



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Karoliina Seppälä

## **Advisory board osana huolellista liiketoimintapäätöstä**

Voiko advisory boardin käytöllä hallita hallituksen huolellisuusvelvoitetta?

Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö  
Talousoikeuden pro gradu -tutkielma  
Kauppatieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Karoliina Seppälä		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Advisory board osana huolellista liiketoimintapäätöstä : Voiko advisory boardin käytöllä hallita hallituksen huolellisuusvelvoitetta?		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Talousoikeus		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Olli Välimäki		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	84

---

**TIIVISTELMÄ:**

Advisory boardit ovat uusi ja muuttuva yhtiöoikeudellinen ilmiö. Sadat yritykset käyttävät advisory boardia Suomessa. Ne ovat kuitenkin vielä ennakkotapausten puuttuessa juridisessa oikeustyhjössä, ja niiden ympärillä on paljon avoimia kysymyksiä. Niistä on tehty lähinnä kaupallista materiaalia. Yrityksen ja johdon vastuuta, hyvää ja huolellista liiketoimintapäätöstä ja yleistä yhtiöoikeutta on sen sijaan tutkittu paljon.

Liiketalouteen liittyy olennaisesti taloudellinen intressi ja vastuu. Advisory boardit ovat ensisijaisesti liiketaloudellinen ilmiö, mutta niillä on mahdollisuus vaikuttaa hallituksen huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen ja sitä myötä vastuihin. Advisory boardin paikkaa liiketoimintakentällä, identiteettiä sekä olemassaolon tarkoitusta osana hyvän ja huolellisen liiketoimintapäätöksen tuottamisen prosessia on systematisoitava ilmiönä. Miten laissa säätelemätön advisory board asettuu liiketoiminnalliselle ja juridiselle kartalle suhteuttaen sen roolia osakeyhtiön muuhun toimielimistöön ja rakenteeseen.

Tämän tutkimuksen ensisijaisena tarkoituksena on arvioida advisory board -ilmiön merkitystä osana huolellista liiketoimintapäätöstä ja toissijaisesti sitä, voidaanko advisory boardin käytöllä hallita hallituksen huolellisuusvelvoitetta ja miten sitä voidaan käyttää tuottamaan yhtiön hallitukselle riittävä informaatio, jotta hallitus on toiminut huolellisesti.

Tässä tutkimuksessa advisory board on paikannettu osaksi hyvän ja huolellisen liiketoimintapäätöksen tuottamisen prosessia informaatiolähteenä ja -kanavana yhtiölle. Advisory boardin käyttö voi edesauttaa taloudellisesti hyvien liiketoimintapäätösten tekemistä, mutta samalla hallitus voi pyrkiä hallitsemaan juridista vastuutaan. Samalla kun saadaan tarpeellista tietoa liiketoimintapäätösten tueksi, saadaan dokumentoitua, että asioita on pohdittu riittävästi huolellisuusvelvoitteen täyttämiseksi.

Johtopäätöksenä todetaan, että advisory boardin käytöllä voidaan parantaa osakeyhtiön hallituksen huolellisuusvelvoitteen hallintaa tietyin edellytyksin. Advisory boardin jäsenten tulisi olla yrityksestä riippumattomia ja ulkopuolisia. Heillä ei saisi olla intressiristiriitoja yrityksen kanssa. Advisory boardin tulisi olla täsmäteemainen, laadukas, osaava, ammattimainen ja objektiivinen. Advisory boardin jäsenten on toimittava oman asiantuntijan huolellisuusvelvoitensa mukaisesti ja advisory boardin käyttö tulee olla dokumentoitu huolellisesti.

---

**AVAINSANAT:** advisory board, osakeyhtiö, hallitus, huolellisuusvelvoite, vastuut, liiketoimintapäätös

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Huolellisuusvelvoite	7
1.2	Advisory board	7
1.3	Ympäristöteema	8
1.4	Advisory boardin käytön vaikutus hallituksen huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen	9
1.5	Tutkimuskysymykset	10
1.6	Tutkimustarve	10
1.7	Terminologia	11
1.8	Lähdemateriaali ja aikaisempi tutkimus	11
1.9	Tutkimuksen rakenne	13
2	Advisory boardin systematisointi	14
2.1	Advisory boardin käyttö riskinoton ja riskienhallinnan näkökulmasta	16
2.2	Yleis- ja täsmäboard	17
2.3	Advisory boardin roolin analogia muuhun toimielimistöön	18
2.4	Advisory boardin jäsenten vastuut ja niitä koskeva lainsäädäntö	20
2.5	Vastuuvakuutus	22
2.6	Advisory boardien evoluutio	22
2.6.1	Kaupallisuuden evoluutio	23
2.6.2	Vastuuasioiden evoluutio verraten hallitukseen	24
2.6.3	Advisory boardien evoluution kolme vaihetta	25
2.7	Advisory boardin tarve yrityksen elinkaaren eri vaiheissa	26
2.8	Advisory board yrityksen juridisella kartalla	27
2.9	Advisory boardin uhkia ja mahdollisuuksia ja niiden yhteneväisyyksiä	29
2.10	Motiivit	29
2.10.1	Yrityksen motiivina brändimielikuvan parantaminen	29
2.10.2	Motiivina hallituksen vastuunrajaus	30
2.10.3	Hallituksen puheenjohtajan motiivi	30
2.10.4	Hallituksen jäsenen motiivi	30

2.10.5	Hallituksen erityisasiantuntemusta omaavan jäsenen motiivi	31
2.10.6	Hallituksen ulkopuolisten jäsenten motiivi	32
2.10.7	Yksinyrittäjän motiivi	33
2.10.8	Advisoryn työnantajan motiivi	33
2.10.9	Motiivit toimia advisory boardissa	34
2.11	Onko advisory board luotettava?	38
2.11.1	Varoitussignaalit	38
2.11.2	Henkilöiden valinnan vaikutus luotettavuuteen	39
2.11.3	Advisory boardin aseman vaikutus	40
2.11.4	Luotettavuuden epäily	41
2.12	Onko advisory board yrityksen sisäinen vai ulkoinen informaatiokanava?	42
2.13	Shareholder vai stakeholder	43
2.14	Päämies-agentti-suhde	45
2.15	Corporate governance	46
2.16	Voiko advisory boardin nähdä varjojohtajana?	47
3	Tärkeimmät huolellisuusvelvoitteeseen vaikuttavat seikat	49
3.1	Yleis- ja täsmäboardin tuottaman informaation vaikutus	49
3.2	Delegoinnin tavan vaikutus huolellisuusvelvoitteen hallintaan	50
3.3	Sopimusten vaikutus huolellisuusvelvoitteen hallintaan	52
3.4	Muita huolellisuusvelvoitteeseen vaikuttavia seikkoja	54
3.4.1	Palkkiot	54
3.4.2	Advisory boardin laatu	54
3.4.3	Riippumattomuus	54
4	Huolellisuusvelvoite	55
4.1	Huolellisuusvelvoitteen täyttymisen mittaaminen	55
4.2	Huolellisuus- vai lojaliteettivelvollisuus	56
4.3	Huolellisuusvelvoite korostaa informaation tärkeyttä	57
4.4	Dokumentointi	57
4.5	Asiantuntijoiden käytön dokumentointi	58
4.6	Dokumentoinnin tärkeys kun "edunsaajana" on muu kuin yhtiö	59

4.7	Asiantuntijan huolellisuusvelvoite sekä vastuu neuvojen oikeellisuudesta	60
4.8	Business Judgement Rule	61
4.8.1	Business Judgement Rule ja advisory boardit	62
4.8.2	Intressiristiriidat	63
4.8.3	BJR:n informaatioelementti	63
4.8.4	BJR:n rationaalisuuselementti	66
4.9	Advisory board osana valvontavelvollisuutta	68
5	Vihreä näkökulma	70
5.1	Päätösprosessin riskinhallinta vastuullisuuspäätöksissä	71
5.2	Esimerkkejä	71
5.3	Miten varmistua täsmäboardin käytöstä vastuullisuusasioissa?	72
5.4	VUCA	73
6	Yhteenveto	75
6.1	Voiko advisory boardin käytöllä hallita hallituksen huolellisuusvelvoitetta?	75
6.2	Jatkotutkimuksen tarve	78
	Lähteet	81



# 1 Johdanto

## 1.1 Huolellisuusvelvoite

Osakeyhtiölain 1 luvun 8 §:n mukaan ”yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua”<sup>1</sup>. Johto käsittää lainmukaisen hallituksen, mahdollisen toimitusjohtajan ja hallintoneuvoston jäsenet. Huolellisesti toimiminen sisältää sekä tekemisen että tekemättä jättämisen. Huolelliset päätökset eivät välttämättä ole yksinomaan hyviä, vaan myös huonot ja riskin realisoitumiseen johtaneet toimet ovat voineet olla huolellisia, kunhan on hankittu hyvän liiketoimintatavan edellyttämässä laajuudessa riittävästi informaatiota päätöksen tueksi.<sup>2</sup> Osakeyhtiölain 22 luvun 1 §:n mukaan johtohenkilö voi joutua myös vahingonkorvausvelvollisuuteen, mikäli hän on aiheuttanut huolellisuusvelvoitteen vastaisesti vahingon tahallaan tai huolimattomuuttaan<sup>3</sup>.

Vahingonkorvausvelvollisuuden seurauksilta voi suojautua esimerkiksi vastuuvakuutuksella, vastuunrajauksilla tai -vapautuksella. Syiltä vastuunkorvausvelvollisuuden realisoitumiseen voi suojautua esimerkiksi osoittamalla tarpeeksi huolellisuutta. Sen voi tehdä esimerkiksi hankkimalla ulkopuolista informaationtuottamisapua.

## 1.2 Advisory board

*”Advisory Board on ryhmä asiantuntijoita, jotka on kutsuttu joko satunnaisesti tai pidempiaikaisesti antamaan strategisen tason neuvoja yrityksen hallituksen tai johdon päätöksentekoon.”<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> OYL 1: 8

<sup>2</sup> Lakihhr 2020

<sup>3</sup> OYL 22: 1

<sup>4</sup> Ilvonen & Martikainen 2022

Advisory board voi olla joko yleisen strategisen tason neuvonantajaryhmä tai täsmäboard, joka on koottu jonkin tietyn teeman ympärille. Tällä hetkellä advisory boardien määrän suuruusluokan Suomessa arvioidaan olevan satoja<sup>5</sup>. Miten advisory board asettuu liiketoiminnalliselle ja juridiselle kentälle suhteuttaen sen roolia osakeyhtiön muuhun toimielimistöön ja rakenteeseen on systematisoitava.

Advisory boardien ympärillä on paljon avoimia kysymyksiä: Mikä on yrityksen motiivi käyttää advisory boardia ja mikä on sen tuoma lisäarvo, jos yrityksellä on jo osaava hallitus? Mikä on laissa säätelemättömän advisory boardin rooli osakeyhtiössä? Tuoko abvisory boardin tehtävä sille toimivaltaa tehdä päätöksiä ja vähentääkö se hallituksen vastuuta, jos sille on siirretty valtaa ja vastuuta? Voiko hallitus jäädä vain "kumileimaamaan" päätökset, joita advisory board tuottaa? Onko advisory board tällöin täydentämässä huonoa hallitusta, vai onko se hallituksen tukija, substituutti tai varjohallitus?

Advisory boardit ovat ensisijaisesti liiketaloudellinen ilmiö, mutta niillä on oikeudellisia mahdollisuuksia vaikuttaa hallituksen huolellisuusveloitteeseen ja sitä myötä vastuihin. Aiheen ollessa vakiintumaton ja osittain tutkimaton sitä on syytä systematisoida ilmiönä. Ilmiökeskeisessä lainopissa ilmiö on tutkimuksen kohteena: "Yhden ongelman sijaan ilmiöön liittyy yleensä useita tutkimuskohteita, joiden tutkiminen yksittäin ei toisi tutkimukselle tarpeeksi monipuolisuutta"<sup>6</sup>.

### 1.3 Ympäristöteema

*Vastuullisuus saattaa parantaa yrityksen mainetta, mutta sitä ei kannata ajatella vain imagon kiillottamisena. Vastuullinen toiminta voi olla yrityksellesi aito keino lisätä kilpailukykyä, kehittää toimintaa ja vastata kestävän kehityksen haasteisiin.*

<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> T.Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.2.2022

<sup>6</sup> Hakapää 2008: 10

<sup>7</sup> Yrittäjät

Yksi kolmesta yhteiskuntavastuun osa-alueesta on ekologinen vastuu. Se on myös informaatiokokonaisuus, josta tietotaito yrityksellä voi olla puutteellista. Seuraamukset ympäristörikkomuksista ovat massiivisia, joten niitä vastaan hallituksen on syytä erityisesti suojautua ja voitava näyttää toimineensa ympäristöasioissa huolellisesti. Ympäristöteemainen advisory board voi olla osaratkaisu tähän haasteeseen.

#### **1.4 Advisory boardin käytön vaikutus hallituksen huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen**

Voiko advisory boardin käyttö vaikuttaa hallituksen huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen ja käytön dokumentointi suojata vastuilta vahinkotapauksissa? Hallitus voi käyttää ulkopuolista informaationtuottamisapua osoittaakseen huolellisuuttaan ja vähentääkseen omaa vastuutaan. Täten on syytä pohtia, onko yhtiön oma advisory board ulkopuolinen, sekä miten advisory board voidaan sitoa sopimuksin tuottamaan sellaista informaatiota, että hallitus voi siihen luottaa ja että se on riittävä hallitsemaan huolellisuusvelvoitetta. Vaikuttaa advisory boardin laatuun, onko se perustettu täsmäboardiksi tietyn teeman ympärille vai yleisesti tukemaan strategisissa ratkaisuisa. Miten advisory boardia voidaan käyttää tuottamaan yhtiön hallitukselle riittävä informaatio, jotta yhtiön hallitus on vastuusta vapaa, on relevantti kysymys.

*”Vastuullinen ja eteenpäin katsova hallitus hakee aktiivisesti näkemystä, ideoita, ajatuksia ja myöskin itselle piilossa olevia vaikutuksia ja johtaa strategisesti niitä hyödyntäen. Tällaiseen Advisory Board voi olla hyvä väline.”<sup>8</sup>*

Onko advisory boardin käyttö tarpeeksi hyvä tai riittävä keino täyttää lain mukainen huolellisuusvelvoite? Vai onko se kaupallinen ja liiketaloudellisesti hyviä mutta ei välttämättä juridisesti huolellisia päätöksiä tukeva elin. Mikä tekee advisory boardista enemmän tai vähemmän luotettavan keinon: riittääkö, jos advisory boardissa on

---

<sup>8</sup> Ilvonen & Martikainen 2022

laadukasta osaamista tarvittavasta teemasta, se on objektiivinen ja työ on huolellisesti dokumentoitu.

## 1.5 Tutkimuskysymykset

1. Miten advisory boardin käyttö voidaan paikantaa osana hyvän ja huolellisen liiketoimintapäätöksen tuottamisen prosessia?
2. Voiko advisory boardin käytöllä hallita hallituksen huolellisuusvelvoitetta ja miten advisory boardin avulla voidaan tuottaa yhtiön hallitukselle riittävästi informaatiota siten, että hallitus täyttäisi huolellisuusvelvoitteensa? Esimerkkinä vastuullisuusteemainen advisory board.

## 1.6 Tutkimustarve

*Talousoikeudellinen tutkimus tavoittelee yleensä käytäntöä palvelevia normatiivisia toimintasuosituksia.<sup>9</sup>*

Advisory boardin käyttö on keino hyötyä liiketaloudellisesti juridiikasta ja päinvastoin. Advisory board on paikannettu osaksi hyvän ja huolellisen liiketoimintapäätöksen tuottamisen prosessia. Advisory boardin käyttö edesauttaa taloudellisesti hyvien liiketoimintapäätösten tekemistä, mutta samalla hallitus voi pyrkiä hallitsemaan juridista vastuutaan. Eli samalla kun saadaan hyvää tietoa liiketoimintapäätösten tueksi, saadaan dokumentointia siitä, että asioita on pohdittu riittävästi huolellisuusvelvoitteen täyttymistä varten. Keskeinen liiketaloudellinen ydin on tuottaa hyviä voittoja tavoittelevia liiketoimintapäätöksiä, mutta koska niiden on osakeyhtiölain mukaan oltava myös huolellisia, on juridisesti keskeinen ydin suojata hallitusta vahingonkorvausvastuilta.

---

<sup>9</sup> Salo 2015: 10

Yrityksen ja johdon vastuuta, hyvää ja huolellisesta liiketoimintapäätöstä ja yleistä yhtiöoikeutta on tutkittu paljon. Advisory boardit ovat vasta uusi ja kasvava arkielämän ilmiö. Olemassa olevaa materiaalia on pohdittava uudesta näkökulmasta luoden tuoretta ja relevanttia tutkimusta. Advisory boardeista on tähän mennessä tehty lähinnä kaupallista materiaalia, ei juurikaan tutkimusta tai tieteellistä lähdemateriaalia. Ne ovat vielä ennakkotapausten puuttuessa oikeustyhjiössä. Ensivaiheen tutkimuksen jälkeen tilanne voi muuttua nopeastikin. Advisory boardien ympärillä on paljon avoimia kysymyksiä.

## 1.7 Terminologia

Advisory boardilla ei ole vakiintunutta suomennosta, mutta neuvonantajaryhmä-termi kuvaa sitä. Neuvottelukunta- tai hallintoneuvosto-termejä käytetään harvoin. Advisory board kirjoitetaan pienillä alkukirjaimilla ja suomen kielessä taivutetaan sanaparin jälkimmäistä osaa. ChatGPT:ltä suomennosta kysyttäessä vastaus on:

*"Advisory board" suomennetaan yleensä termillä "neuvonantajien lautakunta" tai "neuvonantajien ryhmä". Se viittaa ryhmään ihmisiä, jotka antavat neuvoja ja asiantuntemustaan organisaatiolle tai yritykselle, mutta eivät välttämättä osallistu päätöksentekoon tai hallinnollisiin tehtäviin. Tämä ryhmä voi tarjota strategista ohjausta ja asiantuntemusta kyseisen alan tai liiketoiminnan osa-alueilla.<sup>10</sup>*

Advisory boardia on kutsuttu myös adbo:ksi<sup>11</sup>, kuvattu hallintohimmeliiksi<sup>12</sup> ja valistuneeksi arvonmaksimoijaksi. Huolellisuusvelvoitetta tulkittaessa voidaan puhua siihen vaikuttamisesta, sen hallitsemisesta, lieventämisestä tai sen täyttämisestä tai täyttymisestä.

## 1.8 Lähdemateriaali ja aikaisempi tutkimus

Tutkielman päälähde on Marika Salon väitöskirja Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu. Hyvän päätöksen on tulkittu tarkoittavan juridisesti huolellista päätöstä. Toinen

---

<sup>10</sup> ChatGPT

<sup>11</sup> Korteso 2015

<sup>12</sup> Jääskeläinen 2015

merkittävä lähde on kokemusperäinen informaatio, joka on saatu asiantuntijakeskusteluiden kautta Tommi Rasilalta, Anne Kullalta, Tarja Ilvoselta, sekä Marika Salo-Lahdelta tapaamisten, puheluiden ja sähköpostikirjeenvaihdon muodossa. Tarja Ilvosen ja Sonja Martikaisen teos *Itseään isommaksi – Advisory board strategisen johtamisen tukena* on kuvaileva lähde ilmiöstä, mutta tehty kaupalliseen tarkoitukseen.

Koska tieteellistä lähdeaineistoa on niukasti, eikä ennakkotapauksia ole, on tukeuduttava asiantuntijalähteisiin, jotka eivät markkinoi, vaan kertovat kokemusperäistä tietoa. Vastuullisuusosioon kattavana ennakkomateriaalina on Suvi Salmisen tutkielma *Osakeyhtiön hallituksen huolellisuusvelvollisuus ympäristöasioissa – huolimattomuus yhtiöoikeudellisen vahingonkorvausvastuun perusteena*.

Hakola, Joensuu-Salo, Katajavirta ja Sorama sivusivat eteläpohjalaisia kasvuyrityksiä tutkiessaan myös advisory boardien käyttöä alueella vuonna 2018. Tutkimuksen mukaan vain 4 %:lla vastanneista yrityksistä oli advisory board. Yrityksistä, joilla ei ollut advisory boardia, ainoastaan 7 % kertoi olevansa kiinnostunut tai erittäin kiinnostunut aloittamaan toimintaa. Alueella yrityskummi tai mentori olivat yleisempiä. Avointen kysymysten tiivistelmässä kerrotaan, että advisory board oli tuolloin vielä täysin tuntematon ja vieras käsite. Eroa yrityskummista tai mentorista ei hahmotettu, eikä yrityksillä ollut varmuutta palveleeko se pk-yrityksiä. Tutkimuksen mukaan ”advisory board on vielä tuntematon toimintamuoto ja nimi ärsyttää monia yrittäjiä,” mutta ärsytystä ei perusteltu.<sup>13</sup>

Kanadalaisessa tutkimuksessa *Advisory boards: An Untapped Resource for Businesses* vuonna 2014 tutkittiin advisory boardeja käyttäviä pk-yrityksiä 10 vuoden ajan. Tutkimuksen mukaan 6 %:lla yrityksistä oli tuolloin advisory board.<sup>14</sup> Tutkimuksen tiivistelmän mukaan se on ollut kannattavaa:

---

<sup>13</sup> Hakola, Joensuu-Salo, Katajavirta & Sorama 2018: 147-153

<sup>14</sup> Voia 2014: 6

*BDC undertook the first-ever Canadian study on the use of advisory boards by small and medium-sized enterprises (SMEs). The study describes how advisory boards work in these businesses and quantitatively demonstrates that SMEs that use them have superior growth and better financial results.<sup>15</sup>*

## 1.9 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen pääluku kaksi systematisoi advisory boardia ilmiönä erityisesti asiantuntijoiden haastatteluiden avulla, koska ilmiö on suhteellisen uusi Suomessa. Pääluku kolme rakentaa systematisointia advisory boardien aseman arviointiin aiempien alalukujen pohjalta. Vaikka koko tutkielmassa peilataan advisory boardin käytön vaikutusta hallituksen huolellisuusveloitteen hallintaan, on tämä pääluku omistettu sille. Pääluku neljä puolestaan erittelee huolellisuusveloitetta siltä osin, kuin se on relevanttia advisory boardien käytön huolellisuusveloitteeseen vaikuttavuuden kannalta. Lyhyt pääluku viisi tuo esiin esimerkinomaisesti, miten ja miksi käytännössä advisory boardia voisi käyttää ympäristövastuullisuusteemassa hallituksen huolellisuusveloitteen hallinnan ollessa tavoitteena. Pääluku kuusi kokoaa loppupäätelmät yhteen ja listaa tutkielman esiintuomat edellytykset, joiden on täytyttävä, jotta advisory boardin käytöllä voidaan vaikuttaa hallituksen huolellisuusveloitteen hallintaan. Jatkotutkimuksen suurta tarvetta perustellaan.

---

<sup>15</sup> Voia 2014:

## 2 Advisory boardin systematisointi

Liiketalouteen liittyy olennaisesti taloudellinen intressi ja vastuu. Koska advisory boardia markkinoidaan siten, että sillä ei olisi päätöksentekovaltaa eikä vastuuta<sup>16</sup>, sen paikkaa liiketoimintakentällä, identiteettiä sekä olemassaolon tarkoitusta on systematisoitava.

Yleisesti neuvonta voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoiseen rooliin: Neuvontaa tehdään konsulttisopimuksella ja raha on motiivina, asiantuntijanvastuu voidaan rajata sopimuksin ja siinä autetaan yritystä. Vaihtoehtoisesti neuvontaa tehdään hyväntekeväisyytenä, jolloin yhteiskuntavastuu on motiivina ja autetaan ennemminkin yhteiskuntaa ilman tulosvelvoitetta tai vastuita yritystä kohtaan. Jälkimmäistä saatetaan kutsua termein yrityskummitoiminta, yrityskuiskaus tai "giving back to community" ja sillä on yhteistä tunnusmerkistöä advisory boardien kanssa. Onko advisory board sapluunaan rakennettua yrityskuiskausta?

Tämän jaon mukaan ajasta ja osaamisesta ei makseta, vaan vain vastuusta. Toisaalta suomalaisen hallitustoiminnan vastuu ja tavanomaiset palkkiot eivät toimi tämän säännön mukaan palkkioiden ollessa vastuuseen nähden minimaalisia. Mikä on advisory boardien paikka liiketoimintakentällä ja taloudellinen tarve tässä kontekstissa? Sekä yrityksellä että advisory boardin jäsenillä on oltava selkeät motiivit toimintaan. Tähän kytkeytyvät vastuuasiat sekä palkkiot.

Myös kaupallisuus advisory boardien ympärillä on tunnistettu. Kauppakamari hyötyy advisory boardien kiinnostuksesta Hyväksyty advisory board -kurssillaan. Mikä on se haaste, jota on lähdetty ratkomaan kaupallisella advisory board -sapluunalla?

Advisory board -toiminnan voi vielä ainakin tällä hetkellä niputtaa yrityksen ulkopuoliseksi sparrauselimeksi. Sentyypistä toimintaa saattaa olla paljon, vaikka sitä ei

---

<sup>16</sup> Boardman Grow

ole nimetty advisory board -toiminnaksi. Esimerkiksi hallituksen kylkiäisenä olevia asiantuntijajäseniä, jotka eivät ole varsinaisia jäseniä.<sup>17</sup>

Advisory board voi olla edullinen tapa saada informaatiota, jos sen tuottamaa tietoa vertaa konsultointiyritykseltä tilattuun raporttiin. Toisaalta, koska advisory boardin jäsenten mahdollisena motiivina on myydä asiantuntijapalveluitaan, voi se olla yritykselle hintavaakin. Riippuu advisory boardin tulevasta evoluutiosta, mihin suuntaan se kehittyy ja mikä sen arvo yritykselle tulee olemaan. Tällä hetkellä advisory boardia on yhtä paljon erilaisia kuin on niitä käytettäviä yrityksiäkin.

Itseään isommaksi -teoksessa sen sijaan erotetaan advisory board -toiminta ja konsulttitoiminta toisistaan.

*Konsultti tukee yritystä parhaiten silloin, kun sen tarjoomassa on juuri yrityksen tarpeeseen liittyvää kompetenssia, joka on koeteltu useissa yrityksissä ja tilanteissa. Konsultille on kertynyt laajaa kokemusta juuri kyseessä olevan aihealueen ratkaisuksista ja toimintatavoista, ja tästä yritys hyötyy konsultin tekemän työn kautta.*

*Senior Advisorina toimii sitä vastoin yksityishenkilö, joka pyrkii toiminnallaan paitsi auttamaan yritystä sen valitsemassa teemassa myös itse kehittymään asiantuntijana. He eivät ainoastaan ratko haasteita vaan myös innovoivat uutta. Senior Advisor tukee joko valittua tai valittuja johtajia tai koko johtoryhmää tietyissä osaamisalueissa. Ne voivat olla esimerkiksi toimialan tyypillisiä erityispiirteitä tai vaikkapa teknologiseen kehitykseen liittyviä asioita.<sup>18</sup>*

Advisory boardin identiteetin ymmärtämistä ei helpota siitä kertovassa teoksessa oleva hapuilu.

*Sillä on merkitystä, onko henkilö yksittäinen neuvonantaja vai Advisory Boardin jäsen. Yksittäisen neuvonantajan, ns. Senior Advisorin, rooli on kirjaimellisesti yksittäinen ja yksinäinen. Neuvonantajatehtävän suunta on yksipuolinen, kun asiantuntija neuvoo yrityksen johtoa tai hallitusta sen päätöksenteossa. Advisory Boardin henkilömäärä on sitä vastoin vähintään kolme ja enimmillään kahdeksan, mikä tuo toimintaan moniäänisyyttä ja dynamiikkaa.<sup>19</sup>*

---

<sup>17</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>18</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 14

<sup>19</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 29

*Advisory Boardin jäsenten määrä voi vaihdella yhdestä henkilöstä useaan jäseneseen, yleensä Boardissa on useita jäseniä.*<sup>20</sup>

Advisory boardin aikajänne on kaksisuuntainen: Se suuntaa tulevaisuuteen, koska sitä käytetään hyvien pitkällekin suuntaavien strategisten päätösten tekemiseen, jolloin se on osa päätöksentekoprosessia. Menneisyyteen advisory boardin käyttö vaikuttaa dokumentoinnin avulla, jolloin se kertoo päätöksentekoprosessin asianmukaisuudesta.

Advisory board toimii päätöksiin nähden menneessä ajassa, sillä advisory boardia käytetään ennakoimisessa ja tarpeessa tehdä liiketoiminnallisesti hyviä päätöksiä. Huonon liiketoimintapäätöksen joutuessa jälkikäteiseen huolellisuustarkasteluun, tarkastellaan advisory boardin käytön dokumentointia menneessä ajassa. Olisiko jokin huolellisuustarkastelussa ollut oikeustapaus ratkennut toisin, jos olisi käytetty advisory boardia? Tällaisessa tapauksessa advisory boardin käyttö olisi ollut kannattavaa, kun kustannuksia verrataan oikeuskustannuksiin ja mainehaittaan.

## **2.1 Advisory boardin käyttö riskinoton ja riskienhallinnan näkökulmasta**

Advisory boardia voidaan käyttää helpottamaan liian vähäistä riskinottokykyä, kuten Salo kirjoittaa:

*Pyrkimys voittoon edellyttää kuitenkin jatkuvasti riskien ottamista. Päätös voi voitontuottamistavoitteesta huolimatta osoittautua yhtiölle vahingolliseksi. Sen lisäksi päätöksentekijä voi joutua tappiosta henkilökohtaiseen vastuuseen. Vahingonkorvausvastuun pelko voi merkittävästi heikentää johdon kykyä rationaaliseen liiketoiminnalliseen päätöksentekoon, johon riskien ottaminen kuuluu. Jotta päätöksentekijä voi keskittyä liiketoiminnallisesti parhaan mahdollisen päätöksen tekemiseen, hänen tulee voida varmistua vastuun puuttumisesta.*<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 27

<sup>21</sup> Salo 2015: 1

Koska advisory boardilla ei ole juridisia vastuita, se voi olla keino saada ideoita ja perusteluja riskillisillekin päätöksille. Advisory board auttaa siis paitsi liiketoiminnallisesti hyvän päätöksen tekemisessä, myös juridisesti huolellisen päätöksen tekemisessä, jos huolellisuusvelvoitetta voidaan hallita dokumentoimalla laadukkaan advisory boardin käyttöä. Varauksellinen suhtautuminen on tarpeen, sillä on vielä epäselvää, mihin advisory board liiketoiminnallisine ja juridisine tavoitteineen liiketoimintakartalla sijoittuu. Kun lakia tai ennakkotapauksia ei ole, abstrakteilla määritteillä on paljon tilaa.

Toimiiko advisory board samanaikaisesti työkaluna riskinottoon sekä riskienhallintaan? Advisory board voidaan nähdä työkaluna riskinottoon, koska sillä ei markkinoinnin mukaan ole vastuita. Sen käyttö huolellisuusvelvoitteen hallinnassa taas on nimenomaan riskienhallintaa. Advisory boardin kaupallinen markkinointi vastuuttomana toimielimenä ei puolla riskienhallintanäkökulmaa. Onko liiketoimintakentältä löytynyt elin, joka hallitsee riskejä, mutta on markkinoitu vastuuttomana? Voiko advisory board olla liiketoimintakentällä samaan aikaan kasvattamassa riskinottokykyä ja juridisella kentällä hallitsemassa riskejä?

## 2.2 Yleis- ja täsmäboard

Tässä tutkimuksessa yleisboardilla tarkoitetaan advisory boardia, joka tekee strategista työtä hallituksen tukena ilman tiettyä teemaa, johon se keskittyisi. Täsmäboardilla tarkoitetaan advisory boardia, jolla on jokin nimetty teema, kuten vastuullisuus, kyberturvallisuus tai kansainvälistyminen tiettyyn maahan. Itseään isommaksi -teoksessa jako esitetään näin:

*Joskus tarve voi koskea koko organisaation toiminnan kehittämistä, kun taas toisella kertaa tarve voi olla rajallisempi, vain tiettyyn tilanteeseen sopiva erityisasiantuntemusta ja kokemusta vaativa tehtävä. Näitä tilanteita voivat olla esimerkiksi yrityskauppatilanteet, suuntautuminen uudelle markkina-alueelle,*

*radikaalit ratkaisut toimialalla vallitsevaan ongelmaan tai tarttuminen aivan uuteen liiketoimintamahdollisuuteen.*<sup>22</sup>

### 2.3 Advisory boardin roolin analogia muuhun toimielimistöön

Yksi elementti advisory boardin liiketoiminnalliselle kentälle laittamisessa on suhteuttaa advisory boardin rooli yleisestikin osakeyhtiön toimielimistöön ja rakenteeseen ja tutkia millainen tila siltä osin jää. Onko advisory board yrityspuolen nimitys advisory council -termille julkiselta puolelta? Onko yleisboard moderni versio hallintoneuvostosta ja täsmäboard valiokunnasta?

Advisory boardista käytetty suomennos neuvottelukunta luo analogiaa valiokunnan kanssa. Valiokunnat voivat olla yksi tapa hahmottaa advisory boardin identiteettiä<sup>23</sup>. Ovatko valiokunnat operatiivisempi elin kuin advisory boardit?

*Hallituksen päätöksenteon valmistelua voidaan tehostaa perustamalla valiokuntia. Valiokuntien tehtävänä on avustaa hallitustyöskentelyä valmistelemalla hallitukselle kuuluvia asioita. Listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan valiokuntien perustaminen voi olla tarpeellista muun muassa yhtiön raportointi- ja valvontajärjestelmien valvontaa, johtohenkilöiden nimittämistä ja yhtiön palkitsemisjärjestelmien kehittämistä varten. Yleisimmät valiokunnat ovatkin tarkastus-, nimitys- ja palkitsemisvaliokunnat.*

*Varsinkin liiketoiminnan ollessa laajaa, valiokunnat lisäävät yleensä hallitustyöskentelyn tehokkuutta. Valiokuntatyöskentelyssä käsiteltäviin erityiskysymyksiin voidaan keskittyä laajemmin ja tiiviimmin kuin koko hallituksessa. Valiokunnissa työskentely saattaa myös lieventää mahdollisia esteellisyys-, riippumattomuus- ja sisäpiiriongelmia, kun päätöksiä valmistellaan riippumattomassa henkilöryhmässä. Lisäksi valiokunnissa voidaan tehokkaasti hyödyntää hallituksen jäsenten erityisosaamista. Valiokunnalla ei ole kuitenkaan itsenäistä päätösvaltaa, vaan hallitus tekee kollektiivisesti sille kuuluvat päätökset. Valiokuntatyöskentely ei siis poista valiokuntaan kuulumattomien hallituksen jäsenten mahdollista vastuuta esimerkiksi tappiollisesta liiketoimintapäätöksestä.*<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 48

<sup>23</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>24</sup> Salo 2015: 237

Salon väitöskirjan valiokunnan määrittelyllä sekä advisory boardeilla on samaa tunnusmerkistöä. Molemmilla elimillä voidaan tehostaa päätöksentekoa, avustaa hallitustyöskentelyä valmistelemalla tai hankkimalla informaatiota ja lieventää hallituksen subjektiivisuutta. Kummallakaan ei ole itsenäistä päätösvaltaa, eikä niiden käyttö poista hallituksen jäsenten vastuuta. Onko advisory board -toiminnalle tarvetta, jos yrityksellä on toimivia valiokuntia? Tai vaihtoehtoisesti voidaanko advisory boardien käyttöä tulevaisuudessa jopa vaatia tietyinkokoisilta yrityksiltä. Kuten listayhtiöiden hallinnointikoodin mukaan voi olla tarpeellista perustaa valiokuntia<sup>25</sup>?

Kauppakamarin rekisteröidyn tavaramerkin, Hyväksytty advisory boardin jäsen -kurssin advisory board -toimintamallit viittaavat yleisboardiin. Toimintamallien mukaan advisory board -konseptilla on kolme muotoa, joista voi valita yritykselle sopivimman: pysyvän ”satelliitin”, säännöllisesti uudistuvan ”helikopterin” tai rullaavan ”kirittäjän” tai näiden hybridin, jossa on esimerkiksi pysyvä vetäjä yrityksen sisältä ja vaihtuvia sekä pysyviä jäseniä<sup>26</sup>. Tällaiseen yleisluontoiseen boardiin voi olla helpompi saada generalistiasiantuntijoita kuin spesialisteja täsmäboardiin, mutta täsmäboard voi olla pitkäaikaisempi ja osaavampi.

Advisory boardin haastajia tai muita vaihtoehtoja ulkopuolista apua tarvitsevalle yritykselle ovat hallituksen ulkopuolisen jäsenen lisäksi hallitustarkkailija, ei-varsinainen jäsen hallitukseen tai asiantuntijajäsen konsulttipalkkiolla. Myös toimeksiantosopimuksella toimiva konsultti, interim-johtaja, mentori tai yrityskummi voivat olla advisory board -elimen kilpailijoita.

---

<sup>25</sup> Arvopaperimarkkinayhdistys ry 2020: 28

<sup>26</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 23

## 2.4 Advisory boardin jäsenten vastuut ja niitä koskeva lainsäädäntö

Advisory board ei ole osakeyhtiölain mukainen toimielin, vaan se toimii yhtiön neuvonantajana, eikä sillä siis ole osakeyhtiölaista tulevaa vastuuta<sup>27</sup>. Advisory board on epävirallinen ja vapaaehtoinen toimielin, jolla ei ole samalaisia vastuita kuin hallituksella. Sen varsinaista toimintaa ei säädellä laissa, mutta se ei kuitenkaan ole täysin vastuuton toimielin, vaan sitä koskevat yhtiöiden ulkopuolisia koskevat määräykset esimerkiksi osakeyhtiölaista ja eri vahingonkorvauslaeista. Sopimusvapaus koskee advisory boardia ja advisoryjen kanssa voi sopia tehtävistä ja rajata vastuita. Tämän vuoksi advisoryt ovat vastuussa vain yksilöinä, eivät kollektiivina, kuten hallitus, joka nähdään yhtenäisenä toimielimenä. Jos jokaisella advisorylla on oma sopimuksensa yhtiön kanssa, he vastaavat vain itsestään, eivätkä voi näin ollen joutua korvausvelvolliseksi toisen jäsenen toimista tai passiivisuudesta, toisin kuin hallituksen jäsenet. Advisory board voi joutua vahingonkorvausvelvollisuuteen lähtökohtaisesti vain yhtiötä kohtaan, koska toimii sen neuvonantajan tavoin, eikä ole lähtökohtaisesti tekemisissä yhtiön ulkopuolisten tahojen kanssa. Siinä missä yhtiökokous myöntää hallitukselle vastuuvapauden, ei advisory boardille ole näin tarpeen yleensä tehdä, koska adviseilla ei ole vastuita yhtiöstä.

Liikesalaisuuslain 4 §:n<sup>28</sup> katsotaan koskevan myös advisory boardia, koska ne ovat ”luottamuksellisessa liikesuhteessa”, eli tietojen ilmaiseminen on kiellettyä<sup>29</sup>. Rikoslain 30 luvun 5 § säättää rangaistuksen yrityssalaisuuden rikkomisesta ja väärinkäytöstä<sup>30</sup>. Yrityksen kannattaa kuitenkin tehdä advisoryjen kanssa salassapitosopimus liikesalaisuuksista, joita suojaa myös liikesalaisuuslaki.<sup>31</sup>

Vaikka advisory boardia mainostetaan vastuuttomana toimielimenä, koskevat niitä yhtiön kanssa tehdyt sopimukset ja niissä luetellut vastuut. Sekä advisory board, että yhtiö joutuvat korvausvelvollisuuteen, jos esimerkiksi laiminlyövät

---

<sup>27</sup> Silen 2020

<sup>28</sup> Liikesalaisuuslaki 4

<sup>29</sup> Silen 2020

<sup>30</sup> Rikoslaki 30: 5

<sup>31</sup> Silen 2020

työskentelyvelvoitteen tai muun sitoumuksen toista kohtaan. Huolellisuusvelvoite koskee molempia osapuolia. ”Jos asiantuntija toimii tietyssä konkreettisessa asiassa huolimattomasti ja aiheuttaa toimeksiantajalleen vahinkoa, voi korvausvastuu realisoitua.”<sup>32</sup>

Advisory boardilla on asiantuntijan vastuu antamistaan neuvoista, koska advisory board -sopimuksen voidaan katsoa olevan asiantuntijapalvelusta tehty toimeksiantosopimus. Sopimussuhde voi syntyä myös ilman kirjallista sopimusta.<sup>33</sup>

Vahingon tapahtuessa todistustaakka korvausvastuuseen johtavasta vahingosta on yhtiöllä. Advisory boardin jäsenen taas on lähtökohtaisesti pystyttävä näyttämään toimineensa huolellisesti, jotta korvausvastuuta ei syntyisi. Advisory boardin jäsenet eivät kuitenkaan voi olla vastuussa siitä, että yhtiö menestyy tietyllä tavalla tai saavuttaa jonkun tietyn tavoitteen.<sup>34</sup>

Kuten muissakin sopimussuhteissa, myös advisory board -sopimussuhteissa voidaan rajoittaa vastuita vastuunrajoitusehdoilla, jotka kirjataan sopimukseen. Advisoryn kannalta se onkin järkevää, koska tahatonkin huolimattomuus voi tuottaa vastuita. Konsulttisopimuksissa vastuu tyypillisesti rajoitetaan kaikissa vahinkotapauksissa enintään saadun palkkion määrään.<sup>35</sup>

Advisory board nähdään uudenaikaisena työnteon muotona Suomessa. TE-keskus ja työnantajat pohtivat, millä termillä toimintaa kutsuttaisiin, kun kyseessä ei ole työsuhde.<sup>36</sup> Virallista juridista määritelmää ei saatane kovin nopeasti, mutta se selkeyttäisi vastuita myös siinä tapauksessa, ettei kirjallista sopimusta ole laadittu.

---

<sup>32</sup> Silen 2020

<sup>33</sup> Silen 2020

<sup>34</sup> Silen 2020

<sup>35</sup> Silen 2020

<sup>36</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 27.1.2021

## 2.5 Vastuuvakuutus

Jokin riski advisory boardiin liittyen voi realisoitua. Voiko advisory boardia sisällyttää hallinnon vastuuvakuutukseen? Vakuutus korvaa vahingon, jos on toimittu vähintään huolimattomasti, mutta ulkopuolelle on tyypillisesti rajattu esimerkiksi ympäristövahingot<sup>37</sup>. If:in asiakaspalvelun yritysvaluutusten asiantuntija vastasi kysymykseen näin:

*Valitettavasti Advisory Boardia ei voi sisällyttää hallinnon vastuuvakuutukseen. Hallinnon vastuuvakuutuksella vakuutettuina ovat toimitusjohtaja, tämän varamies ja hallituksen tai hallintoneuvoston jäsenet ja varajäsenet sekä yhtiökokouksen puheenjohtaja. 8.11.2018 lähtien myös toiminnantarkastaja on sisällytetty hallinnonvastuun vakuutettuihin. Vakuutettuina ovat siis kaikki, ketkä voivat oikeasti vastuuseen joutua. Advisory Board ei voi joutua vastuuseen, koska hallitus ja hallintoneuvosto loppuviimein tekevät päätökset.*

## 2.6 Advisory boardien evoluutio

Advisory boardeja voi systematisoida sen toiminnan evoluution kautta, koska evoluutio jäsentää ja auttaa uusien kysymysten löytämisessä ja sitä voi peilata esimerkiksi hallituksen evoluutioon<sup>38</sup>. Kiinniottovaikutus kehityksessä on ilmeinen: hallitustyöskentely on saanut kehittyä jo pitkän aikaa. Advisory boardit ovat tilannesidonnainen ilmiö ja joissain tilanteissa niille on aikansa ja paikkansa, toisissa ei ollenkaan<sup>39</sup>.

Tommi Rasilan mukaan yksittäisen neuvonantajan rooli on ennestään tuttu pitkältä ajalta. Perinteisesti he ovat hänen mukaansa olleet esimerkiksi pääomasijoittajia, joilla ei ole hallitusvastuuta, heillä on puheoikeus kokouksissa ja he saavat vähintäänkin kaiken hallitukselle kuuluvan materiaalin yrityksestä.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup> Järvinen 2022: 56-57

<sup>38</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>39</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>40</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

### 2.6.1 Kaupallisuuden evoluutio

Määrämuotoinen advisory board on aloittanut Suomessa olemassaolonsa kaupallisena Kauppakamarin kouluttamana elimenä, mutta on siirtymässä yleisboardista kohti täsmäteemaisempaa olomuotoa. Hyväksytty advisory boardin jäsen -kurssin idea vaikuttaa olevan vahvasti kopioitu Hyväksytty hallituksen jäsen -kurssista ja sen tavoitteista luoda parempaa ja vastuutietoisempaa hallitustoimintaa. Yleisboardissa voi olla mukana esimerkiksi henkilöstön edustaja, sekä muita yhteneväisyyksiä hallitustoimintaan, mutta nykyinen täsmäteemainen advisory board -toiminta on eri asia.

Rasilan mukaan advisory board on lähtökohtaisesti kaupallinen elin, jossa jäsen myy asiantuntijuuttaan ja konsultointia, mutta myös ei-kaupallisia advisory boardeja löytyy. Se voi olla yritykselle kalliimpi kuin hallitus, joka mielletään hänen mukaansa luottamustehtäväksi, johon mennään kontribuoimaan ja oppimaan.<sup>41</sup> Myös Anne Kullan mukaan kyse on jo konsultointitoiminnasta, jos taho näkee kovasti vaivaa ja aikaa pitääkseen silmällä sparrattavan yrityksen toimialaa, kilpailijoita ja niin edelleen kokousten välilläkin. Hänen näkemyksensä mukaan Suomessa on todella vähän advisory boardeja, mutta on advisoryja, jotka saavat konsulttisopimuksen nojalla palkkion. Erikseen ovat esimerkiksi yhteiskunnalliset yrityskummit, jotka eivät saa palkkiota ja joiden rooli on ennemminkin yhteiskuntaa tukeva kuin yritystä tukeva.<sup>42</sup> Toisaalta advisory boardin haluava yritys taas ei Rasilan mukaan halua kaupallisia neuvonantajia advisory boardiin myymään palveluitaan, vaan riippumattomia, viisaita ja neutraaleja neuvoja, kuten hallitukseltakin<sup>43</sup>.

Rasila perustelee advisory boardin kaupallisuutta sillä, että advisory boardin palkkiohaarukka on valtava ilmaisesta työstä yrityksen kalleimmaksi osaamisinvestoinniksi, eli se voi olla myös paljon kalliimpi kuin hallitus. Advisory

---

<sup>41</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>42</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>43</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

boardille voi maksaa mitä tahansa, mutta hallituspalkkioita ja lisäpalkkioiden määrää säännellään, ja ne ovat lähtökohtaisesti kaikille samat. Erona advisory boardin ja hallituksen jäsenen välillä on myös se, että hallitusammattilainen ei voi niin sanotusti harjoittaa liiketoimintaa eli vähentää kuluja, perustaa sitä varten yritystä ja laskuttaa työtään. Advisory sen sijaan voi laskuttaa työtään yrityksenä, kuten mitä tahansa konsultointipalvelua, eikä läpinäkyvyyden pakkoa samalla tavalla ole. Lisäksi esimerkiksi tilintarkastaja voi myydä asiantuntijan lisäpalveluita.<sup>44</sup>

### **2.6.2 Vastuusioiden evoluutio verraten hallitukseen**

Yksi näkökulma evoluutioon on, kumpi osapuoli haluaa hallita hallituksen jäsenen riskejä: hallituksen jäsen vai yritys. Hallitustyön riskit ovat aiheuttaneet halun välttää vastuuta, johon myös huolellisuusvelvoite liittyy. Aluksi jäsen on halunnut hallita vastuutaan, mutta evoluution myötä se on muuttunut: saadakseen haluamaansa osaamista yrityksen motiiveissa on pyrkiä hallitsemaan jäsenten vastuuta.<sup>45</sup>

Esimerkkinä tästä vastuun evoluutiosta voidaan nähdä REF-merkintäsystemi, jota voivat käyttää hallitusammattilaiset, pääomasijoittajat ja bisnesenkelit, koska he tekevät hallitustyötä työkseen. REF-merkintä poistaa riskin, että yhden yrityksen konkurssin henkilölle aiheuttamat luottotietohäiriöt etenevät muihinkin yhtiöihin, missä henkilö on hallituksessa. Sekä yrityksen, että henkilön intresseissä on, etteivät negatiiviset merkinnät kulje suuntaan tai toiseen. Yhden hallituksen jäsenen merkintä toisesta yrityksestä voi vaikuttaa lainan saamiseen tai johtaa yrityksen epäämiseen julkisten hankintojen toimituksesta.<sup>46</sup>

Evoluutio vastuiden kannalta on muuttumassa samoin advisory boardeilla: Aiemmin advisory boardiin saatettiin haluta mennä jäseneksi nimenomaan vastuunvälttämisen

---

<sup>44</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>45</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>46</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

kannalta. Nyt yrityksen intresseissä saadaksesen haluamaansa osaamista on, ettei advisorylle voi realisoitua vastuita.

### 2.6.3 Advisory boardien evoluution kolme vaihetta

Advisory boardin evoluutio määrittelemättömästä sparrailusta kaupallisesti markkinoidun yleisboardin kautta nykyisiin täsmäboardeihin:

1. Muutama luotettava henkilö, joilta yrittäjä tai johtaja on voinut tarvittaessa kysyä. Määrittelemätön, auttamiseen perustuva sparrailu.
2. Kaupallistettu yleisboard sisältäen Kauppakamarin kurssin. Osaamattomuutensa tunnustava hallitus tarvitsee yleisboardia.
3. Täsmäboardit rakennettuna jonkin tietyn teeman osaamisen ympärille.

Ensimmäisestä vaiheesta toiseen on siirrytty Kauppakamarin vahvan kaupallistamisen myötä, kopioiden HHJ-kurssin idea HAB-kurssiin. Toisesta vaiheesta kolmanteen on siirrytty, kun on huomattu, että yrityksellä on laadukas hallitus ja yleisboardia ei tarvita, mutta täsmäboardille johonkin tiettyyn teemaan on tarvetta. Kolmannessa askeleessa on ymmärretty, että elintä voidaan hyödyntää sekä liiketoiminnallisesti hyvien, että juridisesti huolellisten päätösten tekemisessä ja huolellisuuden todentamisessa, jos advisory boardilla on selkeä teema ja osaamisen ja niiden myötä rooli.

Samalla yrityksellä voi olla useampi täsmäboard esimerkiksi ympäristöraportointiasioihin ja Kiinaan laajentumiseen. Jos yritys on advisory boardin käytössä tällä hetkellä evoluution ensimmäisessä vaiheessa, voi se hyötyä kasvattaakseen siirtyä suoraan toisen askeleen yli kolmanteen ja virallistaa toimintaa luomalla advisory board -sopimukset sopiville henkilöille. Mikä on advisory boardin evoluution seuraava askel? Tuoko jokin kansanvälinen materiaali innovaatioita Suomen advisory board -toimintaan?

## 2.7 Advisory boardin tarve yrityksen elinkaaren eri vaiheissa

Alla olevat yrityksen vaiheet ovat HHJ-kurssilta<sup>47</sup> ja mihin vaiheisiin ja millainen advisory board sopisi Anne Kullan mukaan<sup>48</sup>:

**Start up:** Advisory boardin käytölle on motiivi, koska start upeihin liittyy paljon riskejä. Päätökset ovat nopeita ja riskit korostuneita. Velka voi olla suhteessa suuri ilman takeita, että liiketoiminnasta tulee koskaan kannattavaa. Siksi start upeilla olisi perusteltua olla ulkopuolinen yleisboard. Riskivalveutunut jäsen ei liittyisi hallitukseen, koska yrityksen maksaman hallituspalkkion ja jäsenen vastuun välillä ei ole kohtaantoa ja henkilökohtainen riski saattaisi olla kohtuuton.

**Kasvuyhtiö:** Kasvuyhtiöissä on aktiivinen hallitus, joten yleisboardille ei ole tarvetta, mutta jos on tarve ulkopuoliselle avulle johonkin tiettyyn teemaan tai projektiin liittyen, voidaan käyttää täsmäasiantuntijoita.

**Kansainvälistyvä yhtiö:** Yleisboardille ei ole tarvetta kansainvälistyvässä yhtiössä, mutta voi olla tarve asiantuntijalle esimerkiksi tiettyyn maahan toimintaa laajennettaessa, kuten Kiina-asiantuntija sparraamaan hallitusta.

**Vakiintunut yhtiö:** Erityisesti listayhtiöillä hallituksen fokus on usein valvonnassa, joten advisory boardille ei ole roolia, koska se ei ole valvova elin. Listayhtiöissä hallituksen alla on jo esimerkiksi valiokuntia säädösten vuoksi.

**Kriisiyhtiö:** Kriisiyhtiöissä hallituksen jäsenkunta minimoidaan riskin vuoksi. Advisory boardia voidaan käyttää, mutta se saattaa olla hankalaa advisory boardin palkitsemisen kannalta, koska yrityksellä ei välttämättä ole varaa tai todennäköisyyttä onnistumispalkitsemiseen.

---

<sup>47</sup> Katri Sipilä Consulting

<sup>48</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

Käytännönlähteinen jako on perusteltu, mutta Itseään isommaksi -teos esittää eriävän mielipiteen:

*On kuitenkin hyvä huomata, että Advisoreiden hyöty voi olla merkittävä myös ja varsinkin myöhemmissä vaiheissa, kun liiketoiminta on kenties jo vakiintunutta ja sitä täytyy muuttaa tai sitä halutaan kehittää tai kasvattaa.* <sup>49</sup>

Hallituksen rooli voidaan jakaa strategiseen, liiketoimintaa kehittävään ja valvovaan rooliin<sup>50</sup> ja Kullan näkemys toimisiko advisory board niissä<sup>51</sup>:

**Strateginen rooli:** Advisory board toimii strategiseen työhön, erityisesti projektiluontoiseen hallituksen sparraamiseen.

**Liiketoimintaa kehittävä rooli:** Advisory board toimii.

**Valvova rooli:** Advisory board ei toimi.

## 2.8 Advisory board yrityksen juridisella kartalla

Salon väitöskirja erottaa toisistaan päätöksen lopputuloksen (taloudellinen, hyvä liiketoimintapäätös) ja päätösprosessin asianmukaisuuden (juridiikka, huolellinen liiketoimintapäätös)<sup>52</sup>. Advisory boardin käyttö vaikuttaa näihin molempiin, joten siinä yhdistyvät liiketoiminnallinen ja juridinen näkökohta: kuten osakeyhtiölain 1 luvun 5 §:n mukaan yrityksen tavoite on voitontuottaminen omistajilleen, jollei yhtiöjärjestys määrää toisin <sup>53</sup>. Toisekseen advisory boardin käyttö osana asianmukaista päätösprosessia voi suojata suuriltakin korvausvastuulta, jos arviointiin jouduttaisiin,

---

<sup>49</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 15

<sup>50</sup> Katri Sipilä Consulting

<sup>51</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>52</sup> Salo 2015: 4

<sup>53</sup> OYL 1: 5

kuten Salo kirjoittaa: ”Mikäli päätösprosessi on asianmukainen, korvausvastuun syntyä ei tarvitse pohtia. Jos päätös ei ole hyvä, vastuu arvioidaan erikseen<sup>54</sup>.”

*Advisory board voi parhaimmillaan tarjota erittäin hyvää asiantuntemusta hallituksen päätöksentekoon. Se on myös osa päätöksentekoprosessia liittyen erityisesti informaation hankkimisvaiheeseen.<sup>55</sup>*

Salon väitöskirja jäsentelee päätösprosessin kolmeen vaiheeseen: ”Päätösprosessi on jaettu informaation hankkimiseen, varsinaiseen päätöksentekoon sekä päätöksenteon dokumentointiin ja valvontaan.”<sup>56</sup> Advisory boardin käyttö voi olla osa kaikkia kolmea päätösprosessin vaihetta: Advisory boardia voidaan käyttää informaation hankkimiseen: se voi joko jo tietää erityisosaamisalueestaan tai hankkia tietoa hallitukselle. Se ei voi kuitenkaan tehdä ”tilaustyötä”, eli tuottaa sellaista informaatiota, jota hallitus haluaisi. Advisory board ei tee hallituksen puolesta päätöksiä, mutta voi antaa valmiita päätösehdotuksia perusteluineen. Päätöksenteon dokumentointia on tehtävä, jotta huolellisuusveloitteen voidaan jälkikäteen näyttää käyneen toteen tai palata päätöksen perusteluihin. Dokumentointia voivat olla esimerkiksi pöytäkirjat advisory boardin kokouksista tai tiedostot päätösehdotuksista ja perusteluista.

Onko advisory boardia käyttävien yritysten yksi intressi hallituksen huolellisuusveloitteen täyttäminen? Rasilan mukaan lähtökohtaisesti ainakin täsmäteemaiset advisory boardit on perustettu yrityksen kehitystoimintaa varten ja siten liiketaloudellisin tavoittein, mutta huolellisuusveloitteen hallitseminen tulee lisänä<sup>57</sup>. Advisory boardin sijainti on siis vahvemmin liiketaloudellisella kentällä, mutta juridinen vaikuttavuus tulee mukana.

---

<sup>54</sup> Salo 2015: 6

<sup>55</sup> M. Salo-Lahti, henkilökohtainen keskustelu, 9.2.2024

<sup>56</sup> Salo 2016: 6

<sup>57</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

## **2.9 Advisory boardin uhkia ja mahdollisuuksia ja niiden yhteneväisyyksiä**

Monet advisory boardin uhat ja mahdollisuudet ovat päällekkäisiä: Advisory boardeja ei säännellä laissa, joten se on vapaata, mutta epäselvää on, mitä muuta lainsäädäntöä niihin sovelletaan, kuten esimerkiksi yhtiön ulkopuolisia koskevia määräyksiä. Advisory boardin palkkioita ei ole säädelty läpinäkyvyyden nimissä, kuten hallituksen palkkioita, joten toleranssi palkkioissa on laaja aina räikeästä esimerkistä, jossa advisory boardin jäsen maksaa osallistumisestaan, suuriin konsulttipalkkioihin. Sitoutumisaika voi olla hyvinkin lyhyt verrattuna hallituksen jäsenen tyypilliseen sitoutumisaikaan. Motiivit advisoreilla voivat olla erilaiset aina vastuunvälttelystä uuden oppimiseen ja yhteiskuntavastuuseen. Myös jäsenten osaamisen laatu voi vaihdella suurestikin. Siinä missä hallitukselle on kerrottava, jos he kysyvät tietoa jostain asiasta, advisory boardien suhteen tämä on epäselvää.<sup>58</sup> Salassapito on syytä sopia NDA-sopimuksin. Kilpailukieltoasiat ovat mielenkiintoinen sopimuskeskustelu advisory boardeilla verrattuna hallitukseen.

## **2.10 Motiivit**

### **2.10.1 Yrityksen motiivina brändimielikuvan parantaminen**

Advisory boardin ulospäin näkyvä osa voi vaikuttaa julkiseen kuvaan. Yrityksestä tulee vastuullisempi kuva, jos sillä on nimetty Sustainability Advisory Board, vaikkei sen laadukkaasta käytöstä olisi takeita. Advisoryt voivat näyttäytyä myös yrityksen lähettiläinä ja teeman kehittäjänä.

---

<sup>58</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

### 2.10.2 Motiivina hallituksen vastuunrajaus

Voiko advisory boardin käytön nähdä yhtenä vastuunrajauskeinona? Muita vastuunrajauskeinoja ovat esimerkiksi vastuun jakaminen hallituksen jäsenten kesken, vastuun siirtäminen esimerkiksi yhtiökokoukselle, vastuunrajaaminen yhtiöjärjestyksellä, ottamalla vastuuvakuutus, eriävän mielipiteen kirjaaminen tai vastuuvapauden myöntäminen yhtiökokoukselta. ”Paras vakuutus on osaaminen, huolellisuus ja hyvä etiikka<sup>59</sup>.”

### 2.10.3 Hallituksen puheenjohtajan motiivi

Hallituksen puheenjohtajalla voi olla intressi käyttää advisory boardia, koska hänellä on vastuu huolehtia asioiden riittävästä valmistelusta, joten hänellä on laaja informaation hankkimisvelvollisuus. Myös päätöksentekomenettely, jonka osana advisory board on, on hallituksen puheenjohtajan vastuulla, kuten Salon väitöskirja listaa:

*Osakeyhtiölain ja corporate governance -periaatteiden mukaan hallituksen puheenjohtajan tulee huolehtia siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa ja että tarpeelliset asiat tulevat riittävän valmisteltuina hallituksen esityslistalle<sup>644</sup>. Tämä johtaa käytännössä melko laajaan informaation hankkimisvelvollisuuteen, jotta puheenjohtaja osaisi arvioida, milloin hallituksen olisi syytä kokoontua ja milloin asiat ovat riittävän valmisteltuja. Puheenjohtajan tehtävänä on huolehtia myös päätöksentekomenettelyn asianmukaisuudesta.<sup>60</sup>*

### 2.10.4 Hallituksen jäsenen motiivi

Hallituksen jäsenen intresseissä voi olla hallituksen työnjaon tuoman vastuun hallitseminen: ”Hallituksen sisäinen työnjako kohdistuu tosin useammin informaation hankkimiseen päätöksentekoa varten ja varsinaiset päätökset tehdään kollegiaalisesti.<sup>61</sup>”

---

<sup>59</sup> T. Rasilta, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>60</sup> Salo 2015: 184

<sup>61</sup> Salo 2015: 251

Advisory boardin käyttö voi auttaa tässä informaation hankkimisen vastuussa hallituksen jäsentä.

Ilvosen mukaan hallitustyö on kuormittavaa tiedon pirstaloitumisen vuoksi. Tieto on muuttanut muotoaan. Tämä vaikuttaa hänen mukaansa hallituksen jäsenten identiteettiin ja kuormittaa heitä. Hänen mukaansa tämän takia hallitustason advisory boardit nousevat merkitykselliseen asemaan yhteiskunnassa.<sup>62</sup>

### 2.10.5 Hallituksen erityisasiantuntemusta omaavan jäsenen motiivi

Huolellisuusvelvoitetta pyritään rajaamaan siksi, että tietyllä johdon jäsenellä voidaan katsoa olevan laajempi selonottovelvollisuus asiantuntemuksensa puitteissa, mikä tiukentaa hänen huolellisuusvelvoitettaan siltä osin, että häneltä voidaan edellyttää laajempaa selonottovelvollisuutta lojaliteettivelvollisuuden nojalla, jonka mukaan on pyrittävä yhtiötä vahingoittavan päätöksen tekemisen estämiseen<sup>63</sup>.

*Informaation hankkimisvaiheessa erityisasiantuntemuksen merkitys ilmenee erityisesti velvollisuutena varmistaa taustainformaation riittävyys. Vastaavasti erityisasiantuntemusta omaavalla on päätöksentekovaiheessa suurempi velvollisuus asiantuntemuksensa puitteissa huolehtia siitä, ettei yhtiön edun kannalta vahingollista päätöstä tehdä.*<sup>64</sup>

Eli esimerkiksi vastuullisuustietoisen hallituksen jäsenen intresseissä voi olla vastuullisuusteemainen advisory board, jotta se suojaisi omaa erityisasiantuntemuksensa merkitystä vastuullisuusasioissa, koska ”johdon on hyödynnettävä erityisasiantuntemustaan yhtiön edun mukaisen päätöksenteon turvaamiseksi<sup>65</sup>”. Toisaalta vastuullisuustietotaitoinen hallituksen jäsen saattaa olla hallituksessa mukana juuri siksi, että kyseistä osaamista on haluttu päätöksentekoon

---

<sup>62</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>63</sup> Salo 2015: 46

<sup>64</sup> Salo 2015: 233

<sup>65</sup> Salo 2015: 225

mukaan. Samaa erityisasiantuntemusta omaavan advisory boardin osaaminen voi olla siten päällekkäistä ja täten tarpeetonta.

### 2.10.6 Hallituksen ulkopuolisten jäsenten motiivi

*Yhtiön sisäisistä elimistä tiedonsaannin kannalta hankalassa asemassa saattaa olla sellainen hallitus, joka koostuu lähinnä yhtiön ulkopuolisista jäsenistä. Hallituksen yhtiötä koskevan tiedon saannissa keskeinen merkitys onkin toimitusjohtajan aktiivisuudella. Toimitusjohtaja päättää tavasta, jolla hallitusta informoidaan tärkeistä liiketapahtumista, sopimuksista ja muutoksista yhtiön toimintaympäristössä. Tämän raportoinnin tasossa voi olla merkittäviä eroja eri yhtiöiden välillä.*<sup>66</sup>

Advisory board voi olla hyvä keino hallita tätä merkittävää riskiä, jotta hallitus saisi informaatiota hajautetusti, koska:

*Jotta hallitus saisi oikean kuvan yhtiön tilasta, tietoa tulisi saada myös muualta kuin toimitusjohtajalta. Keskeisten liiketoiminta-alueiden johtajien kautta voidaan saada merkittävää informaatiota päätöksentekoa varten. Päätöksenteko edellyttää historiadatan lisäksi yrityksen kilpailuasemaa selittävää tietoa. Hallituksen strateginen rooli edellyttää, että jäsenet saavat kaikki toimialan kehitykseen liittyvät tärkeät, erityisesti ulkopuoliset raportit, kilpailija- ja asiakasanalyysit sekä yrityksen kilpailuasemaa kartoittavat selvitykset.*<sup>67</sup>

Ulkopuolisille hallituksen jäsenille voi olla tarpeen olla jokin suoja. Salo listaa monia syitä:

*Yhtiön ulkopuolisilla hallituksen jäsenillä on samat fidusiaariset velvollisuudet yhtiötä kohtaan kuin sisäisillä jäsenillä. Informaation asema nousee tällöin merkittäväksi. Käytännössä ulkopuolisten jäsenten täytyy yleensä luottaa sisäiseltä johdolta saamansa informaation oikeellisuuteen, mikäli ei ole ilmennyt oikeellisuutta horjuttavia seikkoja. Tämä ei kuitenkaan poista heidän velvollisuuttaan aktiivisesti varmistua päätöksentekoa varten tarvittavan riittävän informaation hankkimisesta.*<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> Salo 2015: 221

<sup>67</sup> Salo 2015: 221

<sup>68</sup> Salo 2015: 186

Myös Kullan mukaan esimerkiksi perheyhtiöt voivat olla haastavia yrityksen ulkopuolisen hallituksen jäsenen näkökulmasta: ulkopuolinen jäsen saattaa olla jatkuvasti tiedollisesti jäljessä verrattuna yrityksen arjessa mukana oleviin ja täten mahdollisesti epäarvoisessa asemassa hallituksessa. Ulkopuolinen jäsen voi kokea riskin vastuun näkökulmasta liian suureksi toimiakseen sellaisessa tilanteessa. Tällaisessa tilanteessa sparraaja-asiantuntija voi tulla kyseeseen inspiroimaan yrityksen sisäisiä jäseniä ulkopuolisen jäsenen nimittämisen sijaan.<sup>69</sup>

### 2.10.7 Yksinyrittäjän motiivi

Yksinyrittäjä ei välttämättä tarvitse toimivaa hallitusta yritykselleen, mutta voi haluta itselleen advisory boardin päästäkseen samaan asemaan muiden alan yritysten kanssa, joilla on osaavat hallitukset.

*Joskus Advisory Board voi olla uudelle tai start-up-yritykselle ns. hallituksen esiaste. Vaikka laki vaatii, että yrityksellä on hallitus, liiketoiminnan alkuvaiheessa hallitustyö voi olla lähinnä päätösten kirjaamista. Tällöin neuvonantajiksi kutsutut Advisorit toimivat kuin hallitus, mutta ilman hallitusvastuuta.<sup>70</sup>*

Omistajayrittäjät ovat usein yksin haasteidensa kanssa, joten sparrauskumppanille voi olla tarvetta.<sup>71</sup> Neuvonantajat voivat olla yrittäjän tuttuja, joiden kanssa hän sparrailee muutenkin, joten ei välttämättä ole tarpeen maksaa suuria palkkioita.<sup>72</sup>

### 2.10.8 Advisoryn työnantajan motiivi

Itseään isommaksi -teoksen mukaan myös advisoryn työnantaja hyötyy tämän roolista<sup>73</sup>. Sillä on myös kyseenalainen kääntöpuoli advisorya hakevan yrityksen kohdalla:

---

<sup>69</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>70</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 15

<sup>71</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>72</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>73</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 34

konsulttiammattilainen voi olla parempi neuvonantaja kuin muissa päivätöissä käyvä, jotta yritys saa olla asiakkaan roolissa, eikä advisoryn motiivi ole tulla kehittämään itseään muita työnantajiaan varten.

#### 2.10.9 Motiivit toimia advisory boardissa

Selkein motiivi toimia yleisboardissa on hallitusvastuun välttäminen. Advisory board ei ole hallituksen tapaan yhtiöoikeudellisessa vastuussa. Yhtiön ollessa epävakaa hallitusammattilaiset eivät välttämättä halua lähteä hallitukseen mukaan, koska olisivat vastuussa myös erityisosaamisensa ulkopuolisista asioista.

Täsmäboard voi olla sopiva asema asiantuntijalle. Haastavia asiantuntija-asemia on monenlaisia, mutta henkilökohtaista riskiä kaihtavalle korkean aseman asiantuntijaroolille voi olla kysyntää. Toimitusjohtaja on kuin prässin välissä: hallitukselta tulee ylhäältäpäin tavoitteet mihin päästä, mutta henkilöstö alapuolella pitäisi pitää myös tyytyväisenä ja nämä voivat olla ristiriidassa. Samanlainen prässiongelma voi olla johdolla: siinä missä osakkeenomistajilla on rajoitettu vastuu vain sijoitettuun pääomaan ja todennäköisesti pääoman tehokkaan käytön vastuu on siirretty johdolle, joka toteuttaessaan tehtävänsä on jatkuvasti riski vahingonkorvausvastuuseen<sup>74</sup>.

Huomioitava seikka on, millaisia henkilöitä hakeutuu advisory boardeihin. Täsmäboardeissa he lienevät alansa asiantuntijoita, mutta yleisboardissa profiili saattaa olla hyvin erilainen kuin esimerkiksi hallitusammattilaisissa. Jos hallituksessa saatetaan olla hieman varovaisia henkilökohtaisen juridisen vastuun vuoksi, yleisboardissa saatetaan olla riskinhaluisempia, luovempia tai rohkeampia. Advisoryt voivat kokeilla rohkeidenkin neuvojensa toimivuutta yritykseen, johon heillä ei ole sidettä tai juridista vastuuta.

---

<sup>74</sup> Salo 2015: 35

### 2.10.9.1 Vastuunvälttely

Vastuutietoinen asiantuntija ei välttämättä mene korkean riskin yrityksen hallitukseen mukaan, mutta voi mennä neuvovaan asemaan advisory boardiin ja rajata omaa vastuutaan vielä lisää sopimuksin. Advisory board on vastuiden kannalta turvallisempi paikka tehdä neuvovaa työtä kuin hallitus. Toisaalta asiantuntijan maine on uhattuna, vaikka rajaisi vastuun esimerkiksi palkkion määrään. Sopimusvapaus mahdollistaa, että advisoryn työtä voi tehdä julkisuudelta suojassa. Jos yrityksellä on suuret mahdollisuudet sekä onnistua että kokea konkurssi, voi olla advisoryn intresseissä olla piilossa julkisuudelta ja täten välttää nimensä yhdistäminen konkurssiyhtiöön.

### 2.10.9.2 Yrityksen ja oman kehityksen edistäminen

Kokemus mahdollisuudesta edistää kehitystä alallaan voi olla motiivi lähteä mukaan alan yrityksen advisory boardiin<sup>75</sup>. Neuvonta voi olla myös keino pitää mieltä virkeänä tai olla esimerkiksi asiantuntijapalveluiden myyntitilaisuus, yhteiskuntavastuun nimissä tehtävää sparrausta tai velvollisuudentunnetta jakaa kompetenssiaan myöhemmässä vaiheessa uraa<sup>76</sup>.

Advisory boardien jäsenyyksien markkinointi itsensä kehittämisenä, uuden oppimisen paikkana, yritysten auttamisena, verkostoitumistapana ja aallonharjalla olemisena<sup>77</sup> sopii myös konsulttien toimenkuvaan. Itsekäs motiivi on sitoutumisen kannalta hyvä asia ja voi olla myös keino sitouttaa yrityksen työntekijöitä yritykseen<sup>78</sup>.

### 2.10.9.3 Hallinnon töiden puuttuminen

---

<sup>75</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>76</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>77</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>78</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

Hallitustyöhön liittyy paljon hallinnon työtä asiantuntijatyön lisäksi. Jos ei halua tai pysty hallinnon töihin, kuten pöytäkirjan kirjoittamiseen, vastuuvapauksien pohtimiseen ja tilinpäätöksen hyväksymiseen, advisory boardissa voi päästä tekemään mielenkiintonsa mukaista strategisen tason työtä ilman hallinnon töitä. On eri asia neuvoa vain ydinosaamisensa mukaisissa asioissa ja olla ilman vastuita, kuin olla vastuussa hallinnon asioista.<sup>79</sup> Pätevä asiantuntija osannee tehdä myös hallinnon töitä, mutta ei välttämättä halua ottaa vastuuta. Toinen vaihtoehto on tehdä tavanomaista konsultointitoimintaa, joka ei sisällä hallinnon töitä.

#### 2.10.9.4 Merkintä CV:hen

Kyseenalainen advisory boardin jäsenyyden markkinointikeino, on sen hyvältä näyttäminen CV:ssä<sup>80</sup>. Jos on jo huippuasiantuntija, tarvitseeko advisory board -toimintaa CV:tä varten? Lisäksi jäsenen ja yrityksen intressit advisory boardin toiminnalle etääntyvät tämän myötä entisestään:

*Advisory Boardin jäsenen rooli on moderni tapa kehittää ja ylläpitää omaa osaamista. Se myös mahdollistaa tehokkaan ja proaktiivisen verkostoitumisen. Advisory Boardin jäsenyys näyttää hyvältä CV:ssä, mutta ennen kaikkea se aidosti laaja-alaistaa asiantuntijan ja johtajan omaa uraa. Se kehittää henkilön osaamista tavalla, joka on arvokasta myös kohdeyrityksen toiminnalle. Huippujohtajat ja asiantuntijat haluavat kehittyä itse ja kehittää toimintaa jatkuvasti.<sup>81</sup>*

#### 2.10.9.5 Halu tulla rekrytoituksi yritykseen

*Kun henkilö tulee tutuksi ja hänen näkemystään ja osaamistaan voidaan käyttää päätöksenteon tukena, se voi johtaa henkilön rekrytointiin yrityksen uudeksi avaintoimijaksi. Advisoriksi voi ryhtyä myös etsiäkseen uutta suuntaa uralle tai uutta tehtävää ylipäänsä. Vaikka kyseessä ei olekaan työnäyte, voi sitä halutessaan myös käyttää sellaisena. Se on itsellekin erinomainen tarkastelupaikka sen arvioimiseksi, voisiko kohdeyritys olla mielenkiintoinen seuraava työnantaja. Roolissa pääsee vaikuttamaan yrityksen strategiaan ja elintärkeisiin kysymyksiin ja*

---

<sup>79</sup> O. Välimäki, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>80</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 32

<sup>81</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 32

*saa kokemusta siitä, millaisen vastaanoton toiminta saa yrityksen päätöksenteossa ja päättäjien näkökulmasta. Tämä voi olla arvokasta tietoa, kun henkilö arvioi yritystä mahdollisena työnantajana.*<sup>82</sup>

Jos tällaisesta erikoisesta koeajasta ei ole sovittu, saatetaan hukata vain molempien osapuolten aikaa. Lisäksi intressiristiriidat ja vaitiolovelvollisuusasiat voivat koitua ongelmaksi. Jopa tekoäly kehottaa keskustelemaan avoimesti yrityksen edustajien kanssa mahdollisista työmahdollisuuksista<sup>83</sup>.

#### **2.10.9.6 Palkkiot, vastuut ja niiden korrelaatio**

Advisory board -toiminnasta joko maksetaan palkkiota tai ei makseta. Ohjeena palkkiosta on, että advisory boardille maksettaisiin sama palkkio kuin hallitukselle, koska se luo vastuuntuntoa, jos tietää saavansa saman palkkion kuin hallituksen jäsen.<sup>84</sup> Tämä on kuitenkin ristiriidassa palkkioiden suuruuden kanssa hallituspalkkioiden ollessa verrattain pieniä, vaikka vastuut voivat olla miljoonien eurojen luokkaa.

Ilvosen mukaan hallitustyön palkkiota ei pidä mieltää vastuuseen liittyväksi vaan vain lähinnä ajankäytöstä maksettavaksi<sup>85</sup>. Kullan mukaan vastuusta on saatava taloudellinen kompensatio. Hänen käsityksensä mukaan ainakin start upeissa on jokin palkkiokäytäntö advisory boardeille: ei välttämättä suora kokouspalkkio, mutta jonkinlainen onnistumispalkkio.<sup>86</sup> Onko mitään annettavaakaan, jos työtä tekee ilman palkkiota?

Jos vastikkeellisella advisory board toiminnalla voidaan hallita huolellisuusvelvoitetta, advisory boardin palkitsemisella ja vastuulla yrityksestä on yhteys. Tämä yhteys kumoaisi väitteen, että advisory board olisi liiketoimintakentältä löytynyt elin, johon ei välttämättä

---

<sup>82</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 33

<sup>83</sup> ChatGPT

<sup>84</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>85</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>86</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

liittyisi kumpaakaan yleensä elimellisesti liiketalouteen liittyvää asiaa: taloudellisesta intressiä ja vastuuta. Vastuu huolellisuusvelvoitteen täyttymisestä ei ole advisory boardin vastuulla, vaan advisory board on työkalu sen hallitsemiseen.

## 2.11 Onko advisory board luotettava?

Hallituksen velvoite on huolellisesti toimien edistää yhtiön etua. Hallitus rikkoisi osakeyhtiölain 1 luvun 8 §:ää, jos ei toimi yrityksen edun mukaisesti<sup>87</sup>. Miten advisory board voidaan velvoittaa toimimaan yrityksen edun mukaisesti, kuten laki tekee hallitukselle? Miten voi varmistua, että advisory boardin tuottama informaatio on luotettavaa?

### 2.11.1 Varoitussignaalit

*Kun raportointi- ja informaatiojärjestelmät ovat kunnossa, johto voi lähtökohtaisesti luottaa niiden tuottamaan tietoon ja valvontaan, mikäli varoitussignaaleja ei ole ilmennyt. Johdon vastuu valvonnan laiminlyönnistä aktualisoituu silloin, kun johto jättää huomiotta järjestelmien antamat varoitussignaalit, jotka tulevat sen tietoon. Toisin sanoen, johto voi yleensä luottaa siihen, että mikäli järjestelmistä ei tule varoitussignaaleja, yhtiön johto ja työntekijät ovat toimineet yhtiön etua edistäen.*<sup>88</sup>

On siis periaate ja ensisijainen tapa luottaa saatuun tietoon. Olisi myös kohtuuttoman työlästä, jos kaikki saatu informaatio olisi tarkistettava uudelleen. Toinen vaihtoehto on olla luottamatta ja ”Luottamuksen tulee horjua, kun informaatio on selvästi puutteellista tai virheellistä, tai mikäli mahdollista päätöksentekoa avustavaa lausuntoa varten hankittu asiantuntija ei ole valittu huolellisesti<sup>89</sup>”. Corporate governancen avulla voidaan

---

<sup>87</sup> OYL 1: 8

<sup>88</sup> Salo 2015: 249

<sup>89</sup> Salo 2015: 48

myös vaikuttaa luotettavuuteen ja “CG-periaatteiden roolina voi olla myös sellaisten ohjeiden antaminen, joihin päätöksentekijällä on oikeus luottaa<sup>90</sup>”. Advisory boardin tuottamaan informaatioon pitäisi tämän periaatteen mukaan luottaa, jos sen ei huomata olevan selvästi puutteellista tai virheellistä ja advisory board on valittu huolellisesti.

*Tiedon luotettavuuden arviointiin voidaan kytkeä tietynlainen ”hyvän uskon” vaatimus. Johto voi luottaa tietoon, jonka se voi rehellisesti uskoa olevan luottamuksen arvoista. Tietojen luotettavuutta voidaan pitää presumptiona, kun tiedot ovat peräisin yhtiön sisältä tai päätöksentekoa avustamaan valitulta asiantuntijalta, mikäli hänen valitsemisessaan on menetelty huolellisesti.<sup>91</sup>*

### 2.11.2 Henkilöiden valinnan vaikutus luotettavuuteen

Asiantuntijan valinnalla on merkittävä vaikutus siihen, voiko saatuun informaatioon luottaa. Informaation antajan riittävä asiantuntemus on yksi luotettavuuden mittari<sup>92</sup>. Tämä puoltaa yleisboardien sijaan täsmäboardien käyttöä, joissa on juuri kyseisen teeman asiantuntijoita. Myös sillä on vaikutusta luotettavuuden arvioinnissa, millaiset tiedot, ohjeet ja aikataulun päätöksentekijä on advisory boardille antanut. Lähtökohtana on kuitenkin, että asiantuntijalausuntoon on oikeus luottaa, mikäli asiantuntija on valittu huolellisesti<sup>93</sup>. Asian merkittävyys ja asiantuntijan riippumattomuus eli intressiristiriidattomuus huomioidaan luotettavuutta arvioitaessa<sup>94</sup>. Lisäksi luotettavuuteen vaikuttavat nämä seikat:

*Henkilöt, joille tehtäviä delegoidaan, on valittava huolellisesti. Valinnassa on otettava huomioon henkilön kyvyt selvitä delegeitavasta tehtävästä. Toisinaan tehtäviä delegeoivalle saattaa aiheutua vastuu siitä, että hän on antanut vääriä tai puutteellisia ohjeita tehtävän suorittajalle. Mitä tärkeämmästä päätöksestä on kyse ja mitä vähemmän kokemusta tehtävän suorittajalla on, sitä tarkemmat ohjeet on*

---

<sup>90</sup> Salo 2015: 90

<sup>91</sup> Salo 2015: 221

<sup>92</sup> Salo 2015: 220

<sup>93</sup> Salo 2015: 220

<sup>94</sup> Salo 2015: 220

*annettava. Tosin delegointioikeus ei voi yleensä ulottua lopullisen päätöksen tekemiseen tärkeissä asioissa.*<sup>95</sup>

Voiko advisory boardin katsoa olevan tällainen taho, jolle delegoidaan tehtäviä tai jopa osa seuraavaa listausta? Mainittava ero Suomen ja Yhdysvaltojen välillä, on että Yhdysvalloissa on lailla annettu lupa luottaa lausuntoihin tietyin ehdoin:

*Yhdysvalloissa laki antaa johdolle nimenomaisen oikeuden luottaa yhtiössä tuotettuun tietoon sekä asiantuntijan esittämään selvitykseen, mikäli tämä on huolellisesti valittu. MBCA § 8.30(e)-(f):n mukaan johdolla on tehtäviä hoitaessaan oikeus luottaa informaatioon, arvioihin, raportteihin tai muihin lausuntoihin, mukaan lukien taloudelliset lausunnot tai muut taloudelliset tiedot, mikäli nämä tiedot on tuottanut ja esittänyt jokin seuraavista tahoista:*

1. *yksi tai useampi yhtiön alempi johtaja tai työntekijä, jonka johto voi kohtuudella olettaa olevan luotettava ja pätevä kyseisessä asiassa;*
2. *lakimies, tilintarkastaja tai muu yhtiön palveluksessa oleva henkilö, jonka johto voi kohtuudella uskoa olevan ammatillisesti pätevä arvioimaan asiaa; tai*
3. *hallituksen komitea, johon johtaja ei itse kuulu, mutta jonka hän voi kohtuudella uskoa olevan luottamuksen arvoinen.*<sup>96</sup>

### 2.11.3 Advisory boardin aseman vaikutus

*Asiantuntemuksen puutteen merkitys vastuun arvioinnissa riippuu henkilön asemasta organisaatiossa. Työntekijällä se saattaa olla vastuun poistava peruste. Johdon kohdalla lähtökohtana on sen sijaan, että puuttuva koulutus ja asiantuntemus tai muut puutteet henkilökohtaisissa ominaisuuksissa eivät vapauta johdon jäsentä vastaamasta virheellisestä päätöksestä.*

*Toisaalta johdon jäsenen ei tarvitse olla minkään alan erityisasiantuntija. Korkeimman oikeuden ratkaisukäytännöstä ilmenee, että hallituksen ”maallikkojäsenille” on annettu anteeksi jopa tietynlainen osaamattomuus.*<sup>97</sup>

Myös advisory boardin aseman voi täten katsoa vaikuttavan niiden luotettavuuteen. Advisory board on elimenä niin uusi, että sen paikka organisaatiokaavioissa on vielä epäselvä. Kun asema kirkastuu, on syytä tehdä bench-markingia advisory boardin ja

---

<sup>95</sup> Salo 2015: 192

<sup>96</sup> Salo 2015: 218

<sup>97</sup> Salo 2015: 192-193

esimerkiksi työntekijän, johdon ja hallituksen aseisiin. Lisäksi paikka organisaatiossa saattaa vaikuttaa asiantuntemuksen tason vaatimukseen. Voidaanko advisory board rinnastaa tässä tapauksessa työntekijään, joka vähentäisi vastuuta tai johtoon, joka lisäisi vastuuta, vaikka mitään erityisosaamista ei vaadita. Tähän voi vaikuttaa myös se, keitä advisory boardin nähdään edustavan, kuten hallitus edustaa osakkeenomistajia:

*Johdolta vaadittava huolellisuus tulee mitoittaa siten, ettei hallituksen jäseneltä vaadita erityisosaamista yhtiön toimialalta. Tätä voidaan perustella hallituksen asemalla osakkeenomistajien edustajana. Käytännössä tietyn toimialan huippujohtajat ovat joko yhtiön tai sen kilpailijoiden palveluksessa. Mikäli erityistä toimialaosaamista vaadittaisiin, olisi hallituksen jäseniä vaikea löytää yhtiön ulkopuolelta. Kuitenkin osakeyhtiöiden hallitukset usein koostuvat osittain yhtiön liikkeenjohtajista, joilla on luonnollisesti erityisasiantuntemusta omalta vastuualueeltaan. Lisäksi hallituksen jäsen on voitu valita tehtäväänsä esimerkiksi oikeudellisen asiantuntemuksensa vuoksi.<sup>98</sup>*

Edellisen mukaan advisory boardilta voi nähdä vaadittavan erityisosaamista, kuten johdoltakin, jotta hallituksen jäseniltä ei vaadittaisi erityisosaamista yrityksen toimialalta. Advisory boardissa voi toimia kuka vain, mutta osaamista varmasti arvioitaisiin, mikäli toiminta joutuisi huolellisuusvelvoitteen täyttymisen arvioinnin kohteeksi.

#### **2.11.4 Luotettavuuden epäily**

Sokeasti asiantuntijalausuntoihin ei voi kuitenkaan luottaa, vaikka asiantuntijat olisikin valittu huolellisesti. Salon mukaan huomionarvoinen tapaus on Kanadan UPM-Kymmene Corp. v. UPM-Kymmene Miramichi Inc. (2002), jossa ongelmana oli liian vähäinen aika sekä puutteelliset tiedot asiantuntijalausunnon tekemistä varten. Lisäksi hallituksen olisi tässä tapauksessa pitänyt esittää kysymyksiä lausunnosta ja sen asianmukaisuudesta.<sup>99</sup>

*Luotettavuuden presumptiota horjuttavat erityisesti tiedossa olevat ongelmat informaation tuottamiseen tai yhtiön sisäisiin informaatiojärjestelmiin liittyen sekä informaation taustalla vaikuttava riippumattomuuden puute.<sup>100</sup>*

---

<sup>98</sup> Salo 2015: 194

<sup>99</sup> Salo 2015: 220-221

<sup>100</sup> Salo 2015: 221

Tällainen epäily olisi syytä herätä esimerkiksi asiantuntijan aikaisemman toiminnan perusteella, jos intressit eroavat yrityksen intresseistä tai jos asiantuntijalta on vaadittu ”tilaustyötä” ja palkkio maksetaan tietynsuuntaisesta lausunnosta<sup>101</sup>. Advisory boardin toimeksiannoissa on siis syytä kiinnittää huomiota tehtävänantoon, joka ei saa olla puolueellinen tai palkkio sidottuna lausunnon sisältöön.

## **2.12 Onko advisory board yrityksen sisäinen vai ulkoinen informaatiokanava?**

Informaatiokanava voidaan määritellä lähteeksi, josta informaatio on saatavilla tai johon informaatio sisältyy <sup>102</sup> . Hallitus voi käyttää ulkopuolista apua osoittaakseen huolellisuutta ja vähentääkseen omaa vastuutaan. Advisory boardin sisäistä asemaa puoltaa sen asema yrityksen omana advisory boardina. Ulkoista asemaa puoltaa se, että asiantuntijoiden lausunnot ovat tyypillisesti ulkopuolinen informaatiokanava. Vaikuttaako advisory boardin käytön arviointiin huolellisuusvelvoitteen hallinnassa kumpaa se kanavana on? Se vaikuttaa kummalla tavalla sen erityisasiantuntemukseen voidaan luottaa.

*Informaation luotettavuuden kannalta on keskeistä, minkä informaatiokanavan kautta tieto on saatu. Karkeasti ottaen yhtiön informaatiokanavia on kaksi: yhtiön sisällä, useimmiten hierarkian alemmalta tasolta ylöspäin kulkeva kanava ja yhtiön ulkopuolinen kanava. Vaikka informaatio olisi periaatteessa saatavissa jostakin informaatiokanavasta, saattaa eri osapuolilla olla kuitenkin hyvin erilaiset mahdollisuudet hankkia tietoa.* <sup>103</sup>

Jos advisory boardin katsotaan olevan yksi yrityksen sisäinen informaatiokanava, on pääsääntöisenä periaatteena voitava luottaa siltä saatuun informaatioon, ainakin jos advisory boardilla on erityisasiantuntemusta tai asema johdossa:

---

<sup>101</sup> Salo 2015: 220

<sup>102</sup> Annola 2005: 113-117

<sup>103</sup> Salo 2015: 216

*Päätöksentekijän aseman osalta merkitystä on myös mahdollisella erityisasiantuntemuksella. Pääsääntöisesti muilla johdon jäsenillä on oikeus luottaa erityisasiantuntemusta omaavaan johdon jäseneen, ellei luottamusta horjuttavia seikkoja ilmene. Ainakin näiden muiden päätöksentekijöiden etujen mukaista on, että jälkikäteen käy ilmi jollakulla päätökseen osallisella olleen erityisasiantuntemusta.*<sup>104</sup>

Myös ulkoinen kanava on lähtökohtaisesti luotettava, koska asiantuntijalausunnot menettäisivät tarkoituksenmukaisuutensa, jos ne olisi aina tarkistettava:

*Yhtiön ulkopuoliseen informaatiokanavaan kuuluvat keskeisenä osana myös asiantuntijoiden lausunnot. Erityisesti merkittävien päätösten kohdalla johto saattaa hankkia asiantuntija-apua päätöksen taustaksi. Asiantuntija-arvioon nojautumisen saatetaan joskus tosin epäillä johtavan jopa vastuunpakoiluun. Liiketaloudellisesta näkökulmasta olisi kuitenkin epätarkoituksenmukaista, jos johdon tulisi omatoimisesti tarkastaa esimerkiksi juristin esittämä lausunto. Tällöinhän asiantuntijapalveluiden käyttö menettäisi olennaisesti tarkoituksenmukaisuuttaan. Näin ollen voitaneen ajatella, että päätöksentekijällä olisi oikeus luottaa asiantuntijan antamaan lausuntoon. Keskeiseksi kriteeriksi muodostuu tällöin se, onko asiantuntijan valitsemisessa käytetty huolellisuutta.*<sup>105</sup>

Rasilan mukaan ”advisory board on täysin ulkopuolinen sopimuskumppani, eikä ole sisäpiiriä”<sup>106</sup>.

## 2.13 Shareholder vai stakeholder

Miten yritys voi varmistua, että täsmäboard pohtii myös yhtiön etua, eikä vain teemansa mukaista etua? Jos päätösvaihtoehdoissa ovat vastakkain esimerkiksi yrityksen ja ympäristön etu, voidaan nähdä vastakkain myös shareholder ja stakeholder -näkökulmat. Yrityksen eli shareholder-näkökulman intresseissä saattaa olla päätösvaihtoehto, joka on taloudellisesti tuottavampi. Ympäristön eli stakeholder -näkökulman, jota edustaa ympäristöteemainen advisory board, intresseissä taas on vastuullisempi

---

<sup>104</sup> Salo 2015: 246

<sup>105</sup> Salo 2015: 218

<sup>106</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

päätösvaihtoehto. Onko tehtävänjako tällöin yrityksellä pohtia yrityksen etua ja täsmäboardilla ympäristön etua? Osakeyhtiölain mukaan on edistettävä yhtiön etua<sup>107</sup>. Se ei kuitenkaan koske advisory boardia, jos sen tulkitaan olevan yrityksen ulkopuolinen elin.

*Yhtiön edun kohderyhmän osalta pyritään yleensä tekemään staattinen valinta shareholder-/stakeholder -näkökulmien väliltä. Tutkimuksessa kuitenkin havaittiin, että näkökulmia ei tarvitse nähdä vain toisensa poissulkevinä vaihtoehtoina, vaan saman jatkumon ääripäinä. Toisinaan päätöstilanteissa korostuu osakkeenomistajien etu, toisinaan muiden sidosryhmien. Päätöksen sijoittuminen tälle jatkumolle riippuu tilannetekijöistä.*<sup>108</sup>

Kyse on usein siis jatkumosta, eivätkä tehtävät päätöksetkään ole usein mustavalkoisesti joko yrityksen eli shareholderin tai ympäristön eli täsmäboardin puolella. Myös yrityksen koko vaikuttaa mitä kohtaa jatkumossa päätöksillä halutaan miellyttää:

*Lisäksi yhtiön ominaisuudet voivat vaikuttaa voitontuottamisen näkökulmaan. Pieniyhtiöissä yhtiön etu on yleensä lähellä osakkeenomistajien etua. Vastaavasti suurissa yhtiöissä stakeholder-näkökulma korostuu. Suurten, etenkin pörssiin listattujen yhtiöiden toimia seurataan tarkasti myös julkisuudessa ja niiltä edellytetään corporate governance -periaatteiden mukaisesti tietynasteista yhteiskuntavastuuta. Yhtiön julkinen kuva vaikuttaa muun muassa yhtiön arvoon. Yleinen mielipide saattaa vaikuttaa merkittävästi johdon päätöksentekoon. Pienissä yhtiöissä yhteiskunnallinen vastuu toteutuu enemmän operationaalisella tasolla.*<sup>109</sup>

Lisäksi usein yrityksen pitkän tähtäimen etu ja stakeholderin, esimerkiksi ympäristön ja sen täsmäboardin, etu ovat sama päätösvaihtoehto ja samalla menestystekijä:

*Voidaankin pohtia, onko liiketoimintapäätösprosessin kriteereihin saatavissa materiaalia myös sidosryhmäperusteisista, osin moraaliluontoisista argumenteista. BJR:n ja johdon lojaliteettivelvollisuuden mukaan päätöksillä on pyrittävä yhtiön etuun. Yhtiön etu saattaa merkitä myös muiden sidosryhmien kuin osakkeenomistajien etujen huomioimista. Niiden huomiointi voi olla yrityksen kannalta jopa keskeinen menestystekijä ja samalla yhtiön etu.*<sup>110</sup>

---

<sup>107</sup> OYL 1: 8

<sup>108</sup> Salo 2015: 258

<sup>109</sup> Salo 2015: 117-118

<sup>110</sup> Salo 2015: 94

## 2.14 Päämies-agentti-suhde

Onko johdolla ja advisory boardilla jonkinlainen päämies-agentti-suhde, kuten omistajalla ja johdolla? Tällöin se olisi kolmiportainen päämies-agentti-agentin agentti-suhde, jossa keskimäinen eli johto olisi agentin asemassa omistajaa kohtaan, mutta päämiehen asemassa advisory boardia kohtaan. Olettaen, että advisory board olisi neuvomassa johtoa, eikä omistajien advisory boardina. Marika Salo-Lahden mukaan kyse ei ole erityisen vahvasti varsinaisesta päämies-agentti-suhteesta, koska advisory board ei tee päätöksiä hallituksen puolesta<sup>111</sup>.

Toimivatko johto ja advisory board kuitenkin päämies-agentti-suhteen omaisesti, kuten omistaja ja johto? Toisaalta advisory boardin tehtävänä on edistää osakkeenomistajien etua, jonka mukaan advisory board olisikin myös omistajien agentti johdon lisäksi. Eli johto ja advisory board olisivat kaksi vierekkäistä agenttia päämiehelle, eli omistajille.

Kummassakin tapauksessa voidaan pohtia, voiko advisory board -kustannuksia pitää agenttikustannuksina. Voiko advisory boardia kannustaa tekemään hyviä päätösehdotuksia tai tuottamaan riittävää informaatiota kannustinjärjestelmillä, kuten osakemerkintämahdollisuuksilla, optioilla tai tulokseen sidotulla rahapalkkiolla? Mikäli advisory boardin käytön motiivina on nimenomaan huolellisuusveloitteen hallitseminen, kannustinjärjestelmät voinevat vaikuttaa huolellisuuden arviointiin ongelmatapauksissa. Riskipitoinen kannustinjärjestelmä advisory boardille voi johtaa riskillisempiin päätösehdotuksiin. Jos advisory boardin käytön motiivina on jokin muu kuin huolellisuusveloitteen hallitseminen, voi kannustinjärjestelmän nähdä olevan mikä tahansa. Huolellisuusveloitteen täyttymisen tarkastelussa on huomioitava, ettei

---

<sup>111</sup> M. Salo-Lahti, henkilökohtainen keskustelu, 9.2.2024

advisory boardin palkkiosysteemi voi olla sellaisen informaation tuottaminen, jota yritys toivoisi eli ”tilaustyötä”.

Advisory board voi olla corporate governancen myötä myös mukana taklaamassa muiden päämies-agenttisuhteiden moraalisia ongelmia:

*Päämies-agenttisuhteeseen liittyy moraalisen uhkapelin (moral hazard) ongelma, joka saattaa tarkoittaa esimerkiksi ympäristöä vaarantavan riskin ottamista voitontuottamiseen pyrittäessä. Corporate governancen myötä yhtiön yhteiskuntavastuuseen ja moraalisiin velvoitteisiin on kuitenkin alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota.<sup>112</sup>*

## 2.15 Corporate governance

*Corporate governance on vahvistanut yhtiön yhteiskuntavastuun merkitystä ja sidosryhmien roolia päätöksenteossa. Yhtiön etua ei voida määritellä yksin osakkeenomistajien intressien kautta, vaikka päätöksillä pyrittäisiinkin voitontuottamiseen. Yhtiön julkinen kuva muodostuu sidosryhmien keskuudessa ja määrittää yhtiön arvoa. Päätösprosessia täydentävää materiaalia saattaakin muodostua myös moraaliluontoisten argumenttien kautta.<sup>113</sup>*

Tähän yrityksen arvonmäärittämisen keinoon advisory board voi olla työkalu. Ympäristöteemaisen täsmäboardin tehtäväksi voi määritellä esimerkiksi nostaa yrityksen arvoa ympäristötietoisten sidosryhmien keskuudessa. Vastuullisuusteemaisen advisory boardin käyttö vaikuttanee positiivisesti yrityksen julkiseen kuvaan, joka määrittää yrityksen arvoa. Se on yrityksen sidosryhmä, joka huolehtii yhteiskuntavastuusta, mutta myös pitkällä tähtäimellä yrityksen arvoa nostavien päätösten tekemisestä. Advisory board voi tuottaa näitä edellä mainittuja moraaliluontoisia päätösprosessia täydentäviä argumentteja.

*BJR:n mukaan johdon on hankittava päätöstä varten riittävä informaatio. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi täsmentää johdon velvollisuuksia ja oikeuksia päätöksentekoon tarvittavaan informaatioon liittyen. Hallituksen jäsenen osalta*

---

<sup>112</sup> Salo 2015: 93-94

<sup>113</sup> Salo 2015: 74

*todetaan, että hänelle tulee antaa riittävät tiedot yhtiön toiminnasta, jotta hän voisi täyttää tehtävänsä. Tiedonsaanti tulee siis turvata, mutta toisaalta hallitus vastaa siitä, että yhtiössä tuotetaan tietoa siten, että sen luotettavuus on mahdollisimman suuri.*<sup>114</sup>

Hallitukselle on siis annettava riittävästi informaatiota, mutta samaan aikaan on sen vastuulla, että yhtiössä tuotetaan mahdollisimman luotettavaa tietoa. Suurin osa tiedosta saadaan johdolta, mutta täsmäteemaiseen osaamiseen advisory board voi olla hyvä tarpeeksi luotettavan tiedon tuottaja, jotta hallitus täyttäisi vastuunsa mahdollisimman luotettavan tiedon tuottamisesta. Johdolla voi olla advisory boardia enemmän omia intressejä riippuen palkkiojärjestelmistä ja kuinka hyvin intressiristiriitoja on pyritty vähentämään.

*CG-periaatteet pyrkivät turvaamaan riittävän informaation saantia päätöksenteon tueksi. Toisaalta hallituksella on vastuu informaation tuottamisesta ja sen luotettavuudesta. OECD:n laatimissa CG-periaatteissa riittävän tiedon hankkimisen vaatimuksen täsmennetään tarkoittavan muun muassa sitä, että hallitus valvoo yhtiön tiedontuottamisprosessin asianmukaisuutta. Informaation oikeellisuuteen on siis oikeus luottaa, kun tiedontuottamisprosessi on järjestetty asianmukaisella tavalla.*<sup>115</sup>

Mikäli täsmäboardin käyttö on työkalu siihen, että tiedontuottamisprosessi on järjestetty asianmukaisella tavalla, corporate governance -periaatteiden mukaan advisory boardin tuottaman informaation oikeellisuuteen on oikeus luottaa.

## 2.16 Voiko advisory boardin nähdä varjojohtajana?

Advisory board täyttää joitakin varjojohtajan tunnusmerkkejä, kuten sen, että ”varjojohtajaa ei pidetä yhtiön johtajana, mutta hänen voidaan katsoa tosiasiallisesti ohjaavan johdon päätöksentekoa<sup>116</sup>”. Toisaalta ”pelkkä ammatillinen neuvonanto ei kuitenkaan vielä tee ketään varjojohtajaksi<sup>117</sup>”.

---

<sup>114</sup> Salo 2015: 91-92

<sup>115</sup> Salo 2015: 92

<sup>116</sup> Salo 2015: 184

<sup>117</sup> Salo 2015: 185

*Mikäli jo kertaluonteisen ohjeidenannon katsottaisiin johtavan varjojohtajan asemaan, saattaisi esimerkiksi asiantuntijoiden ja konsulttien asema hankaloitua tarpeettomasti. Varjojohtajadoktriinin tarkoituksena ei ole saattaa vastuuseen ainoastaan ammatillisia neuvoja antavia asiantuntijoita. Joskus johto voi tehdä ohjeiden kanssa samansuuntaisen ratkaisun, eivätkä varjojohtajan ohjeet silti ole vaikuttaneet asiaan. Arviointi onkin suunnattava johdon päätöksentekoprosessiin, toisin sanoen siihen, onko johto itse aktiivisesti hankkinut päätöksenteon edellyttämän selvityksen ja tehnyt päätöksen sen pohjalta vai päättänyt asiasta ainoastaan varjojohtajan ohjeistuksen perusteella.<sup>118</sup>*

*Vaikuttaa siis siltä, että ainakin osittain johdon fidusiariset velvollisuudet voitaisiin liittää analogisesti myös varjojohtajaan. Erityisesti osakkeenomistajien ja velkojien oikeusturvan kannalta tämä olisi perusteltua. Se, ettei uudessa osakeyhtiölaissa hallituksen esityksen kannasta huolimatta säädetty varjojohtajatapauksista, puoltaa varovaisuutta tässä tulkinnassa.<sup>119</sup>*

On merkittävä kysymys sekä yrityksen hallituksen huolellisuusveloitteen, että advisoryjen vastuiden kannalta, voidaanko advisory board nähdä varjojohtajana. Kuten todettu, asiantuntijoiden ja konsulttien asemaa ei haluta hankaloittaa tarpeettomasti, mutta advisory boardin näkeminen varjojohtajana voisi olla osakkeenomistajien tai hallituksen vastuiden kannalta positiivinen asia. Sillä on vaikutusta, millaiseksi sopimustekniset asiat advisory board -toiminnassa vakiintuvat.

Voiko advisory boardin nähdä varjojohtajana riippuu seuraavista seikoista:

*Tämä riippuu varsinkin siitä, miten hallitus suhtautuu advisory boardin neuvoihin. Pelkkä neuvonanto ei tee varjojohtajaa. Tässä tilanteessa arvioitavaksi tulee johdon päätöksentekoprosessi ja advisory boardin motiivit ja mahdolliset intressiristiriidat. (Onko johto päättänyt asian ainoastaan advisory boardin suosituksen perusteella, ilman, että se on pyrkinyt perehtymään asiaan? Onko advisory boardilla jokin intressi pyrkiä vaikuttamaan hallituksen päätöksentekoon?) Koska varjojohtajalle voisi periaatteessa kohdistaa samantyyppiset johdon veloitteet kuin varsinaisella johdolla, näkisin että pelkästään hallituksen epäaktiivisuus ei voisi kovin helposti johtaa siihen, että advisory boardin katsottaisiin olevan varjojohtajan asemassa. Eri asia voisi olla, jos advisory boardilla itsellään olisi jokin oma intressi päätöksenteossa.<sup>120</sup>*

---

<sup>118</sup> Salo 2015: 190

<sup>119</sup> Salo 2015: 191

<sup>120</sup> M. Salo-Lahti, henkilökohtainen keskustelu, 9.2.2024

### 3 Tärkeimmät huolellisuusvelvoitteeseen vaikuttavat seikat

Millainen advisory boardin on oltava, jotta se toimisi työkaluna huolellisuusvelvoitteen hallinnassa? Esimerkiksi riippumattomuus yhtiöstä, jäsenten määrä ja osaavuus voivat legitimoida advisory boardia. Asiantuntevan advisory boardin dokumentoitu lausunto voi olla vaikuttava. Kuitenkin kuten mikä tahansa muukin informaatio voi olla heuristiikoiden vuoksi tulkittavissa monin eri tavoin, voivat advisory boardinkin lausunnot olla ympärilyöreyttä, epäselkeitä tai moniselitteisiä.<sup>121</sup> Delegoinnin merkitystä on korostettava, sekä onko kyseessä riippumaton yleis- vai täsmäboard.

#### 3.1 Yleis- ja täsmäboardin tuottaman informaation vaikutus

Täsmäteemaisella advisory boardilla voi olla enemmän vaikutusta hallituksen huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen. Salon väitöskirjan mukaan erityisasiantuntemuksen määrä vaikuttaa sekä hyvän että huolellisen liiketoimintapäätöksen arviointiin:

*Toisinaan hyvän liiketoimintapäätöksen kriteerit voivat olla tiukemmat; esimerkiksi päätöksentekijän erityisasiantuntemus voi johtaa hyvän liiketoimintapäätöksen kriteerien tiukentumiseen.<sup>122</sup> -- Sen sijaan tuottamuksen arvioinnissa näkökulma on ensisijassa subjektiivinen. Mikäli johdon jäsen on esimerkiksi erityisasiantuntija, tältä voidaan odottaa objektiivisia kriteerejä laajempia velvollisuuksia. Päätöksen on tällöin oltava ikään kuin ”tavallista parempi”, jotta tuottamusta ei synny.<sup>123</sup>*

Jos päätöksentekijän osaamisen määrä ja laatu vaikuttavat liiketoimintapäätöksen arviointiin, myös advisory boardin vastaavien ominaisuuksien voi tulkita vaikuttavan samoin. Tämä puoltaa sekä liiketaloudellisesti että juridisesti täsmäboardia yleisboardin sijaan, jotta voidaan vaikuttaa sekä taloudellisesti hyviin tuloksiin, että hallituksen huolellisuusvelvoitteen hallintaan.

---

<sup>121</sup> O. Välimäki, henkilökohtainen keskustelu 4.4.2023

<sup>122</sup> Salo 2015: 81

<sup>123</sup> Salo 2015: 82

### 3.2 Delegoinnin tavan vaikutus huolellisuusvelvoitteen hallintaan

*Ainoastaan huolellisesti laadittu työnjako voi siirtää toimeen kohdistuvan vastuun toiselle yhtiön johdossa työskentelevälle. Tämän osalta on kuitenkin huomioitava, että kaikki toimet eivät ole siirtokelpoisia.<sup>124</sup>*

Toimitusjohtaja ja hallitus voivat delegoida päätösvaltaa, pois lukien osakeyhtiölaissa säädetyt tehtävät<sup>125</sup>. Tehtäviä ja päätösvaltaa voidaan siirtää toisin kuin vastuuta. Johto ei voi kiertää fidusiaarisia velvollisuuksiaan delegoimalla<sup>126</sup>. Mitä tehtäviä advisory boardille voi antaa? Vaikuttaako se, miten tehtäviä tai päätöksentekoa on delegoitu advisory boardille sen vaikutukseen hallituksen huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen?

Marika Salo-Lahden mukaan tämä tehtävänanto ja sen täsmällisyys vaikuttavat asiaan: ”Hallituksella on oikeus delegoida muita kuin lakisääteisiä tehtäviään ja jos taho, jolle jokin asia delegoidaan, on huolellisesti valittu, sen pitäisi vaikuttaa myös huolellisuusvelvollisuuden arviointiin. Toki oma kysymyksensä on, kenelle päätöksentekoa voidaan ylipäätään delegoida.”<sup>127</sup>

Onko advisory boardilla tiedonantovelvollisuus teemaansa liittyvistä asioista riippumatta siitä, miten tehtäviä on sille delegoitu? Riippuu asemasta, jossa advisory boardia pidetään: onko se ulkopuolinen konsultti vai sisäinen johtoa muistuttava elin. Konsulttirooli olisi turvallisempi advisoreille, yrityksen sisäinen elin mahdollisesti yrityksen etu. Advisory boardien markkinointi on advisoreille suunnattua, mutta elimenä sitä markkinoidaan yhtiön sisäisenä elimenä.

*Lojaliteettivelvollisuuteen voidaan yleisemminkin liittää laaja tiedonantovelvollisuus. Johdon jäsenellä, joka tosiasiallisesti tietää päätökseen liittyvistä seikoista enemmän, on velvollisuus yhtiön edun mukaisesti tuoda esiin nämä seikat.<sup>128</sup>*

---

<sup>124</sup> Salminen 2018: 69

<sup>125</sup> Salo 2015: 236

<sup>126</sup> Salo 2015: 238

<sup>127</sup> M. Salo-Lahti, henkilökohtainen keskustelu, 9.2.2024

<sup>128</sup> Salo 2015: 233

”Osakeyhtiölain esitöiden mukaan johto delegoi tehtäviään niille tahoille, joilla on samalla oikeus edustaa yhtiötä<sup>129</sup>. Yksi tapa arvioida delegoinnin mahdollisuutta on siis pohtia, onko advisory boardilla oikeus edustaa yhtiötä.

*Osakeyhtiölain esitöissä todetaan nimenomaisesti, ettei muihin kuin osakeyhtiölain 6:1:ssä määriteltyyn johtoon kuuluviin edustajiin sovelleta johtoa koskevia säännöksiä. Hallituksen esityksessä todetaan tältä osin poikettavan aiemman lain sääntelystä. Muut kuin johtoon kuuluvat edustajat katsotaan yhtiön edustajiksi samaan tapaan kuin prokuristit ja muutoin valtuutuksen nojalla yhtiötä edustavat.*  
130

Kyse voi olla tehtävien siirtämisestä ylöspäin: toimitusjohtajalta hallitukselle tai hallitukselta yhtiökokoukselle, eikä siirtäminen vaikuta yhtiön edustamiseen. Tai, kuten Salo kirjoittaa ”Toimitusjohtajalla ja hallituksella on oikeus delegoida tehtäviä alemmille hierarkiatasoille, mikä voi tapahtua esimerkiksi asemavaltuutuksen kautta<sup>131</sup>”. ”Siirtämisellä on sitä vastoin merkitystä vahingonkorvausvastuun osalta, sillä yleensä vastuu siirretystä tehtävästä siirtyy päätöksentekijälle.<sup>132</sup>” Voiko vastuuta siirtää advisory boardille missään tapauksessa? Mahdollisesti ei sen ollessa konsultin roolissa, mutta voimakas markkinointi sisäisenä elimenä voi edesauttaa tulevaisuudessa päinvastaista tulkintaa.

Jos advisory boardille delegoitu tehtävä on asioiden valmistelu ja päätösehdotusten esittäminen, siihen voi liittyä vastuuta:

*Asian valmistelijan tulee laatia perustellut päätösehdotukset myös merkityksellisiä ja laajakantoisia toimia koskevissa asioissa. Pääsääntöisesti toimitusjohtaja vastaa lisäksi asioiden esittelystä hallitukselle. Valmistelu- ja esittelytoimet voidaan kuitenkin delegoida myös muulle johdolle tai henkilökunnalle. Osakeyhtiölain esitöissä mainitaan esittelijän vastuun mahdollisuus. -- Airaksinen, Pulkkinen ja Rasinaho toteavat viimeksi mainitun vastuuperusteen olevan ”jossakin määrin epämääräinen”.<sup>133</sup>*

---

<sup>129</sup> Salo 2015: 238

<sup>130</sup> Salo 2015: 238

<sup>131</sup> Salo 2015: 128

<sup>132</sup> Salo 2015: 79

<sup>133</sup> Salo 2015: 226

### 3.3 Sopimusten vaikutus huolellisuusvelvoitteen hallintaan

Yrittäjällä on vastuu päätöksenteostaan ja advisory boardin vastuut ovat sopimusperusteiset, jos asiantuntijan kanssa on tehty toimeksiantosopimus. Sitä kautta advisory boardia koskevat myös vahingonkorvaussäännökset ja vahingonkorvausvelvollisuus, jota voi sopimuksin rajata. Jos antaa virheellisiä neuvoja, on vastuu suorasta vahingosta, ei välillisestä vahingosta. Usein kyseessä on B2B-sopimus, eli kahden yrityksen välinen toimeksiantosopimus, muuten neuvonantaja olisi palkansaaja.<sup>134</sup>

Kauppakamari suosittelee käyttämään kirjallisia sopimuksia<sup>135</sup>. Myös Itseään isommaksi -teos suosittelee tätä: ”Tehtävän tai työn laajuudesta ja odotuksista, tavoitteista, on hyvä sopia molemminpuolisesti ja riittävästi yksilöiden kirjallisessa muodossa. Tämä tapa selkeyttää tavoite- ja tahtotilaa sekä helpottaa työskentelyn välitavoitteiden sekä aikataulujen asettamista.<sup>136</sup>”

*Erityisasiantuntemuksen merkityksen selvittäminen ei olekaan ongelmatonta. Voidaan pohtia esimerkiksi, mikä merkitys on sillä, onko erityisasiantuntija sitoutunut tarjoamaan asiantuntemustaan vai ei. Kyse on siis erityisesti sopimusoikeudellisesta seikasta. Mikäli erityisasiantuntemusta omaava henkilö ei ole sitoutunut tarjoamaan erityisasiantuntemustaan tavanomaisten velvoitteiden lisäksi, voidaanko häneltä vaatia toimessaan enempää kuin muilta vastaavassa asemassa olevilta?<sup>137</sup>*

Advisory boardin rooli on tarkoitettu nimenomaan tarjoamaan erityisasiantuntemustaan neuvoen ja se kannattaa sanoittaa kirjallisin sopimuksin, jotta mahdollinen tarkastelu käydään sopimusoikeudellisesti. Kuitenkin myös lojaliteettivelvollisuus vaikuttaa asiantuntijan velvollisuuteen: ”Erityisasiantuntemuksen roolia voidaankin sitoutuneisuudesta tai sen puutteesta riippumatta perustella lojaliteettivelvollisuuden

---

<sup>134</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>135</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>136</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 48

<sup>137</sup> Salo 2015: 196

avulla. Mikäli johdon jäsenellä on asiantuntemusta tehtävään päätökseen liittyen, tulee hänen yhtiön etua edistääkseen pyrkiä hyödyntämään sitä.<sup>138</sup>”

Jos advisoryna toimimisesta maksetaan asianmukaista korvausta, konsulttisopimus ja vastuunrajaus enintään palkkion määrään on tarpeen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä vaikuta yrityksen huolellisuusveloitteen hallitsemisen tarkasteluun. Tärkeämpää on, miten advisory board voidaan sopimuksin sitoa tuottamaan sellaista informaatiota, mihin hallitus voi luottaa. Sekä miten sopimuksin voidaan ohjata advisory boardin toimintaa siten, että voidaan edellyttää sen tuottaman informaation vaikuttavan huolellisuusveloitteen hallitsemiseen.

InHunt Group ja Kauppakamari tarjoavat sopimus pohjan advisory boardin salassapitosopimusasioihin. Yrityksen ja advisory boardin jäsenten välisessä NDA-sopimusmallissa on sekä yhtiöoikeudellinen että rikosoikeudellinen puoli. Jos advisory esimerkiksi neuvoo väärin huolimattomuuttaan tai jopa tietäen itsekin harhaanjohtavansa ja aiheuttavansa yritykselle vahinkoa, rikosoikeudellinen vastuu tulee kyseeseen. Sopimukseen siis sisältyy advisory boardin huolellisuusvelvoite. Sopimusmalli on kaksisuuntainen: jos yhtiö aiheuttaa toiminnallaan vahinkoa advisorylle, joka on julkisesti roolissaan ja menettää esimerkiksi maineensa, yhtiö voi joutua joko yhtiö- tai rikosoikeudelliseen vastuuseen.<sup>139</sup>

Yhtiön ja advisory boardin välisessä sopimuksessa on oltava toimielimen neuvovan roolin korostamisen lisäksi ainakin rooli ja tehtävät, vastuun rajoittaminen, käytettävä aika, palkkio ja kulujen korvaus, mahdollisten osakkeiden ja optioiden ehdot, liikesalaisuuksien salassapito, kilpailukiello sekä sopimuksen kesto ja päättäminen.<sup>140</sup>

---

<sup>138</sup> Salo 2015: 196

<sup>139</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>140</sup> Silen 2020

### **3.4 Muita huolellisuusveloitteeseen vaikuttavia seikkoja**

#### **3.4.1 Palkkiot**

Vaikuttavatko palkkiot advisory boardin luotettavuuteen ja sitä myötä huolellisuusveloitteet täyttymiseen? Toisaalta hallitustyön palkkioita ei voi verrata vastuun määrään. On löyhä perustelu huolelliselle päätökselle, että se tehtiin ilmaisen tuttavien neuvojen perusteella. Työkseen advisory -toimintaa tekevät laskuttanevat työstään, joten sinänsä kysymys ei ole relevantti.

#### **3.4.2 Advisory boardin laatu**

Painoarvon huolellisuusveloitetta arvioidessa voi nähdä olevan suurempi, jos advisory boardissa on ollut riippumattomia asiantuntijoita ilmaisten tuttavien sijaan. Myös relevantit palkkiot puoltanevat arvioinnissa, että kyseessä ovat olleet laadukkaat asiantuntijat. Ulottuuko erityisasiantuntemuksen tuoma vastuu advisory boardeihin?

#### **3.4.3 Riippumattomuus**

Jos esimerkiksi yrityksen vähemmistöomistaja on advisoryna, vaikuttaako advisory boardin käyttö informaationtuottamiskanavana hallituksen huolellisuusveloitteen täyttymiseen ollenkaan? Riippumattomuus liittyy myös intressiristiriitoihin. Onko ongelmallista, jos täsmäboardilla on jokin tietty sidosryhmä, jonka etua se ajaa?

## 4 Huolellisuusvelvoite

*Johdon fidusiaariset velvollisuudet – huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus – ovat keskeisellä tavalla määrittämässä johdon vahingonkorvausvastuuta ja samalla päätösprosessin asianmukaisuutta. Fidusiaariset velvollisuudet on kuitenkin säädetty hyvin yleisluontoisella tasolla.<sup>141</sup>*

Osakeyhtiölain mukaan 1 luvun 8 § mukaan ”Yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua.<sup>142</sup>” Merkittävä esimerkki huolellisuusvelvoitteen suojaavasta vaikutuksesta ovat seuraamukset Soneran liiketaloudellisesti epäonnistuneesta päätöksestä UMTS-verkkolupahankinnoista Saksasta vuonna 2000, joita seurasivat 3,9 miljardin euron tappiot. Tappioiden suuruudesta huolimatta kukaan ei joutunut niistä vastuuseen, sillä päätös oli tehty huolellisuusvelvoitteen mukaisesti eli sillä hetkellä parhaan tiedon mukaan, huolellisesti toimien ja hyvin dokumentoiden. Kuten Rasila kiteyttää: ”Päätökset on tehtävä huolellisesti, olivat ne lopulta liiketoiminnallisesti hyviä tai huonoja<sup>143</sup>.” Onko huolellisuusvelvoitteen takana oleva perimmäisin tarkoitus kannustaa päätöksentekoon? Toisaalta liiketoiminnallisesti hyvät päätökset eivät edes päädy huolellisuustarkasteluun, mutta siihen on syytä kiinnittää huomiota erityisesti Suomessa, sillä kuten Salo väitöskirjassaan toteaa ”Suomessa lieväkin huolimattomuus voi aiheuttaa vastuun.<sup>144</sup>”

### 4.1 Huolellisuusvelvoitteen täyttymisen mittaaminen

*Huolellisuusvelvollisuutta arvioidaan ensisijassa objektiivisesti. Mittapuuna arvioinnissa on huolellisen henkilön toiminta vastaavissa olosuhteissa (omnis diligentia). Merkitystä ei hallituksen esityksen mukaan ole johdon jäsenen omilla kyvyillä tai hänen tavallaan hoitaa omia asioitaan. Hallituksen esityksessä todetaan, että riittävänä huolellisuutena voidaan yleensä pitää sitä, että päätöksenteon taustaksi on hankittu tilanteen edellyttämä asianmukainen tieto,*

---

<sup>141</sup> Salo 2015: 1

<sup>142</sup> OYL 1:8

<sup>143</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>144</sup> Salo 2015: 9

*jonka perusteella on tehty johdonmukainen päätös, eivätkä johdon jäsenten eturistiriidat ole vaikuttaneet päätöksen tai muun toimen tekoon.*<sup>145</sup>

Huolellisuusvelvoitteen mittaamiseen ei ole absoluuttisia mittareita. Lisäksi ”Huolellisuusvelvollisuus kasvaa riskin kasvaessa<sup>146</sup>”, joten epäselvyyksien riski suuri.

## 4.2 Huolellisuus- vai lojaliteettivelvollisuus

*Se, että johdon velvollisuudet ”niputettaisiin” lojaliteettivelvollisuuden alle ei ole omiaan helpottamaan velvollisuuksien sisällön ymmärtämistä ja arvioimista. Lojaliteettivelvollisuus ja erityisesti hyvän uskon vaatimus liittyvät keskeisesti johdon toiminnan motiiveihin. Huolellisuusvelvollisuus sen sijaan sisältää toimintaohjeita päätösprosessin toteuttamiseen ja arviointiin.*<sup>147</sup>

Advisory boardin ollessa osa päätösprosessia, sen voi nähdä kuuluvan lojaliteettivelvoitteen sijaan huolellisuusvelvoitteen alle. Liiketoiminnan nimissä on tehtävä hyviä päätöksiä, mutta advisory board ei ole sisältöehto, kuten ei huolellisuuskaan: ”Huolellisuus taas ei ole varsinainen sisältöehto, sillä se määrittää päätösprosessia, tapaa toimia, enemmän kuin päätöksen sisältöä.”<sup>148</sup>

Lojaliteettivelvollisuus koskee toiminnan päämäärää eli yhtiön etua<sup>149</sup>. Täsmäteemainen advisory board voi olla ongelmallinen lojaliteettivelvollisuuden kannalta. Mikäli yrityksen ja esimerkiksi vastuullisuusteemaisen täsmäboardin näkemykset ovat ristiriidassa, voitaneen soveltaa lojaliteettivelvollisuutta jos sopimuksia ei ole. Vastuullisuusteemaisen advisory boardin viimekätinen ja pitkän tähtäimen päämäärä on yhtiön etu, mutta se voi vaikeuttaa lyhyellä tähtämellä sidosryhmien tai ympäristön etujen ajamista. Jos on sopimuksin sovittu advisory boardin tuottavan tietoa ja päätösehdotuksia ympäristö huomioiden, se on sen tehtävä.

---

<sup>145</sup> Salo 2015: 37

<sup>146</sup> Salo 2015: 137

<sup>147</sup> Salo 2015: 69

<sup>148</sup> Salo 2015: 80

<sup>149</sup> Salo 2015: 48

*Jotta päätös voisi saada BJR:n suojan, johdon on noudatettava fidusiaarisia velvollisuuksiaan. Huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus muodostavatkin liiketoimintapäätöksen arvioinnin ytimen. Huolellisuusvelvollisuus kiinnittää huomion ennen kaikkea päätöksenteon dynaamiseen puoleen, itse päätösprosessiin. Se määrittää tapaa, jolla johdon tulisi toimia. Lojaliteettivelvollisuus sen sijaan liittyy ensisijaisesti päätöksenteolla tavoiteltaviin päämääriin ja päätöksentekoon mahdollisesti vaikuttaviin henkilösuhteisiin.<sup>150</sup>*

### 4.3 Huolellisuusvelvoite korostaa informaation tärkeyttä

*Huolellisuusvelvollisuuteen sisältyy velvollisuus hankkia riittävästi informaatiota päätöksenteon taustaksi. American Bar Associationin laatiman Corporate Director's Guidebookin mukaan johto täyttää huolellisuusvelvollisuutensa yleensä osallistumalla kokouksiin, tutustumalla ennen kokousta olennaiseen informaatioon, kysymällä tarvittavia kysymyksiä muulta johdolta ja mahdollisilta asiantuntijoilta, hankkimalla asiantuntijoiden neuvoja silloin, kun se on tarpeen sekä hyödyntämällä omaa asiantuntemustaan yhtiön asioiden hoidossa.<sup>151</sup>*

Huolellisuusvelvoite siis korostaa informaation tärkeyttä. Advisory boardin käyttö voi olla yksi keino huolehtia riittävästä informaation määrästä ja saannista.

### 4.4 Dokumentointi

*Hallitus ja sen jäsen voi parhaiten välttää taloudellisen raportoinnin vastuiden vahingonkorvausvastuun realisoitumisen toimimalla huolellisesti ja dokumentoimalla näitä huolellisia päätöksentekoprosesseja mahdollisimman kattavasti.<sup>152</sup>*

Vielä parempi, mutta epätodennäköinen, keino olisi tehdä liiketoiminnallisesti vain hyviä päätöksiä, jotta ne eivät edes joudu huolellisuustarkasteluun, sillä vain päätöksen osoituttua liiketaloudellisesti huonoksi tulee tarpeen arvioida päätöksentekoprosessin huolellisuutta. Dokumentointi on tehokas vastuunrajauskeino itsessään ja se myös yhdistää muita vastuunrajauskeinoja<sup>153</sup>.

---

<sup>150</sup> Salo 2015: 38

<sup>151</sup> Salo 2015: 47-48

<sup>152</sup> Järvinen 2022: 71

<sup>153</sup> Järvinen 2022: 51

*Dokumentointivaiheessa ei enää vaikuteta itse liiketoimintapäätöksen sisältöön. Tästä huolimatta dokumentointi on keskeisen tärkeä osa-alue huolellisessa päätöksenteossa. Sen tehtävänä on todentaa päätöksentekoprosessia. Johdon on vahingonkorvausvastuun välttääkseen kyettävä osoittamaan päätöksenteon olleen asianmukaista ja täyttäneen business judgment rulen kriteerit.*<sup>154</sup>

On siis päätöksentekijän vastuulla ja intresseissä, että päätös on dokumentoitu niin hyvin, että sillä voidaan vakuuttaa ulkopuolinenkin tarkastelija päätösprosessin asianmukaisuudesta, mikäli päätös osoittautuisikin huonoksi ja vahingonkorvauksia vaadittaisiin päätöksen tekijältä. Osakeyhtiölaista tulee dokumentoinnille minimitaso, mutta se ei aina riitä.<sup>155</sup>

Koska riskinotto on yrityksen edun mukaista, on riskillisiä päätöksiä uskallettava tehdä pelkäämättä, että joutuu itse vahingonkorvausvastuuseen päätöksen osoittautuessa huonoksi tai tappiolliseksi. Päätöksentekijän tulee siis voida luottaa korvausvastuulta suojautumiseen dokumentoimalla päätösprosessin huolellisuutta.<sup>156</sup> Dokumentoinnin tärkeyttä korostaa päätöksen riskipitoisuus ja merkittävyys ja poikkeuksena voidaan huomioida päätöksen kiireellisyys.<sup>157</sup>

Salon toteamus voi päteä myös advisory boardien käyttöön: ”-vahingonkorvausoikeudellinen näkökulma on koko ajan taustavaikuttajana, mutta ei ensisijaisena motiivina”, mutta dokumentoinnissa tämä on päinvastoin.<sup>158</sup> Liiketaloudellinen tavoite on saada päätös nopeasti käytäntöön ja dokumentointia tehdään suojatakseen päätöksentekijöitä vahingonkorvausvastuilta.

## 4.5 Asiantuntijoiden käytön dokumentointi

---

<sup>154</sup> Salo 2015: 239

<sup>155</sup> Salo 2015: 75

<sup>156</sup> Salo 2015: 75

<sup>157</sup> Salo 2015: 245

<sup>158</sup> Salo 2015: 257

*Päätöksen tausta-aineiston tulisikin merkittävien päätösten osalta olla pöytäkirjan liitteenä, jotta jälkikäteisessä tarkastelussa voitaisiin nähdä, millaisiin taustatietoihin päätös on perustunut. Suomessa tämä on ollut tavanomaisena käytäntönä.*<sup>159</sup>

*Tausta-aineisto on keskeisimmän päätöksentekoa selventävän materiaalin asemassa myös muussa kuin hallituksen päätöksenteossa. Erityisen suuri merkitys annetaan yleensä asiantuntijalausunnoille. Ratkaisussa KKO 2000:69 johtokunnan jäsenten päätöksenteko katsottiin perustelluksi käytettävissä olleiden selvitysten pohjalta, vaikka päätöksestä aiheutui merkittävät vahingot ja luotonannossa oli toimittu vastoin luoton myöntämistä koskeneita määräyksiä, joilla oli pyritty turvaamaan hallittu riskinotto.*<sup>160</sup>

Jos advisory boardin suosittelema päätös joutuu tarkastelun kohteeksi, sen arvioi ulkopuolinen dokumenttien perusteella, jolloin hallituksen pöytäkirja liitteineen perustelee päätöksentekoa. Koska on viimekädessä kyse tulkinnasta, on pohdittava, otetaanko tulkintaan mukaan vain hallituksen pöytäkirja liitteineen, vai myös esimerkiksi hallituksen puheenjohtajan ja advisory boardia luotsaavan henkilön sähköpostikirjeenvaihto.<sup>161</sup>

Mikä on riittävän huolellista dokumentointia advisory boardin käytöstä vaikuttaakseen huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen? ”Koska asiantuntijoiden valitsemisessa yleisesti keskeistä on heidän riittävän huolellinen valintansa, on hyvä dokumentoida jäsenten valintaperusteet. Ja tietysti myös heidän suosituksensa perusteluineen<sup>162</sup>.”

#### **4.6 Dokumentoinnin tärkeys kun ”edunsaajana” on muu kuin yhtiö**

*Dokumentoinnin merkitys korostuu myös silloin, kun tehdään päätöksiä, joiden yhtiön edun mukaisuus ei ole selvästi havaittavissa; mitä välillisempi yhtiön etu on, sitä suuremmaksi kasvaa perustelujen rooli. Näin saattaa olla myös silloin, kun päätöksellä pyritään esimerkiksi yrityksen yhteiskuntavastuun toteuttamiseen tai*

---

<sup>159</sup> Salo 2015: 244

<sup>160</sup> Salo 2015: 244

<sup>161</sup> O. Välimäki, henkilökohtainen keskustelu, 4.4.2023

<sup>162</sup> M. Salo-Lahti, henkilökohtainen keskustelu, 9.2.2024

Jos päätös ei suoraan ole käsitettävissä yhtiön edun mukaiseksi tai tuota suoraan voittoa, dokumentointi on erityisen tärkeää, sillä se saattaa joutua helpommin tarkastelun kohteeksi<sup>164</sup>. Tällaisten päätösten edunsaajia voivat olla esimerkiksi sidosryhmät tai ympäristövastuullisuus ja sen pitkän tähtäimen tuoma markkinaetu.

”Päätösdokumenteista tulisi käydä ilmi ne argumentit, joiden nojalla päätöksen on katsottu olevan yhtiön edun mukainen, vaikka se ei välittömästi ole osakkeenomistajien edun mukainen.<sup>165</sup>” toisin sanoen ”Dokumentoinnista tulee käydä ilmi ne perusteet, joiden nojalla muiden sidosryhmien etuun tähtäävään päätökseen on ryhdytty.<sup>166</sup>”

Dokumentointi on siis erityisen tärkeää täsmäboardin käytössä esimerkiksi vastuullisuusasioista päätettäessä. Salon väitöskirja toteaa, että ”Mikäli päätöksenteossa on hyödynnetty asiantuntijaa, tulisi tästä olla maininta pöytäkirjassa.<sup>167</sup>”

#### **4.7 Asiantuntijan huolellisuusvelvoite sekä vastuu neuvojen oikeellisuudesta**

Yrityksen hallituksen lisäksi myös asiantuntijaa koskee oma huolellisuusvelvollisuutensa, sekä lisäksi laaja tiedonanto- ja neuvontavelvollisuus, jotka suojaavat puolestaan yritystä. Asiantuntijan laiminlyödessä huolellisuusvelvollisuutensa häntä voidaan syyttää tuottamuksellisuudesta ja vaatia vahingonkorvausta. Asiantuntijan asiantuntemuksen on esimerkiksi oltava tehtävässä toimimisen vaatimalla tasolla, hänen on tehtävä tarpeellinen taustaselvitys, selvitettävä asiakkaan tarpeet, tarkistettava tehtävän perustaksi annetut tiedot ja annettava riittävät tiedot asiakkaalle<sup>168</sup>. Mikäli advisory

---

<sup>163</sup> Salo 2015: 75

<sup>164</sup> Salo 2015: 117

<sup>165</sup> Salo 2015: 117

<sup>166</sup> Salo 2015: 245

<sup>167</sup> Salo 2015: 240

<sup>168</sup> Hemmo 2003: 245

boardin jäsenten katsotaan olevan asiantuntijoita, joiden käytöllä on vaikutusta hallituksen huolellisuusvelvoitteen täyttämiseen, voidaan olettaa, että advisorylla on oltava omat huolellisuusvelvollisuutensa jotka koskisivat häntä.

Myös palkkion olemassaolo vaikuttaa neuvonantoon liittyvään vastuuseen: ”Jos/kun asiantuntija saa työstään palkkiota, niin neuvonantoon sisältyy aina myös vastuu. Joskus yrittäjä voisi kuitenkin hyötyä siitä, että henkilö jakaa avoimesti kokemuksiaan ja myös ammatillisia mielipiteitään sellaisessa muodossa, että niiden johtopäätelmät tekee yrittäjä itse ilman että asiantuntijan mielipiteitä tulkittaisiin myöhemmin faktaksi (eli vastuuksi).<sup>169</sup>”

#### 4.8 Business Judgement Rule

Business Judgement Rule on työkalu osana päätöksenteon prosessin arvioimista, eli päätöksen huolellisuuden, ei liiketaloudellisen hyvyden arvioimista.

*Hallituksen jäsenen huolellisuusvelvoitteen noudattamista arvioidaan liiketoimintapäätösperiaatetta (”business judgement rule”) soveltamalla. Periaatteen mukaan korvausvastuuta ei synny, jos yhtiölle jälkikäteen tappiolliseksi osoittautunut liiketoimi perustui hallituksen olosuhteisiin nähden asianmukaiseen harkintaan ja selvitykseen. Kysymys on tältä osin aina kokonaisarviosta.<sup>170</sup>*

*Delawaren määritelmän mukaan BJR on oletettava, jonka mukaan yhtiön johto toimii riippumattomasti, huolellisesti, hyvässä uskossa ja perustellusti luottaen siihen, että toimet ovat yhtiön edun mukaisia. BJR:n mukaista oletettavaa sovelletaan johdon tekemään päätökseen lukuun ottamatta tilanteita, joissa päätöksen taustalla ei voida nähdä minkäänlaista rationaalista liiketaloudellista perustetta.<sup>171</sup>*

Business Judgement Rule on Suomessa periaatteen asemassa, eli sitä ei ole kirjattuna lakiin. Salon mukaan ”BJR puolustaa johtoa väitteiltä, joiden mukaan se on toiminut

---

<sup>169</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 15.4.2024

<sup>170</sup> Hovila 2021

<sup>171</sup> Salo 2015: 26

huolellisuusvelvollisuutensa vastaisesti,<sup>172</sup>” ja ” Mikäli BJR:n suoja ei olisi tarpeeksi vahva, saattaisi hallittukin riskinotto kärsiä.<sup>173</sup>” Advisory boardin paikka juridisella kartalla voi olla on keinona hankkia informaatiota, jota BJR edellyttää, jota huolellisuusvelvoite edellyttää, joka on osakeyhtiölaissa.

#### 4.8.1 Business Judgement Rule ja advisory boardit

*” - sääntelyeroista huolimatta BJR:n varsinainen sisältö näyttää olevan kansainvälisestikin hyvin samantyyppinen. Ensinnäkin siihen kuuluu keskeisenä informaatioelementti; päätös on tehtävä riittävän tiedon hankkineena. Toiseksi, siihen sisältyy rationaalisuuselementti. Päätökselle on oltava järkevä, liiketaloudellinen peruste. Edelleen BJR:een sisältyy kaikkialla lojaliteettielementti. Se näyttäytyy erityisesti yhtiön edun edistämisenä ja intressiristiriitojen välttämisenä. Eri BJR-määritelmissä tulee esiin myös tilannekohtaisuus – esimerkiksi riittävän informaation määrä riippuu käsillä olevan toimen luonteesta.”*  
174

Advisory boardin voi nähdä olevan BJR:n työkalu, koska se liittyy kaikkiin BJR:n elementteihin: advisory board on osa informaatioelementtiä, koska se tuottaa tarvittavaa riittävää informaatiota päätöksentekijälle. Kuinka paljon tietoa on rationaalista hankkia ja millä hinnalla on osa rationaalisuuselementtiä: advisory boardia markkinoidaan edullisena informaationtuottamiskeinona. Advisory board liittyy lojaliteettielementtiin, koska se edistää yhtiön etua pitkällä aikavälillä ja mahdollisesti välttää intressiristiriitoja sillä, että tuo diversiteettiä päätöksentekoon useilla eri alan henkilöillä. Tilannekohtaisuus ilmenee advisory board -toiminnan arvioinnissa teeman riskillisyyden arvioinnilla.

---

<sup>172</sup> Salo 2015: 25

<sup>173</sup> Salo 2015: 30

<sup>174</sup> Salo 2015: 32

## 4.8.2 Intressiristiriidat

Voiko yrityksen ja esimerkiksi vastuullisuustäsmäboardin välillä olla intressiristiriitoja? Vastuullisuuden ollessa myös yrityksen menestymisen pitkän tähtäimen etu<sup>175</sup>, tätä intressiristiriitaa ei pitäisi olla, mutta advisoryjen työskennellessä useissa yrityksissä näitä Salon luettelemia objektiivisuuteen vaikuttavia seikkoja on syytä pitää silmällä:

*BJR:n selvänä oletuksena on, että johdolla ei ole asiassa intressiristiriitaa. Intressiristiriita saattaa olla käsillä, mikäli päätöksentekijällä on esimerkiksi olennainen suhde liiketoimen kohteeseen liittyen tai merkittävä intressi päätöksenteon vaikuttimena. MBCA § 8.31(a)(2):ssa objektiivisuuden puutteen katsotaan syntyvän johtajan perhesuhteiden, taloudellisten suhteiden tai liikesuhteiden myötä taikka silloin, kun jokin asiassa intressin omaava taho kontrolloi tätä. Merkittävä intressi sen sijaan on MBCA § 1.43:ssä määritellyllä tavalla todellinen tai potentiaalinen etu tai haitta, jonka voidaan kohtuudella olettaa heikentävän johdon objektiivisuutta päätöksenteossa.<sup>176</sup>*

Johdon tai hallituksen intressiristiriitoja voi sen sijaan mahdollisesti jopa hallita täsmäteemaisten riippumattomien advisory boardien käytöllä.

## 4.8.3 BJR:n informaatioelementti

### 4.8.3.1 Informaatioelementti ja advisory board informaatiokanavana

”Informaatiotason varmistaminen on keskeinen osa huolellisuusvelvollisuutta<sup>177</sup>”, mikä edellyttää, että ”pätöksentekijän velvollisuutena on huolehtia siitä, että hänellä on päätöksenteon edellyttämät tiedot käytettävissään<sup>178</sup> ”. Nämä ovat juridisia velvollisuuksia, mutta myös liiketoiminnallisesta näkökulmasta on tärkeää tehdä

---

<sup>175</sup> Kukkonen 2021

<sup>176</sup> Salo 2015: 55

<sup>177</sup> Salo 2015: 91

<sup>178</sup> Salo 2015: 227

päätöksiä riittävän tiedon valossa, koska ”Asymmetrisesti jakautunut informaatio luo mahdollisuuden tehdä voittoa hyödyntämällä informaatiota, jota jollain toisella ei ole<sup>179</sup>”.

*Päätöksentekoprosessiin kuuluu keskeisesti erilaisten vaihtoehtojen vertailu. Jotta vaihtoehtoja voitaisiin rationaalisin perustein vertailla, tarvitaan informaatiota. Informaation hankkiminen onkin yksi tässä tutkimuksessa muodostetuista hyvän päätöksentekoprosessin vaiheista. BJR kannustaa hallittuun riskinottoon, joka on mahdollista ainoastaan riittävän informaation avulla. Informaation hankkimisvaiheessa pohditaan, miten paljon informaatiota tulisi hankkia, jotta sitä olisi riittävästi. Pohdittavaksi tulee myös se, millaiseen informaatioon voidaan luottaa ja onko joissakin tilanteissa velvollisuus tukeutua ulkopuolisiin asiantuntijoihin.<sup>180</sup>*

Advisory boardia voidaan käyttää työkaluna business judgement rulen informaatioelementissä huolellisuusvelvoitetta täytettäessä. Kuten Salon väitöskirjassa on verrattu, eri maiden BJR:n sisällöt eroavat toisistaan, mutta kaikkiin sisältyy vaatimus siitä, että johdon on hankittava päätöksiä varten riittävästi informaatiota.

Johdon päätöksentekovaiheessa ei ole tarkoituksenmukaista arvioida vielä lisäksi advisory boardilta tulleen tiedon oikeellisuutta. Informaatiokanavana osana BJR:n informaatioelementtiä täsmäboard yleisboardia parempi, koska informaation oikeellisuus lienee suurempi täsmäboardissa, jossa advisoryt ovat juuri kyseisen teeman asiantuntijoita. Toisaalta intressi myös tuottaviin päätöksiin esimerkiksi ympäristön edun lisäksi voi olla voimakkaampaa yleisboardissa. On kuitenkin yrityksen eduksi, että advisory boardin motiivi on erilainen kuin johdon, jotta välttyttäisiin päällekkäiseltä asiantuntijatyöltä.

#### **4.8.3.2 Informaatioheuristiikkojen hajauttaminen**

Voiko advisory board olla hallitsemassa heuristiikkojen vaikutusta informaation tulkitsemiseen? Vaikka advisory board nähtäisiin yrityksen sisäisenä elimenä, se saattaa

---

<sup>179</sup> Salo 2015: 164

<sup>180</sup> Salo 2015: 74

olla riippumattomampi kuin yrityksen johto, jolloin ainakaan samanlaiset heuristiikat eivät välttämättä vaikuta advisory boardin informaation tulkitsemiseen. Johdon erilaiset jäsenet saavat kaikki advisory boardilta samanlaisen informaation, joten vääristymät informaation tulkinnessa voivat vähentyä. Esimerkkejä informaatioon liittyvistä heuristiikoista:

*Yksi informaation hankkimiseen liittyvistä heuristiikoista on informaation saatavuusheuristiikka. Päätöksentekijöillä on taipumus hankkia informaatiota, joka on helposti saatavilla vaikeammin hankittavan informaation sijaan. Vastaavan tyyppisestä ilmiöstä puhutaan rahoitusmarkkinoilla termillä ”home bias”, jolla viitataan kotimarkkinoiden suosimiseen. Informaation hankkimiseen liittyy myös imitaatioheuristiikka, jonka mukaan ihmisillä on taipumus valita informaatio, jonka monet muutkin sillä hetkellä hankkivat. Muotoiluheuristiikka (framing) sen sijaan kohdistuu informaation tulkintaan. Esimerkiksi markkinakorkojen lasku voidaan tulkita sekä hyvänä (velallinen) että huonona (tallettaja) asiana. Informaatiota tulkitaan aina jostakin kiintopisteestä käsin. Ongelman muotoilu vaikuttaa käsitykseen koko ongelmasta. Päätöksenteossa tulee kiinnittää huomiota muun muassa siihen, miten päätösvaihtoehdot ja ratkaistava ongelma esitellään muille päätöksentekoon osallistuville.<sup>181</sup>*

Täsmäboardin voi olettaa osaavan välttää informaation saatavuusheuristiikan, sillä jäsenillä on erityisosaamista alaltaan. Samasta syystä imitaatioheuristiikka on vältettävissä. Kriittisin heuristiikka täsmäboardien suhteen voi olla muotoiluheuristiikka, koska advisoryjen erityisosaaminen aiheesta saattaa olla muotoiltu alan ammattikielellä ja vaikeuttaa tulkintaa.

#### **4.8.3.3 Informaation kohtuullinen määrä**

Tilannetekijät vaikuttavat kuinka paljon informaatiota on syytä hankkia: hankkeiden riskipitoisuus, onko kyseessä pörssiyhtiö, päätöksen tavanomaisuus ja laajakantoisuus, kiireellisyys ja kohtuullisuus sekä yrityksen taloudellinen tilanne ja riskin suhde siihen.<sup>182</sup>

---

<sup>181</sup> Salo 2015: 156

<sup>182</sup> Salo 2015: 223

*Investointia informaatioon voidaan tarkastella samoin kuin muita investointeja. Kukaan rationaalinen päätöksentekijä ei hanki kaikkea mahdollista informaatiota. Informaatiota hankitaan siihen saakka, että sen hankkimisen rajahyöty on sen rajakustannusta suurempi. Päätöksenteon näkökulmasta voidaan todeta, että tietoa ei kannata hankkia, jos se ei vaikuta päätösvaihtoehdon valintaan.*<sup>183</sup>

Advisory boardin käytön kustannukset informaation hankkimiseen ovat helposti laskettavissa joten on helposti arvioitavissa, ovatko informaation hankkimisen kustannukset pienemmät kuin hyöty. Koska ”johto on velvollinen selvittämään olennaiset seikat, jotka ovat kohtuudella saatavilla<sup>184</sup>” tulevaisuudessa voi ajatella olevan jopa kohtuullista, että tietynkokoisella yrityksellä olisi esimerkiksi vastuullisuusteemainen advisory board.

#### **4.8.3.4 Asiantuntijoiden käyttö**

Advisory board voi olla työkalu näihin Salon mainitsemiin tarpeisiin:

*Epätavallisen toimen ollessa kyseessä, voi yhtiön edunmukaisuuden osoittaminen olla olennaisesti vaikeampaa. Kun suunniteltu toimi on epätavallinen, ei yhtiön sisältä välttämättä löydy riittävästi asiantuntemusta päätöksen taustaksi. Tällöin saattaa syntyä tarve käyttää asiantuntijapalveluita. Asiantuntijan käyttö ei ole kuitenkaan pakollista edes merkittävässä ja laajakantoisissa asioissa, mikäli johto pystyy muuten hankkimaan riittävän informaation.*<sup>185</sup>

#### **4.8.4 BJR:n rationaalisuuselementti**

*Rationaalisuus on yksi BJR:n keskeinen ehto. Myös liiketaloustieteessä rationaalisuusoletus on päätöksentekomallien taustalla. Perinteisesti näiden mallien katsotaan perustuvan rajoittumattoman rationaalisuuden oletukseen. Tällöin oletetaan päätöksentekijällä olevan päätöstä varten kaikki tarvittava informaatio mahdollisista vaihtoehdoista ja niiden vaikutuksista. Näin ei kuitenkaan todellisessa liiketoiminnallisessa päätöksenteossa useinkaan ole, vaan rationaalisuus on rajoittunutta.*<sup>186</sup>

---

<sup>183</sup> Salo 2015: 164

<sup>184</sup> Salo 2015: 216

<sup>185</sup> Salo 2015: 223

<sup>186</sup> Salo 2015: 9

Advisory boardin voi nähdä olevan osa sekä informaatioelementtiä, että rationaalisuuselementtiä, koska ”Liiketoimintapäätös voi olla rationaalinen vain, mikäli sen perustaksi on hankittu riittävä informaatio.<sup>187</sup>”. Tuoko advisory boardin käyttö automaattisesti oletettua rationaalisuutta päätöksentekoon? Informaatiokanavan rationaalisuus tarkoittaa, että rationaalisesti toimivan henkilön oletetaan hankkivan tämän informaatiokanavan sisältämän tiedon<sup>188</sup>.

Informaation kustannusten rajahyödyn määrä vaikuttaa myös rationaalisuuselementissä, ja sen vuoksi on rationaalista olla myös epärationaalinen, kuten Salo kirjoittaa: ”Lisäinformaation hankkiminen kannattaa vain siihen saakka, kun lisähyöty on vähintään lisäkustannusten suuruinen. Tässä mielessä voidaan sanoa, että on rationaalista olla tietyssä määrin epärationaalinen.<sup>189</sup>”

Salo kirjoittaa, että ”BJR suojaaa rationaalista päätöstä. Täydellinen rationaalisuus merkitsisi päätöksentekoa täydellisen informaation turvin<sup>190</sup>”. Kuitenkin hän kirjoittaa myös näin:

*Edelleen vahingonkorvausoikeuteen on sisäänrakennettu rajoittuneen rationaalisuuden oletus. Korvattavaksi ei tule vahinko, joka ei ollut kohtuudella ennakoitavissa. Rajoittuneen rationaalisuuden näkökulmalla on yhteneväisyyksiä myös perustellun vilpittömän mielen käsitteeseen, joka vapauttaa henkilön liiasta selonottovelvollisuudesta. Riittävän informaation hankkimista liiketoimintapäätöksentekoa varten voitaisiin katsoa olevan sen tiedon hankkiminen, joka huolellisen päätöksentekijän ”olisi pitänyt tietää”.<sup>191</sup>*

Voiko täsmäboardin olemassaolo yrityksessä jopa kasvattaa huolellisuusveloitteen täyttymiseen tarvittavaa informaation määrää, koska täsmäboardin ”olisi pitänyt tietää” erikoisalastaan?

---

<sup>187</sup> Salo 2015: 20

<sup>188</sup> Annola 2005: 113-117

<sup>189</sup> Salo 2015: 40

<sup>190</sup> Salo 2015: 140

<sup>191</sup> Salo 2015: 104

Jos rajoittunut rationaalisuus on kerran sisäänrakennettu vahingonkorvausoikeuteen, voiko olla tapauksia, joissa advisory boardia olisi pitänyt käyttää? Täsmäboardin voinee odottaa kohtuudella osaavan ennakoida teemansa riskejä, toisin kuin välttämättä johdon, jolla ei ole erityisasiantuntemusta teemasta. Suojaako tällöin vilpittömän mielen suoja, joka vapauttaa liiasta selonottovelvollisuudesta? Jos advisory boardilla on teema, sen teeman puitteissa täsmäboardia tai yritystä tuskin suojaa rajoittuneen rationaalisuuden oletus.

*Rationaalisuutta voidaankin pitää kontekstuaalisena ilmiönä. Toisistaan voidaan erottaa aineellinen rationaalisuus (substantive rationality) ja proseduraalinen rationaalisuus (procedural rationality). Proseduraalinen rationaalisuus on päätösprosessin rationaalisuutta. Päätöksenteko on proseduraalisesti rationaalista, kun se on asianmukaisen harkinnan tulos. Määritelmän voidaan katsoa vastaavan BJR:n mukaista päätösprosessin rationaalisuutta.<sup>192</sup>*

Advisory boardin voi nähdä olevan osa proseduraalista rationaalisuutta, ei niinkään aineellista rationaalisuutta. Liiketoiminnallisesti tärkeää tietoa saadaan advisory boardin avulla, mutta advisory boardin ollessa vahvimmin osa BJR:n informaatioelementtiä, sen voi katsoa olevan osa proseduraalista rationaalisuutta.

#### 4.9 Advisory board osana valvontavelvollisuutta

*Dokumentoinnin lisäksi hyvään päätösprosessiin kuuluu valvonta. Valvontavelvollisuus on osa johdon huolellisuusvelvollisuutta. Se varmistaa osaltaan luotettavan informaation tuottamista yhtiön sisällä. Dokumentointi ja valvonta muodostavat yhdessä päätösprosessin ex post -osuuden.<sup>193</sup>*

Valvontavelvollisuus on siis osa huolellisuusvelvoitetta ja valvontavelvollisuuteen kuuluu informaatiojärjestelmien toiminnan varmistaminen<sup>194</sup>. Tämä saa advisory boardin käytön osaksi valvontavelvollisuutta ja sitä myötä osaksi huolellisuusvelvoitetta, koska se on yksi informaationtuottamiskanavista.

---

<sup>192</sup> Salo 2015: 154

<sup>193</sup> Salo 2015: 75

<sup>194</sup> Salo 2015: 213

Johdon velvollisuutena on yhtenä valvontavelvollisuuden osana varmistaa yhtiön sisäisten informaatiojärjestelmien luotettavuus<sup>195</sup> eli myös advisory boardin. Kaksisuuntaisen valvontavelvollisuudesta tekee se, advisory board roolinsa puolesta neuvoo johtoa, mutta on myös johdon intresseissä valvoa advisory boardia, koska se on yksi sisäinen informaatiojärjestelmä, joita sen on valvottava.

Samalla kun advisory boardilla hallitaan huolellisuusvelvoitetta, on johdon vastuulla valvontavelvollisuuden nimissä varmistua, että ”- yhtiössä tuotettu informaatio ja raportointijärjestelmät ovat kunnossa<sup>196</sup>”. Kun advisory boardilla pyritään hallitsemaan huolellisuusvelvoitetta, kasvatetaan samalla valvontavelvollisuutta, koska on johdon vastuulla, että informaatio ja järjestelmät ovat kunnossa. Lisäksi täsmäboardin käyttö voi nostaa huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen tarvittavia kriteerejä.

---

<sup>195</sup> Salo 2015: 247

<sup>196</sup> Salo 2015: 247

## 5 Vihreä näkökulma

Vastuullisuus on teema, josta yritykset tarvitsevat tietoa, mutta mitä heillä ei välttämättä vielä ole oman yrityksensä kontekstista. Vastuullisuus parantaa yrityksen kilpailukykyä<sup>197</sup>. EU:n kestävyysraportointidirektiivi Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) tuli voimaan tammikuussa 2023, joten yrityksillä on velvollisuus raportoida vastuullisuudestaan.

Kullan mukaan ympäristöteema on nousemassa keskeiseen rooliin ja ympäristökonsulteille on kasvavaa kysyntää<sup>198</sup>. Myös Ilvosen mukaan ympäristöasioista ollaan enenevässä määrin kiinnostuneita<sup>199</sup>.

Minkälaista informaatiota ESG-teemoista tarvitaan, jotta yritys tekisi sekä liiketoiminnallisesti hyviä että juridisesti huolellisia liiketoimintapäätöksiä, ja jotta hallitus ei olisi vahingonkorvausvastuussa? Paras apu yritykselle olisi tietotaito, joka kattaa sekä vastuullisuuden että kaupallisuuden intressiristiriitojen välttämiseksi. Kestävän liiketoiminnan ollessa megatrendi<sup>200</sup> sekä ympäristöriskikomuskorvausten ollessa suuria yrityksillä on syytä olla kasvava intressi vastuullisuusasioiden parantamiseen. Vastuullisuus sitoo yhteen taloudellisesti hyvät liiketoimintapäätökset ja riskienhallinnan:

*Vastuullisuus voidaan nähdä eräänlaisena investointina, joka voi johtaa yhtiön kilpailukykyyn paranemiseen ja siten voitontuottamiseen. Sidosryhmien huomioon ottamista päätöksenteossa voidaan pohtia myös defensiivisestä näkökulmasta. Yhteiskunta ja yhtiön toimintaympäristö synnyttävät paineita ja muutostekijöitä, joita yhtiöjohdon tulisi ennakoita. Yhteiskunta ja esimerkiksi sosiaalisen median merkityksen kasvu lisäävät yhtiön riskiä joutua kritiikin kohteeksi<sup>928</sup>. Sidosryhmien huomiointi voidaan tässä mielessä nähdä eräänlaisena riskienhallintana.<sup>201</sup>*

---

<sup>197</sup> Attention Communication Oy

<sup>198</sup> A. Kulla, henkilökohtainen keskustelu, 9.3.2023

<sup>199</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

<sup>200</sup> Määttä 2021

<sup>201</sup> Salo 2015: 259-260

## 5.1 Päätösprosessin riskinhallinta vastuullisuuspäätöksissä

*Riski määrittää päätösprosessia monella tavalla. Osakeyhtiölain mukainen huolellisuusvelvollisuus on suurempi, kun päätökseen liittyvä riski kasvaa. Riskiä voidaan tarkastella myös päätösprosessiin kuuluvana tekijänä. Tällöin tosin puhutaan ennemminkin epävarmuudesta. Minkä verran epävarmuutta voidaan hyväksyä? Milloin päätöksentekijä voi todeta, että informaatiota on hankittu riittävästi ja päätös voidaan tehdä, toisin sanoen millainen riskinotto on hyväksyttävää itse päätösprosessia koskien? Asiaa voidaan pohtia muun muassa vahingonkorvausoikeudellisen ennakoitavuuden käsitteen valossa.<sup>202</sup>*

Yrityksen tehdessä tekoja tai päätöksiä, jotka eivät ole vastuullisia, riskinä ovat suuret ympäristörikkomusmaksut, yrityksen maineen menetys sekä vastuullisuuden tuoman arvonnousun menetys. Vaadittavan huolellisuuden määrä riippuu riskin suuruudesta, joten vastuullisuusasioiden voi nähdä olevan sekä suuren riskin, että suuren huolellisuusvelvoitteen asioita. Ympäristövastuullisuusasiat ovat myös epävarmoja: tietoa ei välttämättä ole tarpeeksi riskien kartoittamiseen, eikä vastuullisuuden tuomaa lisäarvon määrää voida välttämättä mitata etukäteen tarkasti.

## 5.2 Esimerkkejä

Esimerkiksi ATEA:lla on Sustainability Advisory Board<sup>203</sup>. Vastuullisuusteemainen täsmäboard voi toimia erityisen hyvin uudenaikaisiin ”benefit corporation” -yhtiömuotoisiin yrityksiin. Ne ovat voittoa tavoittelevia yrityksiä, joilla on lisäksi muitakin tavoitteita liittyen esimerkiksi ympäristöön<sup>204</sup>. Benefit corporation -yritystyyppi löytyy vasta Yhdysvaltojen yhtiöoikeudesta.

---

<sup>202</sup> Salo 2015: 47

<sup>203</sup> ATEA

<sup>204</sup> Salo 2015: 111

Nesteellä on advisory boardin tapaista toimintaa, kuten heidän vastuullisuusraportissaan kerrotaan. He käyttävät boardin sijaan council -termiä, mutta tunnusmerkit advisory ryhmästä ovat samoja:

*Vuonna 2019 perustettu yhtiön ulkopuolinen, itsenäisesti toimiva Advisory Council on Sustainability and New Markets -toimikunta koostuu huolellisesti valituista asiantuntijoista, jotka tuovat strategista näkemystä, sekä ohjaavat ja tukevat vastuullisuustyötämme ja yhtiön nopeaa muutosta. Kolme kertaa vuodessa kokoontuvan toimikunnan puheenjohtajana toimii John Elkington, yksi maailmanlaajuisen vastuullisuusliikkeen edelläkävijöistä.* <sup>205</sup>

Voiko advisory board luoda jotain täysin uutta yritykselle yhdistämällä ympäristöä ja yrityksen jo olemassa olevaa toimintaa eli luoda uutta ekosysteemiä, kuten Nesteen biodiesel?

*Modernia Advisory Board -toimintaa on erilaisten ekosysteemien hyödyntäminen tai jopa luominen. Rajapinnat ovat vielä kaikille usein outoja ja uusia, ja siksi ekosysteemeihin yritystä luotsaava Advisory Board voi parhaimmillaan olla myöskin jäsenille yhteinen ja innostava kokemus.* <sup>206</sup>

### 5.3 Miten varmistua täsmäboardin käytöstä vastuullisuusasioissa?

Advisory board on osa päätöksenteon valmistelua<sup>207</sup> ja näin ollen tapa rajata vastuuta:

*Näen toiminnan huolellisen suunnittelun yksinkertaisimpana hallituksen vastuunrajauskeinona ja ikään kuin kaikkien vastuunrajauskeinojen perustana. Toiminnan huolellinen suunnittelu antaa hallitukselle ja sen yksittäiselle jäsenelle suojaa yhtiön kaikkia sidosryhmiä kohtaan.* <sup>208</sup>

Vastuullisuusteemaisen advisory boardin olemassaolo toimii markkinoinnillisesti sidosryhmiä kohtaan, mutta miten sen todellisesta käytöstä voi olla varma. On sekä

---

<sup>205</sup> Neste 2020: 36

<sup>206</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 15

<sup>207</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 15

<sup>208</sup> Järvinen 2022: 60

liiketaloudellista että juridista hyötyä, jos olemassa olevaa advisory boardia käytetään. Se on myös sekä yrityksen että advisory boardin jäsenten etu. Muodostuuko yritykselle vakiintuneeksi käytännöksi käyttää täsmäboardiaan, vai onko advisory boardin käytöstä syytä kirjata esimerkiksi yhtiöjärjestykseen, että ympäristöasioissa on kuultava advisory boardia tai jopa hyväksyttävä päätöksiä sillä? Tämä helpottaisi advisoryjen maineriskiä, jos yritys päättääkin toimia vastuuttomasti jossakin asiassa ja heidät on julkisesti noteerattu toimivan yrityksen vastuullisuustäsmäboardissa. Kuten Salo kirjoittaa, päätösprosessiin voidaan vaikuttaa yhtiön sisäisin normein:

*Yksityiskohtaisempia päätössääntöjä voidaan luoda yhtiön sisällä. Osakeyhtiölaissa on nimenomainen säännös lain tahdonvaltaisuudesta, mikä korostaa osapuolten sopimusvapautta yhtiöjärjestyksen laadinnassa. Hyvän päätöksen kriteereihin voidaanakin vaikuttaa lainsäädännön ja oikeudellisten periaatteiden lisäksi yhtiön sisäisin normein.<sup>209</sup>*

Päätöksistä on vastuussa viimekädessä yritys. Jos yritys tekee päätöksen esimerkiksi vastuullisuusasioissa täsmäboardin suositusten vastaisesti, se voi olla haitaksi advisoryjen julkisen roolin myötä heidän maineelleen. Yrityksen intresseissä ei ole sitoutua sopimuksiin aina toimimaan advisory boardin suositusten mukaisesti, joka on shareholder valuen mukaista. Advisoryt puoltaisivat varmasti stakeholder valuen periaatteita ollessaan itsekkin yksi sidosryhmä ja sidottuaan maineensa yrityksen päätöksiin. Yrityksellä on kuitenkin ensisijainen velvollisuus maksimoida osakkeenomistajien etua ja pyrkiä voitontuottamiseen.

## 5.4 VUCA

VUCA-lyhenne tulee sanoista volatility, uncertainty, complexity ja ambiguity. ”VUCA-malli kuvaa yleisesti olosuhteiden ja tilanteiden epävakaisuutta, epävarmuutta,

---

<sup>209</sup> Salo 2015: 39

monimutkaisuutta ja epäselvyyttä.” Malli auttaa selkeyttämään toimintaa ja johtamista jatkuvassa muutoksessa.<sup>210</sup>

*Advisory Boardin jäsenet voivat tuoda tarpeellista erikoisosaamista toimintaympäristön seurantaan ja sen vaikutusten arviointiin esimerkiksi talousosaamisen näkökulmasta tai vastuullisen liiketoiminnan alueelta. Näitä taitoja tarvitaan tulevaisuuden ennakoinnissa. 2020-luvulla tullaan näkemään VUCA-johtajien nousu, joita ovat myös osaavat Advisory Boardin jäsenet.<sup>211</sup>*

VUCA-maailmassa menestyminen on epäilemättä ajankohtaista ja advisory boardin käyttö voi olla yksi keino ymmärtää kompleksisuutta. Advisoryt eivät ole kuitenkaan johtajia, kuten lähteessä kerrotaan, vaan asiantuntijoita alallaan.

---

<sup>210</sup> Arter 2021

<sup>211</sup> Ilvonen & Martikainen 2022: 64

## 6 Yhteenveto

### 6.1 Voiko advisory boardin käytöllä hallita hallituksen huolellisuusvelvoitetta?

Advisory boardin käytöllä voidaan pyrkiä hallitsemaan hallituksen huolellisuusvelvoitetta tietyin edellytyksin. Edellytyksiä ovat ainakin:

1. Advisory boardin jäsenet on valittu huolellisesti.
2. Jäsenet ovat yrityksestä riippumattomia.
3. Jäsenillä ei ole intressiristiriitoja yrityksen kanssa.
4. Advisory board on laadukas ja objektiivinen.
5. Advisory board on täsmäteemainen.
6. Advisory board toimii oman asiantuntijan huolellisuusvelvollisuutensa mukaisesti.
7. Advisory boardin käyttö on dokumentoitu huolellisesti.

Salo-Lahden mukaan advisory boardin käytöllä voidaan vaikuttaa hallituksen huolellisuusvelvollisuuteen: "Asiaa voisi arvioida vähän samaan tapaan kuin asiantuntijan käyttämistä. Jos asiantuntija on huolella valittu, hänen näkemykseensä voidaan tukeutua, vaikka hallitus toki viime kädessä päätöksen tekeekin. Olennaisia kysymyksiä ovat tällöin muun muassa onko advisory boardin jäsenet valittu huolellisesti, onko intressiristiriitoja ja niin edelleen. Voisiko ajatella, että sitä enemmän voisi tukeutua advisory boardiin, mitä "maallikompi" hallituksen jäsen kyseessä olevassa asiassa on suhteessa advisory boardin jäseniin?"<sup>212</sup>

Ennakkotapauksia advisory boardin käytön vaikutuksista huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen oikeusasteissa ei ole. Tarkoituksena on pohtia asiaa monelta eri näkökantilta. Advisory boardien ympärillä olevista ristiriidoista ja avoimista kysymyksistä

---

<sup>212</sup> M. Salo-Lahti, henkilökohtainen keskustelu, 9.2.2024

huolimatta tässä ajassa ja paikassa käytössä olevien lähteiden mukaan advisory boardit ovat työkalu, jolla voi hallita hallituksen huolellisuusvelvoitetta. Tämä sekä advisory board elimenä voivat muuttua, koska kyseessä on ensivaiheen tutkimus.

Kaupallisessa tarkoituksessa markkinoidut advisory boardit eivät ole sellaisenaan levinneet laajalti. Juridisista näkökohdista saattaa myös olla, että informaationtuottamistarkoituksessa on parempi käyttää aiemmin tunnistettuja ja vakiintuneita neuvovia elimiä, kuten maksullisia konsultteja tai maksuttomia yrityskummeja. Advisory boardeja kritisoidaan, koska liiketalouteen liittyy elimellisesti aina kaksi asiaa: taloudellinen intressi ja vastuu ja ilman niitä kyse on jostakin muusta kuin liiketaloudesta.

Ilvosen vasta-argumentin mukaan tulevaisuuden menestyvällä yrityksellä on advisory board, joka on valiokuntatoiminnan tapaista. Huolellisuusvelvoitetta noudattava hallitus voi perustaa usemmankin advisory boardin, esimerkiksi ympäristöasioihin ja teknologiaan.<sup>213</sup>

Yksiselitteisten vastausten sijaan kysymys voi olla onko advisory boardin käyttö riittävä tai tarpeeksi hyvä keino hallita huolellisuusvelvoitetta? Advisory boardin luotettavuuteen ja sen myötä huolellisuusvelvoitteeseen merkittävästi vaikuttava seikka on sen laatukysymys: jos advisory board on laadukas, objektiivinen ja sen käyttö on dokumentoitu, sen pitäisi olla riittävä vaikuttaakseen huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen. Jos advisory board tekee ”tilaustyötä” ja hallitus tilaa toivomansalaista päätösinformaatiota, vaikutusta tuskin on. Riittävä taso saavutetaan nopeammin, jos advisory board on ulkopuolinen ja ammattimainen.

Advisory boardien ympärillä yrityksen käyttämänä elimenä on vielä oikeustyhjiö. Asiantuntijat ovat esittäneet näkemyksiä, jotka voivat viedä todennäköisyyttä

---

<sup>213</sup> T. Ilvonen, henkilökohtainen keskustelu, 16.3.2023

huolellisuusvelvoitteen hallinnassa jompaankumpaan suuntaan. Huolellisuusvelvoitetta voi ainakin pyrkiä hallitsemaan advisory boardin käytöllä, mutta tietyin esitetuin ehdoin.

Advisory boardin käytöstä on hyötyä yritykselle, sillä se saa sekä hyvää informaatiota liiketoimintapäätöstensä tueksi, että dokumentoimalla mahdollisuuden todistaa, että asioita on pohdittu riittävästi ja näin ollen toimittu huolellisesti ja täytetty hallituksen huolellisuusvelvoite.

Jos hallitus voi lieventää huolellisuusvelvoitettaan tilaamalla täysin ulkopuolisia lausuntoja, esimerkiksi arvonmäärityksiä, täsmäboardin lausuntojen käytöllä voi katsoa olevan samanlaisia vaikutuksia. Ainakin jos advisory boardin todetaan olevan yrityksen ulkopuolinen elin. Haittaa advisory boardin käytöllä tuskin on sen riskipreemiosta riippuen.

Advisory board on osa tiedonhankintaa, ja jos yritys saa siltä vastauksen kysymykseensä, voi näin osoittaa olleensa huolellinen, koska on kuultu asiantuntijoita. Hallitus voi delegoida työtä, mutta ei vastuutaan. Joten vaikka advisory boardin käytöstä hakisi lisäturvaa huolellisuusvelvoitteen täyttymiseen, se ei kuitenkaan poista hallituksen vastuuta. Eli vaikka advisory boardilta saataisiin relevantti tieto, advisory boardille ei synny vastuita.<sup>214</sup>

Oikeuskäytännön puuttuessa on vielä vaikea sanoa voiko advisory boardin oikeaoppinen käyttö suojata jopa rikosoikeudelliselta vastuulta, joka hallituksen jäsenelle voi realisoitua. Rikosoikeudellinen tai vahingonkorvausvastuu vaatii tietämättömyyttä ja huolimattomuutta tai tarkoituksellisuutta<sup>215</sup>. Jos advisory board on ollut laadukas, sen käyttö on dokumentoitu oikeaoppisesti, sen osaamisen voi olettaa olevan sillä tasolla, ettei edes jouduta tilanteeseen, jossa pitäisi pohtia, onko kyseessä ollut tietämättömyyttä, huolimattomuutta tai tarkoituksellisuutta.

---

<sup>214</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

<sup>215</sup> T. Rasila, henkilökohtainen keskustelu, 1.6.2023

## 6.2 Jatkotutkimuksen tarve

Advisory boardien ympärillä on lukuisia tutkielmassa esitettyjä kysymyksiä ja ongelmia, mutta on myös liiketoiminta-arjen ongelmia, joihin advisory board voi olla ratkaisu. Tutkimusta tulisi jatkaa, koska paikannettuja kysymyksiä on enemmän kuin vastauksia. Vielä uuden ilmiön ollessa kyseessä informaatioarvo on suurempi kuin tutkimuksellinen arvo, joten lähitulevaisuudessa tutkimukselliselle materiaalille on kysyntää.

Mikä on se lisäarvo, jota advisory board voi tuoda hallitukselle ja onko se riskien arvoista? Mikä on lisäarvo, jos yrityksellä on jo osaava hallitus ja tiedonhankintakanavat? Mitkä ovat riskien erot, jos advisory boardeista muodostuu selkeästi joko vastikkeellinen tai vastikkeeton kanava?

Jo ajan kulumisen aiheuttaa jatkotutkimuksen tarpeen, sillä uuden aiheen ollessa kyseessä ajan myötä saadaan ratkaisuja olemassa oleviin kysymyksiin ja advisory boardit muuttavat muotoaan. Ääritapauksessa voi olla, että advisory boardien käyttö voi kääntyä jopa niin päin, että advisory boardia olisi pitänyt käyttää, jotta päätös olisi huolellinen. Kuten Salo kirjoittaa: ”Erityisesti merkittävien päätösten osalta tämä saattaa edellyttää laajaa keskustelua organisaation eri tahojen kesken.”<sup>216</sup>

Advisory boardit ovat vain yksi esimerkki elimistä, jotka ovat laissa säätelemättömiä. Mikä on sellaisten osien rooli osakeyhtiössä? Jos on tietty tehtävä, onko toimivaltaa tehdä päätöksiä ja vähentääkö se hallituksen vastuuta, jos on siirretty päätöksiä ja valtaa jollekin orgaanille? Vanha teema uudella kulmalla on juridisesta näkökulmasta mielenkiintoinen.

---

<sup>216</sup> Salo 2015: 226

Advisory boardeissa riittää kritisoitavaa. Yleisboardien strategista roolia korostetaan, mutta voiko yrityksen strategista työtä tehdä elin, jolla ei ole valtaa tai vastuuta yrityksestä. Hyvä hallitus tekee yleisboardin työn, mutta huonosti hoidetulla yrityksellä on tarvetta yleisboardille, sillä vastuutietoinen hallitusammattilainen ei ota riskiä osallistumalla huonosti hoidetun yrityksen hallitukseen juridisten vastuiden vuoksi. Oman tutkimuksensa aihe olisivat motiivit toimia advisory boardissa, joista esitettiin pintaraapaisu. Vastaava tutkielma on tehty ulkopuolisten hallituksen jäsenten motiiveista<sup>217</sup>.

Jatkotutkimuksen aihe on myös kansainvälinen ulottuvuus ja vertailu Suomen ja muun maailman välillä. Kansainvälinen kilpailija Hyväksytty advisory boardin jäsen -kursille tulee Advisory Board Centeriltä, jolla on oma sertifikaattiperusteinen toimintamallinsa advisory boardeille<sup>218</sup>.

Kysymyksen vakavuus ja merkittävyys on huomioitava tilanteissa, joiden yhteydessä advisory boardin vaikutusta huolellisuusvelvoitteen hallitsemiseen tarkastellaan. Merkittävyyden kasvaessa huolellisuusvelvoitekin kasvaa. Jatkokysymys on, miten advisory boardin käytön vaikutus huolellisuusvelvoitteeseen kasvaa tai pienenee kysymysten kasvaessa tai pienentyessä. Kysymykseen ydinvoimalan ympäristövaikutuksista tarvitaan epäilemättä pienen advisory boardin tarjoamaa vastausta painoarvoisempi tutkimus.

Lähdemateriaali advisory boardeista on ymmärrettävästi tällä hetkellä vahvan kaupallista ja markkinointikielistä, sillä myynnissä on Kauppakamarin kurssitusta<sup>219</sup> InHunt Boardsin materiaaleilla<sup>220</sup>. Sama jälkimmäinen kaupallinen taho tukee LUT-yliopiston advisory boardeja koskevaa tutkimushanketta, joka keskittyy advisory

---

<sup>217</sup> Nieminen 2018

<sup>218</sup> Advisosory Board Centre

<sup>219</sup> Kauppakamari

<sup>220</sup> InHunt Group 2023

boardien hyödyntämiseen ja miten ne voivat tuottaa lisäarvoa yrityksille<sup>221</sup>. Sitä tasapainottamaan olisi kysyntää kriittiselle tutkimukselle advisory boardien ympärille.

Kritisoinnista ja mahdollisesta huolellisuusveloitteeseen vaikuttavuudesta huolimatta Suomeen syntyy toivottavasti lisää ympäristöteemaisia advisory boardeja tuomaan kilpailuetua ja edistämään ympäristönsuojelua.

---

<sup>221</sup> InHunt Group 2023

## Lähteet

Advisory Board Centre. (n. d.). *ABF101 Best Practice Framework*. Our reseach. Noudettu 23.1.2024 osoitteesta <https://www.advisoryboardcentre.com/our-research/abf101-best-practice-framework/>

Annola, V. (2005). *Informaatio, sisäpiiri, markkinat: arvopaperimarkkinaoikeudellinen tutkimus informaatioepätasapainosta arvopaperikaupassa*. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden sarja. A: 114.

Arter. (18. elokuuta 2021). *VUCA-malli auttaa selkeyttämään toimintaa ja johtamista jatkuvassa muutoksessa*. Blogi. Noudettu 20.3.2024 osoitteesta <https://www.arter.fi/vuca-malli-auttaa-selkeyttamaan-toimintaa-ja-johtamista-jatkuvassa-muutoksessa/>

Arvopaperimarkkinayhdistys ry. (2020). *Hallinnointikoodi*. Nasdaq. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://www.nasdaq.com/docs/Hallinnointikoodi-2020.pdf>

ATEA. (n. d.). *Atea Sustainability Focus*. Atea. Noudettu 16.1.2024 osoitteesta <https://www.atea.se/en/sustainable-it/atea-sustainability-focus/>

Attention Communication Oy. (3. maaliskuuta 2023). *Vastuullisuus nostaa yrityksen arvoa*. Attent!on blogi. Noudettu 16.1.2024 osoitteesta <https://attention.fi/vastuullisuus-yrityksen-arvo>

Boardman Grow. (13. helmikuuta 2023). *Advisory boardin rakentaminen ja hyödyntäminen kasvuyhtiössä*. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://www.boardmangrow.fi/advisory-boardin-rakentaminen-ja-hyodyntaminen-kasvuyhtiossa-2/>

Hakapää, S. (2008). *Sähköinen verohallinto. Automatisoitu arvonlisäverotusmenettely*. Acta Wasaensia no 199. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-246-5>

Hakola, J, Joensuu-Salo, S, Katajavirta, M & Sorama, K. (2018). *Kasvuyrittäjyyden ekosysteemin toimivuuden arviointi ja mittaaminen. Etelä-Pohjanmaan kasvuyrittäjyyden ekosysteemi*. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 29. Noudettu 21.4.2021 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7109-79-3>

Hemmo, M. (2003). *Sopimusoikeus II*. (2. Painos). Talentum.

Hovila, J. (15. tammikuuta 2021). *Näin turvaat selustasi osakeyhtiön hallitustyössä*. Tampereen Kauppakamari. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://tampereenkauppakamarilehti.fi/fi-fi/article/laki-talous/nain-turvaat-selustasi-osakeyhtion-hallitustyossa/911/>

InHunt Group. (25. kesäkuuta 2023). *Rakenna ja hyödynnä Advisory Boardia menestyksellä – InHunt Groupin toimintamalli käyttösi kuluitta*. InHunt Group. Noudettu 17.1.2024 osoitteesta <https://inhunt.fi/2023/06/rakenna-ja-hyodynn-a-advisor-boardia-menestyksella-inhunt-groupin-toimintamalli-kayttoosi-kuluitta/>

Ilvonen, T. & Martikainen, S. (toim.). (2022). *Itseään isommaksi. Advisory board strategisen johtamisen tukena*. (1. Painos). Kauppakamari.

Järvinen, J. (2022). *Hallituksen vastuut ja vastuunrajauskeinot osakeyhtiön taloudellisessa raportoinnissa*. [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. Osuva. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022111866215>

Jääskeläinen, J. (16. kesäkuuta 2015). *Katleena kaipasi kehuja, annettiin advisory board*. Blogi. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta <https://www.jannejaaskelainen.fi/yritysblogi/>

Kauppakamari. (n. d.). *HAB – Hyväksytty Advisory Board*. Kauppakamari kauppa. Noudettu 17.1.2024 osoitteesta [https://www.kauppakamarikauppa.fi/collections/hab-hyvaksyty-advisory-boardin-jasen?sortBy=shopify\\_products\\_date\\_asc](https://www.kauppakamarikauppa.fi/collections/hab-hyvaksyty-advisory-boardin-jasen?sortBy=shopify_products_date_asc)

Kortesuo, K. (12. marraskuuta 2015). *Pikaopas: kuinka toimii hyvä advisory board?* Blogi. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta <https://eioototta.fi/pikaopas-kuinka-toimii-hyva-advisory-board/>

Kukkonen, R. (26. toukokuuta 2021). *Vastuullisuus voi olla yritykselle kilpailuetu*. Xamkilainen blogi. Noudettu 17.1.2024 osoitteesta <https://www.xamk.fi/xamkilainen/vastuullisuus-voi-olla-yritykselle-kilpailuetu/>

Lakihhr. (17. syyskuuta 2020). *Osakeyhtiön johdon huolellisuusvelvoite*. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://lakihhr.fi/artikkelit/osakeyhtio-johdon-huolellisuus>

Määttä, M. (5. toukokuuta 2021). *Yritysvastuu ja kestävä liiketoiminta ovat megatrendejä*. Medita blogi. Noudettu 17.1.2024 osoitteesta <https://medita.fi/yritysvastuu-ja-kestava-liiketoiminta-ovat-megatrendeja/>

Neste. (2020). *Vuosikertomus 2020, Change runs on renewables*. Vuosikertomus. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta [https://www.neste.fi/sites/neste.fi/files/Nesteen\\_vastuullisuusraportti\\_2020.pdf](https://www.neste.fi/sites/neste.fi/files/Nesteen_vastuullisuusraportti_2020.pdf)

Nieminen, M. (2018). *Ulkopuolinen hallituksen jäsen pk-yrityksessä: profiili, motiivit ja kehittäminen*. [pro gradu -tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto]. Lutpub. Noudettu 18.1.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018120749967>

Salminen, S. (2018). *Osakeyhtiön hallituksen huolellisuusvelvollisuus ympäristöasioissa – huolimattomuus yhtiöoikeudellisen vahingonkorvausvastuun perusteena*. [pro gradu -

tutkielma, Tampereen yliopisto]. Trepo. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201802211281>

Salo, M. (2015). *Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Talentum.

Silen, M. (10. marraskuuta. 2020). *Advisory boardin jäsenen vastuusta*. Helsingin seudun kauppakamari. Noudettu 22.1.2024 osoitteesta <https://helsinki.chamber.fi/advisory-boardin-jasen-vastuusta/>

Voia, M. (2014). *Advisory board: An untapped resource for your business*. BDC Study. Noudettu 23.1.2024 osoitteesta <https://www.bdc.ca/en/about/analysis-research/advisory-boards>

Yrittäjät. (n. d.) *Yritysvastuu*. Yrittäjät tietopankki. Noudettu 26.12.2023 <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/liiketoiminta/yritysvastuu/>