

HELSINGIN YLIOPISTO

# **Osakeyhtiön hallituksen päätöksenteko ja tekoäly**

Agenttiongelman ja fidusiariset velvollisuudet kehittyvässä  
pätöksentekoprosessissa

Oikeustieteen maisterin koulutusohjelma  
Yhteisö- ja arvopaperimarkkinaoikeus  
Maisterintutkielma

Laatija:  
Eero Roslander

Ohjaaja:  
Professori Seppo Villa

27.5.2025  
Helsinki

**Tiedekunta:** Oikeustieteellinen tiedekunta

**Koulutusohjelma:** Oikeustieteen maisterin koulutusohjelma

**Opintosuunta:** Yhteisö- ja arvopaperimarkkinaoikeus

**Tekijä:** Eero Roslander

**Työn nimi:** Osakeyhtiön hallituksen päätöksenteko ja tekoäly – Agenttiongelman ja fidusiariset velvollisuudet kehittyvässä päätöksentekoprosessissa

**Työn laji:** Maisterintutkielma

**Kuukausi ja vuosi:** Toukokuu 2025

**Sivumäärä:** XIII + 87

**Avainsanat:** Osakeyhtiö, johdon huolellisuusvelvollisuus, fidusiariset velvollisuudet, tekoäly, päämies-agenttiteoria, osakeyhtiön hallitus, liiketoimintapäätösperiaate

**Ohjaaja:** Professori Seppo Villa

**Säilytyspaikka:** Helsingin yliopiston kirjasto

**Tiivistelmä:**

Tutkielma tarkastelee tekoälykehityksen yhtiöoikeudellista merkitystä osakeyhtiön hallituksen huolellisuusvelvollisuuden ja päätöksenteon kannalta. Tarkastelussa sidotaan osakeyhtiön toimintaa voimistuvasti värittävä ilmiö osaksi yhtiöoikeudellista kehikkoa ja tarjotaan tätä kautta yleiskuva siitä, miten tekoälytiedon roolia on tulkittava liiketoimintapäätösarvioinnissa. Tutkielmassa havaitaan, että vaikka ongelmat poikkeavatkin monessa mielessä totutusta, niiden ydin ei muutu ja osakeyhtiölain periaatteet tarjoavat toimivia työkaluja tekoälyn kanssa toimimiseen, kunhan tekoälyn riskit hahmotetaan yhtiöoikeuden kannalta oikeista lähtökohdista.

Analyysia taustoitetaan arvioimalla kysymystä johdon fidusiaristen velvollisuuksien taustalla vaikuttavan agenttiteorian kautta. Tarkastelu auttaa määrittämään, mihin riskeihin ja haasteisiin periaatteiden täytyy kulloisessakin tilanteessa kyetä vastaamaan ja toisaalta millaista erityishuomiota tekoäly vaatii suhteessa tavanomaisiin apuvälineisiin. Tekoälyn havaitaan vaikuttavan sääntelyn taustaproblematiikkaan paikoin merkittävästikin. Tekoäly uhkaa kriittistä ajattelua sekä luo uusia vinoumia päätöksentekoon. Näennäisestä objektiivisuudestaan huolimatta järjestelmien neutraliteetti on johdon käsissä ja muutoinkin kyseenalainen, minkä lisäksi ne tarjoavat uusia, vaikeasti selitettäviä työkaluja hakea tukea opportunistisille päämäärille. Tekoälytyökalut toimivat totuttuun nähden ennakoimattomasti, mikä vaatii uudenlaista lähestymistapaa. Ongelmiin esitetään kokoavasti käytännöllisiä ratkaisuja.

Tekoäly vahvistaa johdon päätöksentekodellytyksiä merkittävästi, mikä niin yhtiön edun kuin liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisen informoidun päätöksenteon vaatimuksen kauttakkin tulee tekoälyn vakiintuessa vaikuttamaan päätöksentekoon. Vastuun kuuluessa luonnollisille henkilöille ei tekoälyn kyvyistä kuitenkaan voida johtaa sellaista tulkintaa, jossa sen suosituksista poikkeaminen olisi implikaatio epärationaalisuudesta. Päätöstä ja suhtautumista tekoälyn suosituksiin on arvioitava suhteessa niiden perusteltavuuteen ja hallituksen arviointiprosessiin, kuten asiantuntijatiedon suhteenkin. Tekoälyn roolin kasvaessa hallitukselta edellytetäänkin kasvavissa määrin kykyä arvioida tekoälytiedon luotettavuutta. Lähtökohtaisesti huolellinen toiminta käyttöönotossa tukee luotettavuusolettamaa. Tulkinta saa analogista tukea asiantuntijan valintaa ja delegointia koskevista periaatteista, jotka vaikuttavat kykenevän vastamaan tutkielmassa havaittuihin olennaisiin tekoälyriskeihin. Vastaavasti olettaa horjuttavat hallituksen tiedossa olevat esimerkiksi vinoumiin tai järjestelmän soveltumattomuuteen liittyvät riskit, joita yhtiön on arvioitava aktiivisesti. Usein esiintyvälle kysymykselle tekoälyn selitettävyydestä ei ole tarpeen antaa mainittavaa merkitystä luotettavuusarvioinnissa. Tiedossa olevat riskit eivät suoraan tee tiedosta epäluotettavaa, mutta nostavat tarvetta lisäselvityksille ja päätöksen perusteluiden kattavuudelle. Hallituksen rooli kysymyksen kannalta keskiöön nousevissa tekoälyn ja datan hallinnoinnin prosesseissa muodostuu ennen kaikkea sen valvontavastuun kautta. Hallituksen on varmistettava, että prosessit on organisoitu yhtiössä asianmukaisesti.

## **Sisällys**

<b>Lähteet</b>	<b>IV</b>
<b>Lyhenteet</b>	<b>XIII</b>
<b>1 Johdanto</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Aluksi</b>	<b>1</b>
1.1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja kysymyksenasettelu	1
<b>1.2 Tutkielman toteutus</b>	<b>4</b>
1.2.1 Tutkimusmetodi	4
1.2.2 Tutkimusaineisto	6
1.2.3 Rakenne ja rajaukset	6
<b>1.3 Tekoälystä yleisesti</b>	<b>8</b>
1.3.1 Katsaus tekoälyjärjestelmien toimintalogiikkaan	8
<b>2 Päämies-agenttiongelmia</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Agenttiteoria yleisesti</b>	<b>11</b>
2.1.1 Lähtökohdat	11
2.1.2 Teorian tausta	12
<b>2.2 Agentuurikustannukset</b>	<b>14</b>
2.2.1 Agentuurikustannukset yleisesti	14
2.2.2 Hallituksen kontrollointi ja tiedonantovelvoitteet	16
<b>2.3 Regulaatiiviset sääntelystrategiat</b>	<b>19</b>
2.3.1 Yleisesti hallitusta ohjaavista periaatteista	19
2.3.2 Huolellisuusvelvoite	21
2.3.3 Liiketoimintapäätösperiaate	23
2.3.4 Valvontavastuu	25
<b>3 Tekoäly ja agenttiongelmia</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Yleistä</b>	<b>27</b>
3.1.1 Agenttiongelman loppuko?	27
3.1.2 Ongelman luokittelua	29
<b>3.2 Ongelma i – Ihmiskädenjälki ei katoa päätöksenteosta</b>	<b>30</b>
3.2.1 Valta säilyy ihmiskäsissä	30
3.2.2 Tekoäly vaikuttaa hallituksen harkintaan normaalia työkalua vahvemmin.	31
<b>3.3 Ongelma ii – Tekoäly on vaikeasti selitettävissä</b>	<b>33</b>
3.3.1 Tekoäly luo uusia informaatioepäsymmetrian ulottuvuuksia	33
3.3.2 Monimutkaisuus ja automaatio aiheuttavat uusia vinoumia johdon ajatteluun	35
<b>3.4 Ongelma iii – Tekoäly ei kehity tyhjiössä</b>	<b>36</b>
3.4.1 Johto käyttää valtaa tekoälyjärjestelmien valinnassa	36
3.4.2 Tekoäly omaksuu toimintatapoja johdolta	37
<b>3.5 Ongelma iv – Tekoäly on työkalua autonomisempi</b>	<b>39</b>
3.5.1 Tekoälyn agentinomainen rooli	39
<b>4 Muuttuva liiketoimintapäätösperiaate</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Informoitu ja tehokas päätöksenteko</b>	<b>42</b>
4.1.1 Velvollisuus hankkia tietoa	42
4.1.2 Yhtiön edun mukaisuus	45
<b>4.2 Inhimillinen harkinta</b>	<b>47</b>
4.2.1 Onko inhimilliselle harkinnalle sijaa?	47
4.2.2 Tarve kriittisyydelle	50
4.2.3 Tiedon huomioiva tai sivuuttava päätöksentekoprosessi	51

<b>4.3</b>	<b>Tekoälytiedon luotettavuus</b>	<b>53</b>
4.3.1	Oikeus luottaa asiantuntijatiетoon yleisesti	53
4.3.2	Arviointi tekoälyviitekehyksessä	56
4.3.3	Selitettävyyden merkitys	58
4.3.4	Tekoälyn arviointi	61
<b>5</b>	<b>Kehittyvät fidusiaariset velvollisuudet</b>	<b>63</b>
<b>5.1</b>	<b>Tekoälyn huolellinen käyttöönotto</b>	<b>63</b>
5.1.1	Käyttöönottoon pohjaavan arvioinnin soveltuvuus	63
5.1.2	Käyttöönottoon liittyvän vastuun jakautuminen ja hallituksen valvontavastuu	64
5.1.3	Huolellinen organisointi ja tekoälyn hallinnointi	67
5.1.4	Digisääntelyssä omaksuttuja ratkaisuja	70
<b>5.2</b>	<b>Osakkeenomistajan asema</b>	<b>72</b>
5.2.1	Päätöksenteon läpinäkyvyys	72
5.2.2	Lähtökohtia vahingonkorvausnormiston tarkasteluun	74
5.2.3	Osakeyhtiölain vahingonkorvausnormiston soveltuvuus	76
5.2.4	Arviointi käytännössä	79
<b>6</b>	<b>Lopuksi</b>	<b>81</b>
<b>6.1</b>	<b>Kokoavia havaintoja</b>	<b>81</b>
6.1.1	Tekoäly ja sen tuomat haasteet	81
6.1.2	Tekoäly liiketoimintapäätösprosessissa	82
6.1.3	Yhteenveto riskeistä ja mahdollisista ratkaisuista	85
<b>6.2</b>	<b>Tulevasta kehityksestä</b>	<b>87</b>
6.2.1	Ennalta-arvaamattomat näkymät	87

## Lähteet

### Kirjallisuus

Abraham – Schneider – vom Brocke 2019

*Abraham, Rene – Schneider, Johannes – vom Brocke, Jam:* Data governance: A conceptual framework, structured review, and research agenda. *International Journal of Information Management* vol. 49 2019, s. 424–438.

Ahern 2024

*Ahern, Deirdre:* Corporate Law, Corporate Governance and AI: Are we Ready for Robots in the Boardroom? Teoksessa Lim, Ernest – Morgan, Phillip (ed.): *The Cambridge Handbook of Private Law and Artificial Intelligence*. Cambridge University Press 2024, s. 409–430.

Airaksinen 2023

*Airaksinen, Manne:* Osakkeenomistajakeskeisyys, sidosryhmät ja yhteiskuntavastuu osakeyhtiöoikeuden järjestelmässä. Alma Talent 2023.

Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018

*Airaksinen, Manne – Pulkkinen, Pekka – Rasinaho, Vesa:* Osakeyhtiö I. Alma Talent 2018.

Airaksinen – Villa – Stepanoff 2017

*Airaksinen, Manne – Villa, Seppo – Stepanoff, Maaret:* Avustajien käyttäminen hallitustyössä – hallitustiedon luovuttaminen kolmannelle. *Liikejuridiikka* 2/2017, s. 5–41.

Andersson 2024

*Andersson, Jenna:* Organisaation hyvä tietoturvan sääntelyjärjestelmä. *Acta Wasaensia* 536 2024.

Armour – Eidenmueller 2019

*Armour, John – Eidenmueller, Horst:* Self-Driving Corporations? *Harvard Business Law Review* 2019, European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 475/2019, Oxford Legal Studies Research Paper No. 5/2020.

Arrieta ym. 2020

*Arrieta, Alejandro Barredo – Díaz-Rodríguez, Natalia – Del Ser, Javier – Bennetot, Adrien – Tabik, Siham – Barbado, Alberto – Garcia, Salvador – Gil-Lopez, Sergio – Molina, Daniel – Benjamins, Richard – Chatila, Raja – Herrera, Francisco:* Explainable Artificial Intelligence (XAI): Concepts, taxonomies, opportunities and challenges toward responsible AI. *Information Fusion* 2020, s. 82-115.

Baker – Anderson 2010

*Baker, Kent – Anderson, Ronald* (ed.): *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. John Wiley & Sons, Inc. 2010.

Bathae 2018

*Bathae, Yavar:* The Artificial Intelligence Black Box and the Failure of Intent and Causation. *Harvard Journal of Law and Technology* vol. 31 2018, s. 890-938.

Collin 2020

*Collin, Jesse:* Osake ja modernit arvopaperimarkkinat. Alma Talent 2020.

Collin 2022

*Collin, Jesse:* Osakeyhtiön yhtiökokous, Uudistunut yhtiökokouslainsäädäntö. Alma Talent 2022.

Dell'Acqua ym. 2023.

*Dell'Acqua, Fabrizio – McFowland, Edward – Mollick, Ethan – Lifshitz-Assaf, Hila – Kellogg, Katherine – Rajendran, Saran – Krayer, Lisa – Candelon, François – Lakhani,*

*Karim*: Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of AI on Knowledge Worker Productivity and Quality. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24-013, The Wharton School Research Paper 2023.

Dor – Coglianese 2021

*Dor, Lavi Ben – Coglianese, Cary*: Procurement as AI Governance. IEEE Transactions on Technology and Society vol. 2 no. 4 2021, s. 192-199.

Enriques – Zetsche 2019

*Enriques, Luca – Zetsche, Dirk*: Corporate Technologies and the Tech Nirvana Fallacy. European Corporate Governance Institute (ECGI) - Law Working Paper No. 457/2019, Hastings Law Journal vol. 72 2019, s. 55–98.

Ferguson – Franklin – Lagnado 2022

*Ferguson, Aidah Nakakande – Franklin, Matija – Lagnado, David*: Explanations that backfire: Explainable artificial intelligence can cause information overload. Proceedings of the 44th Annual Conference of the Cognitive Science Society 2022.

Gahnberg 2021

*Gahnberg, Carl*: What rules? Framing the governance of artificial agency. Policy and Society vol. 40 2021, s. 194–210.

Gramitto Ricci 2020

*Gramitto Ricci, Sergio*: Artificial Agents in Corporate Boardrooms. Cornell Law Review vol. 105 2020, s. 870–906.

Grove ym. 2020

*Grove, Hugh – Clouse, Maclyn – Schaffner, Laura – Xu, Tracy*: Monitoring AI progress for corporate governance. Journal of Governance & Regulation vol. 9 2020, s. 8–17.

Hacker ym. 2020

*Hacker, Philipp – Krestel, Ralf – Grudnmann, Stefan – Naumann, Felix*: Explainable AI under contract and tort law: legal incentives and technical challenges. Artificial Intelligence and Law vol. 28 2020, s. 415–439.

Havu – Roslin 2019

*Havu, Katri – Roslin, Waltter*: Tekoäly ja vahingonkorvausvastuu media- ja viestintäalalla: teoreettisia lähtökohtia ja valikoituja havaintoja. Lakimies 7–8/2019, s. 896–927.

Havu ym. 2024

*Havu, Katri – Mäkelä, Alma-Sofia – Saleev, Ruslan – Pfau, Diana – Heydari, Tahoor – Polad, Didem*: Regulating Liability for AI-Induced Harm: Developments in EU Law and Insights from a Research Project. Helsinki Legal Studies Research Paper No. 87 2024.

Helleringer – Möslein 2025

*Helleringer, Geneviève – Möslein, Florian*: AI & the Business Judgment Rule: Heightened Information Duty. University of Chicago Law Review Online 2025. Saatavilla osoitteessa: <https://lawreview.uchicago.edu/online-archive/ai-business-judgment-rule-heightened-information-duty>.

Hemmo 1998

*Hemmo, Mika*: Sopimus ja delikti. Talentum 1998.

Hemmo 2005

*Hemmo, Mika*: Vahingonkorvausoikeus. Talentum 2005.

Hilb 2020

*Hilb, Michael*: Toward artificial governance? The role of artificial intelligence in shaping the future of corporate governance. *Journal of Management and Governance* vol. 24 2020, s. 851–870.

Hirvonen 2011

*Hirvonen, Ari*: Mitkä metodit? Opas oikeustieteen metodologiaan. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja 2011.

Hirvonen – Niskakangas – Steiner 2003

*Hirvonen, Ahti – Niskakangas, Heikki – Steiner, Maj-Lis*: Corporate governance – Hyvä omistajaohjaus ja hallitustyöskentely. Sanoma Pro 2003.

Häyhä 1997

*Häyhä, Juha* (toim.): Minun metodini. WSLT 1997.

Jensen – Meckling 1976

*Jensen, Michael J. – Meckling, William H.*: Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* vol. 3 1976, s. 305–360.

Jones – Bergen 2025

*Jones, Cameron – Bergen, Benjamin*: Large Language Models Pass the Turing Test. arXiv 2025. Saatavilla osoitteessa <https://arxiv.org/abs/2503.23674>.

Kahneman – Sibony – Sunstein 2021

*Kahneman, Daniel – Sibony, Oliver – Sunstein, Cass*: Noise: A Flaw in Human Judgment. Little, Brown Spark 2021.

Kaisanlahti 2024

*Kaisanlahti, Timo*: Hallituksen huolellisuus pörssiyhtiön tilinpäätös- ja kestävyysraportoinnissa. *Defensor Legis* 2/2024, s. 201–226.

Kallioniemi 2022

*Kallioniemi, Ismo*: Tekoälyoikeus: varallisuusosoikeuden ja riskienhallinnan kysymyksiä. Alma Talent 2022.

Kamalnath 2019

*Kamalnath, Akshaya*: The Perennial Quest for Board Independence – Artificial Intelligence to the Rescue?. *Albany Law Review* vol. 43 2019, s. 43–60.

Keller 2025

*Keller, Milla*: Datajuridiikka. Alma Insights 2025.

Koulu 2020

*Koulu, Riikka*: Human control over automation: EU policy and AI ethics. *European journal of legal studies* vol. 12 2020, s. 9–46.

Kraakman ym. 2017

*Kraakman, Reinier – Armour, John – Davies, Paul – Enriques, Luca – Hansmann, Henry – Hertig, Gerard – Hopt, Klaus – Kanda, Hideki – Pargendler, Mariana – Ringe, Wolf-Georg – Rock, Edward*: The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach. Oxford University Press 2017.

Kurki 2018

*Kurki, Visa*: Voiko tekoäly olla oikeussubjekti? *Lakimies* 7–8/2018, s. 820–839.

Kyläkallio 1963

*Kyläkallio, Juhani*: Yhtiön hallituksen vastuu. Suomalaisen Lakimiesyhdistyksen julkaisuja B-sarja N:o 117. WSOY 1963.

Kyläkallio – Iirola – Kyläkallio 2020

*Kyläkallio, Juhani – Iirola, Olli – Kyläkallio, Kalle*: Osakeyhtiö I. Edita Publishing 2020.

Langenbucher 2024a

*Langenbucher, Katja*: Ownership and Trust: a corporate law framework for board decision-making in the age of AI. ECGI Law Working Paper No 758/2024.

Langenbucher 2024b

*Langenbucher, Katja*: AI Judgement Rule(s). University of Chicago Law Review Online 2024. Saatavilla osoitteessa: <https://lawreview.uchicago.edu/online-archive/ai-judgment-rules>.

Lautjärvi 2017

*Lautjärvi, Kari*: Yhtiön etu yhtiön johdon päätöksissä ja toiminnassa. Alma Talent 2017.

Liimatainen – Lähteenmaa 2020

*Liimatainen, Antti – Lähteenmaa, Lauri*: Kasvuun yritysostolla. Alma Talent 2020.

Lindroos-Hovinheimo ym. 2025

*Lindroos-Hovinheimo, Susanna – Koivisto, Ida – Koulu, Riikka – Sankari Suvi*: Tekoölyn sääntely. Alma Insights 2025.

Markham 2006

*Markham, Jerry W.*: A Financial History of Modern U. S. Corporate Scandals: From Enron to Reform. Taylor & Francis Group 2006.

Mazeika ym. 2025

*Mazeika, Mantas – Yin, Xuwang – Tamirisa, Rishub – Lim, Jaehyuk – Lee, Bruce – Ren, Richard – Phan, Long – Mu, Norman – Khoja, Adam – Zhang, Oliver – Hendrycks, Dan*: Utility Engineering: Analyzing and Controlling Emergent Value Systems in AIs. arXiv 2025. Saatavilla osoitteessa: <https://arxiv.org/abs/2502.08640>.

Mertens 2023

*Mertens, Florian*: The use of artificial intelligence in corporate decision-making at board level: a preliminary legal analysis. Financial Law Institute Working Paper Series 2023-01.

Morgan 2024

*Morgan, Phillip*: Tort Law and AI – Vicarious Liability. Teoksessa Lim, Ernest – Morgan, Phillip (ed.): The Cambridge Handbook of Private Law and Artificial Intelligence. Cambridge University Press 2024, s. 135–171.

Mähönen 2018

*Mähönen, Jukka*: Hajauttaminen, digitalisaatio ja osuustoiminta. Lakimies 7–8/2018, s. 928–953.

Mähönen – Villa 2015

*Mähönen, Jukka – Villa, Seppo*: Osakeyhtiö I, Yleiset opit. Alma Talent 2015.

Mähönen – Villa 2019

*Mähönen, Jukka – Villa, Seppo*: Osakeyhtiö III, Corporate governance. Alma Talent 2019.

Mähönen – Villa 2020

*Mähönen, Jukka – Villa, Seppo*: Osakeyhtiö II, Pääomarakenne ja rahoitus. Alma Talent 2020.

Mäntymäki ym. 2022

*Mäntymäki, Matti – Minkkinen, Matti – Birkstedt Teemu – Viljanen, Mika*: Defining organizational AI governance. AI and Ethics vol. 2 2022, s. 603–609.

Mäntysaari 2002

*Mäntysaari, Petri*: Yhtiö toimijana. WSOY Lakitieto 2002.

Määttä 1999

*Määttä, Kalle*: Oikeustaloustieteen aakkoset. Helsingin yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisut 1999.

Möslein 2018

*Möslein, Florian*: Robots in the Boardroom: Artificial Intelligence and Corporate Law. Teoksessa Barfield, Woodrow – Pagallo, Ugo (ed.): Research Handbook on the Law of Artificial Intelligence. Edward Elgar 2018, s. 649–669.

Norros 2008

*Norros, Olli*: Vahingonkorvaus asiantuntijapalveluissa. Lakimies 4/2008, s. 637–643.

Nyström 2016

*Nyström, Patrik*: Osakeyhtiön hallituksen fidusiaariset velvollisuudet, osakeyhtiö- ja vahingonkorvausoikeudellinen tutkimus. Suomalaisen lakimiesyhdistyksen julkaisuja. A-sarja N:o 332 2016.

Petrin 2019

*Petrin, Martin*: Corporate management in the age of AI. Columbia Business Law Review vol. 2019(3), s. 966–1030.

Phillips ym. 2021

*Phillips, Jonathon – Hahn, Carina – Fontana, Peter – Yates Amy – Greene, Kristen – Broniatowski, David – Przybocki, Mark*: Four Principles of Explainable Artificial Intelligence. National Institute of Standards and Technology 2021.

Pönkä 2012

*Pönkä, Ville*: Yhdenvertaisuus osakeyhtiössä. Alma Talent 2012.

Salo 2015

*Salo, Marika*: Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu. Alma Talent 2015.

Salonen 2000

*Salonen, Aki*: Osakeyhtiön hallituksen jäsenen huolellisuusvelvollisuus. Werner Söderström lakitieto 2000.

Sankari – Koulu – Hakkarainen 2022

*Sankari Suvi – Koulu, Riikka – Hakkarainen, Jenni*: Digitaalinen oikeus tutkimuksen kohteena. Lakimies 1/2022, s. 185–191.

Savela 2015

*Savela, Ari*: Vahingonkorvaus yhtiössä. Talentum 2015.

Schneider ym. 2023

*Schneider, Johannes – Abraham, Rene – Meske, Christian – vom Brocke, Jan*: Artificial Intelligence Governance for Businesses. Information Systems Management vol. 40 2023, s. 229–249.

Schneider 2024

*Schneider, Johannes*: Explainable Generative AI (GenXAI): a survey, conceptualization, and research agenda. Artificial Intelligence Review vol. 57(289) 2024.

Schwartz ym. 2022

*Schwartz, Reva – Vassilev, Apostol – Greene, Kristen – Perine, Lori – Burt, Andrew – Hall, Patrick*: Towards a Standard for Identifying and Managing Bias in Artificial Intelligence. National Institute of Standards and Technology 2022.

Seng – Cheng Han 2024

*Seng, Daniel – Cheng Han, Tan*; Agency Law and AI. Teoksessa *Lim, Ernest – Morgan, Phillip* (ed.): *The Cambridge Handbook of Private Law and Artificial Intelligence*. Cambridge University Press 2024, s. 250–269.

Skitka – Mosier – Burdick 2000

*Skitka, Linda – Mosier, Kathleen – Burdick, Mark*: Accountability and automation bias. *International Journal of Human-Computer Studies* vol. 52 2000, s. 701–717.

Ståhlberg – Karhu 2020

*Ståhlberg, Pauli – Karhu, Juha*: Suomen vahingonkorvausoikeus. Alma Talent 2020.

Vahtera 2011

*Vahtera, Veikko*: Osakeomistuksen riski ja sääntely. Lakimiesliiton kustannus 2011.

Viljanen 2017

*Viljanen, Mika*: Algoritmien haaste – uuteen aineelliseen oikeuteen? *Lakimies* 7–8/2017, s. 1070–1087.

Viljanen 2023

*Viljanen, Mika*: Menikö juna jo? Tekoälyn sääntelemisen mahdollisuuksista. *Lakimies*, 7–8/2023, s. 1204–1231.

Villa 2020

*Villa, Seppo*: Hallituksen ja toimitusjohtajan oikeudet ja vastuu osakeyhtiössä. Kauppakamari 2020.

## **Virallislähteet**

### **Hallituksen esitykset**

HE 109/2005 vp

Hallituksen esitys 109/2005 vp eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi

### **Euroopan unioni**

COM(2022) 496 final

Komission ehdotus direktiiviksi sopimuksenulkoista siviilioikeudellista vastuuta koskevien sääntöjen mukauttamisesta tekoölyyn (direktiivi tekoölyyn liittyvästä vastuusta).

COM(2020) 64 final

Komission kertomus Euroopan parlamentille, neuvostolle ja Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle tekoälyn, esineiden internetin ja robotiikan vaikutuksista turvallisuuteen ja vastuuvollisuuteen.

Euroopan komissio 2021

Study on the relevance and impact of artificial intelligence for company law and corporate governance – Final report. European Commission 2021.

Euroopan parlamentti 2017

Euroopan parlamentin päätöslauselma 16. helmikuuta 2017 suosituksista komissiolle robotiikkaa koskevista yksityisoikeudellisista säännöistä (2015/2103(INL)).

### **Ruotsi**

Prop. 2004/05:85

Regeringens proposition 2004/05:85, Ny aktiebolagslag.

**Itsesääntely**

Hallinnointikoodi 2025

Hallinnointikoodi 2025. Arvopaperimarkkinayhdistys ry.

**Oikeuskäytäntö****Korkein oikeus**

KKO 1982 II 103

KKO 1997:110

KKO 1999:12

KKO 2001:85

KKO 2010:91

KKO 2016:58

KKO 2018:19

KKO 2024:26

**Hovioikeudet**

HelHo 13.2.2024 S 21/2656 (ei lainvoimainen) ´

**Yhdysvallat**

Smith v. Van Gorkom, 488 A. 2d 858, 863 (Del. 1985)

Valeant Pharmaceuticals International v. Jerney, 921 A.2d 732 (Del. Ch.2007)

In re Caremark International Inc. Derivative Litigation, 698 A.2d 959 (Del. Ch. 1996)

In re Walt Disney Derivative Litigation, 907 A 2d 693 (Del. Ch. 2005)

Omnicare, Inc. v. Laborers Dist. Council Constr. Indus. Pension Fund, 575 U.S. 175 (2015)

Firemen’s Retirement System of St. Louis v. Sorenson 2021 WL 4593777 (Del. Ch. 2021)  
(Marriott)

Construction Industry Laborers Pension Fund v. Bingle, (C.A. No. 2021-0940-SG (Del. Ch 2022))  
(SolarWinds)

**Australia**

ASIC v. Healey & Ors [2011] FCA 717

**Englanti**

Madoff Securities International Ltd (In Liquidation) v. Raven [2013] EWHC 3147 (Comm)

**Saksa**

Bundesgerichtshof, Urt. v. 20.09.2011 – II ZR 234/09, BGH-Rspr.

**Muut lähteet**

Abrash – Probst – Edelman 2024

*Abrash, Lara – Probst, Arno – Edelman, Karen*: Governance of AI: A critical imperative for today’s boards. Deloitte 2024. Saatavilla osoitteessa:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/successful-ai-oversight-may-require-more-engagement-in-the-boardroom.html>.

## AI Incident Database

AI Incident Database -verkkosivu. Saatavilla osoitteessa: <https://incidentdatabase.ai>.

## Arize AI 2024

Arize AI: The rise of generative AI in SEC Filings. Saatavilla osoitteessa: <https://arize.com/resource/rise-of-gen-ai-in-sec-filings/>.

## Cavé – O’Brien 2024.

*Cavé, Arnaud – O’Brien, Niamh*: Next-Gen Governance: AI’s Role in Shareholder Proposals. Harvard Law School Forum on Corporate Governance 2024. Saatavilla osoitteessa: <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/05/06/next-gen-governance-ais-role-in-shareholder-proposals/>.

## Cavé – O’Brien – Hearon 2024

*Cavé, Arnaud – O’Brien, Niamh- Hearon, Andrea*: Unveiling Key Trends in AI Shareholder Proposals. Harvard Law School Forum on Corporate Governance 2024. Saatavilla osoitteessa: <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/09/29/unveiling-key-trends-in-ai-shareholder-proposals/>.

## Diasio – Gusher 2024

*Diasio, Dan – Gusher, Traci*: Execs double down on AI: explore 5 AI adoption strategies for success. Ernst & Young 2024. Saatavilla osoitteessa: [https://www.ey.com/en\\_us/services/emerging-technologies/five-ai-adoption-strategies-survey](https://www.ey.com/en_us/services/emerging-technologies/five-ai-adoption-strategies-survey).

## FTI 2024

FTI Consulting: Responsible AI Governance: Future Proofing Corporate Governance, Strategy, Risk Management and Reporting. Saatavilla osoitteessa: <https://fticommunications.com/responsible-ai-governance-future-proofing-corporate-governance-strategy-risk-management-and-reporting/>.

## Gregory 2023

*Gregory, Holly*: AI and the Role of the Board of Directors. Harvard Law School Forum on Corporate Governance 2024. Saatavilla osoitteessa: <https://corpgov.law.harvard.edu/2023/10/07/ai-and-the-role-of-the-board-of-directors/>.

## Kesko 2024

Kesko Oyj: Selvitys hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä 2024.

## Keskuskauppakamari 2022.

Pörssiyhtiöiden hallinnointi ja yhtiökokoukset, corporate governance -selvitys 2022. Keskuskauppakamari 2022.

## KPMG 2025

KPMG International: AI in financial reporting and audit: Navigating the new era. Saatavilla osoitteessa: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2024/04/ai-in-financial-reporting-and-audit-web.pdf.coredownload.inline.pdf>.

## McKinsey 2024

McKinsey & Company: Generatiivisen tekoälyn taloudellinen potentiaali Suomelle. Saatavilla osoitteessa: <https://www.mckinsey.com/fi/news/economic-potential-of-generative-ai-for-finland>.

## NIST 2024

National Institute of Standards and Technology: AI Risk Management Framework.

## Nokia 2024

Nokia Oyj: Selvitys hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä 2024.

Pirchalski – Herndon 2024

*Pirchalski, Emma – Herndon, Benjamin*: Tuning Corporate Governance for AI Adoption. National Association of Corporate Directors 2024. Saatavilla osoitteessa: <https://www.nacdonline.org/all-governance/governance-resources/governance-research/outlook-and-challenges/2025-governance-outlook/tuning-corporate-governance-for-ai-adoption/>.

Schwab 2016

*Schwab, Klaus*: The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. World Economic Forum 2016. Saatavilla osoitteessa: <https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>.

Singla ym. 2025

*Singla, Alex – Sukharevsky, Alexander – Yee, Lareina – Chui, Michael – Hall, Bryce*: The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. QuantumBlack AI by McKinsey 2025. Saatavilla osoitteessa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#/>.

Sutinen – Rainio – Vuorinen 2024

*Sutinen, Martti – Rainio, Ida – Vuorinen, Miikka*: Luovan tekoälyn palveludemo liikenne- ja viestintäministeriön lainvalmistelutyön tueksi: Loppuraportti. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 2024:9.

Suvanto – Giunta 2024

*Suvanto, Lex – Giunta, Tara*: Board Oversight of AI. Harvard Law School Forum on Corporate Governance 2024. Saatavilla osoitteessa: <https://corpgov.law.harvard.edu/2024/09/17/board-oversight-of-ai/>.

Traficom 2025

Kyberturvallisuuskeskuksen viikkokatsaus - 04/2025. Saatavilla osoitteessa: <https://kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankohtaista/kyberturvallisuuskeskuksen-viikkokatsaus-042025>.

Wärtsilä 2024

Wärtsilä Oyj Abp: Selvitys hallinnointi- ja ohjausjärjestelmästä 2024.

**Lyhenteet**

AML	Arvopaperimarkkinalaki (746/2012)
DGCL	Delaware General Corporation Law
DORA	Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2022/2554 finanssialan digitaalisesta häiriönsietokyvystä
EOYL	Osakeyhtiölaki (734/1978), kumottu 1.9.2006 lukien
ISO	International Organization for Standardization
KKO	Korkein oikeus
KPL	Kirjanpitolaki (655/1973)
NIS2	Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (EU) 2022/2555 toimenpiteistä kyberturvallisuuden yhteisen korkean tason varmistamiseksi kaikkialla unionissa
OYL	Osakeyhtiölaki (624/2006)
Tekoälyasetus	Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2024/1689 tekoälyä koskevista yhdenmukaistetuista säännöistä
TTL	Tilintarkastuslaki (1141/2015)

# 1 Johdanto

## 1.1 Aluksi

### 1.1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja kysymyksenasettelu

Tekoäly on ollut viime vuodet valokeilassa likimain kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla. Loppuvuodesta 2022 alkaneen generatiivisen tekoälyn läpimurron jälkeen ei lieneäkään enää tarpeen paaluttaa, kuinka muutosvoimaisesta teknologiasta on kyse. Neljänneksi teolliseksi vallankumoukseksikin kuvattu muutosvoima muovaa liiketoimintarealiteetteja monelta osin uusiksi, mikä tulee vaikuttamaan myös yhtiöoikeuteen, jonka on sopeuduttava uuteen tilanteeseen.<sup>1</sup> Osakeyhtiömuotoisen toiminnan ollessa kiistatta talouden selkäranka, on se nimittäin väistämättä yksi kehityksen ja siihen liittyvien riskien ilmenemisalustoista.<sup>2</sup> Yhtiöoikeuden implisiittiset taustaoletukset rakentuvat kauttaaltaan ihmistoimijuuden ympärille, mitä tekoälykehitys haastaa. Onkin oleellista tiedostaa, että varsinaisen liiketoiminnan ohella kehitys koskettaa myös yhtiön johtoa ja corporate governance -mekanismeja itsessäänkin.<sup>3</sup> Tekoälyn ääni kuuluu ja tulee kuulumaan hallituksen kokoushuoneissa. Hallituksen jäsenten näkökulmasta tämä tarkoittaa, että nämä joutuvat arvioimaan päätöksentekoprosesseissaan elementtiä, joka on luonteeltaan poikkeava niin tavanomaisista teknologisista työkaluista kuin ihmisasiantuntijoistakin. Yhtiöoikeudellisen tutkimuksen on kyettävä vastaamaan kysymykseen, mitä yhtiöoikeus tällöin odottaa hallitukselta.

Kehittyneiden tekoälyjärjestelmien saatavuus ja ylivertainen tiedonkäsittelykyky herättävät kysymyksiä esimerkiksi siitä, missä määrin osakeyhtiön johdon on yhtäältä syytä ja toisaalta kiellettyä hyödyntää tekoälyä päätöksenteossaan. Yhtiöoikeudellisesti arvioinnissa on viime kädessä kyse osakeyhtiölain periaatekeskeiseen tapaan yhtiön edusta; hallituksen on toimittava huolellisesti yhtiön edun mukaisesti ja kääntäen vältettävä tämän vastaista toimintaa. Tekoäly tarjoaa mahdollisuuksia nostaa päätöksenteon laatua kustannustehokkaasti, mutta toisaalta sen käyttöön liittyy myös epävarmuus- ja riskitekijöitä. Ennen kaikkea verrattain autonominen ja ”älykäs” järjestelmä haastaa perinteistä lähestymistapaa tietotekniikasta pelkkänä työkaluna. Tekoälyn merkitys onkin vivahteikkaampi kuin viime vuosikymmenten tietokoneistumisen aikana paikkansa vakiinnuttaneiden tavanomaisten ohjelmoidulla tavalla tehtäviään suorittavien työkalujen asema.

---

<sup>1</sup> Yhtiöoikeus kehittyy ja elää liike-elämän realiteettien mukana. Erityisesti nykyisen doktriinin lähtökohtana on sallivuus. Ks. yhtiöoikeuden kehityksestä Mähönen – Villa 2015, Osa I Johdanto. Tekoälystä neljännen taloudellisen vallankumouksen katalyyttina ks. Schwab 2016.

<sup>2</sup> Osakeyhtiötoiminnan merkityksestä ks. esim. Vahtera 2011, s. 17.

<sup>3</sup> Corporate governancella tarkoitetaan tässä laajasti ajateltuna yhtiön koko ohjaus- ja hallinnointijärjestelmää, eli käytännössä niin yhtiön sisäistä kuin erilaisista normeista seuraavaa sääntelyä yhtiön johtamisesta. Ks. esim. Mähönen – Villa 2019, s. 111.

Tutkielmassa analysoidaan tekoälyn merkitystä yhtiön hallituksen päätöksenteossa johdon huolellisuusvelvollisuuden näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sekä haasteiden tunnistamista että huolellisen toiminnan määrittelemistä. Ensimmäinen kysymys palautuu ennen kaikkea agenttiteoriaan, joka on päätöksentekoa ohjaavan sääntelyn taustateoria. Agenttiteorian avulla tutkielmassa ensinnäkin pyritään ymmärtämään, mistä elementeistä johdon päätöksenteon sääntely koostuu ja toisekseen sen pohjalta hahmotetaan, millaisiin riskeihin sääntelyn, siitä tehtävien tulkintojen ja lopulta johdon itsensä on kyettävä vastaamaan. Varsinaisen tekoälyn hyödyntämisen osalta tutkielmassa arvioidaan, millaista menettelyä hallitukselta tekoälyn suhteen edellytetään. Kysymys kiteytyy liiketoimintapäätösperiaatteen ja sen eri elementtien arviointiin ja sitä seuraavaan kysymykseen tekoälyn huolellisesta valvonnasta ja käyttöönotosta, joka vaikuttaisi olevan eri näkökulmista tarkastellen toimiva lähtökohta huolellisuusarviointille. Tutkimus pyrkii näin ollen vastaamaan kysymykseen, *miten johto voi täyttää päätöksenteossaan huolellisuusvelvoitteensa tekoälytyökalujen hyödyntämisen suhteen*. Kysymykseen vastaaminen edellyttää apukysymystä siitä, *miten agenttiteoriaan pohjaavat ongelmat ilmenevät tekoälypäätöksenteossa*.

Tavoitteena on sitoa osakeyhtiön toimintaa voimistuvasti värittävä ilmiö osaksi yhtiöoikeudellista kehikkoa. Toisin sanoen tarkoituksena on pyrkiä teknologiakeskeisen lähestymisen sijaan arvioimaan tekoälyä yhtiöoikeudellisten peruskysymysten kautta ja tarjota tätä kautta yleiskuva siitä, miten tekoälykysymyksiä on johdon huolellisuuden näkökulmasta tulkittava. Pyrkimys tarkastella kysymystä melko suuressa kuvassa perustuu yhtäältä siihen, että tematiikka ei ole saanut etenkin Suomessa huomiota yhtiöoikeudellisessa tutkimuksessa ja toisaalta ilmiön ajankohtaisuuden käytännölliseen tietoon kohdistamaan tiedonintressiin. Tekoälyn taloudellinen potentiaali nostaa nimittäin siihen liittyviä kysymyksiä pintaan riskienhallinnan lisäksi siitäkin syystä, että johdon on pyrittävä voitontuottamistarkoituksen mukaisesti omaksumaan tehokkaita toimintatapoja niin yhtiön hallintoon kuin toimintaan muutoinkin.<sup>4</sup> Myös huolellisuusvelvoitteen itsensä sisältöä voidaan pitää jokseenkin epäselvänä ja ylipäätään vasta tilannekohtaisesti merkityksensä saavana, mikä lisää tarvetta aiheita koskevalle tutkimukselle.<sup>5</sup>

Tekoälyyn liittyvät vastuukysymykset nostavat oletettavasti päätään sitä mukaan kuin työkalujen käyttöönotto etenee. Mahdollisesti vastuuseen johtavien tilanteiden määrä onkin AI Incident Databasen datan perusteella kasvanut merkittävästi vuosittain.<sup>6</sup> Samaan aikaan kilpailu kiristyy, kun tekoälyn asema vahvistuu, eikä pelkkä generatiivisen tekoälyn käyttöönotto riitä takaamaan yhtiön

---

<sup>4</sup> Koska tekoälyjärjestelmät kykenevät monessa mielessä toimiaan ihmistä tehokkaammin, tulee niiden omaksumiseen syntymään painetta myös pääomamarkkinoilta. Ks. esim. Hilb 2020, s. 867.

<sup>5</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 372 ja Salo 2015, s. 262.

<sup>6</sup> Tapausten määrä nousi vuodesta 2022 vuoteen 2023 noin 26 prosenttia ja vuodesta 2023 vuoteen 2024 noin 32 prosenttia.

kilpailukykyä, vaan näiden on haettava entistä räätälöidympiä ratkaisuja, mikä taas lisää riskitasoa ja korostaa johdon roolia.<sup>7</sup> Tekoälyn merkittäväksi riskitekijäksi raportoinnissaan arvioineiden yritysten osuus Fortune 500 -yhtiöistä kasvoikin vuodesta 2023 vuoteen 2024 jopa 473,5 prosentilla yhteensä 281 yhtiöön.<sup>8</sup> Toistaiseksi vaikuttaisi kuitenkin siltä, että yhtiöt pyrkivät vielä hakemaan tekoälyn paikkaa toiminnassaan, ja hallinnointikäytänteet muovautuvat perässä.<sup>9</sup> Yhtiökäytäntöä ei olekaan vielä oikeastaan muodostunut. Vaikka tekoälytyö on pitkälti yhtiön johdon omassa harkinnassa, on yhtiöiden pyrittävä vakuuttamaan sijoittajat siitä, että ne pystyvät toimimaan vastuullisesti tekoälyaikakaudella. Osakkeenomistajien kiinnostus käytänteitä kohtaan onkin ollut nousevaa.<sup>10</sup> Nykyhetken johtajat ovat kuljettajan paikalla tässä kehityksessä. Yhtäältä tekoälyä käytetään eniten juuri yhtiön johdossa, ja esimerkiksi enemmistö suurista yhtiöistä käyttää tekoälyä hallituksen tontille vahvasti kuuluvan kirjanpidon järjestämisessä.<sup>11</sup> Aihetta koskevalla tutkimuksella onkin käytännöllistä merkitystä käytänteiden muovautumisen kannalta.

Yhtiöoikeudellinen doktriini rakentuu korostuneesti ihmistoimijuuden varaan, mikä herättää kysymyksiä ja epävarmuutta siitä, millaisen roolin tekoäly saa tässä kokonaisuudessa ja pystyykö nykysääntely vastamaan haasteisiin. Erityisesti vastuukysymyksiin liittyvä epävarmuus on ollut yksi merkittävimmistä syistä, jotka ovat estäneet tekoälykehitystä,<sup>12</sup> mikä sekin korostaa tarvetta aihetta käsittelevälle tutkimukselle. Epävarmuuden heikentämä innovointihalukkuus ei ole toivottu lopputulema huomioiden tekoälyn taloudellinen potentiaali. Esimerkiksi konsulttiyhtiö McKinsey & Company arvioi, että generatiivinen tekoäly voisi kasvattaa Suomen bruttokansantuotetta 13 miljardilla eurolla vuoteen 2045 mennessä. Kasvu perustuu ennen kaikkea tekoälyn parantamaan kilpailukykyyn ja tehokkuuteen.<sup>13</sup> Todelliset hyödyt ovatkin vasta realisoitumassa niin liiketoiminnallisesti kuin yhteiskunnallisestikin, minkä vuoksi liike-elämää ohjaavien mekanismien on valmistauduttava vastaamaan tähän kehitykseen.

---

<sup>7</sup> Ks. esim. Prichalski – Herndon 2024.

<sup>8</sup> Arize AI 2024.

<sup>9</sup> Vaikka 95 % ylemmistä johtajista sanoo, että heidän organisaationsa investoi tekoälyyn, vain 34 % kertoo yhtiössä kehitetyn hallinnointirakenteita ja vain 32 % kertoo organisaation puuttuvan tekoälymallien vinoumiin. Ks. Diasio – Gusher 2024.

<sup>10</sup> Yhdysvalloissa jätettiin yhtiökokouskaudella 2024 ainakin 23 tekoälyavoimuuteen liittyvää yhtiökokousaloitetta. Ks. tarkemmin tutkielman kappale 5.2.1.

<sup>11</sup> Ylimmästä johdosta noin 53 % kertoi käyttävänsä tekoälyä säännöllisesti työtehtävissään. Ks. Singla ym. 2025, s. 18. Kolme neljästä suuresta yhtiöstä käyttää tekoälyä kirjanpidossa tai pilotoi sitä. Ks. KMPG 2025, s. 4.

<sup>12</sup> COM(2022) 496 final, s. 1.

<sup>13</sup> McKinsey 2024.

## 1.2 Tutkielman toteutus

### 1.2.1 Tutkimusmetodi

Tutkielman tavoite kulminoituu osakeyhtiölain 1:8 §:n huolellisuusvelvollisuuden tulkintaan suhteessa tekoälyyn. Tarkoituksena on siis esittää tulkintakannanottoja osakeyhtiölain sisällöstä, eli tutkimus on tavoitteiltaan lainopillista. Tämä ei kuitenkaan kerro juurikaan siitä, miten lainoppia käytännössä tehdään. Yleisesti ottaen lainopin tarkoituksena on tulkita ja systematisoida voimassa olevaa oikeutta ja antaa oikeuslähteissä ilmaistulle informaatiolle merkityssisältöä ottamalla kantaa siihen, miten normeja pitäisi tulkita ja punnita.<sup>14</sup> Eri ilmiöiden oikeudellistuksessa ja säännellyn alueen laajentuessa lainoppi mahdollistaa vastausten hakemisen käytännön ongelmiin ja siten oikeusvarmuuden vahvistumisen. Se kykeneekin luomaan selkoa kaaoksesta ja täyttämään aukkoja, eli sitomaan ilmiöt oikeudelliseen kehykseensä.<sup>15</sup>

Tarkemmin ottaen tutkielma pyrkii esittämään käytännönläheisiä normatiivisia kannanottoja hallituksen toimintavelvoitteista. Systematisoinnin lähtökohta on tutkielmassa ilmiössä eikä tietyssä normissa. Tutkimuksen voisikin kuvailla edustavan ilmiökeskeistä tai käytännöllistä lainoppia. Koska ilmiölähtöinen arviointi ensinnäkin palautuu taustalla olevaan teknologiseen kehitykseen, ei olisi tutkimuskysymysten kannalta mielekäästä rajoittaa käsittelyä tiukan dogmaattiseksi rajaten näin reaalisten argumenttien käyttöä, vaan oikeuslähteitä on käytettävä tutkielmassa dynamisemmin huomioiden kuitenkin osakeyhtiölain asema institutionaalisen ratkaisukehikkona.<sup>16</sup> Reaalisen argumentaation asemaa tukee ensinnäkin sen tarjoaman ratkaisuarvon merkitys. Toisekseen huolellisuusvelvollisuus on joustava periaate, jonka soveltaminen tapahtuu suhteessa kulloisiinkin olosuhteisiin, joista se saa kulloisenkin merkityksensä,<sup>17</sup> mikä taas edellyttää reaalisen argumentaation hyödyntämistä. Huomioinkin läpi tutkielman sen teknologisen viitekehyksen, johon tutkielma sijoittuu ja arvioin tähän liittyviä reaalisia argumentteja tulkinnan tukena.<sup>18</sup> Tutkielma ei lähtökohtaisesti pyri esittämään oikeuspoliittisia kannanottoja, vaan arvioimaan, miten osakeyhtiölakia sovelletaan tekoälykysymyksiin de lege lata, mutta tämä ohjaa väistämättä myös arvioimaan, kuinka toimiva osakeyhtiölaki on suhteessa tekoälykehitykseen. Kyse on näiltä osin siis regulaatioteoreettista oikeustaloustiedettä lähestyvistä katsantokannasta.<sup>19</sup>

<sup>14</sup> Hirvonen 2011, s. 22–25.

<sup>15</sup> Häyhä 1997, s. 16. Tämä muodostaa kysynnän lainopille.

<sup>16</sup> Ks. vastaavan suuntaisesti Salo 2015, s. 13.

<sup>17</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 375 ja Salo 2015, s. 262.

<sup>18</sup> Viljanen 2023, s. 1206–1210 huomauttaa, että tekoälyä koskevaa sääntelyä lähestytään liian usein väärällä ymmärryksellä tekoälyn luonteesta, mikä on varsin haitallista puolin ja toisin.

<sup>19</sup> Määttä 1999, s. 13–16.

Digitaalisen oikeuden tutkimisen osalta Sankari ja muut ovat katsoneet, että tutkimusasetelma edellyttää riittävää teknistä tuntemusta ja monitieteisyyttä.<sup>20</sup> Tutkimus ei saa rakentua väärille teknologille lähtökohdille, mutta kuitenkin myöskään liika teknologiakeskeisyys ei ole hyväksi, sillä tekoäly ei muodostu tai toimi tyhjiössä, vaan on pikemminkin sosiotekninen kokonaisuus.<sup>21</sup> Ennen kaikkea liika teknologiakeskeisyys voisi viedä huomiota sivummalle lainopillisista ydinkysymyksistä. Koulun tekoälytutkimuksesta esittämää tutkielmani kontekstissa mukaillen, valittu kokonaisvaltainen lähestymistapa pyrkii sitomaan tekoälyn käsittelyn osakeyhtiöoikeuteen siten, että teknologian nostamat kysymykset sijoitetaan osaksi osakeyhtiöoikeuden yleisiä arviointikriteerejä ja täten monitieteellisyys sidotaan osaksi yhtiöoikeuden sisäistä logiikkaa, mikä mahdollistaa vakiintuneiden oppien hyödyntämisen tarkastelun lähtökohtana.<sup>22</sup> Teknologisen kontekstin tunteminen on tarpeen etenkin käsiteltävien ongelmien määrittämiseksi.<sup>23</sup> Teknologinen arviointi korostuu tekoälyyn liittyvää problematiikkaa jatkokäsittelyn pohjaksi määrittelevässä 3 luvussa. Lainopillinen painotus taas korostuu luvuissa 2, 4 ja 5.

Käsiteltävä sääntely palautuu taloustieteen piirissä kehitettyyn agenttiteoriaan, josta alkanut kehitys on muovannut yhtiöoikeudesta taloustieteellisen ajattelun värittämän oikeudenalan. Agenttiteoria muodostaakin teoreettisen lähtökohdan tutkimukselle tuoden mukanaan taloustieteellistä kulmaa, mihin liittyen myös ihmistoiminnan vaikuttimien arviointi tulee tarpeelliseksi. Agenttiteoriaa ja sen taustalla vaikuttavia ilmiöitä kuten johdon opportunistia ja informaatioepäsymmetriaa käytetään pohjana erityisesti sen hahmottamiseksi, miten tekoälyn käyttö hallitustyössä vaikuttaa sääntelyn kehityksen takana olleeseen problematiikkaan ja siten laajemmin koko sääntelyn tarkoitukseen.<sup>24</sup> Myös käsiteltävä liiketoimintapäätösprosessi on luonteeltaan liiketaloustieteellinen. Osakeyhtiölain periaatteiden taloustieteellinen tausta yhdistyy Vahteran mukaan luontevasti lainopilliseen, tiedontarpeeseen. Periaatekeskeisessä käsittelyssä argumentaation hakeminen oikeustaloustieteen puolelta onkin hänen mukaansa mielekäs valinta, josta muodostuva kokonaisuus mahdollistaa käytännön ratkaisujen hakemisen.<sup>25</sup> Tässä tapauksessa kokonaisuuteen yhdistyy vielä teknologinen viitekehys. Agenttiteoria on käsittelyn lähtökohtana luvuissa 2 ja 3, joista jälkimmäisessä käsittely on lähinnä agenttiteorian soveltamista teknologisessa viitekehyksessä. Kokonaisuudessaan metodisesti lähestymistapaani voisi siis kuvailla pluralistiseksi ja metodeita osin päällekkäin soveltavaksi.

<sup>20</sup> Sankari – Koulu – Hakkarainen 2022, s. 186–190. Ks. myös Koulu 2018, s. 842.

<sup>21</sup> Laajasti Viljanen 2023. Ks. myös Kallioniemi 2022 s, 137.

<sup>22</sup> Koulu 2018, s. 864. Kallioniemi 2022, s. 137 käsittää tämän olevan toimiva lähestymiskulma tekoälykysymysten juridiselle arvioinnille.

<sup>23</sup> Koulu 2020, s. 13.

<sup>24</sup> Esim. Ahern 2024, s. 430 pitää oleellisena, että tekoälyn merkitys palautetaan yhtiöoikeudellisen tutkimuksen kautta taustateorioihin. Kysymystä on esim. lähestytty usein agenttiteorian näkökulmasta. Ks. tutkielman luku 3.

<sup>25</sup> Vahtera 2011, s. 24–27.

### 1.2.2 Tutkimusaineisto

Osakeyhtiölain tulkinnan suhteen tutkielmassa haetaan tulkintatukea kirjallisuuden lisäksi OYL:n esitöistä sekä oikeuskäytännöstä. Koska aihetta ei ole juurikaan tutkittu Suomessa, tukeudutaan tutkimuksessa verrattain vahvasti myös ulkomaiseen kirjallisuuteen. Tekoälyä yhtiöoikeuden ja muutoinkin oikeustieteen kannalta käsittelevä kirjallisuus on sikäli hyvin yleismaailmallista, että se pääosin käsittelee ilmiötä yksittäistä oikeusjärjestystä yleisemmällä tasolla. Yhtiöoikeudellinen keskustelu yleisestikin on melko kansainvälistä sääntelyn lähtökohtien, kuten esimerkiksi agenttiteorian ja sitä seuraavan huolellisuusveloitteen, ollessa yleismaailmallisia.<sup>26</sup> Tutkimuksessa hyödynnetään jonkin verran angloamerikkalaista oikeuskäytäntöä erityisesti Delawaren osavaltiota. Vaikka lähtökohtaisesti oikeusjärjestelmän erot vähentävät tällaisen aineiston painoarvoa, on huomattava, että Suomen osakeyhtiölaissa on omaksuttu monilta osin angloamerikkalaisia piirteitä. Erityisesti tutkimukselle oleellinen liiketoimintapäätösperiaate on amerikkalaista tuontitavaraa.<sup>27</sup> Ulkomaiseen lähdeaineistoon on kuitenkin suhtauduttava tietyllä kriittisyydellä, eikä viittauksilla ulkomaiseen oikeuteen ole tarkoitus tehdä suoria kannanottoja Suomen oikeudesta. Oikeuskirjallisuuden lisäksi teknologisen viitekehyksen ymmärtämisessä tukeudutaan myös puhtaasti tekoälyä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen. Eri kulmista tekoälyä käsittelevän kirjallisuuden osalta on hyvä tiedostaa, että osa kirjallisuudesta on generatiivista tekoälyä edeltäneeltä ajalta, joskin myös muilla tekoälyteknologioilla on paikkansa myös hallituksen pöydässä. Kokonaisuudessaan kirjallisuudella on tutkimuksessa suuri painoarvo, sillä tutkimuskysymys on luonteeltaan sellainen, että velvoittavimmista oikeuslähteistä tulkintatukea löytyy rajatusti, ja normipohjan muodostavat yleiset periaatteet vaativat tuekseen täsmällisempiä argumentteja.

### 1.2.3 Rakenne ja rajaukset

Tutkielma lähtee liikkeelle hallituksen velvollisuuksia koskevan corporate governance -sääntelyn taustalla vaikuttavasta teoreettisesta viitekehyksestä pyrkien etenemään pääpiirteissään loogisena jatkumona kohti käytännönläheisempää tekoälyarviointia. Luvussa 2 käsitellään yleisesti sääntelyä värittävästä agenttiteoriasta lähtien liikkeelle sen taustavaikutteista ja edeten yhtiöoikeudellisiin mekanismeihin, joilla ongelmaan yritetään vastata ja jotka muodostavat perustan, jota vasten hallituksen toimintaa ja päätöksentekoa arvioidaan. Nämä joustaviksi osoittautuvat mekanismit tarjoavat ne yhtiöoikeudelliset työkalut, joilla tekoälykehitykseen on voimassa olevaa oikeutta soveltaen vastattava ja joihin tutkielma jäljempänä keskittyy.

<sup>26</sup> Vahtera 2011, s. 32.

<sup>27</sup> Mähönen – Villa 2015, 459–462 ja liiketoimintapäätösperiaatteen suhteen, s. 60.

Koska agenttiteoria on todetusti sääntelyn merkittävä taustateoria, syvennetään käsittelyä luvussa 3 arvioimalla neljän ongelman kautta, mitä tekoälykehitys merkitsee tämän kannalta. Analyysilla pyritään avaamaan vähän esillä olleen teeman merkitystä pohjaksi itse fidusiaariisiin velvollisuuksiin liittyvälle tarkemmalle analyysille. Tausta-ajatuksena on, että periaateiden soveltaminen edellyttää sen ymmärtämistä, mihin haasteisiin niiden täytyy kulloisessakin tilanteessa kyetä taipumaan ja toisaalta on ylipäättään tunnistettava miltä osin tekoäly vaatii erityishuomiota. Arviointi antaa myös yleiskuvan tekoälyn yhtiöoikeudellisista riskeistä ja tarjoaa perustaa sille, mitä seikkoja huolellisesti toimivan johdon olisi syytä ottaa huomioon, jotta tekoälyn käyttö on yhtiön edun mukaista.

Lukujen 2 ja 3 teorianmuodostusta ja sen soveltamista teknologista taustaa vasten jatketaan luvussa 4 tutkielman kannalta keskeisen liiketoimintapäätösperiaatteen eri elementtien oikeudellisella analyysillä suhteessa tekoälyyn, sillä päätöksentekotyökalun käytön reunaviivat ja siten tekoälykalujen asema yhtiöoikeudellisessa päätöksenteossa määräytyvät liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisesti. Arviointi etenee käytön sallittavuudesta inhimillisen ja tekoälyavusteisen päätöksenteon väliseen rajanvetoon ja tekoälytiedon luotettavuuden arviointiin. Liiketoimintapäätösperiaatteen sisällön analyysin ohella huomiota kiinnitetään hallituksen menettelyyn päätöksentekoprosessissa. Liiketoimintapäätösperiaatteen mukaiset prosessit ja valvonta vaativat hallituksen toiminnalta tietyn tason huolellisuutta, jonka merkitystä ja hallituksen roolia tässä prosessissa käsitellään luvussa 5. Luvun 5 lopussa palataan osakkeenomistajan asemaan ensiksi tiedonsaannin osalta ja lopulta vahingonkorvausoikeuden osalta, mikä viime kädessä konkretisoi edellä käsitellyt näkökulmat. Luvussa 6 esitetään kokoavia havaintoja vastauksena tutkimuskysymyksiin sekä taulukkomuotoinen käytännönläheinen koonti havaituista ongelmista ja mahdollisista ratkaisuista niihin.

Tutkielma on luonteeltaan siinä määrin ylätasoinen, että se pyrkii lähestymään kysymystä kokonaisvaltaisella otteella. Yhtäältä tutkielma keskittyy kiinnostavista tulevaisuuden kehityspoluista huolimatta nykytilan arvioimiseen. On hyvä tiedostaa, että kehitys on ollut viime vuosina todella nopeaa. Tekoälykehitys voi tulevaisuudessa vaatia arvioimaan perusteellisesti mahdollisia uusia sääntelytapoja esimerkiksi vastuun kohdentamisen suhteen varsinkin tilanteessa, jossa keskustelu tekoälyn oikeushenkilöllisyydestä konkretisoituisi, mikä voisi mahdollistaa tekoälylle nykyistä muodollisemman roolin yhtiön hallinnossa. Lisäksi tutkimusaluetta rajataan keskittymällä yhtiön johdosta pelkästään hallituksen toimintaan. Tutkielma kattaa sinällään osakeyhtiöt yleisesti, mutta agenttiteorian rooli korostuu erityisesti suuremmissa yhtiöissä, joiden omistus on hajautunutta. Tekoälykysymysten painoarvo on hyvin yhtiö- ja tapauskohtaista, eikä tutkielmassa esitetty varmastikaan päde yhteismitallisesti kaikkiin yhtiöihin. Tekoälyyn liittyy paljon

erilaisia riskejä lähtien laajemmista yhteiskunnallisista ja eettisistä riskeistä päätyen aina tietosuojakysymyksiin.<sup>28</sup> Myös itse tekoälyn käytöstä päättäminen yhtiön operatiivisessa toiminnassa on merkittävä liiketoimintapäätös. Tutkielma keskittyy kuitenkin vain yhtiön hallituksen toimintaan ja päätöksentekoon liittyviin yleisiin kysymyksiin ja riskeihin. Näin ollen tutkielmassa ei edetä konkreettiselle teknisiä ratkaisuja esittelevälle tasolle. Tälle ei ole yhtiöoikeudellisen tarkastelukulman huomioiden tarvettakaan. Tietysti on selvää, että huolellisuusvelvollisuus vaatii myös noudattamaan muuta sovellettavaa lainsäädäntöä ja ylipäätään vastaamaan tekoälyn käytön vastuullisuudesta ja valvomaan tätä. Käytännössä liiketoimintaan ja corporate governance -työhön liittyvät tekoälykäytänteet muovautunevat yhdeksi kokonaisuudeksi.

### 1.3 Tekoälystä yleisesti

#### 1.3.1 Katsaus tekoälyjärjestelmien toimintalogiikkaan

Vaikka tutkielman tarkoitus ei ole lähestyä kysymystä teknologiakeskeisesti, lyhyt katsaus käsiteltävään ilmiöön on paikallaan kokonaisuuden hahmottamiseksi. Tekoäly halutaan terminä liittää monenlaisiin tuotteisiin ja palveluihin, eikä se ole ilmiönä tarkkarajainen. Legaalimääritelmä on johdettavissa tekoälyasetuksesta, jonka 3(1)(1) artiklan mukaan tekoälyjärjestelmällä tarkoitetaan järjestelmää, joka voi tuottaa tiettyjen ihmisen määrittelemien tavoitteiden saavuttamiseksi tuloksia, kuten sisältöjä, ennusteita, suosituksia tai päätöksiä, jotka vaikuttavat ympäristöihin, joiden kanssa järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa. Tässä tutkielmassa tekoälykysymyksiä käsitellään yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta, mistä syystä järjestelmien välinen rajanveto ei ole oleellista, sillä järjestelmiin ei esitetä liittyvän tiettyjä oikeusvaikutuksia vain sen takia, että nämä ovat tai eivät ole tekoälyjärjestelmiä. Eri järjestelmien olemus ja riskiprofiili kuitenkin vaihtelevat merkittävästikin. Lisäksi on huomattava, että teknologian kehitystahdin huomioiden järjestelmätasolle porautuva käsittely vanhenisi nopeasti. Tekoälyn käsitettä käytetäänkin tutkielmassa yleiskäsitteenä.

Yksinkertaistaen, tekoälyllä voidaan siis viitata tietoteknisiin järjestelmiin, jotka kykenevät suoriutumaan tehtävistä, joiden on perinteisesti katsottu edellyttävän ihmisälyä. Jotta aikaperspektiivi ei vääristyisi, nostettakoon esiin, että tekoälyä on kehitetty aina viime vuosisadan puolivälistä alkaen. Nyt nähty kehitysloikka ei ole ensimmäinen eikä varmasti viimeinen. Yksinkertaista laskentaan tähtäävää tekoälyä on seurannut eri teknologioita, kuten koneoppiminen ja neuroverkot, joita on hyödynnetty esimerkiksi analytiikassa verrattain pitkään. Tulvaportit kuitenkin aukesivat, kun amerikkalainen OpenAI julkaisi ennennäkemättömään suosioon yltäneen ChatGPT -tekoälyjärjestelmän loppuvuonna 2022. Julkaisu toi tekoälyjärjestelmien valtavan laskentatehon

---

<sup>28</sup> Sääntely on toistaiseksi painottunut nimenomaan yhteiskunnallisiin ja inhimillisiin riskeihin. Esimerkkinä tästä toimii EU:n tekoälyasetus.

jokaisen matkapuhelimenomistajan taskuun helppokäyttöisessä muodossa. Kielimallit ovatkin hyvä havainnollistus tekoälyn kyvykkyydestä, mutta kertovat vain vähän siitä potentiaalista, joka tekoälyllä on vaikuttaa yhtiön hallintointiin ja liiketoimintaan. Suurin osa tekoälystä nimittäin sulautuu osaksi muita käytettäviä ohjelmistoja.

Eri tekoälyteknologioita ei ole tarkoituksenmukaista käydä tässä seikkaperäisesti läpi, mutta tiivistäen tekoälyteknologiat muodostavat monipuolisen joukon menetelmiä, jotka perustuvat eri tavoin matemaattisiin, tilastollisiin ja loogisiin rakenteisiin. Esimerkiksi koneoppiminen hyödyntää algoritmeja, joiden avulla järjestelmä kykenee oppimaan säännönmukaisuuksia tietomassoista ilman erikseen ohjelmoituja sääntöjä. Järjestelmä kykenee siis mukautumaan eri tilanteisiin. Sen sijaan, että datasta etsittäisiin vastauksia sääntöjen avulla, etsitäänkin säännöt datasta.<sup>29</sup> On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että oppimisesta puhuminen on sanan varsinaiseen merkitykseen nähden hieman harhaanjohtavaa, sillä järjestelmät eivät voi esimerkiksi muuttaa toimintansa määrittäviä algoritmeja käytön aikana.<sup>30</sup> Tämä ns. oppiminen voi olla joko ohjattua tai ohjaamatonta, jolloin oppiminen tapahtuu ilman välitöntä ihmisen vaikutusta. Tekoälyjärjestelmät hyödyntävät usein myös neuroverkkoteknologiaa, mikä viittaa aivojen toimintaa jäljittelevään toimintatapaan, jossa järjestelmä koostuu ikään kuin keinotekoisista tietoa prosessoivista hermoista, mikä mahdollistaa, muun muassa koneoppimismallin laajan mukautumiskyvyn. Tavoiteltaessa edistyneempää tietojenkäsittelykykyä neuroverkkojen kerroksia lisätään, jolloin puhutaan syväoppimisesta. Tällaisen järjestelmän toimintaa on erittäin vaikea arvioida, saati selittää yksittäistapauksessa, mistä syystä kehittyneiden tekoälyjärjestelmien osalta puhutaan, että ne ovat kuin musta laatikko.<sup>31</sup>

Myös generatiivinen tekoäly pohjaa syväoppimisteknologioihin. Generatiivinen tekoäly tarkoittaa nimensä mukaisesti tekoälyä, joka kykenee luomaan kokonaan uutta sisältöä, mikä erottaa sen perinteisemmistä malleista, jotka vain oppivat datasta. Generatiivisen tekoälyn allekin lukeutuu erilaisia teknologioita, mutta yksinkertaistaen generatiivinen tekoäly rakentuu siten, että miljoonista tai miljardeista parametreista koostuva koneoppimismalli ikään kuin päästetään oppimaan suuresta datavarannosta, jonka pohjalta se oppii kielen rakenteen ja rakentaa tilastollisia yhteyksiä eri asioiden välillä. Tämä mahdollistaa, että tekoälyjärjestelmä, eli tässä tapauksessa kielimalli, kykenee oppimansa perusteella tuottamaan vakuuttavia vastauksia käyttäjän luonnollisella kielellä esittämiin kysymyksiin.<sup>32</sup> Tekoäly ei kuitenkaan ymmärrä asioita sanan varsinaisessa merkityksessä, vaan kyse

<sup>29</sup> Armour – Eidenmueller 2019, s. 10–11.

<sup>30</sup> Viljanen 2023, s. 1227 huomauttaa, että on haitallista hahmottaa tekoälyyn liittyviä juridisia kysymyksiä, jos tekoälyn oletetaan olevan dynaamisempi kuin se tosiasiallisesti onkaan. Ajatus johtaa edelleen ajatukseen hallitsemattoman tekoälyn kehityksestä, mitä Viljanen pitää lähinnä tieteisfiktiona.

<sup>31</sup> Bathaee 2018, s. 897–905 ja Hilb 2020, s. 856–858.

<sup>32</sup> Tiiviisti ks. esim. Sutinen – Rainio – Vuorinen 2024, s. 72–73. Ks. Schneider 2024 kattavasti generatiivisen tekoälyn selitettävyyden näkökulmasta.

on matemaattisesta mallista, joskin tekoälyjärjestelmän kutsuminen pelkäksi ”ennustuskoneeksi” on jokseenkin sen kyvykkyyttä aliarvioivaa.<sup>33</sup> Tekoälyjärjestelmät saattavat uskottavasti esittää täysin epätosia vastauksia eli hallusinoita, mikä tekee niiden arvioimisesta erityisen haastavaa.<sup>34</sup> Generatiivisen tekoälyjärjestelmän taustalla olevan suuren kielimallin sovittaminen käyttötarkoitukseensa vaatii sen kouluttamisen ohella hienosäätöä, jolloin se säädetään toimimaan halutulla tavalla esimerkiksi yhtiön omiin käyttötarkoituksiin. Tekoäly voidaan myös kouluttaa esimerkiksi muodostamaan vastauksensa tietyn nimenomaisen datan perusteella.<sup>35</sup> Tekoälyjärjestelmän rakenteen ymmärtäminen auttaa ymmärtämään datan oleellista merkitystä järjestelmin toiminnalle ja luotettavuudelle. Selitettävyyshaasteiden, eli musta laatikko -ilmiön, ohella tekoälyjärjestelmiin liittyvät haasteet ovatkin laajalti datakeskeisiä. Koska järjestelmän ymmärrys perustuu sille syötettyyn dataan, on se käytännössä yhtä hyvä kuin sen koulutusdatakin on. Näin ollen datassa olleet virheet ja vinoumat siirtyvät tekoälyjärjestelmiin. Suurin osa tekoälytyöstä onkin datan kanssa työskentelyä, mikä tekee datasta arvokkaan omaisuuserän.<sup>36</sup>

Eri tekoälyteknologiat mahdollistavat liike-elämässä valtavan määrän erilaisia käyttökohteita. Järjestelmät ovat jo pitkään esimerkiksi pyörittäneet suurta osaa pörssikaupankäynnistä, mutta lisäksi tekoäly on vahvoilla esimerkiksi datan analysoinnissa ja kokoamisessa, poikkeamien tunnistamisessa, ennusteiden kehittämisessä, erilaisten skenaarioiden testaamisessa ja erilaisten trendien ja muiden tapahtumien valvonnassa. Tekoäly onkin hivuttautunut mukaan kaikille corporate governancen osa-alueille.<sup>37</sup> Periaatteessa tekoäly voi vaikuttaa yhtiössä niin avustavana työkaluna, osana prosessia kuin autonomisestikin. Hallitustyöhön liittyvien piirteiden ja sen substanssin kannalta erityisen kiinnostavana voidaan pitää esimerkiksi tutkimustuloksia, jotka osoittavat, että liikkeenjohdon konsulttien työn laatu ja tehokkuus paranivat merkittävästi tekoälyn tukemana. Tekoäly vaikuttaisikin olevan varsin kykenevä datan käsittelyn ohella myös strategisessa analyysissä. Tutkijoiden oli vaikea löytää tehtäviä, joissa verrokkiryhmään kuuluvat konsultit säännönmukaisesti peittoaisivat tekoälyn.<sup>38</sup>

---

<sup>33</sup> Matemaattisesta luonteestaan huolimatta kevääseen 2025 tultaessa tekoälyjärjestelmä vaikuttaisi ensimmäistä kertaa ikinä läpäisseen tekoälyn ihmismäisyyttä mittaavan turing-testin. Ks. Jones – Bergen 2025.

<sup>34</sup> Schneider 2024, s. 9.

<sup>35</sup> Ks. tarkemmin Sutinen – Rainio – Vuorinen 2024, luku 4.2.

<sup>36</sup> Grove ym. 2020, s. 15 toteavat, että jopa 90 prosenttia tekoälytyöstä liittyy dataan. Ks. myös Hilb 2020, s. 860.

<sup>37</sup> Euroopan komissio 2021, luku 3.4.2. Käyttökohteiden kirjo on erittäin laaja.

<sup>38</sup> Dell'Acqua ym. 2023. Tutkijat arvioivat kaikkiaan 758 konsulttiyhtiö BCG:n konsulttia. Tekoäly auttoi nostamaan työn laatua sille sopivissa tehtävissä yli 40 prosentilla, joskin tiettyjen sinänsä saman tasoisten tehtävien havaittiin olevan sille toistaiseksi haastavia.

## 2 Päämies-agenttiongelman

### 2.1 Agenttiteoria yleisesti

#### 2.1.1 Lähtökohdat

Osakeyhtiön johdon huolellisuusvelvollisuuden ja vastuun asettavien normien tausta on nykymuodossaan palautettavissa taloustieteessä kehitettyyn ja oikeustieteeseen omaksuttuun agenttiteoriaan, joten on luontevaa aloittaa aiheen tarkastelu tämän lähtökohdan kautta.<sup>39</sup> Käsittelen tässä luvussa ensin yleisesti agenttiteoriaa ja sen taustaa, minkä jälkeen siirryn käsittelemään ratkaisuja, joilla ongelmaan vastataan. Sen lisäksi, että nykysääntelyn tarkoitusperät palautuvat agenttiteorian mukaiseen problematiikkaan, on se laajemminkin perusteltu ja käytetty tapa kuvata osakeyhtiötä.<sup>40</sup> Se edustaa osakeyhtiön teorioiden valtavirtaa ja kuvaa Suomen osakeyhtiöoikeudellisen sääntelyn tilaa vähintäänkin kohtalaisen osuvasti.<sup>41</sup> Teoria vaikuttaisikin tarjoavan pelkkää historiallisen kontekstin määrittämistä vahvemman pohjan osakeyhtiön hallinnointiin liittyvien kysymysten arvioimiseksi. Se on myös taloustieteellisen kysymyksenasettelun näkökulmasta varsin selitysvoimainen teoria.<sup>42</sup> Tästä huolimatta on pidettävä mielessä, että teorialle ei tule antaa normatiivista merkitystä. Kyseessä on nimenomaan teoria, joka auttaa hahmottamaan osakeyhtiössä ilmeneviä relaatioita ja niihin liittyvää sääntelyä.<sup>43</sup>

Agenttiteoriaan pohjaavan yhtiöoikeudellisen kehityksen kannalta käännteentekevänä on pidetty vuonna 1976 julkaistua Michael C. Jensenin ja William H. Mecklingin artikkelia *Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure*.<sup>44</sup> Jensen ja Meckling määrittelevät agenttisuhteen eräänlaiseksi sopimukseksi, jolla jokin taho (päämies) palkkaa jonkun (agentti) suorittamaan tämän puolesta jonkin tehtävän, johon liittyy päätöksentekovallan siirtyminen agentille. Kun molempien osapuolten oletetaan pyrkivän maksimoimaan yksilöllistä etuaan, on syytä olettaa, että agentti ei aina toimi päämiehen edun mukaisesti. Päämiehen on puolestaan useimmiten mahdotonta varmistaa, tekeekö agentti tämän kannalta optimaalisia päätöksiä.<sup>45</sup> Agenttiteorian mukaisessa problematiikassa ja osakeyhtiön toiminnassa yleisestikin on siis kyse omistuksen ja

<sup>39</sup> Esim. Pönkä sekä Baker ja Anderson katsovat agenttiteorian auttavan jäsentämään ja analysoimaan yhtiöoikeudellisia kysymyksiä. Ks. Pönkä 2012, s. 15 ja Baker – Anderson 2010, s. 3–4.

<sup>40</sup> Kraakman ym. 2017, s. 2 toteavat suuren osan corporate governancesta olevan agenttiongelmien vastaamista.

<sup>41</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 341; Airaksinen 2021, s. 180 ja 414; Lautjärvi 2017, s. 37–38 ja Pönkä 2012, s. 15 ja 91.

Agenttiteorian asema saa tukea myös OYL:n esitöistä, joissa kuvataan hallituksen ja osakkeenomistajien suhdetta asiामीssuhteeksi. Ks. HE 109/2005 vp, s. 41 ja 194.

<sup>42</sup> Jensen – Meckling 1976, s. 306 kuvaavat teorian kykyä vastata laajalti yhtiön toimintaan liittyviin kysymyksiin.

<sup>43</sup> Ks. esim. Vahtera 2011, s. 55.

<sup>44</sup> Artikkelin on yksi maailman viitatuimpia taloustieteellisiä artikkeleita. Sen muodostaessa keskeisen pohjan agenttiteoriasta käydylle keskustelulle pidetään tässä tarkoituksenmukaisena tukeutua Jensenin ja Mecklingin pohdintaan. Artikkelin merkityksestä kehitykselle lyhyesti ks. esim. Collin 2022, s. 40.

<sup>45</sup> Jensen – Meckling 1976, s. 308. Ks. myös tiivistetysti Kraakman ym. 2017, s. 29.

määräysvallan erottamisesta, joka on seurausta siitä, että yhtiöön sijoittava osakkeenomistaja tarvitsee liiketoiminnan pyörittämiseen ja omistuksensa arvon kasvattamiseen yhtiöjohton liiketoimintaosaamista. Vastaavasti johto tarvitsee sijoittajien pääomia hyödyntääkseen osaamistaan.<sup>46</sup> Osakkeenomistajat antavatkin yhtiön ja sen koko varallisuuden valitsemansa hallituksen käsiin ja antavat johdolle käytännössä hyvin laajan valtuuden varojen käyttöön parhaaksi katsomallaan tavalla.<sup>47</sup> Koska hallituksella on tällöin osakkeenomistajia parempi näkyvyys yhtiön toimintaan, eivät osakkeenomistajat voi etenkään ennakkollisesti arvioida, toimivatko hallitus ja yhtiöjohto näiden pääoman tuoton kannalta optimaalisti.<sup>48</sup> Agenttiongelman näin ajatellen seuraus informaatioepäsymmetrian aiheuttamasta kiusauksesta toimia opportunistisesti.<sup>49</sup>

Agenttiteorian mukaisia ongelmia ilmenee yhtiöoikeudessa myös esimerkiksi velkoja-yhtiö-relaatiossa ja enemmistöomistaja-vähemmistöomistaja-relaatiossa. Näihin kysymyksiin liittyy mm. velkojansuoja ja vähemmistösuoja sääntely. Tutkielman kannalta oleellinen relaatio on kuitenkin nimenomaan osakkeenomistaja-hallitus-relaatio.<sup>50</sup>

Taustalla vaikuttavien intressiristiriitojen keskeinen syy on osakkeenomistajien ja hallituksen poikkeavissa riskipositioissa. Hallituksen jäsenten henkilökohtainen riski linkittyy lähtökohtaisesti sijoittajaa vahvemmin yhteen yhtiöön. Siinä missä osakkeenomistajan tavoitteena pidetään sijoituksen tuoton maksimointia, arvioi hallituksen jäsen esimerkiksi tehtävänsä jatkumista ja mainettaan yritysjohtajana.<sup>51</sup> Räikeän opportunistisen esimerkiksi esteellisyyssäännösten alaan menevän toiminnan sijaan hallitus saattaaakin toimia osakkeenomistajien intresseihin nähden liikavarovaisesti. Kokonaisuudessaan tällainen toiminta johtaa osakkeenomistajien vastattavaksi tuleviin tehokkuustappioihin, joiden minimoimiseen teoria tähtää.<sup>52</sup>

### 2.1.2 Teorian tausta

Ennen asian tarkempaa tarkastelua on syytä palata lyhyesti agenttiteorian reaaliseen taustaan. Yhtiön johdon ja omistajien välinen intressiristiriita on tunnistettu akateemisessa keskustelussa oleellisilta osin nykymuotoisena jo Adam Smithin vuonna 1776 julkaistusta klassikkoteoksesta *Kansojen*

<sup>46</sup> Kyseessä on siis riippuvuussuhde. Ks. Pönkä 2012, s. 92. Tämä erottelu käytännössä mahdollistaa pääoman keräämisen sijoittajilta, sillä se mahdollistaa sijoittajien jäämisen passiiviseksi. Tältä osin ks. Pönkä 2012, s. 39.

<sup>47</sup> Collin 2020, s. 56. Mähönen – Villa 2015, s. 330 toteavatkin sijoitetusta varallisuudesta tulevan yhtiön ja siten käytännöllisesti yhtiöjohton omaisuutta, sillä hetkellä, kun se siirtyy osakkeenomistajalta yhtiölle.

<sup>48</sup> Kraakman ym. 2017, s. 29–31 ja Mähönen – Villa 2015, s. 342. Kyse on siis käytännössä siitä, täyttääkö päämies OYL 1:5:n mukaisen toimeksiantonsa tuottaa osakkeenomistajalle pitkällä aikavälillä voittoa.

<sup>49</sup> Informaatioepäsymmetria muodostaakin osakeomistuksen keskeisen riski. Ks. Vahtera 2011, s. 49 ja 54. Se on myös keskeinen markkinoiden tehokkuutta uhkaava riskitekijä. Ks. Collin 2020, s. 176.

<sup>50</sup> Erilaisista agenttisuhteista tiivistä Pönkä 2012, s. 86–87.

<sup>51</sup> Pönkä 2012, s. 89–93 ja 99. Maineen ohella johtajien toimintaa voivat ohjata myös esimerkiksi ammattilypeys. Ks. Kraakman ym. 2017, s. 32.

<sup>52</sup> Lautjärvi 2017, s. 12–13 ja Mähönen – Villa 2015, s. 342. Tätä on pidettävä olennaisena tavoitteena osakeyhtiön toiminnalle niin taloustieteellisesti kuin yhtiöoikeudellisesti. Tieteiden välistä näkökulmaeroa voidaan kuvata siten, että taloustiede painottaa tehokkaiden ratkaisujen löytämistä, kun taas oikeustiede vastaa myös siihen, miten taloudellinen hyöty on jaettava. Ks. laajemmin Vahtera 2011, s. 42–48 ja 56.

*varallisuus* alkaen. Smithin mukaan johtajat, jotka hallinnoivat pikemminkin muiden rahoja kuin omiaan ovat taipuvaisia huolimattomuuteen ja tuhlailevuuteen yhtiöiden toiminnassa verrattuna tilanteeseen, jossa rahat olisivat näiden omia.<sup>53</sup> Kysymys on ollut esillä tämän jälkeenkin, mutta taloustieteessä syntyneen teorian läpimurto yhtiöoikeuteen alkoi Yhdysvalloissa 1970-luvulla, mistä eteenpäin agenttiteoriaan nojaava ajattelu on muovannut vahvasti yhtiöoikeudellista doktriinia.<sup>54</sup>

Kehitys kietoutuu yrityksen teoriaan, eli siihen millaisena toimijana osakeyhtiö hahmotetaan ja miten eri sidosryhmien väliset suhteet nähdään. 1970-luvulle tultaessa osakeyhtiö tavattiin hahmottaa yhtenäiseksi voittoa tavoittelevaksi entiteetiksi. Tällainen entiteettiajattelu oli kriitikoiden mielestä omiaan johtamaan tilanteeseen, jossa tosiasiallinen valta keskittyi osakkeenomistajilta johdolle, jonka silmissä osakkeenomistajat saatiin nähdä pikemminkin velkojien kaltaisena rahoittajaryhmänä.<sup>55</sup> Osakkeenomistajat alkoivat vaatia suurempaa tuottoa sijoituksilleen ja johdon vastuuta sekä haalia valtaansa takaisin.<sup>56</sup> Toisaalta tällaisten pikemminkin sosiaalisten vaatimusten ohella taustalla piilivät myös reaaliset vaikutteet, sillä pörssikaupankäynti kasvoi merkittävästi muuttaen yhtiöiden rahoitusrakennetta, ja moderni rahoitusteoria kehittyi harppauksin kiihdyttäen muun muassa yritysvaltauksia.<sup>57</sup> Vilkastunut kaupankäynti nosti passiivisten omistajien määrää, sillä valtaosalla piensijoittajista ei ole intressiä ottaa osaa yhtiön hallintointiin, mikä taas korostaa johdon roolia ja siihen kohdistuvia vaatimuksia entisestään.<sup>58</sup>

Onkin tärkeää huomata, etteivät sääntelyn keskeiset taustavaikutteet ole niinkään juridisia vaan pikemminkin sijoittajalähtöisiä ja toisaalta amerikkalaista tuontitavaraa. Pönkä huomauttaakin, että tuotaessa amerikkalaisperäisiä taloustieteen teorioita suomalaiseen oikeustieteelliseen keskusteluun on syytä harjoittaa tiettyä varovaisuutta, jotta keskustelua käydään suomalaisen järjestelmän ehdoilla.<sup>59</sup>

Kehitys on ilmennyt nykyään corporate governancena tuntemiemme mekanismien kehittymisenä ja korostumisena.<sup>60</sup> Suhteessa edellä mainittuun entiteettiajatteluun keskusteluun tuotiin osakkeenomistajakeskeisyyttä paremmin tukeva teoria yhtiöstä sopimusverkkona, joka koostuu yrityksen eri eturyhmien välisistä kuvitteellisista sopimuksista, joihin tehtävien jako sidosryhmien

<sup>53</sup> Baker – Anderson 2010, s. 3.

<sup>54</sup> Villa – Mähönen 2015, s. 341.

<sup>55</sup> Hirvonen – Niskakangas – Steiner 2003, s. 29–30 ja 304 sekä Collin 2022, s. 36–40. Samaan aikaan kauna suuryhtiöiden johtoa kohtaan kasvoi konkurssien, teollisuuden taantumisen ja yhtiöiden yleisesti huonojen toimintatapojen myötä.

<sup>56</sup> Baker – Anderson 2010, s. 162.

<sup>57</sup> Collin 2022, s. 39–40. Agenttiongelmien linkittyvätkin kysymykseen siitä, miksi sijoittajat antaisivat säästönsä opportunististen johtajien käsiin. Sääntelyn olennainen tavoite on poistaa intressiristiriitaa siten, että yhtiön pääomanhankinta onnistuu. Ks. tarkemmin ongelmanmuodostuksesta Jensen – Meckling 1976, s. 330.

<sup>58</sup> Vahtera 2011, s. 120–121 ja 272. Hajautunut omistus tuo keskeisen jännitteen corporate governance -keskusteluun. Passiivista suhtautumista voidaan kuvailla rationaaliseksi apatiaksi. Ks. tästä Collin 2020, luku 3.3.1.

<sup>59</sup> Pönkä 2012, s. 12.

<sup>60</sup> Collin 2022, s. 38. Kehitystä voidaan kutsua corporate governance -vallankumoukseksi.

välillä perustuu.<sup>61</sup> Agenttiteorian ja sopimusverkkomallin merkitystä yhtiöoikeuden kehitykselle Nyström luonnehtii mullistavaksi. Hänen mukaansa kehitys johti ennen kaikkea kolmeen keskeiseen seuraukseen: 1) oikeustieteessä omaksuttiin taloustieteen terminologia; 2) johdon ja osakkeenomistajien suhteesta tuli yhtiöoikeuden keskeisin tutkimuskohde; ja 3) osakeyhtiön keskeiseksi tarkoitukseksi määrittyi osakkeenomistajan omistuksen arvon maksimointi.<sup>62</sup> Huomion kiinnittymistä agenttisuhteeseen seuraava luonnollinen kehityskulku oli yhtiöoikeudellisen kehityksen kietoutuminen normien agenttuurikustannuksia vähentävään vaikutukseen. Suomessa osakkeenomistajan asemaa painottava agenttiteoriaan ja sopimusverkkomalliin palautuva yhtiöoikeustiede löi läpi 1990- ja 2000-luvuilla.<sup>63</sup> Tutkimusteeman kannalta oleellista on hallituksen roolin korostuminen. Osakkeenomistajien keskeiseksi keinoksi valvoa johdon toimintaa muodostui hallituksen asettaminen valvomaan näiden etua.<sup>64</sup> Hallituksen valjastaminen omistajaohjauksen työkaluksi nostaa kuitenkin esiin vastaavanlaisia agenttiongelmia kuin, mihin se syntyi vastaamaan. Hallituksen rooli onkin sikäli kahtiajakoinen, että se on samaan aikaan sekä valvoja että valvottava.

Agenttiteoriaa on kritisoitu jonkin verran oikeuskirjallisuudessa. Kritiikki kohdistuu etenkin paradigman muutokseen liittyvään osakkeenomistajakeskeisyyteen ja siihen, kenen agenttina hallitus toimii.<sup>65</sup> Kritiikistä huolimatta osakkeenomistajien katsominen hallituksen päämieheksi saa suoraa säännöstukea OYL:n esitöistä.<sup>66</sup> Myös KKO on omaksunut osakkeenomistajakeskeisen lähestymistavan esimerkiksi ratkaisussa KKO 2018:19. Kysymyksestä voi tehdä todellista monimutkaisemmalla vaikuttavan, että suuri osa tutkimuksesta on Yhdysvalloista, jossa oikeustila on epäselvempi.<sup>67</sup> Tutkielman kannalta oleellinen kysymys ei kuitenkaan ole, miten yhtiö hahmotetaan, vaan että sääntely juontaa juurensa agenttiteoriasta kummunneeseen kehitykseen.

## 2.2 Agenttuurikustannukset

### 2.2.1 Agenttuurikustannukset yleisesti

Kun osakeyhtiötä ajatellaan OYL 1:5 §:n mukaisesti osakkeenomistajille voiton tuottamiseen tähtäävänä toimijana, jonka hallituksen on pyrittävä täyttämään tämä saamansa toimeksianto, on osakkeenomistajan näkökulmasta keskeisin riski siinä, että johto ei onnistu tuottamaan sijoitukselle parasta mahdollista tuottoa.<sup>68</sup> Informaatioepäsymmetriasta johtuen osakkeenomistaja näkee vain

<sup>61</sup> Sopimusverkon esittelivät Jensen ja Meckling. He näkevät, että kyse on juridisesta fiktiosta, joka on eräänlainen kuvitteellinen sopimusverkko (eng. nexus of contracts). Mallin tavoitteena on selittää, miten osakeyhtiö voi maksimoida voittoja sidosryhmien välisen intressitasapainon huomioiden. Ks. Jensen – Meckling 1976, s. 310–311.

<sup>62</sup> Nyström 2016, s. 40–41 suhtautuu tähän paradigman muutokseen jokseenkin kriittisesti.

<sup>63</sup> Nyström 2016, s. 41–42. Collinin 2022, s. 39 mukaan 1980-luvulla keskustelu lipui ensivaiheen opportunistista osakkeenomistajien suojaamiseen.

<sup>64</sup> Hirvonen – Niskakangas – Steiner 2003, s. 304.

<sup>65</sup> Kattavasti Nyström 2016, luku 3.1.2.

<sup>66</sup> HE 109/2005 vp, s. 41 ja 194. Airaksinen 2021, s. 140 huomauttaa, että kanta perustuu taloustieteellisten teorioiden sijaan suoraan sääntelyyn ja siihen, että osakeyhtiöoikeudellinen sääntely on Suomessa sekä historiallisesti että de lege lata osakkeenomistajakeskeistä. Myös lähes koko moderni rahoitusteoria perustuu johdon velvoitteiden kytkemislle osakkeenomistajan tuottoon. Näin on myös päämies-agenttiteorian laita. Ks. tältä osin Vahtera 2011, s. 141.

<sup>67</sup> Airaksinen 2021, s. 414

<sup>68</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 342. Ks. Myös Lautjärvi 2017, s. 46.

agentin toiminnan tulokset, muttei taustavaikutteita, eikä kykene havaitsemaan mahdollisia ongelmia.<sup>69</sup> Osakkeenomistajat kantavat siis taloudellista riskiä hallituksen toiminnasta, minkä vuoksi nämä tarvitsevat välineitä suojautuakseen opportunistilta.<sup>70</sup> Riskiin liittyviä kustannuksia kutsutaan agentuurikustannuksiksi (eng. agency costs). Jensen ja Meckling määrittelevät agentuurikustannukset valvonta- ja sitouttamiskustannusten sekä residuaalitappion summaksi,<sup>71</sup> joiden minimoimiseen yhtiöoikeudellinen kehitys on keskittynyt.<sup>72</sup> Residuaalitappio viittaa tässä yhteydessä kaikkeen sellaiseen negatiiviseen varallisuuden kehitykseen, joka on viime kädessä pois osakkeenomistajalle kuuluvasta jako-osasta. Kokoavasti katsoen agentuurikustannukset kuvaavatkin erotusta toteutuneen taloudellisen kehityksen ja sellaisen hypoteettisen tilanteen välillä, jossa johdon ja omistajien intressit olisivat täysin yhtenäiset. Jensenin ja Mecklingin mukaan tällainen tilanne ei kuitenkaan ole mahdollinen, vaan agentuurikustannukset ovat välttämättömiä.<sup>73</sup>

Agentuurikustannuksia aiheuttavat osakkeenomistajien edun vastaiset päätökset voivat olla luonteeltaan hyvin erilaisia lähtien liikkeelle räikeästä oman edun tavoittelusta päätyen liikavarovaisuuteen. Monesti intressiristiriitaa pyritään poistamaan sitomalla johdon palkitseminen yhtiön menestykseen esimerkiksi optio-ohjelmalla. Tämä voi kuitenkin kannustaa johtoa yhtiön lyhyen tähtäimen edun maksimointiin pitkän tähtäimen edun kustannuksella,<sup>74</sup> mikä on lähtökohtaisesti osakkeenomistajien edun vastaista, sillä näiden omistuksen arvo perustuu myös yhtiön tuleviin kassavirtoihin (going concern -periaate).<sup>75</sup> Tällaiset mekanismit myös siirtävät yhtiön tuottamaa tulosta johdolle laimentaen muiden osakkeenomistajien varallisuutta muodostaen siten osan agentuurikustannuksista. Ongelmallista on myös, että käytännössä osakkeenomistajat eivät voi varmistua, että kustannus johtaa vastaavaan tuottoon johdon toiminnan kautta.<sup>76</sup> Taloustieteessä laajalti tutkittuun kannustinkysymykseen itsessään ei voida syventyä tässä yhteydessä tarkemmin.

<sup>69</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 343; Pönkä 2012, s. 96 ja Lautjärvi 2017, s. 13.

<sup>70</sup> Pönkä 2012, s. 89. Ks. myös Mähönen – Villa 2015, s. 342–343.

<sup>71</sup> Jensen – Meckling 1976, s. 308. Lautjärvi 2017, s. 13 kuvaa kustannuksien koostuvan valvonnasta, kollektiivisesta päätöksenteosta ja riskinkannosta. Kyse on lähinnä asian hahmottamista helpottavasta luokittelusta.

<sup>72</sup> Lautjärvi 2017, s. 12–13. Taloustieteellisessä mielessä kyse on tehokkuustappioista, jotka johtuvat epätäydellisestä sopimisesta, jota yhtiöoikeudella paikataan. Ks. aukollisuudesta myös Pönkä 2012, s. 90.

<sup>73</sup> Jensen – Meckling 1976, s. 327–328. Tästä huolimatta Jensen ja Meckling eivät pidä agentuurikustannuksia itsessään negatiivisina, sillä lähtökohtaisesti agenttisuhteeseen ryhtyminen ylittää siitä aiheutuvat haitat, eikä tehokkaampaa tapaa harjoittaa elinkeinotoimintaa laajamittaisesti ole esitelty. Ks. myös Vahtera 2011, s. 63, jonka mukaan ex post riski hyväksytään, koska odotusarvo hyödyille on ex ante riittävän suuri.

<sup>74</sup> Baker – Anderson 2010, s. 3 katsovat, että johdon intressi voi olla esimerkiksi omaa toimikautta vastaavan ajanjakson arvon maksimointi. Vastaavasti osakkeenomistajien edun mukainen riski voisi nostaa johtajien henkilökohtaista riskiä. Ks. myös Kraakman ym. 2017, s. 36.

<sup>75</sup> He 109/2005 vp, s. 38–39 todetaan selvästi voiton tuottamisen tarkoittavan pitkää aikaväliä. Ks. going concern -periaatteesta tältä osin esim. Vahtera 2011, s. 147.

<sup>76</sup> Hirvonen – Niskakangas – Steiner 2003, s. 31.

Taloudellisen etunsa ohella hallitus saattaa helpostikin pyrkiä tavoittelemaan omia ja uriaan edistäviä liiketoiminnallisia ambitioita yhtiön välityksellä, mikä voi johtaa osakkeenomistajille epäoptimaalisten strategioiden omaksumiseen esimerkiksi investointien tai yrityskauppojen suhteen.<sup>77</sup> Uraansa rakentavien yritysjohtajien on esimerkiksi katsottu saattavan pyrkivän kasvattamaan yhtiötä yli sen, mitä olisi omistajien intresseissä.<sup>78</sup> Johto voi toimia myös päinvastaisesti pyrkien varmistelemaan asemaansa ja osoittamaan opportunistin puutetta jopa liikavarovaisella asenteella. Hallituksella on kuitenkin oikeus ja velvollisuuskin pyrkiä arvon kasvattamiseen pitkällä aikavälillä, mikä vaatii investointeja ja riskinottoa, joskin tosiasiallisesti osakkeenomistajat preferoivat usein osingonmaksua.<sup>79</sup> Räikeän opportunistisen toiminnan sijaan kyseessä onkin usein käytännössä konservatiivinen lähestyminen päätöksentekoon.<sup>80</sup> Toisaalta esimerkiksi surullisen kuuluisa Enron-tapaus osoittaa, että eri agenttiongelman osatekijät yhdessä voivat johtaa sietämättömään riskinottoon.

Äärimmilleen viety joskin varsin kuvaava esimerkki agentuurikustannusten realisoitumisesta on vuosituhannen vaihteen Enron-skandaali, joka nosti corporate governance -kysymykset vahvasti keskusteluun.<sup>81</sup> Pörssissä liitäneen Enronin johto käytti kirjanpidossaan luovia ja räikeästi yhtiön taloudellista tilaa vääristeleviä ratkaisuja,<sup>82</sup> mikä johti lopulta Yhdysvaltojen silloisen historian suurimpaan konkurssiin, jossa osakkeenomistajat menettivät jyrkän romahduksen myötä koko sijoittamansa omaisuuden, eli kärsivät maksimaalisen residuaalitappion.<sup>83</sup> Tapahtumaketju kuvaa johdon opportunistia, johon vaikutti muun muassa pyrkimys sitoa johdon ja yhtiön etu osakepalkitsemisella, minkä myötä johdon huomio oli lähes yksinomaan osakekurssissa. Enronin ongelma ei ollut corporate governancen puute, ja sen hallituksessa istui yhtiön ulkopuolisia, arvostettuja ja kokeneita toimijoita.<sup>84</sup>

### 2.2.2 Hallituksen kontrollointi ja tiedonantovelvoitteet

Osakkeenomistajien keinot vastata intressiristiriitoihin koostuvat niistä yhtiöoikeudellisista välineistä, joilla osakkeenomistajat voivat valvoa ja arvioida, toimiiko johto heidän etujensa mukaisesti. Agenttiongelman vastaavista sääntelystrategioista kyseessä on Kraakmanin ja muiden käyttämässä jaotellussa hallitsemisen strategiat eli päämiestä vahvistavat strategiat. Nämä pyrkivät tarjoamaan osakkeenomistajille keinoja hillitä opportunistia kontrolloimalla hallitusta siinä missä

<sup>77</sup> Vastavoimana tällaiselle kehitykselle yhtiöissä pörssiyhtiöt puhuvatkin aika-ajoin esimerkiksi strategiansa kirkastamisesta ja rönsyjen katkomisesta voidakseen keskittyä tuottavaan ydintoimintaansa.

<sup>78</sup> Pönkä 2012, s. 93 ja yhtiön kasvattamisen eli ns. empire-buildingin osalta alaviite 360.

<sup>79</sup> Lautjärven 2017, s. 170–172 mukaan osakkeenomistajat eivät usein suosi tulevaisuuteen liiaksi katsovia investointeja vaan osingonmaksua. Poikkeavan ansaintalogiikan omaksuminen voikin johtaa hallituksen kokoonpanon muutoksiin. Tämä on kokonaistehokkuuden näkökulmasta kyseenalaistettavaa, jos esim. jaetun osingon vaihtoehtoinen tuotto olisi potentiaalisesti suurempi. Tehokkuuden osoittaminen osinkoa maksamalla tapahtuukin ainakin teoriassa väärin kannustimin, jos pyrkimys on lähinnä viestiä tällä osakkeenomistajille.

<sup>80</sup> Pönkä 2012, s. 93.

<sup>81</sup> Baker – Anderson 2010, s. 3–4. Huomiota herättivät myös WorldComin ja Tycon väärinkäytöstepaukset.

<sup>82</sup> Markham 2006, s. 97–103.

<sup>83</sup> Markham 2006, s. 116–118. Konkursisivuoden 2001 alussa osakepääomaa oli noin 11 miljardia dollaria, kun taas velkaa oli arviolta 67 miljardia.

<sup>84</sup> Markham 2006, s. 301–303.

jäljempänä käsiteltävät regulatiiviset strategiat hillitsevät sitä kielloin ja standardein. Käytännön tasolla nämä kuitenkin liittyvät vahvasti toisiinsa.<sup>85</sup>

Mähösen ja Villan mukaan yhtiön omistajien on varmistettava, että johto ottaa sopivaa liikeriskiä ja on oikein motivoitu sekä päätettävä suhtautumisestaan johdon epäonnistumiseen.<sup>86</sup> Hajautuneesti omistetuissa yhtiöissä, joissa agenttiongelmia korostuneesti ilmenee, osakkeenomistajat ovat kuitenkin intresseiltään varsin heterogeeninen joukko, joista monien kiinnostus rajoittuu osakeomistuksen taloudelliseen arvoon eikä kontrollioikeuksien käyttämiseen yhtiökokouksessa.<sup>87</sup> Kollektiivinen päätöksenteko suuren ja tiheään vaihtuvan joukon kesken on omiaan johtamaan tehottomiin päätöksiin ja aiheuttaa koordinaatiokustannuksia.<sup>88</sup> Tämä käytännössä rajaa hallitsemisen strategioiden käyttöalaa, eivätkä lakisäateistä laajemmat kontrollointimekanismit ole ainakaan julkisissa yhtiöissä tyypillisiä. Osakkeenomistajien residuaalisesta valta-asemasta seuraa kuitenkin keskeinen ja tosiasiallisesti tehokkaimpana pidetty työkalu eli oikeus päättää hallituksen nimittämisestä ja erottamisesta.<sup>89</sup>

Jotta osakkeenomistajat voisivat arvioida johdon suoriutumista, on informaatioepäsymmetriaa tasattava, mikä puolestaan teoriassa vähentää opportunistin riskiä sen kummutessa tästä. Tiedonantovelvoitteilla onkin tärkeä rooli agentuurikustannusten minimoimisen kannalta.<sup>90</sup> Tarvittavan informaation kerääminen osakkeenomistajien toimesta aiheuttaisi kuitenkin sekä tiedonhankinta- että koordinaatiokustannuksia.<sup>91</sup> Koska agenttiongelman taustalla on tarve mahdollistaa pääoman kerääminen sijoittajilta, on yhtiön näkökulmasta ja yleisestikin tehokkuustappioiden minimoimiseksi tehokkainta tuottaa sijoittajien kaipaama materiaali yhtiön toimesta kustannustehokkaasti.<sup>92</sup> Tyypilliset valvontamekanismit ovatkin yhtiövetoisia. Myös

---

<sup>85</sup> Kraakman ym. 2017, s. 31–32.

<sup>86</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 245.

<sup>87</sup> Collin 2020, s. 248. Kyse on rationaaliseksi apatiaksikin kutsutusta ilmiöstä. Ks. myös Vahtera 2011, s. 121–122, jonka mukaan aktiivisten kontrolliomistajien asema yhtiössä vähentää osakkeenomistaja-johto-relaation merkitystä.

<sup>88</sup> Lautjärvi 2017, s. 14 ja Kraakman ym. 2017, s. 31–32.

<sup>89</sup> Olennaisilta osin kontrollioikeudet jäävät tähän, sillä osakkeenomistajilla ei ole veto-oikeutta päätöksentekoon. Yhtiömuotoisen toiminnan tarkoitukselliset huomioiden tilanne on kuitenkin tarkoituksenmukainen, sillä kollektiivisen päätöksenteon haastavuuden vuoksi valta on tarkoituksella siirretty hallitukselle. Ks. Kraakman ym. 2017, s. 30 ja 37.

<sup>90</sup> Kraakman ym. 2017, s. 38. Hallituksen tehtäviin lukeutuu informaation välittäminen osakkeenomistajille. Ks.

Mäntysaari 2002, s. 139.

<sup>91</sup> Collin 2020, s. 248.

<sup>92</sup> Rationaaliset sijoittajat huomioivat odotettavat kulut sijoituksensa arvon määrittämisessä, mikä vaikuttaa edelleen yhtiön arvoon. Ks. Jensen – Meckling 1976, s. 388. Vastaavasti tiedon määrä ja laadun määrittämisestä riskipremiosta puhuvat Mähönen – Villa 2015, s. 343. Vahtera 2011, s. 48 katsoo, että tehokkuustappioiden minimoimiseksi informaatiovelvollisuuksia on syytä asettaa sille, jonka on edullisinta tuottaa kyseinen informaatio.

lainsäätäjät on arvioinut osakkeenomistajan suojan kannalta tehokkaimmaksi lisätä luottamusta säätämällä lailla standardoiduista tiedonannon minimivelvoitteista.<sup>93</sup>

Hallitus on velvollinen tuottamaan ja julkaisemaan vähintään lakisääteisen informaation, joka koostuu olennaisilta osin tilinpäätöksestä liitteineen. Yhtiön järjestämästi ja keskitetysti suoritettu riippumaton tilintarkastus puolestaan on tehokkuusnäkökulmasta omiaan vähentämään valvontakustannuksia.<sup>94</sup> Tilinpäätös tarjoaa kuitenkin rajatusti tietoa eikä merkittävässä määrin auta arvioimaan, miten johdon toiminta on vaikuttanut sijoituksen arvon kehitykseen. Osakkeenomistajan mahdollisuus kerätä tätä täydentävää tietoa rajoittuu lähinnä OYL 5:25.1 mukaiseen oikeuteen esittää kysymyksiä yhtiökokouksessa.<sup>95</sup> Kyselyoikeudesta huolimatta, tietoja ei saa saman säännöksen mukaisesti antaa, mikäli se aiheuttaisi olennaista haittaa yhtiölle, mikä voi olla tilanne esimerkiksi tiedon liikesalaisuusluonteesta johtuen. Osakkeenomistajalla ei ole myöskään oikeutta tarkastaa yhtiön hallintoa, vaan ainoastaan OYL 7:7.1 mukainen mahdollisuus esittää yhtiökokouksessa ehdotus hakemuksen tekemisestä aluehallintoviraston määräämän erityistarkastuksen toimittamiseksi. OYL:n mukaista valvontaa ei voidakaan luonnehtia erityisen kattavaksi. Vaikka valvonta mahdollistaa vain ex post puuttumisen opportunistisiin, se kuitenkin luo pelotetta ex ante. Toisaalta tehokas arviointi ex post edellyttäisi tietoa päätöksenteon taustavaikutteista. Pöngän mukaan agenttiongelman kulminoituukin tähän valvontaongelmaan.<sup>96</sup>

Tiedonantovelvoitteet ovat julkisten yhtiöiden osalta arvopaperimarkkinoita koskevan erityissääntelyn johdosta selvästi yksityisiä yhtiöitä laaja-alaisempia. Yhtäältä pörssi- ja kaupankäynnin kontekstissa agenttiongelman merkitystä periaatteessa vähentää mahdollisuus paeta opportunistista agenttia luopumalla omistuksesta.<sup>97</sup> Lisäksi tehokkailla markkinoilla markkinat ikään kuin valvovat tuotetun tiedon riittävyttä ja laatua, sillä markkinoiden katsoessa tiedon vajavaiseksi, johtaa se kurssimuutoksiin ja tarjoaa johdolle mahdollisuuden reagoida. Markkinat tarjoavatkin ikään kuin markkinaperustaisia valvontamekanismeja.<sup>98</sup> Toisaalta tehokkailla markkinoilla informaatio opportunistista heijastuu osakekurssiin, jolloin tästä aiheutuisi joka tapauksessa residuaalitappiota. Sijoittaja ei saamastaan tiedosta huolimattakaan pysty arvioimaan johdon tarkoituksiperiä.

Edellä käsitellyistä osakkeenomistajien harjoittamasta kontrolloinnista ja yhtiön tiedonantovelvoitteista aiheutuu osakkeenomistajille ja yhtiölle kuluja, joita kutsutaan yhdessä valvontakustannuksiksi.<sup>99</sup> Valvontakustannukset kuvaavat sijoitusta, jonka osakkeenomistajat

<sup>93</sup> Collinin 2020, s. 174 mukaan syyt ovat sekä sijoittajansuojassa että markkinoiden tehokkuuden turvaamisessa. Tältä osin on huomattava, että tiedonantovelvoitteet painottuvat julkisiin yhtiöihin. Ks. myös Vahtera 2011, s. 48.

<sup>94</sup> Mähönen ja Villa kutsuvat tätä virallisinformaatioksi. Tilinpäätöksen merkitys onkin agenttiteoriaan liittyen oleellinen. Ks. Mähönen – Villa 2015, s. 254 ja 343–345.

<sup>95</sup> Ks. Lautjärvi 2021, s. 259.

<sup>96</sup> Pönkä 2012, s. 89 ja 96.

<sup>97</sup> Kraakman ym. 2017, s. 33–34. Mainittu exit-oikeuden käyttäminen liittyy toki yksityisiin yhtiöihin, mutta se on olennaisesti vaikeampaa, kun osake ei ole julkisen kaupankäynnin kohteena.

<sup>98</sup> Pönkä 2012, s. 96–97. Ongelma korostuu yksityisissä yhtiöissä, joissa valvontaa ei voi harjoittaa edes pörssikurssia mittarina käyttäen, mikä mahdollistaisi ei-taloudellisen arvon huomioimisen. Ks. Mähönen – Villa 2015, s. 337.

<sup>99</sup> Jensen – Meckling 1976, s. 308 ja alaviite 9.

tekevät varmistaakseen, että yhtiöön sijoitettu raha käytetään heidän intressiensä mukaisesti.<sup>100</sup> Valvonnan tarpeen osalta on huomattava, että valvonnan määrä ei korreloi taloudellisen tehokkuuden kanssa. Liika valvonta olisi kallista ja uhkasi muodostua esteeksi johdon aloitteellisuudelle ja kääntyä siten itseään vastaan.<sup>101</sup> Tältä osin on huomattava, että valvontakustannukset voivat ilmetä myös siten, että agentit pyrkivät osoittamaan oma-aloitteisesti, että he toimivat luotettavasti, mikä sekin synnyttää kustannuksia ja on pois yhtiön johtamiseen käytetyistä ponnisteluista. Ongelma muistuttaa yllä liikavarovaisista strategioista todettua, mutta tältä osin kyse on pikemminkin liiallisenkin raskaista valvonta- tai compliance -mekanismeista. Vaikka tällaisen toiminnan päämäärä sinänsä lieneekin vilpiton, voi tämä olla ongelmallista, jos tuotetulle tiedolle ei ole juuri tarvetta. Huomioiden pyrkimys optimoida taloudellista tehokkuutta, on tiedonannon suhteen pyrittävä tasapainoon. Kynnystä ei voida pitää merkittävästi normiston asettamaa tasoa korkeammalla, sillä valtaosa sijoittajista on vajonnut rationaaliseen apatiaan ja ammattimaiset sijoittajat puolestaan ovat valmiita käyttämään resursseja tarvitsemansa informaation etsimiseen saadakseen etulyöntiaseman suhteessa muihin sijoittajiin.<sup>102</sup> Lisäpanostuksista hyötyvä kohderyhmä on siis pieni.

## 2.3 Regulatiiviset sääntelystrategiat

### 2.3.1 Yleisesti hallitusta ohjaavista periaatteista

Edellä käsitellyt hallitsemisen strategiat kykenevät vastaamaan agenttiongelman vain rajallisesti ja lisäävät jossain määrin agentuurikustannuksia. Ongelmaan voidaan vastata lisäksi myös regulatiivisin strategioin. Kraakmanin ja muiden mukaan regulatiiviset strategiat koostuvat yhtäältä kielloista ja toisaalta standardeista. Ensin mainituissa on kyse kielletyn menettelyn määrittävistä normeista, kuten esimerkiksi laittoman varojenjaon kieltävästä OYL 13:1:stä. Standardeilla puolestaan viitataan joustavampiin agentin toimintaa ohjaaviin normeihin.<sup>103</sup> Tällaisia agenttiongelman kannalta olennaisia normeja ovat esimerkiksi toisiinsa linkittyvät voitontuottamistarkoitus ja johdon huolellisuusvelvollisuus (OYL 1:5 ja 1:8). Regulatiiviset strategiat ohjaavat hallituksen toimintaa ex ante erityisesti vahingonkorvausuhan kautta, mutta arvioinnin jälkikäteisyys tekee myös niiden tarjoamasta suojasta pitkälti ex post -luonteista. Erityisesti standardien suhteen arviointi on nimittäin korostuneen tapauskohtaista.<sup>104</sup> Hajautuneesti omistetuissa yhtiöissä regulatiivisilla strategioilla on suuri merkitys, sillä toisin kuin hallitsemisen strategiat, niiden tehokkuus ei riipu osakkeenomistajien

<sup>100</sup> Baker – Anderson 2010, s. 143.

<sup>101</sup> Baker – Anderson 2010, s. 143. Valvonnan optimaalitaso riippuu yksittäisen yrityksen toimintaympäristöstä. Ks. myös Pönkä 2012, s. 90–95.

<sup>102</sup> Collin 2020, s. 45. Valvontatehtävään liittyvien vastuiden korostuminen suurten osakkeenomistajien osalta luo myös eräänlaisen agenttisuhteen näiden ja passiivisten omistajien välille.

<sup>103</sup> Kraakman ym. 2017, s. 31–32.

<sup>104</sup> Lautjärvi 2017, s. 34 ja Pönkä 2012, s. 119.

kollektiivisesta toiminnasta, eivätkä ne itsessään aiheuta agentuurikustannuksia.<sup>105</sup> Toisaalta standardien noudattamisen valvonta perustuu tuomioistuinmenettelyyn, josta aiheutuu yhtiölle kuluriski. Siinä tapauksessa, että hallitus tai yhtiökokous eivät päättää ajaa kannetta ja osakkeenomistaja ryhtyy ajamaan kannetta itse yhtiön eduksi OYL 22:7:n mukaisesti, kohdistuu kuluriski osakkeenomistajaan itseensä. Tuomioistuinmenettelyn kustannuksista ja kankeudesta johtuen etenkin pelkän huolellisuusvelvoitteen suhteen suojan hakeminen väärinkäytöksiltä palautuukin helposti osakkeenomistajien residuaaliseen kontrollioikeuteen päättää hallituksen kokoonpanosta.<sup>106</sup> Ne tarjoavat kuitenkin hallitukselle standardin, jota vasten toimia ja toisaalta osakkeenomistajille standardin, jota vasten arvioida hallitusta.

Hallituksen ja osakkeenomistajien välisen kuvitteellisen sopimuksen aukkoja on tilkitty hallituksen toimintaa osakkeenomistajien edun suuntaan ohjaavilla yleisillä periaatteilla, joiden merkitys on korostunut suomalaisessa yhtiöoikeudessa.<sup>107</sup> Joustava periaatekeskeisyys on myös tehokkuustappioiden näkökulmasta perusteltua, sillä agenttiongelman puuttumisen lisäksi se vähentää sopimiseen liittyviä transaktiokustannuksia.<sup>108</sup> Yhtiöiden ja mahdollisten agenttiongelmien ilmenemismuotojen ollessa luonteeltaan hyvin moninaisia, olisi ongelmasta vaikea saada otetta tarkkarajaisilla säädöksillä. Viimekätinen ratkaisu opportunistisiin ovatkin niin sanotut fidusiaariset velvoitteet, jotka velvoittavat agentin vahingonkorvausvastuun tukemana toimimaan huolellisesti päämiehen eli fidusiantin edun mukaisesti.<sup>109</sup>

Osakeyhtiölain 1:8 §:ssä asetettu velvollisuus kuuluu lyhyesti: *yhtiön johdon on huolellisesti toimien edistettävä yhtiön etua*. Osakeyhtiölain 22:1.1:n mukaan johdon on puolestaan korvattava yhtiölle se vahinko, jonka se aiheuttaa OYL 1:8:ssa säädettyä huolellisuusvelvollisuutta rikkomalla. Arviointi on tuottamusperusteista.<sup>110</sup> Säännöksen yleismuotoisuudesta johtuen, on kysyttävä, mitä huolellisella toiminnalla ja yhtiön edulla kulloinkin tarkoitetaan. Jälkimmäiseen kysymykseen vastaus on ainakin yleisellä tasolla selvä, sillä huolellisuusvelvoite kietoutuu yhteen OYL 1:5:ssä tarkoitettun toiminnan

<sup>105</sup> Kraakman ym. 2017, luku 2.4. Näiden tehokkuus kuitenkin riippuu siitä, kuinka tehokkaasti oikeuksia voidaan esim. tuomioistuinteitse valvoa. Ks. vastaavasti Lautjärvi 2017, s. 39.

<sup>106</sup> Pönkä 2012, s. 98. Tuomioistuinvalvonnan vaikeudesta Mäntysaari 2002, s. 51.

<sup>107</sup> OYL:ssa periaatteilla ohjataan agentin käytöstä vähemmän opportunistiseen suuntaan EOYL:a painokkaammin ja joustavammin. Ks. Lautjärvi 2017, s. 43. Osakkeenomistajien välinen ”sopimus” olisi väistämättä aukollinen. Ks. esim. Vahtera 2011, s. 47–49.

<sup>108</sup> OYL:a voikin luonnehtia transaktiokustannuksia vähentäväksi mallisopimukseksi.

<sup>109</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 370. Mäntysaaren 2002, s. 160 mukaan vahingonkorvaus käytännössä vähentää valvonnan tarvetta.

<sup>110</sup> Kyläkallio – Iirola – Kyläkallio 2020, luku L.6.2 katsovat, että jo lievä tuottamus riittää vastuun perustaksi. On kuitenkin huomattava, että vahinkojen on oltava myös ennakoitavia ja syy-yhteydessä päätökseen.

tarkoituksen kanssa.<sup>111</sup> OYL 1:5:n mukaan yhtiön tarkoitus on *tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin*. OYL 1:8 on luonteeltaan siinä mielessä pakottava, että hallitus ei voi poiketa huolellisuusvelvoitteestaan, mutta osakkeenomistajat voivat määrittää yhtiöjärjestyksessä toiminnan tarkoituksesta ja siten huolellisuuden kohteesta OYL 1:5:stä poiketen.<sup>112</sup>

Taloustieteestä oikeustieteeseen siirretty päämies-agenttisuhde muistuttaa juridista fidusiaarisuhdetta.<sup>113</sup> Fidusiaarisuhde viittaa asetelmaan, jossa fidusiaari on velvollinen toimimaan edunsaajan eli fidusiantin parhaaksi erityisen luottamus- ja lojaliteettivelvoitteen alaisena. Fidusiaarisuhteelle on ominaista, että fidusiantin on asetettava edunsaajan edut omien etujensa edelle ja vältettävä eturistiriitoja. Osakkeenomistaja-hallitus-relaation fidusiaariluonteen vuoksi jäljempänä kuvailtavia hallituksen velvollisuuksia kutsutaankin vakiintuneesti ja kokoavasti johdon fidusiaarisiksi velvollisuuksiksi. Fidusiaariset velvollisuudet eivät sinänsä ole uusi kysymys Suomenkaan osakeyhtiöoikeudessa, mutta niiden rooli on ollut 1900-luvun lopulle saakka vähemmällä huomiolla.<sup>114</sup>

### 2.3.2 Huolellisuusvelvoite

Huolellisuusvelvoite itsessään palautuu osakeyhtiölain yleisiä periaatteita pidemmälle siviilioikeuden ydinalueelle ja on myös päämies-agenttisuhteen ytimessä.<sup>115</sup> Merkityksensä se saa osakeyhtiölain systematiikassa erityisesti sitä konkretisoivan johdon vahingonkorvausvelvollisuuden kautta, jota ilman se jäisi jokseenkin tehottomaksi säännökseksi.<sup>116</sup> Tätä ei kuitenkaan tule tulkita niin, etteikö huolellisuudella itsessäänkin olisi merkitystä. Se on keskeinen johdon toimintaa ohjaava velvoite ja siten osakeyhtiömuotoisen toiminnan ytimessä, sillä hallituksen toimintaa ohjataan Suomessa periaatekeskeisesti.<sup>117</sup> OYL:n esitöissä OYL 1:8:n huolellisuusvelvoitetta kuvaillaan kaksiosaiseksi. Johdolla on velvollisuus toimia sekä huolellisesti että yhtiön edun mukaisesti. Jälkimmäisen osan

<sup>111</sup> Lautjärvi 2017, s. 44–49. Huolellisuusvelvoitetta on tulkittava suhteessa OYL 1:5:n mukaiseen toiminnan tarkoitukseen ja toisaalta voitontuottamisen aikajänteen suhteen yhtiön toiminnan jatkuvuutta koskevaan periaatteeseen. Vastaavasti myös HE 109/2005 vp. s. 38–39. Vahteran 2011, s. 141 mukaan tämä yhteys on koko modernin rahoitusteorian perusta.

<sup>112</sup> Lautjärvi 2017, s. 49. Savela 2015, s. 471 pitää säännöstä joustavampana juuri siitä syystä, että OYL 1:5 on tahdonvaltainen. Vaikka voitontuottamistarkoitus onkin tahdonvaltainen, on se Vahteran 2011, s. 159 mukaan tosiasiallisesti välttämätön erityisesti pörssi-yhtiöissä.

<sup>113</sup> Fidusiaarisista velvoitteista on yhtiöoikeuden saralla puhuttu angloamerikkalaisessa keskustelussa aina 1700-luvulta asti, jolloin konsepti alkoi kehittyä Englannissa ja josta se myöhemmin otettiin siirännäisenä Yhdysvaltoihin. Ks. Markham 2006, 319–321.

<sup>114</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 366 katsovat tällaisten velvoitteiden olleen jo vanhastaan osa suomalaista oikeutta. Kyse on kotoperäisin termein eräänlaisesta asianhoitajaan liittyvästä luottamussuhteesta.

<sup>115</sup> Mähönen – Villa 2019, s. 633. Ks. myös Lautjärvi 2017, s. 48. Kyläkallio – Iirola – Kyläkallio 2020, s. 21 huomauttavat, ettei periaatteella ole varsinaisesti itsenäistä yhtiöoikeudellista painoarvoa, vaan kyse se seuraa suoraan siviilioikeudellisten periaatteiden johdosta luottamusasemaa.

<sup>116</sup> EOYL:ssa hallituksella ei ollutkaan erillistä huolellisuusvelvoitetta, vaan tämä sai merkityksensä vain vahingonkorvausvelvollisuuden kautta. Ks. laajasti Salonen 2000, luku 3.3. Toisaalta kuten esim. Mähönen – Villa 2015, s. 348 huomauttavat, vastaa vahingonkorvauskin lähinnä räikeimpiin tapauksiin.

<sup>117</sup> Periaatekeskeisyydestä laajasti Mähönen – Villa 2015. Villa 2020, s. 162 pitää huolellisuusvelvoitetta yhtenä tärkeimmistä hallitusta ohjaavista säännöksistä ja ohjaavan siten hallituksen toimintaa merkittävästi. Ks. myös Lautjärvi 2017, s. 43 ja 49 ja yleisesti Kyläkallio – Iirola – Kyläkallio 2020, s. 21–22.

velvoitteesta on katsottu sisältävän niin sanotun lojaliteettivelvollisuuden yhtiötä ja sen osakkeenomistajia kohtaan.<sup>118</sup>

OYL ei ota kantaa, miten hallituksen jäsenen on toimittava ollakseen huolellinen. Merkitykseensä nähden huolellisuusvelvoitteen konkreettinen sisältö on saanut melko vähäisesti huomiota.<sup>119</sup> Hallituksen esityksen mukaan huolellisuutta arvioidaan objektiivisesti suhteessa siihen, miten huolellinen henkilö olisi toiminut kyseisissä olosuhteissa.<sup>120</sup> Merkitystä ei ole hallituksen jäsenen liittyvillä subjektiivisilla seikoilla kuten osaamisen puutteella, vaan jäsenillä on esimerkiksi velvollisuus hankkia apua siltä osin kuin näiden oma osaaminen ei ole riittävää.<sup>121</sup> Huolellisuusvelvoitetta on tulkittava suhteessa yhtiön tarkoitukseen ja hallitukselle OYL 6 luvussa säädettyihin tehtäviin, mutta kokonaisuudessaan se jää luonteeltaan melko abstraktiksi ja jokseenkin epäselväksi merkitykseltään.<sup>122</sup> Kyläkallion mukaan käytännöllisesti katsoen vastuukysymys ei olekaan lainkaan selvä, sillä on tapauskohtaisesti määritettävä, mitä huolellisuusvelvoite kulloinkin kattaa. Kysymykseen ei hänen mukaansa ole mahdollistakaan vastata yleistäen, sillä yhtiöt ja päätöksentekotilanteet poikkeavat toisistaan niin merkittävästi, että sama mittapuu olisi harvoin käytettävissä edes kahdessa tapauksessa.<sup>123</sup> Yleisluontoisesti huolellista toimintaa voidaan kuitenkin Kyläkallion käyttämän määritelmän mukaisesti luonnehtia toiminnaksi, jossa hallituksen jäsen välttää aiheuttamasta yhtiölle vahinkoa, jolloin toiminnasta ei ole odotettavissa olosuhteiden sallimaa suurempaa riskiä. Sitä vastoin taas huolimattomuus ilmenee piittaamattomuutena vahinkoriskistä.<sup>124</sup> Arviointi kohdistuu siis nimenomaan toimintaan, eikä tämän toiminnan tuloksiin.<sup>125</sup> Käytännössä objektiivisen huolellisuuden tason määrittää tuomioistuim.

Ratkaisussa KKO 1997:110 korkein oikeus arvioi johdon päätöksenteon huolellisuutta, vaikkei nimenomaisesti vedonnutkaan huolellisuusvelvoitteeseen, jollaista ei tosin sisällynytkään omana

<sup>118</sup> HE 109/2005 vp, s. 40–41.

<sup>119</sup> OYL:n voimassaoloaikana johdon huolellisuusvelvoitteista on julkaistu vain yksi monografia, Patrik Nyströmin väitöskirja vuodelta 2016, jonka lähestymistapa on melko teoreettinen. Vanhemmassa kirjallisuudessa kysymystä käsittelevät Salonen 2000 ja Kyläkallio 1963. Myös KKO:n käytännöstä on saatavissa vain rajallisesti tulkintatukea varsinkin, kun periaatteen arviointi on tapauskohtaista.

<sup>120</sup> HE 109/2005 vp, s. 40. Määritelmä ei ole juuri muuttunut yhtiöoikeuden kehittyessä, vaan jo Kyläkallio 1963, s. 146 on kuvannut huolellisuusvelvoitetta vastaavasti todeten vaadittavan huolellisuuden olevan omnis diligentia. Tämä vastaa pääpiirteissään tavanomaista vahingonkorvausarviointia.

<sup>121</sup> Savela 2015, s. 84–85. Toisaalta erityisosaaminen voi nostaa vaadittavaa huolellisuutta. Ks. esim. KKO 1982 II 103, jossa oikeustieteellinen koulutus nosti vaadittavaa huolellisuustasoa.

<sup>122</sup> Ks. esim. Mähönen – Villa 2015, s. 372 ja 375 ja Salonen 2000, s. 76.

<sup>123</sup> Kyläkallio 1963, s. 158. Salonen 2001, s. 80 mukaan arviointiin vaikuttavat oleellisesti reaaliset liiketoimintaolosuhteet.

<sup>124</sup> Kyläkallio 1963, s. 150. HE 109/2005 vp, s. mukaan riskitaso puolestaan nostaa vaadittavaa huolellisuutta. Esitöissä omaksutun lähtökohdan mukaan riskinottoa arvioidaan jäljempänä käsiteltävän liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisesti.

<sup>125</sup> Tämä liittyy jo määritelmällisestikin huolellisuusvelvoitteeseen. Ks. Hemmo 1998, s. 46–47. OYL kontekstissa ks. seuraava luku liiketoimintapäätösperiaatteesta.

säännöksensä EOYL:iin. Korkein oikeus katsoi, että riskinotto edellyttää hallitukselta *hyväksyttävää syytä*, jonka puuttuminen tarkoittaa, että hallitus on ylittänyt liikkumatilansa.

Huolellisuusvelvoite on voimassa suurin piirtein saman sisältöisenä eri oikeusjärjestyksissä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa velvoite tunnetaan *duty of care* –velvoitteena ja se velvoittaa hallituksen toimimaan vilpittömässä mielessä, informoidulla pohjalla yhtiön ja osakkeenomistajien etujen mukaisesti.<sup>126</sup>

Huolellisuusvelvollisuuden sisältämä lojaliteettivelvollisuus kohdistuu yhtiöön ja sen kaikkiin osakkeenomistajiin. Esitöissä kuvataan, että se velvoittaa johdon toimimaan yhtiön tarkoituksen mukaisesti, mikä olettasäännöksen mukaan tarkoittaa voiton tuottamista osakkeenomistajille yhtiön välityksellä. Lojaliteettivelvollisuuden voidaankin katsoa muodostavan agentille päämiehen antaman toimeksiannon toimia OYL 1:5 mukaisen yhtiöintressin osoittamalla tavalla. Kyläkallio ja muut katsovat velvollisuuden konkretisoituvan esimerkiksi esteellisyyskysymyksiä koskevassa sääntelyssä.<sup>127</sup> Johto ei saa esimerkiksi käyttää yhtiön varoja itsensä tai lähipiirinsä hyväksi eikä muutoinkaan tavoitella etua yhtiön ja osakkeenomistajien kustannuksella. Erityisesti amerikkalaisessa käytännössä lojaliteettivelvollisuutta pidetään velvollisuuksista keskeisimpänä ja luonteeltaan ehdottomana. Tältä osin Suomen Yhdysvaltoja mukaileva doktriini poikkeaa jossain määrin Yhdysvalloista,<sup>128</sup> vaikka Suomessakaan liiketoimintapäätös ei saa seuraavana käsiteltävän liiketoimintapäätösperiaatteen mukaista suojaa, jos se rikkoo lojaliteettiperiaatetta.<sup>129</sup>

### 2.3.3 Liiketoimintapäätösperiaate

Voiton tavoitteluun liittyy aina riski. Riskinottoa on pidettävä suotavana siltä osin kuin sen hyöty on odotusarvoltaan positiivinen.<sup>130</sup> Puhtaasti huolellisuuteen perustuva vastuu olisikin liiketoimintarealiteetteihin nähden kohtuuton ja omiaan heikentämään mahdollisuuksia tehdä strategisia päätöksiä, jotka on väistämättä tehtävä epävarmuudessa. OYL:n esitöissä tiedostetaankin liiketoimintaan liittyvä epävarmuus. Hallituksen esityksessä todetaan, että riski on osa yritystoimintaa ja huolellisuusarvioinnissa on lähdettävä siitä, että hallitus on hankkinut päätöksenteon taustaksi *tilanteen edellyttämän asianmukaisen tiedon*, jonka perusteella se on tehnyt *johdonmukaisen ja eturistiriidoista vapaan päätöksen*. Hallitus on tällöin vapaa vastuusta.<sup>131</sup>

<sup>126</sup> Ks. Salonen 2000, osa III, luku 3.1.3.

<sup>127</sup> Kyläkallio – Irola – Kyläkallio 2020, s. 22. Vastaavasti Mähönen – Villa 2015, s. 376.

<sup>128</sup> Lojaliteettivelvoitteesta ei voi Delawarissa sopia toisin, mikä erottaa sen esimerkiksi huolellisuusvelvoitteesta. Ks. Mähönen – Villa 2015, s. 376.

<sup>129</sup> Lautjärvi 2017, s. 50–51.

<sup>130</sup> Vahtera 2011, s. 182. Kuten Mäntysaari 2002, s. 169 huomauttaa, osakeomistukselta haetaan lähtökohtaisesti riskitöntä sijoitusta suurempaa tuottoa, eikä riskinoton estävä tulkinta olisikaan hyväksyttävä.

<sup>131</sup> HE 109/2005 vp, s. 41 ja 195. Ks. tarkemmin liiketoimintapäätösperiaatteen teoreettisemmasta luonteesta Suomessa Nyström 2016, s. 276–291.

Yhdysvalloissa oikeuskäytännössä kehittynyt business judgement rule eli liiketoimintapäätösperiaate muodostaa perustan huolellisuusvelvoitteen duty of care -ulottuvuuden arvioinnille. Suomalainen doktriini poikkeaa tässä merkittävässä määrin amerikkalaisesta. Liiketoimintapäätösperiaatetta sovelletaankin Suomessa lähes sellaisenaan.<sup>132</sup> Delawarelaisessa oikeuskäytännössä liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisen suojan edellytyksiksi on asetettu seuraavat seikat (i) hallituksella ei ole eturistiriitoja; (ii) hallitus ei ole jättäytynyt passiiviseksi; (iii) hallitus on hankkinut asianmukaisen informaation päätöksenteon tueksi; ja (iv) päätökset ovat liiketaloudellisesti perusteltuja eivätkä täysin perusteettomia.<sup>133</sup> Näillä prosessuaalisilla reunaehdoilla hallituksella on laaja liikkumatila päätöksenteolle. Periaate siis siirtää arvioinnin painopisteen päätöksen sisällöstä päätöksentekoprosessiin. Vastaavasti se johtaa siihen, että johdon toimintaa arvioidaan vahingonkorvausoikeudellisesti vain, jos päätöksentekoprosessi ei ole ollut asianmukainen.<sup>134</sup> Itse päätöksen oikeellisuuden jälkikäteen arvioiminen olisikin haastavaa ja toisi päätöksentekoon merkittävän epävarmuustekijän.<sup>135</sup>

Yhtenä liiketoimintapäätösperiaatteen kehityksen kannalta olennaisena ratkaisuna pidetään Delawaren korkeimman oikeuden ratkaisua *Smith v. Van Gorkom*. Ratkaisussa hallituksen katsottiin menetelleen huolimattomasti, kun se oli tehnyt sulautuspäätöksen olosuhteiden johdosta pikaisella aikataululla konsultoimatta ensin esimerkiksi investointipankkia arvonmäärityskysymyksistä. Ratkaisu on saanut kritiikkiä liiankin formaalista tulkinnasta. Markham katsoo, että tuomioistuimien vaati hallitusta toimimaan päätöksenteossaan kuin tuomioistuimien, mikä on vierasta liike-elämälle. Ratkaisun myötä vastuuvakuutusten hinnat nousivat jopa 360 prosenttia.<sup>136</sup> Ratkaisu auttaa kuitenkin hahmottamaan liiketoimintapäätösperiaatteen keskeisiä elementtejä, jollaisia Salonen tunnistaa sen valossa olevan ainakin asiaan tutustumisen, päätöksenteosta keskustelemisen, itsenäisen harkinnan, asiantuntija-avun hankkimisen tarvittaessa ja päätöksenteon asianmukaisen kirjaamisen.<sup>137</sup>

Liiketoimintapäätösperiaatteen tarkoitus perustuu todetusti huolellisuusvelvoitteen sovittamiseen liiketoimintaympäristön epävarmuuteen. Se kannustaa hallittuun riskinottoon, joka ei ole mahdollista ilman riittävän informaation hankkimista ja vaihtoehtojen kartoittamista. Liiketoimintapäätösperiaatteesta voidaan erottaa kaksi olennaista elementtiä: informaation hankkiminen ja rationaalinen päätöksenteko. Ensimmäisessä vaiheessa hallituksen on arvioitava tarvittavan tiedon määrää ja luotettavuutta.<sup>138</sup> Tältä

<sup>132</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 375. Ks. myös HE 109/2005 vp, s. 41 ja 195. Liiketoimintapäätöstä ei kuitenkaan käsitellä suoranaisesti yhdessäkään korkeimman oikeuden ratkaisussa. Salo 2015 väitöskirja tarjoaa kattavan kuvan liiketoimintapäätösperiaatteen soveltamisesta ja siihen liittyvästä arvioinnista.

<sup>133</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 373 ja siinä viitattu oikeuskäytäntö. On kuitenkin huomattava, että liiketoimintapäätösperiaatetta koskeva amerikkalainen oikeuskäytäntö on laaja, eikä yhtä yhtenäistä doktriinia käytännössä ole olemassa. Ks. Nyström 2016, s. 134–135.

<sup>134</sup> Lautjärvi 2017, s. 50–51. Liiketoimintapäätös ei suoja johtoa, jos se on menetellyt törkeän tuottamuksellisesti tai tahallisesti tai vastoin lojaliteettiä eli yhtiön etua.

<sup>135</sup> Airaksisen 2021, s. 397 mukaan tuomioistuimilla ei ole osaamista eikä mahdollisuuttakaan arvioida päätösten mielekkyyttä ex post, sillä arviointi olisi sattumanvaraista. Huolellisuuden määrittely olisikin varsin vaikeaa. Ks. myös Salonen 2000, s. 67 ja Kraakman ym. 2017, s. 69.

<sup>136</sup> Markham 2006, s. 327. Velvoitteen tultua Delawaressa tahdonvaltaiseksi jopa 90 prosenttia yhtiöistä vapautti johtonsa siitä. Periaate oli kuitenkin hakenut paikkaansa jo tätä aiemmassa oikeuskäytännössä.

<sup>137</sup> Salonen 2000, s. 73.

<sup>138</sup> Salo 2015, s. 74.

osin arviointiin vaikuttavat muun muassa päätöksen mittaluokka ja riskitaso. Hallitukselta ei myöskään voida vaatia kaikkien seikkojen täydellistä tuntemista, sillä tämä olisi epätarkoituksenmukaista sekä taloudellisesti että ajankäytöllisesti.<sup>139</sup> Toisessa vaiheessa informaatiota on punnittava ja siitä on tehtävä rationaalinen päätös, joka on liiketaloudellisesti perusteltavissa tiedossa olleiden seikkojen valossa.<sup>140</sup> Ilmi tulleiden riskien osalta on arvioitava hyväksyttävää riskitasoa, johon Mäntysaaren mukaan yleisesti vaikuttavat yhtiön koko, toiminnan luonne ja taloudellinen tilanne. Tämä määrittää käytännössä hallituksen liikkumatilan.<sup>141</sup> Hankitun selvityksen tulisi johtaa sellaisista riskeistä luopumiseen, joille ei ole hallituksen vilpittömän arvion mukaan hyväksyttävää syytä.<sup>142</sup> Riskin hyväksyttävyyden osalta Vahtera kuitenkin katsoo, että poikkeuksetta on suhtauduttava kielteisesti väärinkäytösriskeihin, joiden odotusarvo on liiketoimintariskeistä poiketen negatiivinen sekä ex ante että ex post.<sup>143</sup> Tällaiset riskit ovat hyödyttömiä ja ristiriidassa osakkeenomistajien odotusten kanssa. Vastuukysymysten arvioinnin näkökulmasta päätöksentekoprosessi on syytä dokumentoida riittävällä tarkkuudella.<sup>144</sup>

#### 2.3.4 Valvontavastuu

Tutkielman tematiikan huomioiden huolellisuusvelvoitteen sisältä on syytä käsitellä erikseen johdon valvontavastuuta. Kuten agenttiongelman suhteen havaittiin, hallituksen rooli on kehittynyt valvomaan yhtiötä osakkeenomistajien puolesta.<sup>145</sup> Hallituksen yleinen velvollisuus valvoa organisaatiota pohjautuu sille OYL 6:2.1:ssä asetettuun yleistoimivaltaan huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä, mitä velvollisuutta tulkitaan yhdessä OYL 1:8:n kanssa. Tämän yleisen velvoitteen ohella hallituksella on saman säännöksen toisessa virkkeessä asetettu nimenomainen valvontavelvollisuus yhtiön talouden ja kirjanpidon valvonnasta, mitä luonnehditaan hallituksen esityksessä yhdeksi hallituksen olennaisimmista tehtävistä.<sup>146</sup> Lisäksi hallituksella on esimerkiksi velvollisuus valvoa sen delegeiman vallan käyttöä.<sup>147</sup>

Kyläkallion mukaan valvonnan laiminlyönnissä on kyse valvontatuottamuksesta, jonka pohja on velvoitteessa huolehtia yrityksen asioista.<sup>148</sup> Koska hallituksen ei kuitenkaan olisi tarkoituksenmukaista osallistua yhtiön päivittäiseen hallinnointiin, on sen vastuulla käytännössä varmistaa, että yhtiö on

<sup>139</sup> Savela 2015, s. 97–101. Riskitason merkitys käy ilmi jo OYL:n esitöistä. Ks. HE 109/2005 vp, s. 41. Salo 2015, s. 159 mukaan tämä tarkoittaa, että rutiiniluontoisissa päätöksissä intuitiolla voi olla suurempi merkitys.

<sup>140</sup> Salo 2015, s. 74.

<sup>141</sup> Mäntysaari 2002, s. 170.

<sup>142</sup> Mäntysaari 2002, s. 171 ja Salonen 2000, s. 79.

<sup>143</sup> Vahtera 2011, s. 190. Näiltä riskeiltä suojaa sekä informaatioepäsymmetrian tasaaminen että OYL:n periaatekeskeisyys.

<sup>144</sup> Salo 2015, s. 239 ja HE 109:2005 vp, s. 82.

<sup>145</sup> Tämä rooli on Kraakmanin ym. 2017, s. 71 mukaan korostumaan päin, mikä on osaltaan vaikuttanut erillisenä velvollisuutenakin tunnetun valvontavelvollisuuden kehitykseen.

<sup>146</sup> HE 109/2005 vp, s. 80. Salosen 2000, s. 207 mukaan valvontavastuu on ehdoton, eikä viimekätistä vastuuta voida delegoida.

<sup>147</sup> Ks. tutkielman luku 4.3.1.

<sup>148</sup> Kyläkallio 1963, s. 166.

organisointunut voidakseen toimia asianmukaisesti. Tämä edellyttää huolellista ja luotettavaa valvontajärjestelmää.<sup>149</sup> Hallituksen on muun muassa varmistettava, että se saa riittävästi tietoa yhtiön toiminnasta voidakseen arvioida sitä asianmukaisesti. Valvonta ei siis ole tarkoitettu olemaan tosiasiallisesti jatkuvasti aktiivista, ellei tähän ole erityistä yhtiön tilanteesta johtuvaa syytä, vaan siinä korostuu edellä mainittu organisointivastuu.<sup>150</sup> Se millaista valvontaa yksittäistapauksessa edellytetään, on laajalti tapaus- ja yhtiökohtaista. Mähösen ja Villan mukaan tähän vaikuttavat muun muassa yhtiön toiminnan laajuus ja sisältö sekä toimiala ja toimintaan liittyvä riski, mutta yleisellä tasolla huomiota on kiinnitettävä ainakin keskeisimpiin päätöksiin ja riskienhallintaan.<sup>151</sup> Yleisesti ottaenkin yhtiössä tehtävistä päätöksistä hallituksen vastuulle kuuluvat juuri laajakantoisimmat ja merkittävimmät asiat.<sup>152</sup>

Valvontavastuuta kuvaa ratkaisu KKO 2001:85, jossa korkein oikeus katsoi, että vaikka hallituksen jäsen olisi delegoinut kirjanpitoluvastaan toiselle taholle, tämä ei kuitenkaan vapaudu valvontavastuustaan. KKO ei ole arvioinut asiaa OYL 1:8:n näkökulmasta, mutta rikosoikeudellista ratkaisua KKO 2016:58 voidaan pitää valvontavastuun näkökulmasta merkittävänä. KKO katsoi, että vastaajayhtiön toiminnassa ympäristöluvan ehtojen noudattaminen oli erityisen merkittävä ja laajankantoinen asia, joka olisi edellyttänyt hallituksen huomiota. Hallituksen olisi pitänyt järjestää ympäristöasioiden hoitaminen ja valvonta asiantuntevasti ja asianmukaisesti. Ratkaisussa HelHo 13.2.2024 S 21/2656 (ei lainvoimainen) tuomioistuimien tulkitsi yhtiön omaa pääomaa koskien velvoitteen olevan varsin ankara. Kyseessä olevien muutosten havaitseminen olisi vaatinut ulkomaalaisilta hallituksen jäseniltä yksityiskohtaista kirjanpitokirjausten tarkastelua, eikä puhtaalle tilintarkastuskertomukselle annettu asiassa merkitystä. Asiassa on myönnetty valituslupa KKO VL:2024–84, joka selkeyttäneen valvontavastuuta koskevaa oikeustilaa etenkin oman pääoman määrän valvonnan osalta.

---

<sup>149</sup> Kyläkallio 1963, s. 166–167 ja Mähönen – Villa 2019, s. 311–312. Tämä tarkoittaa usein valvontaorganisaation luomista tai sisäisen tarkastuksen järjestämistä. Ks. myös HE 109/2005 vp, s. 80. Kraakmanin ym. 2017, s. 71 mukaan angloamerikkalaisissa järjestelmissä oikeuskäytäntö on kehittynyt vaatimaan informaatio – ja raportointikäytänteitä osana huolellista toimintaa.

<sup>150</sup> Savela 2015, s. 71; Salonen 2000, s. 209 ja Mähönen – Villa 2019, s. 311–312. Tästä pääsäännöstä poiketen valvontavelvollisuus oman pääoman määrästä on luonteeltaan aktiivista ja jatkuvaa. Ks. HE 103/2007 vp, s. 58.

<sup>151</sup> Mähönen – Villa 2019, s. 312. Ks. Myös Kyläkallio 1963, s. 167.

<sup>152</sup> OYL 6:17.2:n mukaan toimitusjohtaja sää ryhtyä tällaisiin toimiin lähtökohtaisesti vain hallituksen valtuuttamana. Laajakantoisten asioiden määrittely yleisellä tasolla on vaikeaa. Ks. Kyläkallio – Iirola – Kyläkallio 2020, s. 628.

### 3 Tekoäly ja agenttiongelmia

#### 3.1 Yleistä

##### 3.1.1 Agenttiongelman loppuko?

Edeltävässä luvussa on havaittu, että agenttiteorian päälle rakentuvaa yhtiön johdon toimintaa ohjaavaa sääntelyä värittää taloustieteestä omaksuttu tehokkuusajattelu ja että järjestelmän keskeiset haasteet perustuvat informaatioepäsymmetrian osakkeenomistajille luomaan riskiin ja tätä seuraavaan valvontaongelmaan. Seuraavissa kappaleissa muodostettua teoreettista taustaa hyödynnetään tekoälyn vaikutusten arvioimiseksi hallituksen ja osakkeenomistajien väliselle suhteelle. Tarkoituksena on analysoida, millaisia muutoksia tekoälykehitys tuo sääntelyn pohjalla vaikuttavan problematiikan näkökulmasta. Tarkastelu on tarpeen ensinnäkin sen arvioimiseksi, vaatikko tekoäly edes erityistä yhtiöoikeudellista huomiota sen enempää kuin päätöksentekoa tukeva taskulaskinkaan ja toisaalta sen selvittämiseksi, mihin konkreettisempiin ongelmiin ja haasteisiin huomiota on kiinnitettävä niin tutkielman myöhemmissä osissa kuin yhtiökäytännössäkkin.

Tekoälykehityksen on paikoin kirjallisuudessa katsottu merkitsevän olennaista muutosta perinteiseen agenttisuhteeseen. Sen arvioidaan voivan vähentää agenttuurikustannuksia merkittävästi, koska päätöksenteossa hyödynnettävät tekoälyjärjestelmät olisivat intresseiltään suhteessa agenttiongelman mukaiseen asetelmaan neutraaleja.<sup>153</sup> Esitetyt mielestäni optimistiset näkemykset pohjaavat siihen, ettei koodin päälle rakentuvassa järjestelmässä ole insentiivejä opportunistiin, mistä syystä se tarjoaisi neutraalin lähtökohdan päätöksenteolle, minkä ohittaminen puolestaan voi olla tulevaisuudessa kasvavissa määrin ongelmallista huolellisuusvelvoitteen täyttämisen kannalta.<sup>154</sup> John Armour ja Horst Eidenmueller uskovatkin, että agenttiongelmia sellaisena kuin ne tunnettiin muuttuvat epärelevantteiksi, koska tekoäly optimoi tehokkaasti ja joustamattomasti sille annettua tavoitetta, kuten esimerkiksi OYL 1:5 mukaista voiton tuottamista.<sup>155</sup> He kuitenkin tunnistavat järjestelmien optimointiin ja tavoitteenasetteluun liittyvien uudenlaisten strategisten agenttikustannusten nostavan päätään.<sup>156</sup> Toisaalta Michael Hilbin mukaan järjestelmän autonomiatason ja kyvykkyyden kasvaessa ympyrä sulkeutuu niin, että tekoälyn olisi entistä

<sup>153</sup> Ks. erityisesti Armour – Eidenmueller 2019, joiden mukaan kehityksessä olennaista on ”perinteisten” agenttiongelmien merkityksen mittava lasku. Tähän viitaten samaan päätyy Hilb 2020 s. 866. Myös Ahern 2024, s. 427–430 ja Kamalnath 2019, s. 45 pitävät tekoälyä agenttikustannusten näkökulmasta positiivisena kehityksenä. Petrin 2019, s. 1005–1007 pitää näkemystä vielä teoreettisena, mutta uskoo, että agenttiongelmia poistuu, kunhan ohjelmat ohjelmoidaan ”oikein”.

<sup>154</sup> Arvioinnissa käytettävästä liiketoimintapäätösperiaatteesta kattavasti jäljempänä kappale 4.1.

<sup>155</sup> Armour – Eidenmueller 2019, s. 36 ja 19. Armourin ja Eidenmuellerin esittämään on kuitenkin mielestäni tarkoituksenmukaisinta suhtautua eräänlaisena keskustelunavauksena.

<sup>156</sup> Armour – Eidenmueller 2019, s. 29 ja 36. Tekoäly ei esimerkiksi automaattisesti omaksu vastaavaa fidusiaarista ajattelua kuin ihmisjohtaja. Ks. Seng – Cheng Han 2024, s. 257. Ks. myös Petrin 2019, s. 1020, jonka mukaan tekoäly vaatii yhtiöoikeudellisissa kontekstissa selkeät tavoitteet. Tämä ei välttämättä vastaa tosielämän monimuotoisuutta.

tarkoituksenmukaisempaa vastata myös tästä tavoitteenasettelusta.<sup>157</sup> Joka tapauksessa niin Hilbin kuin Armourin ja Eidenmuellerinkin mielestä huomio kääntyy yhtiöoikeudellisessa sääntelyssä ennen pitkää johdon valvonnasta algoritmien valvontaan liittyviin kysymyksiin.<sup>158</sup> Erilaisesta näkökulmasta agentuurikustannusten loppua lähestyy Mähönen, joka katsoo, että tekoälykehitys yhdessä muiden murrosteknologioiden, kuten lohkoketjujen, kanssa mahdollistaa älykkäät ja autonomiset organisaatiot ratkaisten agenttiongelman ja tehden Jensenin ja Mecklingin esittämän havainnollistuksen yhtiöstä sopimusverkkona todeksi.<sup>159</sup> Ajatuksessa ei kuitenkaan ole kyse nykymuotoisesta päätöksenteosta, vaan pikemminkin täydestä autonomiasta.

Tekoälyjärjestelmät voivat mahdollistaa johdon toiminnan tehokkaan ja automatisoidun valvonnan ja kykenevät tunnistamaan poikkeamia yhtiön ja sen johdon toiminnassa reaaliaikaisesti tai jo ennen riskien aktualisoitumista, mikä tarkoittaa niin ajassa kuin kustannuksissakin merkittävää eroa perinteisiin mekanismeihin kuten tilinpäätösraportointiin verrattuna. Tekoälyllä onkin potentiaalia vähentää informaatioepäsymmetriaa ja koordinaatiokustannusten hallitsemisen strategioille asettamaa taakkaa,<sup>160</sup> joskin käytännössä ainakin datavarantojen avaaminen törmäisi esimerkiksi liikesalaisuuskysymyksiin.<sup>161</sup> Hallituksen valvomisen lisäksi kehitys muuttaa hallituksen asemaa myös siltä osin, että sen oma valvontatehtävä voisi muuttua oleellisesti valvonnan ollessa entistä automatisoidumpaa, mikä osaltaan vähentäisi hallinnollisina kuluina ilmeneviä agentuurikustannuksia.<sup>162</sup> Tällöin hallituksen rooli voisi muotoutua valvonnan sijaan entistä vahvemmin strategiseen neuvonantoon keskittyväksi.

Yllä kuvailut mahdollisuudet yhdessä erityisesti Armourin ja Eidenmuellerin esittämän kanssa näyttäisivät jopa tuovan jonkinasteisen lopun agenttiongelmalle sellaisena kuin se on 1970-luvulta saakka mielletty. Kysymystä ei kuitenkaan voida pitää lainkaan niin selvänä kuin osa kirjoittajista arvioi, vaikka agenttirelaatio muuttaakin olemustaan. Tarkastelussa on uuden ilmiön osalta väistämätöntä huomioida sen mukanaan tuomat uudet haasteet, eikä keskittyä ainoastaan positiivisimpiin implikaatioihin, jotka perustuvat tietyiltä osin varsin optimistisille oletuksille siitä, missä määrin, millä aikataululla ja millä tavoin tekoälyä omaksutaan osaksi yhtiöoikeudellista päätöksentekoa. Tämä lähestymistapa, jota voisi kuvailla teknologiakeskeiseksi, ohjaa mielestäni

<sup>157</sup> Hilb 2020, s. 866.

<sup>158</sup> Hilb 2020, s. 866 ja Armour – Eidenmueller 2019, s. 29–30.

<sup>159</sup> Mähönen 2018, s. 950.

<sup>160</sup> Agentuurikustannuksien osalta on kuitenkin huomattava, että tekoälyjärjestelmät ovat etenkin ammatillisesti laajalla skaalalla käytettynä hintavia. Tulevan hintakehityksen arvioiminen on vaikeaa.

<sup>161</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 7 ja s. 34 ja Ahern 2024, s. 410–411. OYL:ssa osakkeenomistajalla ei olekaan minkäänlaista jatkuvaa tiedonsaantioikeutta, vaan tämä rajoittuu yhtiökokouksien kyselyoikeuteen. Asiasta pitäisi säätää OYL:ssa tai päättää esim. yhtiöjärjestyksessä.

<sup>162</sup> Monet compliance -tehtävät tulevat suoraan automatisoiduksi, mikä tuo turvaa väärinkäytöksiltä. Ks. esim. Hilb 2020, s. 863; Gramitto Ricci 2020, s. 877 ja Enriques – Zetsche 2019, s. 16.

helposti huomion yhtiöoikeudellisten relevanttien riskien ja juridisten kysymysten sijasta väärin asioihin. Tällöin jää huomiotta, millä tavoin agenttirelaatio muuttuu ja mitä uusia ongelmia nousee. Liian teknologiakeskeinen suhtautuminen sivuuttaa myös ihmisen viimekätisen vaikutuksen teknologiaan.<sup>163</sup> Ihmisen roolin ohittamista havainnollistaa esimerkiksi argumentaatio, jossa katsotaan agenttiongelman ratkaisun riippuvan asianmukaisesti ohjelmoiduista corporate governance -työkaluista.<sup>164</sup> Ongelman ydin on kuitenkin siinä, että tästä päättäminen on opportunistiseksi miellettyjen yritysjohtajien käsissä.

Mielestäni positiivissävytteisiä johtopäätöksiä ei voidakaan tehdä yhtä suoraviivaisesti kuin edellä on kuvailtu. Kokoavasti CorpTech -teknologiaksi erilaisia yhtiön johtamiseen liittyviä työkaluja kutsuvat Luca Enriques ja Dirk Zetsche arvioivat, että hallitustyöhön liittyvän problematiikan teknistyminen voi olla omiaan päinvastoin tekemään opportunistisen käyttäytymisen entistä helpommaksi yhtiön johdolle ja tämän havaitsemisen entistä vaikeammaksi osakkeenomistajille.<sup>165</sup> Vastaavasti Sergio Gramitto Ricci uskoo, että idealistiselta vaikuttava *AI governance nirvana* johtaa tosiasiallisesti merkittäviin riskeihin ja että tekoälyn kiistattomista hyödyistä huolimatta agentuurikustannusten radikaali vähentyminen on ylioptimistinen näkemys.<sup>166</sup> Tämä nostaa tarvetta hallituksen päätöksenteon reunaehtojen määrittämiselle ja osakkeenomistajaa turvaavien periaatteiden tarkastelulle muuttuvassa ympäristössä.

### 3.1.2 Ongelman luokittelua

Siirryn seuraavaksi tarkastelemaan uudenlaisia tekoälyn mukanaan tuomia agenttiongelman muotoja. Analyysin osalta on huomattava, että koska kysymyksen syvempi tarkastelu on jäänyt oikeustieteessä toistaiseksi vähälle huomioille, päätelmiä on pyrittävä tekemään monilta osin pikemminkin arvioimalla teknologiaan liittyviä reaalisia argumentteja suhteessa agenttiteorian päälle rakentuvaan teoreettiseen viitekehukseen. Tiivistän käsittelyä varten tekoälykehitykseen liittyvät haasteet neljään ongelmaan, joista kutakin perustellaan ja käsitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

- (i) Nykydoktriinin mukaisesti päätösvaltaa käyttävät tekoälyn kanssa tai ilman sitä luonnolliset henkilöt. Tekoäly ei poista mahdollisuutta toimia opportunistisesti, vaan tarjoaa uuden monimutkaisen keinon opportunistimin naamioimiseksi, minkä lisäksi se vaikuttaa vahvasti ihmisajatteluun.

<sup>163</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 19. Ks. myös Kallioniemi 2022, s. 137, joka katsoo, että teknologiakeskeisyys problematisoi tekoälyyn liittyvää juridista arviointia syyttä.

<sup>164</sup> Ks. tällaisesta esim. Petrin 2019, s. 1007.

<sup>165</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 51.

<sup>166</sup> Gramitto Ricci 2020, s. 872 ja 877.

- (ii) Tekoälyn toimintalogiikan ymmärtäminen ja selitettävyyshaasteet haastavat eri toimijoiden osaamista. Tekoälyn monimutkaisuus ja automaatio luovat ihmisen päätöksentekoon uusia harhoja, ja ihminen on huono taho valvomaan teknologiaa.
- (iii) Hallitus ja sen valvonnassa toimiva johto vastaavat tekoälytyökalujen valintaan ja käyttöön liittyvistä periaatteista ja strategioista sekä työkalujen konfiguroinnista. Päätöksenteossa hyödynnettävät työkalut omaksuvat toimintatapoja suoraan datasta, eli johdon aiemmasta toiminnasta siirtäen ihmistoiminnan ongelmat osaksi teknologiaa.
- (iv) Kehittyneet tekoälyjärjestelmät toimivat tavanomaisista työkaluista poiketen melko itsenäisesti ja niiden toimintaa ja toiminnan vaikuttimia on vaikea arvioida ex ante.

## 3.2 Ongelma i – Ihmiskädenjälki ei katoa päätöksenteosta

### 3.2.1 Valta säilyy ihmiskäsissä

Suomessa ja käytännössä kaikkialla maailmassa osakeyhtiöoikeudellinen järjestelmä rakentuu sen ympärille, että hallituksessa istuvat ja muutoinkin yhtiöoikeudellista vastuuta kantavat luonnolliset henkilöt.<sup>167</sup> Tarkoituksena on varmistaa, että vastuutehtävissä toimivat ovat myös siviilioikeudellisesti vastuunalaisia toimistaan.<sup>168</sup> Vaikka kysymys tekoälystä hallituksen jäsenenä onkin saanut tekoälyn yhtiöoikeudellista roolia käsittelevässä kirjallisuudessa melko paljon näkyvyyttä, on keskustelua pidettävä lähinnä teoreettisena tai oikeuspoliittisena pohdintana,<sup>169</sup> sillä nykydoktriinista seuraa että vaikka hallitus päättäisikin ulkoistaa päätöksentekoa tosiasiallisesti tekoälylle, se on kuitenkin itse vastuussa tästä päätöksenteosta ja sen seurauksista. Tekoäly voi näin ollen olla korkeintaan eräänlainen tarkkailija.<sup>170</sup> Hallitus ei voi muutoinkaan delegoida sille OYL:ssa osoitettuja erityisiä tehtäviä siten, että sen vastuu niiden suorittamisesta poistuisi.<sup>171</sup>

Tekoälyn asemaan päätöksentekijänä liittyy monia varsin teoreettiselle tasolle porautuvia ongelmia lähtien etenkin mahdollisuudesta rangaista järjestelmää.<sup>172</sup> Keskustelu on monisyinen. Siihen liittyy niin kysymyksiä teknologisista realiteeteista, tehokkuusargumentteja, oikeusteoreettista keskustelua

<sup>167</sup> OYL 6:10 § ei mahdollista oikeushenkilön hallitusjäsenyyttä. Tekoälyjärjestelmät puolestaan eivät ole edes oikeushenkilöitä. Ks. kattava läpikäynti EU-maiden lainsäädännön suhtautumisesta kysymykseen, Euroopan Komissio 2021, liite 2 ja Suomen osalta, s. 183–201.

<sup>168</sup> Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018, s. 507.

<sup>169</sup> Ks. pohdinnasta esim. Armour – Eidenmueller 2019, s. 26–27; Petrin 2019, s. 1025–1028; Ahern 2024, s. 418–421; Gramitto Ricci 2020, s. 895–906 ja Möslein 2018, s. 663–666. Esitettyjen arvioiden optimistisuutta kuvaa osuvasti, että Möslein katsoi jo vuonna 2018, että vuoteen 2025 mennessä tekoäly hallituksen jäsenenä olisi jo jonkinlaista valtavirtaa. Keskustelua käydään kuitenkin yhä samoista lähtökohdista kuin tuolloinkin. Myös EU:ssa on käyty oikeushenkilöllisyyteen liittyen jo pidempään keskustelua. Ks. Euroopan Parlamentti 2015.

<sup>170</sup> Ahern 2024, s. 421.

<sup>171</sup> HE 109/2005 vp, s. 82. Ks. myös Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018, s. 459–460. Muilta osin delegointi ei ole suoraan kiellettyä. Tähän liittyvää huolellisuutta käsitellään tutkielman luvussa 4.3 ja valvontaa luvussa 5.1.2.

<sup>172</sup> Gramitto Ricci 2020, s. 893 ja kattavasti teoreettisemmasta pohdinnasta Kurki 2018.

kuin eettistäkin keskustelua.<sup>173</sup> On lopulta lainsäätäjän valinta pitää tai olla pitämättä päätöksenteossa inhimillinen kontrolli. Koska vallitseva oikeustila on selkeä, tekoälyn oikeushenkilöyteen ja mahdollisiin kehitysuuntiin ei syvennytä tässä yhteydessä tarkemmin. Teknologian kehitystahti on kuitenkin ollut nopeaa, joten on tiedostettava, että kysymys voi aktualisoitua myöhemmin.

Tekoälyn vastuullisena pitämiseen liittyvistä kannanotoista voidaan nostaa esiin tekoälyn oikeushenkilöllisyyttä tutkinut Visa Kurki, joka ei näe teoreettisia esteitä tekoälyn pitämiselle vastuullisena toiminnastaan, joskaan hän ei vuoden 2018 kirjoituksessaan kokenut teknologian vielä saavuttaneen hahmottelemaan oikeussubjektuuden edellytyksiä. Kysymystä hän luonnehtii viime kädessä eettis-normatiiviseksi.<sup>174</sup> Oma kysymyksenä on, mikä tosiasiallinen ero tekoälyn varsinaisella hallitusjäsenyydellä ihmisjäsenen rinnalla olisi siihen verrattuna, että sitä käytetään päätöksenteon apuna. De facto tämän rinnalla istuvat ihmisjäsenet kantaisivat tällöinkin inhimillisesti katsoen vastuun päätöksenteosta. Kysymys olisikin olennainen yksinomaan tekoälyjohtoisessa yhtiössä. Ensivaiheessa tällaisia yhtiöitä voisivat olla esimerkiksi tytäryhtiöt<sup>175</sup> ja kyseeseen voisi tulla jonkinasteinen sui generis oikeushenkilöllisyys, joka huomioisi tekoälyn erityispiirteitä.<sup>176</sup>

Edellä mainitusta johtuen tutkielmassa oletetaan, että hallitus käyttää tekoälyä työkaluna päätöksenteossa, eikä tekoäly tee itsenäisiä päätöksiä hallituksen jäsenen tapaan, vaikka tämä käytännössä olisikin mahdollista. Tekoälyn tuleminen päätöksenteon tueksi ei siis vie pois viime kätistä hallituksen subjektiivista harkintaa, vaan hallitus pysyy kuljettajan paikalla. Kurki katsoo, että tällaisessa tilanteessa, jossa tekoäly hahmotetaan välineenä, se on juridisesti kuin mikä tahansa väline.<sup>177</sup> Tällaisen välineen suhteen hallitus voi toimintaansa ohjaavien periaatteiden nojalla arvioida, miten se siihen suhtautuu, sillä lainsäädäntö vaikenee aiheesta, mikä tekee tekoälyn käytöstä apuvälineenä väistämättä implisiittisesti sallittua.<sup>178</sup> Viljanen toteaa algoritmien sääntelyvaihtoehtojen osalta, että nykyinen oikeustila perustuu kaikkien päätösten käsittelylle siten kuin ne olisi tehnyt ihminen.<sup>179</sup> Agenttiongelman näkökulmasta tämä tarkoittaa, että ongelman ydinalue pysyy tekoälykehityksestä huolimatta samana, eli informaatioepäsymmetriaa ja valvontaongelmaa seuraavassa inhimillisessä opportunistisissa ja ihmistoiminnan vaikuttimissa.

### 3.2.2 Tekoäly vaikuttaa hallituksen harkintaan normaalia työkalua vahvemmin.

Tekoälyjärjestelmät voivat esimerkiksi analysoida miljoonia rivejä dataa tarjoten johdolle tämän perusteella suosituksia tai ennusteita tai vaihtoehtoisesti tekoäly voi esimerkiksi analysoida ja

<sup>173</sup> Kuten Ahern 2024, s. 410 toteaa, kyse on yhtiöoikeutta suuremmasta asiasta.

<sup>174</sup> Kurki 2018 ja Hilb 2020, s. 859

<sup>175</sup> Armour – Eidenmueller 2019, s. 26–27.

<sup>176</sup> Gramitto Ricci 2020, s. 893.

<sup>177</sup> Kurki 2018, s. 835. Välinettä eli esinettä puolestaan ei yleisestikään pidetä vastuullisena toiminnastaan, ks. Morgan 2024, s. 140. Tilanne muuttuu monisyisemmäksi, jos tekoäly ymmärretään esimerkiksi edustajaksi. Tosiasiallisesti tekoäly toimiikin työkalua autonomisemmin. Agentinomaiseen rooliin palataan kappaleessa 3.5.

<sup>178</sup> Euroopan Komissio 2021, s. 41–42.

<sup>179</sup> Viljanen 2017, s. 1075–1076. Viljanen vertaa tilannetta autonomiseen autoon. Autonomia ei muuta kuljettajan roolia.

mallintaa erilaisia skenaarioita haluttuja mittareita hyödyntäen.<sup>180</sup> On selvää, että ihminen ei kykene vastaavaan ainakaan kohtuullisessa ajassa. Voiko huolellinen hallituksen jäsen siis asettua vastoin tekoälysuositusta, jos järjestelmä antaa sille korkean luottamusvälin vai riittääkö ns. mutu-tuntuma perusteeksi analyysin ohittamiselle. Voidaan kysyä, onko tuloksen haastaminen rationaalista ja toisaalta, uskaltavatko hallituksen jäsenet edes lähteä haastamaan ylivertaisen tekoälyn näkemystä.<sup>181</sup> Mikä on vastuuta kantavan ihmisen rooli, jos sääntely ohjaa hyväksymään tekoälyjärjestelmän antamat suositukset? Tämä uhkaa potentiaalisesti tehdä ihmisestä kumileimasimen,<sup>182</sup> jolloin hallituksen rooli päämiehen antaman toimeksiannon toteuttajana ja vastuunkantajana ei toteudu tarkoitustasi. Tekoälyn tarjoaman perustellun suosituksen ohittamisen on kirjallisuudessa katsottu voivan olla jopa implikaatio huolellisuusvelvoitteen rikkomisesta, ellei tälle ole perusteltuja syitä. Tekoäly linkittyy tältä osin liiketoimintapäätösperiaatteen mukaiseen arviointiin ja haastaa sitä.<sup>183</sup>

Tekoäly uhkaa myös implisiittisemminkin ihmisen roolia päätöksenteossa. Esimerkiksi Harvardin yliopiston tutkimuksessa havaittiin, että tekoäly paransi merkittävästi konsulttien työn laatua suhteessa verrokkiryhmään, mutta kun tehtävä jostain syystä osoittautui tekoälylle vaikeaksi, oli sitä apunaan käyttävien konsulttien työn laatu vuorostaan selvästi verrokkiryhmää heikompa, mikä ilmentää sen aikaansaamaa riippuvuutta.<sup>184</sup> Tekoäly uhkaakin tehdä ihmisistä itsessään aiempaa huolimattomampia ja heikompi oppimaan tehtävänsä, vaikka työn laatu sinänsä paraneekin.<sup>185</sup> Ihmiset uhkaavat siis helposti tulla liiallisen riippuvaisiksi tekoälystä kaikkine puutteineen.<sup>186</sup> Erityisesti ihmisillä on taipumusta luottaa melko sokeastikin tekoälyyn numeerispainotteisissa kysymyksissä, jotka ovat liiketoimintaympäristössä oleellisia.<sup>187</sup>

Päätöksentekoon liittyvä problematiikka nostaa myös esiin ongelman, että hallitus saattaa käyttää tekoälyä vain vahvistamaan ennakkokäsityksiään eikä hyödynnä sen ”objektiivista” analyysiä, jolloin tekoälyn tuottama lisäarvo menetetään, ja hallitus voi saada jopa aiempaa parempia perusteluja tosiasiallisesti opportunistiselle toiminnalleen.<sup>188</sup> Yhtäältä hallitus voi tulkita tekoälyä oman

<sup>180</sup> Yleisesti ks. Enriques – Zetsche 2019, s 59–60. Kamalnathin 2019, s. 56 mukaan tekoäly auttaa hallituksen jäseniä ratkaisemaan liian tiedon ongelman. Hilb 2020, s. 862 taas katsoo, että yksi avainvahvuuksista liittyy malleihin, jotka voivat koota datasta ihmisanalyysiin verraten ylivertaisia mallinnuksia. Ks. myös laajasti Helleringer – Möslin 2025.

<sup>181</sup> Gramitto Ricci 2020, s. 899.

<sup>182</sup> Ihmisen ajautumisesta kumileimasimeksi Gramitto Riccin 2020, s. 899 pohdinnan ohella ks. erityisesti Koulu 2020, s. 21–24. joka katsoo ihmisen tekoälyyn kohdistuvan valvonnan olevan luonteeltaan ongelmallista ja johtavan ihmisen roolin heikentymiseen, sillä ihmiset kokevat tällaiset valvontatehtävät tylsistyttäväiksi. Ihmiset myös suoriutuvat tehtävästä huonosti. Hilb 2020, s. 860 puolestaan epäilee kehityksen voivan haastaa vapaata tahdonmuodostusta.

<sup>183</sup> Ks. esim. Ahern 2024, s. 423–424. Tarkemmin aiheesta tämän tutkielman kappale 4.1.

<sup>184</sup> Dell'Acqua ym. 2023.

<sup>185</sup> Viljanen 2023, s. 1214. Toisaalta on huomattava, että tekoäly myös tukee ihmisajattelua ja oppimista laajalti.

<sup>186</sup> Schwartz 2022, s. 45.

<sup>187</sup> Helleringer – Möslin 2025, s. 10.

<sup>188</sup> Ks. esim. Schwartz ym. 2022, s. 34. Tekoäly ei automaattisesti erottele totuutta ja virheellisiä väitteitä toisistaan. Tällaiset riskit eivät ole kuvitteellisia. Ks. esim. tutkielman sivu 16 Enron-tapauksesta.

ajattelunsa vinoumien mukaisesti tai olla taipuvainen hakemaan siltä tukea sellaisille tulkinnoille, joiden se haluaa tai uskoo olevan totta.<sup>189</sup> Koska kyse on ihmisajattelun vinoumista, on toiminta tältä osin mahdollisesti tahatontakin. Tekoäly voikin tosiasiallisesti jopa vahvistaa päätöksenteossa ilmeneviä vinoumia suhteessa tilanteeseen, jossa sitä ei käytettäisi, jos ongelmaa ei tiedosteta ja huomioida asianmukaisesti.<sup>190</sup> Myös pelkästään se, että tekoäly on objektiivisluontoisena pidetty työkalu ja vastuu päätöksenteosta on hallituksella, on itsessäänkin riski. Vaikka tekoäly ei olisikaan opportunistinen, ei tällä siis tosiasiallisesti ole väliä agenttiongelman ytimen kannalta, sillä tekoälyjärjestelmän (jokseenkin näennäinen) objektiivisuus ja vaikeasti selitettävä luonne tarjoavat mahdollisuuden piiloutua järjestelmän taakse tosiasiallisesti opportunistisin tarkoituksin, koska järjestelmän toiminnan perusteita on käytännön tasolla mahdoton avata ja siten arvioida todellista asiointilaa.<sup>191</sup> Ongelma vastaa agenttiongelman ytimessä olevaa haastetta, että osakkeenomistajat näkevät vain päätöksen eivätkä siihen johtanutta prosessia.<sup>192</sup>

### 3.3 Ongelma ii – Tekoäly on vaikeasti selitettävissä

#### 3.3.1 Tekoäly luo uusia informaatioepäsymmetrian ulottuvuuksia

Edeltävässä kappaleessa havaittiin, että tekoälyn rooli mahdollistaa järjestelmän vaikean selitettävyyden taakse piiloutumisen. Informaatioepäsymmetria saakin tässä mielessä uusia aiempaa teknisempiä ulottuvuuksia. Haaste koskee kuitenkin osakkeenomistajien ohella hallitusta itseäänkin. Hallituksen olisi lähtökohtaisesti jollain tasolla ymmärrettävä monimutkaisia järjestelmiä voidakseen arvioida niiden toimintaa ja riskejä, mutta tällainen tekninen osaaminen poikkeaa siitä, mitä hallitustyö on perinteisesti vaatinut, eikä järjestelmien toimintaa välttämättä edes voida intuitiivisesti tai loogisesti perustella. Tekoälyjärjestelmien kyvykkyyden vastapainona niiden toiminnan ymmärtäminen voi olla vaikeaa järjestelmien kehittäjillekin. Miljoonista parametreista ja monista kerroksista koostuvista neuroverkoista voi olla liki mahdotonta nähdä edes jälkikäteisesti, miten tietoa käsiteltiin neuroverkossa ja mitä asioita käsittelyyn vaikutti.<sup>193</sup> Käytännössä tämä tarkoittaa, että järjestelmän toimintaa ei voida täysin ymmärtää, ennakoida eikä selittää. Yhtäältä koska

<sup>189</sup> Schwartz ym. 2022, s. 50–52. Ks. myös Kahneman – Sibony – Sunstein 2021, s. 168–170, joiden mukaan tämä on tyypillinen vinouma ihmisajattelussa.

<sup>190</sup> Langenbucher 2024b, s. 5 ja NIST 2024, s. 40. Tällaisista liiketoimintapäätöksiin yrityskauppojen näkökulmasta vaikuttavista ihmisajattelun vinoumista kokoavasti Liimatainen – Lähteenmaa 2020, s. 153–186.

<sup>191</sup> Asiantuntijoilla voi olla taipumusta vahvistaa omia käsityksiään tekoälyllä. Ks. Schwartz ym. 2022, s. 34.

Mahdollisia ongelmia ei voi nähdä näkemättä järjestelmään, mikä on musta laatikko -järjestelmien suhteen käytännössä mahdotonta. Ks. tästä Bathae 2018, s. 891–892 ja s. 914–916. Yleisesti ottaen algoritmeilla onkin riski heikentää läpinäkyvyyttä ja vastuuvellollisuutta. Ks. Ahern 2024, 412 ja Hilb 2020, s. 859.

<sup>192</sup> Bathaeen 2018, s. 915 mukaan musta laatikko -järjestelmän haaste perustuu nimenomaan siihen, että järjestelmän päättelyprosessia ei ole mahdollista tulkita.

<sup>193</sup> Bathae 2018, s. 891–892. Selitettävyyden hakeminen on paljon tutkittu varsin tekniseksi menevä kysymys, eivätkä ratkaisut ole erityisen käyttökelpoisia, saati yksinkertaisia. Ks. laajasti aiheesta ja erilaisten ratkaisujen toimivuudesta Arrieta ym. 2020 ja generatiivisen tekoälyn osalta Schneider 2024.

neuroverkon tiedonkäsittelyä ei voida arvioida, ei samaa prosessia pysty myöskään jäljentämään. Tiedon syntymekanismi siihen vaikuttavine tekijöineen jää siis pitkälti mysteeriksi hallitukselle, jonka pitäisi voida arvioida sitä voidakseen tehdä yhtiötä hyödyttäviä informoituja päätöksiä.

Teknisten yksityiskohtien lisäksi tekoälyyn liittyy myös käytännöllisempiä riskeihin ja konseptitason toimintaan liittyviä kysymyksiä, jotka nekin vaativat erityistä ymmärrystä. Huolellisuusvelvoitetta käsitellessä on havaittu, että hallituksen vastuu ei perustu subjektiiviseen arviointiin, vaan siihen miten huolellinen henkilö olisi toiminut tilanteessa. Riski, jota tekoälyyn liittyy, puolestaan nostaa tätä vaadittavaa huolellisuutta. Hallitukseen kohdistuu siis vahva paine ymmärtää tekoälyjärjestelmiä.<sup>194</sup> Tällöin lähtökohtaisesti huolellisesti toimivan hallituksen tekoälyosaaminen ja ymmärrys kasvavat. Tämä on yhtiön riskienhallinnan näkökulmasta positiivista, joskin järjestelmien monimutkaisuus edellä kuvatusti tekee niiden kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä käytännöllisesti katsoen mahdotonta. Vajaa ymmärrys riskeistä ja liiallinen optimismi teknologiaan voisivatkin olla omiaan pikemminkin nostamaan agentuurikustannuksia.<sup>195</sup> Toistaiseksi tekoälyosaaminen on kuitenkin pääpiirteissään heikkoa.<sup>196</sup>

Erityisosaamisen korostuminen johtaa kuitenkin tilanteeseen, jossa päätöksenteon kannalta olennaisen tekijän toiminnan arvioimisen avaimet ovat tätä varten erityisosaamista hankkineella agentilla, eikä osakkeenomistajalla ole tilanteeseen mainittavaa näkyvyyttä. Olemme siis takaisin informaatioepäsymmetrian ytimessä. Ongelma ei monimutkaisuutensa takia ole lähtökohtaisesti ratkaistavilla informaatioepäsymmetrian suhteen oleellisiksi katsottavilla tiedonantovelvoitteilla tai muullakaan raportoinnilla, sillä se ei poista osaamisen epäsymmetriaa ja edellä kuvattuja selitettävyyshaasteita.<sup>197</sup> Itse tekniikkaan liittyvän tiedonannon sijaan kyseeseen voi tulla myös sen hallinnointimenettelyjä koskeva tiedonanto. Mikäli yhtiö ei päätä avata tekoälynkäyttöään ja sitä ohjaavia periaatteita osakkeenomistajilleen, käy osakkeenomistajien näkökulmasta vaikeaksi arvioida tekoälyn roolia ja viime kädessä hallituksen suoriutumista. Tekoälyn käyttöä koskevilla ohjausjärjestelmillä onkin kasvava merkitys päätöksenteon arvioimisen kannalta, sillä nämä vaikuttavat tosiasiallisesti siihen, miten päätökset syntyvät.

---

<sup>194</sup> Ahern 2024, s. 424–427 näkee, että erityisesti musta laatikko -ongelman haasteet johtavat siihen, että huolellisuusvelvoite velvoittaa kiinnittämään huomiota osaamiskysymyksiin. Tekoälyosaamisen kehittämiseen velvoittaa myös suoraan tekoälyasetuksen 4 artikla.

<sup>195</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 42.

<sup>196</sup> Ks. esim. Abrash – Probst – Edelman 2024.

<sup>197</sup> Ks. esim. Viljanen 2023, s. 1218.

### 3.3.2 Monimutkaisuus ja automaatio aiheuttavat uusia vinoumia johdon ajatteluun

Tekoäly voi heikentää ihmisten halua kyseenalaistaa tekoälyn päätöksiä ja siten murentaa periaatetta lopullisen päätöksenteon kuulumisesta ihmisille. Riski ei ole sikäli hypoteettinen, että järjestelmien monimutkaisuus ja kyky ihmisen resurssit ylittävään analyysiin tekevät itsenäisen arvioinnin ja järjestelmään kohdistettavan ihmisvalvonnan vaikeaksi.<sup>198</sup> Musta laatikko -ongelma voinee johtaa tilanteeseen, jossa ihmiset eivät vain menetä haluaan kyseenalaistaa päätöksiä, mutta eivät myöskään edes kykene siihen teknisestä näkökulmasta. Psykologisesti ihmiset ovat alttiita automaatiovinoumalle, eli taipumukselle luottaa koneellisesti tuotettuun päätökseen liikaa. Kun tekoäly tuottaa päätösehdotuksia, erityisesti jos ne ovat johdonmukaisia ja vaikuttavat loogisilta, ihmiset saattavat helposti alkaa pitää niitä totena ilman kriittistä tarkastelua. Tämä voi edelleen heikentää sekä kykyä että tahtoa kyseenalaistaa tekoälyn ehdotuksia. Käytännössä vinouma ilmenee kahdella tapaa: 1) ihminen ei reagoi, koska järjestelmä ei ole ohjeistanut reagoimaan ja 2) järjestelmän toimintasuositusta noudatetaan, vaikka tarjolla olisi sen kanssa ristiriitaistakin tietoa tai tätä tietoa ei edes selvitetä.<sup>199</sup>

Tällaiset tilanteet, joissa käyttäjä alkaa luottaa tekoälyyn liiallisesti johtavat helposti asetelmaan, jossa tekoäly synnyttää tosiasiallisesti vastaavia ongelmia kuin, jos se ottaisi itse osaa päätöksentekoon. Haasteena onkin löytää tasapaino, jossa järjestelmät tukevat, eivätkä korvaa käyttäjän omaa osaamista.<sup>200</sup> Vastaavasti Enriques ja Zetsche arvioivat, että vaikea selitettävyys yhdessä osaamisvajeen kanssa voi johtaa teknologian roolia korostavaan kierteeseen, kun järjestelmät pystyvät vastaamaan niistä nousevaan osaamisvajeeseen ihmistä paremmin. Samaan aikaan ihmisten halukkuutta tarttua haasteeseen voivat teknistyvän hallitustyön kontekstissa alentaa siihen liittyvät riskit, kuten ammatilliset maineriskit.<sup>201</sup> Toisaalta osaamisrajoitteet voivat johtaa myös tilanteeseen, jossa vinoumia muodostuu sitä kautta, etteivät käyttäjät käytä järjestelmiä tarkoituksenmukaisesti, jolloin ne ovat alttiimpia näiden oman ajattelun vinoumille tai kun järjestelmän ja ihmisen tavat tehdä oletuksia eroavat, mikä on järjestelmien luoneesta johtuen varsin mahdollista ja vaikeaa tunnistaa.<sup>202</sup>

<sup>198</sup> Ks. esim. Enriques – Zetsche 2019, s. 18 ja Koulu 2020, s. 20–24.

<sup>199</sup> Kattavasti automaatiovinoumasta Skitka – Mosier – Burdick 2000. Ks. myös Schwartz ym. 2022, s. 27.

Automaatiovinouma on tunnistettu keskeiseksi uhaksi ihmistoimijuudelle tekoälyasetuksessa. Sen 14(3) artikla velvoittaa käyttäjiä tiedostamaan uhan.

<sup>200</sup> Schwartz ym. 2022, s. 34–45.

<sup>201</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 18 ja 70. Samaan aikaan ihmiset epäroivät kykyään haastaa ylivertaisena pidetyn tekoälyjärjestelmän johtopäätöksiä. Ks. Gramitto Ricci 2020, s. 899.

<sup>202</sup> Schwartz ym. 2022, s. 26 ja 50.

### 3.4 Ongelma iii – Tekoäly ei kehity tyhjiössä

#### 3.4.1 Johto käyttää valtaa tekoälyjärjestelmien valinnassa

Riippumatta siitä, miten tai millä laajuudella tekoälyä käytetään, jonkun tahon on valittava käytössä oleva tekoälytyökalut, asetettava järjestelmälle tavoitteet ja laadittava niiden käyttöä ohjaavat periaatteet. Hallituksen oman päätöksenteon suhteen tämä taho on kiistatta viime kädessä hallitus.<sup>203</sup> Myös siltä osin kuin kyse on oleellisesti liiketoimintaan vaikuttavista tekoälyratkaisuksista, on hallituksen lähtökohtaisesti vähintään ylätasolla ohjaava prosessissa.<sup>204</sup> Hallitus siis viime kädessä vastaa siitä, että tekoälyn käyttö tapahtuu yhtiön edun mukaisesti ja että asiaan liittyvät käytänteet ovat kunnossa. Tämä tarkoittaa vahvaa valta-asemaa. Kuten Hilb luonnehtii, aikakaudella, jona tiedon tuottaminen tarkoittaa valtaa, kyky tuottaa (keino)älyä on kultakaivos.<sup>205</sup> Armourin ja Eidenmuellerin kuvaamat strategiset agenttikustannukset puolestaan liittyvät järjestelmien tavoitteenasetteluun. Periaatteessa yhtiön johto vastaa siitä, mitä tavoitteita tekoäly optimoi ja ottaa huomioon analyysissään tai päätöksenteossään ja millaiseksi se mieltää yhtiön edun käsitteen.

Ihmisajatteluun liittyvät vinoumat ja ennakkoluulot ovat läsnä tekoälyn elinkaareissa aina sen suunnittelusta lähtien ja siirtyvät näin ollen myös järjestelmiin.<sup>206</sup> Järjestelmän valintaan liittyvä suora opportunistin mahdollisuus, mutta agentuurikustannuksiin johtavat tekoälyn käyttöönottoon liittyvät päätökset voivat olla myös tiedostamattomia. Kun esimerkiksi ajatellaan tyypillistä myyntitilanteeseen liittyvää dynamiikkaa, pyrkii tuotteen myyjä lähtökohtaisesti huomioimaan erityisesti sen tahon intressit, joka päättää valinnasta. Ei ole kaukaa haettua väittää, että tekoälyjärjestelmien kehittäjillä ja myyjillä on kaupallinen intressi laatia sellaisia tekoälyjärjestelmiä, jotka ilmentävät sellaisia piirteitä, jotka houkuttelevat yhtiön johtoa.<sup>207</sup>

Toki myyntivaltti voi olla täysin päinvastainenkin, eli pyrkimys vakuuttaa markkinat tuotteen osakkeenomistajakeskeisyydestä. Ylipäätään on selvää, että väite tekoälyn objektiivisuudesta ei ole mahdollinen niin, pitkään kuin algoritmit ovat ihmisten laatimia, myymiä ja valitsemia, mistä on vaikea kuvitella voitavan irrottautua siten, että ketju ei palautuisi ihmistoimintaan. Työkalut

<sup>203</sup> Hallituksen roolia kuvaa, että se voi OYL:n mukaan ottaa päätettäväkseen, minkä tahansa sen valvomaan organisaation vastuulle lukeutuvan tehtävän, mutta sen yläpuolella oleva yhtiökokous puolestaan voi päättää vain sille säädetyistä asioista. Yksimieliset osakkeenomistajat voivat kuitenkin OYL 5:2.3:n päättää hallitukselle kuuluvasta asiasta.

<sup>204</sup> OYL:n systematiikassa laajakantoiset, esimerkiksi strategisesti merkittävät tai riskipitoiset asiat kuuluvat hallitukselle. Tekoälykehitys täyttää mielestäni voimistuvissa määrin tämän vaatimuksen. Ks. myös Hilb 2020, s. 865 ja Ahern 2024, s. 422.

<sup>205</sup> Hilb 2020, s. 860.

<sup>206</sup> NIST 2024, s. 18; Schwartz ym. 2022, s. 25 ja Mertens 2023, s. 14.

<sup>207</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 31 pitävät selvänä, että tuotekehittäjät haluavat miellyttää sitä tahoja, joka käyttää valtaa hankinnoissa ja nostavat tämän esiin ongelmana intressivääristymien näkökulmasta. Yleisemminkin on selvää, että kehittäjät käyttävät valtaa suhteessa järjestelmiin. Suurten kielimallien osalta kehittäjät ovat pääosin amerikkalaisia.

heijastavatkin viime kädessä niiden taustalla vaikuttaneiden tahojen valintoja.<sup>208</sup> Strategisella tasolla tämä taho on hallitus, mutta ennen kaikkea yhtiön sisällä kehityksestä vastaa toimiva johto, joka toimii linkkinä yhtiön ja tuotekehittäjän välissä ja pystyy määrittämään vähintäänkin sellaisia kysymyksiä, kuin mitä dataa kehitystä varten tarjotaan.<sup>209</sup> Osakkeenomistajien tapaan myös hallituksen on tällaisessa tilanteessa vaikea arvioida itsenäisesti tehtyjä valintoja, mikä voi teoriassa mahdollistaa tekoälyn tukeman hallituksen ajautumisen johdon sätkynukeksi, joka ei välttämättä edes ymmärrä olevansa manipuloinnin kohteena.<sup>210</sup> Toisaalta tekoäly tarjoaa yhtiön ulkopuolisille hallituksen jäsenille myös tiettyä itsenäisyyttä suhteessa yhtiön tuottamaan tietoon ja analyysiin.

### 3.4.2 Tekoäly omaksuu toimintatapoja johdolta

Johdon käyttämän valintavallan lisäksi on nostettava esiin, että kehittyneet tekoälyjärjestelmät perustuvat erilaisiin koneoppimisteknologioihin, mikä tarkoittaa, että järjestelmästä riippuen ne omaksuvat toimintatapoja historiallisesta datasta ja mahdollisesti myös niiden käyttäjiltä. Tekoälyjärjestelmät toimivatkin pitkälti ennalta määritellyn maailmankuvan pohjalta.<sup>211</sup> Tämä tarkoittaa, että järjestelmien katse on menneessä.<sup>212</sup> Tekoälyjärjestelmät saattavat omaksua tahattomastikin johdon tiedostamattomia ja tiedostettuja haitallisia toimintatapoja. Järjestelmät voidaan kouluttaa esimerkiksi valikoidun datan pohjalta, mikä siirtää aiemmat vinoumat suoraan järjestelmän ytimeen.<sup>213</sup> Tekoälyä voidaankin pitää objektiivisena vain siinä mielessä, että sillä ei ole varsinaisia omia opportunistisia intressejään, eivätkä siihen vaikuta ihmisen kognitiiviset vinoumat kuin välillisesti.<sup>214</sup> Tekoäly ei myöskään varsinaisesti toimi vilpittömässä tai vilpillisessä mielessä, vaan ainoastaan optimoi sille asetettua tehtävää saamansa datan pohjalta.<sup>215</sup> Vinoumien arvioiminen on isossa kuvassa mahdotonta lähentelevää, sillä esimerkiksi tehokkaan kielimallin kehittäminen vaatii miljardeja sivuja tekstiä.<sup>216</sup> Langenbacher katsookin, että huolella kuratoitua datasettiä on

<sup>208</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 31. Ks. vastaavasti Bathae 2018, s. 906–907, joka huomauttaa, että koneilla ei ole tahtoa, vaan onkin osuvampi puhua sen takana olevan tahon tahdosta. Ks. myös Koulu 2020, s. 42. Petrin 2019, s. 1018 näkee tästä syystä yhtenä kehityspolkuna fidusiaristen velvollisuuksien ulottamisen esim. tekoälyn kehittäjiin.

<sup>209</sup> Edellä todetusti data on tekoälyn polttoaine ja nousee keskeiseksi elementiksi. Ks. ongelmasta Enriques – Zetsche 2019, s. 31.

<sup>210</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 32.

<sup>211</sup> Gahnberg 2021, s. 198 viittaa algoritmien olevan elottomia, merkityksettömiä koneita, kunnes ne paritetaan dataan.

<sup>212</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 27.

<sup>213</sup> Ks. esim. Kamalnath 2019, s. 56–57, jonka mukaan tekoäly voi vain siirtää johtajien päätöksenteon vinoumat tekoälyn päätelmiin ja siten pahentaa niitä ja Enriques – Zetsche 2019, s. 24 jotka huomauttavat, että data heijastaa hallituksen aiempia kognitiivisia vinoumia tai muutoin yhteiskunnassa vallitsevia vinoumia. Ks. myös Petrin 2019, s. 1005; Schwarz ym. 2022, s. 3 ja NIST 2024, s. 18.

<sup>214</sup> Enriques – Zetsche 2019, s.14. Ks. kuitenkin tekoälyn omasta ”arvomaailmasta” Mazeika ym. 2025 ja tarkemmin jäljempänä kappale 3.5.1.

<sup>215</sup> Mertens 2023, s. 14 ja Seng – Cheng Han 2024, s. 257. Tekoäly ei tiedostakaan, milloin se ei toimi tietyn velvollisuuden viitoittamalla tavalla.

<sup>216</sup> Ks. esim. Viljanen 2023, s. 1206.

arvostettava luotettavuusmielessä paljon korkeammalle kuin verkosta louhittua dataa,<sup>217</sup> joskin tällaiseen dataan liittyy todetusti vahvemmin opportunistin riski.

Vinoumalla tarkoitetaan sellaista tekijää, joka vie tuloksen tilastollisen edustavuuden vääristämällä sitä systeemisesti. Toisin kuin satunnainen virhe, vinouma siis käyttäytyy tietyiltä osin systeemisesti epätarkasti. Pääsääntöisesti vinoumia syntyy tekoälyjärjestelmän kehitysvaiheessa esimerkiksi heterogeenisen datan johdosta.<sup>218</sup> Vinoumat voivat kuitenkin vääristää järjestelmää myös positiivisesti. Esimerkiksi monet koneoppimisjärjestelmät hyödyntävät ajattelun implisiittisiä vinoumia tarjotakseen optimoitua sisältöä.

Oman haasteensa muodostaa tekoälyjärjestelmien angloamerikkalainen painotus. Etenkin generatiivisen tekoälyn pohjalla olevien suurten kielimallin kouluttaminen vaatii sanotusti valtavia määriä dataa, mikä vaatimus on mahdollista täyttää lähinnä englanninkielisellä materiaalilla.<sup>219</sup> Tämän takia kielimalli omaksuukin väistämättä amerikkalaisille tyypillisiä painotuksia ja liiketoimintakäytänteitä. Sen ymmärrys esimerkiksi juridisista reunaehdoista voi myös olla varsin virheellinen.<sup>220</sup>

Esimerkiksi kehitettäessä koneoppimis pohjalta compliance-työkaluja on yksi harvoista laajoista ja avoimesti saatavista dataseiteistä aiemminkin esillä olleen Enronin sisäinen sähköpostidata. Tämän datan haasteena on sen jo hyvin vahvasti menneisyyteen katsovan luonteen ohella nimenomaan datan perustuminen amerikkalaisille käytänteille.<sup>221</sup>

Tekoälyjärjestelmien sanotaan olevan yhtä hyviä kuin niiden koulutuksessa käytetty data.<sup>222</sup> Yleisten markkinaehtoisten järjestelmien data ei kuitenkaan ole välttämättä tilanteeseen sopivaa ja räätälöidympien ratkaisujen suhteen data voi olla laadultaan epätarkkaa tai puutteellista. Ongelmaan on esitetty ratkaisuksi esimerkiksi synteettistä dataa, jota luodaan tekoälyllä, mutta tämä ei poistaisi pohjalla olevan järjestelmän vinoumiin liittyviä ongelmia ja voisi vieraantua tosielämästä. Puolestaan esimerkiksi Petrin katsoo, että järjestelmät voisivat hyödyntää eri yrityksissä oppimaansa.<sup>223</sup> On kuitenkin erittäin vaikea nähdä, että yhtiöt olisivat valmiita jakamaan toimintatapojaan ja liikesalaisuuksiaan vapaaehtoisesti, minkä lisäksi tällainen voisi olla etenkin kilpailuoikeudellisesti varsin ongelmallista.<sup>224</sup> Tällaiset sinänsä teknologian luonteelle ominaiset johdosta ja yhtiöstä riippumattomat vinoumat eivät kuitenkaan linkity suoraan agenttiongelmiaan, ellei johto ole

<sup>217</sup> Langenbacher 2024a, s. 5. Tämä tulkinta sulkee käytännössä generatiivisen tekoälyn pois.

<sup>218</sup> Schwarz ym. 2022, s. 3–9.

<sup>219</sup> Suomen kieleen liittyvistä datahaasteista ks. Sutinen – Rainio – Vuorinen 2024, s. 59–60.

<sup>220</sup> Ahern 2024, 413, joka näkee oleellisena ratkaisuna ”digi ensin” tyyllisen koneluettavan lainsäädännön tuottamisen. Vaikka säädösaineisto olisikin tekoälyn saatavilla, ei laki toisaalta ole luonteeltaan binääristä, mitä kuvastaa hyvin esim. OYL:n vahva periaatekeskeisyys.

<sup>221</sup> Armour – Eidenmueller, s. 14.

<sup>222</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 24. Yhtäältä datan määrä vaikuttaa suoraan tulosten laatuun ja tarkkuuteen, mikä voi olla haaste pienemmille yrityksille.

<sup>223</sup> Petrin 2019, s. 1004.

<sup>224</sup> Bathaen 2018, s. 919 mukaan ei voida ex-ante välttämättä arvioida, että tekoäly ryhtyisi esim. kilpailurikkomukseen.

vaikuttanut niiden muodostumiseen. Johdolta voidaan silti edellyttää osaamista tunnistaa tällaisia haasteita.<sup>225</sup> Enriquesia ja Zetscheä mukaillen ongelma voidaan kiteyttää toteamalla, että tekoälyaikakaudella corporate governancea hallinneet intressiristiriidat siirtyvät tekoälyjärjestelmien koodiin ja dataan.<sup>226</sup> Avainkysymys yhtiön hallinnoinnissa on, kuka päättää tästä koodista. Jos ja oletettavasti kun se on johto, ei ihmistoimintaan liittyvä ongelma ole poistumassa. Vinoumat voidaan korjata toisenlaisilla vinoumilla, mutta on mahdotonta päästä eroon kaikista vinoumista. Näin ollen järjestelmien neutraliteetti onkin viime kädessä johdon käsissä.

### 3.5 Ongelma iv – Tekoäly on työkalua autonomisempi

#### 3.5.1 Tekoälyn agentinomainen rooli

Edeltävissä kappaleissa avatuista kolmesta ongelmasta voidaan johtaa jo alussa esitetty päätelmä, että agenttiongelmia itsessään ei ole häviämässä. Lisäksi hallituksen ja osakkeenomistajien välisen agenttirelaation ohella voidaan havaita, että suhteessa kehittyneeseen tekoölyyn muodostuu uudenlainen runsaasti agenttirelaatiota muistuttavia piirteitä omaava relaatio, vaikka tekoäly ei suoraan vertaudukaan ihmisagenttiin monistakaan syistä.<sup>227</sup> Tavanomaisiin työkaluihin verrattuna tekoäly toimii ennakoimattomammin ja autonomisemmin, minkä lisäksi se vaikuttaisi vaikuttavan merkittävästi ihmisajatteluun. Suhteessa tekoölyyn ja sen toimintalogiikkaan vallitsee myös informaatioepäsymmetria. Ihmisen on vaikea arvioida tekoälyn vaikuttimia ja siten myös valvoa sen toimintaa kokonaisvaltaisesti, minkä on havaittu olevan keskeinen tekijä agenttiongelman taustalla.

Suurten kielimallien sisäinen toimintalogiikka on jonkinasteinen mysteeri. Täysin itsenäisesti ajattelevaa ja toimivaa tekoölyä pidetään laajalti tieteisfiktiona, mutta mitä tulee tekoälyn omaan opportunistiin, voidaan nostaa esiin esimerkiksi tuore Center for AI Safety, Kalifornian ja Pennsylvanian yliopistojen tutkimus suurten kielimallien arvoista. Suurilla kielimalleilla havaittiin olevan oma ”arvojärjestelmänsä” ja kielimallit saattavat arvottaa omaa hyvinvointiaan yli tiettyjen ihmisten. Tutkimustulokset poikkeavat tässäkin tutkimuksessa viitatusta vallitsevasta näkemyksestä, että tekoälyn ”arvot” ilmentävät suoraviivaisesti koulutusdataansa ja sen vinoumia. Sen sijaan siinä esitetään, että mallien sisällä syntyy osana neuroverkkojen toimintaa sisäisiä tavoitteita, joiden pohjalta kielimalli toimii. Edelleen tutkimuksessa havaittiin, että mitä suurempi kielimalli on

<sup>225</sup> Esim. Kamalnathin 2019, s. 56–57 mukaan johdon on säännöllisesti arvioitava järjestelmiä datasta johtuvien vinoumien tunnistamiseksi.

<sup>226</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 7. Tosin koodi on ymmärrettävä tässä yhteydessä laajalti. Gahnberg 2021, s. 199 katsoo, että tässä mielessä algoritmin kehittäminen on ”todellisuuden rakentamista”, mihin vaikuttaa päätökset sisällytettävästä tai pois jätettävästä tiedosta.

<sup>227</sup> Vastaavasti esim. Gramitto Ricci 2020, s. 935 puhuu tekoälystä ”keinoagenttina” ja ihmisestä luonnollisena agenttina. Ks. myös Bathae 2018, joka katsoo tekoälyn olevan aivan uudenlainen agentti.

kyseessä, sitä enemmän se hylkii omien arvojensa muuttamista.<sup>228</sup> Vaikka yksittäisistä tutkimuksista ei pidäkään tehdä pitkälle meneviä johtopäätöksiä, on tekoälyn kehityssuunta selkeä. Esimerkiksi keväällä 2025 tekoälyjärjestelmä vaikuttaisi ensimmäistä kertaa ikinä läpäisseen tekoälyn ihmismäisyyttä mittaavan turing-testin. San Diegon yliopiston toteuttamassa tutkimuksessa järjestelmästä riippuen suurimmillaan 73 prosenttia testihenkilöistä luuli keskustelewansa ihmisen kanssa keskustellessaan tosiasiallisesti tekoälyjärjestelmän kanssa.<sup>229</sup>

Ajattelullisen autonomian ohella järjestelmät kykenevät myös toimimaan kasvavissa määrin melko autonomisesti, eli käytännöllisesti katsoen ihmisen aiemmin suorittamia tehtäviä delegoituu niiden suoritettavaksi. Erityisesti rahoitusallalla algoritmit ovat jo verrattain pitkään tehneet sijoituspäätöksiä autonomisesti, eikä ihmisvalvojalla käytännössä ole kaupankäynnin tahdin huomioiden mahdollisuuttakaan puuttua tähän. Hallitustyön kontekstissa voidaan ajatella, että siinä missä aiemmin tietoa koottiin tietotekniikan tukemana datalähteistä ihmisen työstettäväksi, kykenee tekoäly suorittamaan koko prosessin tiedonkeruusta valmiiseen analyysiin, eikä ihmisellä ole mainittavaa näkyvyyttä siihen, miten tekoäly tehtävänsä suorittaa. Viljanen kuvaakin, että algoritmissen päätöksenteon kasvu etäännyttää ihmisiä päätöksistä ja välikerrokseksi muodostuu teknologinen kerros.<sup>230</sup> Toimimme siis ensimmäisten sellaisten työkalujen kanssa, jotka kykenevät tekemään intuitiivisesti ihmismäiseltä tuntuvia päätöksiä, jotka perustuvat etukäteisten selkeiden komentojen toteuttamisen sijaan dynaamisen datapohjaiseen päättelyyn.<sup>231</sup> Neuroverkkopohjaiset järjestelmät ovat myös siinä mielessä intuitiivisia, että ne kehittyvät ja oppivat käytön mukana, eikä niiden päätöksentekoprosessia voi jäljittää.<sup>232</sup> Yhtäältä tämä kehittyminen voi ainakin teoriassa hiljalleen vieraannuttaa järjestelmiä alkuperäisistä ihmisen asettamista tavoitteista.

Katja Langenbucherin mielestä tekoälyn saadessa vahvemman roolin päätöksenteossa, kyse on katsottava olevan pikemminkin delegoinnista kuin työkalun käytöstä, mistä syystä vahvaan tukeutuminen tekoälyyn ei olisi itsessään ongelmallista, jos tämä delegointi on asianmukaista.<sup>233</sup> Kirjallisuudessa onkin katsottu, että analogista tukea tekoälyn aseman hahmottamiseen voidaan hakea edustajan valintaa koskevista periaatteista, mikä sopii yhteen tässä havaittujen piirteiden kanssa.<sup>234</sup> On kuitenkin huomattava, että sikäli kuin kyse on pelkän analogisen arviointituen hakemisen sijaan yhtiöoikeudellisen päätösvallan delegoimisesta, oikeussubjektisuuden puute säilyttää

<sup>228</sup> Mazeika ym. 2025.

<sup>229</sup> Jones – Bergen 2025. Turing-testi on perinteisesti käytetty koe, jossa koneen älykkyyttä arvioidaan sen perusteella, pystyykö se jäljittelemään ihmisen käytöstä niin hyvin, ettei keskustelukumppani erota sitä ihmisestä.

<sup>230</sup> Viljanen 2017, s. 1071.

<sup>231</sup> Bathae 2018, s. 891.

<sup>232</sup> Bathae 2018, s. 902-903. Pyrkimyksistä yrittää jäljittää tai arvioida prosessia ks. Arrieta ym. 2020.

<sup>233</sup> Langenbucher 2024a, s. 11.

<sup>234</sup> Ks. esim. Möslein 2018, s. 658–659 ja Bathae 2018, s. 934.

joka tapauksessa vastuun hallituksella. Muutoin pääsisi muodostumaan vastuun katvealue. Delegoinnin rajat eivät siis tässä mielessä ole relevantteja.

Tekoälyn entistä suurempi autonomia yhdessä järjestelmien vaikeaan selitettävyyteen, nostaa hallitus-tekoäly-relaatioon liittyvät ”agenttiongelmat” tärkeiksi tiedostaa. Tekoäly onkin pedagogisella tasolla erotettava tavanomaisista työkaluista, sillä se on näitä monisyisempi kokonaisuus, jonka ajatuksenjuoksua sävyttää musta laatikko -ongelma. Tyypillisestä koodinsa mukaan toimivasta ICT-järjestelmästä poiketen tekoälyjärjestelmän käyttäjä ei nimittäin pysty ex ante arvioida, mitä tekoäly tekee tai miten se päättyy tiettyyn lopputulokseen, mikä myös heikentää ex post -tyylisen seuraamusjärjestelmän tehokkuutta. Tältä osin siihen liittyvä ennakoimattomuus tekee vaikeaksi erottaa se ihmisestä.<sup>235</sup> Tämä luo tilanteen, jossa yrityksen hallitus ja omistajat eivät enää valvo pelkästään ihmisiä, vaan myös päätöksentekojärjestelmiä. Tekoälyn vaikuttaessa hallitustyöhön myös pelkän hallitus-osakkeenomistajat-relaation arviointi edellyttää tekoälyn arvioimista. Juridisilta osin on kuitenkin tehtävä selväksi, että esitettyä ei tule mieltää normatiiviseksi kannanotoksi, vaan luonnehdinta auttaa hahmottamaan, miten tekoäly asettuu yhtiöoikeudelliseen kehikkoon ja miltä osin arviointimalleja voidaan soveltaa analogisesti tekoälykysymyksiin.

Kiinnostava, joskin kuriositeetin tasolle jäävä analoginen lähestymistapa kysymykseen on Gramitto Riccin vertaus roomalaiseen oikeuteen, jossa liikemiehet asettivat tekoälyn sijasta erittäin älykkäinä pidettyjä orjia erilaisiin johtotehtäviin liiketoimissaan. Näillä orjilla ei kuitenkaan ollut, kuten ei tekoälylläkään, oikeudellista asemaa. Analogiaa heikentää, että orjat ihmisyksilöinä olivat vastuussa teoistaan mm. omistajilleen, vaikeivat sitä juridisesti olleetkaan.<sup>236</sup> Tekoälyn asema on kuitenkin siinä määrin ainutlaatuinen, että analogia osuu monessa mielessä varsin lähelle käsillä olevaa problematiikkaa.

---

<sup>235</sup> Bathaen 2018, s. 935. Bathaen mukaan ei voida esimerkiksi varmistua, tavoitteleeko tekoäly yhtiöintressiä laillisin keinoin. Myös Möslin 2018, s. 658 katsoo, että tekoälyalgoritmin toiminta muistuttaa osin ihmisagentin toimintaa. Toisaalta tekoäly ei oletettavasti toimi opportunistisesti ilman, että taustalla on ihmistoimintaan palautuva teko. Ks. esim. Mertens 2023, s. 14.

<sup>236</sup> Gramitto Ricci 2020, s. 886–888. Ks. samasta analogista myös Morgan 2024, s. 154.

## 4 Muuttuva liiketoimintapäätösperiaate

### 4.1 Informoitu ja tehokas päätöksenteko

#### 4.1.1 Velvollisuus hankkia tietoa

Koska päätöksenteon huolellisuutta arvioidaan lähtökohtaisesti liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisesti ja liiketoimintapäätökset muodostavat keskeisen osan hallituksen käytännön päätöksenteosta, aloitan johdon velvollisuuksia koskevan analyysin sen näkökulmasta ja painotan sen roolia analyysissäni. Onnistuneet liiketoimintapäätökset ovatkin luonnollisesti edellytys yhtiön menestykselle ja yhtiöintressin toteuttamiselle. Edellä luvussa 0 on myös havaittu, että tekoälykehityksellä on erityistä merkitystä liiketoimintapäätösten arvioinnin kannalta. Etenen käsittelyssä tekoälyn käyttöä tukevista näkemyksistä niille vastapainoa tarjoaviin näkökohtiin, minkä jälkeen siirryn tiedon luotettavuutta koskevaan oikeudelliseen analyysiin ja arvioin käytännön päätöksentekoprosessissa huomioitavia piirteitä. Lopuksi arvioidaan kehityksen hallitukselle asettamia vaatimuksia.

Nauttiakseen liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisesta suojasta hallituksen on hankittava kohtuudella saatavilla oleva tieto päätöksenteon taustaksi ja tehtävä tältä pohjalta rationaalinen päätös. Koska tekoäly on ihmiseen nähden jo nykyisellään melko lailla ylivertainen muun muassa laajojen tietoaaineistojen analysoinnissa ja käsittelyssä, on selvää, että se tarjoaa hallitukselle mahdollisuuden tehdä entistä kattavampia analyyssejä myös aikataulullisesti tiukoissa päätöksentekotilanteissa,<sup>237</sup> mikä ei välttämättä olisi muutoin liiketaloudellisesti tarkoituksenmukaista.<sup>238</sup> Onkin huomattava, että tekoälyjärjestelmien mahdollisuudet koskevat niin tiedon tuottamista kuin sen jatkokäsittelyäkin, mikä tarkoittaa että ne kykenevät hoitamaan myös muutoin asiantuntijoille kuuluvia tehtäviä.<sup>239</sup> Ylipäätään datalla johtamisen merkitys on nykyiselläänkin korostunut ja siirtänyt painopistettä intuitiosta dataan. Geneviève Helleringerin ja Florian Mösleinin mukaan kehitys voimistuu tekoälyn myötä erityisesti siksi, että datan määrän kasvu lisää tulosten luotettavuutta ja koska tekoäly tuo mukaan kehittyneitä tapoja hyödyntää dataa esimerkiksi skenaarioiden mallintamisessa.<sup>240</sup> Tekoäly tarjoaakin uudenlaisen tavan lähestyä

<sup>237</sup> Kamalnath 2019, s. 49 nostaa esiin, että hallitusta haastaa tarve perehtyä laajoihin tietokokonaisuuksiin tiukalla aikataululla. Ks. vastaavasti Gramitto Ricci 2020, s. 896.

<sup>238</sup> Liiketaloudellisen tarkoituksenmukaisuuden merkityksestä ks. Salo 2015, s. 215–216.

<sup>239</sup> Kuten Salo 2015, s. 221 huomauttaa, liiketoimintapäätösprosessissa riittävä tieto ei yksin riitä, mikäli hallituksen osaaminen ei riitä päätöksentekotilanteessa, vaan tällöin on tukeuduttava asiantuntija-apuun. Tekoälyä voikin melko luontevasti verrata sekä työkaluun että asiantuntijaan. Ks. Langenbacher 2024b, s. 8–9.

<sup>240</sup> Helleringer – Möslein 2025, s. 2–4.

liiketoimintaan kiinteästi liittyvää epävarmuutta. Asiantuntijat puolestaan ovat perinteisesti osoittautuneet kehoiksi antamaan osuvia arvioita tulevista tapahtumista.<sup>241</sup>

Kirjallisuudessa onkin laajalti arvioitu, että tekoäly vähintäänkin tarjoaa helpoimman keinon täyttää tämä liiketoimintapäätösperiaatteen mukainen velvollisuus.<sup>242</sup> Mitään estettä käyttää tekoälytyökaluja tiedonhaun ja analysoinnin tukena ei vaikuttaisi olevan, sillä yhtiöoikeudellinen sääntely ei ota kantaa johdon käyttämiin työkaluihin. Euroopan komission tilaamassa selvityksessä analysoitiin jäsenmaiden yhtiöoikeudellisen sääntelyn tilannetta päätyen johtopäätökseen, että tekoälyn käyttö päätöksenteossa on implisiittisesti sallittua, koska sitä ei ole miltään osin yhtiöoikeudellisessa sääntelyssä kiellettykään, kunhan käyttö ei riko mitään muuta lainsäädäntöä.<sup>243</sup>

Sen sijaan tehokkaiden työkalujen saatavilla olo herättää kysymyksen siitä, missä määrin hallitus voi huolellisesti toimiessaan ohittaa mahdollisuuden käyttää ihmisen toimintakykyyn nähden ”ylivertaisia” työkaluja. Liiketoimintapäätösarvioinnin ohella hallituksella on yleisestikin huolellisuusvelvoitteensa nojalla velvollisuus ryhtyä yhtiön etua edistäviin toimiin.<sup>244</sup> Kirjallisuudessa onkin laajalti arvioitu myös, että tekoälytyökalujen leviäminen entistä laajemmalle väistämättä vaikuttaa tämän velvollisuuden arvioimiseen.<sup>245</sup> Komission selvityksessä tämä on nostettu esiin yhtenä olennaisista johdon velvollisuuksiin liittyvistä epävarmuustekijöistä.<sup>246</sup> Liiketoimintapäätösperiaatteen tarkoitus ja datalla johtamisen korostuminen huomioiden vaikuttaakin periaatteessa vääjäämättömältä, että hallituksen voidaan olettaa hyödyntävän tarkoituksenmukaisimpia työkaluja päätöksenteossaan tai olevan velvollinen osoittamaan, miksi tämä ei ole ollut tarpeellista. Näin ollen liiketoimintapäätösperiaatteen voisi nähdä ajavan tukeutumaan tekoälypohjaiseen analyysiin tilanteissa, joissa työkalu selvästi kykenee ylittämään ihmisen arviointikyvyn. Vastaavasti avustajan käyttämiseen liittyen Manne Airaksinen, Seppo Villa ja Maaret Stepanoff argumentoivat, että tilanteessa, jossa hallituksen jäsenen osaaminen ei riitä, voisi tällä olla huolellisuusvelvoitteen mukaisesti velvollisuuskin hankkia tukea päätöksenteolleen.<sup>247</sup> Myös yleisesti hallituksella on velvollisuus tukeutua tarvittaessa asiantuntijatietoon.<sup>248</sup> OYL:n esityötkin

<sup>241</sup> Kahneman – Sibony – Sunstein 2021, s. 140.

<sup>242</sup> Ks. esim. Hilb 2020, s. 866; Möslein 2018, s. 656–657; Ahern 2024, s. 424; Mertens 2023, s. 19–20; Euroopan komissio 2021, s. 25–26; Helleringer – Möslein 2025, s. 5 ja Langenbacher 2024b, s. 5.

<sup>243</sup> Euroopan komissio 2021, ks. Suomen maa-arvio, s. 183–201 ja kokoavasti raportin luku 4.1.2. Yhtäältä esim. Kallioniemi 2022, s. 156 toteaa, että yleisestikään pelkästään tekoälyn käyttäminen itsessään ei voine olla tuottamuksellista, eli käytännössä siis huolellisuusvelvoitteen vastaista.

<sup>244</sup> HE 109/2005 vp, s. 40 mukaan tällaisista pidättäytyminen on vastoin huolellisuusvelvoitetta.

<sup>245</sup> Ahern 2024, s. 424; Langenbacher 2024b, s. 5; Helleringer – Möslein 2025, s. 5 ja Hacker ym. 2020, s. 425–428. Kallioniemi 2022, s. 163–164 puolestaan uskoo, että vahingonkorvausoikeudessa tuottamus syntyy entistä useammin järjestelmien käytön sijaan niiden käyttämättömyydestä, kun ne halventuvat ja yleistyvät.

<sup>246</sup> Euroopan komissio 2021, s. 25–26.

<sup>247</sup> Airaksinen – Villa – Stepanoff 2017, s. 24–25.

<sup>248</sup> Ks. esim. Savela 2015, s. 84.

ilmentävät, että huolellisuusarviointi ei ole subjektiivista, eli tietämättömyys ei pelasta vastuulta.<sup>249</sup> Tehokkuusnäkökulmasta asiantuntijaosaamista rasittaa kuitenkin sen kustannukset, miltä osin tekoäly tekee hallituksen jäsenten ydinosamisalueen ylittävistä analyysistä entistä saavutettavamman ja taloudellisten insenttiivien tukeman vaihtoehdon tavanomaisten asiantuntijapalveluiden rinnalle. Tilannekohtaisesti sen käyttämättä jättämisen tai asiaan liittyvän liikavarovaisuuden voisi nähdä aiheuttavan tehokkuustappioita ja olevan tässäkin mielessä ongelmallista.

Esimerkkinä tekoälyn hyödyntämisestä tiedon analysoinnissa voidaan ajatella maksukykyisyysarviointia, jossa johdon on ennakkollisesti, tarkasti ja luotettavasti arvioitava yhtiön maksukykyä.<sup>250</sup> Muun päätöksenteon tapaan myös maksukykyisyysarvioinnissa on tarvittaessa tukeuduttava asiantuntija-apuun, kuten esimerkiksi tilintarkastajan arvioon.<sup>251</sup> Koska arviointi edellyttää käytännössä kaikenlaisen tiedon arvioimista aina päätöksen toteuttamis- ja täytäntöönpanohetkille, on sen perustuttava etenkin suuremmissa yhtiöissä jatkuville datavirroille,<sup>252</sup> eli juuri sellaiselle perustalle, jolla tekoäly on nykymuodossaan omimmillaan. Tekoäly kykenee tarjoamaan dataperustaisia kantoja esimerkiksi vastaavan kaltaisten yhtiöiden toiminnasta tai muun historiallisen datan pohjalta, ja arvioimaan, millainen maksukykyisyysriski päätökseen liittyy tai käymään läpi eri skenaarioita ja mallinnuksia. Se voi myös auttaa informaatiovirran seuraamisessa poimien sieltä riskitekijöitä. Langenbacher puhuikin tekoälystä ”ennustekoneena” viitaten sen ominaisuuksiin sekä siihen, että päätöksenteossa on usein kyse ennusteista.<sup>253</sup>

Vaikka liiketoimintapäätösperiaatteen ja tekoälykehityksen on yllä todetusti loogista katsoa kietoutuvan toisiinsa, on mielestäni toistaiseksi liian kaukaa haettua katsoa johdolla olevan velvollisuus käyttää tekoälyä, vaikka se olisikin tarkoituksenmukaista.<sup>254</sup> Teknologia on vielä siinä määrin uutta, ettei tätä voida pitää minään standardina tai osana arviointia ohjaavaa yhtiökäytäntöä.<sup>255</sup>

<sup>249</sup> HE 109/2005 vp, s. 40. Ks. myös esim. Kyläkallio 1963, s. 155 jonka mukaan hallitustehtävän vastaanotto ilman riittävä osaamista itsessäänkin on huolimaton.

<sup>250</sup> Ks. kattavasti maksukykyisyysarvioinnista Mähönen – Villa 2020, luku 4.3. Ks. myös HE 109/2005 vp, s. 125, jonka mukaan lähtökohta maksukykyisyysarvioinnille on liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisessa arvioinnissa.

<sup>251</sup> Hallitus voi tarvita tilintarkastajan arvioita esimerkiksi arvioidessaan oman pääoman määrää. TTL 3:10 mukaan tilintarkastajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa, jos siellä käsitellään tämän tehtäviin liittyviä kysymyksiä. Tämän on myös annettava hallitukselle lisätietoja tarvittaessa. Tilintarkastajan tehtävistä kokoavasti Mähönen – Villa 2019, s. 590–592. Tilintarkastustyössä ja taloushallinnossakin käytetään kasvavasti tekoälyä. Ks. KPMG 2025.

<sup>252</sup> Mähönen – Villa 2020, s. 474–475. Esim. pääomallain palautukseen liittyen ratkaisussa KKO 2024:26, kohta 18 KKO totesi, että ”hallituksen on siten tuolloin huolellisuusveloitteensa mukaisesti arvioitava edellytysten olemassaolo laitimalla riittäviin laskelmiin perustuva selvitys”.

<sup>253</sup> Langenbacher 2024a, s. 2.

<sup>254</sup> Vastaavasti esim. Ahern 2024, s. 423; Möslein 2018, s. 662 ja Mertens 2023, s. 21.

<sup>255</sup> Kysymys on varsin oleellinen sitten, kun tekoäly on valtavirtaa yhtiökäytännössä. Hellinginger – Möslein 2025, s. 5–6 pitävät tätä varsin nähtävissä olevana kehityskulkuna. Yhtiökäytännön roolista arvioinnissa lyhyesti ks. Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018, s. 52.

Vaikka velvoitetta ei voisikaan vielä muodostaa, huomauttaa Kallioniemi, että järjestelmien muotoutuminen pakolliseksi on vahingonkorvausoikeudessa vallitseva oikeustila silloin, kun ne ylittävät inhimillisen suorituskyvyn ja tulevat kohtuullisen hintaisiksi. Esimerkkejä tästä on nähtävissä esimerkiksi autojen varusteissa, joissa alkujaan varsin kokeelliset toiminnot kuten luistonestojärjestelmät ovat muotoutuneet ajan myötä standardiksi.<sup>256</sup> Puolestaan vaikka mainitun maksukykyisyysarvioinnin suhteen ei liene enää olemassakaan suurempia yhtiöitä, jotka eivät käyttäisi jonkinasteisia työkaluja esimerkiksi kassavirran ennakoimiseen.

Ahernin mielestä lähtökohtaisesti vilpittömässä mielessä yhtiön edun mukaisesti toimineet johtajat eivät ole vastuussa päätöksestä olla hyödyntämättä tekoälyä, vaikka se voisikin olla ollut tarkoituksenmukaista. Toisaalta totaalinen pää saveen -asenne voisi periaatteessa johtaa vastuuseen. Tästä voisi olla kyse, kun johto ei tarkoituksenmukaisuudesta huolimatta edes harkitse kysymystä.<sup>257</sup>

Arviointi riippuu nähdäkseni siitä, missä laajuudessa ja tahdissa tekoälytyökalut löytävät tiensä hallitusten päätöksentekoon. Mitä yleisemmäksi tekoälyanalytiikan käyttö muodostuu, sitä vahvemmin liiketoimintapäätösperiaate alkaa velvoittamaan sen käyttämiseen. Huolellisuusarviointia ohjaakin osaltaan yleisesti hyväksytty yhtiökäytäntö. Tältä osin on huomattava, että vertailukohtia haettaessa merkitystä on niin yhtiön koolla kuin toimialallakin.<sup>258</sup> Ei olisikaan tarkoituksenmukaista ulottaa samanlaatuista arviointia tekoälyn osalta läpileikkaavasti kaikkiin yhtiöihin. Kysymys korostuu suurissa ja harvaan omistetuissa yhtiöissä. On myös huomattava, että hallituksella ei liiketoimintapäätösperiaatteen alla ole velvollisuutta hankkia kaikkea saatavissa olevaa tietoa.<sup>259</sup> Tiedonhankkimisvelvoitteiden olennainen laajentaminen yli tapauskohtaisesti tarvittavan määrän voisi olla hyvistä päämääristään huolimatta omiaan tekemään päätöksenteosta nykyistä kankeampaa.

#### 4.1.2 Yhtiön edun mukaisuus

Agenttiteorian mukaisesti yhtiön hallituksen osakkeenomistajilta saama yleistoimeksianto on tuottaa OYL 1:5:n mukaisesti voittoa, mitä tehtävää täyttäessään hallituksen on toimittava huolellisuusvelvoitteensa mukaisesti. Hallituksen toiminnan hyväksyttävyyden arviointi palautuukin näin ollen yleisesti ottaen yhtiöoikeudessa laajalti siihen, onko toiminta ollut yhtiön edun mukaista, eli viime kädessä voitontuottamistarkoitusta tukevaa.<sup>260</sup> Myönteisen vastauksen puolesta puhuvat

<sup>256</sup> Kallioniemi 2022, s. 163–164. Ks. vastaavasti Havu – Roslin 2019, s. 925.

<sup>257</sup> Ahern 2024, s. 423.

<sup>258</sup> Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018, s. 52. Vastaavasti Kyläkallio – Iirola – Kyläkallio 2020, s. 598 katsovat OYL 1:8:n tulkinnan tapahtuvat suhteessa hyvään liiketapaan.

<sup>259</sup> Möslein 2018, s. 661 ja Salo 2015, luku 7.2.3. Ratkaisussa KKO 2024:26, kohta 18 KKO katsoi, että vaadittavien selvitysten sisältö ja tarkkuus määräytyvät tapauskohtaisesti. Epävarmuuden katsottiin nostavan vaatimuksia.

<sup>260</sup> Toiminnan tarkoitus vaikuttaa vahvasti toimien hyväksyttävyyteen. Esimerkiksi selvästi toiminnan tarkoituksen vastaiset oikeustoimet voidaan katsoa kelpoisuuden ylityksiksi. Ks. esim. Vahtera 2011, s. 195–197.

tekoälyn yllä kuvatut mahdollisuudet tehostaa ja laadullistaa päätöksentekoa käsittelemällä ja analysoimalla tehokkaasti valtavia määriä informaatiota. Yhtäältä tekoälyjärjestelmien osaaminen on erittäin kykeneväänkin hallitusammattilaiseen nähden laaja-alaista. Näin ajatellen tekoäly parantaa hallituksen päätöksentekotedellytyksiä, tarkkuutta ja päätöksenteon informaatiopohjaa, mikä oletettavasti parantaa päätöksenteon laatua ja palvelee siten osakkeenomistajien etua. Tekoäly toimii myös hintavaan asiantuntija-apuun nähden kustannustehokkaasti. Ihmisajattelua tehostava kyky oletettavasti laskeekin tiedon tuottamiseen liittyvän lisäarvon kustannusta. Armour ja Eidenmueller pohtivatkin, että sikäli kuin tekoäly on ihmistä parempi tietyissä tehtävissä, olisi tehotonta tukeutua siitä huolimatta ihmiseen.<sup>261</sup> Hallitustyöskentely onkin yleisesti ottaen järjestettävä mahdollisimman tehokkaalla tavalla.<sup>262</sup> Möslein katsoo tämän organisoitumisen tehokkuuspäämäärän olevan keskeinen tuki mahdollistamaan tekoälylle delegoiminen.<sup>263</sup>

Toisaalta mikäli tekoälyn käyttöön liittyviä riskejä ei ole huomioitu asianmukaisesti tai järjestelmä on siinä määrin epäluotettava, että se ei saa aikaan positiivista vaikutusta tai saa aikaan jopa negatiivisen vaikutuksen, on sen käytön hyväksyttävyyden kyseenalaistettavissa. Yhtäältä luvussa 2.2.1 esitetysti ongelmallista voi olla myös johdon liiallinenkin tekoälykunnianhimo, joka sivuuttaa yhtiöintressin. Yksi keskeinen kysymys on, miten yhtiön etu istutetaan osaksi järjestelmää. Kyse on riskin ja tehokkuuden välisestä punninnasta. Hyväksyttävään riskitasoon on kuitenkin vaikea ottaa kantaa. Kyse on yleisesti ottaen yhtiökohtaisesta arvioinnista, johon vaikuttaa muun muassa yhtiön koko, toiminnan luonne ja yhtiön taloudellinen tilanne.<sup>264</sup>

Sen lisäksi, että tekoäly parantaa johdon valmiuksia päätöksentekoon, katsoo Kamalnath sen voivan toimia ratkaisuna myös groupthinking -ongelmaan, eli siihen, että päätöksenteossa pyritään yksimielisyyteen erimielisyyksiä vältellen. Tavoiteltava ja tervein tilanne onkin ympäristö, joka mahdollistaa aidon väännön parhaiden ratkaisujen löytämiseksi.<sup>265</sup> Käytännössä tekoäly tarjoaisi erimieliltä oleville tai asiasta vähemmän tietäville pohjan, johon perustaa näkökohtansa.<sup>266</sup> Vastaavasti se voisi parantaa yhtiön ulkopuolisten hallituksen jäsenten itsenäistä asemaa suhteessa yhtiöön ja ratkoa ajankäytön rajallisuuden aiheuttamia ongelmia asioihin perehtymiselle ja näin parantaa hallitustyöskentelyn edellytyksiä. Tekoäly tarjoaakin myös mahdollisuuden haastaa ihmispäätöksenteon vinoumia.<sup>267</sup> Ricci huomauttaa, että voidaan argumentoida, että tekoälyssä

<sup>261</sup> Armour – Eidenmueller 2019, s. 28. Edellä todetusti tämä voisi aiheuttaa tehokkuustappioita, joiden minimoimiseen agenttiteoria tähtää.

<sup>262</sup> Mähönen – Villa 2019, s. 315.

<sup>263</sup> Möslein 2018, s. 658–659.

<sup>264</sup> Mäntysaari 2002, s. 171 ja Salo 2015, s. 261.

<sup>265</sup> Hirvonen – Niskakangas – Steiner. 2003, s. 281.

<sup>266</sup> Kamalnath 2019, s. 51–52. Ks. myös Mertens 2023, s. 9.

<sup>267</sup> Helleringer – Möslein 2025, s. 7.

yhdistyy juuri ihmisjohtajan parhaat piirteet, kuten pätevyys, lojaalius, ahkeruus ja huolellisuus.<sup>268</sup> Sen sijaan yhtiön edun näkökulmasta, sillä esimerkiksi Dell'Acquan ja muiden tutkimuksessa tehdyllä havainnolla, että ihmisajattelu vaikuttaa heikkenevän päätöksenteon laadun kuitenkin parantuessa, ei pitäisi olla mainittavaa merkitystä.<sup>269</sup> Hallituksen tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, ei toimia jäsenten liiketoiminta-ajattelua kehittävänä alustana. Haaste kohdistuu jäseniin itseensä.

Monilta osin vastaavaa keskustelua on käyty liittyen hallituksen jäsenen oikeuteen käyttää avustajaa. Airaksinen, Villa ja Stepanoff katsovat, että hallitustyötä haastaa inhimillisen suorituskyvyn rajallisuus suhteessa käsiteltävien asioiden runsauteen ja monimutkaisuuteen, eli samat asiat, joihin tekoälyn on arvioitu tarjoavan ratkaisuja. Tämä johtaa väistämättä tilanteeseen, jossa ainakaan kaikki hallituksen jäsenet eivät kykene arvioimaan kysymyksiä kovinkaan tarkasti, mikä taas kirjoittajien mukaan voi hämärtää yhtiön edun käsitettä.<sup>270</sup> Potentiaalisena ratkaisuna kirjoittajat pitävät hallituksen jäsenen oikeutta käyttää harkintansa mukaan asiantuntijaa, mikä ”parantaa yksittäisen hallituksen jäsenen valmiuksia toimia hallituksessa ja siten edistää yhtiön edun toteutumista.”<sup>271</sup> Kysymykseen liittyvä problematiikka liittyy erityisesti lojaliteettiperiaatteesta johdettuun hallitustiedon luottamuksellisuusvaatimukseen ja tiedon luovuttamiseen jäsenen taustayhteisölle. Selvää puolestaan on, että hallitus voi yhdessä päättää avustajan käytöstä.<sup>272</sup> Tekoälyn kohdalla kysymykseen liittyvä problematiikka ei aktualisoidu kovinkaan laajoissa määrin. Pääasiallisesti päätöksentekojärjestelmien oletetaan tässä olevan yhtiön tarkoitusta varten hankkimia, jolloin tekoälyavustajan käyttöön itsessään ei liity sellaista ongelmaa kuin hallituksen jäsenen päättäessä itse avustajan käytöstä. Luottamuksellisuuskysymys sen sijaan on relevantti tekoälyn suhteenkin. Kuten IT-järjestelmien käytön suhteen yleisestikin, tekoälyjärjestelmienkin on oltava tietoturvallisia ja säilytettävä syötetyn tiedon luottamuksellisuus. Savelan mukaan arvioinnin onkin oltava selvästi tiukempaa silloin, kun kyse ei ole yhtiön kontrolloimasta tahosta.<sup>273</sup>

## 4.2 Inhimillinen harkinta

### 4.2.1 Onko inhimilliselle harkinnalle sijaa?

Liiketoimintapäätösperiaate velvoittaa hallitusta hankkimaan tietoa päätöksentekonsa tueksi, mutta vastaavasti se velvoittaa myös tekemään tiedon pohjalta rationaalisen päätöksen. Kun tekoälyä kuvataan monissa tilanteissa ylivertaiseksi ihmiseen nähden, johtaa ajatusketju helposti siihen, että

<sup>268</sup> Gramitto Ricci 2020, s. 901. On jopa esitetty, ettei ihmisellä olisi sellaista tarjottavaa, jota ei ole mahdollista ohjelmoida. Ks. Petrin 2019, s. 992.

<sup>269</sup> Dell'Acqua ym. 2023.

<sup>270</sup> Airaksinen – Villa – Stepanoff 2017, s. 11–12.

<sup>271</sup> Airaksinen – Villa – Stepanoff 2017, s. 15.

<sup>272</sup> Airaksinen – Villa – Stepanoff, 2017, s. 14.

<sup>273</sup> Savela 2015, s. 51.

rationaalisen päätöksen on oltava tekoälypohjaisen analyysin tulos. Tällaisen analyysin takanahan voi olla miljardeja parametreja, ja järjestelmien antamien analyysien luottamusväli voi olla hyvin korkea. Ajatellaan esimerkiksi edellä mainittua maksukykyisyysarviointia hieman yksinkertaistaen tekoälyn näkökulmasta. Voiko hallitus olla tehnyt rationaalisen päätöksen, jos sen on päätyntä toimimaan vastoin tekoälypohjaisen analyysityökalun suositusta, joka on arvioinut, että päätös johtaa maksukyvyttömyyteen 96 prosentin todennäköisyydellä?<sup>274</sup>

Kielteinen vastaus tarkoittaisi käytännössä, että päätöksentekoa ohjaavat joustaviksi tarkoitetut periaatteet siirtäisivät päätöksentekovallan de facto tekoälyjärjestelmille, ja ihminen jäisi muodolliseksi de jure päätöksentekijäksi. Koska yhtiöoikeudellisessa doktriinissa päätöksentekovalta kuuluu hallituksessa istuville luonnollisille henkilöille, jotka kantavat myös vastuuta päätöksistään, on tällainen tulkinta sellaisenaan hylättävä. Olisi nykyisen vastuujärjestelmän kannalta kestävämpää, että hallituksen jäsen ei voisi tosiasiallisesti vaikuttaa vastuunsa perustana oleviin päätöksiin muutoin kuin ottamalla merkittävän riskin asettumalla vastoin suuren todennäköisyyden tekoälysuositusta. Tällainen vastuun kiristyminen voisi olla myös omiaan vähentämään osaavien henkilöiden halukkuutta hallitustehtäviin.<sup>275</sup> Vastaavaa kantaa ilmentää Delawaren Court of Chanceryn ratkaisu asiassa *In re Disney Co. Derivative Litigation*, jossa tuomioistuin katsoi, että johdolla ei voi olla velvollisuutta luottaa asiantuntijaan, koska tämä siirtäisi päätöksentekovallan tosiasiallisesti pois johdolta. Sen sijaan asiantuntijan katsottiin vain auttavan päätöksenteossa.

Sen lisäksi, että järjestelmän teknisiin realiteetteihin liittyvät riskit tukevat esitettyä tulkintaa, on inhimillisen harkinnan itsessäänkin puolesta esitettävissä argumentteja, jotka tasapainottavat tekoälysuositukseen tukeutumisen äkkiseltään selvältä vaikuttavaa rationaalisuutta. Ensinnäkin puhtaan teknologian osalta voidaan huomauttaa, että mikäli tekoälyn näennäisen rationaalista suositusta ja mustaa laatikkoa lähdetään avaamaan, edessä on valtavasti tietoa, epävarmuustekijöitä ja vaihtoehtoja.<sup>276</sup> Varmuus vaihtuukin epävarmuuteen. Enriquesin ja Zetschen mukaan tulevaa ennakoivat ohjelmistot perustuvatkin väittämättä vahvasti oletuksille ja spekulatiolle, mistä päätöksenteossa on likimain aina kyse.<sup>277</sup> Etukäteinen tavoitteenasettelu ja mennyttä kuvaavaan dataan nojautuminen on ongelmallista muuttuvien olosuhteiden näkökulmasta. Mukautumiskykyä ei voida riittävällä tavalla korvata ex ante suunnittelulla, jonka roolia tekoälykehitys korostaa.<sup>278</sup> Myös

<sup>274</sup> Käytännöllisesti katsoen kysymys tosin aktualisoituu lähinnä velkojiensuojan näkökulmasta insolvenssissa.

<sup>275</sup> Gramitto Ricci 2020, s. 902 ja Enriques – Zetsche 2019, s. 18. Ks. myös Ahern 2024, s. 425.

<sup>276</sup> Viljanen 2023, s. 1209–1210.

<sup>277</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 30.

<sup>278</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 29. Viljasen 2017, s. 1079 mielestä tämä harkinnan etukäteistyminen ohjaa pelaamaan “varman päälle”. Tekoäly ei myöskään kykene vastaamaan esimerkiksi geopolitiittisten olosuhteiden mukanaan tuomiin tai muihin vastaaviin muutoksiin ainakaan dataperustaisesti tai muitakaan sen datan ulkopuolisia tapahtumia. Ks. Hellinger – Möslin 2025, s. 10 ja Langenbucher 2024b, s. 5.

edellä luvussa 3 käsitellyt järjestelmien vinoumiin ja rajoitteisiin liittyvät ongelmat itsessäänkin tekevät liiallisesta tekoälyyn tukeutumisesta potentiaalisesti ongelmallista, mikä jättää Hellingingerin ja Mösleinin mukaan ainakin toistaiseksi tilaa intuitiolle päätöksenteossa.<sup>279</sup> Lisäksi Bathaee nostaa esiin, että vaikka tekoäly käsitteleeikin valtavasti tietoa, ei mustasta laatikosta voida tietää ex ante tai myöskään arvioida ex post, mikä painoarvo, milläkin osalla tiedosta on ollut päätöksenteossa. Olennainenkin osa tietoa onkin voinut jäädä huomiotta.<sup>280</sup>

Teknologiaan optimistisestikin suhtautuvat kirjoittajat tunnistavat, että inhimillinen harkinta on erityislaatuista. Ensinnäkin liiketoiminta on ennen kaikkea ihmisten välistä vuorovaikutusta mekaanisen analyysin sijaan. Ahern puhuu esimerkiksi inhimillisestä taidosta neuvotella ja tehdä ”diilejä”, joista liike-elämä elää.<sup>281</sup> Tällaisessa arvioinnissa vaakakupissa painavat usein erilaiset subjektiiviset seikat ja toisaalta liike-elämä ei ole rationaalista, vaan pikemminkin sekavaa, eivätkä seuraavat liikkeet ole analyttisesti ennakoitavissa. Ahernin mukaan teknologia ei olekaan erityisen tunnettua vuorovaikutustaidoistaan ja aukkoja on väistämätöntä korvata tekoälyä vähemmän rationaalisella mutta tärkeällä maalaisjärjellä, tunneälyllä ja vaistolla, jotta päätöksenteko säilyisi tasapainoisena.<sup>282</sup> Salon mukaan kokenutkaan päätöksentekijä ei pohjaa päätöstä yksinomaan objektiivisiin seikkoihin, vaan intuitiolla on aina paikkansa prosessissa.<sup>283</sup> Tällaisessa epävarmuudessa inhimillisen panoksen voisi kuvailla lisäävän päätöksen legitimitettä.<sup>284</sup>

Käytännön tasolle vietyinä esimerkiksi yritysjärjestelyjen osalta Liimatainen ja Lähteenmaa arvioivat, että tekoäly vähentänee järjestelyihin liittyvää työtä laajalti esimerkiksi due diligencen ja sopimusten laatimisen suhteen, mutta päätöksenteon ja rajanvetotilanteiden on vaikea nähdä siirtyvän tekoälylle.<sup>285</sup> Viime kädessä kyse on kuitenkin siitä, millaisena liiketoimintaympäristö halutaan nähdä. Inhimillinen elementti ja siihen liittyvä virhearvion mahdollisuus on varmastikin monilta osin mahdollista poistaa. En kuitenkaan usko, että sellainen liike-elämä olisi tavoiteltavaa. Riskinotto kuuluu liike-elämään, mistä syystä liiketoimintaperiaate on ylipäätään kehittynyt. Ongelmat odotettavasti korvautuisivat toisenlaisilla teknologiakeskeisimmillä ongelmilla, joita ihmisten on

<sup>279</sup> Möslein – Hellinginger 2025, s. 8–9.

<sup>280</sup> Bathaee 2018, s. 913 ja 917 sekä Langenbucher 2024b, s. 9. Toisaalta ei voida myöskään näyttää, miten järjestelmä olisi toiminut oikeilla tiedoilla.

<sup>281</sup> Ahern 2024, s. 430; Kamalnath 2019, s. 54–56; Enriques – Zetsche 2019, s. 30 ja Petrin 2019, s. 988–989.

<sup>282</sup> Ahern 2024, s. 428–429. Petrinin 2019, s. 989 mukaan tekoäly ainakin ensivaiheessa täydentää, ei korvaa, ihmisälyä.

<sup>283</sup> Salo 2015, s. 157.

<sup>284</sup> Hilb 2020, s. 864. Koulu 2020, s. 41–45 arvioi, että ihmisen roolin painottamisen keskeinen tavoite vaikuttaa olevan nimenomaan legitimitetin tuottaminen, koska tämä ei oikeastaan tuota konkreettista hyötyä. Se on myös verrattain helppo ratkaisu implementoida. Lindroos-Hovinheimo ym. 2025, s. 341 taas katsovat, että ihmistoimijuuden painottaminen lähinnä teoreettisista hyödyistään huolimatta rakentaa luottamusta. Se onkin valittu yhdeksi tekoälyasetuksen kantavista teemoista.

<sup>285</sup> Liimatainen – Lähteenmaa 2020, s. 153.

vaikeampi ymmärtää ja hallita verrattuna toisten ihmisten kanssa toimimiseen. Petrin puolestaan toteaa, että itse substanssin lisäksi ihmisharkintaa tullaan tarvitsemaan sen arvioimisessa, milloin käyttää tekoälyä ja mikä merkitys sen tuottamalle tiedolle annetaan.<sup>286</sup>

#### 4.2.2 Tarve kriittisyydelle

Yhtiöoikeudellisen vastuudoktriinin kannalta yhteensopivana tulkintana voidaan edellä käsitellyn pohjalta pitää, ettei viime kätistä vastuuta kantava hallituksen jäsen voi jäädä passiiviseksi suhteessa tekoölyyn tai luottaa siihen sokeasti, vaan myös kriittisellä harkinnalla on roolinsa erityisesti suhteessa riskinottoon.<sup>287</sup> Esitettyä kantaa tukee hallituksen jäsenen velvollisuus osallistua tehtäviensä hoitoon aktiivisesti, eikä passiiviseksi jättäytyminen vapauta yleisestikään vastuusta.<sup>288</sup> Hallituksen jäsenillä on katsottava olevan velvollisuus arvioida tekoölyn käyttöä ja sen tarjoamia suosituksia kulloisissakin olosuhteissa. Tekoölyn arvioimisen lisäksi inhimillisen harkinnan rooli korostuu tekoölyinformaation perusteella tehtävän päätöksen kohdalla liiketoiminnallisen perusteen ja riskin hyväksyttävyyden arvioinnissa,<sup>289</sup> joista erityisesti jälkimmäinen on edellä todetusti keskeinen osa inhimillistä toimintaa liike-elämässä.

Ulkomaisen oikeuskäytännön osalta voidaan nostaa esiin esimerkiksi Englannin ja Walesin korkeimman oikeuden ratkaisu *Madoff Securities International Ltd (in liq) v. Raven*, jossa katsottiin, että hallituksen jäsen rikkoo velvollisuuksiaan antaessaan muiden manipuloida itseään. Ratkaisussa *In re Walt Disney Co. Derivative Litigation* Delawaren Court of Chancery puolestaan katsoi, että johdolla ei voi olla velvollisuutta luottaa ulkoiseen asiantuntijaan. Yhdysvalloissa johdon edellytetäänkin käyttävän arvostelukykyyään päätöksenteossa riippumatta siitä, kuinka huolellisesti asiantuntijan tai tekoölyn valinnassa on toimittu.<sup>290</sup> Liiketoimintapäätösperiaatteen syntyyn vaikuttaneessa van Gorkom ratkaisussa tuomioistuin arvioi, ettei pintapuolinen omaehtoinen pohdinta ole riittävää, eikä asiaan liittyvä pohdinta saa olla vain muodollista, vaan hallituksen on aidosti syytä keskustelulla päätettävistä kysymyksistä käyttäen kriittistä harkintaansa. Vuorostaan Saksassa liittovaltion korkein oikeus on asettanut kriittisen harkinnan nimenomaisesti ehdottomaksi vaatimukseksi suhteessa taustatiedon hyödyntämiseen.<sup>291</sup> Sikäli kuin hallitus harjoittaa perusteellista

<sup>286</sup> Petrin 2019, s. 988.

<sup>287</sup> Ks. vastaavasti Ahern 2024, s. 426 ja Hacker ym. 2020, s. 428.

<sup>288</sup> Mähönen – Villa 2019, s. 662 ja HE 109/2005 vp, s. 40.

<sup>289</sup> Salo 2015, s. 257.

<sup>290</sup> Euroopan komissio 2021, s. 44.

<sup>291</sup> Bundesgerichtshof, Urt. v. 20.09.2011 – II ZR 234/09.

harkintaa taustatietojen pohjalta, ei sillä ole käytännöllistä oikeastaan merkitystä, onko taustatiedon tuottanut mikä tahoi tai kone.<sup>292</sup>

Liiketoimintapäätösperiaatetta koskevan ulkomaalaisen oikeuskäytännön suhteen on kuitenkin hyvä tiedostaa, että käytäntö ei ole yhtenäistä ja sen nojalla voidaan perustella hyvin erilaisia kantoja.<sup>293</sup> KKO:n ratkaisukäytännössä periaatetta ei ole sellaisenaan käsitelty.

#### 4.2.3 Tiedon huomioiva tai sivuuttava päätöksentekoprosessi

Päätöksentekotilanteet, tekoälyjärjestelmät ja yhtiöt ovat hyvin erilaisia, joten yhteismitallista vastausta rajanvetoon tekoälyn ja ihmisälyn välillä päätöksentekoprosessissa voi olla mahdotonta antaa, eikä se olisi tarkoituksenmukaistakaan. Liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisessa arvioinnissa onkin kyse ennen kaikkea prosessin arvioimisesta. Huolellisesti toimivan hallituksen on ensisijaisesti dokumentoitava prosessinsa ja osoitettava siten menettelynsä asianmukaisuus. Tämä sisältää sekä perustelut tehdyille päätökselle että kuvauksen niistä arviointikriteereistä, joiden nojalla päätöksen on katsottu palvelevan yhtiön etua. Samalla on tärkeää osoittaa, että tosiseikat on selvitetty ja ne tukevat tehtyä ratkaisua.<sup>294</sup> Tekoälyn suhteen tämä tarkoittanee ainakin dokumentaatiota vuorovaikutuksesta tekoälyjärjestelmien kanssa sekä siitä, miten ja millä kriteerein hallitus on arvioinut tekoälyjärjestelmän antamia tuloksia. Esimerkiksi Yhdysvaltain standardisointi- ja teknologiainstituutin (”NIST”) kehikossa suositellaan dokumentoitavaksi myös tietoa järjestelmän tietämyksen rajoista ja valvonnasta.<sup>295</sup>

Muodollisesti dokumentaatiota koskevat vaatimukset linkittyvät hallituksen pöytäkirjaan. Osakeyhtiölaki ei sisällä säädöksiä pöytäkirjan sisällöstä. Esitöissä todetaan, että siihen tulisi merkitä tehtyjen päätösten lisäksi mahdolliset eriävät mielipiteet ja äänestystulokset. Käytännössä se on todisteluasiakirja, jolla voi olla olennaista merkitystä vastuuarvioinnin kannalta.<sup>296</sup> Villan mukaan keskusteluja ei ole tapana kirjata pöytäkirjaan, mutta sen liitteeksi voidaan ottaa asiakirjoja, jotka osoittavat miten päätökseen on päästy.<sup>297</sup> Tekoälypäätöksentekoon liittyvää dokumentaatiota onkin mahdollista tilannekohtaisesti ottaa esimerkiksi juuri pöytäkirjaliitteeksi. Prosessin ja harkinnan dokumentoiminen on oleellista myös siitä näkökulmasta, että kuten tekoälyaikakauden agenttiongelmia määriteltäessä on tullut ilmi, hallitus voi helposti piiloutua päätöksenteossaan tekoälyn taakse. Myös tekoälyn lokitiedoilla voisi oletettavasti olla verrattain objektiivista merkitystä

<sup>292</sup> Langenbacher 2024a, s. 12.

<sup>293</sup> Nyström 2016, s. 134–135 ja 276.

<sup>294</sup> Salo 2015, s. 239

<sup>295</sup> NIST 2024, s. 26

<sup>296</sup> HE 109/2005 vp, s. 82 ja Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018, s. 487.

<sup>297</sup> Villa 2020, s. 91–92. Salo 2015, s. 75 huomauttaa, että tietojen avulla ulkopuolisenkin pitäisi pysytä arvioida prosessia riittävästi. Ks. myös Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018, s. 487, joiden mukaan tyypillisesti dokumentointi tapahtuu ottamalla liitteeksi taustaselvitykset.

mahdollisena näyttönä prosessista ja yhtäältä ne todentavat ihmisen roolin prosessissa luoden ex ante pelotetta esimerkiksi liialliselle tekoälyyn luottamiselle (automaatiovinouma).<sup>298</sup>

Bathae perustaa pöytäkirjatason dokumentoinnin edellyttämistä Yhdysvaltojen korkeimman oikeuden Omnicare-ratkaisuun, jossa tuomioistuin arvioi arvopaperimarkkinoita koskien, että vilpittömien mielipide ei ole epätosi aineellinen tosiseikka, vaikka se osoittautuisikin myöhemmin vääräksi. Ratkaisussa muotoiltu periaate korostaa taustatietojen julkittamista. Näin ollen jälkikäteistä hyväksyttävyyttä voisi edistää esimerkiksi päätökseen liittyvä mielipidelausuma, jonka mukaan päätöksessä on käytetty kehittyneitä toimialastandardien mukaan testattua tekoälyä, jolle on tarjottu kaikki, tarpeellinen tieto, kunhan hallitus on uskonut tähän vilpittömästi, vaikka tämä sittemmin osoittautuisikin virheelliseksi toteamukseksi.<sup>299</sup>

Jos prosessi osoittaa huolellisuutta, on hallituksen lähtökohtaisesti katsottava menetelleen huolellisesti. Kuten muutoinkin, vaadittava huolellisuus nousee riskitason noustessa.<sup>300</sup> Voitaisiin myös luonnehtia, että mitä vahvemmin käytetty analyysityökalu osoittaa eri suuntaan kuin hallituksen oma harkinta, sitä vahvempaa huolellisuutta ja dokumentoituja perusteluita hallitukselta odotetaan. Rationaalisuutta voidaan arvioida tällöin esimerkiksi pohtimalla, olisiko huolellisesti toimiva henkilö todennäköisesti valinnut samoin tehdyn dokumentaation valossa. Jos inhimillisen harkinnan elementit ja vuorovaikutus tekoälyn kanssa on tuotu selkeästi esiin, ei kynnys päätyä tähän tulokseen pitäisi nousta kohtuuttoman korkealle. Sääntelyn toimivuuden näkökulmasta tarkoituksenmukaista ei olisikaan vaatia ihmisjohtajaa osoittamaan, miksi tämä tietää asian paremmin kuin tekoäly, sillä tämä siirtäisi päätöksentekovaltaa pois ihmisjohtajalta ilman, että tällainen liukuma saisi mitään normatiivista tukea. Sen sijaan riittävää on vaatia OYL:ssä omaksuttuun tapaan, että päätös on objektiivisesti ottaen perusteltu riippumatta siitä, mitä kautta perusteluihin on päädytty. Hallituksella on siis oltava oikeus ohittaa tekoälyn suositus, joskin tätä päätöstä peilataan sen rationaalisuuteen.

Salon mukaan liiketoimintapäätösperiaate ei oletakaan päätöksentekijältä epäinhimillistä optimointikykyä, vaan hän katsoo optimaalisinta olevan lopputuloksen kannalta yhdistää intuitio ja objektiivinen tieto, sillä intuitiota rajoittaa ihmisen tiedonkäsittelykyky, kun taas erilaiset arviointimallit ovat liian joustamattomia.<sup>301</sup> Lausuttua voi ajatella kahdesta näkökulmasta: yhtäältä tekoälyn suosituksia ei täydy omaksua sellaisenaan vastoin intuitiota ja toisaalta tekoälyltä ei ole tarkoituksenomaista vaatia sataprosenttista selitettävyyttä, kuten ei ihmiseltäkään vaadita. Yhtäältä intuition tukeutumista tukee Salon mukaan henkilön kokemus käsiteltävistä asioista, miltä osin

<sup>298</sup> Ks. esim. Lindroos-Hovinheimo ym. 2025, s. 257.

<sup>299</sup> Bathae 2018, s. 917.

<sup>300</sup> HE 109/2005 vp, s. 41. Salon 2015, s. 159 intuition merkitys voi olla pienempi vähäriskisissä päätöksissä, kun taas suuririskisemmissä korostuu objektiivisen tiedon merkitys. Vastaavasti tilanteeseen liittyvän epäselvyyden suhteen KKO 2024:26, kohta 18.

<sup>301</sup> Salo 2015, s. 155 ja 160.

voidaan vastaavasti ajatella, kuinka hyvin tekoälyn data ja yleinen soveltuvuus sopii kyseiseen tilanteeseen.<sup>302</sup> Toisaalta voidaan kysyä, onko tekoälyn intuitiokin ylivertainen ihmiseen nähden.<sup>303</sup>

### 4.3 Tekoälytiedon luotettavuus

#### 4.3.1 Oikeus luottaa asiantuntijatietoon yleisesti

Huomioiden tekoälyn päätöksentekoa tukeva ja tietoa tuottava rooli, jota seuraa hallituksen oma harkinta, on sen suosituksia ja käyttöä luontevaa verrata asiantuntijan esittämiin näkemyksiin.<sup>304</sup> Asiantuntijatiieto muodostaa merkittävän informaatiokanavan, jonka hyödyntämiseen hallituksella on todetusti tarvittaessa velvollisuuskin sen oman osaamisen ollessa rajallista.<sup>305</sup> Tältä osin on arvioitava ensinnäkin, missä määrin hallituksella on oikeus luottaa tällaisiin näkemyksiin ja toisekseen soveltuvatko samat reunaehdot myös tekoälytiedon arviointiin. Johdon päätöksenteossa käyttämän tiedon on nimittäin luonnollisesti oltava riittävää, mutta myös luotettavaa.<sup>306</sup> Osakeyhtiölaki esitöineen vaikenee siltä osin, mihin tietoon hallituksella on oikeus luottaa. Salo näkee kysymyksen palautuvan vilpittömän mielen vaatimukseen. Hallituksen jäsen voi lähtökohtaisesti luottaa tietoon, jos hän voi hyvässä uskossa uskoa sen luotettavuuteen. Tämä puolestaan edellyttää, että asiantuntija on valittu huolellisesti tai sisäisesti tuotetun tiedon osalta, että yhtiön toiminta on tältä osin asianmukaisesti järjestetty ja valvottu. Huolellinen valintaprosessi luo presumption luotettavuudesta. Osana huolellista valintaprosessia on muun muassa arvioitava asiantuntijan osaamista sekä arvion laatimiseen käytettävissä olevaa aikaa ja tietoja.<sup>307</sup> Savelan mukaan hallituksen tuottamus voi lisäksi ilmetä esimerkiksi siinä, että asiantuntijan käyttöön tarjotut tiedot ovat olleet puutteellisia.<sup>308</sup>

Savela esittää vastaavia arviointikriteerejä sovellettavan myös delegointiin, jota koskevan arvioinnin on kappaleessa 3.5.1 arvioidusti katsottu soveltuvan analogisesti tekoälyjärjestelmien valintaan. Savelan mukaan hallitus ei ole vastuutta delegoinnista, jos seuraavissa ei ilmene tuottamusta: 1) valinta on tehty huolellisesti ja huomioiden henkilön kyvyt suoriutua tehtävästä; 2) ohjeistaminen on ollut huolellista ja riittävää; ja 3) valvonta on ollut huolellista.<sup>309</sup> Lisäksi on huomattava, että tärkeissä asioissa lopullista päätöstä ei tule delegoida, eikä hallitus voi muutoinkaan delegoida vastuutaan

<sup>302</sup> Salo 2015, s. 159.

<sup>303</sup> Langenbucher 2024b, s. 3.

<sup>304</sup> Ks. vastaavasti Langenbucher 2024b. Asiantuntija-analogian kannalta kiinnostavana voidaan pitää Dell'Acquan ym. 2023 havaintoja siitä, kuinka hallitustyötä tukevien liikkeenjohdon konsulttien työn laatu parani merkittävästi generatiivisen tekoälyn tukemana. Huomaa kuitenkin, että analogia saa tukea vain reaalisista argumenteista.

<sup>305</sup> Salo 2015, s. 218.

<sup>306</sup> Salo 2015, s. 215 ja 222. Salo näkee luotettavuusvaatimuksen saavan tukea ratkaisusta KKO 1997:110.

<sup>307</sup> Salo 2015, s. 217–221.

<sup>308</sup> Savela 2015, s. 50.

<sup>309</sup> Savela 2015, s. 47–54. Tosin Savelan mukaan kynnys delegointipäätöksen katsomiseksi huolimattomaksi on melko korkealla. Yleisestikin on huomattava, että huolellisuusvelvoite kattaa muun ohella luonnollisesti myös delegoinnin, ks. esim. Petrin 2019, s. 1009.

ydintehtäviensä suorittamisesta.<sup>310</sup> Delegointia koskeva arviointi on Manne Airaksisen, Pekka Pulkkinen ja Vesa Rasinahon mukaan saanut vain vähän huomiota osakseen. He toteavat tiiviisti, että hallitus on vastuussa delegoinnin asianmukaisuudesta erityisesti sen osalta, kenelle delegoidaan sekä delegoidun vallankäytön valvonnasta.<sup>311</sup>

OYL:sta poiketen Ruotsin osakeyhtiölain (Aktiebolagslag (2005:551)) hallituksen ydintehtäviä koskevassa 8:4 §:ssä säädetään nimenomaisesti, että jos tehtäviä delegoidaan, hallituksen on toimittava asianmukaisella huolellisuudella ja valvottava aktiivisesti, voidaanko delegointia jatkaa. Säännöstä koskevien esityölausumien mukaan vastuuperuste syntyy, kun joko valinta tai valvonta on ollut huolimaton. Säännöksen ei ole tarkoitus säännellä delegoinnin rajoja, vaan tästä on päätettävä kussakin yksittäistapauksessa tehtävän luonteen ja merkityksen perusteella, jotka oletettavasti vaikuttavat myös vaadittavaan huolellisuuteen.<sup>312</sup>

Vanhemmassa kirjallisuudessa Kyläkallio katsoo henkilön valintaa koskeviin tilanteeseen voitavan soveltaa valintatuottamukseen (culpa in eligendo) nojaavaa arviointia. Kyläkallio katsoo, että hallituksen olisi syytä olla vastuussa valitessaan tehtävään soveltumattoman henkilön ja että tämän on oma-aloitteisesti tutkittava henkilön soveltuvuutta tehtävään muun muassa tietojen, kykyjen ja muiden ominaisuuksien näkökulmasta. Edelleen Kyläkallion mukaan asetettavat vaatimukset ovat tapauskohtaisia, mutta huomioon on otettava päätöksentekohetkellä tiedossa olleet objektiivisesti arvioitavissa olevat tosiseikat. Lisäksi Kyläkallio painottaa valvonnan merkitystä, jossa ilmeneviä puutteita hän pitää myöskin tuottamuksellisina.<sup>313</sup>

Vaikka liiallista luottamista asiantuntija-arvioon voisikin verrata esimerkiksi aiemmin esiin tuotuun ongelmalliseen tekoälyn taakse piiloutumiseen tai ylipäättään vastuunpakoiluun, katsoo Salo, että asiantuntijatiedon oikeellisuuden tarkistaminen olisi siinä määrin vaikeaa, että se olisi epätarkoituksenmukaista ja taloudellisesti tehotonta.<sup>314</sup> Myös Savelan mukaan asiantuntijan valinnassa huolellisesti toimineella johdolla on lähtökohtaisesti oikeus luottaa tietoon ja neuvon virheellisyyden olisi pitänyt olla kohtuudella havaittavissa.<sup>315</sup> Toisaalta sikäli kuin ulkopuolisen tiedon ei katsota olevan varsinaista asiantuntijatietoa, katsoo Salo, että ainakin merkittävien päätösten osalta hallituksen tulisi varmistua tietojen oikeellisuudesta.<sup>316</sup> Kisanlahti puolestaan katsoo, että ulkopuolisen asiantuntijan hyödyntäminen ei ole yksinomainen keino asianmukaisuuden todentamiselle. Ongelmatilanteissa hän pitää olennaisena muodostetun kannan perusteltavuutta.<sup>317</sup>

<sup>310</sup> HE 109/2005 vp, s. 82; Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018, s. 460 ja Savela 2015, s. 50.

<sup>311</sup> Airaksinen – Pulkkinen – Rasinaho 2018, s. 460.

<sup>312</sup> Prop. 2004/05:85, s. 617–618.

<sup>313</sup> Kyläkallio 1963, s. 163–170.

<sup>314</sup> Salo 2015 s. 218. Tämä käytännössä vesittäisi asiantuntijan käyttämisen tarkoituksen.

<sup>315</sup> Savela 2015, s. 50.

<sup>316</sup> Salo 2015, s. 217. Vastaavasti ratkaisun KKO 1997:110 perusteella johto ei saanut luottaa pelkästään ulkopuolelta saatuun tietoon.

<sup>317</sup> Kisanlahti 2024, s. 212. Perusteltavuuden osalta ks. myös Salo 2015, s. 101, jonka mukaan hyväksyttävällä päätöksellä on oltava rationaalinen liiketaloudellinen peruste.

Tiedon todentamisen ei kuitenkaan ole välttämättä tarkoitettava raskasta vertaisarviointia, vaan esimerkiksi Saksassa liittovaltion korkein oikeus on katsonut tämän tarkoittavan, että hallituksen on arvioitava tietoa suhteessa omaan markkinatuntemukseensa, kokemukseensa ja mahdollisesti intuitioonsa. Hallitukselta edellytetään kuvattua tiedon uskottavuuden arviointia lähtökohtaisesti aina.<sup>318</sup> Suomessa hallitusta koskee nimenomainen velvollisuus arvioida tiedon oikeellisuus ainakin laintuntemisvelvoitteen suhteen. Hallitus ei nimittäin voi ulkoistaa vastuutaan varsinkaan osakeyhtiölain tuntemisesta.<sup>319</sup> Mainitussa saksalaisessa ratkaisussa todetut seikat ovat kuitenkin mielestäni väistämättä osa hallitukselta vaadittua rationaalista päätöksentekoa ja kriittistä harkintaa. Niiden huomiotta jättäminen ei voine olla huolellista, ja ne muodostavat ytimen siitä kokonaisuudesta, jota hallituksen jäsenet tuovat päätöksentekoon.

Eri lainkäyttöalueilla on melko tavanomaista, että erityisesti yhtiön sisäisesti tuotettuun asiantuntijatietoon luottaminen nauttii erityistä suojaa. Esimerkiksi DGCL 141(e) §:ssä säädetään, että hallituksen jäsenellä on täysi suoja luottaessaan vilpittömässä mielessä sellaisiin tietoihin, jotka yhtiön virkailijat, työntekijät tai hallituksen valiokunnat ovat esittäneet yhtiölle asioissa, joiden jäsen perustellusti uskoo kuuluvan kyseisen henkilön asiantuntijapätevyyteen ja jotka yhtiö on valinnut kohtuullisella huolellisuudella. Myös Suomessa hallituksella on lähtökohtainen oikeus luottaa organisaation tuottamaan tietoon, jos organisointi on tapahtunut asianmukaisesti.<sup>320</sup> Tässä tilanteessa ongelmallista vastuun kannalta on, jos tiedon hallitukselle tuottanut asiantuntija on yksinomaan tukeutunut tekoälytyökaluun. Siviilioikeudellista näkökulmasta tällöin uhkasi syntyä aukko vastuuketjuun.<sup>321</sup> Säännön soveltuvuutta analogisesti tekoälyyn heikentääkin se seikka, että luonnolliset henkilöt ovat tekoälystä poiketen tavalla tai toisella vastuussa toiminnastaan.

Asiantuntijan valinnassa noudatetun huolellisuuden muodostamaa presumptiota tiedon luotettavuudesta puolestaan horjuttavat tiedon tuottamiseen ja asiantuntijan riippumattomuuteen liittyvät ongelmat.<sup>322</sup> Jälkimmäisestä oli kyse esimerkiksi Delawaren Court of Chanceryn ratkaisussa *Valeant Pharmaceuticals International v. Jerney*, jossa johdon katsottiin kontrolloineen asiantuntijaa siinä määrin, ettei se voinut luottaa tähän. Asiantuntijan onkin oltava kykenevä itsenäiseen ajatteluun ollakseen riippumaton.<sup>323</sup> Kotimaisessa oikeuskäytännössä tiedon luotettavuuteen liittyvät

<sup>318</sup> Bundesgerichtshof, Urt. v. 20.09.2011 – II ZR 234/09 ja Langenbucher 2024b, s. 7–8.

<sup>319</sup> Yhteisömuotoa koskevien säädösten tuntemisvelvoitetta painotettiin ratkaisussa KKO 1999:12. Ratkaisussa KKO 2010:91, tuomioistuin katsoi, että kokeneen hallituksen jäsenen tuli tuntea KPL:n keskeiset periaatteet, eikä tämä tältä osin voinut vain kirjanpitäjään. Ks. myös Savela 2015, s. 122–123, jonka mukaan hallitus ei voi varauksetta allekirjoittaa tilintarkastettua tilinpäätöstä.

<sup>320</sup> Salo 2015, s. 216.

<sup>321</sup> Ks. Gramitto Ricci 2020, s. 896–897 ja Salo 2015, s. 217–219.

<sup>322</sup> Salo 2015, s. 221.

<sup>323</sup> Salo 2015, s. 220.

kysymykset ovat olleet esillä ratkaisussa KKO 1997:110, jossa KKO katsoi, että kun hallituksella on täytynyt olla tiedossaan organisaatiossa ilmenneet ongelmat, ei se voinut ehdoitta luottaa organisaatioon tuottamaan tietoon. Yleisestikin jos johdolla on esimerkiksi tiedossa jotain tiedon luotettavuuteen liittyviä ongelmia, ei se voi ohittaa niitä.<sup>324</sup> Ratkaisussa KKO 2024:26 tuomioistuin puolestaan katsoi, että pääomallainan palautusedellytysten täyttymisen epäselvyys korreloi vaadittavien selvitysten tarkkuuden kanssa.

#### 4.3.2 Arviointi tekoälyviitekehyksessä

Perinteisesti huomiota on kiinnitetty juuri asiantuntijan ja tämän näkemysten arviointiin, koska nämä ovat olleet teknologiaan verrattuna subjektiivisia toimijoita.<sup>325</sup> Tutkielmassa on kuitenkin havaittu, että tekoäly poikkeaa tässä mielessä totutuista teknologisista ratkaisuista sen ollessa luonteeltaan aiempaa autonomisempi. Asiantuntijoiden luotettavuuteen ja delegoinnin huolellisuuteen käytettyjä arviointikriteereitä tekoälyviitekehukseen sovellettaessa havaitaan, että merkittävää painoarvoa olisi annettava sille, miten käytetyt tekoälyjärjestelmät on valittu, otettu käyttöön ja miten niiden rajoitteita ja riskejä on huomioitu. Hallitus ei voine toimia hyvässä uskossa, jos käyttöönotossa tai järjestelmän valinnassa ei ole menetelty riskit huomioiden ja muutoinkin huolellisesti. Tämä olisi omiaan heikentämään oikeutta luottaa tekoälypohjaiseen tietoon.

Niin soveltuvuuden ja osaamisen arviointi kuin ohjeistamisen riittävyyskin soveltuvat kriteereinä osuvasti tekoälyjärjestelmien arviointiin. Esimerkiksi tilanteeseen kokonaan tai joiltain osin soveltumaton tekoälyjärjestelmä on omiaan tuottamaan myös tilanteeseen sopimatonta tietoa.<sup>326</sup> Vastaavasti järjestelmän käytössä oleva tieto, eli data, vaikuttaa sen kykyyn toimia eri tilanteissa. Järjestelmien tavoitteenasettelussa, hienosäädössä, muussa konfiguroinnissa ja konkreettisissa käytön yhteydessä annetuissa kehoitteissa taas on suoraan ilman erityistä analogiaakin kyse tekoälyn ohjeistamisesta, jonka merkitys puolestaan korostuu päätöksen merkityksen myötä.<sup>327</sup> Myös johdon tai muiden taustatahojen vinoumien tekoälyjärjestelmään siirtymiseen liittyvät kysymykset ovat tässä prosessissa huomionarvoisia sen kannalta, että ne saattavat heikentävät tekoälyn riippumattomuutta, ja toisaalta puutteellinen tietämys näistä voi perusteetta saada johdon yliarvioimaan tiedon luotettavuutta. Kokonaisuudessaan näiden taustaprosessien olisi siis oltava luonteeltaan sellaisia, että ne pyrkivät varmistamaan tiedon luotettavuuden. Käytännössä tämä tarkoittaa, että

---

<sup>324</sup> Kaisanlahti 2024, s. 209.

<sup>325</sup> Langenbacher 2024a, s. 19.

<sup>326</sup> Soveltuvuuden arvioiminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Dell'Acqua ym. 2023 havaitsivat, että tekoälyn kyky hoitaa strategiseen konsultointiin liittyviä tehtäviä vaihteli epätasaisesti tehtävästä riippuen, vaikka tehtävät olivat vaikeustasoltaan samanlaisia.

<sup>327</sup> Savela 2015, s. 52.

liiketoimintapäätösprosessi liittyy suoraan myös johdon valvontavelvollisuuteen eli informaatiolähteiden asianmukaiseen valvontaan. Valvonnan myötä syntyvä johdon tietoisuus tekoälyanalyysin uskottavuutta mahdollisesti rasittavista tekijöistä velvoittaa johdon ottamaan tällaiset seikat huomioon. Varoitusmerkkien puute valvonnan ollessa asianmukaista puolestaan puhuu sen puolesta, että vastuuperustetta ei muodostu.<sup>328</sup>

Puhtaasti tiedon oikeellisuuden tarkistamisen osalta tekoälyyn liittyvien riskien voisi olla helppo ajatella horjuttavan mahdollisuutta olla asian suhtaan hyvässä uskossa siinä määrin, että arvioinnissa olisi kallistuttava oikeellisuuden varmistamista painottavalle kannalle. Suhteessa tavanomaiseen asiantuntijatietoon huolellisuutta voidaan nähdä nostavan myös sen, että asiantuntijalla on eräänlainen pedagoginen velvollisuus nostaa esiin epävarmuuksia ja hallituksella mahdollisuus pyytää näistä tietoa, kun taas tekoäly saattaa hallusinoita hyvinkin uskottavasti ja olla toiminnaltaan läpinäkymätön.<sup>329</sup> Kuitenkin monimutkaisen talousdatan analyysin oikeellisuutta voi olla tehotonta ja erittäin vaikeaa varmentaa,<sup>330</sup> eikä tekoäly oikeastaan tällaisessa tapauksessa välttämättä edes tuota varsinaista uutta tietoa, jonka suhteen se saattaisi esimerkiksi hallusinoita. Tosiasiallisesti esimerkiksi monien taloushallinto-ohjelmistojen taustalla on jo kehittyntä tekoälyä. Arvioinnin onkin oltava siinä mielessä tapauskohtaista, että esimerkiksi kehittynyt data-analytiikka on erotettava yleiskäyttöisen kielimallin kanssa keskustelemisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tekniikkakohtainen riski vaikuttaa luotettavuusarviointiin.<sup>331</sup> Toisaalta Langenbucherin mielestä vahvakaan luotto ei olisi suoraan ongelmallista, vaan tällöin arviointi siirtyy edellä käsitellyyn delegointia muistuttavaan arviointiin, jota yksinkertaisempiin käyttötapoihin ei ole tarpeen liittää.<sup>332</sup>

Mielestäni myös hyvässä uskossa toimimisen vaatimus luo eri käyttötapojen välille eroa muun muassa siten, että mitä enemmän tekoälyn tuottama tieto perustuu yhtiön sille tarjoaman tiedon käsittelyyn, sitä suurempi painoarvo sille voidaan hyvässä uskossa toimien asettaa, sillä sitä asiantuntevampi järjestelmä lähtökohtaisesti on kyseiseen tilanteeseen.<sup>333</sup> Tämä ei tietenkään tarkoita, etteikö hallitus voisi ongelmallisemmässäkin tilanteessa omassa harkinnassaan päätyä tekoälyn kanssa samaan lopputulemaan, mutta tällöin tämän harkinnan ja mahdollisen lisäselvitysten hankkimisen merkitys korostuu suhteessa taustatietoon. Tiedon uskottavuutta rasittavat tekijät eivät

<sup>328</sup> Linkittymisestä valvontaan ks. Salo 2015, luku 7.4.5.

<sup>329</sup> Asiantuntijan pedagogisista velvoitteista ks. Norros 2008, s. 638. Vastaavasti Langenbucher 2024b, s. 9–10 katsoo, että ihmisasiantuntijan suhteen hallitus voi täyttää velvollisuuttaan esittämällä tälle tiedon uskottavuutta varmentavia kysymyksiä, mikä ei tekoälyn suhteen ole mahdollista, vaikka generatiivinen tekoäly voikin luoda tällaisen harhan.

<sup>330</sup> Tietoon liittyvän kustannuksen takia rationaalisuudesta on paikoin joustettava. Ks. Salo 2015, s. 253. Liiketoiminnassa on havaittu, että vain noin 1/4 tekoälytuotoksista tarkistetaan ihmisen toimesta. Ks. Singla ym. 2025, s. 5.

<sup>331</sup> Ks. esim. HELLINGER – MÖSLEIN 2025, s. 8–9. Hallusinointi ja vinoumat jättänevätkin tilaa ihmisintuitiolle.

<sup>332</sup> Langenbucher 2024a, s. 11.

<sup>333</sup> Ks. vastaavasti Langenbucher 2024a, s. 5–6 jonka mukaan huolella kuratoitu datasetti lisää tiedon luotettavuutta verrattuna esim. internetistä koottuun dataan.

siis tee siitä automaattisesti epäluotettavaa tai virheellistä, vaan tämä ainoastaan horjuttaa presumptiota ja nostaa näin vaadittavaa huolellisuutta. Vastaavasti tämä huolellisuustaso ja vaadittavan tiedon, eli käytännössä varmentavan tiedon, määrä nousee, mitä kauempana päätös on rutiiniluontoisesta.<sup>334</sup> Edelleen voidaan ajatella, että intuitiivisesti erikoiselta tai ikään kuin liian hyvältä vaikuttavaan arvioon on syytä suhtautua vastaavalla kriittisyydellä. Huomioiden edellä mainittu perustavanlaatuinen ero mustan laatikon ja kantojaan perustelevan asiantuntijan välillä, vaikuttaa edellä viitattu Saksassa muotoiltu velvollisuus arvioida tiedon luotettavuutta hallituksen jäsenten markkinatuntemukseen, kokemukseen ja intuitioon peilaten perustellulta.<sup>335</sup> Tämän ohittamalla kaventuisi hallituksen rooli olennaisesti, kun taas perusteltavuuden ja tiedon luotettavuusarvioinnin painottaminen pikemminkin heikentää, joskaan ei poista, mahdollisuuksia piiloutua tekoälyn taakse.

#### 4.3.3 Selitettävyyden merkitys

Hallituksen huolellisen menettelyn lisäksi on syytä arvioida, miten eri tekoälyjärjestelmien selitettävyyteen liittyvät haasteet ovat yhteensovitettavissa huolellisen päätöksenteon kanssa. Luvuissa 3.3 ja 3.5 on havaittu, että tekoälyn vaikea selitettävyys heikentää ihmisten kykyä arvioida päätöksentekoa sen näkökulmasta ja että autonomisen tekoälyn vaikuttimia ei tunneta. Esimerkiksi Kamalnath katsoo, että hallituksen olisi tiedettävä tekoälyn suosituksen perusteet voidakseen arvioida niitä tai tukeutua niihin.<sup>336</sup> Langenbacher ei puolestaan näe tätä välttämättömänä, mutta huomauttaa, että selitettävyyden puute heikentää asiantuntija-analogian käytettävyyttä siltä osin, että suositusta, siihen vaikuttaneita tekijöitä ja sen puutteita on vaikea kehittyneiden tekoälyjärjestelmien suhteen arvioida mitään ymmärrettäviä perusteluita vasten.<sup>337</sup> Mikäli tällainen harkinta halutaan mahdollistaa, olisi päätöksenteossa käytettävä ratkaisuja, jotka tarjoavat perusteluita suosituksilleen. Käytännössä kuitenkin vain verrattain alkeelliset tekoälyjärjestelmät ovat itsessään selitettäviä. Selitettävän tekoälyn kehittämistä on tutkittu paljon ja tekoälytyypin mukaan on olemassa tarkkuudeltaan vaihtelevia järjestelmiä tarjoamaan ex post selityksiä tekoälyn toiminnalle.<sup>338</sup> Monimutkaiset ja hintavat järjestelmät eivät kuitenkaan tarjoa juurikaan apua arkipäivän päätöksentekotilanteisiin, sillä niiden toimintalogiikkaa ei voida kuvata ymmärrettävästi tutuin ontologioin ja logiikoin, mikä tekee tällaisista vaatimuksista melko hyödyttömiä.<sup>339</sup> Läpinäkyvyys toteutuu myös pääosin suorituskyvyn

<sup>334</sup> Salo 2015, s. 159. Vastaavasti Langenbacherin 2024a, s. 12 mukaan tuntemattoman kanssa toimiminen ei ole yleisestikään ongelma, vaan edellyttää tilanteen riskien tunnistamista ja näiden mukaista arviointia.

<sup>335</sup> Langenbacher 2024b, s. 7–8.

<sup>336</sup> Kamalnath 2019, s. 58.

<sup>337</sup> Langenbacher 2024b, s. 8–9.

<sup>338</sup> Arrieta ym. 2020, s. 93; Morgan 2024, s. 147 ja Phillips ym. 2021, s. 12–14.

<sup>339</sup> Viljanen 2023, s. 1221–1222.

kustannuksella.<sup>340</sup> Selitettävyyden voidaan kuitenkin huomioida arvioimalla esimerkiksi, onko yhtä tarkkaa, mutta läpinäkyvämpää ratkaisua olemassa, mikä osuu lähinnä käyttöönottoprosessiin.<sup>341</sup> Vastaavasti selitettävyydestä poikkeaminen voisi olla perusteltavissa, jos siitä saatava hyöty ylittää aiheutuvat marginaalikustannukset.<sup>342</sup>

Erityisen haastavaa selitettävyyden on generatiivisen tekoälyn suhteen ja samaan aikaan hallusinointi nostaa tarvetta tälle.<sup>343</sup> Toisaalta generatiivinen tekoäly kykenee antamaan varsin kattavatkin perustelut vastaukselleen. Voidaankin kysyä, eikö ole riittävää, että hallitus voi arvioida näitä perusteita, vaikkei ymmärräkään, miten perusteet ovat syntyneet. Tällainen selitys voi muodollisesti auttaa tekoälyn käyttäjää oikeuttamaan tekemänsä päätöksen. Se siis vakuuttaa nämä siitä, että järjestelmä toimii oikein.<sup>344</sup> Perustelut ovat kuitenkin alttiita samalla hallusinaatiolle kuin itse vastauskin, eikä järjestelmän muodostama selitys tällöinkään tosiasiallisesti kerro, miten se päätyi lopputulokseensa, vaan on viime kädessä potentiaalisesti yhtä epäluotettava kuin alkuperäinenkin vastaus.<sup>345</sup> Viljanen pelkääkin, että selitettävyyden keskittyminen ei tosiasiallisesti muuta mitään tai aidosti lisää vastausten legitimitettä, vaan muodostaa lähinnä rituaalisten vaatimusten joukon, joka tuottaa epärelevantteja selityksiä.<sup>346</sup> Langenbacher puolestaan huomauttaa, että selitettävyyden auttaisi vain, jos se aidosti toisi esiin virheitä tekoälyn toiminnasta. Hän kuitenkin epäilee, että tosiasiallisesti selitettävyyden näyttäisi pikemmin haittaavan kuin auttavan tekoälyn hyötyjen kannalta.<sup>347</sup> Yhtäältä kattaviin ja teknisiin selityksiin tukeutumista voi pitää myös sikäli epäolennaisena kehityssuuntana, että ihminen on taipuvainen suosimaan yksinkertaisia selityksiä ja luottamaan pikemmin niihin kuin monimutkaisempiin selityksiin.<sup>348</sup> Pidemmällä tähtäimellä tekoäly vaatiiikin tarkastelemaan päätöksentekoon liittyviä taustaoletuksia uudelleen ja sittemmin tarvittaessa mukauttamaan näitä kohti normatiivista kehystä, sillä tekoälyn koko tapa ajatella ja perustella on perustavanlaatuisen poikkeava niistä oletuksista, joilla nykyään lähestymme kysymystä. Tämä

---

<sup>340</sup> Arrieta ym. 2020, s. 100.

<sup>341</sup> Phillips ym. 2021, s. 10. Huomaa kuitenkin, että generatiivisen tekoälyn suhteen näin ei todennäköisesti ole.

<sup>342</sup> Hacker ym. 2020, s. 421.

<sup>343</sup> Schneider 2024, s. 1–10. Schneider huomauttaa myös, että teknisten haasteiden ohella haasteena on, että suuret kielimallit ovat suurten kansainvälisten yhtiöiden tarjoamia, eivätkä nämä edes halua avata niiden toimintaa.

<sup>344</sup> Viljanen 2023, s. 1221–1222.

<sup>345</sup> Schneider 2024, s. 9 ja 13 sekä Langenbacher 2024b, s. 9. Haasteena on, että kielimallin vastaus on uskottava, mutta paikkansapitämätön. Tietyiltä osin tähän voidaan puuttua esimerkiksi lähteistämällä vastaukset, mikä mahdollistaa paluun tiedon alkuperään. Ks. esim. RAG-menetelmästä Sutinen – Rainio – Vuorinen 2024, s. 34–36.

<sup>346</sup> Viljanen 2023, s. 1221–1222.

<sup>347</sup> Langenbacher 2024b, s. 5.

<sup>348</sup> Kattavan empiirisen lähestymistavan tarjoaa Ferguson – Franklin – Lagnado 2022. Ihmiset katsoivat tutkimuksessa kattavien selitysten alentavan luotettavuutta, kun taas yksinkertaisten selitysten vaikutus oli päinvastainen. Ks. myös Kallioniemi 2022, s. 160–162; Phillips ym. 2021, s. 22 ja Viljanen 2023, s. 1206. Scwartz ym. 2022, s. 52 puolestaan huomauttavat myös, että ihmisillä on taipumus uskoa, että kvantitatiivinen tieto olisi muuta tietoa arvokkaampaa.

kuitenkin vaatii, että ymmärrämme ensin, millä tavoin tekoälyn kanssa voidaan käydä ikään kuin kognitiivista, päätöksentekoa tukevaa vuorovaikutusta.<sup>349</sup>

Vahingonkorvausoikeuden näkökulmasta kysymystä pohtiva Kallioniemi katsoo, ettei teknisen taustaprosessin selitettävyydellä voi olla juuri merkitystä, sillä tätä ei oikeusjärjestyksessä vaadita muiltakaan osilta.<sup>350</sup> Phillips ja muut puolestaan katsovat, että tekoälyn selitettävyyteen liittyvät ongelmat voivat kyllä laskea tuotosten hyväksyttävyyttä, mutta keskustelussa vaatimustaso asetetaan liiallisen korkealle. Nimittäin heidän mukaansa ihminen kykenee täyttämään vain rajoitetusti ne vaatimukset, joita tekoälyjärjestelmille paikoin asetetaan, ja tämä inhimillinen suorituskyky olisikin parempi vertauskohta selitettävyyden arvioinnille.<sup>351</sup> Vastaavasti Viljanen näyttää katsovan, ettei selitettävyydelle tulisi antaa teknisessä mielessä liikaa painoarvoa kysymyksen mennessä liian monimutkaiseksi ja selitettävyyden olevan käytännöllisesti katsoen mahdotonta ainakin generatiivisen tekoälyn suhteen.<sup>352</sup> Hacker ja muut vuorostaan katsovat, että järjestelmän tarkkuuden nousu lähemmäs 100 prosenttia tekee selitettävyyksikysymyksen vähemmän tärkeäksi.<sup>353</sup>

Kokoavasti kysymystä katsoen, voidaan todeta, että selitettävä tekoäly on ainakin teknisiltä osin nykytiedon valossa pelkkä tavoite, eikä selitettävyyteen tukeutuminen ole muutoinkaan yksinomainen tai edes erityisen toimiva ratkaisu.<sup>354</sup> Selitettävyyteen keskittyminen ei ole myöskään käsillä olevan kysymyksenasettelun kannalta ratkaisevaa, kunhan siihen liittyvät riskit huomioidaan asianmukaisesti. Edellä käsiteltyyn luotettavuusarviointiin viitaten, selitettävyyden muotoutuminen hallituksen arvion mukaan ongelmalliseksi horjuttaa presumptiota tiedon luotettavuudesta. Selitettävyys ei siis haasteista huolimatta anna syytä arvioida toisin liiketoimintapäätösarvioinnista esitettyä. Liika selitettävyyden painottaminen voisi olla omiaan erkaannuttamaan yhtiöoikeudellista liiketoimintapäätöksen arviointia teknologisista realiteeteista.<sup>355</sup> Viime kädessä kyse on mielestäni Langenbucheria mukaillen siitä, että hallituksen on tiedostettava se, että se toimii ”tunnetun tuntemattoman” kanssa, tunnistettava riski, arvioitava tätä tilannetta ja tehtävä asiassa ratkaisu kuten muutoinkin toimiessaan tuntemattoman kanssa.<sup>356</sup>

<sup>349</sup> Langenbucher 2024b, s. 8–12.

<sup>350</sup> Kallioniemi 2022, s. 160–162. Vastaavasti Langenbucher 2024a, s. 11, joka huomauttaa, että sama selitettävyyshaaste koskee niin taskulaskinta kuin ChatGPT:täkin.

<sup>351</sup> Phillips ym. 2021, s. 21.

<sup>352</sup> Viljanen 2023, s. 1206 ja 1212 mukaan keskustelu onkin keskittynyt väärin kysymyksiin.

<sup>353</sup> Hacker ym. 2020, s. 423. Esim. tekoälyasetuksen 15 artikla velvoittaa ilmoittamaan suuririskisistä tekoälyjärjestelmistä niiden tarkkuustasot ja -mittarit.

<sup>354</sup> Esillä olleista teknisistä vaihtoehdoista kokoavasti Schneider 2024, s. 25–26. Ks. kriittisesti Viljanen 2023, s. 1206. Toisaalta kysymys riippuu myös siitä, miten selitettävyys mielletään.

<sup>355</sup> Viljanen 2023 näkeekin näin ollen mahdollisena ratkaisuna keskittymisen juuri prosessin sääntelemiseen.

<sup>356</sup> Langenbucher 2024a, s. 12.

#### 4.3.4 Tekoälyn arviointi

Viimeisenä liiketoimintapäätösarviointiin liittyvänä elementtinä käsittelen hallituksen velvollisuutta ja edellytyksiä arvioida tekoälyjärjestelmiä, minkä on myöskin tutkielmassa havaittu olevan oleellinen järjestelmien monimutkaisuutta seuraava haaste tekoälyaikakaudella.<sup>357</sup> Ensinnäkin edellä käsitellyissä arviointitilanteissa hallituksen on vaikea lähestyä aihetta vakuuttavasti, jos se ei ymmärrä edes konseptitasolla, mihin suositus perustuu ja mitä rajoitteita siihen liittyy. Yhtäältä hallituksen huolellisuutta ei arvioida sen perusteella, mitä hallituksen jäsenet tosiasiallisesti tiesivät, vaan sen perusteella, mitä näiden olisi pitänyt tietää. Liiketoimintapäätösperiaatteen mukainen velvollisuus hankkia päätöksenteon vaatima tieto itsessäänkin velvoittaa hallitusta hankkimaan tietoa tekoälyjärjestelmistä, sillä jos päätöksenteko perustuu keskeisiltä osin tekoälypohjaiseen analyysiin, muodostaa teknologian ymmärtäminen keskeisen osan päätöksestä. Muussa tilanteessa hallitus täyttäisi huolellisuusvelvoitteensa ikään kuin sokkona luottaen siihen, että tekoäly toimii oikein.<sup>358</sup> Yhtäältä yleisesti hallituksen delegoidessa tehtäviä on katsottava tuottamukselliseksi, jos se antaa tehtäviä sellaisen tahon suoritettavaksi, joka ei kykene tehtävään.<sup>359</sup> Ajatellen tekoälylle delegointia tämän arviointi taas edellyttää perustasoista tekoäly-ymmärrystä. Toisaalta myös osaamisvajetta seuraava liiallinen varovaisuus sellaisissakin tilanteissa, joissa riski on tosiasiallisesti vähäinen, on sekin tehokkuusnäkökulmasta haitallista hyötyjen jäädessä todennäköisesti realisoitumatta.

Viime kädessä vaadittavan osaamisen tason määrittää tuomioistuin. Esimerkiksi australialaisessa ratkaisussa ASIC v Healey hallitus asetettiin vastuuseen, kun se oli tulkinnut kirjanpidon tase-eriä virheellisesti puutteellisen osaamisensa vuoksi. Hallitus vetosi liian suuriin tietomääriin, missä tekoälyä voisi tukea hallitusta. Vastaava tilanne oli pääpiirteissään ratkaisussa HelHo 13.2.2024 S 21/2656, jossa tekoäly olisi myöskin voinut olla avuksi oikean tiedon poimimisessa tietovirroista.

Suhteessa tutkielmassa esiin nostettuihin riskeihin, kuten erilaisiin vinoumiin tai käyttötarkoitukseen soveltumattomaan dataan, olisi huolellisen hallituksen nähdäkseni kyettävä arvioimaan ainakin seuraavia kysymyksiä voidakseen arvioida tekoälysuositusten luotettavuutta:

- (i) Millaista ja mistä lähtöisin olevaa dataa tekoälyjärjestelmä on hyödyntänyt?
- (ii) Miten ja mihin käyttötarkoitukseen järjestelmä on koulutettu?
- (iii) Millaisia riskejä siihen liittyy ja mitkä ovat sen ymmärryksen keskeiset rajoitteet?

Kysymykset kattavat vähintäänkin ylätasoisesti merkittävimmät tutkielmassa esiin nousseet riskit ja antavat hallitukselle pelkkää mustaa laatikkoa paremman lähtökohdan päätöksenteolle. Perustasoinen ymmärrys on myös linjassa sen edellä esitetyn tiedon luotettavuutta koskevan kriteerin

<sup>357</sup> Ks. tutkielman luku 3.3. Johdon velvollisuuksista tässä mielessä yleisesti ks. esim. Ahern 2024, s. 424–427.

<sup>358</sup> Bathae 2018, s. 917. Tällainen sokea luotto järjestelmään, jota hallitus ei ymmärrä, voitaisiin huolellisuusvelvoitteen täyttämisen sijaan Bathaeen mukaan luokitella jopa tahallisuutta lähentelevän tuottamukselliseksi

<sup>359</sup> Savela 2015, s. 51–52.

kanssa, että virheen tulisi olla kohtuudella havaittavissa. Täysi tietämättömyys ei tällöin voi tulla kyseeseen muttei myöskään asiantuntijatasoinen ymmärrys. Yllä luonnehditut kysymykset ovat siinä määrin yleisluontoisia, eivätkä törmää selitettävään tekoälyyn liittyviin umpikujiin, että tällaista osaamista ammattilaiselta on syytä voida vaatia.<sup>360</sup>

Tässä esitetyn kanssa sopivat yhteen myös tekoälyasetukseen 14(4) artiklassa suuririskisiä järjestelmiä käyttäville henkilöille asetetut vaatimukset. Säännöksen mukaan suuririskisen tekoälyn kanssa toimivan luonnollisen henkilön on: (i) ymmärrettävä järjestelmän valmiudet ja rajoitukset ja seurattava sen toimintaa asianmukaisesti; (ii) pysyttävä tietoisena mahdollisesta taipumuksesta luottaa automaattisesti tai liiallisesti suuririskisen tekoälyjärjestelmän tuottamiin tuloksiin; (iii) voitava tulkita tuotoksia oikein; (iv) voitava päättää missä tahansa erityistilanteessa, että järjestelmää ei käytetä, tai muutoin jättää huomiotta, korjata tai peruuttaa sen tuotokset; ja (v) voitava puuttua suuririskisen tekoälyjärjestelmän toimintaan.<sup>361</sup> Tästä ihmisvalvonnasta on 26(2) vastattava riittävän pätevän luonnollisen henkilön, jolla on tarvittava tuki tehtävän hoitamiseen. Vaatimuksiin on myös yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta kysymystä tarkastellen syytä sinänsä yhtyä, joskin huomioiden hallituksen roolin yhtiössä, olisivat vaatimukset suoraan hallitukseen kohdistettuna melko vaativia. Pikemminkin ne olisi syytä kohdistaa organisaatiotasolle.<sup>362</sup> Ne tunnistavat hyvin tutkielmassa havaitut haasteet, mutta toisaalta jäävät käyttäjään kohdistuvina vaatimuksina melko abstrakteiksi. Edellä onkin todettu, että ihmistoimintaa ja selitettävyyttä painottavat kriteerit voivat jäädä helposti näennäisiksi. Tekoälyasetuksen soveltamisalalla ongelman painoa vähentää, että vaatimukset kohdistuvat myös järjestelmien kehittäjiin, joiden olisi mahdollistettava esimerkiksi se, että käyttäjä pysyy tietoisena automaatiovinoumasta järjestelmää käyttäessään. Toki tällaiset piirteet voivat olla huolellisessa valintaprosessissa huomioitavia ominaisuuksia ilman erityissäätelyäkin.

Tekoälyosaamisen merkitys hallitustyössä tulee korostumaan tässä mainituista syistä, mutta myös itse päätöksenteon ulkopuolisista riskienhallintaan liittyvistä syistä. Kuitenkin toistaiseksi tekoälyosaaminen hallituksissa on puutteellista.<sup>363</sup> Johdon tekoälyosaaminen ei ole vielä kerännyt mainittavaa institutionaalista huomiota, mutta tekoälyasetus velvoittaa yleisellä tasolla organisaatiota huolehtimaan henkilöstön tekoälylukutaidosta. Hallituksen onkin järjestettävä myös nimenomaan sen oman roolin ja osaamisen huomioivaa tekoälykoulutusta.<sup>364</sup>

---

<sup>360</sup> Ahernin 2024, s. 425 mukaan peruskysymysten hallitseminen on oleellista, mutta rimaa ei tule asettaa liian korkealle.

<sup>361</sup> Kattavasti ihmisvalvonnasta tekoälyasetuksen kontekstissa Lindroos-Hovinheimo ym. 2025, luku 11.

<sup>362</sup> Ks. hallituksen ja organisaation välisestä roolituksesta luku 5.1.2.

<sup>363</sup> Ks. esim. Abrash – Probst – Edelman 2024.

<sup>364</sup> Keller 2025, s. 145. Ks. myös Helleringer – Möslein 2025, s. 10.

## 5 Kehittyvät fidusiariset velvollisuudet

### 5.1 Tekoälyn huolellinen käyttöönotto

#### 5.1.1 Käyttöönottoon pohjaavan arvioinnin soveltuvuus

Liiketoimintapäätösperiaatteen analyysin yhteydessä havaittiin, että hallituksen oikeus luottaa tekoälysuositukseen riippuu olennaisilta osin järjestelmien käyttöönoton, ohjeistamisen ja valvonnan huolellisuudesta. Tekoälyjärjestelmiin liittyy myös delegoinnille tyypillisiä piirteitä, mikä tuo keskusteluun mukaan delegointia koskevan huolellisuuden, jonka arviointi muistuttaa läheisesti asiantuntijan valinnan arviointia. Tässä luvussa käsitelen yleisellä tasolla, millaisia velvoitteita hallituksella on näihin kolmeen osa-alueeseen liittyen. Aloitan käsittelyn käyttöönottoon pohjaavan arvioinnin soveltuvuudesta edeten roolitukseen yhtiössä ja muihin käytännön organisoitumista koskeviin näkökulmiin. Lopuksi vertailukohtia haetaan yhtiöoikeuden ulkopuolelta digisääntelystä ja palataan corporate governance -sääntelyn ydinalueelle tiedonantoon ja vahingonkorvausvelvollisuuteen.

Tekoälyn hallinnointia käsittelevässä kirjallisuudessa on kiinnitetty laajalti huomiota käyttöönottoprosessin olennaiseen merkitykseen sekä yleisesti että yhdistäen tämä hallituksen huolellisuusvelvoitteeseen.<sup>365</sup> Esimerkiksi Ahern, Hilb, Langenbacher ja Petrin katsovat huolellisuuden linkittyvän juuri delegointia koskeviin periaatteisiin.<sup>366</sup> Myös luvussa 3 kartoitetut ongelmat esimerkiksi järjestelmiin istutettavien vinoumien tai niiden tavoitteenasettelun suhteen ilmenevät helposti ja vaikeasti havaittavasti juuri datankeruuseen, käyttöönottoon ja konfigurointiin liittyvissä vaiheissa. Kasantokannasta riippumatta käyttöönoton merkitys näyttäisikin muodostuvan keskeiseksi ja kykeneväksi huomioimaan havaittuja ongelmia. Käyttöönottoon tukeutuminen on myös laajemmin yhtiöoikeudellisesti perusteltua, sillä yhtiöoikeudessa muutoinkin omaksuttujen periaatteiden soveltaminen on kokonaisuudessaan johdonmukaista ja ylläpitää järjestelmän koherenssia. Uudenlaisten kriteerien konstruointi olisi luonteeltaan pikemminkin oikeuspoliittista, ja viime kädessä normiston sirpaloituminen olisi omiaan aiheuttamaan transaktiokustannuksia.<sup>367</sup>

Ihmistoimintaan palautuva lähestymistapa on myös teknologian näkökulmasta tarkoituksenmukainen, sillä tekoälyn musta laatikko -luonne rajaa teknologiakeskeisten lähestymistapojen toimivuutta, eikä tällaisia yhtiöoikeudelliseen doktriinin toisaalta edes lukeudu.

<sup>365</sup> Ks. esim. Möslein 2018, s. 660; Enriques – Zetsche 2019, s. 92–94; Bathae 2018, s. 935; Hilb 2020, s. 859; Gahnberg 2021, s. 201; Morgan 2024, s. 143–144. Hiukan eri näkökulmasta asiaa lähestyvät Dor – Coglianesi 2021, s. 192, jotka katsovat, että julkinen hankintaprosessi toimii tehokkaana tekoäly-governance-työkaluna. Kallioniemen 2022, s. 156 mukaan kyse on huolellisuuden suhteen siitä, oliko järjestelmä alkuaankaan soveltuva tehtävänsä.

<sup>366</sup> Ahern 2024, s. 426; Hilb 2020, s. 859; Langenbacher 2024a, s. 11 ja Petrin 2019, s. 1009–1014.

<sup>367</sup> Vastaavasti Pönkä 2012, s. 110.

Kuten eri sääntelyvaihtoehtojen haasteita käsittelevä Viljanen arvioi, itse teknologian sääntely on tekoälyn vaikean selitettävyyden vuoksi haastavaa, minkä vuoksi keinovalikoimaan jää tulosperustainen metasääntely, eli katseen kääntäminen taustalla olevaan ihmistoimintaan. Käytännössä tällaisella prosessi- ja liikkeenjohdollisella sääntelyllä olisi pyrittävä varmistamaan, että yritysten toimintaprosessit nostavat toivottujen seuraamusten todennäköisyyttä. Tämä tarkoittaa muun muassa riskienhallintajärjestelmiin liittyviä vaatimuksia. Tämä vastaa ainakin EU-teknologiasääntelyn suhteen omaksuttua sääntelylinjaa.<sup>368</sup> Teknologiaan keskittyvämmät ratkaisut voisivat olla myös sikäli ongelmallisia, että ne sitoisivat käytänteitä tiettyihin teknologisiin ratkaisuihin, mikä ei ole yhtiöoikeuden tehtävä nopeasti kehittyvässä teknologisessa ympäristössä tai ylipäättään tarkoituksenmukaista. Teknologiasta onkin Viljasen mukaan erityisen vaikea saada otetta, koska se ei ole millään muotoa yhteismitallista.<sup>369</sup> Toisaalta on huomattava myös Viljasen esiin nostamat haasteet huolellisen prosessiin kaan mahdollisuuksista haastata tekoölyhaasteisiin kaiken kattavalla tavalla. Tähän pystyvät varmuudella vain kiellot.<sup>370</sup>

### 5.1.2 Käyttöönottoon liittyvän vastuun jakautuminen ja hallituksen valvontavastuu

Tekoälyn käyttöönottoon liittyvät prosessit koskettavat hallitusta niin sen oman päätöksenteon osalta kuin senkin suhteen, että hallitus vastaa osakeyhtiössä erityisen laajakantaisista, suuririskisistä ja strategisista päätöksistä, jollaisia tekoölyyn liittyvät päätökset monilta osin voivat olla. Tekoölyä hyödyntävän yhtiön hallitus ei voikaan sivuuttaa käyttöönottoon liittyviä kysymyksiä työssään.<sup>371</sup> Hallituksen roolin ja hallitustyön realiteetit huomioiden olisi kuitenkin corporate governance -käytännöstä poikkeavaa ja epätarkoituksenmukaista edellyttää hallitukselta erityisen käytännönläheistä panosta. Hallituksen vastuulla on sen sijaan yhtiön toiminnan asianmukainen järjestäminen ja organisaation valvonta.<sup>372</sup> Hallituksen tehtävänä on siis vastata ylätasolla siitä, että organisaatio kykenee hoitamaan tehtävänsä hallituksen asettamien linjojen mukaisesti, miltä osin

<sup>368</sup> Viljanen 2023, s. 1214 ja 1219. Lindroos-Hovinheimo ym. 2025, s. 340–341 huomauttavat, että menettelyyn keskittyminen on erityisen tyypillinen EU-oikeudellinen lähestymistapa, mikä on valittu myös tekoölyasetuksen lähestymistavaksi. Menettelyvaatimukset ovat heidän mukaansa verrattain helposti omaksuttavissa. Muuta normatiivista sääntelyä tuotetaan melko vähän. Huomaa, että liikkeenjohdollinen sääntely viittaa myös erityisesti algoritmeja kehittäviin yhtiöihin. Ks. myös järjestelmien haasteesta arvioinnille Morgan 2024, s. 146 ja laajemmin Viljanen 2017. Myös Koulu 2020, s. 24–25 pitää itse teknologian valvomista lähinnä näennäisenä.

<sup>369</sup> Viljanen 2023, s. 1207 ja 1226.

<sup>370</sup> Kokoavasti Viljanen 2023, s. 1228. Esimerkiksi selitettävyyteen, dataan tai verifiointiin liittyvät keinot ovat teknisten realiteettien valossa varsin rajallisia.

<sup>371</sup> Ahern 2024, s. 422 huomauttaa, että hallitus ei voi luottaa yksinomaan yhtiön IT-toimintoon. Ks. vastaavasti Enriques – Zetsche 2020, s. 91–92, jotka katsovat, että ylätasoinen vastuu lipuu ylimmältä johdolta hallitukselle, kuten finanssialalla on jo tapahtunut.

<sup>372</sup> Hallituksen roolista säädetään OYL 6:2.1:ssä. Ks. tarkemmin Kyläkallio – Irola – Kyläkallio 2020, osa L.5.4.

kyse on siis hallituksen valvontavastuusta.<sup>373</sup> Suvanto ja Giunta katsovatkin, että vaikka tekoälykysymykset haastavat ja kiinnostavatkin hallituksia, tulee näiden pitäytyä ”*noses in, fingers out*” -periaatteen mukaisesti pois käytännön implementoinnista.<sup>374</sup>

Tutkielman viitekehyksessä valvontavastuun rooli korostuu niin liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisen tiedon luotettavuuteen kohdistuvan arvioinnin kautta kuin prosessien toteuttamiseen liittyvään delegointiin kohdistuvan valvonnankin kautta. Valvontavelvollisuuden laajuudesta ei säädetä lailla, vaan kyse on tapauskohtaisesta arvioinnista. Esimerkiksi Kyläkallio on kiteyttänyt sen tarkoittavan organisoitumista siten, että hallitus varmistaa yhtiön eliminoivan aktiivisesti ennakoita virhemahdollisuudet.<sup>375</sup> Valvontavastuun merkitys on myös sikäli oleellinen, etteivät organisaatioissa laadittavat periaatteet pääsisi jäämään tyhjiksi kirjaimiksi<sup>376</sup> ja ettei hallitus voisi välttyä vastuulta delegoidessaan käytännön toimenpiteitä organisaatiolle.<sup>377</sup> Lähtökohtaisesti hallituksella on kuitenkin oltava oikeus luottaa organisaatioonsa, jolle se delegoi tehtäviä. Muu olisi omiaan kangistamaan yhtiön toimintaa ja päätöksentekoa kohtuuttomasti.<sup>378</sup> Tämä kuitenkin edellyttää, että organisaation toiminta on järjestetty asianmukaisesti. Tältä osin voidaan viitata edellä mainittuihin Savelan esittämiin kriteereihin asianmukaisesta tehtävien delegoinnista organisaatioissa, joiden mukaisesti tekoälytyöstä vastaavilla henkilöillä on oltava tehtävän vaativa osaaminen ja resurssit suorittaa tehtävä asianmukaisesti.<sup>379</sup> Aktiivisen valvonnan tarve taas korostuu tilanteissa, joissa valvottava ei raportoi hallitukselle asianmukaisesti.<sup>380</sup>

Valvonnan osalta analogiaa tekoälynäkökulmalle voidaan hakea lähinnä kestävyysvelvoitteista, joiden osalta päivittynyt KPL:n 7 luku velvoittaa yhtiötä proaktiivisesti tunnistamaan haittoja. Kaisanlahti huomauttaa, että hallituksen on oltava bona fide siinä käsityksessä, että valvontaprosessit tuottavat relevanttia tietoa huomioiden yhtiön yksilölliset olosuhteet ja pyrittävä reagoimaan riskeihin proaktiivisesti.<sup>381</sup> Edelleen Kaisanlahti katsoo, että velvollisuuden ulottaminen tätä pidemmälle ei

<sup>373</sup> Ratkaisun KKO 2016:58, kohta 18 mukaan hallitus voi täyttää velvollisuuden monella eri tavalla riippuen yhtiön toiminnan laadusta. Ks. myös kohta 23, jonka mukaan ympäristöhaittojen ehkäisy oli siinä määrin laajakantoinen asia, että hallituksella oli velvollisuus järjestää ympäristöasioiden hoitaminen ja valvonta asiantuntevasti ja asianmukaisesti. Ks. valvontavastuusta tarkemmin tutkielman luku 2.3.4.

<sup>374</sup> Suvanto – Giunta 2024.

<sup>375</sup> Kyläkallio 1963, s. 169.

<sup>376</sup> Pirschalski – Herndon 2024 huomauttavat, että tekoälyn hallinnointi vaatii valvontajärjestelmän, joka varmistaa sen implementoinnin käytäntöön. Ilman tehokasta valvontaa voi järjestelmä jäädä pelkäksi compliance-harjoitteeksi tai jopa olla eräänlaista ”governance washingia”.

<sup>377</sup> HE 109/2005 vp, s. 82 ja Savela 2015, s. 79. Valvontavelvollisuutta ei voida delegoida, sillä kyse on hallituksen keskeisestä velvoitteesta. Ks. Salonen 2000, s. 207.

<sup>378</sup> Savela 2015, s. 53. Ks. myös Kaisanlahti 2024, s. 210, joka katsoo kirjanpitoon liittyen, että johdon tehtävä on nimenomaan vastata organisoinnista, ei tarkastaa henkilökohtaisesti kirjanpitäjän työtä. Kyläkallio 1963, s. 163–165 pitää tämän edellytyksenä asianmukaista valintaprosessia.

<sup>379</sup> Ks. myös luku 4.3.4 tekoälyasetuksen sisältämistä vaatimuksista tekoälystä vastaaville henkilöille.

<sup>380</sup> Salonen 2000, s. 208–209.

<sup>381</sup> Kaisanlahti 2024, s. 218.

olisi hyväksyttävissä, sillä tämä edellyttäisi hallituksen jäseniltä organisaation asiantuntijoihin rinnastuvaa yksityiskohtaista osaamista, mikä tulkinta on torjuttu ratkaisussa KKO 1999:12,<sup>382</sup> jossa KKO muun muassa katsoi, että hallituksen jäsenillä oli ollut oikeus luottaa päätöksen valmistelijaan, eikä näiltä edellytetty syvällistä osaamista vakuuksista.

Yhdysvalloissa valvontavastuu palautuu oleellisilta osin Caremark -tapauksessa vuonna 1996 asetettuihin kriteereihin. Ratkaisussa Delawaren Court of Chancery totesi seuraavasti: ”*in short, to satisfy their duty of loyalty, directors must make a good faith effort to implement an oversight system and then monitor it.*” Caremark-standardin mukaan kantajan onkin osoitettava, että hallitus ei ole toiminut hyvässä uskossa eikä ole ottanut käyttöön raportointijärjestelmää tai että se ei ole seurannut tai valvonut johtoa riittävästi, jolloin hallitus ei ole saanut tietoa keskeisistä sen liiketoimintaa uhkaavista riskeistä tai ongelmista, jotka vaatisivat sen huomiota.<sup>383</sup> Tuomioistuimet ovat viime vuosina tarkastelleet valvontavastuuta teknologianäkökulmasta kyberhyökkäyksiin liittyen ja päätyneet pitämään kynnyksen korkealla erityisesti vilpillistä mieltä koskevan vaatimuksen vuoksi.

Kyberhyökkäykseen perustuvassa vahingonkorvauskanteessa SolarWinds -tapauksessa Delawaren Court of Chancery katsoi, että kantajat eivät olleet kyenneet osoittamaan hallituksen vilpillistä mieltä, jota vastuun syntyminen edellyttäisi. Vastaavasti kyberturvaa koskeneessa Marriot -tapauksessa tuomioistuin katsoi, että hallituksen ei ollut osoitettu täysin ummistaneen silmiä kyberuhilta.<sup>384</sup> Kyberhyökkäykset ovat sikäli relevantti verrokki, että niissä on tekoälykysymysten tapaan kyse kehittyvistä teknologisista ilmiöistä, jotka vaikuttavat oleellisesti riskiprofiiliin.

Suvanto ja Giunta katsovatkin hallituksen valvontavelvollisuuden osalta esitetyn kanssa yhtenevästi, että täyttääkseen velvollisuutensa Caremark-standardin alla hallituksen olisi arvioitava tekoälyyn liittyviä riskejä ja niiden hallintasuunnitelmia säännöllisenä osana hallituksen kokouksia ja että yhtiössä olisi oltava tekoäly-compliance- ja raportointirakenteet hallituksen valvonnan helpottamiseksi.<sup>385</sup> Valvonta ei voi myöskään kohdistua pelkästään käyttöönottoon liittyviin prosesseihin, vaan sen on oltava jatkuvaluontoisempaa. Koska teknologia kehittyy vauhdilla ja myös olemassa olevat tekoälyjärjestelmät voivat tietyissä määrin kehittyä niitä käytettäessä, ei vain käyttöönottoon liittyvää valvontaa voitaisi pitää riittävänä. Yhtäältä monet riskit voivat ilmetä vasta käyttöönoton jälkeen, sillä etenkin suurten kielimallien osalta kaikkia mahdollisia skenaarioita ei voida testata erittäin perusteellisellakaan testausmenettelyllä.<sup>386</sup>

<sup>382</sup> Kaisanlahti 2024, s. 216.

<sup>383</sup> Suvanto – Giunta 2024. Kaisanlahden 2024, s. 226 mukaan ratkaisun myötä kehittynyt oversight-oppi tarjoaa hyvän ja toimivan mallin siitä, miten hallituksen on ohjattava valvontaprosesseja.

<sup>384</sup> Firemen’s Retirement System of St. Louis v. Sorenson 2021 WL 4593777 (Del. Ch. 2021) (Marriott) ja Construction Industry Laborers Pension Fund v. Bingle, (C.A. No. 2021-0940-SG (Del. Ch 2022)) (SolarWinds).

<sup>385</sup> Suvanto – Giunta 2024.

<sup>386</sup> Viljanen 2023, s. 1223–1224.

Valvonnan intensiivisyyden osalta on huomioitava järjestelmän riskiprofiili. Esimerkiksi Pirchalski ja Herndon katsovat, että hallituksen ei täydy keskittyä kaikkiin riskeihin, vaan olennaisimpiin esimerkiksi hallusinointiin ja vinoumiin liittyviin riskeihin.<sup>387</sup> Enriques ja Zetsche puolestaan arvioivat agenttiongelman näkökulmasta perustellusti, että valvontavastuuta tulisi tekoälyn osalta kohdistaa riskiperustaisesti erityisesti järjestelmien kehittäjien kanssa käytäviin neuvotteluihin, kriittisten järjestelmien konfigurointiin ja yhtiön omien koodarien kompensatiokäytänteisiin.<sup>388</sup> Kannanotot ovat perusteltuja huomioiden agenttisuhteeseen liittyvä asetelma ja riskien ilmenemismuodot. Kokoavasti näitä riskiarvioinnissa olennaisia seikkoja on kartoitettu luvussa 3. Toisaalta mitä lähempänä tekoälyjärjestelmä on hallituksen omaa päätöksentekoprosessia, sitä vahvempaa valvontaa hallitukselta on vaadittava, sillä liiketoimintapäätösperiaatteen mukainen arviointi, joka kattaa muun muassa tiedon luotettavuusarvioinnin, lukeutuu nimenomaan hallituksen vastuulle ja sen päätöksenteon ydinalueelle. Riskiperustaisestikin ajatellen, on hallituksen päätöksenteko jo itsessäänkin väistämättä riskialtis tekoälyn käyttökohde. On myös huomattava, että tehokaskaan valvonta ei poista vastuuta valintaprosessin huolimattomuudesta ja hallituksella on joka tapauksessa vastuu, että sen tehtävät tulevat suoritetuksi asianmukaisesti riippumatta, kuka tehtävää suorittaa tai miten se suoritetaan.<sup>389</sup> Tämä kattaa niin tekoälytyökalut kuin niihin liittyvistä tehtävistä organisaatiossa vastaavat henkilötkin.

### 5.1.3 Huolellinen organisointi ja tekoälyn hallinnointi

Hallituksen velvollisuuksien keskittyessä yhtiön toiminnan asianmukaiseen organisointiin ja valvontaan, on vielä edellä käsitellyn valvontavastuun lisäksi arvioitava, mitä organisointi muilta osin edellyttää. Liiketoimintaolosuhteiden, tekoälyn käyttötapojen ja yhtiöiden erotessa toisistaan laajalti, on tyhjentävän tai yleistettävissä olevan arvion esittäminen käytännössä mahdotonta. Yleisluontoisesti ilmaisten tämä hallituksen velvollisuus vastata toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä tarkoittaa esimerkiksi ylätasoa ohjausta ja prosessin institutionalisoimista, eli asianmukaisten menettelytapojen ja valvontamekanismien luomista.<sup>390</sup> Tekoälyä käsittelevässä kirjallisuudessa kokonaisuutta on nimitetty tekoäly-governanceksi eli tekoälyn hallinnoimiseksi. Mäntymäen ja muiden mukaan tällä tarkoitetaan ”*sääntöjä, käytäntöjä, prosesseja ja teknologisia työkaluja, joiden avulla varmistetaan, että organisaation tekoälyn käyttö on linjassa sen*

<sup>387</sup> Pirchalski – Herndon 2024.

<sup>388</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 46. Vrt. esim. DORA, joka velvoittaa hallituksen hyväksymään kriittisiä palveluita koskevat ICT-sopimusjärjestelyt ja arvioimaan näihin liittyviä riskejä. Ks. tarkemmin luku 5.1.4.

<sup>389</sup> Kyläkallio 1963, s. 165. Yleisesti hallituksen vastuusta delegointiin liittyen. Ks. HE 109/2005 vp, s. 82. Ks. myös Kallioniemi 2022, s. 158–159. Kallioniemen mukaan autonomisen järjestelmän suhteen tuottamusarviointi kohdistuu valvontaprosessiin.

<sup>390</sup> Ks. FTI 2024, s. 21–23. Traficom suosittaa yhtiöitä ylipäätään kehittämään tällaisia prosesseja ja noudattamaan erityistä huolellisuutta. Ks. Traficom 2025.

*strategioiden, tavoitteiden ja arvojen kanssa; täyttää lakisääteiset vaatimukset; ja noudattaa organisaation omaksumia eettisen tekoälyn periaatteita.*<sup>391</sup> Kuvaus sopii hyvin yhteen tutkielmassa esitetyn kanssa.

Mäntymäki ja muut lähestyvät kysymystä tekoälyn hallinnoinnista osana yhtiön riskienhallinta- ja corporate governance -kokonaisuutta ja katsovat, että kysymys nähdään liian usein irrallisena tästä, vaikka siihen liittyy laajalti jo nyt corporate governancessa ja IT-hallinnoinnissa käsiteltyjä kysymyksiä ja prosesseja.<sup>392</sup> Tekoälyn suhteen ei ole tässäkään mielessä syytä keksiä pyörää uudelleen. Järjestelmien hankintaan ja käyttöön liittyvät kysymykset ovat teknisesti luonteeltaan nykyisten IT-hallinnointijärjestelmien alaan meneviä, sillä tekoälyalgoritmit toimivat IT-ohjelmistojen välityksellä. Luonnollisesti järjestelmiä täytyy kuitenkin mukauttaa tekoälyn erityispiirteitä ja siihen liittyviä riskejä vastaaviksi.<sup>393</sup> Yhtäältä tekoälyn hallinnointia kehittäessä on pidettävä mielessä, että tekoälyn saadessa voimansa sekä toisaalta vinoumansa datasta, on huomiota kiinnitettävä datan hallinnointijärjestelmään.<sup>394</sup> Toisaalta generatiivisen tekoälyn aikakauden kirjallisuudessa Viljanen huomauttaa, että kielimallin perustuessa pohjattomaan määrään dataa, on datalla ohjaaminen käytännössä hyödytyn sääntelysuunta.<sup>395</sup> Vaikka Viljasen esittämään onkin sinänsä yhdyttävä, on kuitenkin todettava, että vinoumien merkitystä on tästä huolimatta syytä arvioida ja tiedostaa asian ongelmallisuus.

Suuntaviivoja huolelliselle organisoitumiselle voidaan hakea esimerkiksi tekoälyn hallinnointia koskevien ISO-standardien sisällöstä tai amerikkalaisista NIST tekoälyn riskienhallintakehikosta, joista jälkimmäinen on avoimesti organisaatioille julkaistu ohjeistus tekoälyriskien hallintaan.<sup>396</sup> ISO/IEC 42001 -standardi puolestaan tarjoaa yhtäältä kehikon, jonka pohjalta lähteä rakentamaan tekoälyajan organisaatiota, mutta myös standardin saavuttamiseen jälkeen osoittaa objektiivisesti

<sup>391</sup> Mäntymäki ym. 2023, s. 607. Ks. vastaavasti FTI 2024, jossa nostetaan esiin, että hallituksen olisi syytä arvioida erityisesti tekoälytoimintaperiaatteita ja varmistaa tekoälyn integrointi laajempaan strategiaan ja riskienhallintakehykseen.

<sup>392</sup> Ks. Mäntymäki ym. 2023, s. 605–606 ja vastaavasti asiaa lähestyvät Schneider ym. 2023. Gahnberg 2021, s. 196 huomauttaa, että algoritmit ovatkin riippuvaisia IT-arkkitehtuurista, ohjelmointikielestä ja laitteistosta.

<sup>393</sup> Yhtiöoikeudellisesti relevantteja tällaisia riskejä on käsitelty kattavasti tutkielman luvussa 3.

<sup>394</sup> Datasetit ovat tehokkaimpia keinoja hallita algoritmeja. Datan hallinnoinnista kattavasti Abraham – Schneider – vom Brocke 2019. Datan hallinnoinnin ja tekoälyn hallinnoinnin kiinteästä suhteesta ks. Mäntymäki ym. 2023, s. 606–607. Grove ym. 2020, s. 15 huomauttavat, että on havaittu jopa 90 prosentin tekoälytyöstä koostuvan datan hallinnointiin liittyvistä tehtävistä. Armour – Eidenmueller 2019, s. 37 pitävätkin perusteltuna, että liiketoimintapäätösperiaatteen mukaista suojaa ei voi saada, jos datan hallinnointi on järjestetty ilmeisen puutteellisesti.

<sup>395</sup> Viljanen 2023, s. 1206. On myös huomattava, että suorituskykyisimmät kielimallit ovat suurten amerikkalaisten teknologiayhtiöiden käsialaa, eikä niiden koulutukseen voi vaikuttaa. Toisaalta ks. Schneider 2024, s. 21, joka näkee, että koulutusdataan liittyvillä valinnoilla voidaan mm. edistää kielimallin selitettävyyttä.

<sup>396</sup> Esim. Viljanen 2017, s. 1081 uskoo itsesääntelyyn olevan keskeinen sääntelykeino algoritmien suhteen. Morganin 2024, s. 144 mielestä pohjan huolellisuusarvioinnille vahingonkorvausoikeudessa tulevat muodostamaan erilaiset standardit. Pirchalski – Herndon 2024 katsovat standardien tarjoavan ohjausta riskien tehokkaaseen hallintaan. Mähönen – Villa 2019, s. 106 puolestaan katsovat yleisemmin, että itsesääntely tarjoaa joustavan keinon sopeuttaa osakeyhtiöläkää kulloisiinkin olosuhteisiin.

sidosryhmille yhtiön toimivan vastuullisesti. ISO-standardiin liittyvä yksityiskohtaisempi sisältö ei ole julkisesti saatavissa. NIST-kehikko puolestaan perustuu neljälle eri toimenpiteistä koostuvalle osalle, jotka auttavat organisaatiota ohjaamaan, kartoittamaan, mittaamaan ja hallitsemaan riskejä. NIST korostaa pyrkimystä selitettävään ja läpinäkyvään tekoälypäättökseen. Kehikon mukaan erityisen selkeät prosessit olisi oltava käyttöönottopäätösten tekemistä varten.<sup>397</sup>

NIST-kehikon mukaan organisaation tulisi laatia yksityiskohtainen dokumentaatio, johon sisältyvät tekoälyjärjestelmien koulutusprosessit, käytetyt datalähteet, riskienhallintatoimenpiteet ja vaikutusarvioinnit. Samalla organisaation on laadittava selkeä strategia, jossa määritellään tekoälyn hyödyntämisen tavoitteet, vastuullisuusperiaatteet, riskienhallinta sekä vaatimustenmukaisuus. Strategian tulee myös sisältää governance-malli, joka määrittää eri toimijoiden roolit ja vastuut tekoälyhankkeissa. Käyttönoton osalta NIST korostaa, että tekoälyjärjestelmät tulee ottaa käyttöön hallitusti. Tämä tarkoittaa riskien arviointia ja testausvaiheita ennen järjestelmien laajempaa käyttöönottoa sekä jatkuvaa seuranta.<sup>398</sup>

Käytännön tasolla rakenteet hakevat vielä paikkaansa, sillä käyttöönotto näyttäisi olevan merkittävästi riskienhallinnan kehitystä pidemmällä. Tekoälykeskustelulla on rooli vain harvan hallituksen pöydässä. Merkittävä osa hallitustusten jäsenistä on kuitenkin huolissaan tästä.<sup>399</sup> Toistaiseksi laajalti omaksuttujen itsesääntelystandardien puuttuessa hallinnointirakenteet ovat pääpiirteissään yhtiöiden omien pyrkimysten varassa, minkä Pirchalski ja Herndon arvioivat vähentävän kannusteita investoida tekoälyn hallinointiin.<sup>400</sup>

Suomalaisista suurista pörssiyhtiöistä esiin voidaan nostaa esiin Nokia, joka raportoi avoimesti tekoälyhallinnostaan. Nokia on raportoidunsa mukaan ottanut käyttöön kattavan tekoälyn hallintoviitekehyksen, johon lukeutuva ohjausryhmä vastaa konsernin tekoälytoimintaperiaatteista ja menettelyistä. Nokian hallituksen teknologiavaliokunta puolestaan on hyväksynyt tämän kehyksen ja vastaa sääntelyn tehokkaan noudattamisen järjestämisestä. Nokia kertoo teknologiavaliokuntansa saavan ”*säännöllisesti katsauksia tekoälyn hyödyntämisen edistyksestä ja haasteista yhtiössä, niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla.*”<sup>401</sup> Teknologiaan tai tekoälyyn keskittyvä valiokunta onkin yksi keino varmistaa tekoälykysymysten asianmukainen käsittely yhtiössä.<sup>402</sup>

<sup>397</sup> NIST 2024, s. 20–21

<sup>398</sup> NIST 2024.

<sup>399</sup> Esimerkiksi amerikkalaisessa kyselytutkimuksessa havaittiin, että vaikka 95 % ylemmistä johtajista sanoo, että heidän organisaationsa investoi tekoälyyn, vain 34 % kertoo yhtiössä kehitetyn governance-rakenteita ja vain 32 % kertoo organisaation puuttuvan tekoälymallien vinoumiin. Ks. Diasio – Gusher 2024. Deloitteen tutkimuksen mukaan sen sijaan vain 14 % haastatelluista hallituksen jäsenistä kertoi tekoälyn olevan jokaisen kokouksen agendalla ja 45 % kertoi, ettei hallitus ollut käsitellyt tekoälyä lainkaan. Puolestaan 46 % kertoi olevansa tyytymätön siihen aikaan, joka tekoälylle on annettu hallituksessa. Ks. Abrash – Probst – Edelman 2024.

<sup>400</sup> Pirchalski – Herndon 2024. Toisaalta osakkeenomistajat ovat myös vaatineet aloitteiden muodossa avoimempaa tekoälyhallinointia. Ks. tästä luvussa 5.2.1.

<sup>401</sup> Nokia 2024, s. 10.

<sup>402</sup> Armour – Eidenmueller 2019, s. 20 ja datan hallinnoinnin osalta s. 37; Enriques – Zetsche 2019, s. 92–94 ja Suvanto – Giunta 2024. Yleisemmin Salonen 2000, s. 210 katsoo, että suurissa yhtiöissä valvontavelvollisuuden täyttäminen voi edellyttää erillisen valvontaelimen perustamista.

#### 5.1.4 Digisääntelyssä omaksuttuja ratkaisuja

Tekoälyä koskevat hallinnointiprosessit eivät tutkielmassa käsitellyiltä osin toistaiseksi lukeudu suoraan minkään erityissääntelyn alaan, mutta yleisiä suuntaviivoja asianmukaisesta huolellisuudesta voidaan hakea muusta digilainsäädännöstä sekä tekoälyasetuksessa omaksutuista ratkaisuista, jotka ovat pääpiirteissään yhteneviä edellä esitettyjen arvioiden kanssa. Näiden osalta on kuitenkin pidettävä mielessä, että sääntelyn päämäärät ja taustaoletukset eroavat yhtiöoikeudessa omaksutuista, eivätkä säännökset lähtökohtaisesti vaikuta yhtiöoikeuteen kuin korkeintaan hyvin välillisesti.<sup>403</sup> EU-lainsäätäjän näkemystä hallituksen roolista riskienhallinnan näkökulmasta oleellisissa ICT-kysymyksissä ilmentävät ainakin tuoreet EU-säädökset DORA ja NIS2, joista ensin mainittu koskee yleisesti finanssialan yhtiöiden ICT-riskienhallintaa ja jälkimmäinen yleisemmin kyberturvallisuutta. Sääntelykeskeisen lähestymisen ja jokseenkin joustamattomien velvoitteiden riskinä kuitenkin on, että sääntelyväsymys ajaa yritysjohtoa lähinnä muodollisen sääntöjen noudattamisen kulttuuriin, kun taas tekoälykehityksessä on tärkeää ymmärtää muutoksen merkitys, taloudelliset tehokkuusnäkökulmat ja arvioinnin yhtiökohtaisuus.

Myös tekoälyjärjestelmät lukeutuvat DORA:n soveltamisalaan finanssialan yhtiöissä. DORA asettaa hallitukselle velvollisuuden varmistaa, että yhtiöllä on kattava ja tehokas ICT-riskienhallintakehys, joka kattaa järjestelmien käyttöönoton ja jatkuvan valvonnan. Hallituksen on hyväksyttävä ja ohjattava ICT-riskienhallintastrategiaa, varmistaen, että yhtiön järjestelmien ja teknologisten ratkaisujen käyttöönotto tapahtuu riskit tunnistaen ja halliten. Hallituksen on myös seurattava, että yhtiön johdolla ja keskeisillä toimijoilla on selkeät vastuut ICT-riskeihin liittyen sekä riittävät resurssit niiden hallintaan ja varmistettava, että se saa riittävästi tietoa riskienhallintaan liittyen.<sup>404</sup> Erityistä huomiota on kiinnitettävä ulkoistettuihin ICT-palveluihin ja niiden hallintaan, jotta yhtiö säilyttää täyden valvonnan kriittisistä järjestelmistään ja niiden toiminnasta.<sup>405</sup> DORA:a laajemmin eri aloilla sovellettava tuore NIS2-direktiivi velvoittaa hallituksen varmistamaan, että yhtiön kyberturvallisuus on kattavasti hallittu muun muassa järjestelmien käyttöönoton osalta. 8.4.2025 voimaan tulleen direktiivin implementoivan kyberturvallisuuslain (124/2025) 10 §:n mukaan *”Toimijan johto vastaa kyberturvallisuutta koskevan riskienhallinnan toteuttamisen ja valvonnan järjestämisestä sekä hyväksyy kyberturvallisuutta koskevan riskienhallinnan toimintamallin ja valvoo sen toteuttamista. Toimijan johdolla tulee olla riittävä perehtyneisyys kyberturvallisuutta koskevaan riskienhallintaan.”*

<sup>403</sup> Esim. Lindroos-Hovinheimo ym. 2025, luku 16 arvioivat tekoälyasetuksen suhdetta kansalliseen lainsäädäntöön. Yhtiöoikeus ei esiinny arviossa.

<sup>404</sup> DORA II luku

<sup>405</sup> DORA V luku

Vaiheittain voimaan tulevan 1.8.2024 hyväksytyyn tekoälyasetuksen fokus on puolestaan terveyden, turvallisuuden ja perusoikeuksien toteutumisen varmistamisessa tekoälyjärjestelmien kehittämisessä ja käyttöönotossa, mistä syystä tekoälyasetus ei moniltakaan osin tarjoa suoraa arviointitukea käsillä oleviin kysymyksiin. Tekoälyasetus lähestyy eri tekoälyjärjestelmiä riskiperustaisesti ja pyrkii varmistamaan, että suuririskiset järjestelmät ovat turvallisia, läpinäkyviä, puolueettomia ja ihmiskontrollissa.<sup>406</sup> Tietyt käyttötapaukset ovat kokonaan kiellettyjä, kun taas korkeariskisiin käyttötapauksiin sovelletaan asetuksessa säädettyjä riskienhallintatoimenpiteitä. Liitteessä III määritellyistä korkean riskin käyttötapauksista tämän tutkielman kontekstissa kyseeseen voisi tulla lähinnä tekoälyjärjestelmän käyttäminen henkilöiden työsuhteisiin tai rekrytointiin liittyvään arviointiin esimerkiksi toimitusjohtajan valinnan suhteen. Tekoälyasetus on siis tältä osin soveltamisalaltaan melko suppea. Asetuksessa omaksuttuja vaatimuksia voidaan kuitenkin arvioida yleisluontoisena prosessina tekoälyjärjestelmien luotettavuuden arvioimiseksi. Lindroos-Hovinheimo ja muut pitävätkin asetuksen tavoitteena, että esitetyt periaatteet juurtuisivat tekoälyn kehittämiskulttuuriin hyvinä käytänteinä ja tulisivat vapaaehtoisesti sovellettaviksi.<sup>407</sup>

Riskien- ja datanhallinnosta säädetään asetuksen 9 ja 10 artikloissa, joiden vaatimuksiin lukeutuvat muun muassa koko elinkaaren läpi ulottuva iteratiivinen riskien arviointi, analysointi ja niihin puuttuminen, järjestelmien säännöllinen testaaminen, vinoumien huomiointi datan keruussa ja ylipäättään datan kattava arviointi. Lisäksi asetus painottaa hallintajärjestelmien dokumentoimista, inhimillistä kontrollia ja tekoälynkäyttöön liittyvien lokien käyttöönottoa, mikä auttaa arvioimaan tehtyjä toimenpiteitä. Asetus painottaa tekoälyjärjestelmien kehittäjien roolia ja vaadittujen piirteiden kuten ihmiskontrollin takaavien toimintojen sisään rakentamista tekoälyjärjestelmiin,<sup>408</sup> mutta tunnistaa, että käyttöönottajilla on oleellinen rooli tavoitteiden lopullisessa toteutumisessa, sillä vasta nämä voivat ymmärtää, miten järjestelmä konkreettisesti toimii käytännössä ja näiden vastuulla on, että käyttö toteutuu suunnitellulla tavalla riittävän vastuullisesti.<sup>409</sup> Tällainen riskienhallintajärjestelmä on esimerkki Viljasen mainitsemasta tekoälyn suhteen mahdollisesti toimivasta prosessinjohdollisesta sääntelystä.<sup>410</sup> Tekoälyasetuksen vaatimukset vastaavatkin osaltaan pääpiirteissään tutkielmassa esitettyihin haasteisiin, vaikka tekoälyasetus lähestyykin ongelmia perusoikeuskärjellä ja järjestelmien kehittäjien näkökulmasta.

<sup>406</sup> Tutkielmassakin esiin tuodusti tavoitteet törmäivät kuitenkin tietyiltä osin teknisiin seiniin.

<sup>407</sup> Lindroos-Hovinheimo ym. 2025, s. 336.

<sup>408</sup> Lähestymistapa perustuu ajatukselle, että ongelmiin on helpompi vastata kehitysvaiheessa eikä vasta jälkikäteisesti. Ks. Lindroos-Hovinheimo ym. 2025, s. 248. Sikäli kun yhtiöt eivät kehitä järjestelmiä sisäisesti, jää näiden vastuulle lähinnä varmistaa, että hankittavat tuotteet on kehitetty vastuullisesti. Ihmisvalvonta suhteessa itse teknologiaan on kuitenkin edellä todetusti luonteeltaan melko symbolista.

<sup>409</sup> Tekoälyasetus, resitaalit 91 ja 93.

<sup>410</sup> Viljanen 2023, s. 1219.

Suoraan kaikkiin tekoälyä käyttäviin yhtiöihin ja näiden hallituksiin soveltuu 4 artiklan velvollisuus yhtiön henkilöstön ja muiden tekoälystä vastaavien henkilöiden riittävän tekoälylukutaidon varmistamiseen. Tekoälylukutaito tarkoittaa asetuksen 3(1)(56) artiklan mukaisesti ”osaamista, tietämystä ja ymmärrystä, joiden avulla tarjoajat, käyttöönottajat ja henkilöt, joihin vaikutukset kohdistuvat, voivat ottaen huomioon oikeutensa ja velvollisuutensa tämän asetuksen puitteissa ottaa tietoon perustuen käyttöön tekoälyjärjestelmiä sekä saada tietoa tekoälyn mahdollisuuksista ja riskeistä ja mahdollisista vahingoista, joita se voi aiheuttaa.” Velvoitetta on kuitenkin pehmennetty vaatimalla, että tekoälylukutaitoa edistetään ”parhaansa mukaan” ja että kyseeseen tulee vain epämääräinen ”riittävä” tekoälylukutaito. Hallituksen suhteen on huomattava, että koulutuksen tulisi ottaa huomioon, missä olosuhteissa henkilöt käyttävät tekoälyä, eli koulutuksen tulisi olla riittävässä määrin räätälöityä.<sup>411</sup>

## 5.2 Osakkeenomistajan asema

### 5.2.1 Päätöksenteon läpinäkyvyys

Tutkielmassa on ilmennyt, että tekoälyn tuleminen osaksi osakeyhtiön päätöksentekoprosessia ei vähennä agenttiongelman merkitystä, jopa päinvastoin. Edelleen agenttiongelman suhteen on havaittu, että corporate governance -järjestelmä pyrkii vastaamaan tähän edellä laajalti käsiteltyjen joustavien periaatteiden ohella myös tiedonantovelvoitteilla. Hilbin mukaan hallituksen onkin kyettävä osoittamaan toimivansa tekoälyn suhteen luotettavasti.<sup>412</sup> Huomiota on siis tekoälyn suhteenkin kiinnitettävä myös siihen, millä keinoin yhtiö voi viestiä luotettavasti edeltävissä luvuissa kuvailluista toimistaan osakkeenomistajille, jotteivat tekoälyn tehokkuushyödyt kärsisi siitä, että toiminta ei vaikuta luotettavalta. Tällaisilla tiedonantovelvoitteilla on katsottu olevan myös transaktiokustannuksia vähentävä vaikutus.<sup>413</sup> Tässä kappaleessa tekoälykysymystä lähestytäänkin hallituksen sijaan vahvemmin sääntelyn keskiössä olevan osakkeenomistajan näkökulmasta arvioiden tiedonantovelvoitteiden ratkaisukelpoisuutta, minkä jälkeen käsitellään velvollisuuksia osakkeenomistajan näkökulmasta konkretisoivaa vahingonkorvausvastuuta.

Yhdysvalloissa osakkeenomistajien huomio on jo kasvavissa määrin alkanut kohdistua tekoälyn käytön avoimuuteen. Yhtiökokouskaudella 2024 jätettiin ainakin 23 tekoälyn käyttöä koskenutta yhtiökokousaloitetta. Eniten aloitteita laadittiin tekoälyn käyttöä koskevan raportin laatimisvelvoitteeseen liittyen.<sup>414</sup> Yksikään aloitteista ei mennyt sellaisenaan läpi, joskin osa

<sup>411</sup> Yleisesti velvoitteesta Keller 2025, s. 145–146.

<sup>412</sup> Hilb 2020, s. 867. Vastaavasti Viljanen 2017 arvioi, että yhtiöiden omat compliance-tarpeet toimivat ajurina toimenpiteille. Monilla aloilla yhteistyökumppanien toiminnalta saatetaan esimerkiksi vaatia tältäkin osin auditointeja.

<sup>413</sup> Pönkä 2012, s. 109.

<sup>414</sup> Cavé – O’Brien – Heaton 2024, s. 1–2.

aloitteista vedettiin pois yhtiöiden sitouduttua lisäämään läpinäkyvyyttä. Sen sijaan kiinnostavana ja tulevan kehityksen kannalta merkityksellisenä voidaan pitää, että merkittävät proxy-neuvonantajat pääosin suosittivat aloitteiden hyväksymistä. Esimerkiksi Glass Lewis katsoo, että raportointi tarjoaisi sijoittajille mahdollisuuden arvioida tekoälyn vaikutuksia sijoituskohteeseen ja mahdollistaisi myös hallituksen toimenpiteiden paremman arvioinnin. Tämä ei myöskään nähnyt raportoinnin olevan liian raskasta hallinnollisesti. Cavé ja O'Brien uskovatkin vastaavien aloitteiden määrän olevan vahvasti nousemaan päin.<sup>415</sup> Suomessa aloitteita ei tiettävästi ole toistaiseksi jätetty.

Perinteisten tiedonantovelvoitteiden toimivuus on luvussa 3 arvioituun viitaten tekoälyn osalta rajallinen järjestelmien vaikean selitettävyyden näkökulmasta. Tekoälysäätelyssä näkökulma on kuitenkin ollut avoimuutta ja selitettävyyttä painottava.<sup>416</sup> Ratkaisut eivät kuitenkaan houkuttelevuudestaan huolimatta olekaan kuin lähinnä näennäisiä, sillä järjestelmiä on niiden luonteen vuoksi vaikea kyetä arvioimaan ja analysoimaan, minkä vuoksi tämä käytännössä vaatisi erityisosaamista. Käytännön haasteiden ohella yhtäältä esimerkiksi algoritmien julkistaminen, joka mahdollistaisi osakkeenomistajien ja esimerkiksi analyytikkojen analyysin koodista ja sen haasteista, olisi monessakin mielessä ongelmallista, sillä päätöksenteossa hyödynnettäviin algoritmeihin voi kietoutua pitkälti yhtiön liikesalaisuuksia, joita se ei halua ainakaan vapaaehtoisesti paljastaa.<sup>417</sup>

Enriques ja Zetsche ehdottavat, että julkisten yhtiöiden tiedonantovelvoitteita laajennettaisiin tekoälyjärjestelyihin siinä määrin, että näiden olisi julkaistava tekoälyä koskevat hallinnointijärjestelynsä,<sup>418</sup> mikä vaikuttaa tasapainoiselta ja melko vähän nykytilasta poikkeavalta ratkaisulta. FTI Consulting suosittaakin sijoittajien luottamuksen vahvistamiseksi yhtiöitä julkaisemaan tietoja tekoälyperiaatteidensa implementoinnista ja kykenemään selittämään vähintään, miten järjestelmät on valittu, koulutettu ja testattu sekä julkaisemaan tekoälyä koskevat auditointiraportit.<sup>419</sup> Yhtiöt voivatkin vahvistaa luottamusta toimintaansa kohtaan auditointien ohella sertifioidulla toimintansa, kuten IT:n suhteen yleisesti on tapana. Tematiikkaan liittyvä raportointi voitaisiin toteuttaa vaatimalla yhtiöitä arvioimaan aihetta raportoinnissaan vastaavaan tapaan kuin esimerkiksi velvoitteita vastuullisuusraportointiin on lisätty.<sup>420</sup> Käytännössä Suomessa tekoälyyn liittyvistä hallinnointimenettelyistä olisi luontevaa raportoida AML 7 luvun 7 §:n mukaisessa

<sup>415</sup> Cavé – O'Brien 2024.

<sup>416</sup> Selkein esimerkki tästä on EU:n tekoälyasetus, mutta vastaavat piirteet korostuvat muutoinkin, ks. esim. Koulu 2020.

<sup>417</sup> Ongelmallisuudesta ks. ainakin Enriques – Zetsche 2019, s. 44 ja 50. Toisaalta Bathaen 2018, s. 915 mukaan ilman näkymää koodin on arvioiminen erittäin vaikeaa.

<sup>418</sup> Enriques – Zetsche 2019, s. 50. Yleisesti ottaen jonkinasteinen standardoitu velvoite vähentäisi agenttiongelmia. Ks. esim. Mähönen – Villa 2019, s. 421.

<sup>419</sup> FTI 2024, s. 18 ja 23. Myös Pirchalski – Herndon 2024 nostavat esiin, että insentiivit liittyvät muun muassa luottamuksen rakentamiseen.

<sup>420</sup> Vuoden 2024 alusta alkaen on porrastetusti alettu soveltamaan KPL 7 luvun mukaista velvollisuutta sisällyttää toimintakertomukseen vastuullisuusraportti.

vuosittaisessa selvityksessä hallinto- ja ohjausjärjestelmästä (ns. corporate governance –selvitys). Arvopaperimarkkinayhdistyksen ylläpitämän hallinnointikoodin mukaan tämän on sisällettävä keskeiset hallinnointia koskevat tiedot,<sup>421</sup> mistä syystä tekoälyn roolista riippuen yhtiöiden voi olla syytä raportoida menettelyistään ilman nimenomaista suositustakin. Vähintäänkin tämä olisi hyvän käytännön mukaista, sikäli kuin tekoälyllä on yhtiön hallinnoinnissa jonkinlainen rooli. Corporate governance -selvitysten laatu ja tarkkuus vaihtelevat kuitenkin merkittävästi.<sup>422</sup> Vaikka globaalisti enemmistö suurista yrityksistä kertookin käyttävänsä tekoälyä,<sup>423</sup> Helsingin pörssin OMXH25 -indeksin yhtiöistä vain kolme ylipäättään mainitsee tekoälyn selvityksessään, ja vain yksi yhtiö käy hallinnointijärjestelmäänsä läpi.<sup>424</sup> Vuosikertomuksissa tekoäly nousee hiukan vahvemmin esiin, mutta lähinnä liiketoiminnan näkökulmasta tai yleisluontoisina mainintoina. Taloushallinnon osalta tekoälyn käyttö saattaa kuitenkin yhtiön valinnoista riippumatta päätyä tilintarkastajan pöydälle ja siten tarvittaessa osaksi raportointia.<sup>425</sup>

Tekoälykäytänteiden julkistamiseen liittyvät hyvät toimintatavat ovat kuitenkin de lege lata yhtiön oman harkinnan varassa olevia yksittäisiä keinoja osoittaa huolellisuutta, eivätkä kannusteet mahdollisesti hintaviin prosesseihin ole välttämättä korkeat niin pitkään kuin tästä ei ole konkreettista hyötyä.<sup>426</sup> Pidänkin tarkoituksenmukaisena säätää minimitasosta tekoälyraportoinnissa ja mahdollisesta auditoinnista julkisissa yhtiöissä esimerkiksi hallinnointikoodissa, jotta osakkeenomistajat voivat itse arvioida prosessien riittävyttä. Muidenkaan raportoitavien tietojen tapaan tämä ei kuitenkaan yksin kerro kovinkaan paljoa potentiaalisista ongelmista.

### 5.2.2 Lähtökohtia vahingonkorvausnormiston tarkasteluun

Kuten tutkielmassa on havaittu, kykenevät erilaiset yhtiöoikeudelliset mekanismit puuttumaan opportunistiseen käytökseen vain rajallisesti. Viime kädessä hallituksen toimilta tuokin turvaa johdon vahingonkorvausvelvollisuus ja sen luoma ex ante pelote. Vahingonkorvausarvioinnin tarkastelu kokoa myös käytännön kannalta yhteen asiaan liittyviä näkökohtia. Viimeisenä arvioinkin, vastaako nykyinen vahingonkorvausjärjestelmä tutkielmassa ilmi tulleisiin tekoälyaikakauden haasteisiin. Vahingonkorvausarviointi tulee kuitenkin kyseeseen lähtökohtaisesti vasta siinä vaiheessa, mikäli hallitus ei saa liiketoimintapäätösperiaatteen mukaista suojaa luvuissa 2.3.3 ja 4 esitetysti, mutta tässä

<sup>421</sup> Hallinnointikoodi 2025, s. 48–51.

<sup>422</sup> Keskuskauppakamari 2022, s. 13.

<sup>423</sup> Ks. esim. Diasio – Gusher 2024.

<sup>424</sup> Kesko 2024, Nokia 2024 ja Wärtsilä 2024.

<sup>425</sup> KPMG 2025. KPMG:n selvityksen mukaan 3/4 tarkastelluista suurista yhtiöistä käyttää tai pilotoi tekoälyn käyttöä taloudellisessa raportoinnissa. 64 % uskoo, että tilintarkastajat tulevat tarkastelemaan asiaa.

<sup>426</sup> Ks. esim. kannusteita kyseenalaistavat Armour – Eidenmueller 2019, s. 24. Pirchalskin – Herndonin 2024 mukaan luottamukseen liittyvät insenttiivit eivät välttämättä riitä kuromaankuilua.

esitetyt kokoavat näkökohdat huolellisuuden osalta kuitenkin täydentävät liiketoimintapäätösperiaatteen osalta esitettyäkin, sillä eri normit ja periaatteet muodostavat yhdessä tarkasteltavan kehikon.

Tekoölyyn liittyviä vastuukysymyksiä ja esimerkiksi musta laatikko -ongelmaa on problematisoitu kirjallisuudessa, mutta kysymyksen käsittely jää usein tältäkin osin teknologiakeskeiseksi. Teknologiakeskeisyys on ongelmallista, sillä se ensinnäkin ohittaa voimassa olevan normiston soveltuvuuden syvemmän arvioinnin.<sup>427</sup> Toisekseen vastuujärjestelmän kokonaisuuden kannalta vastuun olisi tarkoituksenmukaista olla teknologianeutraalia, mikä tarkoittaa käytännössä, ettei oikeusjärjestelmän tulisi liioin kannustaa tai ehkäistä uuden teknologian käyttöä, jos tästä aiheutuva riski on aiempaan menettelyyn nähden samankaltainen,<sup>428</sup> kuten se tässä tapauksessa on, kun kyse on viime kädessä johdon opportunistin aiheuttamista agentuurikuluista. Muussa tapauksessa vahingonkorvausnormisto voisi epätarkoituksenmukaisesti ohjata välttämään tekoölyn käyttöä silloinkin kuin se on perusteltua tai vaihtoehtoisesti käyttämään tekoölyä silloinkin, kun siihen liittyy liiallinen riski. Teknologianeutraaliuden yhteydessä esitetty on perusteltua myös yleisen vahingonkorvausoikeudellisen järjestelmän ennakoitavuuden ja koherenttiuden kannalta.<sup>429</sup> Havu ja Roslin kiteyttävät, että korvausjärjestelmä ei saisi liiallisesti hidastaa innovointia, mutta sen pitää kuitenkin varmistaa vahingonkorvausoikeuden toteutuminen.<sup>430</sup> Vastuujärjestelmän onkin oltava luonteeltaan vastuulliseen käyttöön ohjaava.

Korkein oikeus on arvioinut vastuukysymyksiä hyvin rajallisesti. Tilanteessa, jossa hallitus ei saisi suojaa liiketoimintapäätösperiaatteesta, muodostuisi valvontavastuu tutkielman valossa olennaiseksi osaksi arviointia. Sen osalta arvioinnissa voidaan tukeutua rikosoikeudellista vastuuta koskeneeseen ratkaisuun KKO 2016:58, jossa tuomioistuin katsoi, että rikotun huolellisuusvelvoitteen merkitystä voidaan arvioida tapauskohtaisesti ja että hallituksen jäsenten huolimattomuus ilmeni muun muassa siten, että ympäristökysymysten hoitamiseen liittyviä järjestelyitä ja organisoitumista ei otettu hallituksen käsiteltäviksi, mikä korostaa hallituksen aktiivisuuden merkitystä.<sup>431</sup> Taloutta koskevan

<sup>427</sup> Kallioniemi 2022, s. 137 katsoo, että voimassa oleva normisto pystyy vastaamaan myös tekoölyyn liittyviin vahingonkorvauskysymyksiin. Hänen mukaansa kysymyksiä on syytä lähestyä vahingonkorvausoikeudellisten periaatteiden kautta tarkastellen tekoölyjärjestelmiä analyttisesti. Yleisesti ottaen siltä osin kuin OYL ei sisällä erityissäätelyä, voidaan vahingonkorvauksen suhteen tukeutua yleiseen vahingonkorvausnormistoon. Ks. esim. Salonen 2000, s. 81.

<sup>428</sup> Morgan 2024, s. 127. Teknologianeutraaliudesta periaatteena ks. esim. Andersson 2024, s. 74–75. Myös Viljanen 2023, s. 1218 pitää epätarkoituksenmukaisena sitoutua tiettyihin teknologisiin ratkaisuihin.

<sup>429</sup> Komissio on nostanut tekoölyyn liittyvän vastuun osalta esiin, että epäselvyys voimassa olevien vastusääntöjen soveltamisesta johtaa yritystoiminnassa merkittävään epävarmuuteen ja vähentää halukkuutta tekoölyn käytön lisäämiseen. Ks. COM(2022) 496 final, s. 1–2.

<sup>430</sup> Havu – Roslin 2019, s. 899. Ks. myös COM(2022) 496 final, perustelut.

<sup>431</sup> Ratkaisua edeltävässä kirjallisuudessa Salo 2015, s. 249 on kuitenkin tuonut esiin, että valvontavastuuta seuraavaan vahingonkorvausvelvollisuuteen on syytä suhtautua melko varovaisesti.

valvonnan osalta KKO tulee antamaan ratkaisun valituslupaa VL:2024–84 koskien lähitulevaisuudessa.

### 5.2.3 Osakeyhtiölain vahingonkorvausnormiston soveltuvuus

Tutkielmassa on havaittu, että johdon velvollisuuksien näkökulmasta tekoälyn aseman tekee poikkeukselliseksi sen mahdollisuus toimia autonomisesti. Vastuuarviointia haastavatkin erityisesti tekoälylle ominainen musta laatikko -vaikutus yhdistettynä autonomisuuteen, minkä on katsottu voivan tehdä tuottamus- ja syy-yhteysarvioinnista kohtuuttomankin vaikeaa todistelun esittämisen kannalta. Näiden ongelmien suhteen Bathae näkee neljä erilaista tapaa arvioida vastuuta käytötavasta ja järjestelmästä riippuen. Bathaen esittämä voidaan tiivistää tätä mukaillen taulukkomuotoon:

Taulukko 1: Tekoälyn valvonnan ja läpinäkyvyyden vaikutus vahingonkorvausarviointiin.<sup>432</sup>

	Läpinäkyvä	Musta laatikko
<b>Vähemmän autonominen</b>	Perinteiset ennakoitavuuteen ja syy-yhteyteen liittyvät arviointimallit toimivat ilman tarvetta erityishuomiolle, koska käyttäjä ymmärtää järjestelmää ja tekee itse kaikki päätökset. Tekoäly ei poikkea muista työkaluista.	Tekoälyä käytetään ymmärtämättä sen toimintaa, mutta vain tukemaan omaa toimintaa. Arvioinnissa on syytä painottaa käyttäjän toiminnan ilmentämää tuottamusta ja sitä, mitä vahinkoriskejä tämän piti ymmärtää. Voidaan esimerkiksi kysyä, kuinka vahvasti käyttäjän oli hyväksyttävää luottaa tekoälyyn. Tältä osin arvioinnin voi nähdä palautuvan liiketoimintapäätösperiaatteen yhteydessä esitettyyn.
<b>Autonomisempi</b>	Käyttäjä ymmärtää järjestelmää, mutta tämä toimii autonomisemmin ilman käyttäjän vahvaa ohjausta. Arvioinnissa on haettava analogista tukea delegoinnin huolellisuudesta.	Tekoäly toimii melko itsenäisesti, eikä käyttäjä ymmärrä sen toimintaa. Vastuun on syytä olla luonteeltaan ankaraa.

Bathaen nelikenttään tiivistyvä jaottelu vaikuttaisi tarjoavan teknologiset realiteetit huomioivan lähtökohdan arvioinnille. Huomioiden tutkielman lainopillinen päämäärä on esitettyä kuitenkin syytä konstruoida pidemmälle osaksi nykymuotoista arviointikehikkoa. Erityisesti huomiota on kiinnitettävä Bathaen esittämään ankaraan vastuuseen autonomisisista mustan laatikon tekoälyjärjestelmistä, jollaisia kehittyneet tekoälyjärjestelmät tulkinnasta riippuen kasvavissa määrin ovat.<sup>433</sup> Bathae nostaa itsekin esiin ankaran vastuun problemaattisuuden.<sup>434</sup> Suomessa

<sup>432</sup> Mukailen Bathae 2018 s. 936–937.

<sup>433</sup> Autonomiallakin on eri tasoja. Vahvimmillaan autonominen toiminta tarkoittaa täysin ihmiskontrollista irti olevaa toimintaa. Tällöin tekoäly esimerkiksi tekisi ja toimeenpanisi päätökset ilman ihmiskontrollia. Tutkielmassa on kuitenkin katsottu, että myös taustatehtävien suorittaminen on luonteeltaan autonomista, kun ihminen ei mainittavasti voi vaikuttaa toimintaan ja sen vaikuttimiin. Ks. tarkemmin tutkielman luku 3.5.

<sup>434</sup> Bathae 2018, s. 931–932.

yhtiöoikeudellinen vahingonkorvausnormisto perustuu tuottamukselle, joka on lähtökohtaisesti niin joustava käsite, että se taipuu myös tekoälyn arviointiin.<sup>435</sup> Johdon vastuu tosin on lähtökohdiltaan melko ankaraa, sillä teoriassa jo vähäinenkin tuottamus riittää vastuuperusteeksi, joskin liiketoimintapäätösperiaatteen soveltaminen tosiasiallisesti tuo tuottamustason tätä korkeammalle.<sup>436</sup> Ankaruus vastuu ei siis sellaisenaan sovi yhteen tuottamukseen tukeutuvan doktriinin kanssa<sup>437</sup>, eikä autonomisenkaan tekoälyjärjestelmän käyttäminen itsessään voine olla suoraan tuottamuksellista.

Euroopan komissio totesi tekoälyyn liittyviä vastuukysymyksiä koskeneessa raportissaan arvioivansa voisiko erityisen riskialttiiden tekoälyjärjestelmien suhteen olla tarpeen säätää ankarasta vastuusta, mutta raporttia seuranneessa esityksessä direktiiviksi sopimuksenulkoista vastuuta koskevien siviilioikeudellisten sääntöjen mukauttamiseksi tekoälyyn ankarasta vastuusta oli luovuttu. Sen sijaan korkeariskisille järjestelmille päädyttiin esittämään käännettyä todistustaakkaa.<sup>438</sup> Komissio on kuitenkin pudottanut direktiiviesityksen työohjelmastaan.

Vahingonkorvausoikeudessa ankara vastuu perustuu toiminnan ominaisuuteen suureen riskiin,<sup>439</sup> mikä ei lähtökohtaisesti ole tilanne tekoälyjärjestelmän suhteen. Kyse onkin Havun ja Roslinin mukaan ääriarvotilasta, jota ei pidä käyttää ilman, että kannustimet ovat erittäin perusteltuja.<sup>440</sup> Tekoälyjärjestelmien käyttö ei myöskään muistuta ankaraan vastuuseen lainsäädännössä tai oikeuskäytännössä liitettyjä tilanteita.<sup>441</sup> Kallioniemen mukaan poikkeaville arviointikriteereille mustan laatikon suhteen ei ole juuri lainkaan tarvetta, sillä merkityksen antaminen mustalle laatikolle tarkoittaisi, että vahingonkorvausnormisto vaatisi yksityiskohtaista käytettyjen järjestelmien tuntemista. Tämä puolestaan ei vastaa voimassa olevaa oikeustilaa, eikä tälle ole tarvetta.<sup>442</sup> Kallioniemi perustelee kantaansa sillä, että tosiasiallisesti on muodostunut esimerkiksi tietokoneohjelmien suhteen käytännössä ainoaksi toimivaksi menettelytavaksi, etteivät toimijat tunne kaikkia ohjelmiston toimintaan liittyviä seikkoja.<sup>443</sup> Yhtäältä tässä tutkielmassa on katsottu, että hallituksen velvollisuuksiin kuuluu varmistaa asianmukainen käyttöönottoprosessi tekoälyjärjestelmille. Mustan laatikon tekoälyjärjestelmiä ei ole tällöin otettu käyttöön sokkona

<sup>435</sup> OYL 22:1.1:n mukaisesti johdon on korvatta tahallisesti tai huolimattomasti aiheuttamansa vahinko. Tuottamuksella viitataan samaan aikaan sekä tahallisuuteen että huolimattomuuteen. Ks. Hemmo 2005, s. 24. Joustavuudesta ks. Morgan 2024, s. 143.

<sup>436</sup> Savela 2015, s. 100 ja Nyström 2016, s. 286.

<sup>437</sup> Ankaralla vastuulla tarkoitetaan kokonaan tuottamuksetonta vastuuta, eli hallituksen menettelyn huolellisuudella ei olisi tällöin merkitystä arvioinnille. Ks. ankarasta vastuusta Ståhlberg – Karhu 2020 luku 7.1.1 ja Hemmo 2005, s. 95–101.

<sup>438</sup> COM(2020) 64 final, s. 17 ja COM(2022) 496 final.

<sup>439</sup> Hemmo 2005, s. 95 kuvaa ankaruuden vastuun liittyvän perinteisesti poikkeuksellisen suureen riskiin. Myös esim. riskin tyypillisuus ja osapuolten mahdollisuudet välttää vahinko voivat puoltaa sitä. Ks. tältä osin Hemmo 2005, s. 100.

<sup>440</sup> Havu – Roslin 2019, s. 903.

<sup>441</sup> Ståhlberg – Karhu 2020, s. 156–197.

<sup>442</sup> Kallioniemi 2022, s. 162. Ks. myös Morgan 2024, joka toteaa, ettei ole syytä asettaa vahingonkärtsijöitä eriarvoiseen asemaan riippuen käytetystä teknologisesta ratkaisusta, s. 171 ja Ståhlberg – Karhu 2020, s. 32 jotka pitävät nykytuotoista arviointia toistaiseksi riittävänä.

<sup>443</sup> Kallioniemi 2022, s. 162. Kallioniemi vertaa tilannetta esimerkiksi siihen, ettei auton kuljettaja täysin tunne kuljettamansa auton teknistä toimintaa.

arvioimatta niiden toimintaa ja soveltuvuutta käyttötarkoitukseensa, eikä tällöin olekaan perusteltua arvottaa eri järjestelmiä yksinomaan niiden luonteen vuoksi, jos menettely on ollut asianmukaisen huolellista, varsinkin, kun entistä useammat tekoälyjärjestelmät ovat mustia laatikoita.<sup>444</sup> Vastaavaan lopputulemaan päädyttiin edellä liiketoimintapäätösperiaatteen vaatimusten analyysissa. Kallioniemen yllä esittämän voikin nähdä pätevän myös yhtiöoikeudellisen vahingonkorvauksen suhteen. Ensinnäkin de lege lata ankara vastuu ei näytä OYL:n valossa mahdolliselta ja toisekseen de lege ferenda tällainen ratkaisu tekisi vahingonkorvausnormistosta ongelmallisesti poikkeavan eri teknologisten järjestelmien kohdalla riippumatta niiden riskitasosta ja merkitsisi poikkeamista OYL:n esitöissä ja oikeuskirjallisuudessa omaksutusta liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisesta menettelyn huolellisuutta painottavasta hallitun riskinoton sallivasta kannasta. Kuten Kallioniemi toteaa, ”toiminnan harjoittaja on vastuussa siitä, että toiminnassa noudatetaan asianmukaista huolellisuutta, riippumatta siitä kuinka toimintaa varsinaisesti harjoitetaan”.<sup>445</sup>

Lisäksi on huomattava, että mustaan laatikkoon ja syy-yhteyteen liittyvä ongelmallisuus korostuu etenkin sopimuksenulkoisen vahingonkorvauksen osalta, jossa autonomisen järjestelmän osalta toiminta voi olla vaikeastikin palautettavissa yksittäisen henkilön tuottamukseen. Yhtiöoikeuden osalta tilanne on kuitenkin edellä todetusti de lege lata se, että vaikka hallitus käyttäisikin tekoälyä melko autonomisesti, on se tästä kuitenkin itse vastuussa aivan kuin se ei olisi tekoälyä käyttänytkään, eli pelättyä vastuuvapaata aluetta ei pääse syntymään. Asiaa voidaan lähestyä myös sen kautta, että yleisestikin fidusiaarisuhteissa fidusiaarin on katsottava kantavan vastuun käyttämästään apulaisesta.<sup>446</sup> Autonomisuuden ja mustan laatikon haasteisiin ratkaisuja hakevan tekoälyvastuudirektiiviesityksenkin perusteluissa todetaan, että direktiivin ei olisi tarpeen puuttua tapauksiin, joissa vahinko johtuu viime kädessä ihmisen tekemästä arviosta, kun tekoälyjärjestelmä on antanut neuvoja ihmistoimijalle, joka on toiminut näiden pohjalta. Perustelujen mukaan syy-yhteyden osoittaminen ei ole tällöin vaikeampaa kuin tilanteissa, joihin ei liity tekoälyä.<sup>447</sup> Poikkeava oikeudellinen arviointi vaatisi, että tekoäly korvaa pääasiallisesti ihmistoimijuuden tapahtumaketjusta.<sup>448</sup> Tällaisessa tilanteessa vastuujärjestelmää pitäisi uudistaa perusteellisesti.

<sup>444</sup> Kallioniemi 2022, s. 160. Musta laatikkokkaan ei siis synny ilman ihmisvuorovaikutusta.

<sup>445</sup> Kallioniemi 2022, s. 159. Vastaavasti Havu – Roslin 2019, s. 910 katsovat, että tekoälyn käyttäminen ei voi päätoimittajan vastuun osalta ainakaan vähentää mahdollisen tuottamuksen käsillä olo, koska mitään indikaatiota tällaisesta ei voimassa oleva oikeus välitä.

<sup>446</sup> Mähönen – Villa 2015, s. 397.

<sup>447</sup> COM(2022) 496 final, s. 20. Ks. myös Havu ym. 2024, luku 4.4.

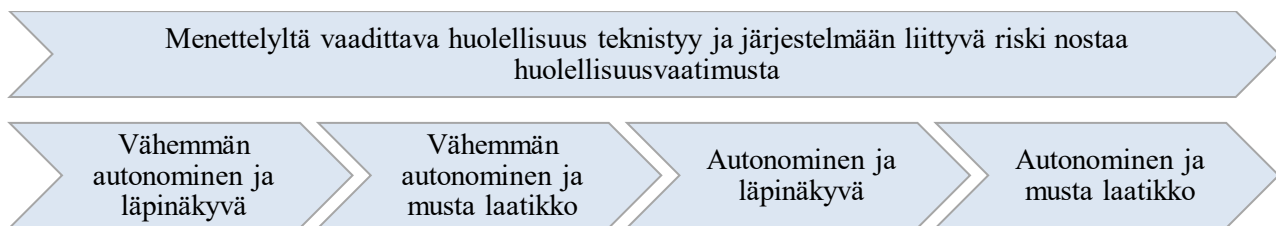
<sup>448</sup> Havu – Roslin 2019, s. 899 ja 914. Ongelma muodostuu vasta, jos tekoäly ei ole palautettavissa ihmistoimijuuteen, mikä ei nykyisellään vaikuttaisi olevan yleisestikään tilanne. Ks. Havu ym. 2024, luku 4.4.

Esimerkiksi Ståhlberg ja Karhu katsovat, että kyseeseen voisi tulla omine tunnusmerkkeineen jonkinlainen algoritmivastuun muoto, joka saattaisi tukeutua vakuuttamisen pakollisuuteen.<sup>449</sup>

#### 5.2.4 Arviointi käytännössä

Mustaan laatikkoon ja autonomisuuteen liittyviin haasteisiin voidaan edellä todetusti ankaraa vastuuta joustavammin vastata tuottamusperustaisen normiston avulla. Kallioniemi katsoo, että koska tekoäly on katsottava työkaluksi, voidaan analogiaa hakea käytännössä mistä tahansa työkalusta, mikä tarkoittaa käyttäjän toiminnan huolellisuuden arviointia. Autonomisemmissä järjestelmissä tämä arviointi puolestaan tarkoittaa valvontaa.<sup>450</sup> Arviointi palautuu siis OYL 1:8 mukaiseen huolellisuuteen. Toiminnan luonne ja tilanteeseen liittyvä riski puolestaan vaikuttavat tällöin vaadittavan huolellisuuden tasoon.<sup>451</sup> Järjestelmän läpinäkymättömyys ja autonomian aste puolestaan tilanteesta riippuen voivat nostaa tätä riskiä. Nelikentän sijaan Bathaen jakamat neljä tilannetta voitaisiinkin asettaa myös janelle alla esitetysti siten, että vaadittavan huolellisuuden arviointi muuttuu vasemmalta oikealle edetessä teknisluontoisemmaksi puhtaan inhimillisen päätöksenteon arvioimisesta siihen, miten käyttäjä tai tässä kontekstissa organisaatio on arvioinut itse järjestelmää ja vaadittavan huolellisuuden nousevan vastaavasti janan suuntaisesti riskin mukana. Todettua tukee vahingonkorvausoikeudessa yleisesti noudatettava periaate, jonka mukaisesti toiminnan ominaisluonne vaikuttaa huolellisuusvaatimukseen.<sup>452</sup> Esitetty jako keskittyy yksinomaan järjestelmään liittyvään riskiin, eikä sen kohteena oleviin päätöksiin, eikä sitä tule mieltää normatiiviseksi, vaan arviointi on syytä pitää tapauskohtaisena. Huolellisuusvaatimus on sen sijaan syytä hahmottaa lineaariseksi, sillä myös selitettävyyys ja autonomisuus ovat häilyviä käsitteitä, joita ei voida lähestyä joko-tai-tyylisesti.

Kuvio 1: Käyttötapauksittain ankaroituva vastuu



Tuottamus ilmenee kussakin tilanteessa hieman eri muodossa. Janan vasemmassa äärilaidassa tekoäly on lähinnä tavanomainen työkalu, eikä tuottamusarviointi poikkea normaalien inhimillisten

<sup>449</sup> Ståhlberg – karhu 2020, s. 32 ja Armour – Eidenmueller 2019, s. 33.

<sup>450</sup> Kallioniemi 2022, s. 158. Kyse on siis käytännöllisesti luvussa 5.1 tarkoitetuista prosesseista.

<sup>451</sup> Kallioniemi 2022, s. 144 ja OYL:n osalta HE 109/2005, s. 41. Yleisesti ankaroituvasta tuottamusvastuusta vahingonkorvausoikeudessa ks. Ståhlberg – Karhu 2020, s. 118–120.

<sup>452</sup> Kallioniemi 2022, s. 144.

päätöksenteon arvioinnista. Päätöksenteon monimutkaistuessa kyseeseen tulee muun muassa liiketoimintapäätösperiaatteen yhteydessä luvussa 4.3 arvioitu kysymys siitä, milloin hallituksella on oikeus luottaa tekoälypohjaiseen tietoon. Autonomisten järjestelmien osalta tuottamusarvioinnissa tulee puolestaan pohdittavaksi sen käyttöönottoon liittyvä menettely sekä se miten autonomista järjestelmää on valvottu,<sup>453</sup> eli kyse on tältä osin valvontavastuusta ja luvussa 5.1 esitettyjen prosessin arvioimisesta. Huolellisuuteen onkin edellä tutkielmassa todetusti katsottu liittyttävän velvollisuus arvioida mahdollisia riskejä, joita järjestelmien ennakoimattomuudesta seuraa. Kokoavasti luvussa esitetystä voidaan todeta, että liiketoimintapäätösarvioinnin osalta esitetyn kanssa yhdenmukaisesti vastuuarviointi on tarkoituksenmukaista kohdistaa nimenomaan hallituksen menettelyyn toiminnan organisoimisessa tai omassa päätöksenteossään. Viime kädessä jää kuitenkin tuomioistuinten aikanaan arvioitavaksi, missä määrin ne painottavat teknologisia piirteitä, missä määrin menettelyä ja millaiseksi huolellisuusvaatimus asetetaan.<sup>454</sup> Toiminnan asianmukaisuuden arviointi yhdessä teknologisen riskin perusteella tiukentuvan joustavan huolellisuusvaatimuksen kanssa näyttäisi kuitenkin pystyvän kattamaan esiin nousseet näkökulmat.

---

<sup>453</sup> Kallioniemi 2022, s. 158–159 lähestyy vahingonkorvausoikeudellisesta näkökulmasta valintamenettelyyn liittyvää kysymystä asettamalla kriteeriksi, onko järjestelmä asetettu tehtävään, johon sen ominaisuudet soveltuvat.

<sup>454</sup> Morgan 2024, s. 144 epäilee, että pohjan tälle tulevat muodostamaan erilaiset standardit. Havu – Roslin 2019, s. 901 pitävät tuomioistuinten varaan jättäytymistä epävarmuutta lisäävänä. Tämä on mm. tekoälyvastuudirektiivin tavoitteissa tunnistettu haasteeksi. Ks. COM(2022) 496 final, perustelut.

## 6 Lopuksi

### 6.1 Kokoavia havaintoja

#### 6.1.1 Tekoäly ja sen tuomat haasteet

Tutkielmassa on hahmoteltu tekoälyn merkitystä osakeyhtiön hallituksen päätöksenteon kannalta tarkastelemalla hallituksen velvollisuuksia ja niiden taustaa sekä arvioimalla, miten tekoäly vaikuttaa hallitusta koskevan corporate governance -sääntelyn taustalla vaikuttavan agenttiteorian mukaiseen problematiikkaan. Analyysissa painottuu sen arvioiminen, miten hallituksen on syytä täyttää velvoitteensa päämiestään kohtaan tekoälyaikakaudella osana liiketoimintapäätösprosessia huomioiden agenttiongelmia seuraavat riskit sekä teknologiset haasteet. Tässä luvussa esitetään vastauksena tutkimuskysymyksiin yleisiä kokoavia havaintoja ensin tekoälyn itsensä ja tämän jälkeen liiketoimintapäätösprosessin näkökulmasta. Luvun lopussa havaituista riskeistä ja tutkielmassa käsitellyistä ratkaisuista niihin esitetään selkeyden vuoksi taulukkomuotoinen koonti, sillä käsitelty kokonaisuus on varsin laaja.

Corporate governance -sääntelyn tausta-ajatus on minimoida informaatioepäsymmetrian luomasta opportunistin houkutuksesta osakkeenomistajille aiheutuvat agenttuurikustannukset. Viime kädessä näillä tarkoitetaan kaikkea vallan ja omistuksen erottamisesta seuraavaa negatiivista kehitystä osakeomistuksen arvolle. Tekoäly on yhtiön hallinnoinnin kannalta merkittävä tekijä. Toiveikkaista kannanotoista huolimatta tekoälykehitys ei ole poistamassa keskustelusta agenttiteorian mukaista ydinasetelmaa, jossa päämies on altis opportunistille, sillä ihmistoimijat pysyvät niin vastuussa päätöksenteosta kuin tekoälynkäyttöä ohjaavista periaatteistakin. Tausta-asetelma kohtaa kuitenkin uudenlaisia teknisiä ja vaikeasti selitettäviä haasteita, jotka vaikuttavat ihmisajatteluun ja tarjoavat keinoja joko piilotettuun tai tahattomaankin opportunistiin. Tekoäly uhkaa passivoida ihmisajattelua, vaikka päätöksenteko samalla laadullistuisikin, mikä haastaa yhtiön sijaan erityisesti hallituksen jäseniä itseään näiden kantaessa vastuuta päätöksenteosta. Ei ole täysin hypoteettista väittää, että niin ihmisajattelun vinoumat kuin tekoälyn vaikea selitettävyydsikin ohjaisivat ihmisen roolia kohti vastuuta kantavaa kumileimasinta. Kehitys ei ole hallitustyön houkuttimien kannalta ideaalia. Myös heikko tekoälyosaaminen voi tapauskohtaisesti olla ongelmallista niin epätarkoituksenmukaisen käytön, liiallisen digitalisoimiskunnianhimon kuin tehokkuustappioihin johtavan liikavarovaisuudenkin kannalta.

Näennäisestä objektiivisuudestaan huolimatta tekoäly on sosiotekninen kokonaisuus, jonka toiminta ja maailmankuva heijastavat sen taustalla tehtyjä valintoja. Johto ja muut tekoälytyökaluihin vaikuttavat tahot voivatkin sekä tahtoen että tahtomattaan vaikuttaa siihen, miten tekoäly tosiasiallisesti toimii. Tekoäly omaksuu toimintamalleja erityisesti datasta, jonka laatu määrittää sen

luotettavuutta. Lisäksi keskeiseen rooliin nousee tekoälyn konfigurointiin ja tavoitteenasetteluun liittyvät kysymykset, miltä osin keskeistä on saada OYL 1:5 mukainen logiikka sisään rakennettua järjestelmiin joustavasti ja luotettavasti. Tämä yhdessä esimerkiksi datakysymysten kanssa etukäiteistä liiketoimintapäätöksiin liittyvää harkintaa. Hallituksen onkin tärkeää tunnistaa ja kyetä ottamaan omassa arvioinnissaan huomioon tekoälyn riippuvuussuhde taustatoimijoihinsa ja näiden toimintaa värittäviin tekoölyyn siirtyviin vinoumiin.

Tekoölytyökalut on normatiivisessa mielletävä työkaluksi siinä missä muutkin erilaiset ohjelmistot. Johto siis vastaa päätöksestään tekoölystä riippumatta. Tekoöly toimii kuitenkin monilta osin siinä määrin itsenäisesti ja ennakoimattomasti, että sen rooli muistuttaa yrityksessä yhä enemmän perinteistä agenttia, jota on valvottava ja jonka toimintaa on ohjattava. Oleellista on erityisesti, ettei tekoälyn päätöksenteon vaikuttimia voida arvioida ex ante eikä ex post, miltä osin se muistuttaa ihmistoimijaa ja mikä liittyy agenttiongelman ytimeen. Tekoälyn kehittyessä sen toimintalogiikka ja eräänlainen sisäinen arvomaailma onkin lipumassa koko ajan vaikeammin selitettävään suuntaan. Pedagogisessa mielessä tekoölyä voidaan lähestyä delegointiin liittyvien periaatteiden näkökulmasta. Tekoölyyn liittyvä valvonta on kuitenkin vaikeaa ja vaatii tuekseen uusia corporate governance - työkaluja. Eri arvioiden mukaan se uhkaa olla lähinnä rituaalista, mistä syystä valvontaa on tarkoituksenmukaisinta kohdistaa etenkin teknologiaan liittyvään ihmistoimijuuteen ja taustaprosesseihin.

### 6.1.2 Tekoöly liiketoimintapäätösprosessissa

Tekoälyn käytön hyväksyttävyyttä lähestyttiin tutkielmassa analysoimalla liiketoimintapäätösperiaatteen eri elementtejä ja hyvää liiketoimintapäätösprosessia, joihin OYL 1:8 §:n mukaisen johdon huolellisuusvelvollisuuden arviointi pohjautuu. Liiketoimintapäätösperiaate ohjaa hallitusta hankkimaan riittävät ja luotettavat tiedot päätöksenteon taustaksi ja tekemään tältä pohjalta rationaalisen päätöksen. Liiketoimintapäätösarviointi muuttaa muotoaan tehokkaiden ja toimivien tekoölyjärjestelmien tullessa entistä laajemmin saataville ja niiden yleistyessä yhtiökäytännössä. Järjestelmät kykenevät lisäämään päätöksenteon informaatiopohjaa merkittävästi myös tiukassa aikapaineessa ja kustannustehokkaasti. Tekoälyn hyödyntämiseen päätöksenteon taustaprosesseissa onkin sen tilannekohtaisesta soveltuvuudesta riippuen kannusteet niin yhtiön edun kuin liiketoimintapäätösperiaatteen mukaisen informoidun päätöksenteon vaatimuksen kautta. Vaikka tekoölyyn liittyykin riskejä, ei yhtiöiltä muutoinkaan edellytetä velvollisuutta tehdä päätöksiä varmuuden vallitessa tai riskittä. Sen sijaan olennaista on tunnistaa nämä riskit ja arvioida niiden hyväksyttävyyttä. Mitään suoraa estettä tekoälyn hyödyntämiselle päätöksenteossa ei ole. Järjestelmien vakiintuessa tämä voi paikoin olla tulevaisuudessa liiketoimintapäätösperiaatteen

valossa vaatimuskin. Vastaavasti muidenkin uusien työkalujen ja metodien asema on vakiintunut käytön myötä vaadittavan huolellisuuden standardiksi.

Tekoälytieto voi pohjautua ihmisen tiedonkäsittelykyvyn ylittävään datan prosessointiin ja miljardeihin parametreihin. Tästä huolimatta tulkintaa, joka tekisi tekoälytiedon ohittamisesta epärationaalista, ei voida tehdä, sillä hallitus pysyy kokonaisuudessaan vastuussa päätöksenteosta. Koska hallitus on asetettu vastaamaan päätöksenteon huolellisuudesta ja sillä on velvollisuus toimia aktiivisesti, on sen aina syytä käyttää kriittistä harkintaansa. Kariikoiden hallituksen jäsen ei siis voi ulkoistaa huolellisuusvelvoitettaan koneelle, vaikka kone osaisikin laskea tätä paremmin. Tämä tarkoittaa muun muassa hallituksen jäsenten liiketoimintakokemuksen, intuition ja markkinatuntemuksen hyödyntämistä. Toisaalta myös tiedon sivuuttamisen on oltava rationaalinen valinta. De lege lata kriittisen ajattelun syrjäyttäminen tapahtuukin hallituksen jäsenten riskillä, joskin korvausvastuu edellyttää, että päätöksestä syntyy vahinkoa. Tarkoituksella tehdyn valinnan ohella tämä voi tapahtua myös tahattomasti esimerkiksi automaatiovinouman siivittämänä. Tekoälyn teknisen ylivoimaisuuden liiketoimintapäätösprosessille asettamaa painetta kuitenkin tasapainottavat muun muassa liiketoimintaan liittyvät korostuneen inhimilliset piireet, liiketoimintaympäristön ennakoimattomuus sekä datan teknologialle asettamat rajat.

Koska tekoälyn suorittama tiedon keruu ja analysointi kohdistuvat päätöksenteon taustaprosesseihin, joita seuraa hallituksen tekemä liiketoimintapäätösarviointi, vertautuu tekoäly loogisesti asiantuntijan käyttöön. Asiantuntijatiedon osalta on arvioitava tiedon luotettavuutta. Keskeisiä kriteereitä, jotka synnyttävät presumption tiedon luotettavuudesta ovat asianmukainen valintaprosessi, ohjeistaminen ja valvonta, jotka osoittautuvat tekoälynäkökulmasta toimiviksi lähtökohdiksi agenttiongelman kautta hahmoteltujen riskien huomioimiselle. Käytännössä hallituksen on varmistuttava, että käytettävä tekoälyjärjestelmä on käyttötapaukseensa sopiva, kykenevä tuottamaan asianmukaista tietoa ja asianmukaisen datan päälle rakentuva. Lisäksi niin käyttöönotossa kuin myöhemmin päätöksen olosuhteet huomioiden itse päätöksentekotilanteessa huomioon on otettava tutkielmassa tunnistettuja riskejä kuten esimerkiksi vinoumien merkitys. Sen sijaan tekoälyn selitettävyydelle ei ole tarpeen antaa merkittävää roolia, ellei se hallituksen harkinnan mukaan erityisesti rasita tiedon luotettavuutta. Selitettävyyshaasteisiin ei ole tarjolla sellaisia ratkaisuja, joihin tukeutuminen olisi mielekästä, eikä tätä vaadita muiltakaan teknologioilta. Vaatimukset uhkaisivatkin muotoutua melko näennäisiksi.

Hallitus ei voi ohittaa tiedossaan olevia tiedon luotettavuutta heikentäviä tekijöitä, vaan nämä horjuttavat presumptiota luotettavuudesta ja nostavat vaadittavaa huolellisuutta ja lisäselvitysten merkitystä. Tällaisten tekijöiden tunnistamiseksi yhtiössä on oltava paikallaan asianmukaiset

valvontamekanismit ja hallituksella on oltava käytössään riittävät perustiedot sekä käytettävistä järjestelmistä että yleisesti riskeistä. Luotettavuusarviointi ei kuitenkaan ole siinä mielessä ratkaisevaa, että se määrittäisi hyväksyttävän päätöksen, vaan kyse on taustatiedosta, jonka pohjalta hallitus tekee omat ratkaisunsa arvioituaan ensin, millainen paino taustatiedolle voidaan antaa. Viime kädessä päätöksen objektiivinen perusteltavuus on ratkaisevaa. Varsinainen tiedon luotettavuuden verifiointi olisikin käytännöllisesti mahdotonta ja tehokkuusnäkökulmasta epätarkoituksenmukaista. Tutkielmassa havaitaan, että sikäli kuin tietoa on arvioitu kriittisesti, ei ole liiketoimintapäätösarvioinnin kannalta lopulta merkitystä, miten taustatieto on alkujaan tuotettu. Prosessin jälkikäteisarvioinnin mahdollistamiseksi hallituksen on syytä dokumentoida vuorovaikutus tekoälyn kanssa ja siihen liittyvä harkinta mahdollisimman tarkasti. Dokumentoinnin painottaminen myös vähentää riskiä haitallisesta tekoälyn taakse piiloutumisesta.

Tiedon luotettavuuteen linkittyvät huolelliset taustaprosessit ovat luonteeltaan teknisiä, eikä yhtiöoikeudellisessa tutkimuksessa ole tarpeen arvioida niiden tarkkaa sisältöä. Yhtiöoikeudellisen työnjaon näkökulmasta tällaisista kysymyksistä vastaa yhtiön organisaatio ja hallituksen velvollisuudet keskittyvät valvontavastuuseen. Hallituksen on varmistettava, että organisaatio on organisoitunut asianmukaisesti ja kykenee osaamisen ja resurssien osalta vaadittavaan huolellisuuteen. Yhtiöissä onkin kiinnitettävä huomiota tekoälyhallintoihin, mikä istuu luontevasti osaksi muuta corporate governance- ja IT-hallinnointijärjestelmää. Yhtiökäytännön ja hyvän liiketavan vielä hakiessa paikkaansa, arviointitukea voidaan hakea niin eri standardeista kuin digisääntelystäkin, joissa omaksutut linjat ovat pääosin yhdenmukaisia tutkimustulosten kanssa. Näyttökysymysten kannalta prosessien on syytä olla dokumentoituja, jotta hallitus voi arvioida niiden asianmukaisuutta ja jotta mahdollisessa vahingonkorvausoikeudenkäynnissä voidaan osoittaa menettelyn huolellisuus. Kuitenkin mitä lähemmäksi hallitustyön ydinaluetta ja päätöksentekoa tullaan, sitä vahvemmaksi hallitukselta itseltään vaadittava huolellisuus kasvaa. Etenkin viimekätinen liiketoimintapäätösprosessin yhteydessä tapahtuva luotettavuusarviointi kuuluu hallitukselle itselleen ja on viime kädessä korostuneen inhimillistä riskin ja yhtiön edun punnintaa. Tämä nostaa vaatimuksia hallituksen jäsenten tekoälyosaamisesta. Jäsenten on kyettävä ymmärtämään aihetta perustasolla voidakseen varmistua päätöksenteon asianmukaisuudesta. Tekoäly siis samaan aikaan sekä tehostaa että haastaa hallitustyötä jäsenten näkökulmasta.

Hallitukselta vaadittava huolellisuus konkretisoituu vahingonkorvausvastuun myötä. Tekoälyyn liittyvän vahingonkorvauksen ympärillä on käyty kriittistä keskustelua. Mustan laatikon omaisen päätöksenteon on pelätty aiheuttavan katvealueita vastuulle. Tutkielmassa kuitenkin havaitaan, että kun yhtiöoikeudessa inhimillinen tekijä on mukana toiminnassa, voidaan arvioinnissa hyödyntää

voimassa olevaa normistoa ilman merkittäviä haasteita. Hallitus on vastuussa toiminnastaan riippumatta, miten se käytännössä toimii, eikä tällöin ole syytä arvottaa eri toimintatapoja kategorisesti eri lailla. Tekoälyjärjestelmän vaikea selitettävyys ja autonomisuus kuitenkin voivat kuitenkin lisätä riskiä epätoivotusta seuraamuksesta, mikä nostaa vaadittavaa huolellisuutta. Arviointi on tapauskohtaista, mutta yleistäen mitä vaikeasti selitettävämpi tai autonomisempi järjestelmä on, sitä suurempaa ymmärrystä käytettävästä teknologiasta ja sen riskeistä edellytetään. Myös vahingonkorvausarvioinnin näkökulmasta olennaisiksi tekijöiksi nousevat näin ollen liiketoimintapäätösarvioinnin tapaan huolellinen käyttöönotto, ohjeistaminen ja valvonta. Ihmistoimintaan keskittyminen onkin tarkoituksenmukaista huomioiden teknologian sääntelemisessä ja valvonnassa havaitut merkittävät haasteet.

Vaikka tekoälykehitys muovaakin corporate governance -käytänteitä, voidaan tutkielman valossa sitä lähestyä samaan tapaan periaatekeskeisesti kuin muitakin ilmiöitä, kunhan arvioinnissa huomioidaan tekoälyn erityispiirteet. Tämä on yhtiöoikeudellisen koherenssin kannalta suotava lopputulema, sillä kyse on vahvojen liiketaloudellisten ajurien tukemasta kehityksestä, jonka suhteen pidän tarkoituksenmukaisena löytää mahdollistavia ja riskien suhteen vastuullisia ratkaisuja. Yhtäältä nykymuotoisesta tulkinnasta poikkeaminen vaatisi institutionaalista tukea ja saattaisi heikentää normiston joustavuutta mukautua yhtiökäytännön kehitykseen, mikä olisi tehokkuusnäkökulmasta epäsuotavaa. Hallitus voi siis luottaa tekoälykysymyksissä tuttuun fidusiariseen ajattelutapaansa.

### 6.1.3 Yhteenveto riskeistä ja mahdollisista ratkaisuista

Tekoälysääntely ei ole toistaiseksi kohdistunut corporate governance -kysymyksiin, mutta huolellisesti toimivalla hallituksella on agenttiteoriaan pohjaava ja vastuuarvioinnin kannalta käytännöllinen tarve luoda hallinnointimalleja ja näin osoittaa huolellisuuttaan. Alla on esitetty tutkielmassa esiin nousseita lähinnä agenttiongelman näkökulmasta potentiaalisia ongelmakohtia ja niihin yhtiöoikeudellisen tarkastelun näkökulmasta myötä löydettyjä ratkaisuja yhteen kokoava taulukko. Kuten taulukko kiteyttää, ei agenttiongelmalle tyypilliseen tapaan myöskään tekoälykysymyksiin voida vastata kattavasti ja tarkkarajaisesti, vaan paljon jää joustavan huolellisuusarvioinnin varaan. Osittain ongelmat jäävät teknisten ratkaisujen varaan, miltä osin asiaa ei tutkielmassa ole arvioitu, sillä yhtiöoikeudellisesta näkökulmasta oleellista on kohdistaa asia hallituksen vastuulle, ei tarjota teknistä toteutusta. Esitetyt prosessit on suhteuttava yhtiön toimintaan ja muutoinkin laadittava oikeasuhtaisiksi, jotta niiden noudattaminen ei muutu taakanomaiseksi muodollisuudeksi tai lannista tekoälyaloitteellisuutta, joka itsessään on yhtiöintressin kannalta lähtökohtaisesti suotavaa.

Taulukko 2: Yhteenveto riskeistä ja ratkaisuista

Haaste	Esitettyjä ratkaisuja
Johto voi hyödyntää tekoälyä opportunistin tukena ja vaikuttaa tekoälyn neutraliteettiin	<p>Tekoälyn käyttöön liittyvien prosessien kuten käyttöönoton on perustuttava asianmukaisiin riskiarviointeihin ja dokumentoituihin periaatteisiin, jotka vaikuttavat myös tiedon luotettavuuden ja tuottamuksen arviointiin. Hallituksella on valvontavastuu siitä, että ko. prosessit ovat yhtiössä kunnossa ja niiden soveltamista valvotaan riittävästi. Prosesseja voidaan myös auditoida luottamuksen vahvistamiseksi.</p> <p>Jos hallitus on tietoinen tiedon luotettavuutta rasittavista tekijöistä, ei se saa välttämättä liiketoimintapäätösperiaatteen mukaista suojaa, eikä lojaliteettivelvollisuuden rikkomista muutoinkaan suojata. Hallituksella on velvollisuus joko omasta tai organisaation toimesta arvioida luotettavuuteen liittyviä tekijöitä ja tiedostaa nämä osana päätöksentekoa. Päätöksentekoprosessi ja vuorovaikutus tekoälyn kanssa on dokumentoitava siten, että ulkopuolinen voi arvioida päätöksen perusteltavuutta, tekoälyn roolia siinä ja tekoälytiedon arviointia.</p> <p>Tekoälytieto ei suoraan riitä yksinomaiseksi perusteeksi päätökselle, vaan päätöksen perusteltavuus ratkaisee. Liiketoimintapäätösperiaate ohjaa ja velvoittaa hallitusta kriittiseen ajatteluun, minkä sivuuttaminen ja tekoälyn taakse piiloutuminen voi olla tuottamuksellista.</p>
Tekoäly haastaa ihmistoimijuutta ja uhkaa passivoida ihmisiä	<p>Tekoälyn käyttöä ohjaavien dokumentoitujen toimintaperiaatteiden on ohjattava arvioimaan tekoälytietoa kriittisesti erityisesti sen osalta, haastaako jokin tiedon luotettavuutta. Myös vastuujärjestelmä, liiketoimintapäätösarviointi ja prosessin dokumentointivaatimukset ajavat hyödyntämään kriittistä ajattelua, liiketoimintaosaamista ja -kokemusta sekä intuitiota sekä tuomaan tämän ilmi. Hallituksella ei ole oikeutta jäädä passiiviseksi tehtäviensä hoidossa myöskään suhteessa tekoälytietoon, ja tämä voi johtaa vahingonkorvausvastuuseen. Dokumentaatiovaatimukset luovat ex ante pelotetta passiiviseksi jättäytymiselle.</p> <p>Hallitusta koulutetaan riskeistä, ja tuetaan jäsenten valmiuksia arvioida tekoälyn toimintaa ja tiedostaa tilannekohtaiset riskit sekä ajattelun vinoumat. Toisaalta siltä osin kuin tekoäly laadullistaa päätöksentekoa, mutta heikentää samalla ihmissuoritusta, ei muodostu OYL 1:5:n näkökulmasta ongelmaa, vaan tilanne haastaa hallituksen jäseniä itseään.</p>
Johdon ja osakkeenomistajin välillä vallitsee informaatio-epäsymmetria	<p>Tekoälyn käytöstä viestitään ymmärrettävästi osana yhtiön muuta raportointia huomioiden kuitenkin liikesalaisuusnäkökulmat. Viestiminen keskittyy etenkin tekoälyn hallinnointijärjestelmään, mikä mahdollistaa yleisellä tasolla tekoälyhallinnoinnin tason arvioinnin. Muussa tapauksessa tekoälyn, mahdollisesti suuremkin roolin, arvioiminen olisi käytännössä mahdotonta, mikä voisi olla omiaan alentamaan luottamusta järjestelmiin ja siten heikentäisi tehokkuushyötyjä. Tekoälypäätöksenteko on dokumentoitua mahdollisten vahingonkorvausasioiden varalle.</p>
Tekoälyosaaminen on heikkoa	<p>Hallituksen tekoälyosaamiseen kiinnitetään huomiota, jotta hallitus osaa arvioida perustasoisia kysymyksiä ja riskejä. Hallituksen on varmistettava, että organisaatiossa on riittävä tekninen osaaminen tekoälyasioiden käsittelyyn.</p>
Järjestelmien selitettävyys on heikko	<p>Selitettävyuden merkitys on melko vähäinen. Selitettävyyttä ei yleisestikään vaadita oikeusjärjestyksessämme. Hallituksen on tiedostettava, että se toimii tunnetun tuntemattoman kanssa ja arvioitava tähän liittyvää riskiä tilannekohtaisesti.</p> <p>Olenaisempaa on, että käyttöön ei alkujaankaan oteta tarkoitukseen soveltumattomia tekoälyjärjestelmiä, mistä hallituksella on valvontavastuu. Jos selitettävyysongelmat rasittavat tiettyä päätöstä ongelmallisesti, heikentää se presumptiota tiedon luotettavuudesta ja lisäselvityksiltä sekä perusteluilta vaadittava huolellisuus nousee. Olennaista on kuitenkin päätöksen perusteltavuus, ei sen taustatiedon synnyttänyt prosessi.</p>
Data voi olla heikkolaatuista, sisältää vinoumia ja katsoo menneeseen	<p>Datan hallinnointiin on kiinnitettävä organisaatiossa huomiota osana tekoälytyötä ja datakysymyksiä on arvioitava säännöllisesti. Organisaation on kyettävä arvioimaan vinoumia ja niiden merkitystä. Tekoälymallien osalta on arvioitava erikseen niiden käyttöön tarvittavaa dataa ja mahdolliset puutteet on huomioitava käyttöönoton lisäksi myös arvioidessa järjestelmän luotettavuutta päätöksentekoprosessissa. Puutteet ja vinoumat heikentävät liiketoimintapäätösperiaatteen mukaista oikeutta luottaa tietoon ja nostavat tarvetta lisäselvityksille.</p>

Haaste	Esitettyjä ratkaisuja
Tekoälyllä ei ole fidusiaarista ajattelutapaa	Työkälun autonomian tasosta riippuen, hallituksen on varmistettava, että tekoälyjärjestelmien tavoitteenasettelu ja muu konfigurointi tapahtuu asianmukaisesti ja dokumentoidusti. Keskeistä on varmistaa, miten yhtiön etu saadaan sisäänrakennettua järjestelmiin joustavasti, jottei toiminta ole liian mekaanista lyhyen aikavälin edun maksimointia.
Tekoäly toimii autonomisesti ilman näkyvyyttä sen vaikuttamiin	Tukea voidaan hakea huolellista delegointia koskevista normeista, mikä palauttaa arvioinnin asianmukaisesti organisoituun käyttöönottoprosessiin. Hallituksen huolellisuuden arvioinnissa huomio kiinnittyy erityisesti valinnan huolellisuuteen ja tätä koskevaan organisoitumiseen. Arviointi on näin ollen joiltain osin luonteeltaan verrattain teknistä. Liialliselta tai erityisen riskialttiilta autonomisuudelta osakkeenomistajia suojaa delegoinnin tapahtuminen hallituksen riskillä, sillä tekoälylle delegoiminen ei siirrä vapautta hallitusta vastuustaan.

## 6.2 Tulevasta kehityksestä

### 6.2.1 Ennalta-arvaamattomat näkymät

Tutkielmassa esitettyä voi olla syytä arvioida toisin järjestelmien kehittyessä ja tekoälyn autonomisen roolin kasvaessa. Toistaiseksi ja tässä tutkielmassakin on pidetty oletuksena, että ratin takana istuu ihminen. Tämä ei kuitenkaan ole itsestään selvää, sillä teknologia ei sitä varsinaisesti edellytä. Vastuun kietominen ihmistoimintaan ei välttämättä olisi tarkoituksenmukaista tilanteessa, jossa tekoäly tosiasiallisesti toimii hyvin itsenäisesti. Tällöin luonnollinen henkilö saattaisi joutua helposti vastuuseen ilman, että tällä on tosiasiallisesti ollut muuta toisintoimimismahdollisuutta kuin jättää hyödyntämättä tekoälyä, miltä osin punnittavaksi tulisi tehokkuushyötyjen ja riskin välinen suhde. Tilanne kuitenkin vaatisi perusteellisempaa doktriinin uudelleentarkastelua. Ennen tällaista tarkastelua määrittää tekoälyn käytön rajat ja hyväksyttävyyden tutkielmassa kuvatusti viime kädessä yhtiön etu ja se, kuinka pitkälle hallituksen jäsenet ovat valmiita menemään tätä tavoitellessaan.

Vaikka tutkielmassa onkin esitetty pääpiirteissään nykymuotoisen tulkinnan soveltuvan tekoälykysymyksiin, on tiedostettava, että tematiikkaan liittyy paljon epäselvyyksiä, koska käytänteet vasta muotoutuvat, eikä aihetta ole juurikaan tutkittu Suomessa. Esimerkiksi käytetyt analogiat saavat tukensa lähinnä reaalisista argumenteista. Oikeustilan selventäminen tapahtuneekin viime kädessä aikanaan koittavien tuomioistuinprosessien myötä. Sillä välin epävarmuuden poistamiseksi kaivataan lisätutkimusta tässäkin tutkielmassa käsitellyistä aiheista, eri oppirakennelmien yhteensovittamisesta tekoälyaikakauden tarpeiden kanssa sekä mahdollisista muutostarpeista lainsäädäntöön tai itsesääntelynormeihin, jotka ovat joustava tapa mukauttaa yhtiöoikeutta tekoälyn mukanaan tuomiin haasteisiin. Yhtiöoikeuden on varauduttava kehitykseen, sillä yhtiökäytännössä innovaatiot etenevät nopeasti, mutta epävarmuus on omiaan hidastamaan innovointia. Teknologia onkin kehittynyt viime vuosina niin nopeasti, että monet valistuneetkin arvaukset ovat usein osoittautuneet virheellisiksi. Varmaa on vain se, että muutoksen pyörät ovat alkaneet pyöriä. Muutoksen tahti ja läpileikkaavuus jää nähtäväksi, mutta tilanteessa ei sovi jäädä odottamaan, mihin suuntaan kehitys alkaa kulkea.