

# **Lönen som styrmedel**

## Regler och riktlinjer för lönesättning

Karolinska Institutet, 2016-01-01

Ersätter Lönepolicy 2012-10-01, Dnr 5344/2012-200



**Karolinska  
Institutet**



## Lönen som styrmedel

### INNEHÅLL

1.	Lönebildning och lönesättning vid Karolinska Institutet .....	3
1.1	Lönen som styrmedel .....	3
1.2	Utgångspunkter för arbetet med lönesättning .....	3
2.	Dialogen medarbetare – chef .....	3
3.	När sätts lönen .....	4
3.1	Nyanställning .....	4
3.2	Lönerevision .....	4
3.4	Individuell lönesättning .....	5
3.5	Provanställning .....	5
3.6	Återinträde efter längre tjänstledighet .....	5
4.	Att sätta lön .....	5
4.1	Lönekriterier .....	6
4.1.1	Lönekriterier för alla medarbetare .....	6
4.1.2	Specifika lönekriterier för lärare och forskare .....	7
4.1.4	Specifika lönekriterier för chefer .....	8
4.2	Bedömningsnivåer för prestationskriterier .....	9
4.3	Verktyg – lönesättande chef .....	10

#### Bilagor

1. Exempelmall - teknisk-administrativ personal (TA)
2. Exempelmall - lärare och forskare
3. Exempelmall - chef

#### **Utgivare:**

Karolinska Institutet  
Universitetsförvaltningen

# 1 Lönebildning och lönesättning vid Karolinska Institutet

## 1.1 Lönen som styrmedel

Karolinska Institutets personal är dess viktigaste resurs och största investering. Löner och andra anställningsvillkor ska användas på det sätt som bäst gagnar verksamheten.

En effektiv verksamhet utnyttjar sina resurser på bästa sätt. Kopplingen mellan lön, motivation och arbetsresultat utgör en drivkraft för den enskilde medarbetaren och skapar engagemang.

## 1.2 Utgångspunkter för arbetet med lönesättning

De centrala löne- och förmånsavtalet (RALS) sätter ramarna för den lokala lönesättningen. Det tillsammans med verksamhetens krav, de ekonomiska förutsättningarna och kompetensförsörjningsbehovet är utgångspunkterna för ett framgångsrikt lokalt lönebildningsarbete.

*”Lönebildningen och lönesättningen ska medverka till att målen för verksamheten uppnås och att verksamheten bedrivs effektivt och rationellt”. (RALS 5§)*

Lönerna ska vara individuella, differentierade och sakliga. Faktorer som ansvar och svårighetsgrad samt prestation och resultat ska styra. Yttre faktorer som marknadskänslighet och rekryteringsläget ska också bedömas.

## 2 Dialogen medarbetare – chef

Chefer har ett ansvar för att medverka till en saklig lönesättning som motiverar medarbetare och tryggar kompetensförsörjningen. Det krävs stor kunskap om medarbetares prestationer och resultat kopplat till verksamheten i stort och till målen på individnivå.

Chefer som har regelbundna och strukturerade samtal med sina medarbetare om arbetsuppgifter och prestationer skapar ett gott arbetsklimat där verksamhetens bästa står i centrum.

En chefs förmåga att kommunicera mål, kriterier för lönesättning, kopplat till prestation och resultat är avgörande för en saklig och differentierad lönesättning. Dialogen bör leda till att den lön som fastställs i lönerevision uppfattas som en bekräftelse på det som lyfts fram i dialogen samt ge medarbeten kunskap om vad man kan göra för att påverka lönen. I förlängningen innebär detta att medarbetare som inte gör det som överenskommit i dialog inte kan förvänta sig någon positiv löneutveckling.

Lönesättningen ska ske på sakliga grunder utifrån KI:s lönekriterier och med hänsyn till gällande lagstiftning om diskriminering. Jävsituationer får inte förekomma på några villkor. I det fall lönesättande chef, på grund av en nära relation till sin

medarbetare, riskerar att hamna i en jävssituation eller annan situation som kan påverka förmågan att lönesätta medarbetare på sakliga grunder, ska överordnad chef meddelas i god tid före lönerevisionen.

Läs mer om dialogen i ”Medarbetarsamtal vid KI” (dokument ledarskap).

### 3 När sätts lönen

Lönesättning av medarbetare sker vid olika tillfällen.

Det sker alltid vid

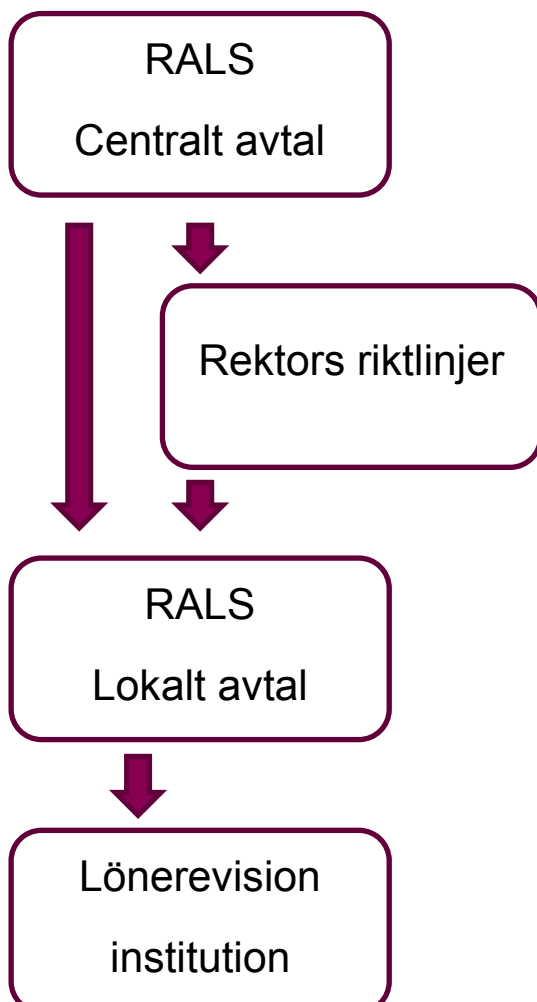
- Nyanställning
- Lönerevision

Förnyad lönesättning kan ske vid

- Provanställnings övergång till tillsvidareanställning.
- Byte av befattning som innebär ett väsentlig förändrat arbetsinnehåll. Ändring av en medarbetares arbetsuppgifter eller placering inom samma befattning vid KI medför inte löneöversyn om det inte rör sig om väsentligt förändrat arbetsinnehåll och/eller kopplat till ökat ansvar och ökade befogenheter.
- Återinträde efter längre tjänstledighet

Förändring av lön under pågående avtalsperiod ska endast ske i undantagsfall.

- Marknadsläge – s.k. kvarköp.  
I fall där en medarbetares kompetens är av avgörande betydelse för KI och personen är på väg att lämna KI för andra utmaningar kan kvarköp användas. Detta kan endast ske i samråd med centrala personalavdelningen.



#### 3.1 Nyanställning

Nyanställda ska erbjudas en lön i enlighet med KIs lönekriterier, se punkt 4.1.

#### 3.2 Lönerevision

Lönerevisionsarbetet startar med RALS (ramavtal om löner mm för arbetstagare inom det statliga avtalsområdet mellan Arbetsgivarverket och arbetstagarorganisationer) som förhandlas mellan de centrala parterna på arbetsmarknaden, dvs. Arbetsgivarverket och Saco-S, OFR/S, P och O och Seko. Idag sluts tre ramavtal som är snarlika varandra. Rektor är ytterst ansvarig för lönebildningen vid KI och ger inriktningsdirektiv till centrala

personalavdelningen som förhandlar fram ett lokalt avtal.

Medarbetare som är anställda vid revisionsdatum bidrar till lönesumman som ska fördelas. Om vederbörande ej ska ingå i revisionen ska det framgå av anställningsavtalet att hen ”ingår ej i nästkommande lönerevision”.

### **3.4 Individuell lönesättning**

Den individuella lönesättningen sker utifrån lönekriterier i kapitel 4.1.

Lönerevision sker på/vid institutioner eller motsvarande med följande undantag:

- Professorer och lektorer lönesätts av rektor efter förslag från prefekt.
- SEKO med färre än 10 medlemmar per institution förhandlas centralt. Förslag och motivering till förslag lämnas från institution.

Prefekt eller motsvarande beslutar om lön för oorganiserade medarbetare med undantag för professorer och lektorer där rektor godkänner förslag först.

Ersättningar enligt lokala kollektivavtal såsom doktorandstege, OB (obekvämsstillägg), jourtillägg, lägsta löner för extra personal etc som ska vara lika oavsett institution, förhandlas centralt av personalavdelningen.

### **3.5 Provanställning**

Vid provanställning kan lönen i undantagsfall sättas i det lägre intervallet för det som betraktas som normalt för befattning om vissa lönepåverkande faktorer inte kan graderas. När provanställningen övergår i en tillsvidareanställning kan den slutliga lönen bestämmas om det finns särskilda skäl.

### **3.6 Återinträde efter längre tjänstledighet**

En löneöversyn bör ske när en person har varit borta från verksamheten under flera år för att säkerställa att lönen är korrekt satt.

Föräldralediga ska inte halka efter lönemässigt. De har rätt att få samma löneutveckling under föräldraledigheten som de skulle ha haft om de istället hade varit i tjänst.

## **4 Att sätta lön**

Det är viktigt att lönesättande chefer vid KI sätter lön utifrån samma utgångspunkt. Följande kapitel tillsammans med mallar är tänkta att använda som ett verktyg för att få ett bra underlag inför löneförslag.

Nedan preciseras KIs lönekriterier och en beskrivning av bedömningsnivåer som ska underlätta bedömning av medarbetares prestationer och resultat.

I bilagor finns exempelmallar där lönekriterier kan bedömas med hjälp av bedömningsnivåerna.

För vissa lärar- och forskningsbefattningar finns exempel på bedömningskriterier även i anställningsordningen och tillämpningsföreskriften.

## Ny lön – inte ny löneökning

Nya löner sätts i lönerevisionen utifrån arbetsgivarens behov av

- ett konkurrenskraftigt löneläge som säkrar möjligheterna att rekrytera och behålla skickliga medarbetare
- att styra prestationer genom att belöna efterfrågat resultat samt skicklighet i arbetet

I en lönerevision sätts *ny lön* för varje medarbetare. Denna nya lön kan innebära en större eller mindre löneökning eller ingen alls. Det är därför viktigt att både chef och medarbetare i samband med lönerevision tänker i termer av ny lön i stället för att fokusera på löneökningens storlek. En löneökning är ett mått på hur mycket eller lite lönen behöver justeras för att lönen ska spegla den sammantagna värderingen av arbetsinsatsen. Löneökningen i sig är inte ett mått på arbetsinsatsens värde.

## 4.1 Lönekriterier

### 4.1.1 Lönekriterier för alla medarbetare

Lönekriterier tydliggör vad som ska bedömas vid lönesättning. Kriterierna utgör ett stöd till chefer och medarbetare i dialogen om lön och är ett verktyg för att chefer ska kunna göra en saklig bedömning av medarbetarnas resultat och prestation.

För att den individuella lönesättningen ska få avsedda effekter för verksamheten och inte uppfattas som godtycklig är det av stor betydelse att den lönesättande chefen gör noggranna och sakliga avvägningar vid lönesättning.

Den individuella lönesättningen bygger på bedömning av följande kriterier:

- Arbetsuppgifter, ansvar och arbetsförhållande
- Prestation, resultat och personliga egenskaper
- Marknadskänslighet

**Arbetsuppgifter, ansvar och arbetsförhållande** bedöms bland annat genom:

- **Arbetsuppgifternas innehåll och svårighetsgrad.**  
Med svårighetsgrad menas de krav på kunskap, behörighet, erfarenhet och förmåga som krävs för att utföra arbetsuppgifterna i anställningen.
- **Ansvar i arbetet.**  
Med ansvar menas ansvar för undervisning, handledning, arbetsledning, ekonomi och för administrativa uppgifter.
- **Arbetsförhållanden.**  
Med arbetsförhållanden menas krav på att hantera psykisk och fysisk ansträngning samt koncentration/uppmärksamhet.

**Prestation, resultat och personliga egenskaper** bedöms bland annat genom:

- **Förmågan att leverera/prestera i enlighet med verksamhetens krav.**  
Här avses förmåga att fokusera och avgränsa arbetet utifrån verksamhetsmål, uppnå resultat kopplade till verksamhetsmål och hålla deadlines.
- **Förmåga att samarbeta.**

Här avses förmåga att samarbeta med personer på olika nivåer inom och utom universitetet, bygga och bibehålla relationer och nätverk, att dela med sig av sina egna kunskaper och erfarenheter samt kommunikation.

- **Förmåga att bidra till utveckling av verksamheten.**  
Här avses förmåga att finna nya lösningar/arbetsformer, vara lösningsfokuserad, omvärldsbevaka och hålla sig uppdaterad.
- **Förmåga att stimulera kollegor till goda arbetsinsatser och bidra till god stämning på arbetsplatsen.**  
Här avses förmåga och vilja att hjälpa kollegor till utveckling, att ge positiv respons och synliggöra kollegors arbetsinsatser, bemöta kollegor och chefer på ett positivt och respektfullt sätt.
- **Viljan att utveckla och ta på sig mer krävande och ansvarfulla uppgifter.**  
Här avses förmåga/vilja att ta på sig nya arbetsuppgifter, kompetensutvecklas och anpassa sig till ändrade förutsättningar.
- **Drivkraft och initiativförmåga.**  
Innebär den anställdes förmåga att ta egna initiativ och vara aktivt drivande i sitt arbete.
  
- **Yrkesskicklighet, arbetsresultatets kvalitet.**  
En person kan vara produktiv, effektiv och snabb men av intresse är också kvaliteten på arbetet och dess resultat. Hur skickligt utför den anställda sitt arbete och hur blir kvalitén på resultatet?
- **Produktivitet.**  
Ett mått på den anställdes produktivitet. Presterar han/hon resultat eller är det mest planering och diskussioner? Är produktiviteten tillfredsställande eller behövs en större insats?
- **Självständighet/förmåga att ta ansvar .**  
Individens förmåga att självständigt utföra sina arbetsuppgifter. Graden av den anställdes behov av stöd, givna direktiv och exakta uppgifter. I vilken utsträckning personen tar egna initiativ och är självgående.

**Marknadskänslighet** bedöms bland annat genom:

- **Medarbetarens konkurrensutsatthet.**  
Med marknadskänslighet menas arbetsmarknadens värdering av en viss kompetens.
- **Medarbetarens ersättningsbarhet.**  
Med ersättningsbarhet menas hur lätt eller svårt det är att ersätta en viss medarbetare. Att ersätta avser både faktisk kompetens och tiden för upplärning vid KI.

#### 4.1.2 Specifika lönekriterier för lärare och forskare

KIs kärnverksamhet är forskning och utbildning. Utöver de allmänna lönekriterierna som gäller samtliga medarbetare finns det ett antal specifika och relevanta kriterier för bedömning av prestation och resultat för denna grupp. Se även ”Anvisningar till Anställningsordningen för lärare och forskare vid Karolinska Institutet”.

**Pedagogisk skicklighet** bedöms bland annat genom:

- Förmåga att genomföra, utveckla och leda utbildning av hög kvalitet.
- Förmåga att skapa engagemang och intresse för ämnet.
- Förmåga till pedagogiskt utvecklingsarbete och läromedelsframställning.

- Undervisning vid andra lärosäten nationellt och internationellt.

**Forskningsarbete** bedöms bland annat genom:

- Graden av nationell och internationell publicering, kvalitativa och kvantitativa mått.
- Antal citeringar i nationell och internationella artiklar/publikationer, kvalitativa och kvantitativa mått.
- Förmåga att söka och erhålla externa forskningsmedel.
- Förmåga att handleda forskarstuderande till doktorsexamen.
- Omfattningen av uppdrag i externa forskningsorganisationer.
- Omfattningen av gästforskning vid andra lärosäten nationellt och internationellt.

**Administrativt arbete & tredje uppgiften** bedöms bland annat genom:

- Omfattningen av ledningsuppdrag eller uppdrag inom organ vid universitetet.
- Förmågan att förmedla forskningsinformation, populärvetenskapliga föreläsningar och framträdanden i massmedierna.
- Omfattningen av uppdrag som sakkunnig, fakultetsopponent eller som ledamot i betygsnämnd vid disputation.
- Omfattningen av samverkan med externa partner.

#### **4.1.4 Specifika lönekriterier för chefer**

Chefer på alla nivåer har en viktig uppgift i att skapa en organisation där övergripande mål och riktlinjer genomsyrar verksamheten och medarbetarna känner samhörighet med universitetet. Att entusiasmera och motivera och att ta till vara på medarbetarnas initiativ och idéer är en viktig del av ledarskapet.

Kompetenskraven för chefer varierar beroende på uppgift och ansvar. Utövandet av ledarskapet måste ständigt anpassas beroende på hur verksamhet och situation förändras. Ytterst handlar det om chefers förmåga att använda rätt kunskap och förhållningssätt vid rätt tillfälle för att nå goda resultat.

Specifika lönekriterier utgår från KIs tre kunskapsområden för ledarskap. Det strategiska, det operativa och det personligt ledarskap där kommunikationen, dvs. förmågan att påverka och att påverkas går som en röd tråd genom allt och har många dimensioner. Läs mer ”Riktlinjer för ledarskap på Karolinska Institutet” som finns på intranätet.

#### **Beslutsförmåga**

- Förmåga att fatta egna beslut i sitt chefskap i enlighet med KIs värdegrund.

#### **Verksamhetsutveckling**

- Förmåga att utveckla verksamheten
- Förmåga att planera långsiktigt
- Förmåga att samarbeta och kommunicera med andra inom och utanför KI

#### **Förmåga att skapa engagemang och intresse i sin arbetsgrupp**

- Förmågan att entusiasmera sin grupp
- Genererar gruppen resultat?
- Förmåga att utveckla medarbetare?



- Förmåga att skapa ett bra arbetsklimat och trivsel

### **Arbetsledningsförmåga**

- Förmåga att delegera
- Förmåga att kommunicera
- Förmåga att förebygga och/eller lösa konflikter
- Förmåga att leda och styra
- Förmåga att rekrytera medarbetare
- Förmåga att tillvarata talanger och olikheter

### **Administration**

- Förmåga att förstå, kommunicera och följa riktlinjer och regler inom administrationen (ekonomi, personal etc)

### **Representerar arbetsgivaren**

- Representerar KI som arbetsgivare på ett korrekt sätt.

### **Representerar sin grupp**

- Representerar sin grupp mot ledningen på ett korrekt sätt utan att ge avkall på arbetsgivarrollen.

## **4.2 Bedömningsnivåer för prestationskriterier**

Bedömning av medarbetarens prestation i förhållande till lönekriterierna kan göras med hjälp av följande nivåer: otillfredsställande, bra, mycket bra och excellent.

Syftet med bedömningsnivåer är att underlätta för chefer att göra en saklig sammanvägd bedömning av arbetsprestation. Nivåerna är tänkt att utgöra en utgångspunkt för saklig motivering av ny lön.

### **Otillfredsställande**

Beskriver en arbetsprestation som är otillfredsställande i relation till arbetsuppgifterna och verksamhetsmålen. Medarbetaren brister i vilja och/eller förmåga till utveckling.

### **Bra**

Beskriver en arbetsprestation som chefen förväntar sig av medarbetaren. Medarbetaren gör ett fullgott arbete med hänsyn till den aktuella befattningen. Har kunskap och förmåga samt vilja till utveckling.

### **Mycket bra**

Beskriver en arbetsprestation och ett förhållningssätt som ger mervärde till verksamheten. Medarbetaren presterar bra och visar stor vilja till utveckling samt förmåga att leverera.

### **Excellent**

Beskriver hur medarbetaren utvecklar verksamheten och påverkar andra i positiv riktning. Medarbetarens insats återspeglas tydligt i att verksamhetsmål uppfylls med god marginal. Förhållningssätt som skapar mervärde både i och utanför verksamheten.

### **4.3            Verktyg – lönesättande chef**

Inför löneöversyn fyll i tillämplig mall/-ar för alla medarbetare. Detta ger en helhetsbild där samtliga prestationer och resultat värderas på samma sätt och därmed gynnas saklighet. Det ger en god kännedom om alla enskilda medarbetares prestationer och bidrag till resultat vilket sedan ligger till grund för det faktiska förslaget.

Underlaget kan med fördel användas i diskussioner med den enskilda medarbetaren för att öka tydligheten om arbetsgivarens syn på insats och resultat kopplat till verksamheten eller endast som arbetsmaterial för lönesättande chef.

**Exempelmall – teknisk-administrativ personal (TA)****Bedömning av medarbetares arbetsuppgifter samt marknads känslighet**

Namn: \_\_\_\_\_

*Sätt ett kryss i lämplig ruta, där 1 är lägst och 4 är högst.*

<b>Arbetsuppgifterna</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Svårighetsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsförhållanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Marknadskänslighet**

Medarbetarens marknadskänslighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbetarens ersättningsbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Bedömning av medarbetares prestationer**

<b>Prestationer</b>	<b>Otillfreds- ställande</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>	<b>Excellenta</b>
Förmågan att leverera/prestera i enlighet med verksamhetens krav				
Förmåga att samarbeta				
Förmåga att bidra till utveckling av verksamheten.				
Förmåga att stimulera kollegor till goda arbetsinsatser och bidra till god stämning på arbetsplatsen				
Vilja att utvecklas och/eller anpassa sig till ändrade förutsättningar.				
Drivkraft och initiativförmåga				
Yrkesskicklighet, arbetsresultatets kvalitet				
Produktivitet				
Självständighet - ansvar				

## Exempelmall – lärare och forskare

Bedömning av forskare och lärares pedagogiska skicklighet, forskningsarbete samt administrativa arbete

Namn: \_\_\_\_\_

Sätt ett kryss i lämplig ruta, där 1 är lägst och 4 är högst.

<b>Arbetsuppgifterna</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Innehåll och svårighetsgrad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbetsförhållanden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Marknadskänslighet

Medarbetarens marknadskänslighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medarbetarens ersättningsbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Prestationer</b>	<b>Otillfreds- ställande</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>	<b>Excellenta</b>
Förmågan att leverera/prestera i enlighet med verksamhetens krav				
Förmåga att samarbeta				
Förmåga att bidra till utveckling av verksamheten.				
Förmåga att stimulera kollegor till goda arbetsinsatser och bidra till god stämning på arbetsplatsen				
Vilja att utveckla och ta på sig mer krävande och ansvarfulla uppgifter.				
Självständighet - ansvar				

Ange arbetsfördelning (=viktning)

	Arbetsfördelning, %
<b>Utbildning</b>	
<b>Forskningsarbete</b>	
<b>Annat och administrativt arbete</b>	
<b>Chef (se ex mall chef)</b>	

Sätt ett kryss i lämplig ruta.

<b>Utbildning - Pedagogisk skicklighet</b>	<b>Otillfredsställande</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>	<b>Excellenta</b>
Förmåga att genomföra, utveckla och leda utbildning av hög kvalitet				
Förmåga att skapa engagemang och intresse för ämnet				
Pedagogiskt utvecklingsarbete och läromedelsframställning				
Undervisning vid andra lärosäten nationellt och internationellt				

<b>Forskningsarbete</b>	<b>Otillfredsställande</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>	<b>Excellenta</b>
Bibliometrin - graden av nationell och internationell publicering. Kvantitet.				
Bibliometrin - graden av nationell och internationell publicering. Kvalitet (impact)				
Citering - kvantitet				
Citering – kvalitet (impact)				
Uppdrag i externa forskningsorganisationer				
Förmåga att söka och erhålla externa forskningsmedel				
Förmåga att handleda forskarstuderande till doktorsexamen				
Gästforskning vid andra lärosäten nationellt och internationellt				

<b>Administrativt arbete &amp; tredje uppgiften</b>	<b>Otillfredsställande</b>	<b>Bra</b>	<b>Mycket bra</b>	<b>Excellenta</b>
Ledningsuppdrag eller uppdrag inom organ vid universitetet				
Förmedla forskningsinformation, populärvetenskapliga föreläsningar och framträdanden i massmedier				
Uppdrag som sakkunnig, fakultetsopponent eller som ledamot i betygsnämnd vid disputation				
Samverkan med externa partner				

## Exempelmall – chef

Bedömning av chefers förmåga att leda, fördela, skapa arbetsro och resultat samt representera KI i arbetsgivarrollen

Namn: \_\_\_\_\_

### Chefsnivå (förutsätter personal och budgetansvar)

Chefsnivå 1, Rektor (ej relevant här)

Chefsnivå 2, Prefekt, universitetsdirektör eller bibliotekschef

Chefsnivå 3, Sektions-, avdelnings-, eller enhetschef

Chefsnivå 4, Enhetschef, forskningsgruppsledare etc

Personalansvar för \_\_\_\_\_ medarbetare varav \_\_\_\_\_ chefer

Budgetansvar för \_\_\_\_\_ miljoner

Sätt ett kryss i lämplig ruta.

Prestation	Otillfreds- ställande	Bra	Mycket bra	Excellenta
Beslutsförmåga				
Verksamhetsutveckling				
Förmåga att skapa engagemang och intresse				
Arbetsledningsförmåga - delegera, kommunicera etc				
Administration				
Representerar arbetsgivaren				
Representerar gruppen mot arbetsgivaren				