

Hallituksen tarkistuslista tekoölyn hallintaan ja arvonluontiin



Versio 1.3 · elokuu 2026 · Astu Labs Oy

Kymmenen kysymystä, jotka hallituksen kannattaa esittää tekoälystä

Hallitustyö on harvoin ollut yhtä vaativaa kuin nyt. Toimialoja järjestyy uusiksi, kilpailu kovenee ja teknologia kehittyy nopeammin kuin siitä ehtii muodostaa kantaa. Tekoälyn ympärillä on samaan aikaan enemmän lupauksia kuin näyttöä, ja osa tulevista käänteistä – myös ne ikävimmät yllätykset – on yhä sumun peitossa.

Sääntely ei selkeytä kuvaa. EU:n tekoälyasetusta (2024/1689) ryhdyttiin muuttamaan niin sanotulla Digital Omnibus -asetuksella (2026/1744) jo ennen kuin alkuperäisenkään asetus ehti tulla täysimääräisesti sovellettavaksi. Hallituksen kannalta viesti on selvä: maasto elää, eikä täyttä varmuutta kannata jäädä odottamaan ennen kuin ryhtyy toimeen.

Tässä tilanteessa hallituksen tehtävä ei ole tulla tekoälyn asiantuntijaksi. Sen tehtävä on varmistaa, että yhtiön tekoälyasiat on järjestetty eli että vastuu on jollakulla, että riskit on tunnistettu ja että valvonta toimii. Siihen tarvitaan oikeita kysymyksiä, ei teknistä syväosaamista.

Kokosimme kymmenen sellaista kysymystä. Ne on tarkoitettu esitettäväksi toimivalle johdolle – yhtä lukuun ottamatta, joka on tarkoitettu hallitukselle itselleen. Kysymysten arvo ei ole vastauksissa vaan siinä, kuinka moneen yhtiö ei osaa vastata. Jos avoimia kohtia on kolme tai enemmän, kyse ei ole enää tekoälystä vaan valvonnan järjestämisestä. Kymmenen varsinaisen kysymyksen lisäksi listalla on kaksi bonus-kysymystä ohjaamassa compliancen ja hallinnan jälkeen kohti kasvua ja asiakkaille luotavan arvon lisäämistä.

Toivomme, että tarkistuslista auttaa juuri sinua työssäsi liiketoiminnan kehittämiseksi.



Lenni Laukkanen
CEO & Founder
Astu Labs Oy

045 279 2794
lenni@astulabs.fi

Tilannekuva ja vastuu

1. Missä kaikkialla tekoälyä käytetään meillä tänään – myös siellä, missä sen käytöstä ei ole vielä päätetty?

Miksi. Hallituksen valvontavelvollisuus ei odota käyttöönottopäätöstä. Osakeyhtiölain huolellisuus- ja valvontavelvoite edellyttää, että hallitus tietää, mitä yhtiössä tapahtuu – ja tekoälyn kohdalla käyttö on lähes aina alkanut ennen päätöstä. Puhutaan niin sanotusta varjo-AI:sta eli siitä, että työntekijät käyttävät työssään tekoälytyökaluja, joita he eivät ole saaneet työnantajalta tai joista työnantaja ei välttämättä tiedä (Astu Labsin kymmeniä organisaatioita kattavassa tutkimuksessa tällaisia käyttää 24 % työntekijöistä sadassa prosentissa tutkituista organisaatioista). Inventaario on kaiken muun edellytys: ilman sitä linjaus ei kohdistu mihinkään eikä riskiarvio kata mitään.

Vastaus ei riitä, jos se on lista hankituista lisensseistä. Kysymys on käytöstä, ei hankinnoista.

2. Kuka yhtiössä vastaa tekoälyn käytöstä – nimeltä?

Miksi. Vastuu, joka on jaettu kaikille, ei ole kenelläkään. Hallitus ei tarvitse organisaatiokaaviota vaan yhden nimen, tiedon siitä kenelle hän raportoi, ja tiedon siitä mitä valtuuksia rooliin kuuluu. Ilman nimettyä vastuuta hallitus ja toimiva johto eivät voi kysyä keneltäkään mitään – eivätkä siis valvoa.

Vastaus ei riitä, jos se on "IT vastaa työkaluista ja liiketoiminta käytöstä".

Hallinta

3. Onko meillä hallituksen hyväksymä linjaus siitä, mihin tekoälyä saa ja mihin ei saa käyttää, ja tuntevatko ihmiset sen?

Miksi. Linjauksen olemassaolo ja sen tunnettuus ovat eri asioita, ja hallituksen kannalta ratkaisee kolmas: kenen linjaus se on. Johdon sisäinen ohje on johdon väline. Hallituksen hyväksymä linjaus on hallituksen väline, jota vasten johdon toimintaa voi arvioida. Ilman jälkimmäistä hallituksella ei ole mittatikkua.

Vastaus ei riitä, jos kyse on intranetin ohjeesta, jonka lukemista ei ole seurattu.

4. Mitä johto raportoi hallitukselle tekoälystä, kuinka usein ja millä mittareilla?

Miksi. Valvonta toteutuu raportoinnin kautta tai ei toteudu lainkaan. Jos tekoäly ei kuulu minkään vakioasian osaksi, hallitus käsittelee sitä ensimmäisen kerran vasta silloin, kun jokin on jo mennyt pieleen. Vakioasia on halpa vakuutus.

Vastaus ei riitä, jos se on kertaluontoinen esitys tai vuosikatsauksen kappale.

Data ja riski

5. Mihin syöttämämme tieto menee, ja mitä sopimuksissa on sovittu sen käytöstä?

Miksi. Valtaosa käytännön tekoälyriskistä on sopimus- ja datariskiä, ei teknologian toimintaan liittyvää riskiä. Tämän kysymyksen hallitus voi esittää ilman teknistä osaamista, ja vastaus on tarkistettavissa: sopimusehdot ovat luettavissa, ja niiden ja käytännön välinen ero on osoitettavissa.

Vastaus ei riitä, jos se on "käytämme vain yritysversioita". Se kertoo lisenssistä, ei tiedon kulusta.

6. Mitkä päätökset tai suositukset syntyvät nykyään osin tekoälyn tuottamana, ja kuka ne hyväksyy?

Miksi. Sekä sääntely että maineriski keskittyvät sinne, missä tekoäly vaikuttaa ihmistä koskevaan päätökseen – asiakkaan, työnhakijan, työntekijän. Velvoitteet kohdistuvat käyttötarkoitukseen, eivät työkaluun, joten sama työkalu voi olla yhdessä käytössä merkityksetön ja toisessa merkittävä. Hallituksen kannalta olennaista on, että hyväksyjäksi on nimetty ihminen.

Vastaus ei riitä, jos se on ”emme tee automaattisia päätöksiä” ilman että on tarkistettu, mikä on osittaista.

Osaaminen

7. Miten varmistamme, että tekoälyä käyttävät ihmiset ymmärtävät, mitä he käyttävät?

Miksi. Tekoälyasetuksen osaamisvelvoite (art. 4) on ollut sovellettavissa helmikuusta 2025, ja se koskee myös käyttöönottajaa, ei vain järjestelmien tarjoajaa. Velvoite muuttui kesällä 2026 kevyemmäksi, mutta ei poistunut. Velvoitteen toteutuma on dokumentoitavissa: hallitus voi pyytää osaamissuunnitelman ja kirjattun toteutuman – ja saada ne tai olla saamatta.

Vastaus ei riitä, jos se on yksittäinen webinaari tai vapaaehtoinen verkkokurssi ilman seuranta.

8. Ymmärtääkö hallitus itse riittävästi arvioidakseen johdon vastauksia?

Miksi. Tämä on listan ainoa kysymys, joka kohdistuu hallitukseen itseensä. Rajallinen tekoälytietämys on jopa sen parissa työskentelevillekin enemmän sääntö kuin poikkeus – osittain sääntelyn uutuuden, osittain kehityksen nopeuden vuoksi. Ratkaisevaa on, mitä siitä seuraa: hallitus, joka ei osaa esittää tarkentavaa kysymystä, delegoi arvioinnin sille taholle, jota sen pitäisi valvoa.

Vastaus ei riitä, jos se nojaa yhteen jäseneseen, joka ”tietää näistä”.

Jatkuvuus ja kilpailukyky

9. Mitä tapahtuu, jos käytössä oleva palvelu muuttuu, kallistuu olennaisesti tai katoaa?

Miksi. Riippuvuus on useimmissa organisaatioissa syntynyt nopeasti ja ilman erillistä päätöstä. Kun työnkulku on kerran rakennettu yhden palvelun varaan, sen vaihtaminen ei ole enää hankintapäätös vaan muutosprojekti. Säädellyillä toimialoilla tämä on lisäksi jatkuvuuden ja kolmannen osapuolen riskienhallinnan kysymys.

Vastaus ei riitä, jos varasuunnitelmaa ei ole kirjattu eikä kokeiltu.

10. Missä kilpailijamme hyödyntävät tekoälyä meitä paremmin, ja mistä me sen tietäisimme?

Miksi. Hallituksen tehtävä on strateginen valvonta, ja se on luonteeltaan vertaileva: yhtiön tekoälykyvykkyyttä ei voi arvioida tuntematta, mihin markkina on menossa. Suurin riski ei useinkaan ole näkyvä virhe vaan hiljainen jälkeenjääminen – kilpailija, joka oppii nopeammin ja siirtää hyödyn hintaan tai palveluun ennen kuin se näkyy teidän luvuissanne. Ja koska tehokkuushyötyjä raportoi moni mutta kasvuksi ja euroiksi ne kääntää harva, ratkaisevaa on, kertykö kyvykkyys organisaatioon – jolloin etu kertaantuu – vai jäävätkö hyödyt yksittäisiin projekteihin, jolloin jäljet katoavat. Kaikkein tärkein havainto voi olla itse näkyvyyden puute: jos yhtiö ei tiedä, mihin kilpailijat pystyvät, hallitus valvoo tyhjää.

Vastaus ei riitä, jos se on ”kyllä me alaa seuraamme” ilman konkreettista vertailukohtaa – tai jos vertailu nojaa yksin oman johdon sisäiseen näkemykseen. Vertailukohdan näkee parhaiten taho, joka aktiivisesti seuraa useita organisaatioita, ei se, joka katsoo vain omaa taloaan.

Bonuskysymykset hallituksille tilanteessa, jossa ollaan valmiita siirtymään hallinnasta arvonaluontiin

Seuraavat kaksi kysymystä kannattaa nostaa mukaan, jos hallitus haluaa arvioida sääntelyn, vastuiden ja riskien lisäksi sitä, muuttuuko tekoäly aidoksi liiketoiminta-arvoksi.

11. Missä tekoälyn pitäisi näkyä asiakkaalle asti, eikä vain sisäisenä tehokkuutena?

Miksi. Tehokkuushyöty on usein ensimmäinen vaihe, mutta osakeyhtiössä arvo syntyy lopulta asiakkaan maksuhalukkuudesta, paremmasta palvelusta, nopeammasta toimituksesta, uudesta tuotteesta tai vahvemmassa asiakassuhteesta. Organisaatioissa kuin organisaatioissa asiakas on se, joka maksaa laskut. Jos tekoäly näkyy vain sisäisenä ajansäästönä, hallitus ei vielä tiedä, syntykö siitä kilpailuetua. On erittäin tärkeää määrittää se, mihin teknologian vapauttama työaika käytetään, muuten kalenterit vain täyttyvät kaikesta suunnittelemattomasta.

Vastaus ei riitä, jos se on ”säästämme aikaa” ilman kuvausta siitä, miten säästynyt aika muuttuu asiakkaalle näkyväksi hyödyksi, kasvuksi, katteeksi tai paremmaksi palveluksi.

12. Miten mittaamme, muuttuuko tekoälyinvestointi kasvuksi, kannattavuudeksi tai puolustettavaksi kilpailueduksi?

Miksi. Käyttäjämäärät, lisenssit ja koulutukset kertovat aktiviteetista. Hallitusta kiinnostaa arvo. Mittareiden pitää erottaa kokeilujen määrä ja todellinen liiketoimintavaikutus: läpimenoaika, laatu, asiakaspito, myyntikyky, kate, uudet tulovirrat tai riskin pieneneminen.

Vastaus ei riitä, jos se on lista käyttöönotetuista työkaluista, pilottien määrästä tai koulutuksiin osallistuneista henkilöistä ilman yhteyttä liiketoimintatavoitteisiin.

Miten tätä listaa käytetään

Merkitse itse. Käykää lista läpi hallituksen kesken ja merkitkää kohdat, joihin ette tiedä vastausta. Tämä vie viisitoista minuuttia eikä vaadi ketään ulkopuolista.

Lähetä eteenpäin. Antakaa lista toimitusjohtajalle ennen seuraavaa kokousta ja pyytäkää vastaukset kirjallisina. Kirjallinen muoto on tässä tarkoituksellinen: se paljastaa epämääräisyyden, jonka suullinen vastaus peittää.

Valitse kolme. Ottakaa kolme kysymystä seuraavan kokouksen esityslistalle vakioasiana. Kaikkia kymmentä ei kannata käsitellä yhdessä kokouksessa – silloin riskinä on, että lopputuloksena on luento eikä keskustelua ja perusteltuja päätöksiä.

Itsearviointi

Merkittäkää jokaisen kysymyksen kohdalle, kuinka hyvin tiedätte vastauksen juuri nyt. Mikäli vastaus on kolmeen tai useampaan ”emme tiedä”, tarkoittaa se, että kyse on valvonnan järjestämisestä.

Kysymys	Tiedämme	Osin	Emme tiedä
1. Missä tekoälyä käytetään meillä tänään			
2. Kuka vastaa tekoälyn käytöstä – nimeltä			
3. Hallituksen hyväksymä linjaus ja sen tunnettuus			
4. Raportointi hallitukselle: sisältö, tiheys, mittarit			
5. Mihin syöttämämme tieto menee ja mitä on sovittu			
6. Tekoälyavusteiset päätökset ja niiden hyväksyjä			
7. Käyttäjien osaamisen varmistaminen			
8. Hallituksen oma kyky arvioida johdon vastauksia			
9. Varautuminen palvelun muutokseen tai katoamiseen			
10. Kilpailijoiden tekoälykyvykyys ja oma näkyvyys si- ihen			
11. Asiakkaalle asti näkyvä hyöty (bonus)			
12. Arvon mittaaminen: kasvu, kate, kilpailuetu (bonus)			

Mitä tarkistuslista ei ole

Tämä ei ole oikeudellista neuvontaa eikä vaatimustenmukaisuuden arviointia. Kysymykset ovat johtamisen kysymyksiä: ne auttavat hallitusta arvioimaan, onko valvonta järjestetty, mutta ne eivät kerro, täyttääkö yhtiö yksittäisen säädöksen vaatimukset.

Tekoälyasetuksen soveltamisaikataulut ovat jo muuttuneet kertaalleen ja voivat muuttua uudelleen. Tämän liitteen sääntelyviittaukset on tarkistettu heinäkuussa 2026. Aikataulumuutos ei ole siirtänyt hallituksen ymmärrysvelvoitetta eikä poistanut inventaario- ja luokittelutyön arvoa.

Haluatteko vertailukohdan omaan tilanteeseenne?

Pidämme hallituksille 45 minuutin tilannekuvan: käymme nämä kysymykset läpi ja kerromme, miltä vastaukset näyttävät suomalaisissa organisaatioissa. Autamme mielellämme missä tahansa mietittävissä asiassa. Palvelemme osoitteessa: advisory@astulabs.fi.