



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Marja Savioja

## **Hyvä yritysrahoituspäätös**

tarkasteltavana vähittäispankin luottopäätös pk -yritykselle

Laskentatoimen ja rahoituksen akateeminen yksikkö  
Talousoikeuden Pro Gradu – tutkielma  
Talousoikeuden maisteriohjelma

Vaasa 2026

---

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

<b>Tekijä:</b>	Marja Savioja		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Hyvä yritysrahoituspäätös: tarkasteltavana vähittäispankin luottopäätös pk -yritykselle		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Talousoikeus		
<b>Työn ohjaaja:</b>	KTT Olli Välimäki		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2026	<b>Sivumäärä:</b>	82

---

**TIIVISTELMÄ:**

Suomessa on lähes puoli miljoonaa yritystä ja vuosittain perustetaan kymmeniä tuhansia lisää. Suomalaisen pk -yrityksen kasvun ja menestymisen edellytys on pääoman saatavuus, joka usein edellyttää myönteistä rahoituspäätöstä. Vähittäispankille pk -yritys on erittäin tärkeä yhteistyökumppani. Pk -yrityksille myönnetään vuosittain yritysluottoja yli 24 miljardia euroa ja yritysluottojen kokonaislainakanta on yli 60 miljardia euroa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään, millainen on hyvä yritysrahoituspäätös. Tarkastelun kohteena ovat velallisen pk -yritys ja rahoittajana Suomessa toimiva vähittäispankki. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti yritysrahoituspäätökseen liittyvää päätösprosessia ja siihen liittyvää huolellisuus- ja dokumentointivelvoitetta.

Tutkimuksessa tarkastellaan myös yritysrahoituspäätökseen vaikuttavia oikeudellisia tekijöitä, mm. pankkisääntelyä ja sen vaikutusta hyvään yritysrahoituspäätökseen. Tutkimuksen tueksi tehdään myös haastattelu yritysrahoituspäätäjille ja riskienhallinnan asiantuntijoille. Tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttaa myös tutkijan pitkä kokemusperäinen tieto aiheeseen liittyen.

Tutkimuksen päälähteenä on Marika Salon Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu. Aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ole tehty. Aihe on tärkeä, koska pääoman saatavuus on pk -yrittäjälle yksi merkittävimmistä yritystoiminnan kasvun ajureita. Pankeille yritysrahoitus on tärkeä osa niiden ansaintaa mm. korkokatteen takia. Rahoittajan on kasvaneen regulaation ja valvonnan takia kyettävä tekemään rahoituspäätös sillä tavalla, ettei siitä myöhemminkään aiheudu johdolle korvausvastuuta.

Tutkimuksen tuloksena syntyi suositus siitä, minkälaisia vaatimuksia voidaan asettaa hyvälle yritysrahoituspäätökselle ja selvitys siitä, miksi päätöksen dokumentaatio ja valvonta on tärkeää. Hyvä yritysrahoituspäätös perustuu yhtiöoikeudellisiin huolellisuus- ja lojaliteettivelvoitteisiin sekä luottolaitostoiminnan sääntelyyn. Hyvä ja huolellinen yritysluottopäätös valmistellaan, dokumentoidaan ja valvotaan tarkasti. Luottotappioihin varaudutaan jo päätöksentekohetkellä. Hyvä yritysrahoituspäätös määrittyy ensisijaisesti päätöksenteon laadun, ei yksittäisen lopputuloksen perusteella. Hyvä yritysrahoituspäätös on ensisijaisesti prosessi, ei lopputulos. Tutkimus avasi myös jatkotutkimusmahdollisuuksia. Jatkotutkimuksen aihe voisi käsitellä esimerkiksi teknologian ja automaation roolia muuttuvassa pankkiympäristössä ja luottopäätöksenteossa.

---

**AVAINSANAT:** yritysrahoituspäätös, päätösprosessi, fidusiaariset velvollisuudet, corporate governance, pankkisääntely, riskienhallinta, korvausvastuu

## Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet	14
1.3	Tutkimusmenetelmä	17
1.4	Tutkielman rakenne	18
2	Luottoriskin sääntely, hallinta ja arvostus pankkitoiminnassa	20
2.1	Sääntely- ja riskikehikko	20
2.2	IFRS 9 kansainvälinen tilinpäätösstandardi	23
2.3	ECL, odotettavissa oleva luottotappio	25
3	Corporate governance ja fidusiaarinen vastuu pankkiliiketoiminnan päätöksenteossa	29
3.1	Corporate governance pankkitoiminnassa	29
3.2	Fidusiaariset velvollisuudet , huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite	31
3.3	Business Judgement Rule	32
3.4	Hyvä pankkitapa	35
3.5	Pankin eettiset toimintaperiaatteet	38
4	Pankin hallinto-, johto- ja valvontarakenne	41
4.1	Pankin hallinto	41
4.2	Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja	46
4.3	Kolmen puolustuslinjan malli	49
5	Yritysrahoituspäätös	51
5.1	Luottoriskien hallinta	51
5.2	Yritysrahoituspäätöksen valmistelu	54
5.3	Yritysrahoituspäätösprosessi, sen dokumentointi ja valvonta	58
5.4	Hallinnon ja johdon vastuu päätöksenteossa	63
6	Tutkimuksen johtopäätökset	69
6.1	Jatkotutkimus	72

Lähteet	73
Liitteet	80
Liite 1. Haastattelututkimuksen kysymykset	80

## Kuviot

<b>Kuvio 1.</b> Yrityslainojen nostot suomalaisista vähittäispankeista vuosina 2022-2025.	9
<b>Kuvio 2.</b> Yrityslainakannan volyymit, vähittäispankki vs. muut rahoituslaitokset.	10
<b>Kuvio 3.</b> Konkurssit vuositasolla vuodesta 1986 vuoteen 2024.	12
<b>Kuvio 4.</b> Business judgement rule ja sen tärkeimmät elementit.	33

## Taulukot

<b>Taulukko 1.</b> Suomalaisen yritysten määrä ja henkilöstö vuonna 2024.	11
---	----

## Lyhenteet

BJR	Business Judgement Rule (liiketoimintapäätössääntö, johdon vastuun rajaamisperiaate huolellisesti valmistelluille päätöksille)
CRD	Capital Requirements Directive (EU:n luottolaitosdirektiivi, pääomavaatimuksia ja valvontaa koskeva sääntely)
CRR	Capital Requirements Regulation (EU:n vakavaraisuusasetus, pankkien vakavaraisuus- ja riskienhallintasääntely)
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive (EU:n kestävyysraportointidirektiivi)
EAD	Exposure at Default (vastuun määrä maksukyvyttömyyshetkellä)
EBA	European Banking Authority (Euroopan pankkiviranomainen)
ECL	Expected Credit Loss (odotettavissa oleva luottotappio)
EKP, ESB	Euroopan keskuspankki

ESG	Environmental, Social, Governance (ympäristöön, sosiaaliseen vastuuseen ja hallintotapaan liittyvät tekijät)
ESRB	European Systemic Risk Board
EU	Euroopan unioni
FINE	Vakuutus- ja rahoitusneuvonta FINE
FIVA	Finanssivalvonta
FSB	Financial Stability Board
HE	Hallituksen esitys
IFRS	International Financial Reporting Standard (kansainvälinen tilinpäätösstandardi)
IFRS 9	IFRS 9 -standardi (rahoitusinstrumenttien kirjanpito ja odotettavissa olevat luottotappiot)
KKO	Korkein oikeus
KPL	Kirjanpitolaki
KSL	Kuluttajansuojalaki
LGD	Loss Given Default
LLL	Laki luottolaitostoiminnasta
MBCA	Model Business Corporation Act (Yhdysvalloissa käytetty malliosakeyhtiölaki)
OYL	Osakeyhtiölaki
P2G	Pillar 2 Guidance (valvojan antama lisäpääomaohjeistus)
P2R	Pillar 2 Requirement (valvojan asettama lisäpääomavaatimus)
PD	Probability of Default (maksukyvyttömyyden todennäköisyys)
Pk-yritys	Pieni ja keskisuuri yritys
PRH	Patentti- ja rekisterihallitus
SICR	Significant Increase in Credit Risk (merkittävä luottoriskin kasvu, IFRS 9 -luokittelun käsite)
SREP	Supervisory Review and Evaluation Process (valvojan arviointiprosessi)
UTP	Unlikely To Pay (maksukyvyttömyyden arvio, luokittelukäsite ongelmastaan tunnistamisessa)

**Säädösluettelo**

Kirjanpitolaki 1336/1997

Laki Finanssivalvonnasta 878/2008

Laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista 1501/2001

Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014

Laki osakeyhtiölain muuttamisesta 512/2019

Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista 423/2013

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017

Osakeyhtiölaki 624/2006

Osuuskuntalaki 421/2013

Säästöpankkilaki 1502/2001

22/2026 Hallituksen esitys eduskunnalle luottolaitosdirektiivin täytäntöönpanoa koske-  
vaksi lainsäädännöksi

HE 109/2005 Hallituksen esitys Eduskunnalle uudeksi osakeyhtiölainsäädännöksi

HE 190/2025 Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi luottolaitostoiminnasta annetun lain  
muuttamisesta ja siihen liittyviksi laeiksi

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Suomalaisen vähittäispankin merkitys pk -yritysten liiketoiminnan menestymiselle on merkittävä. Myös suomalaisen pk -yrityksen muutos ja kasvu, jotka usein tapahtuvat ainakin osittain yritysrahoituksen kautta, on tärkeää vähittäispankille. Yritysluottojen osuus pankkien kokonaisluottokannasta on noin 20<sup>1</sup> - 45 % (tutkijan kokemukseräisen arvion mukaan) riippuen yksittäisistä pankeista ja myös pankkiryhmästä.

Suomessa toimii kolmenlaisia vähittäispankkeja. Liikepankki on osakeyhtiömuotoinen talletuspankki. Osakeyhtiön tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen. Julkisesti listattujen pankkiosakeyhtiöiden osakkeet ovat vapaasti ostettavissa pörssitoimeksiannon kautta. Liikepankkeja ovat mm. Nordea Bank Suomi Oyj ja Aktia Pankki Oyj.<sup>2</sup>

Osuuskuntamuotoisessa talletuspankissa asiakkaat voivat liittyä pankin jäseneksi ja jäsenyyden kautta omistaa jäsenosuuden pankista. Osuuskuntamuotoisen pankin yksi tavoite on tuottaa palveluita jäsenilleen paikallisesti. Osuuskuntamuotoisia osuuspankkeja ovat mm. OP -ryhmän alueelliset osuuspankit ja POP -Pankkiryhmä.<sup>3</sup> Isoilla osuuskunnilla on erittäin suuri merkitys Suomessa kansantaloudellisesti, koska niiden jäsenmäärät ovat merkittäviä valtakunnan tasolla. Jäsenet käyttävätkin yleensä itse osuuskunnan palveluita ja osallistuvat sen toimintaan. Jokaisella jäsenellä on yksi ääni, ellei säännöissä määrätä toisin. Suomessa merkittävin osuuskuntamuotoinen pankki on yli 2 miljoonalla jäsenellään OP Pohjola.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> OP Pohjolan vuosikertomus 2025 , n.d., [https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2025/op\\_pohjolan\\_vuosikertomus\\_2025.pdf#page=29](https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2025/op_pohjolan_vuosikertomus_2025.pdf#page=29)

<sup>2</sup> Ks. Laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista 1501/2001

<sup>3</sup> Ks. Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista 423/2013

<sup>4</sup> Tietoa OP Pohjolasta | OP, n.d., <https://www.op.fi/op-ryhma>

Säästöpankit ovat joko perinteisiä säästöpankkeja, joilla on säätiön kaltainen toimintamuoto tai säästöpankkiosakeyhtiötä. Säästöpankkiosakeyhtiöiden osakekannan omistaa jokin säästöpankkisäätiö. Säästöpankeilla ei ole omistajajäseniä, mutta niiden toimintatapa on osuuskuntamuotoisen pankin kaltainen. Säästöpankkien laissa määritelty perustehtävä on asiakkaiden taloudellisen hyvinvoinnin ja yhteisön tukeminen.<sup>5</sup> Tässä tutkimuksessa osuuskunta- ja säästöpankimuotoisia pankkeja arvioidaan samankaltaisina pankkeina, joiden päätavoite ei ole voiton tuottaminen jäsenilleen eikä omistajilleen kuten liikepankeissa.

Osuuskuntalaki (421/2013) vastaa osittain osakeyhtiölakia (624/2006). Säästöpankkilaki on hyvin samankaltainen kuin osuuskuntalaki ja sekä säästöpankit että osuuspankit toimivatkin hyvin samankaltaisesti. Laki korostaa yhdenvertaisuutta, demokratiaa, hallinnon ja raportoinnin läpinäkyvyyttä sekä tiedottamista. Osuuskunnan ja sen jäsenkunnan etujen erottaminen toisistaan ja niiden määrittely on haasteellista. Demokraattisen jäsenhallinnon tulisikin, osuustoiminnalliset periaatteet sekä johdon fidusiaariset velvollisuudet huomioon ottaen, soveltaa sidosryhmäkeskeistä lähestymistapaa, jolloin johdon tehtävänä ei ole pelkästään jäsenten, jäsenen elinkeinotoiminnan tai osuuskunnan, vaan kaikkien sidosryhmien etujen ajaminen. Suomessa lainsäädäntö asettaa kuitenkin omat haasteensa osuuskunnan etujen arviointiin.<sup>6</sup> Osuuskunnankin on varmistettava, että sen toiminta on kannattavaa. Taloudellinen vakaus on varmistettava, koska pankkiliiketoiminnan edellytys, toimintamuodosta riippumatta, on aina myös liiketoiminnan kannattavuus.<sup>7</sup>

Korkokatteella, eli anto- ja ottolainauksen korkoerolla, on suuri merkitys suomalaisten vähittäispankkien tulokseen. Korkokatteesta merkittävä osa muodostuu pk -yritysten luottokannasta. Korkeero muodostuu antolainauksen tuotoista eli viitekoroista ja luotto-

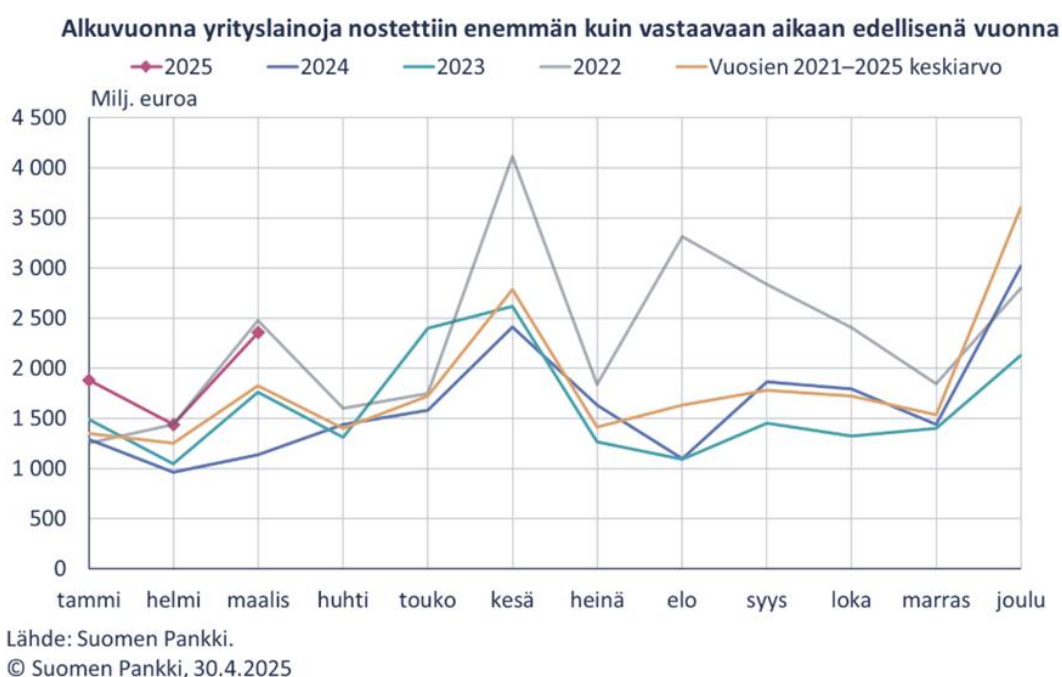
---

<sup>5</sup> Ks. Säästöpankkilaki 1502/2001

<sup>6</sup> Mähönen, 2019, s. 446.

<sup>7</sup> Karhinen, Puusa, 2025

jen marginaaleista sekä ottolainauksen korkomenoista eli asiakkaille maksettavista talletusten koroista. Korkeero kuvastaa myös pankkien ydinliiketoiminnan kannattavuutta. Pankkien tulokseen vaikuttavat voimakkaasti myös odotetut luottotappiot, jotka on kirjattu pankin tulokseen 1.1.2018 alkaen IFRS 9 -standardin mukaisesti. Vuonna 2024 OP Pohjola -ryhmän Osuuspankit-ryhmän (henkilö- ja pk -yritykset) tuloksesta noin 56 % muodostui korkokatteesta.<sup>8</sup> Pop -pankkiryhmässä korkokatteen osuus tuloksesta on merkittävämpi pankin tuoterakenteen takia, jopa 75 % tuloksesta voi muodostua korkokatteen kautta.<sup>9</sup>



**Kuvio 1.** Yrityslainojen nostot suomalaisista vähittäispankeista vuosina 2022-2025.<sup>10</sup>

Kuviosta 1. voidaan todeta, että vuoden 2025 lokakuussa yrityslainojen kanta oli 62,4 miljardia euroa, kannasta 49 % on pienille ja keskisuurille yrityksille myönnettyjä luottoja.

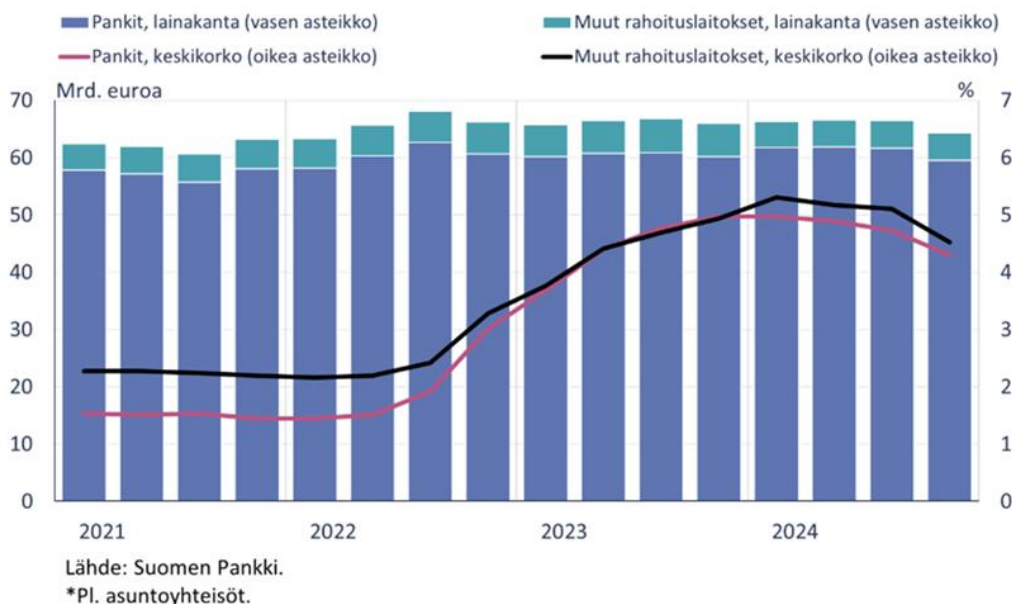
<sup>8</sup> Nordea, n.d., <https://www.nordea.com/fi/media/2025-01-30/nordean-tilinpaatostiedote-2024>

<sup>9</sup> POP Pankki-ryhmä, n.d., <https://www.poppankki.fi/hubfs/POP%20Pankki-ryhm%C3%A4/Ryhm%C3%A4n%20taloudelliset%20raportit/2024/POP%20Pankki%20ryhman%20toimintakertomus%20ja%20yhdistelty%20IFRS-tilinpaatos%2031-12-2024.pdf>

<sup>10</sup> Suomen Pankki, 2025 <https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tilastotiedotteet/rahalaitosten-tase/2025/yrityslainanostot-piristyneet-viime-vuodesta/>

Elinkeinonharjoittajille myönnettyjä lainoja koko yritysluottokannasta oli helmikuun 2025 lopussa noin 5 %.<sup>11 12</sup>

## Yrityslainakannan\* kesikorko laskenut



**Kuvio 2.** Yrityslainakannan volyymit, vähittäispankki vs. muut rahoituslaitokset.

Kuviosta 2 voidaan todeta vähittäispankkien merkitys suomalaisen pk -sektorin rahoitukselle suhteessa muiden rahoituslaitosten rahoitukseen.<sup>13</sup> Muut rahoituslaitokset rahoittavat vain noin 10 % yritysten rahoitustarpeista, em. rahoituksesta suuri osa on mm. factoring -rahoitusta, jonka turvin yritys voi hallita kassavirtojen kiertonopeutta.

Suomessa perustettiin vuonna 2025 41 031 uutta yritystä.<sup>14</sup> Yrityksistä vain 0,1 % on muita kuin pk -yrityksiä.<sup>15</sup> Pienet ja keskisuuret yritykset eli pk -yritykset määritellään

<sup>11</sup> Suomen Pankki, 2025 <https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tilastotiedotteet/rahalaitosten-tase/2025/elinkeinon-harjoittamiseen-myonnettyjen-lainojen-maara-pienentynyt/>

<sup>12</sup> Suomen Pankki, n.d [https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/taulukot-ja-kuviot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/tiedotehistoria/2012/lainat\\_elinkeinonharjoittajille\\_toimialoittain\\_chrt\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/taulukot-ja-kuviot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/tiedotehistoria/2012/lainat_elinkeinonharjoittajille_toimialoittain_chrt_fi/)

<sup>13</sup> Suomen Pankki, 2025 <https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tilastotiedotteet/muut-rahoituslaitokset-lainat-ja-korot/2025/yrityslainojen-korot-laskeneet/>

<sup>14</sup> PRH, n.d. [https://www.prh.fi/fi/tietoa\\_prhsta/uutislistaus/uutiset/2026/tilasto-uudet-yritykset-26.1.2026.html](https://www.prh.fi/fi/tietoa_prhsta/uutislistaus/uutiset/2026/tilasto-uudet-yritykset-26.1.2026.html)

<sup>15</sup> Yrittäjät, n.d <https://www.yrittajat.fi/tietoa-meista/tietoa-yrittajarjestosta/yrittajyys-suomessa/>

yrityksiksi, joiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, työntekijöitä on vähemmän kuin 250 henkilöä tai jonka taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa.<sup>16</sup> Taulukosta 1. voidaan todeta, että yritysten lukumäärä on ollut vuonna 2024 yli 480 tuhatta ja yritykset työllistävät lähes 1,5 miljoonaa henkilöä.<sup>17</sup>

**Taulukko 1.** Suomalaisen yritysten määrä ja henkilöstö vuonna 2024

Henkilöstön suuruusluokka	Yritysten lukumäärä	Yrityksiä, %	Henkilöstö, lkm	Henkilöstö, %
Alle 2 henkilöä (Ei-työnantajat, yksinyrittäjät)	406016	84,5	88478	6,1
2–9 henkilöä (Pientyönantajat)	55152	11,5	205898	14,2
10–49 henkilöä (Pienet yritykset)	15593	3,2	310723	21,4
50–249 henkilöä (Keskisuuret yritykset)	3125	0,7	300815	20,8
Väh. 250 henkilöä (Suuret yritykset)	707	0,1	542738	37,5
Työnantajayritykset yhteensä	74577	15,5	1360174	93,9
<b>Kaikki yritykset yhteensä</b>	<b>480593</b>	<b>100</b>	<b>1448652</b>	<b>100</b>

Keskeinen osa pankkien toimintaympäristöä on pankkisääntely, regulaatio, jolla turvataan rahoitusjärjestelmän vakaus, varmistetaan vastuullinen luotonanto ja suojataan taloutta pankkikriiseiltä. Sääntelykehikko pitää sisällään kansallisia ja kansainvälisiä normeja, mm. EU:n vakavaraisuus- ja maksuvalmiussääntelyn (CRR) ja luottolaitosdirektiivin (CRD),<sup>18</sup> IFRS 9 -standardin,<sup>19</sup> Basel I-IV:n, joka sääntelee mm. pankkien pääomavaatimukset ja likviditeettisäännöt, rahanpesulain, luottolaitoslain<sup>20</sup> sekä Finanssivalvonnan määräykset ja ohjeet luottolaitoksille.<sup>21</sup> Vuonna 2025 astui voimaan Basel IV -sääntely, joka kiristää luotonantokriteereitä entisestään, vaikuttaen erityisesti pienien ja keski suurten yritysten rahoituksen saatavuuteen. Sääntely vaikuttaa pankkien vakavaraisuusvaatimukseen ja sitä kautta pankkien luotonantokykyyn. Pankit edellyttävät vaatimaan entistä vahvempaa vakuustaustaa yritysrahoitusluotonannolle. Erityisesti kasvuun ja

<sup>16</sup> Tilastokeskus, n.d [https://stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)

<sup>17</sup> Tilastokeskus, n.d <https://stat.fi/fi/tilastot/tietoa-teemoittain/suomi-lukuina/yritykset>

<sup>18</sup> Finanssivalvonta, 2021 <https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/saantelykokonaisuudet/crrcrd/>

<sup>19</sup> Finanssivalvonta, 2017 <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2017/ifrs-9-rahoitusinstrumentit-kayttoonoton-vaikutuksista-annettavat-tiedot/>

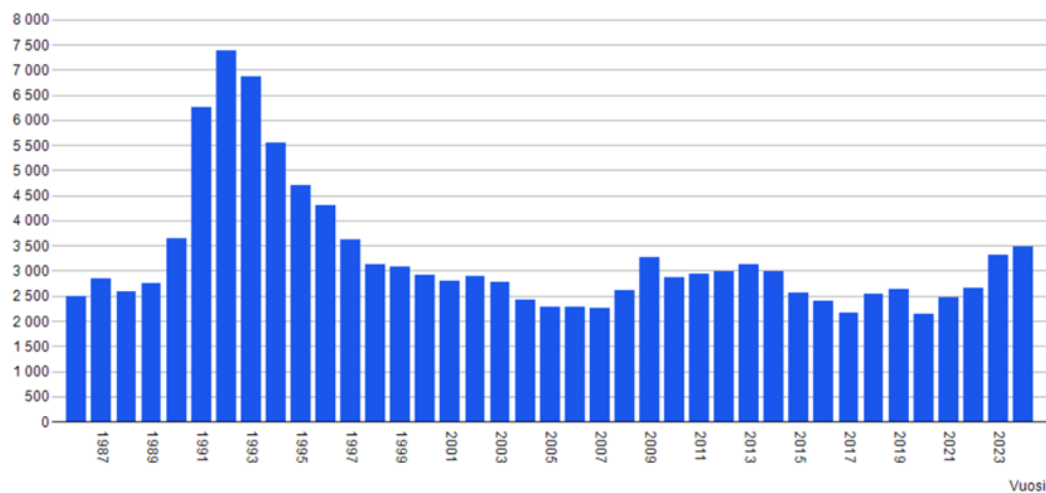
<sup>20</sup>Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014

<sup>21</sup> Finanssivalvonta, 2025 <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/pankki/luottolaitokset/>

kehittämiseen tarvittava kasvurahoitus saattaa olla vaikeuksissa.<sup>22</sup> Jatkossa erilaiset ta-  
kauskuviot, mm. Finnveran takaukset ovat entistä tärkeämmässä roolissa yritysten kehiti-  
tämisen ja kasvurahoituksen turvaajana yhdessä pankkien rahoituksen kanssa.

Yrityksen menestyminen ja vastuista suoriutuminen on ensiarvoisen tärkeää sekä yrityk-  
selle että rahoittajalle. Jos yritys ei menesty eikä suoriudu vastuistaan, se voi pahimmil-  
laan ajautua konkurssiin. Konkurssin seurauksena usein sekä yrittäjä menettää toimeen-  
tulonsa että rahoittaja voi jäädä vaille saataviaan. Konkurssin jälkeen pankille kirjatut  
odotetut luottotappiot kirjautuvat usein sen tulokseen lopullisina luottotappioina. Luot-  
totappiot vähentävät pankin tulosta. Suomessa ajautuu yrityksiä konkurssiin tällä het-  
kellä enemmän kuin koskaan aikaisemmin 2000 -luvulla. Vuonna 2025 haettiin Suomessa  
konkurssiin 3906 yritystä.<sup>23</sup>

Konkurssit vuositasolla vuodesta 1986 muuttujina Vuosi. Vireille pannut konkurssit, yritysten  
lukumäärä.



Ku-

**Kuvio 3.** Konkurssit vuositasolla vuodesta 1986 vuoteen 2024<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Finanssiala, 2016 <https://www.finanssiala.fi/uutiset/basel-iv-heikentaisi-pankkien-kykya-luotottaa-talouden-kasvua/>

<sup>23</sup> Tilastokeskus, 2026 <https://stat.fi/fi/uutinen/Konkurssien-maerae-jatkoi-joulukuussa-kasvuaan-vuosi-2025-synkin-sitten-90-luvun-lamavuosien> 10.3.2026

<sup>24</sup> Tilastokeskus, 2025 [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_kony/stat-fin\\_kony\\_pxt\\_13fj.px/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_kony/stat-fin_kony_pxt_13fj.px/)

Lukumääräisesti eniten konkurssseja haettiin 1990 -luvun alussa alkaneen laman takia. 1990 -luvun alun kriisin yhdeksi syyksi on esitetty mm. pankkien holtitonta luotonantoa ja sen puutteellista valvontaa sekä rahoitusmarkkinoiden taitamatonta vapauttamista.<sup>25</sup>

Pankkeja valvotaan sekä kansallisella että Euroopan tasolla.<sup>26</sup> Euroopan pankkiviranomainen (EBA) ja Finanssivalvonta valvovat ja ohjaavat pankkien toimintaa, tavoitteena on mm. riskialttiin luotonannon rajoittaminen. Kansallisella tasolla pankkeja valvoo Finanssivalvonta. Suurimpia eurooppalaisia pankkeja valvoo EKP, Euroopan keskuspankki, yhdessä kansallisen viranomaisen kanssa. Eduskunnan pankkivaltuusto valvoo Finanssivalvonnan toimintaa.<sup>27</sup> Finanssivalvonta valvoo kansallisella tasolla myös mm. pankkien johdon osaamista ja kyvykkyyttä. Finanssivalvonta on ilmoittanut Euroopan pankkiviranomaiselle (EBA) 2.12.2021 noudattavansa EBA:n 2.7.2021 julkaisemaa päivitettyä ohjetta hallinnosta ja ohjauksesta, Guidelines on internal governance/EBA/GL/2021/05, omassa valvonnassaan.<sup>28</sup> EBA:n ohjeessa käsitellään mm. rahanpesun ja terrorismin rahoituksen estämisen huomioon ottamista hallinnon järjestämisessä, lähipiiriä koskevan luotonannon sääntelyä sekä luotonannon dokumentaation tarkennuksia. Finanssivalvonta painottaa omassa ohjeistuksessaan valvottavilleen erityisesti rahoituksen valvonnan tärkeyttä, seuranta ja dokumentointia.

Onnistunut liiketoimintapäätös on yrityksen menestymisen perusta. Jos yrityksen johto tai hallinto tekee tappiollisen liiketoimintapäätöksen, mutta päätösprosessi on ollut huolellinen ja dokumentoitu, se ei joudu vastuuseen tappiollisesta päätöksestään (Business judgement rule).<sup>29</sup> Yritysrahoituspäätös on liiketoimintapäätös ja keskeinen osa pankkien riskinottoa ja luottopolitiikkaa. Hyvä ja huolellinen luottopäätösprosessi on yksi

---

<sup>25</sup> Kiander, 2005, s.5

<sup>26</sup> Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014

<sup>27</sup> Finanssivalvonta, n.d <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/pankki/>

<sup>28</sup> EBA, 2021 [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document\\_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-05%20Guidelines%20on%20internal%20governance/trans-lations/1021318/GL%20on%20internal%20governance%20under%20CRD\\_FI%20-%20updated.pdf?retry=1](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-05%20Guidelines%20on%20internal%20governance/trans-lations/1021318/GL%20on%20internal%20governance%20under%20CRD_FI%20-%20updated.pdf?retry=1)

<sup>29</sup> Salo, 2015, s.13

vähittäispankin merkittävimmistä päätöksistä ja on prosessina osa jokapäiväistä pankki-liiketoimintaa.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkielman tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoite on vastata kysymykseen:

### **Millainen on hyvä yritysrahoituspäätös ?**

Tutkimuksessa tunnistetaan yritysrahoituspäätösprosessin vaatimukset ja mitkä ovat yritysrahoituspäätöksiä tekevien velvollisuudet tiedonhankinnan ja dokumentoinnin suhteen. Kun päätös on tehty riittäväällä ja asianmukaisella huolellisuudella, päätöksentekijä ei joudu päätöksestä vahingonkorvausvastuuseen, vaikka hanke myöhemmin epäonnistuisi ja vähittäispankille aiheutuisi päätöksestä luottotappioita. Olennaista on päätösprosessin asianmukaisuus. Tutkimuksen tuloksena syntyy suositus siitä, minkälaisia vaatimuksia voidaan asettaa hyvälle yritysrahoituspäätökselle ja selvitys siitä, miksi päätöksen dokumentaatio ja valvonta on tärkeää.

Päätösprosessiin vaikuttavat tapauskohtaiset tilannetekijät. Kriteerejä muodostetaan kolmelle tasolle (päätösprosessi, päätöksen dokumentointi ja valvonta sekä päätöksentekijä), näin voidaan tarkastella myös mahdollista johdon vahingonkorvausvastuuta. Oikeudellinen kehys perustuu erityisesti OYL 1:8:n huolellisuusvaatimukseen, jota täsmennetään corporate governance -käytännöillä. Tutkimus laajentaa ymmärrystä corporate governance -järjestelmien toimivuudesta pankkikontekstissa yhdistämällä teoreettisen tarkastelun ja operatiivisen päätöksenteon analyysin.

Tutkimuksessa avataan aiheeseen liittyviä keskeisimpiä oikeudellisia periaatteita, termejä, pankkisääntelyä, liiketaloudellisia kriteereitä sekä Finanssivalvonnan ohjeistuksia

tutkimusongelmaan liittyen. Lisäksi käsitellään oikeustapauksia, lakeja sekä riskienhallinnan merkitystä yritysluottopäätökselle. Tutkimus selvittää lisäksi vähittäispankin johdon ja hallinnon vastuuta yritysluottopäätösprosessissa ja miten esimerkiksi hyvä hallinto- ja pankkitapa vaikuttavat päätöksentekoon. Tutkimuksessa tehdään haastattelututkimus pankkien johdolle ja riskienvalvonnalle käsitellen tutkimukseen liittyviä aiheita. Joiltain osin tutkimuskysymystä tarkastellaan myös pankkien erilaisten toimintamuotojen kautta.

Suomessa lieväkin huolimattomuus voi aiheuttaa johdolle vastuun puutteellisesta päätöksentekoprosessista.<sup>30</sup> KKO 1997:110 ratkaisussa todettiin oikeuskirjallisuudessa vaikiintuneesti katsotun jo lievän tuottamuksen riittävän aiheuttamaan yhtiöoikeudellisen vahingonkorvausvastuun. Vastaavasti on todettu ratkaisussa KKO 2000:69. Kun johto tietää velvollisuutensa, sillä on uskallusta ottaa hallittuja riskejä ja mahdollisuus tehdä yritysrahoituspäätöksiä ilman että se vahingonkorvausuhan alla halvaannuttaisi toimintansa ja näin aiheuttaisi rahoituslaitokselle mahdollisuuden kasvaa ja tehdä tulosta korkokatteen kautta.

Aihe on ajankohtainen, kun otetaan huomioon aloittavien yritysten lukumäärä vuosittain sekä suomalaisten yritysten määrä (joita vuonna 2024 on ollut yhteensä yli 480 000 kpl, lukumäärästä suuria yrityksiä on vain noin 0,15 %<sup>31</sup>) sekä kasvava yritysten konkurssien lukumäärä 2000 -luvulla. Tutkimusta puoltaa myös vähittäispankissa myönnettyjen yritysrahoitusten määrä vuosittain ja se, miten merkittävä osa vähittäispankin tuloksesta korkokatteen kautta tulee sen myöntämistä yritysluotoista. Keskimäärin yritysluotonanto on kannattavampaa vähittäispankille kuin asuntoluottojen myöntäminen. Yritysluottojen marginaalit ovat korkeammalla tasolla ja niiden korkokate parempi, koska yritysluottoihin hinnoitellaan vähittäispankeissa usein riski- ja epävarmuuslisää.

---

<sup>30</sup> Salo, 2015, s. 9

<sup>31</sup> Elinkeinoelämän keskusliitto, n.d. <https://ek.fi/tutkittua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/yritykset/>

Aiheesta tekee ajankohtaisen myös Oma Säästöpankissa vuonna 2024 paljastunut luottoprosessien manipulointi, pankin omien valvontaprosessien tuloksena paljastunut luottoriskiaseman aliarviointi ja luotonmyöntöohjeiden vastainen toiminta, jonka seurauksena pankin luottoriskiasema heikentyi olennaisesti.

Yritysrahoituksen osalta valvonnan painopiste on luottoriskien hallinnassa, päätöksenteon asianmukaisuudessa sekä riittävässä ja jälkikäteen todennettavassa dokumentaatiossa. Finanssivalvonta edellyttää, että yritysrahoituspäätökset perustuvat kokonaisvaltaiseen luottokelpoisuusarvioon. Maksukyvyyn arviointi on yhtä tärkeää kuin vakuusarviointi.<sup>32 33</sup> Yritysrahoituspäätöksen dokumentaation on oltava sellaista, että siitä selviää päätöksen perustelut kokonaisuudessaan sekä päätöksentekoon osallistuneet tahot. Pankkivalvojan tiukentunut ote ja pankkeihin kohdistuva kasvava regulatio lisäävät myös aiheen ajankohtaisuutta. Useat pankit ovat saaneet Finanssivalvonnalta pankkitarkastusten jälkeen huomautuksia mm. vakavista puutteista yritysrahoituksen dokumentoinnissa, ongelmaluottojen tunnistamisessa ja hallinnassa, asiakaskokonaisuuksien muodostamisessa, vakuusarvioinnissa sekä yritysluottojen portfolioiden valvonnassa.<sup>34</sup> Tällä hetkellä on meneillään myös luottolaitoslainsäädännön uudistaminen, joka vaikuttaa luottolaitoslakiin ja sen kautta luotonmyöntökriteereihin.<sup>35</sup>

Tutkimuksessa ei käsitellä yritysrahoitukseen kuuluvia asunto- ja kiinteistöosakeyhtiöiden rahoituksia eikä maa- ja metsätalouden rahoituksia, jotka pankista ja asiakkaan yritystoiminnan laajuudesta riippuen ovat osa yritysrahoitusta. Tutkimus ei käsittele myöskään rahoitukseen tehtyjä muutospäätöksiä, joiden kohdalla päätösprosessi ja arviointi on osittain erilainen, koska on arvioitava esimerkiksi sitä, onko kyseessä taloudellisista syistä tehty lainanhoitajousto vai muu jousto.

---

<sup>32</sup> Fiva, 2017 [https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1965596/6fb29d27-a64c-488e-b57d-a45a494fab6a/Guidelines%20on%20Accounting%20for%20ECL%20\(EBA-GL-2017-06\)\\_FI.pdf](https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1965596/6fb29d27-a64c-488e-b57d-a45a494fab6a/Guidelines%20on%20Accounting%20for%20ECL%20(EBA-GL-2017-06)_FI.pdf)

<sup>33</sup> EBA, 2017 [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/1721448/a30ec65a-1d33-40f3-b65e-b44f6b8d0bdc/Guidelines%20on%20default%20definition%20%28EBA-GL-2016-07%29\\_FI.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/1721448/a30ec65a-1d33-40f3-b65e-b44f6b8d0bdc/Guidelines%20on%20default%20definition%20%28EBA-GL-2016-07%29_FI.pdf)

<sup>34</sup> Finanssivalvonta, 2026 <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/finanssivalvonnan-valvontatyo/tarkastustoiminta/tarkastusten-tiivistelmat/>

<sup>35</sup> Ks. HE 22/2026

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytetään oikeusdogmaattista eli lainopillista metodia, lain tulkintaa ja sen systematisointia<sup>36</sup> yhdistäen ne empiiriseen lähestymistapaan. Juridiikkaa ja talousoikeutta voidaan hyödyntää apuvälineenä liiketoiminnassa ja sen suunnittelussa. Tutkimusaihetta tarkastellaan päätöksentekijän eli suomalaisen vähittäispankin kannalta. Luottopäätösprosessissa otetaan huomioon liiketoimintapäätösprosessin tavoin sen oikeudellinen viitekehys, yhdistäen oikeus- ja taloustieteellisen näkökulman sekä hyödyntäen lainopillisen metodin taloustieteellisiä argumentteja.<sup>37 38</sup>

Tutkimuksen päälähteenä käytetään Marika Salon väitöskirjaa Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu vuodelta 2015 sekä muuta aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tutkimuksessa täydentävänä lähteenä on käytetty kokemusperäistä tutkimushaastattelua, joka tehtiin yritysrahoituspäätöksiä tekeville pankin asiakasvastaaville, johdolle ja riskienhallinnasta vastaaville asiantuntijoille. Myös tutkijan oma kokemusperäinen tieto aiheesta tukee tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksessa tarkastellaan myös erilaisia oikeustapauksia, jotka liittyvät tutkimuksen aiheisiin. Pankkiliiketoiminnan sääntelykehikko, Laki finanssivalvonnasta 81/2008, Laki luottolaitostoinnasta 610/2014 sekä Suomen Pankin, Finanssivalvonnan ja Euroopan Pankkiviranomaisen ohjeistukset ovat myös erittäin merkittävä osa tutkimusta ja ohjaavat yritysrahoituksen päätöksentekijää prosessissa voimakkaasti.

Tutkimuksen normatiivinen perusta rakentuu osakeyhtiölain yleisistä periaatteista ja niitä tulkitsevasta aineistosta. OYL 1:8, OYL 1:5 ja OYL 1:7 toimivat taustaperiaatteina. Hallituksen esityksillä ja korkeimman oikeuden ratkaisuilla, mm. KKO 2000:69, KKO 1994:61 ja KKO 1997:110 sekä ulkomaisilla vertailulähteillä, on myös rooli tutkimusongelman ratkaisussa.

---

<sup>36</sup> Salo, 2015, s.11

<sup>37</sup> Salo, 2015, s.11

<sup>38</sup> Husa, Mutanen & Pohjolainen, 2005, s.13-14

Liiketaloustiede määrittää päämääriä ja on arvioinnin kriteeri. Informaation hankinta on aina rajoittunut resurssi yritysrahoituspäätöksenteossa. Seuraamusten simulointi on lähes mahdotonta. Johdon päätöksenteossa auttaa juridiikka, suomalainen yhtiöoikeus ja sen periaatteet, jotka luovat ehdot liiketaloustieteelliselle argumentoinnille, jossa BJR toimii yhdistävänä tekijänä.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkimuksessa on kuusi päälukua. Tutkielman rakentuu systemaattisesti pankkitoiminnan toimintaympäristön, oikeudellisen viitekehyksen sekä yritysrahoituspäätöksenteon keskeisten periaatteiden analyysiin. Lähtökohtana on suomalaisen vähittäispankkikentän ja pk -yritysten rahoituksen keskinäisen riippuvuussuhteen tarkastelu. Rakenteellisesti tutkielma etenee toimintaympäristön ja sääntelyn kuvauksesta kohti päätöksenteon juridisia ja taloudellisia arviointikriteereitä. Tutkimuksessa tarkastellaan empiirisiä havaintoja ja niiden suhdetta teoriaan.

Ensimmäinen luku johdattelee tutkimuksen aiheeseen ja tavoitteisiin. Johdannossa karotetaan tutkimusongelmaa, tutkimuksen taustoja ja tutkimusmetodia. Pankkien merkitys korostuu yritystoiminnan kasvun mahdollistajana sekä yritysluotonannon keskeisessä roolissa liittyen pankkien kannattavuuteen ja riskinottoon. Pankkien erilaiset toimintamuodot ja niiden mahdolliset vaikutukset tutkimusaiheeseen selvitetään. Tutkimus yhdistää oikeusdogmaattisen metodin ja empiirisen aineiston analyysin, jolloin muodostuu kokonaisvaltainen näkemys yritysrahoituspäätöksenteosta sekä normatiivisena että käytännöllisenä ilmiönä. Toisessa pääluvussa selvitetään teoreettista kehystä, joka muodostuu pankkisääntelyn, corporate governance -järjestelmien sekä keskeisten yhtiöoikeudellisten periaatteiden kokonaisuudesta. Kansallinen ja EU -tasoinen sääntely, Basel, CRR/CRD -kehikko ja Finanssivalvonnan ohjeistus ohjaa pankkien vakavaraisuutta, luotonantoa ja riskienhallintaa.

Kolmannessa pääluvussa tutkimuksessa käsitellään fidusiaarisia velvollisuuksia sekä business judgement rule -periaatetta, jonka avulla arvioidaan päätöksenteon huolellisuutta ja johdon vastuuta epäonnistuneissa rahoitusratkaisuissa. Neljäs pääluvu käsittelee hallinnon vastuuta, pankin ylintä johtoa, toimitusjohtajaa ja sisäistä valvontaa. Viidennessä pääluvussa käsitellään yritysrahoituspäätöstä. Tutkimuksessa analysoidaan erityisesti päätösprosessin huolellisuutta, tiedonhankinnan riittävyttä, dokumentaation laatua sekä valvonnan merkitystä osana kokonaisriskien hallintaa.

Empiirinen tarkastelu täydentää teoreettista viitekehystä. Tutkimuksessa haastateltiin pankkien yritysrahoituspäätöksiä tekeviä asiantuntijoita, johtoa ja riskienhallinnan edustajia. Tavoitteena oli tunnistaa käytännön tasolla, millaisia vaatimuksia hyvälle yritysrahoituspäätökselle asetetaan sekä miten sääntely, sisäinen ohjaus ja pankkien omat prosessit konkretisoituvat päätöksenteossa. Kuudennen pääluvun tarkoituksena on vastata tutkimuksen kysymykseen ja avata tutkimuksen ydinkohdat. Kuudennessä luvussa analysoidaan yhteenvedona myös johtopäätökset siitä, millainen koko päätösprosessi kokonaisuutena on. Kuudes luku avaa sen, mitkä tekijät määrittävät hyvän yritysrahoituspäätöksen pankkikontekstissa, sekä miten nämä kytkeytyvät pankin hallintoon, vastuisiin ja riskienhallintaan. Luvussa myös esitetään muutamia jatkotutkimusehdotuksia aiheeseen liittyen.

## 2 Luottoriskin sääntely, hallinta ja arvostus pankkitoiminnassa

### 2.1 Sääntely- ja riskikehikko

Kasvava regulaatio ja jatkuvat muutokset lisäävät pankkien hallinnollista työmäärää ja aiheuttavat merkittäviä kustannuksia. Pankkisääntely toimii yhdessä vastuullisen johtamisen, laadukkaan päätöksenteon ja hyvän hallintotavan kanssa pankin liiketoimintaa tukevana kehikkona, jonka tarkoituksena on turvata vakaa ja läpinäkyvä luotonanto. Sääntely ohjaa erityisesti luottoriskin hallintaa, vakavaraisuuden turvaamista sekä luotonannon valvontaa osana pankkien kokonaisriskien hallintaa.

Capital Requirements Regulation (CRR), pääomavaatimusasetus on EU:n pankkisääntelyyn liittyvä pankkien vakavaraisuuden ja riskienhallinnan asetus ja Capital Requirements Directive (CRD) on pääomavaatimuksista annettu EU:n pankkisääntelydirektiivi, jotka molemmat määrittelevät pankkien omien varojen vähimmäistason suhteessa riskipainotettuihin saamisiin ja asettavat omat vaatimuksensa riskienhallinnan järjestämiselle.<sup>39</sup> CDR ja CRR -kokonaisuudet toteuttavat Basel -sopimukseen perustuva pääomavaatimusta ja ovat osa valvonnan periaatekehikkoa.<sup>40</sup> Sääntely näkyy yritysluotonannossa pääomavaatimuksina ja lisääntyneinä kontrolleina kohdistuen luottosalkun ja prosessien laatuun ja raportointivelvoitteisiin.

Finanssivalvonta valvoo pankkien toimilupaedellytyksiä ja toiminnan lainmukaisuutta. SREP eli Supervisory Review and Evaluation Process on valvojan arviointiprosessin väline, jonka tarkoituksena on varmistaa mm. pankkien liiketoiminnan kestävyys ja riskienhallinnan riittävyys. Prosessi on osa EU:n pankkiunionin valvontakehikkoa ja toteutetaan EKP:n ja kansallisten viranomaisten toimesta. SREP eli lakisäätäinen valvojan arviointi-

---

<sup>39</sup> KPMG, n.d <https://kpmg.com/de/en/insights/corporate-governance-and-compliance/basel-4.html>

<sup>40</sup> Finanssivalvonta, 2020 <https://www.finanssivalvonta.fi/en/regulation/regulatory-framework/crrcrd/>

prosessi arvioi myös pankkien sisäistä hallintoa, pääomaa ja likviditeettiä. Prosessin perusteella laaditaan lakisäätöisiä vähimmäisvaatimuksia täydentävinä Pilarin 2 pääomavaatimukset (P2R) ja Pilarin 2 ohjeistus (P2G). Arviointiprosessin tulokset ohjaavat pankkien luotonannon strategiaa, riskinottohalukkuutta ja valvontatoimenpiteitä. Prosessin jälkeen voidaan pankilta edellyttää myös laadullisia toimenpiteitä, mm. hallinnon parantamista ja jopa liiketoiminnan rajoituksia.<sup>41</sup> Sääntely painottaa ennakoivaa riskienhallintaa, jossa luottopäätökset kytketään pankin luottoriskistrategiaan, riskinottohalukkuuteen, sisäiseen hallintoon sekä luottoprosessin elinkaaren kattavaan valvontaan.<sup>42</sup>

Osakeyhtiömuotoisessa pankissa korostuu usein OYL:n vaatimuksen mukainen voiton maksimointi ja tehokkuus, kun taas osuuskunta- ja säästöpankkimuotoisessa pankissa painotetaan enemmän vakautta ja jäsenen etuja. Osuuskunnan nk. kaksoisluonne, jossa osuuskunta maksimoi jäsentensä saaman kokonaishyödyn omasta osuuskunnastaan. Tässä yhdistyvät sekä taloudelliset että sosiaaliset ulottuvuudet. Tämä edellyttää sitä, että osuuskunta huolehtii tuotteiden ja palveluidensa ajantasaisuudesta ja että ne ovat myös jäsenistölle saatavilla.<sup>43</sup> Pankkien on toimintamuodosta riippumatta noudatettava yhtenäistä sääntelykehikkoa, jossa vakavaraisuus, riskienhallinta ja luotonannon laatu muodostavat keskeiset ohjausperiaatteet. Luotonmyöntöä koskevat tehtävät, vastuut ja valtuudet on määriteltävä selkeästi. Luottoesityksen valmistelu ja luottopäätöksenteko on eriytettävä toisistaan. Riskienhallinta-, compliance- ja sisäisen tarkastuksen toiminnot on järjestettävä aina liiketoiminnasta riippumattomasti. Yritysrahoituspäätös ei ole yksittäinen liiketoimi, vaan osa pankin strategista riskinottoa, jota ohjataan pääomavaatimusten, sääntelyn ja hallintorakenteiden kautta.

---

<sup>41</sup> Finanssivalvonta, 2023 <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2023/finanssivalvonta-noudattaa-eban-ohjetta-ebag|202203-valvojan-arviointiprosessista-srep-ja-valvonnallisista-stressitesteista/>

<sup>42</sup> European Banking Authority, 2022 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2023/revised-gl-on-srep-eba-gl-2022-03---tracked---updated\\_fi\\_cor.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2023/revised-gl-on-srep-eba-gl-2022-03---tracked---updated_fi_cor.pdf)

<sup>43</sup> Puusa A., Karhinen R., 2025

Finanssivalvonnan luottoriskien hallintaa koskeva ohjeistus korostaa, että luottoriskin hallinnan ja valvonnan järjestäminen on osa sisäistä valvontaa ja kuuluu johdon keskeisiin tehtäviin. Ohjeistuksen tavoitteena on varmistaa, että valvottavalla on riittävät ja tehokkaat menettelyt luottoriskien tunnistamiseen, mittaamiseen, rajoittamiseen, seurantaan ja valvontaan osana kokonaisriskienhallintaa. Lisäksi ohjeistus kytkee luottoriskin hallinnan pankin kannattavuuden ja vakavaraisuuden turvaamiseen. Luotonannossa ei tule ottaa sellaisia luottoriskejä, jotka vaarantavat valvottavan taloudellisen kestävyysden.<sup>44</sup>

Finanssivalvonnan luotonantoa koskeva sääntely konkretisoi hyvän yritysrahoituspäätöksen normatiivista sisältöä. Sääntelyn valossa ratkaisevaa ei ole ainoastaan luottopäätöksen lopputulos, vaan päätöksentekoprosessin laatu, systemaattisuus, dokumentoitavuus ja miten päätöstä pystytään valvomaan myöhemmin. Yritysrahoituspäätöksen tulee perustua huolelliseen ja ajantasaiseen luottoanalyysiin, jossa arvioidaan velallisen takaisinmaksukyky sekä rahoitettavan hankkeen taloudellinen realismi ja keskeiset riskit. Asianmukainen dokumentointi mahdollistaa päätöksenteon jälkikäteisen kontrollin valvonnassa, sisäisessä tarkastuksessa ja tarvittaessa myös oikeudellisen vastuun arvioinnissa.<sup>45</sup>

Yritysrahoituspäätöstä koskevan sääntelyn tavoitteena on turvata luottolaitosten vakavaraisuus, riskienhallinnan tehokkuus ja asiakkaiden asianmukainen kohtelu. Kansallinen säädöspohja rakentuu erityisesti luottolaitostoiminnasta annetun lain ja Finanssivalvonnan määräysten varaan. Määräyksiä täydentävät EU -sääntely sekä Euroopan pankkiviranomaisen ja EKP:n ohjeistus. Tutkimuksessa sovellettava keskeinen normisto koostuu luottolaitostoimintaa ja valvontaa koskevasta kansallisesta lainsäädännöstä, EU -asetuksista ja -direktiiveistä sekä EBA:n ja EKP:n suosituksista.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

<sup>45</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

<sup>46</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

Tutkimusta täydentävässä haastattelussa pankkien johdolta ja luottopäättäjiltä kartoitettiin, miten pankkisääntely ja vakavaraisuusvaatimukset vaikuttavat yritysluottopäätöksiin käytännössä. Vastaajien yhteinen näkemys oli, että sääntely lisää työn määrää ja dokumentaatiovaatimuksia, mutta ei vahvasti vakavaraisissa pankeissa rajoita luotonantoa suoraan. Samalla prosessien koettiin hidastuvan ja suhteellisuusperiaatteen toteutuvan heikosti, koska dokumentointivaatimukset eivät kevene merkittävästi piennissäkään luotoissa.<sup>47</sup>

Finanssivalvonnan luotonannon sääntelykehikko osoittaa, että hyvä yritysrahoituspäätös on osa pankin vastuullista hallintoa ja kytkeytyy hallituksen huolellisuusveloitteen käytännön toteutumiseen. Luotonmyöntö ei ole pelkästään liiketoiminnallinen valinta, vaan se on oikeudellisesti merkityksellinen päätös, joka kytkeytyy suoraan luottolaitoksen vakavaraisuuden turvaamiseen, riskinkantokykyyn sekä pankkijärjestelmän luotettavuuteen. Sääntely asettaa hyvälle yritysrahoituspäätökselle reunaehdot; päätöksenteon tulee olla riskiperusteista, johdonmukaisesti ohjattua ja todennettavasti dokumentoitua.

## 2.2 IFRS 9 kansainvälinen tilinpäätösstandardi

IFRS 9 -standardi (International Financial Reporting Standard 9, alkaen 1.1.2018) on kansainvälinen tilinpäätösstandardi, joka käsittelee rahoitusinstrumenttien kirjanpitoa ja sen tarkoituksena on ollut lisätä pankkien tuloksenteon läpinäkyvyyttä. IFRS 9 vaikuttaa pankkien yritysrahoituspäätöksentekoon erityisesti luottoriskin arvioinnin ja kirjaamisen kautta. Standardin keskeisin uudistus on odotettujen luottotappioiden (expected credit loss, ECL) malli, joka siirtää arvonalentumisten kirjaamisen jälkikäteisestä "toteutunei-

---

<sup>47</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

den tappioiden” mallista ennakoivaan, tulevaisuusperusteiseen lähestymistapaan. Pankkien on tunnistettava ja kirjattava luottotappioriski jo lainan myöntämishetkellä ja otettava huomioon olosuhteet sekä perustellut arviot tulevasta kehityksestä.

IFRS 9 -standardilla on vaikutus yritysrahoituspäätöksentekoon. Luottopäätöksen perustana olevan analyysin on oltava luonteeltaan tulevaisuutta ennustavaa ja riittävän kattavaa tukemaan odotettujen luottotappioiden arviointia. Pankilta edellytetään jatkuvaa riskiseurantaa ja kykyä tunnistaa merkittäviä muutoksia luottoriskissä, mikä korostaa asiakkuuden aktiivisen hallinnan ja päätöksenteon dokumentoinnin merkitystä. IFRS 9 kytkee tilinpäätösinformaation, riskienhallinnan ja yritysrahoituspäätökset yhteen tukien sekä pankin vakavaraisuuden että päätöksenteon laadun parantamista.<sup>48</sup>

IFRS 9:n vaikutus ulottuu myös pankkien luotonantopoliikkaan ja riskinottoon. Koska odotettujen luottotappioiden kirjaukset vaikuttavat suoraan pankin tulokseen ja vakavaraisuuteen, pankit joutuvat ottamaan luottopäätöksissä huomioon riskin kustannukset aiempaa varhaisemmassa vaiheessa. Tämä voi johtaa tiukempaan luotonantoon erityisesti taloudellisesti epävarmoissa tilanteissa sekä korostaa riskiperusteisen hinnoittelun merkitystä. Samalla standardi lisää johdon harkintavastuuta. IFRS 9 tukee siten tutkimuksellista näkemystä, jonka mukaan hyvä yritysrahoituspäätös ei ole yksittäinen lopputulos, vaan jatkuva ja systemaattinen prosessi.

Pankkien riskienvalvonta vastasi haastattelututkimuksessa kysymykseen "Onko muuttanut IFRS 9 -standardi mielestäsi vaikuttanut pankkien yritysluotonantoon ja asiakasliiketoimintaan?". Riskienvalvonnan mukaan "IFRS on tilinpäätösstandardi, joka määrittää periaatteet rahoitusvarojen ja -velkojen luokittelulle, luokittelun mukaiselle arvostukselle sekä tuloutukselle.

Standardi sisältää myös periaatteet odotettujen luottotappioiden käsittelylle. Lähtökohteisesti sen ei voi ehkä odottaa suoraan näkyvän pankkien liiketoimissa muulla tavalla

---

<sup>48</sup> Bank for International Settlements, 2017 <https://www.bis.org/fsi/fsisummaries/ifrs9.pdf>

kuin, että se kasvattaa tietoisuutta asiakkaan taloudellisten vaikeuksien heijastusvaikutuksista pankin tulokseen.<sup>49</sup>

### 2.3 ECL, odotettavissa oleva luottotappio

Odotettavissa olevien luottotappioiden (Expected Credit Loss, ECL)<sup>50</sup> laskenta on keskeinen osa rahoituslaitosten tilinpäätös- ja riskienhallintakäytäntöjä IFRS 9 -standardin soveltamisessa. ECL -mallin tarkoituksena on siirtää luottotappioiden kirjaaminen reaktiivisesta lähestymistavasta ennakoivaan suuntaan siten, että luottoriskin muutokset heijastuvat arvonalentumisiin oikea-aikaisesti (IFRS 9). Euroopan pankkiviranomaisen (EBA) antamat ohjeet luottoriskien hallinnasta ja arvonalentumisten kirjaamisesta määrittelevät ECL -laskennan perusteita.<sup>51</sup>

ECL määritetään sopimuskohtaisesti kolmen komponentin tulona: maksukyvyttömyyden todennäköisyys (Probability of Default, PD), tappio maksukyvyttömyyden toteutuessa (Loss Given Default, LGD) sekä vastuun määrä maksukyvyttömyyshetkellä (Exposure at Default, EAD). ECL -laskenta kattaa sekä taseessa olevat saamiset että taseen ulkopuoliset sitoumukset. IFRS 9 -standardin mukainen kolmivaiheinen malli jakaa saamiset vaiheisiin 1–3 luottoriskin kehityksen perusteella. Vaiheessa 1 ECL lasketaan 12 kuukauden ajalta, vaiheessa 2 koko elinkaaren ajalta merkittävän luottoriskin kasvun (Significant Increase in Credit Risk, SICR) jälkeen, ja vaiheessa 3 saaminen katsotaan arvoltaan alentuneeksi ja PD asetetaan 100 prosenttiin. Makrotaloudellisten muuttujien kautta talouden ennusteet vaikuttavat PD-parametreihin ja siten odotettuihin luottotappioihin.

---

<sup>49</sup> Sähköpostihaastattelu Kaijomaa, Viita-Aho, 2026

<sup>50</sup> Basel Committee, 2015 <https://www.bis.org/bcbs/publ/d350.pdf>

<sup>51</sup> Novotny-Farkas, 2016, 5.

Historiallisen datan puutteellisuus edellyttää johdon harkinnan käyttöä parametrien asettamisessa manuaalisilla korjauksilla.<sup>52</sup> ECL -laskennan hallinnointi on osa pankin kokonaisvaltaista luottoriskien hallintaa. Hallituksella on vastuu laskentaperiaatteiden ja keskeisten parametrien hyväksymisestä, toimivalla johdolla niiden käytännön soveltamisesta ja riippumattomalla riskienvalvonnalla laskennan operatiivisesta valvonnasta ja kehittämisestä<sup>53</sup>. Vakuusvajeellinen vastuu vaikuttaa pankin vakavaraisuuslaskentaan,<sup>54</sup> tästä syystä myös vakuuksien arvojen päivittäminen, myös kesken maturiteetin, on tärkeää.

Luottotappiot lasketaan koko luoton ajalle seuraavalla kirjallisuudessa hyväksytyllä laskentakaavalla:<sup>55</sup>

$$ECL = \sum_{i=1}^n \left( \frac{1}{(1+r)^i} \right) Pr(\tau = i) * LGD_i * EAD_i$$

Kaavan merkit tulkitaan seuraavasti:

r= diskonttauskorko

i= jäljellä olevat vuodet luoton maturiteetin ajalta

$Pr(\tau = i)$  = velallisen todennäköisyys maksukyvyttömyyteen (eng. probability of default=PD) vuotena i.

LGD= tappion osuus maksukyvyttömyyden hetkellä (eng. loss given default=LGD)

EAD= vastuiden määrä maksukyvyttömyyden hetkellä

---

<sup>52</sup> EBA, 2017 [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/1721448/a30ec65a-1d33-40f3-b65e-b44f6b8d0bdc/Guidelines%20on%20default%20definition%20%28EBA-GL-2016-07%29\\_FI.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/1721448/a30ec65a-1d33-40f3-b65e-b44f6b8d0bdc/Guidelines%20on%20default%20definition%20%28EBA-GL-2016-07%29_FI.pdf)

<sup>53</sup> EBA, 2017 [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/1721448/a30ec65a-1d33-40f3-b65e-b44f6b8d0bdc/Guidelines%20on%20default%20definition%20%28EBA-GL-2016-07%29\\_FI.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/1721448/a30ec65a-1d33-40f3-b65e-b44f6b8d0bdc/Guidelines%20on%20default%20definition%20%28EBA-GL-2016-07%29_FI.pdf)

<sup>54</sup> Finanssivalvonta, 2019 [https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/maarays-ja-ohjekokoelma/vakavaraisuus/05\\_2019/](https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/maarays-ja-ohjekokoelma/vakavaraisuus/05_2019/)

24.11.2025

<sup>55</sup>Novotny-Farkas, 2016

EBA, Euroopan pankkiviranomainen ja Finanssivalvonta seuraavat IFRS 9 -standardin toimeenpanon seuranta ja sen vaikutusta pankkien luottoriskimalleihin.<sup>56</sup>

Haastattelututkimuksessa esitettiin riskienvalvonnalle kysymys siitä, kokevatko he ECL -johtamisessa onnistuttavan pankkitasolla, johon riskienvalvonta vastasi "ECL johtaminen tarkoittanee sitä, että luottokannan laatua tarkastellaan ECL -luokittelun pääomien kautta. Tällöin sen osalta voidaan argumentoida, että absoluuttisten euromäärien tarkastelu saamiskannan ryhmittelyssä on yksi tapa arvioida esim. ongelmasaamisten määrää, vastaavasti kuin viranomaisraportoinnissa käytettävät mittarit, kuten maksukyvyttömät saamiset tai järjestämättömät saamiset. Tässä yhteydessä on huomioitava, että toimialan sääntelyssä on ongelmasaamisten osalta määritelty kynnsarvot ongelmasaamisille, jotka perustuvat järjestämättömien saamisten määrään (JS). JS on myös yleinen mittari verrattaessa toimialalla luottokannassa tunnistettuja ongelmasaamia. ECL johtamisesta puhuen, on siis perustellumpaa ohjata liiketoimia mittareilla, joilla myös viranomaiset arvioivat toimintaamme. ECL johtamisessa on hyvä ymmärtää, että itse varauksen määrä pohjautuu jossain määrin johdon arvioon, eli varaus itsessään on vain "valistunut arvaus" odotetuista luottotappioista, koska käytettäviä laskentaparametreja on erittäin haasteellista validoida toteutuneiden luottotappioiden kautta.<sup>57</sup>

Viranomaisraportointiin sisältyvien mittareiden osalta on huomioitavaa, että kaikkiin näihin sisältyy vaatimus tunnistaa ongelmasaamia myös laadullisten kriteereiden kautta. Eli pelkästään tietokannan tapahtumien kautta (esim. rästytyminen) ei voi johtaa, koska raportointi ei ole oikein, jos laadullista tietoa ei ole koodattu manuaalisesti oikein järjestelmään (lainanhoitajousto, UTP laadullisin kriteerein todettu maksukyvyttömyys, yms). ECL laskennassa ei lähtökohtaisesti poimintakriteerinä käytetä enää erillistä harvintaa, vaan luokittelu 1,2 3 luokkiin syntyy järjestelmän pohjalta.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> EBA, 2023 <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2023-11/25b12d35-9c28-4335-a589-166c77198920/Final%20Report%20on%20IFRS9%20implementation%20by%20EU%20institutions.pdf>

<sup>57</sup> Haastattelu Kaijomaa, Viita-Aho, 2026

<sup>58</sup> Haastattelu Kaijomaa, Viita-Aho, 2026

Riskienvälvönnän vastauksena siihen, mitä muutoksia luotonannossa tulisi tehdä lähitulevaisuudessa, jotta voisimme johtaa ECL ja yritysrahoituspäätösprosessia paremmin oli, että ohjekehikon jatkuva uudistaminen, niiden sisäistäminen ja huomioiminen liiketoiminnassa parantaa merkittävästi edellytyksiä laadukkaammille luottopäätöksille ja sitä kautta osaltaan vähentää tiedostamatonta luottoriskinottoa.<sup>59</sup>

Pankkien johdolta ja luottopäätäjiltä kysyttiin haastattelututkimuksessa, miten he arvioivat ja hallitsevat yritysluottopäätöksiin liittyviä riskejä. Kaikki vastaajat kuvasivat riskienhallinnan jatkuvaksi seurannaksi, mutta painotuksissa oli eroa. Osa vastaajista korosti luoton elinkaariseurantaa, maksuviiveitä ja mahdollisia kovenantteja sekä tilanteita, joissa tehdään laajempi selvitys johtuen toistuvista viiveistä, muutospyyntöistä tai lisärahoitustarpeista johtuen. Osa vastaajista painotti riskikeskittymien rajaamista sekä seurantaa ECL -dokumentaation ja huonojen luottojen listan poikkeamien kautta.

Johdolta kysyttiin myös, miten pankin sisäinen valvonta ja 3 puolustuslinjan malli näkyvät heidän työssään. Kaikki vastaajat kuvasivat sisäisen valvonnan järjestetyksi sellaisella tavalla, joka ei nojaa yksittäiseen henkilöön. Valvonta on hajautettu. Jos organisaatio on joustava, helpottaa se yhteydenpitoa. Toinen puolustuslinja osallistuu myös merkittävimpien luottopäätösten laadunvarmistamiseen.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> Haastattelu Kaijomaa, Viita-Aho, 2026

<sup>60</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

### 3 Corporate governance ja fidusiaarinen vastuu pankkiliiketoiminnan päätöksenteossa

#### 3.1 Corporate governance pankkitoiminnassa

Corporate governance, hyvä hallinnointitapa, viittaa järjestelmään, jonka avulla organisaatiota johdetaan, valvotaan ja ohjataan siten, että päätöksenteko on riippumatonta ja intressiristiriidat ovat hallittuja.<sup>61</sup> Suomessa hyvän hallintotavan kehittäminen perustuu ohjeistuksiin ja itsesääntelyyn.<sup>62</sup> Hyvästä hallintotavasta eli corporate governancesta ei ole säädelty Suomen osakeyhtiö-, osuuskunta- tai säästöpankkilaissa. Osakeyhtiön osalta osakeyhtiölakityöryhmä ehdotti asian jätettävän elinkeinoelämän itsesääntelyn varaan.<sup>63</sup> Osuuskunta- ja säästöpankkimuotoisessa pankissa hyvä hallinto on demokraattisen, jäsenet huomioivan päätöksenteon ja taloudellisesti kannattavan osuuskunnan tasapainoilua, jolla turvataan osuuskunnan olemassaolo ja jäsenten etu. Hyvä hallinnointitapa, corporate governance, varmistaa toiminnan luotettavuuden ja läpinäkyvyyden.<sup>64</sup>

Hyvä yritysrahoituspäätös edellyttää governance -näkökulmasta huolellista ja dokumentoitua päätösprosessia, riskienhallintaa ja vahvaa riskikulttuuria. Yritysrahoituspäätöksen laatu määritellään ensisijaisesti prosessin todennettavuuden ja riskien ennakoivan arvioinnin perusteella eikä lopputuloksen kautta. Pankkitoiminnassa tähän yhdistyy vahva riskikulttuuri sekä riskienhallinnan integrointi osaksi liiketoimintaa.

---

<sup>61</sup> Salo, 2015, s.92-93

<sup>62</sup> Mähönen 2019, s. 460

<sup>63</sup> Oikeusministeriö, 2003, s.13 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/ea72595-6725-470e-bb29-3fb850346c06/content>

<sup>64</sup> Huhtala, 2021 <https://pellervo.fi/hyva-hallinto-osuuskunnissa/>

Oikeustaloustieteessä uudenlainen oikeustaloustieteellinen tulkinta, joka yleistyi vasta corporate governance -vallankumouksen jälkeen, on että osakkeenomistajien ja yhtiön edut rinnastetaan ja näiden etujen ja johtajien välinen relaatio käsitellään päämies-agenttisuhteena.<sup>65</sup> Huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus sitoo agenttia, joka edustaa päämiestään. Päämies ja agentti sopivat tavoitteista keskenään ja agentilla on tietyt valtuudet toimensa hoitamiseen, kuten esimerkiksi pankeissa hallitukselle ja toimitusjohtajalle on delegoitu valtuuksia hoitaa tehtäväänsä. ” *Lain yksityiskohtaisten säännösten tulkinnassa ei ole erityistä merkitystä, onko päämiehenä yhtiö vai osakkeenomistajat. Sen sijaan liiketoimintapäätösprosessin arvioinnin kannalta sillä on merkitystä, jota voidaan perustella erityisesti kahden seikan avulla. Ensinnäkin, kun päämiehenä on yhtiö, keskeistä on yhtiön menestys pitkällä aikavälillä, going concern -näkökulman mukaisesti. Tämä taas pakottaa kiinnittämään huomiota sidosryhmäsuhteisiin, sillä menestyäkseen yhtiön on otettava huomioon jossain määrin myös keskeisimpien sidosryhmien etu. Yhtiön ymmärtäminen päämieheksi tukee ns. valistuneen arvonmaksimoinnin mukaista näkemystä. Toiseksi, yhtiön asema päämiehenä korostaa johdon itsenäisyyttä päätöksenteossa. Residuaalinen valta on edelleen osakkeenomistajilla, mutta he saavat puuttua johdon päätöksentekoon ainoastaan, kun päätösprosessi ei ole ollut asianmukainen. BJR toimii johdon itsenäisyyttä vahvistavana välineenä.*”<sup>66</sup>

Päämies-agenttiteorian mukaan omistajien eli päämiesten ja johdon eli agenttien intressit voivat eriytyä.<sup>67</sup> Tämä aiheuttaa valvontatarpeen. Governance-rakenteet, esimerkiksi hallituksen valvontatehtävä ja raportointivaatimukset sekä sisäinen valvonta, toimivat riskienhallinnallisina työvälineinä. Pankkien governancea ohjaavat erityisesti EBA:n ohjeet ja CDR/CRR -kehikko. Hyvä yritysrahoitus päätös edellyttää myös governance -näkökulmasta päätösprosessin huolellisuutta ja jäljitettävyyttä sekä riskienhallintaa.

---

<sup>65</sup> Salo 2015, s.150

<sup>66</sup> Salo 2015: s.115

<sup>67</sup> Jensen, Meckling, 1976 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>

### 3.2 Fidusiaariset velvollisuudet , huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite

Fidusiaariset velvoitteet, huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite, ovat keskeisiä velvoitteita pankkien ja pankkien hallinnon ja johdon toiminnassa sekä yritysrahoituspäätöksissä. Osakeyhtiömuotoisessa pankissa johto on vastuussa osakkeenomistajilleen. OYL 1:8 § mukainen johdon huolellisuusvelvollisuus koskee sanamuodon mukaisesti yhtiön edun edistämistä. Lakia sovelletaan osakeyhtiön hallituksen ja hallintoneuvoston jäseniin sekä toimitusjohtajaan. Suomessa lieväkin huolimattomuus voi aiheuttaa vastuuvaikeuden, esimerkiksi tapaus KKO 1997:110, jossa johto joutui korvausvastuuseen oltuaan huolimaton ja aiheutettuaan yhtiölle taloudellisen vahingon arvioituaan tiedon luotettavuutta virheellisesti.<sup>68 69</sup>

Huolellisuusvelvoite kohdistuu ensisijaisesti päätösprosessiin, informaation hankintaan ja johdon toimintatapaan. ” Hyvän liiketoimintapäätöksen tekeminen vaatii huolellista päätöksentekomenettelyä tarpeellisen taustainformaation hankkimisen lisäksi. Erityisesti tärkeisiin päätöksiin tulisi käyttää riittävästi aikaa ja resursseja. Päätöksentekovaiheessa tulisi hankitun taustainformaation pohjalta huolellisesti selvittää, mikä mahdollisista vaihtoehdoista on yhtiön edun kannalta paras. Erityisesti merkittävien päätösten osalta tämä saattaa edellyttää laajaa keskustelua organisaation eri tahojen kesken. Keskeistä on, että hankittu taustainformaatio on tehokkaasti kaikkien päätöksentekoon osallistuvien käytettävissä. Päätöksentekijöiden tulee lisäksi varmistaa, että tosiasiat ja muut tarpeelliset seikat puoltavat tehtävää päätöstä. ”<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> KKO:1997:110, 1997 <https://finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-oikeus/ennakkopaatokset/1997/110>

<sup>69</sup> Ks. Osakeyhtiölaki 624/2006

<sup>70</sup> Salo 2015, s.226

Myös American Bar Associationin laatiman Corporate Director's Guidebookin mukaan johto täyttää huolellisuusvelvoitteen osallistumalla kokoukseen, käyttämällä tarvittaessa asiantuntijoita ja tutustumalla kokouksen materiaaliin.<sup>71</sup> Lojaliteettivelvollisuus liittyy päätöksentekoon ja sen päämääriin sekä informaation tärkeyteen. ”*Huolellisuusvelvollisuuden funktiona on edistää yhtiön edun tavoitetta määrittämällä huolellisen toiminnan periaatteet. Toisaalta jo osakeyhtiölain määritelmässä huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus kietoutuvat olennaisesti yhteen. Näiden perusteella voidaan huolellisuusvelvollisuudenkin sisältöä täsmentää lojaliteettivelvollisuuden sisällön arvioinnilla.*”<sup>72</sup>

Haastattelututkimuksen perusteella fidusiaariset velvollisuudet konkretisoituvat pankkien arjessa erityisesti luotto-ohjeiden noudattamisena, huolellisena dokumentoinnina sekä intressiristiriitojen välttämisenä. Päätöksenteon läpinäkyvyyttä korostetaan siten, että perustelut laaditaan ulkopuolisen arvioijan näkökulmasta ymmärrettäviksi. Lisäksi dokumentaation laadun kehittämistä pidetään keskeisenä tekijänä sääntelyn vaatimusten täyttämässä.<sup>73</sup>

### 3.3 Business Judgement Rule

BJR on kansainvälinen oikeudellinen liiketoimintapäätösperiaate, joka on levinnyt osaksi eri valtioiden oikeutta. Osakeyhtiölain esiselvityksessä todetaan, että Suomessa sovellettava käytäntö vastaa angloamerikkalaista business judgement rule -oppia<sup>74</sup> vrt. Delawaren osavaltion ratkaisukäytäntö ja siellä syntynyt periaate, että johdolle ei synny vahingonkorvausvastuuta, kun prosessi on tehty huolellisesti ja vaikka syntyisi tappioita.<sup>75</sup>

---

<sup>71</sup> Salo 2015:47-48

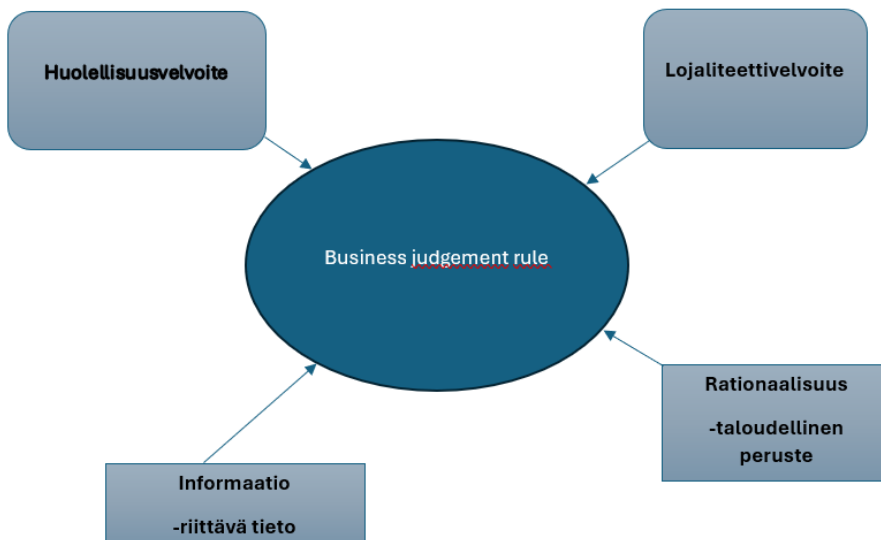
<sup>72</sup> Salo 2015:49

<sup>73</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

<sup>74</sup> HE 109/2005 [www.finlex.fi/api/media/government-proposal/712831/mainPdf/main.pdf?timestamp=2005-09-01T21%3A00%3A00.000Z](http://www.finlex.fi/api/media/government-proposal/712831/mainPdf/main.pdf?timestamp=2005-09-01T21%3A00%3A00.000Z)

<sup>75</sup> Salo 2015, s.2.

Business judgement rulen mukaisesti vastuu ei synny asianmukaisen selvityksen ja harkinnan perusteella tehdystä päätöksestä, ellei kyse ole lainvastaisuudesta, lojaliteettivelvollisuuden rikkomisesta tai intressiristiriidasta. Vastuu vahingonkorvausvelvollisuudesta arvioidaan aina myöhemmin, jopa vuosia, päätöksenteon jälkeen. Kun päätös on tehty ja dokumentoitu huolellisesti, korvausvelvollisuus eskaloituu epätodennäköisimmin. Ratkaisussa *Binks vs. DSL.net. Inc.* (2010) BJR:n todettiin olevan myös yhtiöoikeuden ydin.<sup>76</sup> Hallituksen jäsen vapautuu korvausvastuusta, jos hän ei ole tavoitellut omaa etuaan ja on tehnyt päätökset huolellisesti. Päätöksen tulee olla rationaalinen ja sen on oltava tehty yhtiön edun mukaisesti.<sup>77</sup>



**Kuvio 4.** Business judgement rule ja sen tärkeimmät elementit<sup>78</sup>

MBCA § 8.30 Standards of conduct for Directors mainitsee myös hyvän uskon vaatimuksen.<sup>79</sup> Nk. Disney -tapauksessa tulkittiin myös mm. vilpittömän mielen suojaa, ko. ta-

<sup>76</sup> Salo, 2015, s.27

<sup>77</sup> Salo, 2015, s.37-38

<sup>78</sup> Salo 2015, s.32

<sup>79</sup> Salo, 2015, s.218

pauksessa hallituksen jäsenet hyväksyivät suuren erorahan toimitusjohtajalle hyvin nopeassa kokouksessa vähäisin tiedoin.<sup>80 81</sup> Myös Aronson vs. Lewis -tapauksessa vuonna 1984 todettiin päätöksen olleen yhtiön edun mukainen ja huolellinen. Informaatiota päätöstä varten oli ollut riittävästi.<sup>82</sup> ”BJR:n mukaan johdon on hankittava päätöstä varten riittävä informaatio. Suomen listayhtiöiden hallinnointikoodi täsmentää johdon velvollisuuksia ja oikeuksia päätöksentekoon tarvittavaan informaatioon liittyen. Hallituksen jäsenen osalta todetaan, että hänelle tulee antaa riittävät tiedot yhtiön toiminnasta, jotta hän voisi täyttää tehtävänsä. Tiedonsaanti tulee siis turvata, mutta toisaalta hallitus vastaa siitä, että yhtiössä tuotetaan tietoa siten, että sen luotettavuus on mahdollisimman suuri. Hallituksen tulee varmistua myös riittävästä riskienhallinnan tasosta, jotta liiketoimintaan vaikuttavat merkittävimmät riskit voidaan tunnistaa ajoissa ja niihin voidaan reagoida. Hallituksen jäsenellä tulee niin ikään olla mahdollisuus käyttää riittävästi aikaa tehtäviensä hoitamiseen. Hänen on paneuduttava yhtiön asioihin riittävässä laajuudessa, ja häneltä edellytetään panostusta toimensa hoitamiseen myös kokousten ulkopuolella”<sup>83</sup>.

Yritysrahoituspäätöksenteossa BJR:n relevanssi korostuu, koska luotonanto on pankin keskeisin riskinotto prosessi ja samalla päätöksentekotilanne, jossa informaatioepäsymmetria, riskit ja epävarmuus ovat rakenteellisia. Luottoriskiä ei voi poistaa mutta sitä voi hallita. BJR:n ydin ei ole yritysrahoituksessa ”oikeus tehdä huonoja päätöksiä”, vaan oikeus tehdä riskipitoisia päätöksiä ilman automaattista vastuuriskiä, kun päätöksenteko on ollut huolellista ja prosessuaalisesti asianmukaista. BJR:n toteutuu yritysrahoituspäätöksissä vastuunhallinnan rakenteena, kun päätöksentekijää on riittävästi informoitu, päätös on riippumaton, rationaalisesti perusteltu ja dokumentoitu.

---

<sup>80</sup> Salo, 2015, s. 221-222

<sup>81</sup> Salo 2015, s. 70

<sup>82</sup> Salo, 2015, s. 216

<sup>83</sup> Salo 2015:s. 331

### 3.4 Hyvä pankkitapa

Hyvä pankkitapa toimii eettisenä ja oikeudellisena ohjenuorana pankkien asiakasliiketoiminnassa. Vuonna 1992 Suomen Pankkiyhdistys vahvisti ensimmäisen hyvän pankkitavan ohjeen. Finanssialan keskusliitto hyväksyi ohjeen myöhemmin luottokelpoisuuden arvioinnin täydennyksillä.<sup>84</sup> Finanssivalvonta voi asettaa pankille toimeenpanokiellon ja määrätä seuraamusmaksun, jos pankki ei noudata luottokelpoisuuden arvioinnin osalta hyvää pankkitapaa.<sup>85</sup> Pankin on arvioitava asiakkaan luottokelpoisuus huolellisesti ja vastuullisesti huomioiden asiakkaan kaikki luotonhoitokustannukset. Hyvä pankkitapa ei kuitenkaan velvoita luottosuhteen aloittamiseen tai myöhemminkään jatkamiseen.

Hyvä pankkitapa ja hyvä luotonantotapa sen osana legalisoitiin vuonna 2014 kun luottolaitoslain 15 lukuun kirjattiin että *"Luottolaitoksen on asiakasliiketoiminnassaan noudatettava hyvää pankkitapaa. Hyvällä pankkitavalla tarkoitetaan menettelyä, jossa otetaan huomioon asiakkaan etu, toimitaan rehellisesti, tasapuolisesti, huolellisesti ja ammattitaitoisesti sekä annetaan asiakkaalle riittävät tiedot tämän aseman ja palvelun luonteen edellyttämässä laajuudessa."*<sup>86</sup> Luotonantoa ohjaa hyvän luotonantotavan periaate, joka painottaa avoimuutta, riittävää tiedonantovelvollisuutta ja asiakkaan edun huomioon ottamista. Takaisinmaksukyky arvioidaan ensisijaisesti aina ennen vakuussuhdetta. EBA:n ohjeistuksen mukaan luottopäätöksen tulee perustua aina ensisijaisesti velallisen kestävään kassavirtaan.<sup>87</sup>

Finanssivalvonta on antanut uusimmat määräykset ja ohjeet maaliskuussa vuonna 2024, joissa korostetaan rahoituspäätökseen ja hyvään pankkitapaan liittyviä toimintaohjeita, joita ovat mm. seuraavat hyvään pankki- ja luotonantotapaan liittyvät ohjekehikot:

- Luotonantajan vastuu varmistaa asiakkaan maksukyky

---

<sup>84</sup> Finanssiala, 2015 [https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/12/Hyva\\_pankkitapa.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/12/Hyva_pankkitapa.pdf)

<sup>85</sup> Ks. Laki Finanssivalvonnasta 878/2008

<sup>86</sup> Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014

<sup>87</sup> EBA, 2020 [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document\\_library/Publications/Guidelines/2020/Guidelines%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring/Translations/886681/Final%20Report%20on%20GL%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring\\_COR\\_FI.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/Guidelines%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring/Translations/886681/Final%20Report%20on%20GL%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring_COR_FI.pdf)

- Selkeä ja ymmärrettävä viestintä luottosopimuksista
- Hyvän pankkitavan mukainen menettely myös silloin, kun luotto evätään

Hyvää pankkitapaa koskevat riidat ratkaistaan Vakuutus- ja rahoitusneuvonta FINE:n arvopaperilautakunnassa tai pankkilautakunnassa. Riitatilanteissa arvioidaan, onko hyvää pankkitapaa noudatettu ja onko otettu huomioon Luottolaitoslain 15 luku 1 §. Finanssi- valvonta voi omissa valvonnoissaan tulkita myös säännöksen noudattamista. Velvoiteoikeudellinen asiakkaansuojasääntely on yksityiskohtaista ja täydentävälle itsesääntelylle hyvästä pankkitavasta ei kaikilta osin ole tarvetta. Pankin ja yritysasiakkaiden välinen suhde on kuitenkin luottolaitospalveluiden osalta pitkälti sääntelemättä, siksi hyvä pankkitapa onkin tärkeä oikeudellinen instrumentti.<sup>88</sup>

Asiakkaan tuntemisen velvoite on merkittävä osa pankkiliiketoimintaa ja kytkeytyy sitä kautta hyvään pankkitapaan. Velvollisuus korostuu rahanpesun estämisen sääntelyssä. Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017 3 luku 1 § sanoo asiakkaan tuntemisesta seuraavaa: ” *Jos ilmoitusvelvollinen ei pysty toteuttamaan asiakkaan tuntemiseksi tässä luvussa säädettyjä toimia, ilmoitusvelvollinen ei saa perustaa asiakassuhdetta, suorittaa liiketoimintaa tai ylläpitää liikesuhdetta. Jos ilmoitusvelvollinen on luottolaitos, se ei myöskään saa toteuttaa maksutapahtumaa maksutilin kautta, jos se ei pysty toteuttamaan asiakkaan tuntemiseksi säädettyjä toimia. Ilmoitusvelvollisen on myös arvioitava, onko sen tarpeellista tehdä tapauksesta epäilyttävää liiketoimea koskeva ilmoitus. Ilmoitusvelvollisen on keskeytettävä asiakkaan tuntemista koskevat toimet, jos ilmoitusvelvollinen perustellusti arvioi tuntemista koskevien toimien vaarantavan epäilyttävää liiketoimea koskevan ilmoituksen tekemisen. (1.6.2018/406)<sup>89</sup>”.*

Hyvä pankkitapa kytkeytyy suoraan hyvän yritysrahoituspäätöksen laatuun, koska se ohjaa paitsi asiakkaan kohtelua ja tiedonantoa myös luottopäätösprosessin läpinäkyvyyttä.

---

<sup>88</sup> Wuolijoki, 2003

<sup>89</sup> Ks. Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä 444/2017

Hyvä pankkitapa ei ole vain normi, vaan se liittyy pankin toiminnan luotettavuuteen, ammattitaitoon ja eturistiriitojen hallintaan, aivan kuten myös corporate governance -järjestelmät ja fidusiaariset velvollisuudet (huolellisuus ja lojaliteetti).

Finanssiala ry:n hyvän pankkitavan periaatteet täsmentävät tätä sisältöä käytännön tasolla korostamalla mm. rehellisyyttä ja ammattitaitoisuutta, henkilöstön osaamisen ja valvonnan järjestämistä sekä sitä, ettei pankki pyri hyötymään eturistiriitatilanteista epäasianmukaisesti. Pankin on kyettävä osoittamaan, että se on hankkinut olennaisen informaation ja arvioinut asiakkaan maksukyvyyn sekä dokumentoinut ratkaisun perusteet tavalla, joka kestää jälkikäteisen arvioinnin.

Hyvän pankkitavan merkitys korostuu erityisesti yritysrahoituksessa, jossa sopimusvapaus yhdistyy pankin vahvaan informaatio- ja neuvotteluasemaan. Hyvä pankkitapa on menettelytapa, jossa päätöksenteko ei perustu epäasiallisiin motiiveihin, esimerkiksi sidonnaisuuksiin tai intressiristiriitoihin, vaan riskiperusteiseen arvioon. Pankin on tunnettava asiakkaansa ja arvioitava asiakkaan luottokelpoisuus huolellisesti ja vastuullisesti huomioiden asiakkaan koko taloudellinen turvallisuus. Hyvä pankkitapa velvoittaa sekä liike- että osuuskuntamuotoisia pankkeja. Hyvän pankkitavan noudattaminen edellyttää, että luotonhakijan ja rahoittajan välinen kommunikointi on toisiaan kunnioittavaa ja selkeää. Hyvän pankkitavan huomioiminen yritysrahoituspäätöksissä on maineriskin takia olennaista.

Pankkien johdolta ja päättäjiltä kysyttiin tutkimuksessa, miten varmistetaan hyvän pankkitavan toteutuminen yritysluottopäätöksissä. Kaikki vastaajat yhdistivät hyvän pankkitavan asiakkaan edun huomioimiseen, eettisiin periaatteisiin ja kielteisten päätösten perusteluun. Myös pitkien asiakassuhteiden tärkeyttä korostettiin. Kielteisestä rahoituspäätöksestä informoidaan asiakasta ja asiakkaalle avataan myös se, minkä pitäisi muuttua, että päätös olisi myönteinen.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

### 3.5 Pankin eettiset toimintaperiaatteet

Eettiset toimintaperiaatteet ns. code of conduct -säännöt, ovat suuressa painoarvossa pankkiliiketoiminnassa.<sup>91</sup> Pankit panostavat usein myös lähialueensa hyvinvointiin esimerkiksi jakamalla avustuksia alueen voittoa tuottamattomille järjestöille ja sitä kautta pankki osallistuu yhteiskunnan kehitystyöhön. Erityiset hyvin eettiset toimintaperiaatteet sopivatkin osuuskunta- ja säästöpankkimuotoisten pankkien lakiin kirjattuun tavoitteeseen.

Toimintaperiaatteet on otettava huomioon hyvässä päätöksenteossa ja harkittava, aiheuttaako yhteiskunnallisten järjestöjen tukeminen ristiriitaa päätösten arviointiin ja onko se hyvän pankkitavan mukaista. ESG (environmental=ympäristö, social=sosiaalinen ympäristö, governance=hyvä hallinto) tavoitteet sopivat hyvin erityisesti osuuskuntamuotoisille pankeille, jotka painottavat tavoitteissaan ympäristövastuuta, lähipalveluiden tuottamista, kestävästä kehitystä, yhteisöllistä vastuuta ja pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Sääntelyn mukaan pankkien on tuettava ilmastoneutraaliutta ja otettava huomioon ympäristöön liittyvät riskit omassa toiminnassaan ja myös yritysrahoituspäätöksissään.<sup>92</sup> Useat rahalaitokset tarjoavatkin asiakkailleen esimerkiksi nk. Vihreitä lainoja tukien vihreää siirtymää. Luotot myönnetään usein myös edullisemmilla kustannuksilla ja niissä on pienempi vakuusvaade, jos lainan edellytykset täyttyvät.

Vuonna 2025 pankkien kestävyysvaatimukset tiukentuivat entisestään. EBA (Euroopan pankkiviranomainen) julkaisi uudet ohjeet ESG -riskien hallinnasta, jotka pitää tunnistaa, hallita, mitata ja raportoida osana vakavaraisuus- ja riskienhallintaprosesseja.<sup>93</sup> Green

---

<sup>91</sup> Suomen Pankki, 2025 <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomen-pankki/johtokunta-ja-organisaatio/johtokunta/suomen-pankin-eettiset-saannot/>

<sup>92</sup> Finanssiala, 2022 <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2022/06/Raportti-pankkisaantelysta-22062022.pdf>

<sup>93</sup> EBA, 2025 <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-01/fb22982a-d69d-42cc-9d62-1023497ad58a/Final%20Guidelines%20on%20the%20management%20of%20ESG%20risks.pdf>

omnibus -paketti ja EU -taksonomia ohjaa rahoituslaitoksia raportoimaan ja luokittelemaan kestävä rahoituksen kohteita. EU:n Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) laajentaa vastuullisuusraportoinnin vaatimuksia. ESG vaikuttaa pankkien riskienhallintaan monin eri tavoin. ESG -riskit on sisällytettävä riskienhallintajärjestelmään, strategiaan ja palkitsemisjärjestelmiin. Riskit ja menettelytavat on arvioitava. Asiakasodotukset ovat kasvaneet ja kohdistuvat entistä enemmän pankkien vastuullisuuteen, ympäristötekojen lisäksi myös eettiseen toimintaan ja sosiaaliseen vastuuseen.

Pankin eettiset toimintaperiaatteet (code of conduct) ovat yritysrahoituspäätöksenteossa keskeinen osa corporate governance -järjestelmää. Eettisten normien merkitys vaikuttaa päätöksentekijöiden harkintaan ja sisäisen valvonnan toimivuuteen, jolloin eettisyys kytkeytyy suoraan luottoriskien hallintaan ja rahoituspäätösten laatuun. Yritysrahoituspäätöksissä eettiset periaatteet toimivat eturistiriitojen ja sidonnaisuusriskien hallinnan välineenä, asiakkaan oikeudenmukaisena kohteluna, päätösten läpinäkyvyytenä ja dokumentointina sekä palkitsemisen periaatteiden valvontana. Group of Thirty (G30) hahmottaa periaatteiden noudattamisen kokonaisuudeksi, jossa hallituksen ja ylimmän johdon vastuu korostuu. Eettiset normit ja toivottu käyttäytyminen on määriteltävä, jalkautettava ja kytkettävä palkitsemiseen, valvontaan ja kolmen puolustuslinjan mekanismeihin. Tämä kehikko on yritysrahoituspäätöksenteon näkökulmasta relevantti, koska luottopäätösprosessi on pankin keskeisin riskinotto prosessi ja samalla tyypillinen alue, jossa eturistiriidat, asiakassuhdepaineet ja tulostavoitteet voivat vääristää harkintaa.<sup>94</sup>

Vastaavasti Euroopan järjestelmäriskikomitea (ESRB) tarkastelee riskin vaikutuksia makrovakauden näkökulmasta ja korostaa, että väärinkäytökset voivat heikentää luottamusta rahoitusjärjestelmään sekä altistaa pankkeja suurille sanktio- ja korjauskustannuk-

---

<sup>94</sup> G30, 2015 <https://www.ethicalsystems.org/wp-content/uploads/2015/09/G30-BankingConductandCulture.pdf>

sille, jotka voivat äärimmäisissä tapauksissa muodostaa myös systeemisiä riskejä. Eettisesti kestävä päätöksenteko lisää pitkän aikavälin riskejä sekä luottosalkun laadun että pankin toimintaedellytysten näkökulmasta.<sup>95</sup>

EU:n kestävyysraportointidirektiivi eli CSRD lisää yritysten vastuullisuusraportoinnin velvoitteita.<sup>96</sup> Yritysrahoituksessa direktiivi tulee olemaan jatkuvasti kasvavassa roolissa. Vastuullisuusraportointi asettaa vaatimuksia myös yritysasiakkaille raportoinnin takia. Velvoite on jo olemassa isoille yrityksille ja näiden yritysten kumppaneille, jatkossa vaatimus kohdistuu myös pieniin yrityksiin. Rahoittajan on otettava huomioon nämä vaatimukset myös omassa toiminnassaan ja osana yritysrahoituspäätöksiä. ESG - eli ympäristöriskejä, sosiaalisia ja hallinnollisia riskejä huomioimalla pankit voivat parantaa kokonaisvaltaista riskienhallintaansa. ESG-riskit ovat usein monimutkaisia, koska ne sisältävät mm. luonnonvarojen kestävää käyttöä ja ilmastomuutoksen hillitsemistä, joiden hallinta on usein haasteellista.<sup>97</sup> Haastattelututkimuksessa pankkien johdolle esitettiin kysymys siitä, miten ESG -riskit huomioidaan, vastaus oli, että riskit tulevat huomioiduiksi.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> ESRB, 2015 [https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/other/150625\\_report\\_misconduct\\_risk.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/other/150625_report_misconduct_risk.en.pdf)

<sup>96</sup> EU, 2022 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

<sup>97</sup> KPMG, 2024 <https://kpmg.com/fi/fi/home/Pinnalla/2024/05/esg-riskien-arviointi-pankkisektorilla.html>

<sup>98</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

## 4 Pankin hallinto-, johto- ja valvontarakenne

### 4.1 Pankin hallinto

Liikepankeista esimerkiksi Nordeassa on nimitystoimikunta, joka antaa ehdotuksen yhtiökokoukselle hallituksen jäsenistä ja hallituksen puheenjohtajasta. Liikepankin korkein päätöksentekuelin on yhtiökokous, jossa jokainen osakkeenomistaja voi käyttää äänioikeuttaan.<sup>99</sup> Osuuskuntamuotoisista pankeista mm. OP -ryhmän paikallisilla itsenäisillä pankeilla ja Paikallisosuuspankeilla on hallitus, hallintoneuvosto ja toimitusjohtaja.<sup>100</sup> Hallitus valvoo keskusyhteisön toimintaa ja hallintoneuvosto valvoo hallintoa. Hallitukseen on Finanssivalvonnan ohjeen mukaisesti valittava myös riippumattomia jäseniä, joilla ei ole läheistä liikesuhdetta pankkiin. Paikallistasolla hallinto toimii samalla tavoin. Pankkikeskus valvoo yhteenliittymän jäsenluottolaitoksiaan. Jäsenluottolaitokset käyttävät äänivaltaa keskuksen osuuskuntakokouksessa. Paikallis- ja yhteenliittymätasolla ylintä valtaa käyttää osuuskuntakokous, johon jokaisella osuuskunnan jäsenellä on osallistumisoikeus.

Osuuskuntalaki mahdollistaa, että vallan voi siirtää osuuskunnan omien sääntöjen puitteissa paikallistasolla myös osuuskuntakokoukselta edustajistolle, joka koostuu osuuskunnan jäsenten valitsemista luottamushenkilöistä. Osuuskuntakokous tai edustajisto valitsee hallintoneuvoston ja hallintoneuvosto valitsee hallituksen ja mahdollisesti myös toimitusjohtajan.<sup>101</sup> <sup>102</sup> Säännöt määrittelevät pankkikohtaisesti mille tasolle kuuluu mm. toimitusjohtajan valinta. Säästöpankeissa ylintä päätösvaltaa käyttää isännistö,

---

<sup>99</sup> Nordea, n.d <https://www.nordea.com/fi/tietoa-meista/hyva-hallintotapa/osakkeenomistajien-nimitystoimikunta>

<sup>100</sup> POP Pankki-ryhmä, n.d [POP Pankki - Tutustu meihin](https://www.poppankki.fi/pop-pankki/tutustu-meihin)

<sup>101</sup> OP Pohjola, n.d <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinointi>

<sup>102</sup> POP Pankki-ryhmä, n.d <https://www.poppankki.fi/pop-pankki/tutustu-meihin/pop-pankki-ryhma/hallinto> 18.10.2025

jonka jäsenet edustavat pankin asiakkaita ja alueen sidosryhmiä. Isännistö valitsee pankin hallituksen. Isännistö toimii samankaltaisesti kuin osuuspankeissa edustajisto.<sup>103</sup> Osuus- ja säästöpankkien kaltainen jäsenedustus kytkee hallinnon legitimiteetin paikalliseen toimintaympäristöön vähentämättä kuitenkaan hallituksen velvollisuutta huolehtia pankin vakaudesta, sisäisestä valvonnasta ja riskienhallinnasta.<sup>104</sup>

Hyvä yritysrahoituspäätös on kokonaisuus, jossa juridinen vastuunäkökulma, riskienhallinta ja liiketoiminnallinen harkinta yhtyvät. Hallituksen vastuu korostuu erityisesti luottoriskistrategian hyväksymisessä ja valvonnassa. Hallitus vastaa siitä, että pankin luotonmyöntö perustuu ennalta määriteltyihin, pankin riskinkantokykyyn nähden hyväksyttäviin periaatteisiin ja että yksittäiset luottopäätökset asettuvat tämän strategisen kehyksen sisälle. Johdon jäsen ei saa osallistua oman tai lähipiirinsä asian käsittelyyn missään vaiheessa tai yhteydessä. Lähipiiriin OYL 1:11 mukaan kuuluvat perheenjäsenet, vanhemmat ja KPL 1:5:n mukainen määräysvaltaan kuuluva yritys tai yhteisö.<sup>105 106</sup> Esteellisyttä arvioitaessa ja epävarmoissa tilanteissa pitää päätöksentekijän jäädä itsensä asian käsittelystä, päätöksentekoa ei voi kuitenkaan vältellä jäävämällä itsensä perusteetta. Perusteeton jääväminen katsotaan tehtävän laiminlyönniksi.<sup>107</sup> Oman edun tavoittelu tai tietojen omaksi hyödyksi käyttäminen on lähipiiritulkinnan mukaan kielletty. Lähipiirin luotot käsitellään pääsääntöisesti aina ylemmällä päätöstopella, jääviyssäänöt huomioiden.

Yritysluotonanto on pankin ydinprosessi ja samalla sen merkittävin riskinottomekanismi. Pankin hallinnon vastuuta ei voida ymmärtää ainoastaan yksittäisten luottopäätösten tasolla, vaan ensisijaisesti järjestelmävastuuna. Hallituksen tulee hyväksyä ja valvoa sellaiset strategiat, riskinottohalukkuus, kontrollijärjestelyt ja raportointikäytännöt, jotka var-

---

<sup>103</sup>Säästöpankkiryhmä n.d [Hallinto ja johtaminen Säästöpankkiryhmässä - Säästöpankki](#)

<sup>104</sup> Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014

<sup>105</sup> Ks. Laki osakeyhtiölain muuttamisesta 512/2019

<sup>106</sup> Ks. Kirjanpitolaki 1336/1997

<sup>107</sup> Salo, 2015

mistavat luottopäätösten yhdenmukaisuuden, jäljitettävyyden ja riskinkantokykyyn sidotun varovaisuuden. Hallintovastuu kytkeytyy suoraan sisäisen valvonnan ja riskikulttuurin laatuun.<sup>108</sup>

Eurooppalaisessa pankkivalvonnassa hallinnon vastuuta konkretisoi valvojan arviointiprosessi (SREP). EBA:n SREP -ohjeistus antaa yhteisen kehyksen valvojien arvioinneille, joissa tarkastellaan pankin liiketoimintamallia, sisäistä hallintoa ja kontrollikehikkoa sekä tietenkin pääoma- ja likviditeettiriskejä. Yritysrahoituspäätös ei ole valvonnassa erillinen liiketoimi, vaan osa laajempaa governance- ja riskienhallintakokonaisuutta. Luottoprosessien heikkoudet, puutteellinen dokumentointi, riskikeskittymien hallinnan puutteet tai epäonnistunut seuranta heijastuvat hallinnon arviointiin ja voi aiheuttaa lisää valvontatoimenpiteitä ja lisävaatimuksia.<sup>109</sup>

Riskikulttuuri yhdistää muodolliset prosessit siihen, miten päätöksiä tosiasiallisesti tehdään. FSB:n riskikulttuurikehys nostaa esiin neljä keskeistä elementtiä; johdon esimerkki, vastuunjako, avoin keskustelu, haastaminen ja kannustimet. Nämä elementit näkyvät yritysrahoituksessa esimerkiksi siinä, millaista riskinottoa palkitaan, mitä mitataan ja raportoidaan sekä miten poikkeamiin reagoidaan. Riskikulttuuri on siten hallituksen ohjauksellisuuden ja valvonnan kohde myös silloin, kun hallitus ei tee operatiivisia luottopäätöksiä.<sup>110</sup>

Luottolaitoksen johdon kelpoisuutta koskevat vaatimukset ovat sekä kansallisia että EU-tasoisia. Luottolaitostoiminnasta annettu laki asettaa johdolle luotettavuus- ja pätevyysvaatimuksia sekä ilmoitusvelvollisuuksia valvojalle. Lisäksi ECB:n fit & proper -opas tämentää arviointikriteerejä; kokemus, maine, eturistiriidat ja riippumaton harkinta, ajankäyttö sekä kollektiivinen sopivuus sekä korostaa arvioinnin vaikutusta pankin hallinnon

---

<sup>108</sup> FSB, 2014 [Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture](#)

<sup>109</sup> ECB, 2025 [Supervisory methodology 2025](#)

<sup>110</sup> FSB, 2014 [Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture: A Framework for Assessing Risk Culture](#)

toimivuuteen ja tasapainoiseen päätöksentekoon. EBA:n ja ESMA:n yhteiset soveltu-  
vuusohjeet täydentävät kehikkoa ja yhdenmukaistavat käytäntöjä EU:ssa, mukaan lukien  
riippumattoman harkinnan, ajankäytön ja jatkuvan uudelleenarvioinnin vaatimukset.  
Tieteellisessä tulkinnassa fit & proper -kehys toimii institutionaalisen mekanismina,  
jolla valvoja pyrkii vähentämään päätöksentekoon liittyvää inhimillistä ja organisatorista  
riskiä. Jos hallintoelimellä ei ole riittävää osaamista tai aikaa, prosessuaalinen laatu heik-  
kenee ja myös luottoriskinotto voi vääristyä.<sup>111</sup>

Keskuskauppakamarin julkaisema asialista listaamattomien yhtiöiden hallinnoinnin ke-  
hittämiseksi corporate governance -suosituksessaan toteaa seuraavaa: ” *Hallituksen jä-  
seniä valittaessa on aiheellista varmistaa, että jäsen ehdokkaalla on mahdollisuus paneu-  
tua yhtiön asioihin riittävän laajasti. Hallituksen jäseneltä, erityisesti hallituksen puheen-  
johtajalta, vaaditaan työpanosta myös kokousten ulkopuolella. Hallituksen jäsenen käy-  
tettävissä olevan ajan riittävyys arviointiin vaikuttavat esimerkiksi hänen päätoi-  
mensa, sivutoimensa ja samanaikaiset hallitustehtävät.*”<sup>112</sup> Tätä asiaa myös Finanssival-  
vonta valvoo ja selvittää Fit & Proper -selvityksissään, jotka kohdistuvat pankin joh-  
toon.<sup>113</sup>

Finanssivalvonnan luottoriskiohjeistus konkretisoi yritysrahoituspäätösten kontrollivaa-  
timuksia. Määräykset ja ohjeet 4/2018 korostavat mm. luottoriskistrategiaa, vastuiden  
organisointia, luottoanalyysin vaatimuksia, riskien rajoittamista sekä jatkuvaa seuranta  
ja stressitestien käyttöä. Hallituksen tulee varmistaa, että pankilla on menettelyt tunnis-  
taa riskikeskittymät, seurata limiittien käyttöä ja reagoida ajoissa heikkeneviin signaalei-  
hin.

---

<sup>111</sup> Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014

<sup>112</sup> Keskuskauppakamari, n.d. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/09/asialuettelo-listaa-mattomien-yhtioiden-hallinnoinnin-kehittamiseksi-final-2.pdf>

<sup>113</sup> Finanssivalvonta, n.d. <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/pankki/sopivuus-ja-luotettavuusvalvonta-fit-and-proper/>

Haastattelututkimuksen empiirinen aineisto vahvistaa tämän sääntely- ja teorianäkökulman sekä tuo esiin hallinnon vastuun konkreettiset kipupisteet yritysrahoituksen arjessa. Aineistossa korostuu, että päätösprosessin laatu rakentuu ensisijaisesti dokumentoinnista, jäljitettävyydestä ja siitä, että päätöksenteko ei nojaa yksittäiseen henkilöön. Vastaajien mukaan sisäinen valvonta on järjestetty tavalla, jossa toinen puolustuslinja osallistuu merkittävimpien luottopäätösten laadunvarmistukseen ja riskienvalvonta painottaa asiakkuuden aktiivista johtamista, säännöllisiä tapaamisia, varhaisten indikaattorien tunnistamista, riskiluokittelun päivittämistä sekä nopeaa reagointia maksuhäiriöihin.<sup>114</sup> Nämä havainnot ilmentävät hallinnon vastuuta juuri siinä merkityksessä, jossa valvoja ja riskikulttuurikehitys sitä arvioivat. Vaikka hallitus ei tee kaikkia päätöksiä, mutta sen tulee varmistaa, että päätösten tekeminen tapahtuu valvottavasti, yhdenmukaisesti ja riskinkantokykyyn sidottuna.<sup>115</sup>

Empiirinen aineisto nostaa lisäksi esiin hallinnon vastuuseen liittyvän laadullisen jännitteen. Sääntely ja sisäinen valvonta dokumentaatiota lisäävänä ja käytännön päätöksenteossa voi korostua liikaa historiallinen tieto suhteessa tulevaisuusorientoituneeseen maksukykyarviointiin.<sup>116</sup> Havainto on hallinnon vastuun kannalta keskeinen, koska pankin luottopäätöksen hyväksyttävyyttä ei määritä vain se, että prosessi käsitellään muodollisesti, vaan myös se, että analyysi aidosti vastaa luottoriskin luonnetta ja ottaa huomioon tulevat shokit. SREP -kehityksen logiikassa tällainen puute heijastuu sisäisen hallinnon ja riskienhallinnan arviointiin sekä institutionaaliseen kyvykkyyteen, mikä tekee siitä hallinnon vastuulle kuuluvan kehittämisaikaa.

---

<sup>114</sup> Haastattelu Kaijomaa, Viita-Aho, 2026

<sup>115</sup> Ks. HE 190/2025

<sup>116</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

## 4.2 Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja

Osakeyhtiölain ja corporate governance -periaatteiden mukaan hallituksen puheenjohtaja huolehtii päätöksentekomenettelyn asianmukaisuudesta, hallituksen kokoontumisista ja tehokkaasta toiminnasta sekä siitä, että esityslistalla ovat kaikki tarpeelliset asiat ja että ne on valmisteltu riittävän hyvin. Tarvittaessa puheenjohtaja huolehtii, että käytävissä on asiantuntijalausunto yritysrahoituspäätöksen tueksi. Puheenjohtajan vastuulla on seurata pankin taloutta ja viestinnän luotettavuutta tarkemmin kuin muiden hallituksen jäsenten.<sup>117</sup>

Hallituksen tehtävä on hoitaa valvontavelvollisuuttaan ja valvoa toimitusjohtajalle delegoituja toimia. Valvontavelvollisuutta ei voi kokonaan siirtää toimitusjohtajalle. Toimitusjohtaja vastaakin usein ensimmäisen puolustuslinjan valvonnasta. Hallituksen jäsenen valvontavastuu kulminoituu yhtiötasoiseen valvontaan, taloudellisen aseman seuraamiseen ja toimitusjohtajan valvontaan sekä hallituksen sisäiseen valvontaan. Hallituksen pitää aina reagoida asioihin, jotka ovat tulleet sen tietoisuuteen. Sisäisen valvonnan tehtävä on varmistaa, että hallitukselle ja sen jäsenille tehtäväjaon perusteella kuuluvat toimet hoidetaan lain, sisäisten määräysten ja yhtiön edun mukaisesti. Hallituksen työnjako ei lähtökohtaisesti vapauta ketään valvontavelvollisuudesta. Jokaisella hallituksen jäsenellä on velvollisuus puuttua asiaan, jos erityistä syytä ilmenee. Puheenjohtajalla on kuitenkin korostunut valvontarooli. Osakeyhtiölain esitöissä on kirjoitettu velvollisuudesta seurata ja arvioida yhtiön taloudellista asemaa jatkuvasti.<sup>118</sup>

Toimitusjohtajasta Keskuskauppakamarin asialista toteaa: ” *Toimitusjohtajan vastuut, velvollisuudet ja oikeudet tulisi määritellä selkeästi. Tarpeellista voi olla myös sen määrittäminen, milloin toimitusjohtajan tulee alistaa päätöksensä hallituksen hyväksyttäväksi ja millainen on hallituksen ja toimitusjohtajan välinen työnjako. Parhaimmillaan*

---

<sup>117</sup> Salo, 2015, s.184

<sup>118</sup> Salo, 2015

*hallitus ja toimitusjohtaja käyvät aktiivista vuoropuhelua ja hoitavat asioita yhdessä. Hallitus tukee ja valvoo toimitusjohtajaa.”*<sup>119</sup> Toimitusjohtaja on vastuussa operatiivisesta toiminnasta, vastuuta voi olla jakamassa myös johtoryhmä. Toimitusjohtajalla on merkittävä rooli hallituksen kokouksessa käsiteltävien asioiden valmistelussa. Asian valmistelijan tulee laatia perustellut päätösehdotukset myös merkityksellisiä ja laajakantoisia toimia koskevissa asioissa. Valmistelu- ja esittelytoimet voidaan kuitenkin delegoida myös muulle johdolle tai henkilökunnalle.<sup>120</sup>

KKO:n ratkaisusta 73 vuodelta 1933 löytyy periaate siitä, että valvontavelvollisuuteen liittyy myös toimintavelvollisuus. Ratkaisussa pankin kamreeri oli syyllistynyt kavalluksiin, joista pankin tarkastaja oli huomauttanut hallitukselle ja esittänyt kamreerin erottamista. Hallitus oli kuitenkin antanut kamreerin jatkaa toimensaan ja siten hallitus ei hoitanut velvollisuuttaan. Myöhemmin kamreeri kavalsi rahaa uudelleen ja hallitus joutui vastuuseen kavalletuista varoista.<sup>121</sup>

Pankin toimitusjohtajan ja toimivan johdon vastuu yritysrahoituspäätöksenteossa rakentuu kahdesta toisiaan täydentävästä ulottuvuudesta, päätöksenteon ja prosessien operatiivisesta johtamisesta sekä päätösten laadun ja riskienhallinnan käytännön toteutuksesta. Vaikka hallituksella on kokonaisvastuu luottoriskistrategiasta ja riskinottohalukkuudesta, toimitusjohtajan rooli on keskeinen siinä, että strategiset periaatteet muuttuvat toimeenpantaviksi ohjeiksi, toimivaltuuksiksi, raportointirutiineiksi ja seurannan käytännöiksi. Luottoprosessi johdetaan siten, että päätökset ovat yhdenmukaisia, dokumentoituja ja jälkikäteen arvioitavissa sekä sisäisen valvonnan että valvontaviranomaisen näkökulmasta.

---

<sup>119</sup> Keskukauppakamari, n.d. <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/09/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinin-kehittamiseksi-final-2.pdf>

<sup>120</sup> Salo, 2015, s.226

<sup>121</sup> Salo, 2015, s. 251

Toimitusjohtajan ja muun toimivan johdon vastuu liittyy myös henkilökohtaisiin kelpoisuus- ja luotettavuusvaatimuksiin sekä siihen, miten nämä vaatimukset kytkeytyvät pankin riskinottoon ja päätöksenteon laatuun.<sup>122</sup> Yritysrahoituspäätöksenteossa toimitusjohtajan vastuu kulminoituu kolmeen operatiiviseen vastuualueeseen. Toimitusjohtaja vastaa päätöksentekoinformaation laadusta ja saatavuudesta sekä vastaa kontrolli- ja raportointijärjestelyjen toimivuudesta. Riskienvalvonta osallistuu merkittäviin päätöksiin, vastaa riskikulttuurista ja kannustinrakenteiden käytännön vaikutuksesta sekä laadukkaasta luotonannosta ja siitä, miten tiukasti ohjeistusta noudatetaan.

Haastattelututkimuksen tulokset viittaavat lisäksi toimitusjohtajan vastuun kannalta olennaiseen jännitteeseen, sääntelyn koetaan lisäävän dokumentaatiota ja hidastavan prosessia, mutta samalla riskienvalvonnan mukaan luotonmyönnössä voi korostua liikaa historiallinen tieto tulevaisuusorientoituneen maksukykyarvion kustannuksella. Tämä havainto on toimitusjohtajan vastuulle suoraan relevantti, koska juuri toimiva johto vastaa siitä, miten analyysikehikot ja ohjeistus ohjaavat arjen päätöksiä. Jos tulevaisuusperusteinen kassavirta- ja skenaariologiikka jää ohueksi, päätöksenteko voi täyttää muodolliset vaatimukset, mutta epäonnistua olennaisessa riskin arvioinnissa. Vastuu sisältää myös päätösperusteiden laadun kehittämisen ja sen varmistamisen, että päätöksentekoinformaatio tukee johdonmukaisesti riskinottohalukkuutta ja pankin riskinkantokykyä. Sopivuuks- ja luotettavuuskehikot tukevat tätä tulkintaa: osaaminen, riippumaton tarkinta ja ajankäyttö ovat edellytyksiä sille, että johto kykenee huolehtimaan sekä päätöksenteon että valvonnan vaatimasta ”johtamisintensiteetistä”.<sup>123</sup>

---

<sup>122</sup> [Guide to fit and proper assessments](#) 17.5.2026

<sup>123</sup> [G30-BankingConductandCulture.pdf](#) 16.5.2026

### 4.3 Kolmen puolustuslinjan malli

Kolmen puolustuslinjan malli on finanssialan ja pankkien yleisesti käyttämä riskienhallinnan ja sisäisen valvonnan rakenne. Riskienhallinta ei ole vain yksittäisen henkilön vastuulla. Kolmen puolustuslinjan mallin tavoitteena on varmistaa että riskinotto tapahtuu läpinäkyvästi, hallitusti ja todennettavasti. Yritysrahoituspäätöksenteossa kolmen puolustuslinjan malli konkretisoituu ennen kaikkea luottoprosessin “elinkaarivalvontana”.

Päätöksenteko, dokumentointi, ulosmaksu ja seuranta muodostavat yhden kokonaisuuden, jossa riskien tunnistaminen ja kontrolli eivät saa nojata yksittäisen henkilön harkintaan. Roolien selkeys on edellytys sille, että luottopäätöksissä syntyy riittävä audit trail (päätösperusteet, vaihtoehdot, riskit ja kompensatiot). Luottoriskin hallinta edellyttää vahvaa riskigovernancea, jossa hallitus varmistaa riskienhallintajärjestelmien tehokkuuden ja tiedonkulun sekä sen, että valvontafunktiot kykenevät haastamaan liiketoimintaa erityisesti olennaisissa riskipäätöksissä.<sup>124</sup>

Ensimmäisen puolustuslinjan muodostavat liiketoimintayksiköt eli pankit. Riskienhallintaa hoidetaan siellä missä riskejä syntyy eli pankeissa luottopäätäjillä ja asiakasvastavilla. Toimiva johto ja hallitus valvoo pankkien toimihenkilöitä, rekisteröi ja raportoi läheltä piti -tilanteita.

Toisen puolustuslinjan muodostavat riippumaton compliance ja riskienvalvonta, joka valvoo, ohjeistaa ja tukee pankkien riskienhallintaa. Toinen puolustuslinja toteuttaa prosessien ja riskienhallinnan kehittämistä sekä ohjeiden noudattamista ja varmistaa sääntelyn, sopimusten ja ohjeiden noudattamisen sekä neuvoo ja kouluttaa riskienhallintaan liittyvissä asioissa.

---

<sup>124</sup> The Institute of Internal Auditors, n.d <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

Kolmas puolustuslinja eli riippumaton sisäinen tarkastus arvioi koko riskienhallintaa, sisäisen valvonnan toimivuutta ja tehokkuutta. Tarkastukset tehdään riskilähtöisesti ja havainnot raportoidaan hallitukselle ja johdolle. Sisäinen tarkastus myös varmistaa, että pankkien riskienhallinta ja valvonta ovat riittävällä tasolla ja että ohjeita noudatetaan.<sup>125</sup>

Haastattelututkimuksen havainnot tukevat tätä teoreettista kehikkoa ja samalla täsmentävät sen operatiivista tulkintaa. Aineistossa korostuu, että sisäinen valvonta “ei saa nojata yksittäiseen henkilöön”, vaan valvonta on hajautettu ja toinen puolustuslinja osallistuu merkittävimpien luottopäätösten laadunvarmistamiseen.<sup>126</sup> Lisäksi riskienvalvonnan näkökulmasta keskeistä on asiakkuuden aktiivinen johtaminen, säännölliset tapaamiset, varhaisten indikaattorien tunnistaminen, dokumentointi sekä nopea reagointi maksuhäiriöihin.<sup>127</sup> Tämä havainto vastaa perusajatusta siitä, että riskienhallinta ei ole yksittäinen toiminto vaan organisaation yhteinen rakenne, jossa eri roolit tuottavat sekä päätöksenteon tukea että jälkikäteistä varmistettavuutta. Haastattelut korostavat myös riskikulttuurin merkitystä, riskienhallinta ja compliance eivät ole pelkkiä muodollisia vaatimuksia, vaan niiden tulee aidosti vaikuttaa luottopäätösten perusteluihin, hyväksyttyihin riskirajoihin ja seurannan toimenpideloggiiikkaan.<sup>128</sup>

---

<sup>125</sup> OP Pohjola, n.d <https://www.op.fi/en/op-financial-group/about-us/anti-financial-crime>

<sup>126</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

<sup>127</sup> Sähköpostihaastattelut Kaijomaa, Viita-Aho, 2026

<sup>128</sup> The Institute of Internal Auditors, n.d <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

## 5 Yritysrahoituspäätös

### 5.1 Luottoriskien hallinta

Finanssivalvonnan luottoriskien hallintaa koskevan ohjeistuksen mukaan luottoriskiluokitusjärjestelmien varmistaminen edellyttää riippumatonta kontrollifunktiota. Luottoriskiluokituksen tulee olla säännöllisesti arvioitu siten, että järjestelmät tuottavat johdolle ajantasaista, riittävän yksityiskohtaista ja luotettavaa tietoa luottosalkun rakenteesta ja riskikeskittymistä.<sup>129</sup> Edellytyksenä ovat tehokkaat tietojärjestelmät ja menetelmät, joiden avulla tunnistetaan riskiprofiilit. Tämä on linjassa myös Euroopan pankkiviranomaisen (EBA) ohjeiden kanssa, joissa korostetaan luottoriskimallien jatkuvaa validointia sekä odotettavissa olevien luottotappioiden (Expected Credit Loss, ECL) arvioinnin luotettavuutta. Luottolaitoslain mukaan luottosaatavat on pidettävä riittävästi hajautettuina, ja pankilla on oltava dokumentoidut menettelyt riskikeskittymien hallintaan.<sup>130</sup> Näin varmistetaan, ettei yksittäinen toimiala, asiakasryhmä tai yksittäinen luottoaltistus vaaranna pankin vakavaraisuutta.

Suomalaisessa pankkikontekstissa luotonannon kontrollien pettäminen on konkretisoitunut useissa julkisuuteen tulleissa tapauksissa. Vuonna 2024 Oma Säästöpankissa paljastui vakava luottamusongelma, joka johti myös merkittäviin seurauksiin pankin johdossa ja hallinnossa. Pankissa oli rikottu pankin luotonanto-ohjeita johtavan henkilön toimesta, manipuloitu luottoprosessia ja ohjattu henkilökuntaa toimimaan pankin sääntöjen vastaisesti. Lisäksi oli vääristelty luottoriskiasemaa virheellisillä tiedoilla. Oma Säästöpankki joutui tekemään yli 60 miljoonan luottotappiovaraukset liittyen väärinkäyttöihin.<sup>131</sup> <sup>132</sup> Tapaus johti toimitusjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan eroon.

---

<sup>129</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

<sup>130</sup> Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014

<sup>131</sup> Talouselämä, 2024 <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/28faef64-0b13-4ef8-837b-305e94b7cc6d>

<sup>132</sup> Talouselämä, 2024 <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/dbf67727-ef1c-474b-a659-3c7e5bf3f75c>

Päätös olla myöntämättä vastuuvapautta yhtiökokouksessa entiselle toimitusjohtajalle perustuu osakeyhtiölain (OYL) 3 luvun 2 §:ään ja erityisesti OYL 5 luvun 3 §:ään sekä OYL 6 luvun 20 §:ään, jotka säätelevät vastuuvapauden myöntämistä ja sen oikeudellisia vaikutuksia.<sup>133</sup> Vastuuvapauden myöntäminen estää yhtiötä nostamasta kannetta hallituksen jäsentä tai toimitusjohtajaa vastaan, ellei vastuuvapauden myöntämisen yhteydessä ole jätetty tietoa, joka olisi voinut vaikuttaa päätökseen. Hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja ovat myös vahingonkorvausvastuussa, jos he ovat tahallaan tai huolimattomuudella aiheuttaneet vahinkoa yhtiölle. Oma Säästöpankin yhtiökokouksessa myönnettiin kuitenkin vastuuvapaus hallituksen jäsenille ja väliaikaiselle toimitusjohtajalle. Oma Säästöpankin tapaus havainnollistaa tutkimuksen kannalta keskeistä johtopäätöstä; jos luottoprosessin sisäiset kontrollit ovat heikkoja tai niitä kierretään, seuraukset voivat heijastua sekä luottoriskiasemaan että hallinnon luotettavuuden arviointiin. Tämä linkittyy myös Finanssivalvonnan valvontapainotuksiin, joissa hallinnon luotettavuus ja riskienhallinta ovat olleet keskiössä.<sup>134</sup>

Ratkaisussa KKO 1999:12 puolestaan käsiteltiin säästöpankin hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan korvausvastuuta luotonannosta aiheutuneista vahingoista sekä korvauksen sovittelua. <sup>135</sup> Oikeuskäytännön näkökulmasta keskeistä on, että vastuu ei määrydy pelkästään lopputuloksen perusteella, vaan sen mukaan, onko päätöksenteko ollut huolellista, ohjeistuksen mukaista ja asianmukaisesti perusteltua.

Pankin toimintamuodosta ja koosta riippuen yritysrahoituspäätöksen tekee pankissa todennäköisimmin automaatio, toimihenkilö, asiantuntija, asiakasvastaava, luottoryhmä, toimitusjohtaja tai hallitus. Luotonmyönnön vastuu on kuitenkin aina luottolaitoksella, myös ulkoistetuissa tai automatisoiduissa prosesseissa. Mitä merkittävämpi rahoitus-

---

<sup>133</sup> Ks. Osakeyhtiölaki 624/2006

<sup>134</sup> Finanssivalvonta, 2025 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvot-tavatiedotteet/2025/arvio-ja-tarkastussuunnitelma-2025\\_final.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvot-tavatiedotteet/2025/arvio-ja-tarkastussuunnitelma-2025_final.pdf)

<sup>135</sup> KKO:1999:1, 1999 <https://www.finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-oikeus/ennakkopaatokset/1999/12-18.5.2026>

päätös on määrällisesti, mitä suurempi asiakaskokonaisuus on kyseessä tai mitä suurempi vakuusvaje asiakkaalla on, sitä todennäköisemmin päätös tehdään ylemmillä tasoilla. Asiakaskokonaisuus voi muodostua kahden tai useamman asiakkuuden taloudellisen tai määräysvaltaan perustuvan sidoksen kautta. Kun tehdään yritysrahoituspäätös jollekin asiakaskokonaisuuden asiakkaista, on prosessissa otettava huomioon koko asiakaskokonaisuuden välittömät ja välilliset vastuut ja vakuudet. Erityistä tarkkuutta vaativat tilanteet, joissa on mukana joku pankin lähipiiriin kuuluva henkilö, yrittäjä tai yritys. Päätöksenteko on eriytettyä mm. vakuuksien arvioinnin, valmistelun ja päätöksenteon osalta.

Finanssivalvonta velvoittaa, että valvottavalla on oltava riittävästi asiantuntevaa henkilöstöä ja että pankissa on laadittu kirjalliset toiminta- ja luotonmyöntöohjeet ja että luotonmyöntövaltuudet ja vastuut on määritelty. Henkilöstön ja luottopäätäjien ammattipätevyyttä on jatkuvasti ylläpidettävä ja johdon on siitä omalta osaltaan raportoitava. Sisäinen tarkastus valvoo toimihenkilöiden ammattitaitoa ja kouluttautumisaatimuksia. Luottopäätösvaltuutettujen osaamisen ja kokemuksen tulee vastata päätösvaltuuksiin liittyvää vaativuutta ja riskiä.

Liikepankeissa sekä osuuskunta- ja säästöpankkimuotoisissa pankeissa luottopäätösten prosessit voivat erota tavoitteiden ja organisaatorakenteen vuoksi. Koska liikepankit ovat usein kooltaan suurempia, niiden riskienhallinta voi perustua pääasiassa datan ja taloudellisten mittareiden käyttöön. Päätökset voidaan tehdä enemmän standardoidusti ja automaattisesti riskimallien pohjalta. Summallisesti isoimmissa päätöksissä päättäjät vaikuttavat harvemmin paikallistasolla.

Osuuskunta- ja säästöpankkimuotoisten pankkien lakeihin kirjattu tavoite on tuottaa palveluita asiakkaalle. Ensisijainen tavoite ei ole aina pelkästään voitontavoittelu. Pankin omien varojen vaatimuksesta ja vakavaraisuudesta johtuen myös osuuskuntamuotoisten vähittäispankkien on kuitenkin toimittava liiketaloudellisesti kannattavasti ja tuotettava

voittoa. Sama koskee säästöpankkimuotoisia pankkeja. Päätöksenteossa käytetty subjektiivinen arvio voi olla suurempi riski, mutta usein suhtautuminen asiakkaaseen on mahdollisesti myös joustavampaa, joka taas lisää asiakastyytyväisyyttä. Paikallistuntemus on niissä usein vahvaa ja asiakassuhteet pitkiä.

Finanssivalvonta on vuonna 2025 pankkitarkastuksissaan keskittynyt mm. pankkien hyvään hallintoon ja riskinhallintaan mm. luottoriskeissä ja pakotemonitoroinnissa sekä peruspankkipalveluiden saatavuuteen ja siihen, miten pankki järjestää vakuuden arvioinnin prosessin, taloudellisten vaikeuksien ja lainanhoitojouston tunnistamisen, maksukyvyttömyyden ja järjestämättömien saamisten tunnistamisen prosessin sekä sisäisen valvonnan asianmukaisesti<sup>136</sup>. Lisäksi tavoitteena on ollut varmistaa, että asiakaskokonaisuudet oli tunnistettu asianmukaisesti. Finanssivalvonnan tekemissä pankkitarkastuksissa haettiin useita erittäin suuren ja suuren merkittävyyden havaintoja vuonna 2025.<sup>137</sup>

## 5.2 Yritysrahoituspäätöksen valmistelu

Yritysrahoituspäätöksen valmistelu perustuu systemaattiseen, dokumentoituun ja jälkikäteen todennettavissa olevaan prosessiin, jossa keskeistä on riittävän, luotettavan ja monipuolisen informaation hankinta. Päätöksenteon edellytykset muodostuvat sekä kvantitatiivisista että kvalitatiivisista tekijöistä, joiden yhdistäminen mahdollistaa kokonaisvaltaisen arvion yrityksen luottokelpoisuudesta ja riskiprofiilista.<sup>138</sup>

Taloudellinen analyysi toimii arvioinnin perustana sisältäen yrityksen tilinpäätöstiedot, tunnusluvut, kassavirrat, maksukäyttäytymisen sekä ulkoiset luottoluokitukset.<sup>139</sup> On

---

<sup>136</sup> Finanssivalvonta, 2025 <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/toimintakertomukset/toimintakertomus-2025/valvonta/>

<sup>137</sup> Finanssivalvonta, 2026 <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/finanssivalvonnan-valvontatyto/tarkastustoiminta/tarkastusten-tiivistelmat/>

<sup>138</sup> Berger & Udell, 1995

<sup>139</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskokoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskokoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

olennaista huomioida tilinpäätöshetken jälkeiset tapahtumat sekä tulevat kassavirtaenusteet, jotka kuvaavat yrityksen kykyä suoriutua velvoitteistaan koko luoton maturiteetin ajan.<sup>140</sup> Historiallinen tieto ei yksinään ole riittävä, on tarkasteltava yritysjohdon kyvykkyyttä, strategiaa sekä liiketoimintamallin kestävyttä.<sup>141</sup>

Tutkimuskirjallisuudessa korostetaan, että erityisesti pankkisuhteeseen perustuva informaatio ja niin sanottu pehmeä tieto täydentävät tilinpäätösanalyysiä ja vähentävät epäsymmetrisen informaation ongelmaa.<sup>142</sup> Luottopäätökseen sisältyy myös arviointia ja harkintaa, jossa päätöksentekijän asiantuntemus ja kokemus korostuvat. Epävarma tulevaisuus ja toimialan erityispiirteet ovat haasteellisia mallintaa.

Sääntelykehys ohjaa yritysrahoituspäätöksen valmistelua ja toteutusta. Euroopan pankkiviranomaisen (EBA) ohjeistus korostaa, että luotonantoa koskevien päätösten tulee perustua selkeään hallintorakenteeseen, jossa vastuut, prosessit ja kontrollit on määritelty yksiselitteisesti.<sup>143</sup> Luotonmyöntöprosessin tulee olla johdonmukainen, riskiperusteinen ja dokumentoitu. Finanssivalvonnan ohjeistus korostaa, että luottoriskien hallinnan tulee olla jatkuva prosessi, joka kattaa luoton koko elinkaaren myöntämisestä takaisinmaksuun asti.<sup>144</sup> Luottolaitostoiminnasta annettu laki edellyttää, että luottoriskin arvioimisessa käytetään riittäviä sisäisiä menetelmiä, eikä arviointi saa perustua yksinomaan ulkopuolisiin luottoluokituksiin.<sup>145</sup>

---

<sup>140</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

<sup>141</sup> Berger & Udell, 1995

<sup>142</sup> Berger & Udell, 1995

<sup>143</sup> EBA, 2020 [https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020\\_6\\_fi.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020_6_fi.pdf)

<sup>144</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

<sup>145</sup> Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014

Keskeinen periaate yritysrahoituspäätöksenteossa on riskin ja huolellisuuden välinen suhde. Mitä suurempi riski sitä korkeampi päätöksenteon huolellisuusvaatimus.<sup>146</sup> Riskipitoisissa hankkeissa käytetään analyysimenetelminä tilinpäätösanalyysin lisäksi kassavirta-analyysiä, herkkyysanalyysijä, stressitestejä ja skenaariotarkasteluja. Näin voidaan arvioida, miten yrityksen maksukyky reagoi esimerkiksi korkotason muutoksiin.<sup>147</sup> Basel-kehikko korostaa, että luotonmyöntöprosessin tulee perustua terveeseen riskikulttuuriin ja huolelliseen analyysiin koko päätöksentekoketjun ajan.

Luottoriskin analyysia voidaan tukea myös kehittyneemmällä menetelmillä, kuten simuloimalla ja esimerkiksi Bayesin päättelyllä. Bayesilainen lähestymistapa mahdollistaa riskien arvioinnin päivittämisen uuden informaation perusteella, mikä tekee siitä hyödyllisen dynaamisessa toimintaympäristössä.<sup>148</sup> Lisäksi peliteoria voi tarjota välineitä eri rahoitusosapuolten strategisen käyttäytymisen analysointiin, erityisesti monirahoitajatilanteissa.<sup>149</sup> Menetelmien avulla voidaan esimerkiksi arvioida vakuustasoa, hinnoitella riskiä ja vertailla vaihtoehtoisia päätöksiä pankin riskinottohalukkuuden näkökulmasta.

Luottokelpoisuuden arviointi alkaa asiakasvalinnasta ja asiakkaan tuntemisesta. Tämä sisältää omistusrakenteen, konsernisuhteiden, sidonnaisuuksien ja mahdollisten lähipiiririskien analyysin.<sup>150</sup> Kokonaisuuden muodostaminen on tärkeää, sillä luottoriski voi kytkeytyä laajempiin omistuksellisiin ja operatiivisiin rakenteisiin. Vakuudet ovat keskeinen

---

<sup>146</sup> Basel Committee on Banking Supervision, 2015 Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

<sup>147</sup> Basel Committee on Banking Supervision, 2015 Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

<sup>148</sup> Bayes tilastotiede, n.d. <https://users.jyu.fi/~santikka/bayes1/book/index.html>

<sup>149</sup> Salo, 2015

<sup>150</sup> EBA, 2020 [https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020\\_6\\_fi.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020_6_fi.pdf)

osa luottoriskin hallintaa, mutta niiden merkitys on toissijainen suhteessa takaisinmaksukykyyn.<sup>151</sup> Vakuuksien arvostuksessa on huomioitava talouden syklisyys ja arvovaihtelut.

Kovenantit ovat rahoitussopimuksen erityisehtoja, velallisen sitoumuksia, joilla rahoittaja pyrkii hallitsemaan rahoitusriskiä. Asiakkaasta riippuen, erilaisten kovenanttien vahvistaminen vuosittain luottoriskin kasvun varalle on tärkeää pankkiliiketoiminnassa. Kovenanttien avulla voidaan vaikuttaa sisäisen hinnan muutokseen luottokelpoisuuden muuttuessa ja luottoriskin kasvaessa. Jos luotonmyönnessä käytetään erityisehtoja eli kovenantteja, valvottavalla on oltava prosessit, järjestelmät ja vastuuhenkilöt näiden käytön edellyttämään riittävään määräajoin tapahtuvaan seurantaan ja dokumentoitujen toimenpiteiden toteuttamiseen.<sup>152</sup>

IFRS 9 -standardi on tuonut merkittävän muutoksen luottoriskin arviointiin siirtämällä painopisteen toteutuneista luottotappioista odotettavissa oleviin luottotappioihin. Tämä edellyttää pankilta kykyä yhdistää historiallinen data, nykytilanne ja tulevaisuuden ennusteet yhdeksi analyysikokonaisuudeksi. Odotettujen luottotappioiden malli korostaa ennakoivaa riskienhallintaa. Riskiluokitusjärjestelmien merkitys korostuu, koska niiden tulee pystyä erottamaan eri riskitasot riittävällä tarkkuudella ja reagoimaan asiakkaan tilanteen muutoksiin nopeasti.

Luottoriskin hallinta ei pääty luoton myöntämiseen, vaan jatkuu luoton koko elinkaaren ajan. Pankin tulee seurata jatkuvasti asiakkaan maksukykyä, riskiluokitusta ja luottosalakun laatua. Erityisesti ongelma-asiakkaiden varhainen tunnistaminen on keskeistä luottotappioiden ennaltaehkäisyssä. Riskiluokitusten päivittäminen ja riippumattoman riskienvalvontatoiminnon vastuu luokituksista tukevat sisäistä valvontaa.<sup>153</sup>

---

<sup>151</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

<sup>152</sup> Välimäki, 2014

<sup>153</sup> Finanssivalvonta, 2018

Empiiriset havainnot osoittavat, että luottotappiot syntyvät useimmiten puutteellisesta tulevaisuussuuntautuneesta analyysistä sekä liian optimistisista vakuusarvioista. Liiketoimintasuunnitelman epäonnistuminen tai asiakkaan henkilökohtaiset taloudelliset ongelmat voivat johtaa maksukyvyttömyyteen. Havaintojen perusteella keskeiseksi kehityskohteeksi nousee tulevaisuuteen suuntautuvan analyysin vahvistaminen ja historiallisen tiedon painoarvon tasapainottaminen.

Haastattelussa pankkien johdolle ja luottopäätäjille kysyttiin heidän näkemystään siihen, mitkä ovat heidän mielestään tärkeimmät kriteerit ja informaatio, joita he käyttävät yritysluottopäätöksiä tehdessä sekä miten he arvioivat yrityksen taloudellista tilannetta ja takaisinmaksukykyä ja mitä tietolähteitä ja analyysimenetelmiä he hyödyntävät päätöksenteossa. Vastauksista voitiin todeta, että kaikki nojaavat luottopäätöksissä esittelijän ja/tai valmistelijan aineistoon ja täydentävät kuvaa yrityksestä haetuilla taustatiedoilla. Jotkut vastaajat käyttävät julkisia lähteitä ja toiset tekoälyä apunaan valmistelussa. Joku vastaajista painotti muita enemmän taloudellista kokonaisarviota, tilinpäätöstä ja tasetta sekä väliajoja ja yrityksen tulevaisuusennustetta ja sen realismia. Arviointia kuvataan yksityiskohtaisemmin etenkin riskin kasvaessa.<sup>154</sup>

### **5.3 Yritysrahoituspäätösprosessi, sen dokumentointi ja valvonta**

Hyvä liiketoimintapäätösprosessi on tilannesidonnainen.<sup>155</sup> Sama voidaan todeta hyvästä yritysrahoituspäätösprosessista. Päätäjän on aina tehtävä tilannekohtainen tulkinta. Päätäjällä on oltava riittävä asema ja asiantuntemusta päätöksentekoon. Päätäjän on otettava myös päätöksen erityispiirteet ja riskitaso huomioon.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

<sup>155</sup> Salo 2015, s.214

<sup>156</sup> Salo 2015, s.177

Yritysrahoituspäättös on taloudellisesti merkittävä ja oikeudellisesti valvottu harkintaratkaisu, jonka hyväksyttävyyys rakentuu ennen kaikkea päätösmenttelyn laadulle. Hyvä yritysrahoituspäättös ei ole yksittäinen lopputulos, vaan dokumentoitu, läpinäkyvä ja jälkikäteen todennettava prosessi, jossa päätöksentekijä voi osoittaa toimineensa pankin hyväksytyn luottostrategian ja riskinottohalukkuuden puitteissa sekä käytettävissä olevan aineiston perusteella.<sup>157</sup>

Prosessivaatimus konkretisoituu päätöksentekijän tiedonsaanti- ja perusteluvelvollisuutena. Päätöksentekijällä on oltava käytössään riittävät ja luotettavat tiedot ja päätöspuusteet. Vaihtoehtojen tarkastelu ja riskit on kirjattava päätöksen arviointia ja myöhemmää valvontaa varten.<sup>158</sup> Jos päätöksen informaatio on puutteellinen, on se palautettava valmisteluun. Huolellisuusvaatimus on suhteutettava luottoriskiin. Luottoriskin kasvassa korostuvat takaisinmaksuanalyytit, skenaariotarkastelut sekä stressitestit.<sup>159</sup> Mitä suurempi riski ja epävarmuus, sitä suurempi varovaisuusperiaate. Päätöksenteon pitää kuitenkin olla ajallisesti joustavaa ja tehokasta, ei kuitenkaan laadun kustannuksella. Huolellisuusvelvoitteen on täytyttävä.

Päätösprosessin legitimitetti edellyttää osaamisen ja vastuiden selkeää järjestämistä. Talousoikeudellisesta näkökulmasta korostuu kaksitasoinen vaade, päätöksentekijän on edistettävä yhteisön etua ja toimittava lojaliteettivelvoitteen mukaisesti ja mahdolliset päätöksentekoon liittyvät eturistiriidat ja sidonnaisuudet on tunnistettava, hallittava ja dokumentoitava.<sup>160</sup> Esteellisyyttä ja sidonnaisuuksia koskeva yhtiöoikeudellinen kehikko

---

<sup>157</sup> EBA, 2020 [https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020\\_6\\_fi.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020_6_fi.pdf)

<sup>158</sup> Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014, 7:1-2 ja 9:8-10 ja 24

<sup>159</sup> Basel Committee on Banking Supervision, 2025 Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

<sup>160</sup> Ks. Osakeyhtiölaki 624/2006, 1:8; 6:4

tarjoaa käyttökelpoisen viitekehyksen päätöksenteolle. Alttius intressiristiriidalle heikentää päätöksen objektiivisuutta. Finanssivalvonnan ja EBA:n ohjeistus korostaa tehtävien eriyttämistä ja päätöksenteon jäljitettävyyttä koko luoton elinkaaren ajan.<sup>161</sup>

Luoton myöntämisessä ja valvonnassa on erotettava valmistelu, päätöksenteko, vakuusarviointi, luoton ulosmaksu ja luoton elinkaaren aikainen seuranta. Roolien eriyttäminen vähentää päätöksenteon vääristymiä. Riskiluokitukset ja päivitykset on järjestettävä riippumattomasti.<sup>162</sup> Dokumentointivelvollisuus käsittää sekä luottopäätöksen että muutospäätökset, jolloin prosessin jatkuvuus ja jälkikäteinen todentaminen säilyvät

Päätökseen pitää kirjata tarkastellut vaihtoehdot, valitun ratkaisun perusteet ja riskin kompensatiot, esimerkiksi riskiperusteinen hinnoittelu, vakuusrakenne ja sopimusehdot.<sup>163</sup> Prosessin laadun tarkastelussa ennen lopputulosta, joka muistuttaa business judgment rule -ajattelun ydintä, kiinnitetään huomiota siihen, onko ratkaisu informoitu, rationaalinen ja intressiristiriidoista vapaa. Vertailukohtana käytetty Smith v. Van Gorkom -ratkaisu havainnollistaa, että puutteellinen informaatiohankinta ja dokumentointi kaventavat päätöksenteon suojaa ja voivat johtaa huolellisuusveloitteen laiminlyönnin arviointiin.<sup>164</sup> Säännöllinen maksukäyttämisen seuranta ja analysointi säilyy luoton koko elinkaaren ajan. Heikentynyt maksukyky edellyttää riskiluokan päivittämistä ja tarvittaessa luoton perusteellista uudelleenarviointia.<sup>165</sup> Valvonnan näkökulmasta keskeistä on, että riskiluokituspäätöksistä vastaa luotonmyönnöstä riippumaton toiminto, mikä tukee objektiivisuutta ja vähentää liiketoimintapaineiden vaikutusta luottoriskin mittaamiseen.

---

<sup>161</sup> EBA, 2020 [https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020\\_6\\_fi.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020_6_fi.pdf)

<sup>162</sup> Ks. Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014, 7:1-2 ja 4-6 ja 9:24

<sup>163</sup> EBA, 2020 [https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020\\_6\\_fi.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020_6_fi.pdf)

<sup>164</sup> Salo, 2015

<sup>165</sup> Basel Committee on Banking Supervision, 2025 Basel Committee on Banking Supervision. (2015). Corporate governance principles for banks. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

Tutkimusaineiston perusteella prosessin laatu kytkeytyy käytännössä kahteen toisiaan täydentävään tekijään. Paikallistuntemus ja asiakaskohtaiset erityispiirteet, esimerkiksi toimialan kilpailutilanne, kysyntä ja yrittäjän maine, nähdään keskeisinä erityisesti pienten yritysten rahoituksessa, jossa asiakassuhteeseen perustuva tietämys täydentää numeerista analyysiä. Toiseksi korostuu jatkuva asiakkuuden johtaminen, säännölliset tapaamiset, riskiluokan päivitys ja nopea reagointi maksuhäiriöihin. Tämä on tärkeää mahdollisten luottotappioiden varalta ja varmistuksena, että päätösperusteet pysyvät ajan tulla vaikka luottosuhde muuttuisi.

Finanssivalvonnan ohjeen mukaisesti luottopäätöksissä on kiinnitettävä huomiota ainakin seuraaviin seikkoihin:<sup>166</sup>

- Asiakas: liiketoimintakuvaus, takaisinmaksulähde ja kassavirta-arvio.  
Velallisen takaisinmaksuhistoria, arvio nykyisestä ja tulevasta takaisinmaksukyvyistä ottaen huomioon kaikki velallisen varat ja vastuut. Asiakaskokonaisuuden huomioiminen, mahdolliset takaukset.  
Yritysluotoissa lisäksi arvio velallisen liikeideasta, toimialasta ja velallisen asemasta/kilpailukyvyistä toimialalla, arvio yrityksen johdon kyvykkyydestä ja asian-  
tuntemuksesta, yrityksen omistusrakenne ja sen vaikutus yrityksen mahdollisessa, oman pääoman ehtoisessa tukemisessa.<sup>167</sup>
- Rahoitustarve: Luoton käyttötarkoitus. Luoton rakenne ja ehdot. Hankkeen rahoitussuunnitelma ja velallisen omarahoitus.
- Vakuudet ja sopimusehdot; vakuuslajit ja arvostus, takaukset, kovenanit ja muut erityisehdot.
- Riskit ja kompensatiot; luottoriski, keskittymäriski, toimialariski sekä oikeudelliset ja ESG/maine-riskit sekä stressitestien/skenaarioiden tulokset. Taloudellisten olosuhteiden muutoksien arvioinnin vaikutuksiin, esim. korkoihin.

---

<sup>166</sup> EBA, 2020 [https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020\\_6\\_fi.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/contentassets/3466d147c19549ac-bde9707ae071fea3/2020_6_fi.pdf)

<sup>167</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maaraysko-koelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maaraysko-koelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

Asunto-osakeyhtiöluotoissa kiinnitetään lisäksi huomio yhtiölainaosuuteen ja omistuskeskittymiin.

- Vaihtoehdot ja johtopäätös; harkitut vaihtoehdot, hylkäysperusteet sekä valitun ratkaisun perustelu. Luotonmyöntö- tai hylkäysprosessi on kirjattava perusteineen. Koko prosessi hakemuksesta päätökseen on voitava jälkikäteen todentaa. Kuka esittää, kuka päättää, kuka arvioi vakuuden jne.
- Ohjeiden noudattaminen ja poikkeamat; viittaukset sovellettuihin sisäisiin ohjeisiin ja mahdollisten poikkeamien perustelut. Arvioidaan luottopäätöksen linjaa luottostrategiaan.<sup>168</sup>

Haastattelututkimuksessa pankkien yritysrahoituspäättäjille ja johdolle kysyttiin, miten asiakaskohtaiset erityispiirteet ja paikallistuntemus vaikuttavat heidän päätöksentekoonsa. Kaikkien vastaajien mielestä paikallistuntemus ja riskinkantokyky vaikuttavat luotonantoon ja asiakasvalintoihin. Yksi vastaajista painotti myös osaamisen kumuloitumisen haasteita pienemmissä pankeissa ja osuuskuntamuodon sekä paikallisuuden roolia. Periaatteena rahoitetaan mielellään oman alueen pieniä yrityksiä ja hyödynnetään paikallistietoa kilpailijoista ja asiakaspotentiaalista.<sup>169</sup>

Yhteenvetona voidaan todeta, että yritysrahoitusprosessi rakentuu seuraavien elementtien varaan: riittävä ja luotettava tiedonhankinta, riskiperusteinen huolellisuus, eturistiriitojen hallinta, tehtävien eriyttäminen sekä päätöksen ja valvonnan dokumentointi koko luoton elinkaaren ajan. Päätösmuistiossa avataan vaihtoehtojen arviointi, riskien mahdolliset kompensatiot ja poikkeamat ohjeista, tällöin päätös on sekä sisäisesti johdettavissa että ulkoisesti perusteltavissa. Lähestymistapa tukee sekä valvonnallista luottoriskien hallintaa että talousoikeudellista vastuukysymysten arviointia tilanteissa, joissa päätöksen jälkikäteinen tarkastelu kohdistuu nimenomaan menettelyn asianmukaisuuteen.

---

<sup>168</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

<sup>169</sup> Sähköpostihaastattelut Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026

## 5.4 Hallinnon ja johdon vastuu päätöksenteossa

Hallitus, hallituksen jäsen ja toimitusjohtaja voivat parhaiten välttää taloudellisen raportoinnin vastuiden vahingonkorvausvastuun realisoitumisen toimimalla huolellisesti ja dokumentoimalla päätöksentekoprosessit mahdollisimman kattavasti. Pöytäkirja on todisteludokumentti. Luottotoimikunnan ja hallituksen kokouksista on pidettävä pöytäkirjaa, joka on luotettava ja objektiivinen kuvaus kokouksen kulusta ja josta ilmenee mm. eriävät mielipiteet, kokouksen päätösvaltaisuus ja puheenjohtaja. Tärkeiden päätösten osalta on pöytäkirjaan dokumentoitava koko päätöksentekoprosessi ja asiaan liittyvä keskustelu.<sup>170</sup>

Pöytäkirjaan dokumentoidun luottopäätösprosessin perusteella arvioidaan johdon huolellisuutta ja sen mahdollista vahingonkorvausvelvollisuutta.<sup>171</sup> Pöytäkirjaan on huolellisesti kirjattava perusteet miksi ja millä perusteilla kyseinen yritysluottopäätös on tehty, miksi päätöstä on pidetty pankin edun mukaisena ja miten asiasta on varmistuttu. Pöytäkirjaan kirjataan myös kaikki harkitut ratkaisuvaihtoehdot, mahdollinen eriävä mielipide ja miksi jotkut vaihtoehdot on hylätty. Ratkaisussa KKO 1985-II-82 eriävän mielipiteen esittänyt ei kuitenkaan vapautunut vastuusta. Pöytäkirjaan on kirjattava kaikki asiaseikat ja tekijät, jotka puoltavat päätöstä.<sup>172</sup> Päätöksiin olisi hyvä kirjata myös aika joka sen tekemiseen on kulunut. Korkeimman oikeuden ratkaisussa vuodelta 1992 numero 122, katsottiin todistajien kertomuksen perusteella, että päätös poikkeaa pöytäkirjasta, koska sitä ei oltu laadittu huolellisesti. Pöytäkirjaan oli jälkikäteen lisätty vääristäviä liitteitä.<sup>173</sup> Dokumentointivaiheessa ei enää oteta kantaa päätöksen sisältöön. Dokumentointi on huolellisen päätöksenteon tärkeä osa päätöksentekoprosessin todentajana ja mahdollista korvausvelvollisuutta vastaan suojaavana asiakirjana. Tausta-aineisto mahdollisine asiantuntijalausuntoineen ja sähköposteineen sekä kommentteineen on hyvä

---

<sup>170</sup> Salo, 2015

<sup>171</sup> Lainema, 2010, s.116

<sup>172</sup> Ks. Osakeyhtiölaki 624/2006

<sup>173</sup> KKO:1991:122, 1991 <https://www.finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-oikeus/ennakkopaatokset/1991/122#OT3>

liittää päätösasiakirjan liitteeksi. Osakeyhtiölaki ei määrittele aikaa hallituksen päätös-pöytäkirjan laatimiseen ja hyväksymiseen, mutta osakeyhtiölaki määrää, että yhtiöko-kouksen pöytäkirjan on oltava nähtävillä viimeistään kahden viikon kuluttua.<sup>174</sup>

Ratkaisussa KKO 2003:33 ”*Toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenen vahingonkorvausvel-vollisuus. Yhtiökokouksia ei ollut kutsuttu koolle yhtiöjärjestyksessä määrätyn tavoin kirjallisesti ja vähintään kahta viikkoa ennen kokouksen ajankohtaa. Yhtiökokouksissa ei ollut pidetty pöytäkirjaa. Pöytäkirjan laatiminen tai tarkastaminen eivät olleet yhtiöko-kouksessa tehtyjen päätösten syntymisen tai pätevyyden edellytyksenä. Yhtiökokousten pitämistä ei ollut laiminlyöty. Asiassa oli siten kysymys siitä, olivatko B, A ja D syyllistyneet tuottamukseen, koska he eivät olleet huolehtineet yhtiökokouksen kutsumisesta koolle päättämään vastikkeista kanteessa tarkoitetun määräisenä. Pankki oli ollut tietoinen osakkeenomistajien maksukyvyistä ja heidän maksamiensa vastikkeiden suuruudesta sa-moin kuin siitä, etteivät vastikkeet ja muut yhtiön tulot riittäneet kattamaan yhtiön vie-raan pääoman kustannuksia, ja siitä huolimatta nimenomaisesti halunnut yhtiön jatka-van toimintaansa. Menettelyllään pankki oli ottanut tietoisesti riskin. Noudattaessaan yh-tiön ainoan velkojan rahoitussuunnitelmaa toimitusjohtaja ja hallituksen jäsenet eivät olleet menettelleet moitittavalla tavalla ja laiminlyöneet noudattaa lakia tai yhtiöjärjes-tystä siten, että teon ja vahingon välillä olisi pankkiin nähden korvausvastuun aiheuttava syy-yhteys*”<sup>175</sup>. Yhtiön vastuut olivat ylittäneet osakkaiden maksamat yhtiövastikkeet ja kiinteistön realisoinnista saadun rahavirran. Toimitusjohtaja ja hallitus puheenjohtaji-neen eivät olleet huolehtineet velvollisuudestaan kutsua yhtiökokous koolle koskien vas-tikkeiden määrää, josta olisi pitänyt huolehtia yleisen huolellisuusvelvollisuuden puit-teissa. Pankin selvitettiin olleen perillä yhtiön taloudellisesta asemasta, todettiin että pankki oli hyväksynyt menettelyn viitaten vaikeaan kiinteistömarkkinatilanteeseen. Vel-kojille ei todettu oikeutta korvaukseen.

---

<sup>174</sup> Ks. Osakeyhtiölaki

<sup>175</sup> KKO:2003:33, 2003 <https://www.finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-oikeus/ennakkopaatok-set/2003/33>

*” Pöytäkirja on ensisijassa todisteluasiakirja ja asianmukaisesti laadittua pöytäkirjaa pidetään yleensä riittävänä todisteena kokouksen kulusta. Tosin ratkaisussa KKO 1991:122 katsottiin todistajien kertomusten perusteella päätöksen poikkeavan pöytäkirjaan merkitystä. Pöytäkirjaa ei ollut kyseessä olleessa tapauksessa laadittu huolellisesti. Siihen oli muun muassa jälkikäteen lisätty asiaa vääristäviä liitteitä, joiden tehtävänä oli saada päätös näyttämään asianmukaiselta.*

*Pöytäkirjalla on todisteluvaikutuksen ohessa myös toisenlaista merkitystä. Se saattaa auttaa merkittävästi päätöksen toimeenpanossa ja lisäksi se on tärkeä tiedonkulkua helpottava väline niille johdon jäsenille, jotka eivät olleet läsnä kokouksessa.*

*Osakeyhtiölaki ei sisällä tarkkoja säännöksiä pöytäkirjan sisällöstä. Pöytäkirjan laatimista koskevassa OYL 6:6:ssa todetaan pöytäkirjan sisällöstä vain oikeus eriävän mielipiteen merkitsemiseen. Lisäksi OYL 6:16:ssa todetaan, että yhtiön tavanomaiseen liiketoimintaan kuulumaton yhtiön ja sen ainoan osakkeenomistajan välinen sopimus tai sitoumus on merkittävä tai liitettävä hallituksen kokouksen pöytäkirjaan. Hallituksen esityksessä todetaan muun päätöksentekomenettelyn kuin varsinaisen kokouksen pitämisen osalta, että pöytäkirjaan on syytä dokumentoida päätöksentekotapa. Lisäksi esitöissä todetaan dokumentoinnilla olevan merkitystä vahingonkorvausvelvollisuuden arvioinnissa”<sup>176</sup>.*

Vahingonkorvausvastuun teorian näkökulmasta huolellisuusvelvoite täsmentyy pankkitoiminnassa poikkeuksellisen yksityiskohtaisesti. Jos hallitus laiminlyö esimerkiksi luotonantoa koskevien ohjeiden ajantasaisuuden, riskikeskittymien seurannan tai raportoinnin, voidaan tätä pitää objektiivisesti tuottamuksellisena toimintana riippumatta siitä, onko yksittäinen luotto myöhemmin osoittautunut tappiolliseksi. Päätöksentekijän vastuuarvioinnin kannalta on ratkaisevaa se, että pystytään osoittamaan päätöksen olleen informoitu, rationaalisesti perusteltu ja intressiristiriidoista vapaa sekä asianmukaisesti dokumentoitu ja valvottu.

---

<sup>176</sup> Salo, 2015 s.240

Yritysrahoituspäättösprosessi ei pääty päätöksentekoon eikä dokumentointiin. Päätöstä on myös valvottava. Kovenantteja on seurattava, olosuhdemuutoksia on arvioitava ja tarvittaessa on ryhdyttävä korjaaviin toimiin. Korjaavia toimia voivat olla esimerkiksi rahoituksen uudelleenjärjestelyt, lisävakuudet, limiitin pienennys ja irtisanominen. Päätöksen jälkeen tapahtuva valvonta vaatii suunnitelman. On päätettävä mikä on raportointifrekvenssi, kovenanttien valvonta, vastuut ja mahdollinen reagointi signaaleihin. Kaikki on kirjattava yritysrahoituspäättökseen. Jatkuvuus- ja kriisikriteerit on huomioitava heikossa taloustilanteessa ja jos asiakkaan taloudellinen tilanne on kriittinen, valvontaa tehdään useammin. Valvontavelvollisuus konkretisoituu rahoituksen elinkaareen ja siinä miten pankki reagoi poikkeamiin. Päätöksen tulee olla pankin sisäisten valtuuksien mukainen.

177

Riskienvälvonnalle kohdistuneessa haastattelututkimuksessa kysyttiin, mitä konkreettisesti tarkoittaa päivittäinen asiakkuuksien hoito ja asiakkuuksien johtaminen luottoriskien hallinnan näkökulmasta. Vastauksissa korostui aktiivinen yhteydenpito asiakkaaseen esim. vuosittaisen asiakastapaamisen merkeissä, missä kartoitetaan dokumentoidusti asiakkaan nykytilanne tuoreimman tilinpäätöksen tai muun liiketoimintaan liittyvän keskustelun perusteella. Tapaamiset tarjoavat edellytykset tunnistaa mahdollisia indikaattoreita, jotka voisivat edellyttää luokittelua potentiaalisiksi ongelma-asiakkaiksi. Ajantasainen dokumentointi asiakastapaamisissa tarjoaa hyvät edellytykset merkittävien tai ongelma-asiakkuuksien myöhempään käsittelyyn esimerkiksi riskikokouksissa. Toinen merkittävä valvontaan liittyvä toimenpiden pankeissa on nopea reagointi asiakkaan varhaisen vaiheen maksuongelmiin.<sup>178</sup>

Pankkien luottopäätäjät vastasivat haastattelututkimuksessa kysymykseen miten päätöksenteon prosessi ja dokumentointi toteutuvat käytännön pankkityössä. Kysyttiin

---

<sup>177</sup> Ks. Osakeyhtiölaki 6:27–28

<sup>178</sup> Sähköpostihaastattelut Kajomaa, Viita-Aho, 2026

myös miten päätöksen perustelut ja vaihtoehdot kirjataan pöytäkirjaan ja miten varmistetaan, että kaikki relevantit tiedot ja keskustelut tulevat dokumentoiduiksi. Kaikille vastaajille yhteistä oli, että päätösprosessi ja keskustelut on dokumentoitava niin selkeästi, että jälkikäteinen seurattavuus säilyy.

Tarkastelun perusteella pankin toimitusjohtajan ja toimivan johdon vastuu yritysrahoituspäätöksenteossa on ensisijaisesti operatiivista governance-vastuuta, jossa korostuu päätösinformaation laatu, jäljitettävyys ja riskikulttuurin käytännön toteutus. Empiirinen haastatteluaineisto tukee dokumentointivaatimusta, valvonnan hajautusta ja riskienvalvonnan osallistumista merkittäviin päätöksiin. Aineisto nostaa esiin myös kehittämistarpeen tulevaisuusorientoituneen maksukykyarvioinnin systematisoinnissa. ECB:n Fit & Proper -opas ja EBA/ESMA -yhteisohjeet täydentävät tulkintaa, jossa kelpoisuusvaatimukset ovat riskiluonteissa yritysrahoituksessa keskeinen edellytys sille, että toimitusjohtaja pystyy tosiasiallisesti johtamaan päätöksentekoa ja valvontaa tavalla, joka ylläpitää pankin riskinkantokykyä ja päätöksenteon laatua. Toimitusjohtajan vastuu yritysrahoituksessa voidaan tiivistää seuraavasti : hallituksen asettama riskikehikko muuttuu päätöksenteon laaduksi vain, jos toimiva johto rakentaa ja ylläpitää prosessit, jotka tekevät huolellisuudesta käytännön toimintaa.<sup>179</sup>

Pankin hallinnon vastuu yritysrahoituspäätöksenteossa on luonteeltaan ennen kaikkea järjestelmä- ja prosessivastuuta. Hallituksen tulee varmistaa, että luottopäätöksenteko on ohjattu riskinottohalukkuuden rajoihin ja että riippumaton kontrolli ja raportointi toimivat, ja että riskikulttuuri tukee päätösten huolellisuutta ja todennettavuutta. Pankin hallinnon vastuu yritysrahoituksessa voidaan tiivistää siihen, että hyvä yritysrahoituspäätös on ennen kaikkea hallinnon rakentaman prosessin onnistumista.

---

<sup>179</sup> ECB, 2025 [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.fap\\_guide\\_201705\\_rev\\_201805.en.pdf](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.fap_guide_201705_rev_201805.en.pdf)

Kolmen puolustuslinjan malli muuntaa governance- ja riskienhallintavaatimukset konkreettisiksi rooleiksi ja dokumentoitaviksi käytännöiksi. Hallituksen valvontatehtävä on keskiössä. Haastattelututkimus tukee valvonnan hajauttamista, toisen linjan laadunvarmistusta ja asiakkuuksien aktiivista seuranta. Hyvä yritysrahoituspäätös on kolmen puolustuslinjan näkökulmasta ensisijaisesti prosessin laatu, eikä pelkästään päätöksen lopputulos.

## 6 Tutkimuksen johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on hyvä yritysrahoituspäätös tilanteessa, jossa yritysrahoitusta koskevat ratkaisut kytkeytyvät yhä selvemmin pankin hallituksen vastuuseen sekä Finanssivalvonnan ohjaamaan sääntely- ja valvontaympäristöön. Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on, että hyvä yritysrahoituspäätös on ensisijaisesti prosessi, ei lopputulos. Hyvä yritysrahoituspäätös määrittyy ensisijaisesti päätöksentekoprosessin laadun, ei yksittäisen lopputuloksen, perusteella. Yritysrahoituspäätös kytkeytyy tiiviisti pankin hallituksen ja ylimmän johdon vastuuseen ja valvontaympäristöön. Hyväksytty päätös rakentuu huolellisen selvityksen, läpinäkyvän perusteluketjun ja jälkikäteen todennettavan dokumentaation varaan. Taloudellinen onnistuminen tai luottotappion realisoituminen ei yksin ratkaise päätöksen arvioitavuutta, vaan arvio kohdistuu siihen, onko päätös tehty olosuhteisiin nähden asianmukaisella harkinnalla, riittävällä tietopohjalla ja eturistiriidattomasti. Päätöstä on myös valvottava ja päivitettävä luottosuhteen aikana.<sup>180</sup>

Tutkimus kokoaa yhteen corporate governance -teorian ja fidusiaaristen velvollisuuksien periaatteet pankkisektorin erityissääntelyn kanssa ja osoittaa, että hyvä yritysrahoituspäätös on ennen kaikkea riskiperusteinen prosessi, jossa hallituksen ohjaus, riippumattomat kontrollit ja dokumentoitu perusteluketju muodostavat päätöksen oikeudellisen kestävyden ytimen. Yhtiöoikeudellinen huolellisuus- ja lojaliteettikehikko sekä luottolaitostoimintaa koskeva erityissääntely ohjaa pankkien päätöksentekoa. Hallituksen ja muun johdon velvollisuus edistää pankin etua huolellisesti luo päätöksenteolle standardit. Luotonanto on toteutettava luottostrategian ja riskinottohalukkuuden puitteissa.

Hyvän yritysrahoituspäätös perustuu yhtiöoikeudellisiin huolellisuus- ja lojaliteettivoitteisiin sekä luottolaitostoiminnan sääntelyyn. Hallituksen vastuulla luottostrategiat,

---

<sup>180</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maaraysko-koelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maaraysko-koelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

toimivaltamääräykset, kontrollitoiminnot ja raportointi on oltava järjestetty huolellisesti siten, että ne ovat sisäisesti valvottavissa.

Hyvä pankkitapa konkretisoi asiakkaan johdonmukaisen kohtelun myös kielteisissä ratkaisuissa. Tutkimuksen johtopäätösten kannalta hyvä pankkitapa voidaan ymmärtää prosessinormina, joka yhdistää lakitasoiset veloitteet, johdon huolellisuus- ja lojaliteetiperiaatteet sekä corporate governance -rakenteet. Eettiset toimintaperiaatteet vähentävät väärinkäytösten, eturistiriitojen ja asiakasvastuun laiminlyöntien todennäköisyyttä sekä suojaavat pankkia luottamuksen menetykseltä ja mahdollisilta sanktoriskeiltä. Empiirinen aineisto viittaa siihen, että tehokas corporate governance ei perustu pelkästään kontrolliin, vaan myös riskikulttuuriin ja eettiseen toimintaan, jotka mahdollistavat laadukkaan harkinnan tilanteissa, joissa täydellistä informaatiota ei ole saatavilla.

Vertailu osuus- ja säästöpankkien sekä osakeyhtiömuotoisten pankkien välillä osoitti, että hallitusvastuun oikeudellinen perusta on samankaltainen, mutta vastuut painottuvat eri tavoilla. Osakeyhtiöpankissa korostuu strateginen vastuu riskinoton ja pääomien tasapainosta, kun taas osuus- ja säästöpankeissa hallitusvastuu saa lisää mausteita yhteenliittymärakenteesta ja yhteisvastuullisesta riskienhallinnasta. Kaikissa pankkimuodoissa hyvä yritysrahoituspäätös toimii keskeisenä arviointiperusteena hallituksen toiminnan huolellisuudelle ja vastuullisuudelle.

Finanssivalvonnan valvontahavainnot, joita tutkimuksessa käsiteltiin, osoittivat että hallituksen mahdollinen vahingonkorvausvastuu ei yleensä perustu yksittäiseen virheelliseen luottopäätökseen. Vastuu kytkeytyy heikkoon dokumentointiin, riskikeskittymien huomiotta jättämiseen tai hallituksen passiivisuuteen pankin riskiprofiilin muuttuessa. Hyvä yritysrahoituspäätös toimii vastuunhallinnan välineenä, huolellisesti valmisteltu ja dokumentoitu päätös katkaisee syy-yhteyden hallituksen toiminnan ja mahdollisesti myöhemmin realisoituvien taloudellisten vahinkojen välillä.

Business judgement rule suojaa päätöksentekijää, kun päätös on tehty huolellisesti, riittävään informaatioon nojautuen ja ilman eturistiriitoja. HE 109/2005 vahvistaa<sup>181</sup>, vastuu ei perustu epäonnistuneeseen lopputulokseen, vaan siihen, onko päätösprosessi ollut olosuhteisiin nähden asianmukainen. Yritysrahoituksessa BJR -suoja "ansaitaan" päätöksen valmistelulla, dokumentaatiolla ja valvonnalla: mitä suurempi riski ja epävarmuus, sitä vahvemmin korostuvat informoitu harkinta ja läpinäkyvä perusteluketju.<sup>182</sup>

Tutkimuksen perusteella hyvän yritysrahoituspäätöksen laatukriteerit ovat kokonaisuus, jossa yhdistyy analytiikka, sääntelyn edellyttämät menettelyt ja organisaation sisäiset kontrollit. Päätöksenteko perustuu riittävään ja luotettavaan tietoon, joka kattaa sekä kvantitatiivisen että laadullisen informaation. Riskinarvioinnin on oltava tulevaisuusorientoitunutta. Riskienvalvonnan riippumattomuuden ja tehtävien eriyttämisen on oltava todennettavissa. IFRS 9 vahvistaa prosessiajattelua, odotettujen luottotappioiden malli kytkee luottopäätöksen ennakoivaan riskienhallintaan ja edellyttää, että luottoriskin arviointia päivitetään systemaattisesti koko luoton elinkaaren ajan. Empiirinen aineisto tuo esiin käytännön kehityskohteet. Haastattelujen perusteella paikallistuntemus ja asiakaskohtaiset erityispiirteet tukevat päätöksentekoa erityisesti pk -asiakkaiden rahoituksessa, mutta samalla aineisto osoittaa riskin. Historiallinen tieto ja vakuuksien merkitys voivat korostua liikaa tulevaisuusanalyysin kustannuksella. Jos dokumentaatio on suppeaa, ylin päättäjätaso ei välttämättä saa riittävää kokonaiskuvaa riskistä.

Dokumentaatio on todisteketju, jonka avulla voidaan arvioida, onko päätös ollut huolellinen ja rationaalinen myös silloin, kun olosuhteet myöhemmin muuttuvat epäedullisesti tai luottotappio realisoituu.<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup> HE 109/2005 [https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2005/109#OT1\\_OT0\\_OT2\\_OT2](https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2005/109#OT1_OT0_OT2_OT2)

<sup>182</sup> Bainbridge, S. M., 2004 <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol57/iss1/3/>

<sup>183</sup> Finanssivalvonta, 2018 [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maaraysko-koelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maaraysko-koelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

Kokonaisuutena tutkimus määrittää hyvän yritysrahoituspäätöksen moniulotteiseksi käsitteeksi, jossa yhdistyvät liiketaloudellinen harkinta, sääntelyyn perustuva menettelytapa ja hallituksen vastuu. Hyvä yritysrahoituspäätös toimii sekä vastuullisen ja kestävän luotonannon välineenä että oikeudellisena näyttönä mahdollisissa valvonta- ja vastuutarkasteluissa. Hyvä yritysrahoituspäätös on systemaattinen, hallittu ja dokumentoitu kokonaisuus, jonka laatu rakentuu riittävään tietopohjaan, tulevaisuusorientoituneeseen riskinarviointiin, riippumattomiin kontrolleihin sekä jatkuvaan seurantaan koko luoton elinkaaren ajan.

## 6.1 Jatkotutkimus

Tutkimuksen tulokset avaavat jatkotutkimusmahdollisuuksia. Esimerkiksi tarkastelu laajemmalla aineistolla, miten pankkien koko, liiketoimintamalli tai alueellinen toimintaympäristö vaikuttavat corporate governance -käytäntöjen ja yritysrahoituspäätösten väliseen suhteeseen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös syventää analyysiä erityisesti tulevaisuusorientoituneen maksukykyarvioinnin käytännön soveltamisesta ja sen vaikutuksesta luottopäätösten laatuun pitkällä aikavälillä. Olisi myös hyödyllistä tarkastella kvantitatiivisin menetelmin, miten governance -mekanismit ja riskikulttuuri korreloivat luottotappioiden, maksuviiveiden tai muiden riskimittareiden kanssa.

Jatkotutkimus voisi myös kohdistua teknologian ja automaation rooliin luottopäätöksenteossa, erityisesti miten datalähtöiset mallit ja asiantuntijaharkinta voidaan integroida tehokkaasti governance -kehikoon. Näin toimien jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä siitä, miten corporate governance kehittyy pankkitoiminnassa ja miten se vaikuttaa yritysrahoituspäätösten laatuun muuttuvassa toimintaympäristössä

## Lähteet

Bainbridge, S. M. (2004). *The Business Judgment Rule as Abstention Doctrine*. *Vanderbilt Law Review*, 57(1), 83–129. Noudettu 10.4.2026 osoitteesta <https://scho-larship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol57/iss1/3/>

Bank for International Settlements (2017). Noudettu 10.3.2026 osoitteesta <https://www.bis.org/fsi/fsisummaries/ifrs9.pdf>

Basel Committee on Banking Supervision (2015). *Corporate governance principles for banks*. *Bank for International Settlements*. Noudettu 14.4.2025 osoitteesta <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>

Basel Committee Guidance on credit risk and accounting for expected credit losses (2015). Noudettu 15.5.2026 osoitteesta <https://www.bis.org/bcbs/publ/d350.pdf>

Bayes tilastotiede (n.d.). Noudettu 10.4.2026 osoitteesta <https://users.jyu.fi/~santikka/bayes1/book/index.html>

Berger, A. N., & Udell, G. F. (1995). *Relationship lending and lines of credit in small firm finance*. *Journal of Business*, 68(3), 351–382.

EBA (18.tammikuuta 2017). *Ohjeet maksukyvyttömyyden määritelmän soveltamisesta asetuksen (EU) N:o 575/2013 178 artiklan mukaisesti*. Noudettu 7.11.2025 osoitteesta [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/1721448/a30ec65a-1d33-40f3-b65e-b44f6b8d0bdc/Guidelines%20on%20default%20definition%20%28EBA-GL-2016-07%29\\_FI.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/documents/10180/1721448/a30ec65a-1d33-40f3-b65e-b44f6b8d0bdc/Guidelines%20on%20default%20definition%20%28EBA-GL-2016-07%29_FI.pdf)

EBA (2021). *Ohjeet hallinnosta ja ohjauksesta*. Noudettu 7.11.2025 osoitteesta [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document\\_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-05%20Guidelines%20on%20internal%20governance/translations/1021318/GL%20on%20internal%20governance%20under%20CRD\\_FI%20-%20updated.pdf?retry=1](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2021/EBA-GL-2021-05%20Guidelines%20on%20internal%20governance/translations/1021318/GL%20on%20internal%20governance%20under%20CRD_FI%20-%20updated.pdf?retry=1)

EBA (2023). *IFRS 9 IMPLEMENTATION BY EU INSTITUTIONS 2023 MONITORING REPORT*. Noudettu 6.5.2026 osoitteesta <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2023-11/25b12d35-9c28-4335-a589-166c77198920/Final%20Report%20on%20IFRS9%20implementation%20by%20EU%20institutions.pdf>

EBA (8.tammikuuta 2025). *Guidelines on the management of environmental, social and governance (ESG) risks*. Noudettu 13.10.2025 osoitteesta <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-01/fb22982a-d69d-42cc-9d62-1023497ad58a/Final%20Guidelines%20on%20the%20management%20of%20ESG%20risks.pdf>

ECB (2025). Noudettu 16.5.2026 osoitteesta [https://www.bankingsupervision.europa.eu/activities/srep/2025/html/ssm.srep202511\\_supervisorymethodology2025.en.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/activities/srep/2025/html/ssm.srep202511_supervisorymethodology2025.en.html)

ESRB, European Systemic Risk Board (2015). *Report on misconduct risk in the banking sector*. Noudettu 15.2.2026 osoitteesta [https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/other/150625\\_report\\_misconduct\\_risk.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/other/150625_report_misconduct_risk.en.pdf)

Euroopan unionin virallinen lehti (14. joulukuuta 2022). *Direktiivit*. Noudettu 12.12.2025 osoitteesta <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>

European Banking Authority (29. toukokuuta, 2020). *Luotonantoa ja valvontaa koskevat ohjeet*. Noudettu 14.4.2026 osoitteesta [https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document\\_library/Publications/Guidelines/2020/Guidelines%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring/Translations/886681/Final%20Report%20on%20GL%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring\\_COR\\_FI.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/Guidelines%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring/Translations/886681/Final%20Report%20on%20GL%20on%20loan%20origination%20and%20monitoring_COR_FI.pdf)

European Banking Authority (18. maaliskuuta 2022). *Ohjeet valvojan arviointiprosessin (SREP) yhteisistä menettelyistä ja menetelmistä sekä valvonnallisista stressitesteistä*. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/finanssivalvonta/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2023/revised-gl-on-srep-eba-gl-2022-03---tracked---updated\\_fi\\_cor.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/finanssivalvonta/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2023/revised-gl-on-srep-eba-gl-2022-03---tracked---updated_fi_cor.pdf)

Elinkeinoelämän keskusliitto (n.d). Noudettu 10.3.2026 osoitteesta <https://ek.fi/tutkitua-tietoa/tietoa-suomen-taloudesta/yritykset/>

Finanssiala (2015). *Hyvä pankkitapa*. Noudettu 16.10.2025 osoitteesta [https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/12/Hyva\\_pankkitapa.pdf](https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2015/12/Hyva_pankkitapa.pdf)

Finanssiala (8. kesäkuuta 2022). *RAPORTTI PANKKISÄÄNTELYSTÄ: SÄÄNTELY LISÄÄNTYY EDELLEEN, MUTTA MÄÄRÄ EI KORVAA LAATUA*. Noudettu 3.4.2026 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/wp-content/uploads/2022/06/Raportti-pankkisaantelysta-22062022.pdf>

Finanssiala (5. marraskuuta 2016). Noudettu 15.10.2025 osoitteesta <https://www.finanssiala.fi/uutiset/basel-iv-heikentaisi-pankkien-kyky-luotottaa-talouden-kasvua/>

Finanssivalvonta (n.d). Pankkivalvonta. Noudettu 15.10.2025 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/pankki/>

Finanssivalvonta (n.d.). Noudettu 6.4.2026 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/pankki/sopivuus-ja-luotettavuusvalvonta-fit-and-proper/>

Finanssivalvonta (8.joulukuuta 2017). Valvottava tiedote. Noudettu 15.3.2026 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2017/ifrs-9-rahoitusinstrumentit-kayttoonoton-vaikutuksista-annettavat-tiedot/>

Finanssivalvonta (20.syyskuuta 2017). *Ohjeet luottolaitosten luottoriskien hallinnan käytännöistä ja odotettavissa olevien luottotappioiden kirjanpitokäsittelystä*. Noudettu 25.3.2026 osoitteesta [https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1965596/6fb29d27-a64c-488e-b57d-a45a494fab6a/Guidelines%20on%20Accounting%20for%20ECL%20\(EBA-GL-2017-06\)\\_FI.pdf](https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1965596/6fb29d27-a64c-488e-b57d-a45a494fab6a/Guidelines%20on%20Accounting%20for%20ECL%20(EBA-GL-2017-06)_FI.pdf)

Finanssivalvonta (5.maaliskuuta 2018). Määräykset ja ohjeet 4/2018 *Luottoriskien hallinta ja luottokelpoisuuden arviointi rahoitussektorin valvottavissa*. Noudettu 20.5.2026 osoitteesta [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04\\_2018/2018\\_04.m3.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/saantely/maarayskoelma/2018/04_2018/2018_04.m3.pdf)

Finanssivalvonta (14.kesäkuuta 2019) Määräykset ja ohjeet 5/2019 *EU:n vakavaraisuusasetukseen liittyvät määräykset ja ohjeet*. Noudettu 5.5.2026 osoitteesta [https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/maarays-ja-ohjekokoelma/vakavaraisuus/05\\_2019/](https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/maarays-ja-ohjekokoelma/vakavaraisuus/05_2019/)

Finanssivalvonta (14.elokuuta 2020). *Capital adequacy and liquidity regulation (CRR/CRD)*. Noudettu 13.10.2025 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/en/regulation/regulatory-framework/crrcrd/>

Finanssivalvonta (2021). *Vakavaraisuus- ja maksuvalmiussäätely (CRR/CRD)*. Noudettu 15.3.2026 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/saantelykokonaisuudet/crrcrd/>

Finanssivalvonta (5.1.2023-2/2023). Tiedotteet. Noudettu 7.5.2026 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2023/finanssivalvonta-noudattaa-eban-ohjetta-ebagl202203-valvojan-arviointiprosessista-srep-ja-valvonnallisista-stressitesteista/>

Finanssivalvonta (2025). Noudettu 15.10.2025 osoitteesta [https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2025/arvio--ja-tarkastussuunnitelma-2025\\_final.pdf](https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2025/arvio--ja-tarkastussuunnitelma-2025_final.pdf)

Finanssivalvonta (18.kesäkuuta 2025). *Finanssisektorin toimijalle*. Noudettu 14.10.2025 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/pankki/luottolaitokset/>

Finanssivalvonta (2025). Noudettu 10.4.2026 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/toimintakertomukset/toimintakertomus-2025/valvonta/>

Finanssivalvonta (14.tammikuuta 2026). Tarkastusten tiivistelmät. Noudettu 14.4.2026 osoitteesta <https://www.finanssivalvonta.fi/finanssisektorin-toimijalle/finanssivalvonnan-valvontatyo/tarkastustoiminta/tarkastusten-tiivistelmat/>

FSB (2014). *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture A Framework for Assessing Risk Culture*. Noudettu 16.5.2026 osoitteesta <https://www.fsb.org/uploads/140407.pdf>

G30 (2015). *BANKING CONDUCT and CULTURE A Call for Sustained and Comprehensive Reform*. Noudettu 13.10.2025 osoitteesta <https://www.ethicalsystems.org/wp-content/uploads/2015/09/G30-BankingConductandCulture.pdf>

Huhtala, K. (2021). *Hyvä hallinto osuuskunnissa*. Noudettu 25.4.2026 osoitteesta <https://pellervo.fi/hyva-hallinto-osuuskunnissa/>

Husa, J., Mutanen, A. & Pohjolainen, T. (2008). *Kirjoitetaan juridiikkaa: Ohjeita oikeustieteellisten kirjallisten töiden laatijoille*. Talentum.

Jensen, M., Meckling, W. (1976). *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*. Journal of Financial Economics Volume 3, Issue 4, October 1976, Pages 305-360. Noudettu 3.3.2026 osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>

Karhinen, R., Puusa, A. (2025). *Osuustoiminta yksityisissä? Ovatko osuuskunnat kadottaneet perustehtävänsä?* (1. painos). Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Kiander, J., Kröger, O., Romppanen, A., (2005) *Talouden rakenteet 2005*. Noudettu 20.5.2026 osoitteesta <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/147925/taloudenrakenteet2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Keskuskaupakamari (n.d.). *ASIALUETTELO LISTAAMATTOMIEN YHTIÖIDEN HALLINNOINNIN*

*KEHITTÄMISEKSI*. Noudettu 10.1.2026 osoitteesta <https://kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2023/09/asialuettelo-listaamattomien-yhtioiden-hallinnoinin-kehittamisesifinal-2.pdf>

KKO:1991:122 (1991). Noudettu 15.10.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-oikeus/ennakkopaatokset/1991/122#OT3>

KKO:1997:110 (1997). <https://finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-oikeus/ennakkopaatokset/1997/110>

KKO:1999:12 (1999). <https://www.finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-oikeus/ennakkopaatokset/1999/12>

KKO:2003:33 (2003). Noudettu 15.10.2025 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/oikeuskaytanto/korkein-oikeus/ennakkopaatokset/2003/33>

KPMG (15. toukokuuta 2024). *ESG-riskien arviointi pankkisektorilla*. Noudettu 15.5.2025 osoitteesta <https://kpmg.com/fi/fi/home/Pinnalla/2024/05/esg-riskien-arviointi-pankkisektorilla.html>

KPMG (n.d). *Basel IV / CRR III At a glance: Regulatory changes and their impact on European banks*. Noudettu 20.5.2026 osoitteesta <https://kpmg.com/de/en/insights/corporate-governance-and-compliance/basel-4.html>

Lainema, M., Haapanen, M. (2010). *Vallan tasapaino – Omistajat & Hallitus & Johto*. Boardman 2010.

Mähönen, J. *Osuuskuntien ohjaaminen kestävään liiketoimintaa: laki vai hallinnointikoodi, vai jotain muuta?*. Defensor Legis N:o 4/2019

Nordea (n.d). Haettu 5.1.2026 osoitteesta <https://www.nordea.com/fi/tietoa-meista/hyva-hallintotapa/osakkeenomistajien-nimitystoimikunta>

Nordea tilinpäätöstiedote 2024 (n.d). Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www.nordea.com/fi/media/2025-01-30/nordean-tilinpaatostiedote-2024>

Novotny-Farkas, Z. (2015). *The significance of IFRS 9 for financial stability and supervisory*

*rules*. European Parliament, Directorate General for Internal Policies Policy Department A: Economic and Scientific Policy, Brussels, European Union.

Oikeusministeriö (2003). *Osakeyhtiölakityöryhmän mietintö*. Noudettu 10.3.2026 osoitteesta <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/server/api/core/bitstreams/ea72595-6725-470e-bb29-3fb850346c06/content>

OP Pohjola (n.d). Haettu 12.12.2025 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi>

OP Pohjola (n.d). Noudettu 15.3.2026 osoitteesta <https://www.op.fi/en/op-financial-group/about-us/anti-financial-crime>

OP Pohjolan vuosikertomus 2025. (n.d.). Noudettu 7.5.2026 osoitteesta [https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2025/op\\_pohjolan\\_vuosikertomus\\_2025.pdf#page=29](https://vuosi.op.fi/siteassets/pdf/2025/op_pohjolan_vuosikertomus_2025.pdf#page=29)

Patentti- ja rekisterihallitus (n.d). Noudettu 10.3.2026 osoitteesta [https://www.prh.fi/fi/tietoa\\_prhsta/uutislistaus/uutiset/2026/tilasto-uudet-yritykset-26.1.2026.html](https://www.prh.fi/fi/tietoa_prhsta/uutislistaus/uutiset/2026/tilasto-uudet-yritykset-26.1.2026.html)

POP Pankki-ryhmä (n.d). Haettu 3.4.2026 osoitteesta <https://www.poppankki.fi/tutustu-pop-pankkiin/tietoa-pop-pankista/pop-pankki-ryhma>

POP Pankki-ryhmä tilinpäätöstiedote (n.d). Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www.poppankki.fi/hubfs/POP%20Pankkiryh%C3%A4/Ryhm%C3%A4n%20taloudelliset%20raportit/2024/POP%20Pankki%20ryhman%20toimintakertomus%20ja%20yhdistelty%20IFRS-tilinpaatos%2031-12-2024.pdf>

POP-ryhmä. Yritysassiakkaiden luotonannon toimintaohje. POP Pankkikeskus 2024. Rajattu pääsy.

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

Suomen Pankki (n.d). Noudettu 10.3.2026 osoitteesta [https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/taulukot-ja-kuviot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/tiedotehistoria/2012/lainat\\_elinkeinonharjoittajille\\_toimialoittain\\_chrt\\_fi/](https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/taulukot-ja-kuviot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/tiedotehistoria/2012/lainat_elinkeinonharjoittajille_toimialoittain_chrt_fi/)

Suomen Pankki (6.maaliskuuta 2025). Noudettu 23.10.2025 osoitteesta <https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tilastotiedotteet/muut-rahoituslaitokset-lainat-ja-korot/2025/yrityslainojen-korot-laskeneet/>

Suomen Pankki (28.maaliskuuta 2025). Noudettu 10.3.2026 osoitteesta <https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tilastotiedotteet/rahalaitosten-tase/2025/elinkeinon-harjoittamiseen-myonnettyjen-lainojen-maara-pienentynyt/>

Suomen Pankki (30.huhtikuuta 2025). Noudettu 24.10.2025 osoitteesta <https://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/tilastotiedotteet/rahalaitosten-tase/2025/yrityslainanostot-piristyneet-viime-vuodesta/>

Suomen Pankki (2025). Noudettu 3.4.2026 osoitteesta <https://www.suomenpankki.fi/fi/suomen-pankki/johtokunta-ja-organisaatio/johtokunta/suomen-pankin-eettiset-saannot/>

Sähköpostihaastattelut johto; Riikonen, Hinkkanen, Vase, 2026.

Sähköpostihaastattelut riskienvalvonta, Kaijomaa, Viita-Aho, 2026.

Säästöpankkiryhmä (n.d). Hallinto ja johtaminen Säästöpankkiryhmässä – haettu 12.5.2026 osoitteesta <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/hallinnointi/hallinto-ja-johtaminen>

Talouselämä (2024). Noudettu 14.10.2025 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/28faef64-0b13-4ef8-837b-305e94b7cc6d>

Talouselämä (2024). Noudettu 14.10.2025 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/a/dbf67727-ef1c-474b-a659-3c7e5bf3f75c>

The Institute of Internal Auditors (n.d). *THE IIA'S THREE LINES MODEL An update of the Three Lines of Defense*. Noudettu 10.5.2026 osoitteesta <https://www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf>

Tietoa OP Pohjolasta.(n.d). Noudettu 7.5.2026 osoitteesta <https://www.op.fi/op-ryhma>

Tilastokeskus (n.d). Noudettu 23.10.2026 osoitteesta [https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_kony/stat-fin\\_kony\\_pxt\\_13fj.px/](https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__kony/stat-fin_kony_pxt_13fj.px/)

Tilastokeskus (n.d). Noudettu 23.10.2025 osoitteesta [https://stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](https://stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html)

Tilastokeskus (n.d). Noudettu 23.10.2026 osoitteesta <https://stat.fi/fi/tilastot/tietoa-teemoittain/suomi-lukuina/yritykset>

Tilastokeskus (16.tammikuuta 2026). Noudettu 10.3.2026 osoitteesta <https://stat.fi/fi/uutinen/Konkurssien-maeaerae-jatkoi-joulukuussa-kasvuaan-vuosi-2025-synkin-sitten-90-luvun-lamavuosien>

Välimäki, O. 2014 *Rahoitussopimuksen kovenanttiohjaus : vakuuden arvioinnista kohti sopimusoikeudellisia riskienhallintamekanismeja : tarkasteltavana erityisesti informaatio ja kumppanuus*. Väitöskirja Vaasan yliopisto.

Wuolijoki, S. (2019) *Pankin neuvontavastuu. Varallisuus oikeudellinen tutkimus pankin neuvonta ja tiedonantovelvollisuuksista*. Lakimiesliiton kustannus 2009

Yrittäjät (n.d). Noudettu 23.10.2025 osoitteesta <https://www.yrittajat.fi/tietoameista/tietoa-yrittajajarjestosta/yritysjyys-suomessa/>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelututkimuksen kysymykset

Pankkien päättäjille:

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kriteerit ja informaatio, joita käytät yritysluottopäätöksiä tehdessä?
  - miten arvioit yrityksen taloudellista tilannetta ja takaisinmaksukykyä
  - mitä tietolähteitä ja analyysimenetelmiä hyödynnät päätöksenteossa
2. Kuinka suuri osa yritysluottopäätöksistä tehdään automaation pohjalta ja kuinka moni manuaalisesti?
  - miten automatisoidut järjestelmät vaikuttavat päätöksenteon laatuun ja riskienhallintaan?
  - missä tilanteissa manuaalinen arviointi on välttämätöntä?
3. Miten pankkisääntely ja vakavaraisuusvaatimukset vaikuttavat yritysluottopäätösten tekemiseen käytännössä?
  - koetko, että sääntely rajoittaa tai ohjaa päätöksentekoa merkittävästi?
  - Miten huomioit ESG-riskit ja muut uudet sääntelyvaatimukset päätöksenteossa?
4. Miten fidusiaariset velvollisuudet (huolellisuus- ja lojaliteettivelvoite) näkyvät päivittäisessä päätöksenteossa?
  - Miten varmistat, että päätösprosessi on dokumentoitu huolellisesti ja läpinäkyvästi
  - Miten vältät eturistiriidat ja varmistat päätösten riippumattomuuden?
5. Miten arvioit ja hallitsit yritysluottopäätöksiin liittyviä riskejä?
  - Mitä riskienhallintamenetelmiä käytät?
  - Miten seuraat ja valvot myönnettyjen luottojen kehitystä ja mahdollisia poikkeamia?
  - Mitä Indikaattoreita käytät riskienhallinnassa luoton elinkaaren aikana?

6. Miten asiakaskohtaiset erityispiirteet ja paikallistuntemus vaikuttavat päätöksentekoon?
  - Koetko, että pankin koko tai toimintamuoto vaikuttaa päätöksentekoon?
7. Miten varmistat hyvän pankkitavan toteutumisen yritysluottopäätöksissä?
  - Huomioitko asiakkaan edun ja eettiset periaatteet päätöksenteossa?
  - Miten toimit tilanteissa, joissa luotto evätään?
8. Miten päätöksenteon prosessi ja dokumentointi toteutuvat käytännössä?
  - Miten päätöksen perustelut ja vaihtoehdot kirjataan pöytäkirjaan?
  - Miten varmistat, että kaikki relevantit tiedot ja keskustelut tulevat dokumentoiduiksi?
9. Miten pankin sisäinen valvonta ja 3 puolustuslinjan malli näkyvät omassa työssäsi?

#### Riskienhallinta:

Onko muuttunut IFRS 9 -standardi mielestäsi vaikuttanut pankkien yritysluotonantoon ja asiakasliiketoimintaan?

Koetko, että ECL-johtamisessa onnistutaan pankkitasolla?

Mitkä ovat syyt, joiden takia mielestäsi luottotappioita syntyy?

Mitä konkreettisesti tarkoittaa päivittäinen asiakkuuksien hoito ja asiakkuuksien johtaminen luottoriskien hallinnan näkökulmasta?

Mikä on mielestäsi avaintekijä onnistuneelle luottopäätökselle ja luottokelpoisuuden arvioinnille?

Mihin asioihin yritysten luottokelpoisuutta arvioitaessa tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota?

Onko olemassa joku kohta luottopäätösprosessia, jossa erityisesti epäonnistutaan?

Mitä muutoksia luotonannossa tulisi tehdä lähitulevaisuudessa, jotta voisimme johtaa ECL paremmin?

Onko sinulla jotain muita ajatuksia, mielipiteitä tai ongelmakohtia liittyen yritysluontoon ja odotettavissa oleviin luottotappioihin?