



Finansieringspolicy for inkluderende opplæringsystemer

Siste sammendragsrapport



EUROPEAN AGENCY
for Special Needs and Inclusive Education



FINANSIERINGSPOLICY FOR INKLUDERENDE OPPLÆRINGSSYSTEMER

Siste sammendragsrapport





European Agency for Special Needs and Inclusive Education (Agency) er en uavhengig og selvstyrt organisasjon. Agency finansieres av utdanningsdepartementene i dets medlemsland og av Europakommisjonen via et driftstilskudd innen Den europeiske union (EU) sitt Erasmus+ utdanningsprogram (2014-2020).



Delfinansiert av
EU-programmet
Erasmus+

Dette produktet er finansiert med støtte fra Europakommisjonen. Forfatteren er alene ansvarlig for innholdet i denne publikasjonen. Kommisjonen har ikke ansvar for videre bruk av informasjon som finnes i rapporten.

Synspunktene som kommer til uttrykk i dette dokumentet, er uttrykt av enkeltindivider og støttes ikke nødvendigvis av Agency, dets medlemsland eller Kommisjonen.

Redaktører: Edda Óskarsdóttir, Amanda Watkins og Serge Ebersold

Det er tillatt å bruke utdrag av dokumentet så sant det angis tydelig referanse til kilden. Det skal henvises til denne rapporten på følgende måte: European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2018. *Finansieringspolicy for inkluderende opplæringsystemer: Siste sammendragsrapport*. (E. Óskarsdóttir, A. Watkins og S. Ebersold, red.). Odense, Danmark

Med henblikk på større tilgjengelighet, er denne rapporten tilgjengelig på 25 språk, og tilgjengelig i elektronisk format på nettsiden til Agency: www.european-agency.org

Dette er en oversettelse av den originale engelske teksten. Se det originale dokumentet på engelsk ved tvil om nøyaktigheten til informasjonen presentert i oversettelsen.

ISBN: 978-87-7110-796-8 (Elektronisk)

© European Agency for Special Needs and Inclusive Education 2018

Sekretariatet
Østre Stationsvej 33
DK-5000 Odense C Danmark
Tlf: +45 64 41 00 20
secretariat@european-agency.org

Brussel-kontoret
Rue Montoyer, 21
BE-1000 Brussels Belgium
Tlf: +32 2 213 62 80
brussels.office@european-agency.org



INNHALDSFORTEGNELSE

| | |
|---|----|
| INNLEDNING | 5 |
| Et partnerskapsprosjekt | 6 |
| PROSJEKTAKTIVITETER OG METODE | 6 |
| ET RAMMEVERK FOR SAKER OM RETNINGSLINJER, FAKTORER OG DRIVERE | 8 |
| Sektorovergripende sak 1: Sikre at elever blir effektivt inkludert i hensiktsmessige utdanningsmuligheter | 10 |
| Sektorovergripende sak 2: Fremheve en skoleutviklingstilnærming til inkluderende opplæring | 11 |
| Sektorovergripende sak 3: Sørge for innovative og fleksible læringsmiljø | 12 |
| Sektorovergripende sak 4: Sikre transparente og forpliktende systemer for inkluderende opplæring | 13 |
| AVSLUTTENDE KOMMENTARER | 15 |
| REFERANSER | 16 |







INNLEDNING

Rådets anbefalinger om fremheving av felles verdier, inkluderende opplæring og den europeiske undervisningsdimensjonen argumenterer at:

For å sikre effektiv, lik tilgang til inkluderende opplæring av høy kvalitet for alle elever, inkludert de med immigrantbakgrunn, er de med vanskeligstilte sosioøkonomiske bakgrunner, de med spesielle behov og de med handikap - i tråd med FN-konvensjonen CRDP - uunnværlige for å oppnå et mer sammenhengende samfunn (Rådet for den europeiske union, 2018, s. 6).

Forskning viser at finansieringsmekanismer er kritiske ved avgjørelse om hvilken utplassering som tilbys elever fra vanskeligstilte grupper (OECD, 2012). Finansiering av utdanning spiller en viktig rolle i å sikre at alle elever - inkludert de som er marginalisert på grunn av kjønn, religion, ferdigheter, seksuell legning, sosial status eller etnisitet - har tilgang til inkluderende opplæringsystemer på alle nivå av livslang læring (UNESCO, 2009). Selv om landene møter ulike utfordringer relatert til finansiering for å støtte inkluderende opplæring, er det viktig å sikre at tilgjengelige ressurser – mennesker og andre – brukes på mest effektive måte (UNESCO, 2017).

Forutsetningen for prosjektet **Finansieringspolicy for inkluderende opplæringsystemer (FPIES)**, er at beslutningstakere i Europa vedkjenner at finansieringsmekanismer er en viktig metode for å redusere ulikheter i utdanning. Men de trenger mer detaljert informasjon om virkningen finansieringsmekanismer har på inkluderende opplæring, som kan brukes til å rettlede utviklingen deres av politikk og retningslinjer.

FPIES-prosjektet er en respons på dette identifiserte behovet for politikk og retningslinjer. Med drift fra 2016 til 2018, bygger prosjektet på et tidligere prosjekt av European Agency for Special Needs and Inclusive Education (Agency): **Finansiering av inkluderende opplæring – Kartlegging av landenes system for inkluderende opplæring** (Agency, 2016). FPIES er delfinansiert av Agency og Europakommisjonens rammeverk, **Erasmus+ Key Action 3 'Forward-Looking Cooperation Projects' [Erasmus+ Nøkkeltiltak 3 'fremtidsrettede samarbeidsprosjekter']**. Denne korte rapporten presenterer et sammendrag av FPIES-prosjektet.



Et partnerskapsprosjekt

Prosjektet er basert på direkte samarbeid mellom åtte partnere: utdanningsdepartementene i **Italia, Litauen, Nederland, Norge, Portugal og Slovenia**, Agency og **Universitat Ramon Llull**. Ramon Llull-universitetet fungerer som ekstern evaluator av prosjektet, med fokus på prosjektaktiviteter og resultat.

FPIES-prosjektets målsetning er å systematisk undersøke ulike tilnæringsmåter til utdanningsfinansiering og identifisere et effektivt rammeverk for politikk og retningslinjer for finansiering, som reduserer ulikheter i utdanning.

Utgangspunktet for FPIES-prosjektet er at de nåværende rammeverkene for ressursallokering i alle land, er basert på utdanningssystemer med mål om økt inkludering. Landene har utviklet disse rammeverkene for ressursallokering for å gi aktørene muligheten til å implementere prinsippene om inkluderende opplæring mer effektivt.

Prosjektaktivitetene fokuserer spesielt på å undersøke ressursfordelingen i de seks samarbeidslandene.

PROSJEKTAKTIVITETER OG METODE

FPIES-prosjektets *konseptuelle rammeverk* (European Agency, under utgivelse-a) bygger på eksisterende forskning (spesielt European Agency, 2016). Hensikten med rammeverkets prinsipper var å rettlede prosjektets informasjonsinnsamling og sette en ramme for analysen av innsamlet informasjon.

Den underliggende metoden for informasjonsinnsamling i FPIES-prosjektet var fremgangsmetoden fagfellelæring. Dette kan potensielt legge til rette for selv-evaluering og erfaringsutveksling for å støtte langsiktig utvikling av politikk og retningslinjer, og implementering i deltakerlandene.

Den viktigste fagfellelæringsaktiviteten var seks studieturer, en til hver av samarbeidslandene. Hver studietur involverte et bredt utvalg av relevante aktører fra departements-, kommune- og skolenivå i vertslandet, og besøkende på departementsnivå fra tre av de andre fem samarbeidslandene. Deltakerne på studieturene utførte en rekke forhåndsavtalte aktiviteter og diskusjoner mens de undersøkte i dybden hvert lands system for å finansiere spesialundervisning og inkluderende opplæring. Målsetningen var å identifisere egenskaper, utfordringer og muligheter ved den nåværende modellen. Denne utvekslingen



av politikk og retningslinjer mellom landene, produserte informasjonskilder på metanivå som fungerte som grunnlag for prosjektets analyseaktiviteter. De ble loggført slik:

- **Landsrapporter:** Landsrapportene identifiserer hovedstyrkene og utfordringene ved finansiering, ledelse, og kapasitetsbygging som støtter landenes systemer for inkluderende opplæring. Landsrapportene ble forberedt i forkant av studieturene. De ble ferdigstilt etter studieturene, basert på informasjon og diskusjoner under studieturene.
- **Studieturrapport:** Studieturrapportene dokumenterer hoveddiskusjonene og lærdom fra hvert besøk. De gir et sammendrag av besøket og en omfattende analyse av diskusjonene.

Informasjon om studieturene og rapportene er tilgjengelige på partnersidene for **Italia, Litauen, Nederland, Norge, Portugal og Slovenia**.

FPIES-prosjektets **sammendragsrapport** (European Agency, 2018) samler funnene fra alle prosjektaktivitetene, landsrapportene, studieturene og studieturrapportene. Den fremhever finansieringssaker, faktorer og kritiske metoder for å redusere ulikheter i utdanning gjennom virkningsfulle, kostnadseffektive og rettfærdige finansieringsmekanismer.

Basert på prosjektfunn presentert i sammendragsrapporten, er et hovedresultat fra FPIES-prosjektet, *Rammeverk for politikk og retningslinjer* (European Agency, under utgivelse-b).

Den tenkte målgruppen og potensielle brukere av dette *rammeverket* er beslutningstakere for inkluderende opplæring som jobber på ulike systemnivå – nasjonalt, regionalt og lokalt. *Rammeverk for politikk og retningslinjer* inkluderer

- en oversikt over **retningslinjeelementer** som støtter en omfattende politikk og retningslinjer for finansiering av inkluderende opplæringsystemer;
- en presentasjon av **rammeverket for retningslinjer**, som fremhever sektorovergrepene, i tillegg til målsetninger og formål som konstituerer en omfattende finansieringspolitikk og retningslinjer for inkluderende opplæringsystemer (oppsummert i neste avsnitt);
- et **selvevalueringsverktøy** basert på det foreslåtte rammeverket. Dette er utviklet for å støtte beslutningstakere i å reflektere og diskutere finansieringspolitikk for inkluderende opplæring.

Den overordnede intensjonen bak *Rammeverk for politikk og retningslinjer for finansieringer* å støtte fremtidige diskusjoner for beslutningstakere som jobber på



nasjonalt, regionalt og lokale nivå i ulike land vedrørende finansieringspolitikk for inkluderende opplæringsystemer. Alle Agency-medlemmer forstår at slike diskusjoner er essensielle for å bedre implementering, ansvarlighet og ledelse relatert til disse systemene.

ET RAMMEVERK FOR SAKER OM RETNINGSLINJER, FAKTORER OG DRIVERE

Innenfor et omfattende rammeverk for finansiering av inkluderende opplæringsystemer, må ikke finansiering forstås som et formål i seg selv. Men heller som et verktøy for å promotere og sikre inkluderende opplæringsystem som gir muligheter for kvalitet i utdanningen for alle elever.

FPIES-prosjektets funn knytter finansieringsmekanismer for inkluderende opplæring til viktige metoder som støtter implementering av en effektiv og kostnadseffektiv inkluderende utdanningspolitikk. Landenes politikk for inkluderende opplæring er innebygget i multinivå- og multiaktørsystemer for inkluderende opplæring, som skal sørge for å dekke vanlige og spesielle behov. Disse systemene involverer tverrministerielle og sektorovergripende mekanismer og inkluderer aspekter utenfor utdanning som påvirker elevenes tilgang til inkluderende opplæring av høy kvalitet. Således er effektiviteten og kostnadseffektiviteten av finansieringsmekanismer avhengig av essensielle metoder for finansiering som inkluderer hensikt og ressurser i et integrert rammeverk for interinstitusjonelt samarbeid og koordinasjon (Agency, 2016; 2018).

Disse grunnleggende sakene knytter finansieringsmekanismer for inkluderende opplæring til fire sektorovergripende saker. Disse **sakene** framstiller kvaliteten på inkluderende opplæring og dens kostnadseffektivitet, som viktige saker eller perspektiver på politikk og retningslinjer, som bør vurderes når det skal implementeres en kostnadseffektiv politikk for inkluderende opplæring av høy kvalitet.

Disse sakene er knyttet til en rekke kritiske **ressursfaktorer** som fastlegger en lik, effektiv og kostnadseffektiv inkluderende opplæring. Faktorene er på sin side knyttet til **finansieringsnøkkel drivere** som er ansett som essensielle for å implementere en effektiv finansieringspolitikk (European Agency, 2018). Sammenlagt er sakene, faktorene og driverne et indikativt rammeverk for å sørge for finansiering og nødvendige ressurser for inkluderende opplæringsystem.





Sektorovergripende sak 1: Sikre at elever blir effektivt inkludert i hensiktsmessige utdanningsmuligheter

Ekskluderende strategier som fratrar elevene rettighetene sine til utdanning og inkluderende opplæring, og/eller unødvendig identifisering av elever som trenger en offisiell avgjørelse på spesielle utdanningbehov, bør unngås. Det viktigste budskapet som støtter denne saken er behovet for finansieringsstrategier som bidrar til inkludering i utdanning, ikke ekskludering.

De kritiske ressursfaktorene og sammenkoblede nøkkeldrivere bak denne saken er:

| Viktige kritiske ressursfaktorer | Nøkkeldrivere |
|---|--|
| Et politisk ansvar for retten til utdanning for alle elever | <ul style="list-style-type: none">• Finansielt ansvar overfor inkluderende opplæring• Forpliktelse til at alle skal kunne utmerke seg• Investere i å utvikle ulike støttetiltak for elevene |
| Integrere inkluderende opplæring i en lokal kontekst innenfor en fellesskapsbasert tilnærming | <ul style="list-style-type: none">• Integrere inkluderende opplæring som en viktig oppgave og ansvarsområde på alle beslutningsnivå• Fremheve skolens sosiale ansvar for inkluderende opplæring |
| Fremheve en skoleutviklings-tilnærming | <ul style="list-style-type: none">• Sikre en bærekraftig balanse mellom finansieringstilnærminger for helskole (gjennomstrømming) og behovsbaserte (inngangsdata) finansieringstilnærminger• Ressursmekanismer som motiverer utviklingen av inkluderende læringsfelleskap |



Sektorovergripende sak 2: Fremheve en skoleutviklingstilnærming til inkluderende opplæring

Finansieringsmekanismer som fungerer som et hinder for inkluderende opplæring, må unngås. Fleksible finansieringssystem må sikre en skoleutviklings-tilnærming som bygger læringsfelleskap gjennom utviklingen av innovative og fleksible undervisningsformer som kombinerer ytelse og likeverdighet. Hovedbudskapet som støtter denne saken, er å støtte skoleteam i å ta ansvar for å møte alle elevers behov.

De kritiske ressursfaktorene og sammenkoblede nøkkeldrivere bak denne saken er:

| Viktige kritiske ressursfaktorer | Nøkkeldrivere |
|---|---|
| Sørge for incentiver for et støttende læringsmiljø | <ul style="list-style-type: none">• Finansiell støtte til skoler og elever som risikerer underyting• Ressursmekanismer som fremmer læringsnettverk |
| Fremheve skolens selvstendighet | <ul style="list-style-type: none">• Fleksibel bruk av offentlig støtte• Organisatorisk fleksibilitet |
| Integrere inkluderende opplæring i støttende kvalitetssikringsmekanismer på skolenivå | <ul style="list-style-type: none">• Støtte til fordelt lederskap• En tilstrekkelig kombinasjon av virkemidler for støttende, innovative læringsmiljø |



Sektorovergripende sak 3: Sørge for innovative og fleksible læringsmiljø

Ineffektive finansieringsmekanismer fungerer som et insentiv for segregering og ekskludering når læring og støtte i tradisjonelle settinger oppfattes som utilstrekkelige for å møte elevenes behov. Dette kan føre til at aktører oppfatter at spesielle settinger (f.eks separate skoler og klasser) gir bedre utdanningsstøtte til noen elever. Hovedbudskapet som støtter denne saken er at effektive finansieringsmekanismer er et insentiv for inkluderende opplæring når de promoterer kapasitetsbyggende mekanismer som gjør det mulig for aktører å utvikle innovative og fleksible, tradisjonelle læringsmiljø for alle elever.

De kritiske ressursfaktorene og sammenkoblede nøkkeldrivere bak denne saken er:

| Viktige kritiske ressursfaktorer | Nøkkeldrivere |
|---|---|
| Muliggjøre kapasitetsbyggende strategier | <ul style="list-style-type: none">• Styrke lokale felleskap, skoler eller elever |
| Muliggjøre spesielle settinger til å fungere som en ressurs for tradisjonelle settinger | <ul style="list-style-type: none">• Insentiver for spesielle settinger som fungerer som et ressurscenter / kompetansesenter• Inkludere inkluderende opplæringsaker i før- og etterutdanning av spesialister som jobber i spesielle settinger |
| Inkludere inkluderende opplæring i faglig utvikling | <ul style="list-style-type: none">• Inkludere inkluderende opplæring i lærerutdanningsmuligheter• Promotere lederskapsmuligheter i utvikling av inkluderende skoler• Inkludere foreldre i opplærings-/utviklingsmuligheter |



Sektorovergripende sak 4: Sikre transparente og forpliktende systemer for inkluderende opplæring

Mekanismer for ressursallokering som promoterer identifisering av elever i stedet for å identifisere områder for utvikling innen utdanningsstøtte, er lite kostnadseffektive på lang sikt og urettferdige. Ineffektive sektorovergripende samarbeid (for eksempel med helse- og sosialtjenester) kan resultere i at tjenester og inkonsekvente tilnærminger dupliseres. Hovedbudskapet som støtter denne saken er, at finansierings- og ressursystemer som balanserer ytelse, effektivitet og likhetssaker, er tydelig knyttet til regulerte rammeverk som fokuserer på overordnet systemledelse, ansvarlighet og forbedring.

De kritiske ressursfaktorene og sammenkoblede nøkkeldrivere bak denne saken er:

| Viktige kritiske ressursfaktorer | Nøkkeldrivere |
|---|--|
| Nettverksledelsesstrategier som promoterer integrerte system for inkluderende opplæring | <ul style="list-style-type: none">• Inkludere ledelse i skole og lokale nettverk i et interdisiplinært og interministerielt rammeverk |
| Gå fra prosedyrekontrollsmekanismer til forpliktende system for inkluderende opplæring | <ul style="list-style-type: none">• Knytte finansiering med bevisbasert ressursplanlegging• Utvikle overvåkingssystemer som går forbi administrativ overensstemmelse• Kartlegge finansieringsdata mot målsettingene for inkluderende opplæring• Inkludere inkluderende opplæring i rapportering- og formidlingsmekanismer |
| Inkludere politikk for inkluderende opplæring i et kvalitetssikringssystem | <ul style="list-style-type: none">• Utvikle eksisterende evalueringsprosedyrer ved å vurdere inkluderende opplæringssaker som viktige drivere for et kvalitetssikringssystem• Utvikle et tydelig kvalitetssikrings-rammeverk for inkluderende opplæring |





AVSLUTTENDE KOMMENTARER

Funnene fra prosjektet Finansiering av inkluderende opplæring og alle FPIES-prosjektaktiviteter (Agency, 2016; 2018) viser at det ikke er en ideell vei til å finansiere inkluderende opplæring. Som *Kommunikasjonen fra Europakommisjonen til Europaparlamentet, Rådet, den europeiske økonomi- og sosialkomité og regionkomiteen* riktignok fremhever:

Det er ... ingen garanti for at økt offentlig forbruk automatisk gir bedre resultater. Ved å sammenligne resultatene fra PISA [Programme for International Student Assessment] og nivået på offentlig forbruk på barnehage- og skoleutdanning avsløres store variasjoner i hvor effektivt medlemsland bruker sine ressurser. Dette beviset peker på viktigheten av å øke effektiviteten, for eksempel ved å gjøre det beste ut av begrensede ressurser for å sikre kvalitet, likeverdighet og ytelse (Europakommisjonen, 2016, s. 3).

Landenes politikk for inkluderende opplæring er innebygget i multinivå- og multiaktørsystemer for inkluderende opplæring, som skal sørge for å dekke vanlige og spesielle behov. I nåværende form er disse systemene for inkluderende opplæring mer kompleks enn det generelle utdanningssystemet. De rammer inn tiltakene som landene tar for inkluderende opplæring.

Som foreslått av Rådet for den europeiske union (2017), krever dekning av alle aspekter ved utdanning i et livslangt perspektiv involvering av kryssministerielle og sektorovergripende saker. Det krever også inkludering av ikke-utdanningsaspekter som påvirker elevenes tilgang til inkluderende opplæring av høy kvalitet (ibid.).

Konklusjonen er at resultatene fra alle FPIES-prosjektaktivitetene forbinder effektive og kostnadseffektive, inkluderende opplæringssystemer med fire sektorovergripende saker. Disse sektorovergripende sakene, støttet av målsettinger og formål, er de viktigste fremmende faktorene som støtter utviklingen av effektive og kostnadseffektive inkluderende opplæringssystem, som kan redusere ulikhet i utdanning.



REFERANSER

Europakommisjonen, 2016. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Improving and Modernising Education* [Kommunikasjon fra Europakommisjonen til Europaparlamentet, Rådet, den europeiske økonomi- og sosialkomiteen og regionkomiteen: Forbedring og modernisering av utdanning]. COM/2016/0941 final. Brussel: Europakommisjonen. eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2016:941:FIN (Hentet oktober 2018)

European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2016. *Financing of Inclusive Education: Mapping Country Systems for Inclusive Education* [Finansiering av inkluderende opplæring: Kartlegging av landenes system for inkluderende opplæring]. (S. Ebersold, red.). Odense, Danmark. www.european-agency.org/resources/publications/financing-inclusive-education-mapping-country-systems-inclusive-education (Hentet oktober 2018)

European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2018. *Financing Policies for Inclusive Education Systems: Resourcing Levers to Reduce Disparity in Education* [Finansieringspolicy for inkluderende opplæringsystemer: Finansieringsmetoder for å redusere ulikhet i utdanning]. (S. Ebersold, E. Óskarsdóttir og A. Watkins, red.). Odense, Danmark. www.european-agency.org/resources/publications/fpies-synthesis-report (Hentet October 2018)

European Agency for Special Needs and Inclusive Education, under utgivelse-a. *Financing Policies for Inclusive Education Systems: Project Conceptual Framework* [Finansieringspolicy for inkluderende opplæringsystemer: Prosjektets konseptuelle rammeverk]. (E. Óskarsdóttir, A. Watkins og S. Ebersold, red.). Odense, Danmark

European Agency for Special Needs and Inclusive Education, under utgivelse-b. *Financing Policies for Inclusive Education Systems: Policy Guidance Framework* [Finansieringspolicy for inkluderende opplæringsystemer: Rammeverk for politikk og retningslinjer]. (A. Watkins, E. Óskarsdóttir og S. Ebersold, red.). Odense, Danmark

OECD, 2012. *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools* [Rettferdighet og kvalitet i utdanning: Støtte vanskeligstilte studenter og skoler]. Paris: OECD Publishing



Rådet for den europeiske union, 2017. *Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on Inclusion in Diversity to achieve a High Quality Education For All* [Konklusjonene til Rådet og medlemslandenes statsrepresentanter, som møttes i rådet om Inkludering og mangfold for å oppnå at alle skal få utdanning av høy kvalitet]. (2017/C 62/02). eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2017.062.01.0003.01.ENG&toc=OJ:C:2017:062:FULL (Hentet October 2018)

Rådet for den europeiske union, 2018. *Council Recommendation of 22 May 2018 on promoting common values, inclusive education, and the European dimension of teaching* [Rådets anbefalinger fra 22. mai 2018 om fremheving av felles verdier, inkluderende opplæring og den europeiske undervisningsdimensjonen]. (2018/C 195/01). Brussel: Rådet for den europeiske union. eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018H0607%2801%29 (Hentet oktober 2018)

UNESCO, 2009. *Policy Guidelines on Inclusion in Education* [Retningslinjer om inkluderende opplæring]. Paris: UNESCO

UNESCO, 2017. *A Guide for Ensuring Inclusion and Equity in Education* [Guide for å sikre inkludering og rettferdighet i utdanning]. Paris: UNESCO



Sekretariatet:

Østre Stationsvej 33
DK-5000
Odense C
Denmark
Tlf: +45 64 41 00 20
secretariat@european-agency.org

Brussel-kontoret:

Rue Montoyer 21
BE-1000
Brussels
Belgium
Tlf: +32 2 213 62 80
brussels.office@european-agency.org

www.european-agency.org