

Fylkesmannsmøtet i Oslo 21.8.92.

Gro Harlem Brundtland:

STATLIG STYRING AV KOMMUNESEKTOREN.

1. INNLEDNING.

Først vil jeg få takke for at jeg er blitt invitert til Fylkesmannsmøtet. Det er nyttig å møte denne forsamlingen, som representerer så mye erfaring fra ulike deler av samfunnet. Fylkesmennene har en viktig rolle i samvirket mellom kommune- og statsforvaltningen. Om fylkesmannen så best kan karakteriseres ved å sitte i "smørøyet" eller "mellom barken og veden", kan det kanskje være ulike syn på. Jeg ser fram til en meningsutveksling om statens rolle sett med fylkesmennes øyne.

Kommunesektoren som er i stadig utvikling og forandring står i dag for den alt vesentlige delen av offentlig tjenesteyting. De oppgavene som kommuner og fylkeskommuner skal løse, er av vital betydning for folks dagligliv, velferd og trivsel. Dette gjør også at kontaktpunktene til staten er mange. Ikke minst bærer dette møtet preg av dette, slik det er framkommet gjennom innledninger fra 5 fagstatsråder.

Vi har i de siste par ti-årene vært vitne til en rivende utvikling både i tenkemåte og i praktisk politikk når det gjelder forholdet mellom stat og kommuner. Kommuner og fylkeskommuner har fått nye oppgaver. Dels

gjennom nasjonale vedtak ved lover og bevilgninger, og dels ved at enkeltkommuner selv har utviklet nye tilbud som så har spredt seg som ringer i vannet og blitt en del av det selvfølgelige tilbudet landet over. Oppgaver er flyttet mellom forvaltningsnivåene. Blant viktige endringer de siste år, finner vi ansvarsreformen for psykisk utviklingshemmede som innebar endret ansvar mellom fylkeskommuner og kommuner og det såkalte MIK (miljøvern i kommunene) der staten inviterer kommunene til å være med i en nasjonal satsing for miljøvernet.

2. BEHOV FOR NYANSER.

Den kommunale sektor er etter hvert blitt meget stor. Sysselsettingen i landets kommuner og fylkeskommuner utgjorde 336.000 årsverk eller 17,4 pst av den totale sysselsetting her i landet i 1991. I forhold til 1980 var dette en økning på nesten 100.000 årsverk. Gjennomgående har vi hatt en desentraliseringslinje som det har vært bred opplutning om.

Likevel har vi en løpende debatt om forholdet mellom kommuner og staten. Ikke minst er kommunesektorens representanter flinke til å holde denne debatten "varm". Det hevdes at staten styrer for mye, det bevilges for lite penger osv.

Men vi opplever nå stadig oftere, at kritiske søkelys utenfra rettes mot sektoren og dens disposisjoner: Sommerens diskusjon om ventelister på sykehusene og om opptaket til de videregående skoler er meget aktuelle eksempler. I et levende, demokratisk samfunn skal vi være glade for en slik diskusjon. Jeg har likevel et inntrykk av at denne debatten har en tendens til å bli lite opplysende i sitt innhold. Den kommunale frihet holdes fram som et "hellig prinsipp", som staten for enhver pris ikke må tukle med. Samtidig kan en få inntrykk av at hvis bare staten overtok ansvaret for en oppgave,

ville alle problemer være løst så å si av seg selv. Nå heter det jo at et poeng står best når det står på spissen, men i virkelighetens verden er det behov for betydelig nyansering. Det er denne nyanseringen jeg vil bruke tid på idag.

3. DET KOMMUNALE SELVSTYRE.

Et kommunalt selvstyre er viktig. Argumentene er velkjente, men det kan være grunn til å repetere dem. For det første kan den lokale handlefrihet være et gode i seg selv. Et kommunalt selvstyre muliggjør et direkte folkevalgt innslag i mange beslutninger av betydning for lokalsamfunnet. Avstanden blir kortere mellom befolkning og de styrende.

For det andre kan lokalt ansvar bidra til en effektiv løsning av oppgaver fordi de kan skreddersys til lokale behov. Kunnskapen om lokale forhold gjør at en svært ofte kan finne bedre løsninger enn de mer standardiserte, som lett blir resultatet av sentraliserte beslutninger. Ikke minst er dette viktig når de lokale og geografiske forhold varierer så mye som hos oss.

For det tredje er det lokale selvstyre en skole i demokrati. Dess viktigere oppgaver for hverdagen kommunene har, dess viktigere blir den lokale arena. Det er som kjent ikke få som har fått sin opplæring i politikk og samfunnsliv gjennom deltaking i kommunestyre og i annen kommunal sammenheng.

Dette er viktige argumenter, og de danner grunnlag for den prosess vi har hatt de seinere åra med desentralisering på mange felt. Men de kan ikke være enerådende! Av og til blir disse argumentene strukket altfor langt. Til syvende og sist må det kommunale selvstyre være et virkemiddel til å nå

overordnede politiske målsettinger. Hensynet til det lokale selvstyre må brytes mot at vi også har andre, viktige felles mål.

4. LIKHET OG RETTFERDIGHET.

Det viktigste hensynet bak en statlig styring er likhet og rettferdighet. Det er grenser for hva vi som samfunn vil ha av geografiske ulikheter, men det er verken ønskelig eller mulig å skape full likhet på alle områder. De lokale valgene hadde ingen mening dersom ikke ulike valg skulle føre til forskjellige resultater på en del områder. Valgresultatet er et uttrykk for lokalbefolkningens prioriteringer på områder hvor kommunene er tillagt vurderingsansvaret. Ulike løsninger er også en kilde til lærdom og fornyelse. Et for likt samfunn, vil lett bli et statisk samfunn. Det å kunne forsøke nye løsninger i visse kommuner for å teste ut nye tiltak, blir derfor å nytte seg av mangfoldet til å skaffe ny læring og innsikt. Gode løsninger som har overføringsverdi kan på denne måten vokse fram, samtidig som en kan unngå at alle gjør de samme feil. Frikommuneforsøkene var en systematisering av dette.

Men samtidig vil vi som samfunn ikke godta at forskjellene blir for store. Særlig gjelder dette på grunnleggende områder for vår velferd, som utdanning, omsorg og helse. Med et nasjonalt, og i økende grad internasjonalt, arbeidsmarked, vil det være uakseptabelt om standarden i utdanning skulle variere mye mellom fylkene og kommunene. Vi vil heller ikke akseptere at befolkningen i en del av landet skulle få et vesentlig dårligere tilbud av helsetjenesten enn det som ellers er vanlig. Staten har derfor et uomtvistelig ansvar når det gjelder å sørge for at likhetshensyn mellom grupper i befolkningen og mellom geografiske områder blir ivaretatt.

Likhets hensyn tilsier imidlertid ikke alltid at tilbudet i alle detaljer skal være likt fra kommune til kommune. Det er først og fremst resultatene av den kommunale innsatsen som bør være mest mulig lik og i samsvar med våre nasjonale mål. Også hensynet til rettssikkerheten trekker i retning av sterk statlig styring. Staten må på ulike måter sørge for at vi, på fundamentale områder, sikrer en grunnleggende og lik rettssikkerhet for alle.

5. NASJONALØKONOMISKE HENSYN.

Et sentralt hensyn er nasjonaløkonomien. Utgiftene i landets kommuner og fylkeskommuner utgjør ca 1/5 av nasjonalproduktet. Med det omfang kommunesektoren har fått, er det selvsagt at de nasjonale myndigheter, Regjeringen og Stortinget, av økonomiske grunner må ha sterk styring med sektorens totalvolum. Ved innføringen av inntektssystemet en nå har mellom staten og kommunesektoren, ble det lagt stor vekt på at den økonomiske styringen skulle skje gjennom styring av kommunesektorens inntektsside. Det betyr at de samlede overføringer blir tilpasset et samlet inntektsmål der skatteopplegget og forventet skatteinntang i kommende år, er innarbeidet. Det er derfor tatt forbehold om at både vekst og overføringer må vurderes på nytt, dersom skatteinntektene blir vesentlig anderledes enn forutsatt.

Et eksempel i samme retning, er en forenkling av inntektssystemet som regjeringen vil legge fram for Stortinget på ettervinteren. Mange har oppfattet inntektssystemet som uttrykk for en redusert statlig styring. Dette er nok riktig når vi tenker på bruk av økonomiske overføringer til å påvirke sammensetningen av kommunenes utgifter. Men inntektssystemet innebærer sterkere statlig styring langs andre dimensjoner, som den samlede inntektsramme for kommunene, og ikke minst den geografiske fordeling av statlige overføringer. Da inntektssystemet ble innført i 1986 laget man et system med sektorvise tilskudd på statsbudsjettet som blir slått sammen til

ett rammetilskudd før det utbetales til den enkelte kommune og fylkeskommune. Utviklingen etter 1986 har vist at de prioriteringssignaler en tenkte seg gjennom sektorbaserte rammetilskudd, ikke har fungert etter intensjonen. Tvert om har dette medvirket til misforståelser og unødig komplisering av systemet. Inntektssystemet vil derfor bli vurdert, bl.a. ved å se på om vi skal slå tilskuddene sammen til ett.

De åpenbare behov vi har for å påvirke standard og prioriteringen på ulike områder må varetas på andre måter, noe jeg kommer tilbake til.

Fra kommunehold blir det fra tid til annen reist et ønske om en friere adgang til å skattlegge innbyggerne i egen kommune. Ved behandlingen av kommuneøkonmiproposisjonen nå i vår, ba kommunalkomiteen om å få belyst dette spørsmålet. Det er naturlig å legge opp til en diskusjon om dette i samband med styring av kommunesektoren forøvrig. En vurdering av dette spørsmålet må også ta utgangspunkt i en bred analyse av virkningene, både for inntektsfordeling mellom personer og kommuner, nasjonale oppgaver som samlet finanspolitikk, sysselsettingspolitikk, skattepolitikkenes rolle i inntektsoppgjørene osv. I våre naboland har de ofte ment at vår modell med "tak" på de kommunale inntektsskattene, er den beste.

Ved siden av styring av kommunene gjennom inntektsrammer, fortsetter - som dere vet - godkjenning av låneopptak også etter den nye kommuneloven. Dette for at staten skal ha en viss kontroll også med langsiktige bindinger på kommunenes utgiftsside. En må unngå å innrette seg slik at enkeltkommuner eller sektoren som helhet opptar så stor gjeld at dette i seg selv blir et tungt argument for høyere inntekter enn en ellers ville legge opp til.

6. STATENS ROLLE.

Statens rolle må derfor utformes i skjæringspunktet mellom de hensyn som trekker i retning av lokal frihet i oppgaveløsningen og andre nasjonale mål. Regjeringen vil fremme forslag til forenkling av inntektssystemet. I denne Stortingsmeldingen vil vi også vurdere de statlige styringsvirkemidlene generelt sett. Vi tar ikke utgangspunkt i den lite fruktbare debatt om staten skal styre eller ei, men på hville områder og hvordan statlig styring bør utformes for å oppnå en samlet best effekt.

Som denne forsamling er vel kjent med, påvirker staten kommunenes adferd på en rekke måter.

Den samlede politikk blir et resultat av hvordan de ulike mål avveies. Dette må igjen styre virkemidlene. Staten må kunne bruke en rekke virkemidler for å gjennomføre målene. De viktigste vil være:

- Økonomiske ordninger som rammeoverføringer og ulike formålsbestemte tilskudd.
- Rettsregler som definerer innbyggernes rettigheter.
- Regler som definerer utforming av tilbud eller organisering av tjenester.
- Veiledning.
- Utdanning og kompetanseoppbygging.
- Ulike krav til kommunale prosesser som f.eks. planlegging eller saksbehandling.
- Forsøksvirksomhet.

De samlede styringssignaler vi nå har, er dels utformet sektor for sektor, dels gjennom forsøk på gjennomgripende forslag der kommunen som enhet blir satt i fokus. Grunnskoleloven og sykehusloven er eksempler på det

første, inntektsystemet og den nye kommuneloven på det siste. Den endelige styringseffekt av et virkemiddel bestemmes ikke av dette virkemiddelet alene, men av hvordan dette virkemiddelet står i forhold til andre, ofte på helt andre områder.

7. VIRKEMIDLER.

Her er vi ved et kjernepunkt. I en mangeårig fase med utbygging og endring i oppgaver, tror jeg ikke vi som samfunn har vært flinke nok til å se på tvers av sektorer og dermed tenke helhetlig. Jeg tror tiden nå er inne til å ta en gjennomtenking av de virkemidler vi bruker. Ofte diskuteres dette ved å stille opp enten eller. Rettighetsstyring eller økonomistyring. Styring ved lov eller ved hjelp av veiledning. Vi trenger alle disse styringsmidlene. Det er mer fruktbart å diskutere hvor og hvorfor de forskjellige virkemidlene settes inn og hvordan de samspiller.

La meg ta et eksempel: For tiden diskuteres det om det skal rettighetsfestes flere kommunale tjenester. Dette møter sterk motstand på kommunehold. Jeg skal ikke her argumentere for dreining verken den ene eller andre veien. Men jeg vil sterkt ta til orde for at på visse områder må befolkningen ha rettigheter, selvom det er kommunesektoren som har ansvaret for å tilby tjenestene. Noe annet ville svekke hele vårt desentraliserte styringssystem. Det er vel ingen som vil finne på å si at fordi kommune A har dårlig råd, så skal en kunne vedta at ungene må vente på skolegang til de er 8 år?

På den annen side må vi ikke tro at rettighetsfesting løser alle problemer. Det er intet poeng i å rettighetsfeste alle tilbud. Det gir ingen mening. Det er heller ikke slik at rettighetsfesting alltid er det best egnede virkemiddel for å skape en rettferdig fordeling. Mange typer behov og ytelser vil være av en slik skjønnsmessig art at det ikke er mulig å utforme klare rettigheter

på feltet. Rettighetsfesting skaper også behov for byråkratiske saksbehandlingsrutiner mv. Dersom vi ikke passer på ender vi opp med å bruke for mye av ressursene til å fordele offentlige goder og for lite til å produsere dem.

Og sist men ikke minst: En rettighetsfesting av et tilbud må stå i forhold til samfunnets mulighet til å oppfylle rettighetene. Spørsmålet blir derfor: På hvilke samfunnsområder skal vi innføre klare, entydige rettigheter og hvor skal vi la et friere skjønn få råde? Jeg er slett ikke sikker på at vi idag har truffet balansepunktet når vi ser på tvers av de forskjellige samfunnsområdene. Men vi må være åpne for at gjeldende lovverk har innført rettigheter på felter som idag ikke ville ha tilstrekkelig prioritet, mens det på andre områder mangler slike rettigheter. Når vi tenker på hvordan lover, regler og budsjettvedtak blir til, er dette ikke til å undres over. I noen faser står optimismen og de store ambisjoner sterkt i det politiske miljø, - andre tider er mer preget av varsomhet og nøkternhet.

Fra kommunehold blir Stortinget og skiftende regjeringer ofte bebreidet for å gi øremerkede tilskudd. Men jeg vil spørre: Når regjering og Storting gir et markant uttrykk for at satsing på barnehager er en nasjonal oppgave, og når en mener at barnehager har positive ringvirkninger langt utover det kommunen selv opplever, er det da galt at staten gir tilskudd til oppbygging og drift av denne tjenesten? Hvis jeg var ordfører tror jeg jeg ville snu det hele rundt. Jeg ville forlange at staten subsidierte denne tjenesten. Men jeg er likevel fullt ut med på å reise spørsmålet: Har vi øremerkede tilskudd på de "riktige" områdene? Og har vi for mange? -- Det er ikke sikkert at de eksisterende tilskuddsordninger samlet sett gir det beste resultat. Det er derfor det er behov for en bred gjennomgang, virkemiddel for virkemiddel.

Disse synspunktene leder til to retningslinjer for politikktutformingene. Kommuneforvaltningen må erkjenne at det er riktig og nødvendig at statlige myndigheter har en oppfatning om resultatene på ulike områder. Kommuner, fylkeskommuner og staten kan aldri bli likestilte forvaltningsnivåer. Kommunesektoren må finne sin plass innenfor Stortingets oppfatninger om de samfunnsmessige mål. Det er i vår konstitusjon Stortinget og Staten som gir kommuner og fylkeskommuner legitimitet, ikke omvendt slik enkelte føderale stater har det. Forholdet mellom stat og kommune framstilles ofte som et motsetningsforhold. Dette må tones ned. Vi er stort sett enige om de overordnede målene for vårt samfunn. Det viktige er å få til samspillet mellom stat og kommune for å nå disse målene. I dette samspillet må kommunesektoren ha iverksettelsesrollen, mens staten må utforme rammebetingelsene.

Som jeg har vært inne på, har mye av reformarbeidet i det siste tiåret gått ut på å gi kommunesektoren større frihet til å løse oppgavene etter lokale prioriteringer, og uten statlig detaljstyring. Den nye kommuneloven følger dette mønsteret. Men da må vi også kunne forvente at kommunesektoren produserer gode resultater innenfor de helt sentrale områder som helsetjeneste, utdanning osv. Og mange steder ser vi da også at dette skjer. Men vi ser også eksempler på det motsatte. Vi må nok ha et statlig apparat som kan korrigere kursen der en åpenbart er på "ville veier". Her har selvfølgelig fylkesmannen og det regionale nivå en viktig oppgave. Jeg vil vise til de endringer regjeringen gjorde i utkastet til ny kommunelov. Staten må ha både innsyn og rett og plikt til å endre de kommunale vedtak som strider mot de etablerte regler.

For regjeringen er det særlig viktig å sette krav til sammenhengen i statens styringssignaler. Dette gjelder både utformingene av mål, og virkemiddelbruken. Dette kravet gjelder innen de enkelte sektorer, men i minst like stor grad på tvers av sektorgrensene. Gudmund Hernes beskrev

gjennom Maktutredningen "den segmenterte stat". Fortsatt dekker dette en viktig realitet, som jeg - og dere - sliter med hver dag. Samfunnsutviklingen gjør at enkeltgrupper gjennom ulike pressgrupper, organisasjoner, media og profesjonsbygging for lett kan få gjennomslag for sine spesielle interesser. Det trenger ikke være spørsmål om bevilgninger til ulike formål, men kan like gjerne være ønske om regler og ordninger som beskytter nettopp disse interessene. Av praktiske grunner er vi jo nødt til å ha en viss sektorisering såvel i departementene, Stortinget, på fylkesnivå som i kommunene. Men en må være på vakt mot at sektoriseringen skaper slike egne mål og kjøreregler som er tilpasset sektoren mer enn helheten. Dette har vi ikke alltid vært like flinke til. Dette blir derfor et hovedhensyn ved gjennomgangen av de statlige styringssignaler. Det bør være mulig å utarbeide felles kriterier for når en nytter ulike styringstiltak på tvers av sektorgrenser.

Samtidig er det viktig at kravene til kommunesektoren er avstemt med de økonomiske rammene som blir stilt til disposisjon. Det kan ikke være slik at kommunene må ha "friske penger" hver gang det er tale om å utføre en viktig samfunnsoppgave. En må kunne forvente at en sektor som disponerer så store ressurser, kontinuerlig er istand til å utnytte ressursene bedre. Her har staten en viktig rolle å spille for å gjøre dette mulig. Ikke minst ved å unngå å legge unødige hindringer i veien for mer rasjonell virksomhet. Dessuten bør statlige fagmyndigheter såvel nasjonalt som regionalt ha en pådriverrolle. Jeg vet at mange fylkesmannsembeter driver en utstrakt virksomhet med å få til erfaringsutveksling, sammenlikningsdata osv. Dette er svært viktige oppgaver. Jeg mener også at statlige organ i større grad enn nå bør påpeke uheldige strukturelle trekk i kommuner og fylkeskommuner, når dette står i veien for å realisere nasjonale mål.

For befolkningen er det resultatene som teller, ikke hvem som skaper dem, stat, fylke eller kommune. Å utvikle systemer for resultatrapportering av kommunal virksomhet er derfor en oppgave som staten i samarbeid med

kommunesektoren må legge langt større vekt på. En større vektlegging av mål- og resultatstyring av kommunal og fylkeskommunal virksomhet er betinget av at man både raskere og på en mer systematisk måte enn idag skaffer seg oversikt over utviklingen på ulike felt.

En naturlig drivkraft for endringer, er de problemer en føler med de virkemidler en til enhver tid bruker. F.eks ble rammefinansiering av helseinstitusjoner utviklet på slutten av 70-tallet (gjennomført fra 1980) etter en periode med svært sterk vekst i statsutgiftene, og en uønsket geografisk fordeling av tilbudene. Etter at virkemidlene ble endret for å løse disse fremtredende problemene, er vi i økende grad blitt opptatt av å kunne stimulere spesielle tjenester. Når det i visse politiske leire f.eks blir foreslått at sykehustjenester utelukkende skal finansieres gjennom stykkprisbetaling fra stats- eller trygdebudsjettet, vitner dette om at historien er gått i glemmeboken. Jeg sier ikke med dette at vi bør utelukke et islag av direkte økonomisk stimulans, men vi skal ikke slå barnet ut med badevannet.

Vi har på 80-tallet lagt vekt på "myke" styringsformer i forholdet stat-kommune. Forsøksvirksomhet er et slikt virkemiddel, som jeg mener er et viktig og framtidsrettet supplement til andre styringsformer.

Forsøk egner seg godt til å prøve ut nye reformer og videreutvikle rammebetingelsene i mindre målestokk, før de tas i bruk på landsbasis. Gjennom slik utprøving gjøres viktige erfaringer med hvordan ordningene fungerer, slik at såvel finansieringsordninger og lovgivning blir mer relevante og velfungerende. Ved at mange av forsøkene skjer i samarbeid mellom staten og kommunesektoren, er det mulig å oppnå større grad av konsensus rundt de rammebetingelser som lages.

Forsøk kan også være nytting for å iverksette vedtatte prioriteringer ved at det utvikles nye modeller og stimuleres til aktivitet på områder der det har vist seg problematisk å få til kommunal aktivitet.

8. SAMORDNING.

Vi får et samfunn der stadig flere felter henger sammen. Nye oppgaver krever nye løsninger. Fra den senere tid kan vi nevne oppgaver som mottak og integrering av flyktninger og ansvarsreformen for psykisk utviklingshemmede. Vi kan tenke på viktige oppgaver som barnevern og forebyggende helsearbeid. Dette er oppgaver som krever innsats fra mange av de tradisjonelle sektorene så som helse, barnehager og undervisning, for bare å nevne noen. Det er en kraftig utfordring i å få disse sektorene til å spille sammen best mulig.

En helhetlig politikk på tvers av administrative sektorer stiller store krav til samordningsfunksjonen på ulike nivåer. På kommunenivået burde den nye kommuneloven gi kommuner og fylkeskommuner et bedre redskap for å få dette til. Utviklingen av statsforvaltningen på regionalt nivå er - som dere jo er utmerket godt kjent med - under endring, slik Tove Strand Gerhardsen tok opp i sitt innlegg onsdag.

Da jeg initierte "samordningsforsøket", dvs. samordning av fylkeslege, skoledirektør og fylkesmenn i tre fylker, på fylkesmannsmøtet i Steinkjer for fire år siden var det i erkjennelse av to viktige hensyn. For det første er selve organiseringen av forvaltningsapparatet et virkemiddel for statlig styring. For det andre er det av største viktighet å få til en bedre samordning av det statlige styringsapparatet overfor kommunesektoren..

Som et ledd i å styrke det lokale selvstyret og å forbedre mulighetene for godt tilpasset kommunal tjenesteproduksjon, går utviklingen i retning av friere - og mer variert - kommunal organisering. Staten trenger et "motstykke" til en slik friere kommunal organisering for å ivareta likhets-hensynene.

Det er da også slik at utviklingen av statlig politikk i økt grad vektlegger brukerorientering, mål og rammestyring. Staten trenger et forvaltningsapparat regionalt som er enkelt, men som samtidig evner nødvendig tverrsektoriell handling. Fylkesmennenes innsats til løsning av satsingsområdene barn og miljø er utmerkede eksempler på utfordringen og evnen til handling.

I St. mld nr 35 (om statens forvaltnings- og personalpolitikk)- som nå ligger i Stortinget- går Regjeringen inn for å iverksette prinsippet om en organisatorisk samordning av de statlige etater på fylkesnivå. Det vil i tiden framover være en høyt prioritert oppgave å få meislet ut innholdet i en sterkere samordnet, regional statsforvaltning.

Regjeringen ser for seg et bredere fylkesmannsembete med utvidete oppgaver for realisering av nasjonal politikk - der formidling av mål og tilbakeføring av resultater blir stadig viktigere.

Også på sentralt nivå er det nødvendig fra tid til annen å få vurdert den praktiske samordningen av ulike tiltak overfor kommunesektoren. Vi har derfor nedsatt en interdepartemental arbeidsgruppe som skal gjennomgå samordningsprosedyrene mellom departementene, med tanke på å sikre en tilstrekkelig god samordning av tiltak rettet mot kommunesektoren og de områder kommuneforvaltningen har det utøvende ansvar for.

9. AVSLUTNING.

Det vil alltid være et naturlig spenningsfelt mellom kommunesektorens talsmenn og nasjonale politikere. Til syvende og sist er det likevel det samme land og den samme befolkning vi skal tjene. Og folk flest er opptatt av resultatene, ikke av om det er ordføreren, statsråden eller Stortinget som har skylda. Mitt håp er at de ulike ledd i størst mulig grad skal se seg som et gammeldags urverk: Alle tannhjul, store som små, har en felles oppgave i å få utviklingen i ønsket retning.