

# **KONKURRANSEGRUNNLAG FOR ANSKAFFELSE AV LEDERUTVIKLING**

**TILBUDSFRIST:  
2014.02.27  
KL. 10.00**

**SAK NR.:  
2014/137**

1	INNBYDELSE TIL KONKURRANSE.....	3
2	OPPDRAK OG OMFANG.....	3
2.1	Oppdrag.....	3
2.2	Omfang.....	4
2.3	Verdi.....	5
3	OPPDRAKSGIVER .....	6
4	KONKURRANSEN .....	6
4.1	Språk.....	6
4.2	Avlysning .....	7
4.3	Kostnader .....	7
4.4	Alternative tilbud.....	7
5	FRISTER .....	7
5.1	Frist for å stille spørsmål til konkurransegrunnlaget.....	7
5.2	Tilbudsfrist .....	7
5.3	Tilbudsåpning.....	7
5.4	Vedståelsesfrist.....	8
5.5	Tidsplan.....	8
6	KONTRAKTSTYPE/VILKÅR .....	8
7	KVALIFIKASJONSKRAV .....	8
7.1	Skatter og avgifter .....	8
7.2	HMS erklæring .....	8
7.3	Soliditet .....	9
7.4	Organisatorisk og juridisk stilling .....	9
7.5	Kvalitetssikringssystemer.....	9
8	TILDELINGSKRITERIER .....	9
8.1	Kvalitet.....	10
8.1.1	Kompetanse 10	
8.1.2	Oppgaveforståelse 10	
8.2	Gjennomføringsevne .....	10
8.3	Prisfastsettelse .....	10
8.4	Dokumentasjon av miljøkrav .....	10
9	UTFORMING AV TILBUD .....	11
10	LEVERINGSSTED FOR TILBUDET .....	11
11	BEGRUNNELSE FOR VALG AV LEVERANDØR.....	11
12	VEDLEGG .....	11
	Vedlegg 1 Patentstyrets Ledelsesprinsipper.....	12

## 1 INNBYDELSE TIL KONKURRANSE

Patentstyret er en statlig etat under Nærings- og fiskeridepartementet. Vi har ca 260 ansatte innenfor fagområder som juss, teknikk, økonomi/ administrasjon, informasjon og markedsføring.

Patentstyret bidrar til konkurransekraft og hjelper norsk næringsliv å styrke virksomheten sin på ulike måter. Vi gir kunnskap om immaterielle rettigheter og verdier, slik at bedrifter kan sikre sine investeringer, konkurranseposisjoner og skape økonomisk vekst i det norske samfunnet.

Patentstyret behandler søknader og gir rettigheter til patent, varemerke og design i Norge, både for norsk og utenlandsk næringsliv. Vi arrangerer kurs og holder foredrag om betydningen av immaterielle rettigheter og hvordan de kan sikres og utnyttes til å skape verdi. I tillegg utfører vi på oppdrag ulike typer forundersøkelser. Her skaffer vi oversikt over teknologiområder og gir forhåndsvurderinger av nye oppfinnelser, varemerker og design.

## 2 OPPDRAG OG OMFANG

### 2.1 Oppdrag

Patentstyret ønsker tilbud på bistand til utvikling og gjennomføring av lederutvikling med hensikt å styrke ledernes gjennomføringsevne og deres evne til å legge til rette for læring og utvikling for den enkelte, for egne prosjekter og for organisasjonen.

#### *Bakgrunn*

Ett av satsingsområdene våre i 2013 handlet om å styrke ledelsen i Patentstyret. Vi utarbeidet ledelsesprinsipper våren 2013 (se vedlegg 1). Deretter utviklet og gjennomførte vi en 360 graders lederevaluering forankret i ledelsesprinsippene høsten 2013 for å kartlegge behov og gi den enkelte leder en tilbakemelding på egen ledelse. Patentstyret lanserte samtidig en ny strategi som legger føringer for alt utviklingsarbeid som skal skje fremover.

#### *Oppdragets innhold*

I tillegg til at hver enkelt leder nå skal ta tak i sine utviklingsområder, skal vi gjennomføre et kollektivt opplegg for ledergruppen på utviklingsområder som går igjen hos de fleste lederne og/eller som er strategisk viktig kompetanse som vi må styrke.

Vi har dermed behov for bistand til utvikling og gjennomføring av lederutvikling for Patentstyrets 25 ledere som skal inneholde følgende elementer:

#### **1. Teoretisk og faglig fundament, herunder:**

- Innblikk i systemteori og styrkebasert tilnærming til ledelse, utvikling og læring og hvilke implikasjoner det har for måten vi driver ledelse, samt skape forståelse for hvordan vi påvirker og former virkeligheten

## **2. Styrke lederens gjennomføringsevne gjennom økt prosesskompetanse, herunder:**

- Å bli bevisst hva en prosess er og de ulike delene av en prosess
- Å få tilgang til en verktøykasse med teknikker og øvelser til bruk i ulike deler av prosessen – fra oppstart og den divergerende fasen til den konvergerende fasen og avslutning.
- Å lede prosesser – hvordan bruke autoriteten man har som formell leder på en konstruktiv måte, samle deltakerne om felles målsettinger, være åpen for nye ideer og tørre å utfordre vedtatte sannheter
- Å stille gode spørsmål som skaper bevegelse og endring
- Å forberede, gjøre nødvendige avklaringer og planlegge prosessene på en måte som sikrer at vi jobber med det vi faktisk skal jobbe med, fremmer effektiv ressursbruk og sikrer at vi når det resultatet vi ønsker å nå
- Å lære seg metoder som sørger for deltakelse (fra individuell refleksjon til plenum)
- Å sørge for at endringer opprettholdes etter en prosess formelt er avsluttet
- Å øve på metoder, teknikker og øvelser i samlingene og ved at de jobber med et faktisk case fra eget arbeid

## **3. Styrke lederens evne til læring, å gi tilbakemelding og å anerkjenne, herunder:**

- Å lære seg å evaluere prosesser og prosjekter på måter som bidrar til å hente ut læringspotensialet og som fremmer utvikling – både av det som gikk bra og det som ikke gikk så bra
- Innblikk i hvilke effekter anerkjennelse har på individ, gruppe og organisasjon
- Å lære seg teknikker for å gi korrigerende tilbakemelding på en måte som bidrar til læring og som inspirerer til videre innsats
- Å lære seg teknikker for å gi anerkjennelse og positive tilbakemeldinger for godt utført arbeid på en måte som bidrar til læring og videre innsats

Etter gjennomført lederutvikling vil vi at gjennomføringsevnen i organisasjonen har økt og at Patentstyret er en mer lærende organisasjon. Ledelsen har tilegnet seg teknikker og metoder for å drive gode og effektive prosesser i alle prosjekter, oppgaver og møter, og er tryggere i prosesslederrollen. Som et resultat av at ledelsen har tilegnet seg teknikker for å legge bedre til rette for læring og gi tilbakemeldinger på måter som bidrar til utvikling, har engasjementet økt og Patentstyrets kultur har endret seg fra å være problemorientert til å i større grad se fremover og fokusere på hva vi kan få til sammen.

Oppdraget er et samarbeidsprosjekt mellom HR og leverandør, så HR vil være involvert både i planlegging og gjennomføring av lederutviklingen. I tillegg kan det være at enkelte ledere blir med i planlegging og gjennomføring.

### **2.2 Omfang**

Vi tror at utbyttet blir aller best dersom deltakerne får muligheten til påfyll og trening noen dager, deretter praktisere i hverdagen, for så å møtes igjen for erfaringsutveksling og mer påfyll og øving. Opplegget må gjerne omfatte arbeid med case fra Patentstyret, og eventuelt mulighet for formell studiekompetanse.

Vi ser for oss at lederutviklingen skjer over 5-7 dager i 2014 og våren 2015.

Hvor mange samlinger á hvor mange dager overlater vi til leverandør á vurdere. Det er satt av tid og innkalt til to ledersamlinger i 2014, herunder 13. – 14. mai, 12. juni og 8.-9. oktober. Vi ser for oss at lederutviklingen skal fylle deler av disse samlingene.

Hensikten med konkurransen er á inngå en kontrakt med én leverandør for dette enkeltoppdraget. Vi åpner opp for á arrangere eventuelle treningssamlinger, øvelser e.l. i 2015-2017 (opsjon) etter behov. Vi ønsker også á kunne benytte leverandøren til eventuelle andre oppdrag i forbindelse med lederutvikling innenfor verdi- og tidsrammen til avtalen.

### **2.3 Verdi**

Oppdragets verdi er estimert til 150 000-500 000 kroner i 2014 og 2015. Opsjoner kommer i tillegg, så samlet verdi kan komme opp i 950 000 kroner.

Volumet som skisseres i dette konkurransegrunnlaget kan endres i løpet av kontraktperioden. Endringene kan gjelde verdien og antall dager, samt andre deler av konkurransegrunnlaget.

Tilbudet skal omfatte komplette tjenester i henhold til konkurransegrunnlagets åpenbare intensjoner, selv om ikke alle underliggende ytelser for á oppnå dette er omtalt eller spesifisert i konkurransegrunnlaget. Tilbyder kan ikke senere påberope seg rett til kontraktsendringer knyttet til forhold som har vært reelle og registrerbare før innlevering av tilbudet.

Oppdragsgiver benytter Merzell Sourcing Service for á administrere denne anbudsprosessen. Det betyr at alle tilbud skal leveres via Merzell, [www.merzell.no](http://www.merzell.no). All annen kommunikasjon skal foregå gjennom Merzell. Dette for at all kommunikasjon skal loggføres.

Er du ikke bruker hos Merzell, eller har du spørsmål knyttet til hvordan du skal laste opp informasjon, stille spørsmål eller hvordan du skal gi tilbud, ta kontakt med Merzell Support: Tlf: + 47 21 01 88 61 / 62 eller + 47 979 78 472.

### **2.4 Bestilling**

Vi ber om tilbud på planlegging og gjennomføring av et lederutviklingsopplegg som inneholder de tre elementene som er listet over. I tilbudet ber vi om at dere skisserer hvordan dette kan gjøres basert på den informasjonen som er tilgjengelig i forespørselen.

Vi ber om et tilbud med løsningsbeskrivelse og pris på et opplegg á 5-7 dager.

### 3 OPPDRAGSGIVER

Besøksadresse:  
Patentstyret  
Sandakerveien 64  
0484 Oslo

Postadresse:  
Pb 8160 Dep.  
0033 Oslo

Saksbehandler: Geir-Kristian Slydahl  
Telefon: (+47) 22 38 73 78 / 99 38 86 40  
E-post: [gsl@patentstyret.no](mailto:gsl@patentstyret.no)

Vi gjør oppmerksom på at all kommunikasjon vedrørende anbudskonkurransen skal foregå gjennom Mercell sin kommunikasjonsmodul.

Oppdragsgiver har en egen hjemmeside: [www.patentstyret.no](http://www.patentstyret.no)

### 4 KONKURRANSEN

Konkurransen skjer etter prosedyre for anbudskonkurranse med forhandlinger i henhold til Lov om offentlige anskaffelser av 16. juli 1999 nr 69 (LOA), og Forskrift om offentlige anskaffelser fastsatt ved kgl. res. 7. april 2006 nr. 402 (FOA) del I og del II. Dette innebærer at alle interesserte leverandører kan gi tilbud.

Det vil velges ut mellom 4 og 8 tilbydere som blir invitert til å delta i forhandlingene. Valget av hvilke tilbydere som inviteres til forhandlinger vil gjøres på bakgrunn av tildelingskriteriene. Det vil deretter gjennomføres en eller to forhandlingsrunder med tilbyderne etter hva det ansees behov for. Antallet tilbydere vil reduseres etter hver forhandlingsrunde. Siste forhandlingsrunde vil gjennomføres med minimum tre tilbydere. Vi forbeholder oss retten til å gjøre avklaringer med enkelte tilbydere i tillegg til forhandlingene hvis det behov for dette.

Patentstyret har beskrevet omfanget og ønskede intensjoner bak lederutviklingen. Vi ønsker å vurdere forslagene til de utvalgte leverandørene og komme med forslag til tilpassninger og endringer gjennom forhandlingene. Leverandørene får mulighet til å stille spørsmål og be om informasjon i forhandlingene. Leverandøren får mulighet til å levere revidert tilbud etter hver forhandlingsrunde. Det forslaget vi mener er best egnet for Patentstyret vil bli valgt til slutt.

Oppdragsgiver forbeholder seg retten til å foreta rettelser, suppleringer og endringer av konkurransegrunnlaget frem til fastsatt frist før tilbudsfristens utløp. Opplysninger om dette vil bli lagt ut på Mercell sin kommunikasjonsmodul som vedlegg til utlysningen.

#### 4.1 Språk

Det er et krav at tilbudet med tilhørende dokumenter skal utformes på norsk. Kravet til utforming på norsk gjelder også spesifikasjoner, kontraktsdokumenter og all korrespondanse i tilknytning til anbudskonkurransen, som for eksempel spørsmål, klager eller andre henvendelser. Enkelte spesielle dokumenter som ikke fins på norsk kan leveres på engelsk, dansk eller svensk slik som produktkataloger eller tekniske beskrivelser fra produsent.

#### **4.2 Avlysning**

Dersom det foreligger saklig grunn, for eksempel ved bortfall av finansiering eller manglende konkurranse/deltagelse i konkurransen, forbeholder oppdragsgiver seg retten til å avlyse konkurransen.

#### **4.3 Kostnader**

Enhver kostnad som tilbyder pådrar seg i forbindelse med konkurransen må dekkes av tilbyderen. Det samme gjelder kostnader som er pådratt ved møter, demonstrasjoner, reiser, etc.

#### **4.4 Alternative tilbud**

Alternative tilbud vil ikke godtas.

## **FRISTER**

#### **4.5 Frist for å stille spørsmål til konkurransegrunnet**

Alle henvendelser og spørsmål må være fremsatt gjennom Mercells kommunikasjonsmodul senest 2014.02.20 kl. 12.00.

Har du noen spørsmål vedrørende dette anbudet, må disse stilles i kommunikasjonsmodulen i Merzell. Dette for at all kommunikasjon skal loggføres.

Anonymiserte spørsmål og svar vil bli lagt ut på Merzell.

#### **4.6 Tilbudsfrist**

Tilbudsfrist er **2014.02.27 kl. 10.00**.

Alle tilbud skal leveres via Merzell, [www.merzell.no](http://www.merzell.no). Det er kostnadsfritt å registrere seg og levere tilbud gjennom Merzell.

Er du ikke bruker hos Merzell, eller har du spørsmål knyttet til hvordan du skal laste opp tilbudet ditt, eller hvordan du skal gi tilbud, ta kontakt med Merzell Support:

Tlf: + 47 21 01 88 61 / 62 eller + 47 979 78 472.

Det anbefales at tilbudet leveres inn i god tid før fristens utløp. Tilbudet skal signeres elektronisk og det må settes av tid til dette. Skulle det komme tilleggsinformasjon fra innkjøper som fører til at du ønsker å endre tilbudet ditt før fristen utgår, kan du gå inn og åpne tilbudet, gjøre eventuelle endringer og levere på nytt helt inntil tilbudsfristen utgår. Kommer det endringer i konkurransen etter at tilbudet er levert må tilbudet bekreftes på nytt for å erkjenne at nye betingelser godtas.

Det foreligger ingen angrefrist eller endringsmuligheter på inngitte tilbud etter tilbudsfristens utløp.

#### **4.7 Tilbudsåpning**

Tilbudsåpning vil finne sted **2014.02.27 kl. 13.30** på Patentstyret. Tilbudsåpningen er ikke offentlig. Kun ansatte ved Patentstyret har anledning til å være tilstede ved åpningen.

#### **4.8 Forhandlinger**

Forhandlingene vil foregå i uke 12 og 13.

#### 4.9 Vedståelsesfrist

Tilbyder skal vedstå seg tilbudet frem til 2014.06.02.

#### 4.10 Tidsplan

Følgende tentative fremdriftsplan følges;

	<b>Aktivitet</b>	<b>Dato</b>
1	Kunngjøring med vedlagt konkurransegrunnlag	2014.01.30
2	FRIST for å sende inn spørsmål til konkurransegrunnlaget	2014.02.20
3	<b>FRIST</b> for å levere inn tilbud	<b>2014.02.27 kl. 10.00</b>
4	Åpning av tilbud	2014.02.27
5	Forhandlinger	Uke 12-13
6	Kontraktstildeling	2014.04.02
7	Kontraktsinngåelse	2014.04.11
8	Iverksettelse av avtale	2014.04.14

## 5 KONTRAKTSTYPE/VILKÅR

Det vil bli inngått en oppdragsavtale om kjøp av lederutviklingsopplegg med fire – 4 – års varighet fra kontraktsdato.

Ved kontraktens opphør skal leverandørene yte den bistand som er nødvendig for at oppdragsgiver skal kunne overlate dette arbeidet til andre.

Patentstyret ønsker ingen forbehold fra avtalen. Forbehold fra avtalen vil kunne føre til avvisning av tilbudet.

## 6 KVALIFIKASJONSKRAV

Leverandører som oppfyller nedenfor nevnte krav til tekniske kvalifikasjoner, finansielle og økonomiske stilling, vil få tilbudet vurdert.

For å dokumentere sine kvalifikasjoner skal Leverandøren levere dokumenter som nevnt nedenfor senest ved tilbudsfristens utløp.

### 6.1 Skatter og avgifter

Tilbyder skal ikke ha vesentlige skatterestanser

Dette skal dokumenteres gjennom:

- Skatteattest for skatt fra kemner/kommunekasserer
- Skatteattest for merverdiavgift fra skattefogden

Skatteattestene skal ikke være eldre enn 6 måneder regnet fra tilbudsfristens utløp. Kravet gjelder kun norske leverandører.

### 6.2 HMS erklæring

Tilbyder skal ha et aktivt arbeid med HMS.

Dette skal dokumenteres gjennom:



Tilbyder skal legge frem egenerklæring om at de lovbestemte krav innen helse, miljø og sikkerhet oppfylles.

### **6.3 Soliditet**

Tilbyder skal ha god soliditet. Soliditeten blir sett i forhold til oppdragets risiko.

Soliditeten skal dokumenteres ved leverandørens årsregnskap for de to siste regnskapsår. Årsregnskapene skal inneholde revisors beretning hvis leverandøren er revisjonspliktig. Hvis ikke leverandøren er revisjonspliktig skal dette fremkomme av tilbudet. Nyetablerte selskaper kan dokumentere sin økonomiske soliditet gjennom årsregnskap fra oppstartstidspunkt til senest mulig tidspunkt.

Oppdragsgiver forbeholder seg retten til å innhente en kredittvurdering av tilbyder hvis det synes hensiktsmessig. Kredittvurderingen skal ikke være dårligere enn A eller tilsvarende.

### **6.4 Organisatorisk og juridisk stilling**

Tilbyder skal ha et lovlig registrert foretak.

Dette skal dokumenteres gjennom:

Norsk tilbyder skal fremlegge firmaattest utstedt av Brønnøysundregistrene for å dokumentere at tilbyder er et lovlig etablert foretak. Attesten skal foreligge innen tilbudsfristens utløp.

Utenlandsk tilbyder skal fremlegge attest(er) for registrering i faglige registre bestemt ved lovgiving i det landet hvor tilbyderen er etablert.

### **6.5 Kvalitetssikringssystemer**

Tilbyder må dokumentere gode kvalitetssikringsrutiner.

Patentstyret krever en leverandør som behandler eventuelle avvik og klager på en god måte og lærer av sine feil. Patentstyret krever også en leverandør som jobber systematisk og har et bevisst forhold til kvalitetssikring.

Kvalitetssikringsrutinene skal minimum dokumenteres gjennom håndbøker, manualer, rutiner eller annet som beskriver oppfølging av avvik, håndtering av klager og generell oppfølging av kvaliteten.

## **7 TILDELINGSKRITERIER**

Tildelingskriteriene er forhold ved tilbudet som det vil legges vekt på ved tildeling av kontrakt.

I vurderingen av tilbudene vil det bli lagt vekt på følgende fire kriterier:

- |                      |            |
|----------------------|------------|
| • Kvalitet           | Teller 60% |
| • Pris               | Teller 20% |
| • Gjennomføringsevne | Teller 10% |
| • Miljø              | Teller 10% |

## **7.1 Kvalitet**

### **7.1.1 Kompetanse**

Tilbyder skal beskrive ansvarlig(e) konsulent(er)s formelle kompetanse og konkrete erfaring med gjennomføring av lederutvikling med tema anerkjennende og styrkebasert ledelse. Vi ber om at dere oppgir relevante referanser med kontaktinformasjon for aktuelle konsulenter.

Hvis konsepter/modeller for gjennomføring av denne typen ledertrening har vært gjennomført tidligere, ber vi om referanser på det.

### **7.1.2 Oppgaveforståelse**

Vi ber om at tilbyder beskriver kort sin forståelse av begrepet og tekningen bak *styrkebasert ledelse* og hvilke effekter styrkebasert ledelse kan ha for organisasjon, medarbeidere, arbeidsmiljø og lederen selv.

Vi ber om at tilbyder beskriver hvordan man tenker at oppdraget på best mulig måte bør gjennomføres for å nå de målene som er beskrevet i oppdragsbeskrivelsen. Vi ønsker at dere beskriver et konkret program for lederutviklingen med aktuelle temaer, metoder, teknikker, øvelser og prosessuelle grep. Vi ber også om at dere beskriver hvordan HR kan involveres i oppdraget.

## **7.2 Gjennomføringsevne**

Det må dokumenteres at gjennomføringen av programmet er realistisk til de foreslåtte tidspunktene. Programmet skal inneholde en forpliktende milepælsoversikt med delegerte resurser. Beskriver kapasitet dersom oppdraget ikke kommer i gang som planlagt.

## **7.3 Prisfastsettelse**

Tilbyder skal oppgi fastpris for hele lederutviklingen i 2014 og 2015. I tillegg ønsker vi at dere oppgir timepris for eventuelle tilleggsoppdrag.

Tilbyder skal gi priser basert på betingelsene i vedlagte utkast til oppdragsavtale. Prisen(e) skal være fast(e). Valutaklausuler aksepteres ikke. Alle priser skal oppgis i norske kroner (NOK), eksklusiv merverdiavgift.

## **7.4 Dokumentasjon av miljøkrav**

Oppdragsgiver ønsker å benytte miljøvennlige tjenester så langt det er mulig.

Tjenestene som benyttes av oppdragsgiver bør derfor påvirke miljøet negativt i minst mulig grad.

- Beskriv i hvilken grad miljøhensyn ivaretas ved tilbudte tjenester.
- Beskriv egen miljøprofil og miljøordninger.
- Eventuelle miljøsertifiseringer skal dokumenteres med kopi av sertifikater.

## 8 UTFORMING AV TILBUD

Tilbudet skal være utformet på norsk og leveres gjennom Mercell sin kommunikasjonsmodul.

**Tilbudsbrev**, datert og signert av person med nødvendig fullmakt. Tilbudsbrev skal inneholde følgende;

- Tilbyders navn og adresse
- Tilbyders organisasjonsnummer
- Kontaktperson med tlf. nr. og e-postadresse
- Beskrivelse av eventuelle forbehold til avtalen. Leverandør vil ikke kunne gjøre forbehold gjeldende som ikke er nevnt i tilbudsbrevet. (Forbehold kan føre til avvisning av tilbudet). Hvis tilbudsbrevet ikke inneholder beskrivelse av forbehold forutsetter oppdragsgiver at tilbudet ikke inneholder forbehold fra kravene i avtalen.

## 9 LEVERINGSSTED FOR TILBUDET

Tilbudet leveres gjennom Mercell.

## 10 BEGRUNNELSE FOR VALG AV LEVERANDØR

Tilbydere som ikke blir valgt vil, innen kontrakt inngås, få tilsendt en begrunnet tilbakemelding om oppdragsgivers innstilling, samt en frist for å påklage beslutningen.

## 11 VEDLEGG

- Vedlegg 1: Patentstyrets ledelsesprinsipper  
Vedlegg 2: Utkast til oppdragsavtale  
Vedlegg 3: Bilag til oppdragsavtalen

## **Vedlegg 1 Patentstyrets Ledelsesprinsipper**

Patentstyrets ledelsesprinsipper skal fungere som peilemerker i lederens hverdag og angir retning for lederutviklingen.

### **1. En leder i Patentstyret legger kundenes og samfunnets behov til grunn ved fastsettelse av mål og aktiviteter og forankrer disse i virksomheten ved å**

- være nysgjerrig på og forstå kundenes og samfunnets behov nå og i fremtiden
- omsette virksomhetens hensikt og mål til avdelingsvise, seksjonsvise og individuelle mål
- formidle sammenhengen mellom kundenes og samfunnets behov og de konkrete målene vi setter oss
- utvikle og bruke medarbeidernes kompetanse i tråd med overordnede mål

### **2. En leder i Patentstyret tar helhetlig ansvar, setter klare mål og sikrer at de nås ved å**

- prioritere ut i fra et helhetsperspektiv
- beslutte og å gjennomføre
- samhandle på tvers av virksomheten
- uttrykke tydelige forventninger og gi klare tilbakemeldinger på medarbeidernes prestasjoner

### **3. En leder i Patentstyret motiverer, inspirerer og skaper tillit ved å**

- ha en tydelig og åpen dialog
- informere og involvere medarbeiderne
- være åpen for nytenkning og endring
- utvikle og bruke den enkelte medarbeiders kompetanser og styrker
- se og anerkjenne den enkelte medarbeider
- utvikle og reflektere rundt egen lederrolle
- gå foran som et godt eksempel