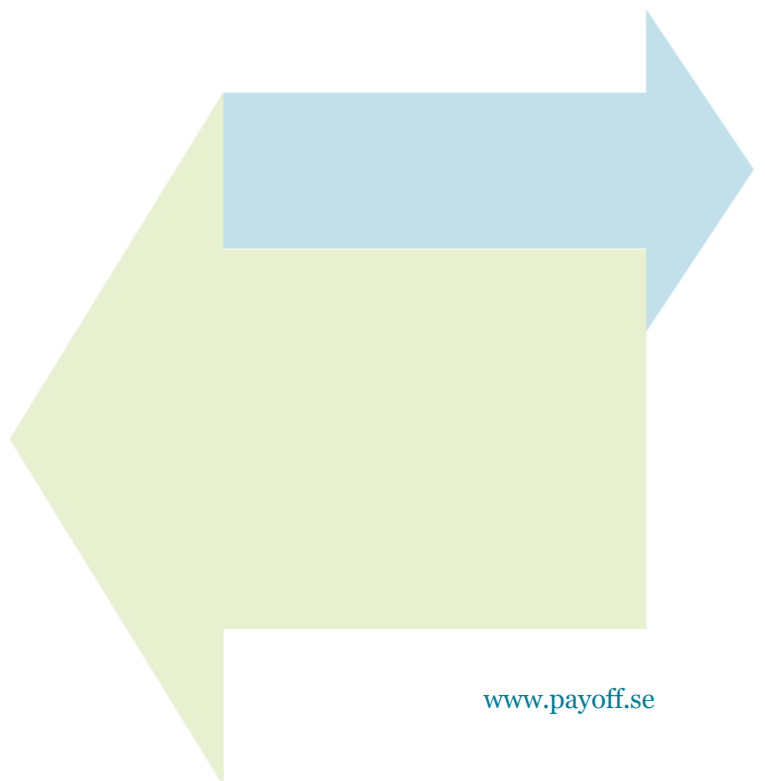




Utvärdering av sociala investeringar

Helårsrapport 2019 Samordningsteam Västerås

Göteborg, 2020-01-22



Innehållsförteckning

Inledning	3
Samordningsteam Västerås	4
Samordningsteam Västerås t.o.m. 2018	4
Samordningsteam Västerås 2019	6
Individprocessen	6
Ledarskapet	6
Målbilden	6
Gemensamma lokaler	7
Sammanfattningsvis	7
Samhällsekonomiskt resultat	8
Intäkter	8
SOT-verksamhetens intäkter	8
Lönsamhet	9
SOT-verksamhetens lönsamhet	9
Återbetalningstid	10
Reflektioner och rekommendationer	12

Inledning

Payoff har under ett flertal år följt, utvärderat och stöttat arbetet i Samordningsteam Västerås, SOT. Vårt ursprungliga utvärderingsuppdrag avslutades i början av 2019. Vi fick därefter ett förlängt uppdrag, där vi ska fortsätta att utvärdera och stödja SOT under 2020 och 2021, förutsatt att verksamheten drivs vidare.

SOT finansieras av Samordningsförbundet Västerås och verksamheten drivs av Västerås stad, i samverkan med övriga parter inom samordningsförbundet. I vårt uppdrag har både ingått att vara ett processtöd i utvecklingen av SOT, genom att vara en extern part som studerar verksamheten, samt att ge feedback tillbaka till projektledningen, styrgrupp och styrelse. Inom ramen för uppdraget ska Payoff även beräkna och analysera den samhällsekonomiska nytta som Samordningsteam Västerås skapar.

Den samhällsekonomiska utvärderingen genomförs med hjälp av Payoffs utvärderingsmodell, NyttoSAM. Modellen bygger på grundläggande nationalekonomisk teori, skattesystemet, socialförsäkringssystemet, regler för arbetsmarknadspolitiska åtgärder samt standardkostnader för ett stort antal stödinsatser inom offentlig verksamhet. Underlaget för beräkningarna bygger på information om utfallet för de deltagare som är avslutade inom ramen för samordningsteamets verksamhet från januari till november 2019, vilken projektet har försett oss med.

Med hjälp av modellen kan sociala insatser utvärderas och det är möjligt att lyfta fram vilka samhällsekonomiska intäkter, lönsamhet och återbetalningstid som skapas av insatsen relativt dess kostnader. Det är även möjligt att bryta ner det ekonomiska resultatet på samhällets olika aktörer (kommun/stad, region/landsting, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, övriga statliga verksamheter etc.).

Information som används för beräkningarna omfattar på vilket sätt deltagarna har försörjt sig och i vilken omfattning de har varit i behov av olika stödresurser från samhället. NyttoSAM utgår från individens livssituation (försörjning och resursförbrukning) före insatsen och jämför den med individens livssituation efter insatsen. I normalfallet jämförs en ett-årsperiod före insatsen med en ett-årsperiod efter insatsen. I denna rapport utgår beräkningarna från information som finns om individerna i SUS kompletterat med information som projektpersonalen besitter.

Samordningsteam Västerås

Samordningsteam Västerås t.o.m. 2018

I februari 2019 lämnade Payoff sin slutrapport för vårt föregående utvärderingsuppdrag. I den rapporten redogjorde vi för hur vi såg på SOTs uppdrag och de resultat som hade skapats från att SOT implementerades och övergick till ordinarie verksamhet. I samband med implementeringen av samordningsteamet och integrationen av MAC lämnade Payoff bland annat följande rekommendationer för att önskade resultat skulle uppnås:

- Säkerställ att integrationen av MAC bidrar till att förbättra resultaten för hela samordningsteamet.
- Säkerställ att samordningsteamet arbetar med rätt målgrupp, så att fler kommer i arbete och studier samt att färre avslutas på grund av att de mår sämre.
- Se över befintlig målbild, så att den tydligt fokuserar på att deltagare ska komma i arbete och studier.

Vår analys var att Samordningsteam Västerås inte hade lyckats integrera MAC i teamets organisation och arbetssätt på det sätt som var tänkt och att inte heller de förväntade resultaten hade uppstått. Framför allt berodde de uteblivna resultaten på att deltagarna i SOTs verksamhet inte kom i egenförsörjning genom arbete i den omfattning som var tänkt. Det berodde i sin tur på att teamets verksamhet fortfarande var uppdelat i ett antal "fristående" grupper med olika inriktning. Det fanns inte en sammanhållen process för att stödja den enskilda deltagaren utifrån dennes unika behov och förutsättningar från utanförskap och hela vägen till egenförsörjning. Vi hänvisade även till vad SOT själva skrev i sina styrande dokument.

"Samordningsteamet Västerås ska ge stöd till individer att uppnå egen försörjning genom att erbjuda samordnad arbetslivsinriktad rehabilitering; En förtjänst för både individ och samhället"

Payoff hade även synpunkter på att samlokalisering inte hade genomförts för att stödja den integrerade individprocessen, det var ett litet flöde mellan teamets olika grupper och det fanns inte någon närvarande chefsfunktion, vilken hade mandat att driva utveckling och ta beslut. Den analys som vi gjorde av de skapade resultaten, inklusive de samhällsekonomiska resultaten, visade också med tydlighet att verksamheten inte klarade av att var så effektiv som det var tänkt.

Mot bakgrund av de analyser vi gjorde, utifrån det uppdrag som SOT hade och m.h.t. de förutsättningar som gäller för att bevilja finansiering via samordningsförbundet gav Payoff följande rekommendationer:

- Fokus på organisationens olika delar/grupper/team måste försvinna. Istället behöver en tydlig värdeskapande sammanhållen process med fokus på individens/deltagarens utveckling mot arbete skapas. Payoff rekommenderar därför styrgruppen att analysera och överväga om nuvarande grupper (Trädgård, Upplevelse och MAC) ska upphöra och istället ersättas med en gemensam organisation. Om detta i förlängningen inte leder fram till önskade resultat och

ökad måluppfyllelse är det Payoffs uppfattning att samordningsförbundets styrelse bör överväga om verksamheten ska få fortsatt förtroende eller om de tilldelade resurserna kan användas på ett effektivare sätt.

- Det grundläggande uppdraget för samordningsteamet är att stödja individer med behov av samordnade insatser till egenförsörjning genom arbete. En tydlig beskrivning av individens utvecklingsprocess behövs därför som underlag för det fortsatta arbetet inom samordningsteamet.
- Målbilden för verksamheten, d.v.s. vilka resultat på deltagarnivå som ska uppnås, måste genomlysas på nytt och vid behov uppdateras. Särskilt bör fokus på resultat avseende andelen individer som går vidare till arbete och studier ses över. Målbilden måste vara förankrad på ett sådant sätt att hela personalgruppen förstår att de måste ta ett gemensamt ansvar för att uppnå målen.
- Formella ledarskapet behöver förtydligas i förhållande till Samverkansteam Västerås och formell chef behöver vara mer närvarande. Det kan exempelvis ske genom att nuvarande, formell chef, ökar sin närvaro och tillsammans med verksamhetsledaren kan skapa ökad stabilitet och trygghet. Ett annat alternativ är att funktionen verksamhetsledare avskaffas och ersätts med en verksamhetschef, vilken har fullständigt resultat-, personal- och arbetsmiljöansvar.
- Medarbetarskapet betydelse måste lyftas och utvecklas. Gruppen måste arbeta tillsammans med ledningen för att skapa en verksamhet där personalen tillsammans fokuserar på individernas/deltagarnas utvecklingsprocess från start och ändra fram till egenförsörjning genom arbete.
- Rekryteringen av nya deltagare behöver ske utifrån att de individer som får möjlighet till stöd från Samordningsteam Västerås måste ha förutsättningar att faktiskt ta till sig insatsen och ha en realistisk möjlighet att gå vidare till förvärvsarbete. Exempelvis skulle riktlinjen för bedömningen kunna vara att individen, med stöd av samordningsteamet, bör kunna klara av att gå vidare till förvärvsarbete eller studier inom tolv månader. I annat fall har individen behov av andra typer av stödinsatser. Tolv månader väljs utifrån att det är den tidsperiod som individen som längst får vara inskriven i samordningsteamet.
- Det är *Individens fokus i fokus* som ska vara styrande för samordningsteamets verksamhet. Payoff rekommenderar därför att skapa förutsättningar för ett löpande samordnat intag av nya deltagare, så att motiverade deltagare omgående kan påbörja sin utvecklingsprocess mot arbete och studier, istället för att behöva vänta till en ny gruppstart.
- I samordningsteamets egen dokumentation står att samlokalisering är en framgångsfaktor, vilken ska användas för att skapa bra resultat. Payoff kan bekräfta från andra uppdrag att samlokalisering är en metod som bidrar till bra resultat för grupper med behov av samordnade insatser. Samtidigt kan vi konstatera att verksamheten i samordningsteamet inte är samlokaliserad idag. Payoff rekommenderar därför att styrgruppen ser över förutsättningarna att samlokalisera den totala verksamheten inom samordningsteamet, så att fokus fullt ut kan läggas på deltagarens/individens utvecklingsprocess. En process som bör vara sömlös och inte innehålla några glapp eller uppehåll mellan olika organisatoriska delar inom samordningsteamet.

Samordningsteam Västerås 2019

Under våren 2019 påbörjades ett omfattande förändrings och utvecklingsarbete inom Samordningsteam Västerås. Ansvarig chef tog upp frågan om SOTs framtid i styrgruppen och styrelsen, utifrån den situation teamet befann sig i och den analys som Payoff hade gjort. De resulterade i att styrelsen gav ansvarig chef i uppdrag att strukturera om Samordningsteam Västerås i syfte att effektivisera verksamheten. Därigenom ska SOT även säkerställa att den beviljade finansieringen från Samordningsförbundet Västerås används för att stödja utsatta individer på bästa möjliga sätt.

Individprocessen

Det är Payoffs bedömning att Samordningsteam Västerås, ansvarig chef, styrgrupp och styrelse har arbetat fokuserat med dessa frågor under 2019. De tidigare grupperna har upplösts och istället ersatts av en gemensam individsprocess, vilket fokuserar på att stödja individen mot egen försörjning genom arbete. Det betyder att alla i SOT har ett gemensamt ansvar för individens utveckling och resultat. Omstruktureringen av verksamheten och personalgruppen pågår fortfarande, men det sker med tydligt fokus på individens utvecklingsprocess och de kompetenser som behövs för detta.

Ledarskapet

Det formella ledarskapet för Samordningsteam Västerås har tidigare varit frånvarande och otydligt. Under 2019 har den tidigare funktionen med verksamhetsledare ersatts med en avdelningschef, vilken har formellt personal-, arbetsmiljö- och ekonomiskt ansvar. Det är Payoffs uppfattning att detta är ett viktigt steg i SOTs fortsatta utveckling mot att bli en effektiv verksamhet.

Målbilden

Den tidigare målbilden för SOT har under 2019 arbetats om. Det har dels gjorts utifrån att den ska vara relevant för verksamheten och den målgrupp som SOT förväntas arbeta med. Dels har det gjorts utifrån att den ska vara väl förankrad hos berörda parter inom samordningsförbundet. Det är Payoffs bedömning att arbetet med målbilden är ordentligt genomarbetat och att samtliga berörda parter deltagit aktivt i arbetet, vilket bör borga för att de även är förankrat hos parterna. Därefter har målbilden presenterats och beslutats av styrelsen genom att styrelsen godkände och beslutade verksamhetsplanen för 2020. Däremot har de kommit till Payoffs kännedom att Försäkringskassan i efterhand har haft synpunkter på formuleringen och utformningen av målbild och verksamhetsplanen. Payoffs uppfattning är att det är olyckligt att alla parter inte är överens. Vi vill därför poängtera vikten av att parterna nu tar sitt ansvar för Samordningsteam Västerås och ställer sig bakom en gemensam beskrivning av verksamheten och dess mål. Annars finns en uppenbar risk att SOTs uppdrag blir otydligt och därigenom kan leda till oklarheter och en mindre effektiv verksamhet.

Den nuvarande målbilden för Samordningsteam Västerås, vilken är beslutad i styrelsen för Samordningsförbundet Västerås är följande:

Syfte:

”Samordningsteam Västerås ska stödja arbetssökande med behov av samordnade insatser, så att de uppnår egenförsörjning genom arbete.”

”Alla teamets insatser utgår ifrån individens förmåga och förutsättningar. Det gör vi genom att sätta individens fokus i fokus.”

Mål och indikatorer:

Målområde	Indikatorer		
	Resultat (SUS ut)	Effekt 6 månader	Effekt 18 månader
Andel i Arbete - Subventionerad anställning enl. SUS - Osubventionerad anställning enl. SUS - Alla tjänstgöringsgrader	40 %	50 %	65 %
Andel i Studier enl. SUS	30 %	30 %	15 %
Andel aktivt arbetssökande enligt SUS	30 %	20 %	20 %
Förbättrad egenupplevd hälsa (enkäter)			

SAMHÄLLSNYTTA	NIVÅ
Återbetalningstid	14 månader på total samhällsnivå

Gemensamma lokaler

En mer praktisk fråga i utvecklingen av Samordningsteam Västerås är vilka lokaler som verksamheten ska bedrivas i. Det finns nu en tydlig ambition att lämna Malma Gård och att all verksamhet ska utgå från gemensamma lokaler. Lokalfrågan är ännu inte löst. Men det är Payoffs bedömning att verksamheten har insett värdet av att samla verksamheten på ett ställe och att arbetet med att hitta lokaler går i rätt riktning.

Sammanfattningsvis

Därmed är det Payoffs uppfattning att ledningen för Samordningsteam Västerås på ett aktivt sätt tagit tag i de centrala frågor som måste lösas för att skapa en effektiv, framtida verksamhet. Däremot får 2019 ses som ett omställningsår där man inte har lyckats nå sina mål. De skapade resultaten för deltagarna har fått stå tillbaka för att betydande kraft och engagemang har gått åt för att driva den nödvändiga omställningsprocessen.

Samhällsekonomiskt resultat

Det samhällsekonomiska resultatet för Samordningsteam Västerås under 2019 utgår från de 55 deltagare som slutfört och avslutat sin insats i teamet under perioden januari till och med november 2019.

Intäkter

De *intäkter* som redovisas beskriver dels värdet av den ökade produktionen som individerna åstadkommer i Efter-läget jämfört med Före-läget, dels värdet av den minskade resursförbrukningen. Produktionsvärde skapas genom att deltagarna kommer i någon form av arbete. Värde av minskad resursförbrukningen skapas genom att deltagarna mår bättre och i större utsträckning klarar sig själva, d.v.s. behöver inte längre samma stöd från kommun, vård, försäkringskassa och arbetsförmedling. Intäkterna är årligen återkommande så länge deltagarna behåller sin status. Förbättras deltagarnas status i framtiden ökar intäkterna. Om deltagarnas status försämras kommer intäkterna att minska.

I denna utvärdering ingår de 55 individer/deltagare som avslutat insatsen under perioden januari till november 2019. Personer som av olika anledningar hoppat av räknas inte med. Det innebär att det är intäkterna från dessa 55 personer som ska bära de totala kostnaderna för att driva och genomföra verksamheten inom Samordningsteam Västerås.

SOT-verksamhetens intäkter

Under 2019 har Samordningsteam Västerås stöttat sina deltagare till ett bättre liv, vilket även har gett samhällsekonomiska effekter. Som framgår av tabell 1 nedan var intäkten för samhället 19 000 kr per deltagare och år. De insatser som SOT har genomfört har bidragit till att alla samhällsaktörer med undantag för Arbetsförmedlingen har fått positiva intäkter.

Tabell 1. Intäkter för SOT verksamheten på kort och medellång sikt.

	Kort sikt, ett år		Prognos, fem år
	Totalt, alla 55 deltagare	Per deltagare	Totalt, alla 55 deltagare
Samhället	1 mkr	19 000 kr	5,2 mkr
Staden	61 000 kr	1 000 kr	307 000 kr
Regionen	18 000 kr	300 kr	92 000 kr
Staten, varav	625 000 kr	11 000 kr	3,1 mkr
Arbetsförmedlingen	-405 000 kr	-7 000 kr	-2 mkr
Försäkringskassan	935 000 kr	17 000 kr	4,7 mkr

Deltagarna	220 000 kr	4 000 kr	1,1 mkr
------------	------------	----------	---------

Den primära anledningen till det positiva utfallet för samhället är att SOT lyckats stötta en del deltagare till arbete; någon på heltid, några på deltid, några utan subvention och några med subvention.

Samhällets intäkt består huvudsakligen av ökat produktionsvärde på grund av arbete, men också av minskade handläggningskostnader för exempelvis sjukpenning och försörjningsstöd. *Stadens intäkt* består av nettot av minskad utbetalning av försörjningsstöd, minskad handläggning samt ökade skatteintäkter, inklusive ökade kostnader för kommunal utbildning. *Intäkten för regionen* består av ökade skatteintäkter, medan *intäkten för staten* består av nettot av ökade skatteintäkter (i form av sociala avgifter och indirekta skatter), minskade utbetalningar från Försäkringskassan och minskad handläggning men också ökade kostnader för Arbetsförmedlingens lönesubventioner inkl. handläggning av dessa. Att Arbetsförmedlingen får ökade kostnader är en naturlig del av uppdraget och möjliggör för individen att komma i arbete.

De stora vinnarna är självklart de deltagare som klarar av att utvecklas med hjälp av SOT och därigenom klarar av att må bättre, arbeta i större utsträckning och leva ett mer självständigt liv. De individer som ökat sin disponibla inkomst mest är de som erhållit arbete. Genom att några deltagare har kommit i arbete och några kommit in i olika utbildningar finns ett stort spann (från -116 000 kr till +140 000 kr) i den disponibla inkomsten bland deltagarna (det del av CSN stödet som utgör lån ingår inte i deltagarnas inkomst då det ska återbetalas förr eller senare). Den genomsnittliga ökningen av disponibel inkomst är 4 000 kr per deltagare.

Den prognos på fem år som redovisas bygger helt och hållet på utfallet efter ett år, dvs att status efter ett år bibehålls i ytterligare fyra år. Om deltagarnas status förbättras, exempelvis genom att personer går från utbildning till arbete, så kommer resultatet efter fem år att förbättras jämfört med prognosen i denna rapport. Om deltagarnas status försämras, exempelvis att någon som arbetar inte klarar av att behålla sitt jobb, så kommer resultatet efter fem år att försämras.

Lönsamhet

Lönsamheten beräknas genom att intäkten minskas med projektkostnaden. Genom att hela kostnaden belastar första året blir lönsamheten lägre det första året, jämfört med de kommande åren. Ett alternativt sett att redovisa lönsamheten är att "skriva av" kostnaden på t.ex. tre år. Att kostnaden skrivs av på ett antal år är ett normalt förfarande i samband med sociala investeringar. I så fall förbättras lönsamheten på kort sikt, men den totala lönsamheten är självklart densamma.

SOT-verksamhetens lönsamhet

Varken samhället eller någon av aktörerna uppvisar positiv lönsamhet på kort sikt (ett år) utifrån de resultat som SOT har skapat under 2019. Även på fem år sikt är lönsamheten för samhället negativ, eftersom de intäkter som SOT i dagsläget skapar inte klarar av att täcka projektkostnaden på fem års sikt. Orsaken är att kostnaden för att driva SOT-verksamheten är hög och de resultat som skapats i form av individer som

går till jobb är relativt låg. Flera personer har även gått till studier, vilket på kort sikt är negativt för lönsamheten. Studier innebär många gånger en positiv utveckling för individen, vilket ökar sannolikheten för ett framtida jobb. Det finns därför en potential att det resultat som beskrivs i denna rapport på sikt kan förbättras. Men generellt har lönsamheten i SOT försämrats jämfört med tidigare år, eftersom andelen deltagare som går till arbete är lägre än tidigare.

Tabell 2. Lönsamheten för SOT verksamheten på kort och medellång sikt.

	Kort sikt, ett år		Prognos, fem år
	Totalt, alla 55 deltagare	Per deltagare	Totalt, alla 55 deltagare
Samhället	-7 mkr	-127 000 kr	-2,9 mkr
Staden	-1,6 mkr	-28 000 kr	-1,3 mkr
Regionen	-1,6 mkr	-29 000 kr	-1,5 mkr
Staten, varav	-4,2 mkr	-76 000 kr	-1,7 mkr
Arbetsförmedlingen	-2 mkr	-37 000 kr	-3,6 mkr
Försäkringskassan	-0,7 mkr	-12 000 kr	2,1 mkr

Återbetalningstid

Återbetalningstiden, d.v.s. den tid det tar för projektet att ”återbetala” projektkostnaden, är det mest relevanta lönsamhetsmättet inom samhällsekonomin. För SOT-verksamheten är återbetalningstiden för *samhället* i nuläget 94 månader, utifrån de resultat som verksamheten har skapat under 2019 (jan-nov). Anledningen till detta är att bara sju av deltagarna, med hjälp av SOT, klarar av att gå till ett arbete vid avslut. Så länge deltagarna är kvar i ett bidragsberoende/offentlig försörjning skapas i normalfallet inga intäkter, som kan täcka kostnaderna för att bedriva SOT-verksamheten. Däremot har fem individer gått till studier. Detta är en bra utveckling för individen och skapar förutsättningar för ett framtida inträde på arbetsmarknaden. Men på kort sikt är studier en samhällsekonomisk kostnad.

Vi konstaterar att den grupp av deltagarna som haft ersättning från Försäkringskassan i Före-läget har minskat kraftigt. Istället har gruppen som har sin försörjning via aktivitetsstöd ökat betydligt i Efter-läget. Denna stegförflyttning skulle kunna vara en indikator på att deltagarna har brutit sitt passiva sjukdomstillstånd och på sikt kan närma sig arbetsmarknaden. Denna rapport kan inte svara på om insatserna i SOT bygger en så stabil grund för deltagarna att de faktiskt klarar av att ta steget mot arbete, utan detta måste följas upp ytterligare. Stegförflyttningen från en passiv ersättning från Försäkringskassan till ersättning från Arbetsförmedlingen är dock en positiv indikator på att individerna har närmat sig arbetsmarknaden, vilken kräver fortsatta insatser och en tydlig handlingsplan.

Tabell 3. Återbetalningstid för samhället och de olika aktörerna för SOT verksamheten.

	SOT (mån)
Samhället	94
Staden	318
Regionen	1 077
Staten, varav	93
Arbetsförmedlingen	neg.
Försäkringskassan	21

Stadens långa återbetalningstid beror dels på kommunens andel av åtgärdskostnaden (genom sin delfinansiering av samordningsförbundets verksamhet) men också på att flera deltagare kommit in i studier vilket på kort sikt innebär ökade kostnader för staden. Att *regionen* får en så lång återbetalningstid beror på delfinansiering av samordningsförbundets verksamhet och att informationen i SUS, vilken ligger till grund för denna utvärdering, inte har några underlag som visar på omfattningen av vårdförbrukning före och efter projektdeltagandet. Det är dock troligt att vårdförbrukningen på sikt minskar hos de deltagare som med hjälp av SOT mår bättre. I så fall kommer återbetalningstiden för regionen att minska. Det skulle i så fall indikera att resultatet i verkligheten är bättre än vad som beskrivs i denna rapport. Men som sagt, några sådana underlag finns inte tillgängliga i denna utvärdering.

Reflektioner och rekommendationer

Målet för SOT har under 2019 varit att kostnaderna för driften ska betalas tillbaka till samhället på 34 månader. Det verkliga utfallet är 94 månader. Det betyder att SOT under 2019 är långt ifrån att vara så effektiva som det var tänkt, när det gäller att stödja individer från utanförskap och tillbaka till egenförsörjning genom arbete. Under 2020 skärps målet ytterligare, till 14 månader. SOT har därför en mycket utmanande utvecklingsresa framför sig. Men man har också påbörjat den resan redan under hösten 2019.

Utifrån det läge som SOT befinner sig i rekommenderar Payoff att Samordningsteam Västerås, i samråd med styrgruppen, att se över följande:

- Säkerställa att den värdeskapande individprocessen inom SOT motsvarar den process som beskrivs i Verksamhetsplanen för 2020.
- Säkerställa att hela SOT-verksamheten tar gemensamt ansvar för att deltagarna matchas mot arbete. Detta inkluderar att de fyra parterna i samordningsförbundet gemensamt ställer sig bakom SOT och gällande verksamhetsplan.
- Säkerställa att SOT har den personal och kompetens som krävs för att klara av att arbeta enligt Verksamhetsplan 2020.
- Säkerställa att SOT får möjlighet att jobba med den målgrupp som är definierad i verksamhetsplanen, för att verksamheten ska ha en relevant möjlighet att uppnå sina mål.

Samordningsteam Västerås har ett spännande och utmanande år framför sig under 2020. Vi önskar därför Samordningsteam Västerås, styrgruppen och styrelsen lycka till i detta viktiga, men utmanande arbete.

Göteborg, 2020-01-22

Jonas Huldt och Claes Malmquist

Payoff AB