

Økonomistyring i staten

Strategisk ressourcestyring med forretningen i fokus



10 opfordringer til fremtidens
statslige økonomichefer





Indhold

2

IND PÅ DEN STRATEGISKE SCENE

Statens økonomifunktioner har med omkostningsreformen og Økonomi-servicecentret en oplagt lejlighed til at træde ud af bagbutikken og ind på den strategiske scene – og dermed indtage en mere forudseende, forretningsrelevant og løsningsorienteret funktion.

4

FLEKSIBILITET OG STANDARDER

Til Finansministeriet: Skab den fornødne fleksibilitet – minimer 'kasseopdeling'. Til Økonomistyrelsen: Sørg for fælles standarder og systemer.

6

BLIV LEDELSENS STRATEGISKE SPARRINGSPARTNER

Økonomichef, grib muligheden, få indsigt i forretningen og træd i karakter som strategisk sparringspartner nu.

8

FORSTÅ DIN FORRETNING

Ved at blive brobygger til den faglige organisation, kan økonomifunktionen gøre sit for, at den at skabe et solidt fundament for et godt samspil mellem økonomi- og fagenhed. Købmandskab og forretningsforståelse skal gå hånd i hånd.

10

FRIGØR RESSOURCER TIL STRATEGISK STYRING

Træk Excel ud af økonomifunktionen og skab tid til analyser og prioritering. Fællesstatslige standarder og værktøjer frigør ressourcer til strategisk styring.

12

FÅ BUDSKABET FREM

Skab en robust økonomifunktion ved at holde orden i eget penallhus, og prioritere kommunikation med medarbejdere og brugere.

14

TÆNKETANKEN

Sæt ansigt på tænketankens medlemmer.

16

VIL DU VIDE MERE

På oes.dk kan du læse mere om tænketanken og downloade denne publikation.

Ind på den strategiske scene

Trods 20 års reformiver i den statslige økonomistyring er anbefalingen om at knytte aktiviteter, produkter og resultater til ressourcer ikke slået igennem i et omfang, så økonomistyringen indgår som et naturligt led i institutionernes forretningsmæssige beslutningsgrundlag.

Med den – næsten – tilendebragte tekniske implementering af omkostningsreformen og etableringen af Økonomi-servicecentret har statens økonomifunktioner en enestående mulighed for at træde ud af bagbutikken og ind på den strategiske scene.

Mange steder lever økonomifunktionen i høj grad sit eget liv uden direkte og aktiv involvering i ledelsens eller fagenhedernes fremadrettede forretningsmæssige overvejelser, prioriteringer og beslutninger.

Økonomifunktionen har nu en oplagt lejlighed til at flytte sig fra den traditionelle rolle som bagudskuende, teknisk fokuseret og kontrollerende til en mere forudseende, forretningsrelevant og løsningsorienteret funktion. Herved kan økonomifunktionen i højere grad bidrage til, at virksomhedens ressourcestyring og – planlægning tager afsæt i forretningsmæssige behov og mulige risici for manglende målopfyldelse eller økonomiske tab.



Mens overgangen fra det udgiftsbaserede til det omkostningsbaserede regnskab indtil nu har været en teknisk øvelse, stiller springet fra teknisk orienteret støttefunktion til strategisk sparringspartner med forretningen i fokus imidlertid store krav til økonomichefernes forretningsforståelse og samarbejdsevner.

Økonomicheferne skal ikke blot ånde lettet op over efterhånden at beherske omkostningsreformens mange nye discipliner. Han eller hun kan med fordel gribe muligheden for at integrere økonomistyringen i organisationens strategiske udvikling, som netop er rationalet bag reformen. Det er nødvendigt, at strategi, ressourcer og økonomi tænkes sammen for at sikre ledelsen den nødvendige kvalificering af de strategiske beslutninger. Den opgave kan og skal økonomichefen påtage sig.

Tænketanken for statslig økonomistyring har med dette oplæg formuleret 10 opfordringer til fremtidens økonomichef, som alle handler om at indtage den strategiske scene. Oplægget er et debatoplæg og henvender sig ikke blot til økonomichefen, men til alle med interesse for fortsat udvikling af den statslige økonomistyring.

Fleksibilitet og standarder

Det er først og fremmest økonomichefens opgave at tage initiativet til de nødvendige forandringer. Men økonomichefens arbejdsbetingelser er afhængige af rammerne. Derfor først et par opfordringer til et par af økonomichefernes eksterne samarbejdspartnere, Finansministeriet og Økonomistyrelsen:

TIL FINANSMINISTERIET: SKAB DEN FORNØDNE FLEKSIBILITET – MINIMER 'KASSEOPDELING'

For at overleve i en virkelighed, hvor der til stadighed stilles krav til institutionerne om at optimere og effektivisere, er det nødvendigt at have adgang til at allokere og reallokere de økonomiske ressourcer.

Opdelingen af de statslige bevillinger i 'kasser' giver ikke altid tilstrækkelig fleksibilitet og leder ofte til kassetænkning. Der er desuden eksempler på, at reglerne og de bevillingsmæssige bindinger skaber incitamenter, der er direkte imod hensigten, og dermed skaber mindre effektivitet end muligt.

Der opfordres til at genoverveje principperne for de 'kasseopdelte' bevillingsrammer og lave modeller, der på den ene side sikrer politikernes ønsker om kontrol, og på den anden side ikke medfører kassetænkning.

TIL ØKONOMISTYRELSEN: SØRG FOR FÆLLES STANDARDER OG SYSTEMER

Der kan være en tendens til, at den dybe tallerken bliver opfundet igen og igen i økonomifunktionerne i de statslige institutioner og virksomheder. Det gælder f.eks. processer og standarder for budgetlægning, økonomi-opfølgning samt ikke mindst ledelsesrapportering.

De fleste steder bruger økonomifunktionerne mange ressourcer på at tilvejebringe en rapportering, der skal give lederne i de enkelte institutioner pålidelig, rettidig og handlingsorienteret information om f.eks. økonomi, løn, HR samt øvrige virksomhedsspecifikke nøgletal. Med omkostningsreformen stilles der endnu større krav til ledelsesrapporteringen, herunder hvordan den mere komplicerede styring gøres



forståelig for ledelsen og budgetansvarlige chefer. Dette må kunne understøttes med standardiserede processer, rapporter og erfaringsudveksling på tværs af institutionerne med henblik på at identificere best practice samt udarbejde vejledninger og standardskabeloner for ”den gode ledelsesrapportering”. Økonomistyrelsen bør løbende understøtte dette med udviklingen af standardrapporter i ØS-LDV (Økonomistyrelsens Lokale Datavarehus).

Det bør tilsvarende overvejes, om der kan udvikles en fælles budgetmodel, som kan anvendes på tværs af staten. Mange statslige institutioner ligner i budgetmæssig henseende hinanden, især i de tilfælde, hvor lønbudgettet udgør en relativ stor andel af det samlede budget, og hvor de eksterne indtægter er begrænsede. Erfaringsmæssigt er det ganske ressourcekrævende at udarbejde præcise lønbudgetter og periodiserede driftsbudgetter, ligesom den løbende opfølgning på løn- og øvrig drift ofte kan være en tidsrøver i økonomifunktionen. Økonomistyrelsen bør igangsætte en tværgående analyse, som skal afdække behovene for fælles redskaber og standarder i forhold til budgettering, herunder udvikling af fælles budgetfaciliteter, der kan kommunikere med Navision Stat.

Med etableringen af Økonomiservicecentret er der en god anledning til at overveje, hvordan de tilbageværende opgaver og arbejdsgange i økonomifunktionen kan organiseres og effektiviseres. Dette kan ske ved anvendelse af systematiske Lean-analyser af aktiviteter, arbejdsgange mv. Også i økonomifunktionen handler Lean om at udnytte ressourcer, systemer og kapacitet bedst muligt. Målet er, at der bruges mindre tid på overflødige processer og flere ressourcer på de økonomi- og analyseopgaver, der skaber mest mulig værdi for forretningen. Da de statslige institutionernes økonomifunktioner ligner hinanden i opgaver, rammebetingelser og normering, er det oplagt, at Økonomistyrelsen, evt. i samarbejde med eksterne konsulenter, udvikler en standardmodel for Lean af en økonomifunktion, der vil kunne anvendes på tværs af staten og statslige virksomheder.

Bliv ledelsens strategiske sparringspartner

TRÆD I KARAKTER SOM STRATEGISK SPARRINGSPARTNER NU

Økonomichefen skal ikke blot ånde lettet op over efterhånden at beherske omkostningsreformens mange nye discipliner. Han eller hun kan med fordel gribe muligheden for at integrere økonomistyringen i organisationens strategiske udvikling, som netop er rationale bag reformen. Det er nødvendigt, at strategi, ressourcer og økonomi tænkes sammen for at sikre ledelsen den nødvendige kvalificering af de strategiske beslutninger. Den opgave kan og skal økonomichefen påtage sig.

Økonomicheferne skal som strategisk sparringspartner have indsigt i forretningen – ikke overtage den. Hvis økonomifunktionen skal have legitimitet som selvstændig funktion og kunne bidrage med økonomifaglig viden og styringsmæssige kompetencer til forretningsudviklingen, kræver det en klar og gensidigt accepteret rollefordeling. Der må ikke opstå kamp om forretningen.

Der er en række fundamentale forudsætninger, der skal være opfyldt, før økonomichefen med troværdighed kan tage rollen som strategisk sparringspartner for direktionen:

- For det første skal økonomichefen sikre sig, at der er orden i eget hus. Reglerne skal overholdes, bogen skal stemme, og arbejdet skal leveres til tiden.
- For det andet skal økonomichefen forstå forretningen. Hvad er vores "raison d'être"? Hvem er vores kunder? Hvad er vores kerneydelser? Hertil kommer en helt afgørende forståelse af, hvad der overordnet er den politiske dagsorden.



SKAB VÆRDI FOR "KUNDEN"

Hvilke forventninger har ledelsen til økonomichefen? Hvad er det, der efterspørges? Hvad er der brug for? Tag dialogen med topledelsen og kom gerne med udspil og forslag, der kan bidrage til at forme det løbende samarbejde.

Start altid med at spørge, hvilken værdi der skabes for kunden – internt eller eksternt. En løsning kan være tænkt stort i organisationen. Men hvis den ikke skaber værdi for kunden, så glem det. Strategi handler om til- og fravalg. Som strategisk sparringspartner skal økonomichefen omsætte sin viden om virksomhedens ressourcer og resultater til prioriteringsoplæg for ledelsen med estimater over konsekvenser af valg og fravalg.

BYG DET SAMMENHÆNGENDE BILLEDE AF RESSOURCEANVENDELSEN

En rolle som strategisk sparringspartner kræver indsigt i forretningen. En forudsætning for at kunne forholde sig strategisk til virksomhedens ressourceanvendelse er, at ledelsen har et godt overblik over ressourcerne sammensætning og deres sammenhæng med kerneaktiviteter, større projekter samt væsentlige resultat- og effektmål. Det er vigtigt, at ressourcer i den sammenhæng forstås bredt: Kroner, medarbejdere, kompetencer og aktiver. Kun herved skabes et reelt grundlag for forretningsmæssige prioriteringer.

Det er en central opgave for økonomichefen at afdække disse sammenhænge og formidle dem gennem et overskueligt og helhedsorienteret billede af ressourceanvendelsen. Det kan ikke gøres uden tæt koordinering og samarbejde med både forretningsenhederne og HR-afdelingen, som det er vigtigt at integrere i økonomistyringsopgaven. Ved et stærkt samarbejde mellem økonomi og HR opnås en sammenhængende tilgang til at vurdere virksomhedens ressourceanvendelse.

Glem de evige stakke af nøgletaloversigter over løn, budget og forbrug osv. Ledelsen har ikke behov for ubearbejdet ledelsesinformation, men oplæg til beslutninger. Strategisk ledelsesinformation kan med fordel altid indeholde angivelse af forskellige handlingsmuligheder og en vurdering af råderum samt forretningsmæssige konsekvenser og risici. Denne jagt på at skabe værdi bør være adelsmærket for den strategiske økonomichef!

DET KAN DU GØRE:

1. **Konverter nøgletaloversigter til kommenterede strategiske beslutningsoplæg, der indeholder muligheder og konsekvenser.**
2. **Tag diskussionen med personalefunktionen med henblik på at sikre et bedre overblik over ressourcesituationen på personaleområdet.**

Forstå din forretning

BROBYGGER TIL DEN FAGLIGE ORGANISATION

Virksomheden har behov for, at styring af aktiviteterne baserer sig på et solidt fundament skabt af fagenheder og økonomifunktion i samspil. Det er afgørende for et godt samarbejde, at økonomifunktionen forstår forretningen, og fagenhederne forstår økonomien. Økonomifunktionen kan tage initiativ til dette samarbejde ved at stille fakta, metoder og bistand til rådighed for de faglige enheder. Ved at tage dette initiativ skaber man samtidig en forståelse i fagenhederne for de nødvendige økonomiske prioriteringer, der altid må foretages. Samtidig skal økonomifunktionen sikre sig, at den også får den helt grundlæggende forståelse af forretningen. Købmandskab og forretningsforståelse skal gå hånd i hånd. Traditionelt har de faglige enheder en meget traditionel opfattelse af økonomifunktionen – og økonomifunktionen har en meget ensidig opfattelse af de faglige enheder:

DEN TRADITIONELLE VIRKELIGHEDSOPFATTELSE

Økonomifunktion

Kendetegnet af:

- regler
- sikkerhed
- stabilitet
- forudsigelighed

Styringsudgangspunkt:

- at finde grundlag for sammenligninger

Faglig enhed

Kendetegnet af:

- strategi
- innovation
- risikovillighed
- faglige ambitioner

Styringsudgangspunkt:

- den faglige enhed er speciel/unik

Ved at blive brobygger til den faglige organisation kan økonomifunktionen gøre sit for, at denne virkelighedsopfattelse ændres.

VÆR FAKTABASERET

Et godt udgangspunkt for at samarbejde om at forbedre styringsmulighederne vil ofte være, at man i fællesskab forsøger at skabe et faktabaseret beslutningsgrundlag. Økonomichefen får her en vigtig rolle ved at stille nøgletal, metoder og viden til rådighed i denne proces. Business case-modellen kan være et godt udgangspunkt for denne brobygning og samarbejde.

BRUG BUSINESS CASE MERE AKTIVT

Business case-tankegangen anvendes som grundlag for at få introduceret mere omfattende analyser af alternative udviklingsveje samt at få afklaret de styringsrelevante data – hvad der skal til for at styre butikken. Målet er fælles strategiudvikling, hvor både virksomhedspolitiske, fagforretningsmæssige og økonomisk/analytiske perspektiver inddrages ligeværdigt. Det væsentlige er, at der på en naturlig måde opstår en løbende budgetdialog – økonomifunktionens medarbejdere sætter sig ind i de faglige enheders faglige emner og prioriteringsspørgsmål – og de faglige enheders medarbejdere medvirker hertil. Der opbygges hen ad vejen en fælles forretningsforståelse. I mange organisationer kan man budgetmæssigt i det daglige skelne mellem de faglige enheders driftsdel – og en prioriteringsdel, typisk projektorienterede aktiviteter, der styres tættere fra centralt hold.

DET KAN DU GØRE:

3. **Tag initiativ til dialog med de faglige enheder:**
Spørg ind til deres forretning, deres styringsmæssige udfordringer og deres behov for bistand fra økonomifunktionen

Tag fat et sted, hvor der er bred enighed om, at behovet er til stede.

Skab gennem den løbende dialog en større forretningsforståelse hos økonomer og et større købmandskab hos det faglige personale.

4. **Brug business cases mere aktivt. Fastlæg sammen med organisationen udformningen af den gode business case til brug for den fælles fremtid.**

Frigør ressourcer til strategisk styring

TID TIL ANALYSER OG PRIORITERING

Vi har fået gennemført en omkostningsreform, det elektroniske bogholderi er indført, og Økonomiservicecentret er på vej. Men hvad er der sket med systemer og arbejdsprocesser i selve økonomifunktionen?

Økonomifunktionen spilder i dag tiden på at lave regnskabsmæssige registreringer, transaktioner, økonomiopfølgning og ledelsesrapportering. Økonomifunktionen har nu muligheden for at blive befriet for disse mere rutineprægede og driftsmæssige opgaver, så der er tid til at udarbejde beslutningsoplæg, analyser, tværgående prioriteringsoplæg mm. i samarbejde med virksomhedens faglige enheder og evt. eksterne samarbejdspartner.

Tiden er nu til, at der gøres brug af mulighederne for fælles standarder og faciliteter for budgetarbejdet og ledelsesrapporteringen.

EXCEL UD AF ØKONOMIFUNKTIONEN!

De fleste økonomifunktioner trækker i dag finansielle data fra mange forskellige systemer: Økonomisystemet, lønsystemet, tidsregistrerings-systemer, ERP-systemer mv. Der anvendes på tværs af staten et utal af forskellige rapporteringsværktøjer, der kan sammenkøre data fra disse systemer. Alligevel er realiteten, at der i et betydeligt omfang anvendes regnearksløsninger til f.eks. budgetlægning, økonomiopfølgning, ledelsesrapportering samt til viderebehandling af data.



Anvendelsen af for mange finansielle systemer eller for stor afhængighed af regnearksløsninger resulterer i spild af tid, stor afhængighed af enkeltpersoner og potentielle risici for fejl i analyser og nøgletalsrapporter. Der vil derfor typisk være god økonomi i, at økonomifunktionen optimerer systemunderstøttelsen og frem for alt kritisk gennemgår anvendelsen af "håndholdte" regnearksløsninger.

Ledelsen og budgetansvarlige chefer bør have let adgang til økonomiske oplysninger, der kan støtte dem i driften af forretningen. Et succes-kriterium for økonomifunktionen kan her være, at standardrapporter om løn, budget, opfølgning, enhedsomkostninger mv. gøres tilgængelige i ét system, og at brugerne kan tilgå disse rapporter via en webbrowser eller automatisk modtage dem i deres mailboks.

Økonomistyrelsen stiller med ØS LDV et sådant fleksibelt værktøj til rådighed for statens institutioner, og det bør være et mål, at den medfølgende rapportpakke i langt de fleste tilfælde kan dække institutionens grundlæggende behov for økonomirapporter. Når institutionerne i større grad kan anvende de fællesstatslige standarder og værktøjer, frigøres ressourcer til strategisk styring.

DET KAN DU GØRE:

5. Gør brug af standardrapporter i ØS-LDV, der understøtter ledelsesrapportering vedrørende budgetopfølgning, lønforbrug, projekter, HR-nøgletal, enhedsomkostninger mv.
6. Gør brug af Best Practice, vejledninger samt standardskabeloner i den udstrækning, de forelægger.
7. Tag dialogen med Økonomistyrelsen om prioriteringen af den fremadrettede ressourceanvendelse ved udviklingen af fælles redskaber og standarder. Deltag i tværgående netværksgrupper.

Få budskabet frem

De aktuelle udfordringer i den statslige økonomistyring, som er blevet berørt i de foregående afsnit, stiller høje og mangfoldige kompetencekrav til medarbejdere og ledere.

SKAB EN ROBUST ØKONOMIFUNKTION

Økonomifunktionen skal uanset størrelse kunne rumme økonomifaglig specialviden og en række andre kompetencer. Som følge af centraliseringen af visse økonomifunktioner er mange lokale økonomifunktioner blevet reduceret i størrelse og er dermed mere sårbare. Udfordringen i at bevare en høj og ensartet kvalitet i den lokale opgaveløsning er derfor at skabe en robust lokal økonomifunktion, som kan imødekomme de forøgede kompetencekrav.

BEHERSK DE KLASSISKE DYDER, REGELGRUNDLAGET FOR ØKONOMIFORVALTNINGEN

Økonomifunktionen skal til enhver tid kunne håndhæve – og rådgive sin organisation om – de regler, der gælder inden for de relevante økonomi-administrative processer, såsom indkøb, dispositioner, aktivering mv. Det betyder både at kunne stoppe aktiviteter, som de faglige enheder måtte ønske at gennemføre, men i lige så høj grad at kunne anvise andre muligheder – som kan rummes inden for regelsættet.

Orden i eget penalthus er afgørende for, at økonomichefen kan begynde at bevæge sig ud på nyt hav. Man skal være den gode tæller for at kunne blive den gode fortæller.

FÅ HOLD PÅ DEN NYE ØKONOMIFAGLIGHED

Med omkostningsreformen er der introduceret nogle nye muligheder for institutionernes aktiviteter, men samtidig en masse udfordringer. En del institutioner har ikke taget alle elementerne i reformen til sig – måske af frygt for, at de økonomifaglige kompetencer ikke er til stede – og fortsætter således med at administrere sin interne organisation efter de udgiftsbaserede principper. Dette medfører visse transaktionsomkostninger og ekstraarbejde med at "oversætte" omkostninger til udgifter og omvendt.

For at få fuld gevinst af omkostningsreformen må den også implementeres fuldt i organisationen, hvorved det også vil være lettere at trække på erfaringer fra den private sektor, som har eksisteret under dette regime i Danmark i mindst halvandet århundrede. Erfaringer som vil kunne bruges til at udvikle og inspirere arbejdet med økonomistyringen i staten.

PRIORITÉR KOMMUNIKATION MED MEDARBEJDERE OG BRUGERE

De mange forandringer i økonomifunktionerne, der allerede har fundet sted, og som vi fortsat vil se, medfører et stort behov for at kunne oversætte f.eks. Finansministeriets argumenter til et sprog, institutionernes faglige medarbejdere og brugere/kunder kan forstå. Dialog er forudsætning for fælles læring.

En kvalifikation, som økonomifunktionerne derfor fortsat må efterspørge, er evnen til at kommunikere præcist og forståeligt, både i massekommunikation med medarbejdere og brugere, såvel som i én til én-situationer, hvor en faglig medarbejder eftersøger konkret vejledning i en økonomisk problemstilling. I begge situationer kan små misforståelser, fejl og forsømmelser få vidtrækkende konsekvenser.

KEND DIN MINISTERS PROGRAMERKLÆRING

Alle sagligt og fagligt velbegrundede initiativer skal i vores del af verden vægtes og prioriteres i forhold til en række interesser, herunder politiske hensyn. Det er spillets regler. Som strategisk sparringspartner skal man vide, hvad den politiske linje er – og vil være inden for planlægningshorisonten. Man skal derfor være indstillet på at indgå de nødvendige kompromiser og ikke mindst tage ansvaret og stå på mål for dem i sin egen organisation – og over for egne kunder/brugere.

DET KAN DU GØRE:

8. Lav en kompetenceplan med henblik på at sikre en robust økonomifunktion

Økonomifunktionen skal dels beherske en høj økonomifaglighed, dels evnen til at oversætte til et sprog, organisationen kan forstå

9. Gennemfør Økonomistyrelsens selvevaluering (God Økonomistyring)

Hvordan er "forretningen" sammensat, og hvordan efterlever vi evalueringens anbefalinger?

10. Søg inspiration og find et "venskabsfirma" i den private sektor

Sammenlign processer, bemanning og servicemål i jeres økonomiforvaltninger.

Tænk tanken

Tænk tanken er igangsat på Økonomistyrelsens initiativ. Tænk tanken består af en kreds af offentlige økonomichefer, økonomidirektører eller tilsvarende funktioner med økonomiansvar. Tænk tankens medlemmer har deltaget som privatpersoner og har det til fælles, at alle har en erfaring med og interesse for udvikling af den statslige økonomistyring. Tænk tankens medlemmer bærer derfor alene ansvaret for styrker og svagheder i dette debatudspil.



Anders V. Møller
Økonomidirektør
Slots- og Ejendomsstyrelsen



Anne Lund
Afdelingschef for
Strategi og Udvikling,
Kystdirektoratet i Lemvig



Christian Rishøj
Økonomikonsulent
Kort- og Matrikelstyrelsen



Dan Folke Pedersen
Konstitueret direktør
Beskæftigelses-
ministeriets IT



Ebbe Holmboe
Administrator
Nationalmuseet



Jakob Cold
Sekretariatschef
Sundhedsstyrelsen



Jacob Green
Chefkonsulent
Udenrigsministeriet



Johannes Kristensen
Økonomichef
Copenhagen
Business School



Lars Thuesen
Udviklingschef
Kriminalforsorgen



Michael Henneberg Pedersen
Direktør
Kulturministeriets
koncerncenter



Mikkel Nielsen Østergaard
Økonomichef
Finansministeriet



Poul Taankvist
Økonomichef
Danmarks Radio



Søren Stahlfest Møller
Økonomidirektør
Banedanmark



Søren Tang
Konstitueret Budgetchef
Forsvarskommandoen



Ole Dalsgaard
Dalsgaard Technology
Strategy (facilitator)

Vil du vide mere?

Du kan læse mere om tænketanken på www.oes.dk/sw63127.asp,
hvor publikationen også kan downloades.

www.oes.dk

Udgivet af Økonomistyrelsen
Juni 2009

Design: BGRAPHIC
Tryk: Sangill
Foto: Scanpix



