



# Tillsammans som ledare för demokrati och nationell framgång

Statsrådets principbeslut om offentlig ledning



Statsrådets publikationer 2026:11

# Tillsammans som ledare för demokrati och nationell framgång

Statsrådets principbeslut om  
offentlig ledning

Statsrådet Helsingfors 2026

**Julkaisujen jakelu**

Distribution av publikationer

**Valtioneuvoston  
julkaisuarkisto Valto**

Publikations-  
arkivet Valto

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

Statsrådet  
Finansministeriet  
CC BY-NC-ND 4.0

ISBN pdf: 978-952-383-010-3  
ISSN pdf: 2490-0966

Layout: Statsrådets förvaltningsenhet, publikationsverksamheten

Helsingfors 2026

## Tillsammans som ledare för demokrati och nationell framgång

### Statsrådets principbeslut om offentlig ledning

---

#### Statsrådets publikationer 2026:11

**Utgivare** Statsrådet

---

**Utarbetad av** Finansministeriet  
**Språk** svenska

**Sidantal** 11

---

#### Referat

En välskött offentlig förvaltning är en grundsten för demokratin och rättsstaten. Genom modigt, ansvarsfullt och professionellt ledarskap tryggar de offentliga ledarna ett fungerande och stabilt samhälle. Tillsammans säkerställer ledarna samhällets övergripande hållbarhet och välfärden för kommande generationer.

I principbeslutet drar statsrådet upp riktlinjer för gemensamma värden och principer, gott ledarskap samt för samarbete mellan den politiska ledningen och tjänstemannaledningen. De gemensamma principerna för det offentliga ledarskapet uttrycks genom följande ledord: verkningsfullt, hållbart, tillsammans, lösningsorienterat, kunnigt och etiskt.

Finansministeriet ansvarar för att genomföra och följa principbeslutet tillsammans med kommunerna, välfärdsområdena och den övriga offentliga förvaltningen.

**Nyckelord** offentlig förvaltning, ledarskap, principer, god förvaltning, demokrati

---

**ISBN PDF** 978-952-383-010-3

**ISSN PDF** 2490-0966

---

**URN-adress** <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-010-3>

---

## Yhdessä johtajina demokratian ja kansallisen menestyksen puolesta Valtioneuvoston periaatepäätös julkisesta johtamisesta

### Valtioneuvoston julkaisu 2026:11

**Julkaisija** Valtioneuvosto

**Yhteisötekijä** Valtiovarainministeriö

**Kieli** ruotsi

**Sivumäärä** 11

### Tiivistelmä

Hyvin johdettu julkinen hallinto on demokratian ja oikeusvaltion peruskivi. Johtamalla rohkeasti, vastuullisesti ja ammattimaisesti julkiset johtajat turvaavat yhteiskunnan toimivuuden ja vakauden. Yhdessä johtajat varmistavat yhteiskunnan kokonaisukestävyyttä ja tulevien sukupolvien hyvinvointia.

Periaatepäätöksessä valtioneuvosto linjaa yhteisistä arvoista ja periaatteista, hyvästä johtamisesta sekä poliittisen johdon ja virkajohdon yhteistyöstä. Julkisen johtamisen yhteisiä periaatteita ovat: vaikuttavuus, kestävyys, yhdessä, ratkaisukeskeisesti, osaavasti ja eettisesti.

Valtiovarainministeriö vastaa periaatepäätöksen toteutuksesta ja seurannasta yhdessä kuntien, hyvinvointialueiden ja muun julkisen hallinnon kanssa.

**Asiasanat** julkinen hallinto, johtaminen, periaatteet, hyvä hallinto, demokratia

**ISBN PDF** 978-952-383-010-3

**ISSN PDF** 2490-0966

**Julkaisun osoite** <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-010-3>

## Leaders working together for democracy and national prosperity Government resolution on public service leadership

---

### Publications of the Finnish Government 2026:11

**Publisher** Finnish Government

---

**Group author** Ministry of Finance

**Language** Swedish

**Pages**

11

---

### Abstract

Well-led public administration is a cornerstone of democracy and the rule of law. Bold, responsible and professional public service leadership safeguards the functioning and stability of society. Together, leaders ensure the overall sustainability of society and the prosperity of future generations.

This government resolution provides policies on shared values and principles, good leadership, and cooperation between political leadership and senior public officials. The principles for public service leadership are: effective, sustainable, collaborative, solution oriented, competent and ethical.

The Ministry of Finance is responsible for the implementation and monitoring of the resolution in cooperation with municipalities, wellbeing services counties and the rest of public administration.

**Keywords** public administration, leadership (activity), principles, good governance, democracy

---

**ISBN PDF** 978-952-383-010-3

**ISSN PDF**

2490-0966

---

**URN address** <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-010-3>

---

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Gott offentligt ledarskap tryggar nationen</b> .....	7
<b>2</b>	<b>Modigt ledarskap förnyar förvaltningen</b> .....	8
2.1	Värden och principer för offentligt ledarskap förenar .....	8
2.2	De offentliga ledarna är ansvarstagande och professionella.....	9
2.3	Den politiska ledningen och tjänstemannaledningen behöver en tydlig arbetsfördelning och fungerande interaktion.....	10
<b>3</b>	<b>Genomförande av principerna samt uppföljning</b> .....	11

# 1 Gott offentligt ledarskap tryggar nationen

En välskött offentlig förvaltning är en grundsten för demokratin och rättsstaten. Genom modigt, ansvarsfullt och professionellt ledarskap tryggar de offentliga ledarna ett fungerande och stabilt samhälle. Tillsammans säkerställer de samhällets övergripande hållbarhet och välfärden för kommande generationer.

De offentliga ledarna verkar i en komplicerad och snabbt föränderlig omgivning. De offentliga finanserna stramas åt, och den tekniska utvecklingen går allt snabbare. Ledarskapet möter utmaningar i fråga om förändringar i säkerhetsläget, informationens tillförlitlighet och ett arbetsliv i förändring.

En professionell ledning som är engagerad i sitt arbete är den finländska offentliga förvaltningens styrka. Ledningen tryggar balansen mellan en kontinuerlig god förvaltning och förändring. Den bör prioritera och avstå från en del funktioner, skapa nya lösningar och leda samarbeten. Den politiska ledningen och tjänstemannaledningen svarar tillsammans för ett gott offentligt ledarskap och stöder varandra.

## 2 Modigt ledarskap förnyar förvaltningen

### 2.1 Värderna och principer för offentligt ledarskap förenar

En gemensam förståelse för det offentliga ledarskapets centrala värden och principer gör det möjligt för den breda offentliga förvaltningen att agera som en helhet till förmån för Finland. Värdegrunden för ett professionellt och ansvarsfullt offentligt ledarskap består av: demokrati, allmänintresse, rättsstatsprincipen, rättvisa, jämlikhet, öppenhet, förtroende, människoorientering, oberoende och opartiskhet. Organisationerna kan definiera de värden som stöder deras verksamhet utifrån denna gemensamma värdegrund.

Det offentliga ledarskapet har särdrag som delvis skiljer det från ledarskap i allmänhet. Dessa särdrag omfattar verksamhetsmiljöns omfattning och art, verksamhet till förmån för allmänintresset, utövande av offentlig tvångsmakt, lagstiftning och medborgarnas rättssäkerhet, politisk styrning, användning av skattemedel, en öppen förvaltning, ett demokratiskt samhälle och medborgarnas delaktighet.

#### Gemensamma principer för offentligt ledarskap

**VERKNINGSFULLT:** Vårt ledarskap är stabilt och förutseende och skapar värde för hela samhället.

**HÅLLBART:** Vårt ledarskap är hållbart och i enlighet med god förvaltning.

**TILLSAMMANS:** Vårt ledarskap sker i samarbete och i växelverkan med medborgare, partner, personal och intressentgrupper, även internationellt.

**LÖSNINGSORIENTERAT:** Vårt ledarskap är modigt, och vi genomför reformer på ett lösningsorienterat sätt.

**KUNNIGT:** Vi kan leda, och vi utnyttjar information på ett sakkunnigt sätt.

**ETISKT:** Vårt ledarskap är etiskt och grundar sig på gemensamma värden.

## 2.2 De offentliga ledarna är ansvarstagande och professionella

Offentliga ledare utför ett betydelsefullt arbete i väldigt olika uppdrag. En god ledare inom tjänstemannaledningen ansvarar samtidigt för organisationen som helhet, dess resultat, människorna, hållbarheten i god förvaltning och förnyelsen av verksamheten. Ledaren förstår sin uppgifts betydelse för den organisation hen leder, för personal och kunder, för den offentliga förvaltningen som helhet och för hela samhället.

Ansvarstagande arbetsgivare inom den offentliga förvaltningen ser till att ledarnas ansvarsområden är tydliga och att kraven är mänskliga. Arbetsgivarna stöder ledarna när de växer i sina uppgifter, deras välbefinnande och deras framgång i uppgifterna. Arbetsgivarna uppmuntrar till gott ledarskap och ingriper i dåligt ledarskap. Ansvarsområdena inom tjänstemannaledningen ses regelbundet över. Dessa ansvarsområden omfattar resultat, verkningsfullhet, förnyelse av verksamheten, lojalitet, utveckling som ledare samt etik.

## 2.3 Den politiska ledningen och tjänstemannaledningen behöver en tydlig arbetsfördelning och fungerande interaktion

Det politiska ledarskapet inom den offentliga förvaltningen är i grunden och till sin karaktär annorlunda än ledarskapet inom tjänstemannaledningen. Politiska ledare bör ha förmåga att göra val baserade på värderingar och förmåga att fatta beslut, också i svåra situationer. Ledare inom tjänstemannaledningen bereder och genomför dessa beslut utifrån sin sakkunskap och under tjänsteansvar. Detta förutsätter en tydlig arbetsfördelning mellan den politiska ledningen och tjänstemannaledningen samt en opartisk och oberoende tjänstemannaledning. Tjänstemannaledningen ansvarar också för att det kunskapsunderlag som används vid beslutsfattandet är tillräckligt och korrekt.

Ett ömsesidigt förtroende och en fungerande interaktion bygger på en tydlig arbetsfördelning. Bägge parter bör ha beredskap att agera i enlighet med de krav som den egna rollen och ställningen medför. Av tjänstemannaledningen krävs ett professionellt ledarskap och ansvar. Av den politiska ledningen krävs förtroende för tjänstemannaledningen och stöd för verkställigheten. Ett ömsesidigt förtroende, uppskattning och förmåga att lyssna på den andra parten stärker samarbetet och gör att bägge parter kan känna att det egna arbetet är betydelsefullt.

Målet är att den politiska ledningen och tjänstemannaledningen för en konstruktiv dialog om värdegrunden och principerna för offentligt ledarskap, så att bägge parter har en tydlig uppfattning om sin ställning och sina uppgifter och ansvarsområden. Ett samarbete baserat på ömsesidig respekt stärker funktionsförmågan och verkningfullheten hos den offentliga förvaltningen.

### 3 Genomförande av principerna samt uppföljning

Principbeslutet om offentligt ledarskap innehåller följande centrala åtgärder för åren 2026–2027:

1. Aktörerna inom den offentliga förvaltningen diskuterar värdegrunden och principerna för det offentliga ledarskapet så att olika parter kan förbinda sig till dem.
2. Finansministeriet skapar tillsammans med kommunerna, välfärdsområdena och den övriga offentliga förvaltningen en modell för gott offentligt ledarskap.
3. Finansministeriet bereder tillsammans med kommunerna, välfärdsområdena och den övriga offentliga förvaltningen sådana modeller och praxis för ledningsdiskussioner och ledningsavtal som hjälper ledarna att sköta sina uppgifter med framgång och utvecklas i arbetet.

Finansministeriet genomför åtgärderna inom sitt ansvarsområde som tjänsteuppdrag.

Finansministeriet följer genomförandet av principbeslutet och utvärderar hur målen uppnås på lång sikt tillsammans med kommunerna, välfärdsområdena och den övriga offentliga förvaltningen. Ministeriet uppdaterar lägesbilden och ytterligare åtgärder för det offentliga ledarskapet år 2027. Detta gör det möjligt för respektive regering att dra de slutsatser som behövs om utvecklingen och utvecklingsobjekten inom den offentliga förvaltningen.



VALTIONEUVOSTO  
STATSRÅDET

SNELLMANSGATAN 1 A, HELSINGFORS

PB 23, 00023 STATSRÅDET

[statsradet.fi](http://statsradet.fi)

[julkaisut.valtioneuvosto.fi](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi)

ISBN pdf: 978-952-383-010-3

ISSN pdf: 2490-0966