



Røde Kors

Innkjøpsmanualen

Hvordan overholde innkjøpsbestemmelsene

Dato	Versjon	Beskrivelse	Utførende, Rolle
20.11.24	2.2	Oppdatering Innkjøpsmanual	Anne Solberg, Fagleder innkjøp
20.11.24	2.2	Oppdatering Innkjøpsmanual	Mirza Hadzalic, Enh. Leder Service og Eiendom
22.12.22	2.1	Godkjenning av Oppdatering Innkjøpsmanual	Anne Solberg, Fagleder innkjøp
22.12.22	2.1	Godkjenning av oppdatering av innkjøpsmanualen	Mirza Hadzalic, Enh. Leder Service og Eiendom

Versjonslogg:

Dato	Versjon	Beskrivelse	Utførende, Rolle
15.11.19	1.0	Utvikling Manual for innkjøp versjon 1	Anne Solberg, Seniorrådgiver innkjøp
06.12.19	1.0	Godkjenning av Manual for innkjøp av 17.09.2019	Mirza Hadzalic, Enhetsleder Service og Eiendom
06.12.19	1.0	Godkjenning av Manual for innkjøp av 17.09.2019	Oddleif Hatlem, Avdelingsleder økonomi og administrasjon

Innledning	3
1. Manualens formål og anvendelse	4
1.1. Innkjøpsmanualens formål	4
1.2. Hvordan bruke manualen, virkeområdet, ansvar og roller	4
1.2.1. Formål	4
1.2.2. Virkeområde	4
1.2.3. Ansvar og roller i innkjøp	5
1.2.4. Kan du lage egne, strengere, regler for innkjøp?	5
1.2.5. Fullmakter og signaturrett	6
1.2.6. Hva du gjør om du ikke kan følge innkjøpsbestemmelsene	6
1.3. Innkjøpsmatrisen og kjøpets verdi, og hva du må gjøre	6
1.3.1. Kjøpet sin samlede verdi	7
1.3.2. Innkjøpsmatrisen	7
1.4. Leverandørens tillatelse til å bruke Røde Kors' logo	8
1.5. Bruk av firmakonto og rabatt konto	8
1.6. Konflikter med leverandører	8
2. Etikk, verdier og prinsipper i innkjøp	9
2.1. Røde Kors sine verdier	9
2.2. Røde kors' Innkjøpsprinsipp	9
2.2.1. Konkurranssprinsippet	10
2.2.2. Likebehandlingsprinsippet	10
2.2.3. Forutberegnelighetsprinsippet	10
2.2.4. Etterprøvdbarhetsprinsippet	11
2.2.5. Forholdsmessighetsprinsippet	11
2.2.6. Bærekraftprinsippet	12
2.3. Lover som innkjøp må følge og alminnelig anbudsrett	12
2.4. Klima og Miljø	14
2.4.1. Landsstyret har besluttet at Røde Kors skal være miljøsertifisert	15
2.4.2. Bestemmelser for klima og miljø etter beløpets størrelse	15

2.4.3.	Klima- og miljøkrav og utvalgskriterier	15
2.5.	Folkerett	16
2.6.	Arbeidsvilkår, arbeidsforhold og åpenhetsloven	16
2.6.1.	Hvem gjelder åpenhetsloven for?	16
2.6.2.	Aktsomhetsvurderinger	17
2.6.3.	Prosess for aktsomhetsvurderinger	17
2.6.4.	Vurder risiko ved produktet og i markedet	17
2.7.	Korrupsjon	19
2.7.1.	Hva mener med misligheter og korrupsjon	19
2.7.2.	Ansvar for misligheter og korrupsjon	20
2.8.	Habilitet og interessekonflikt	20
2.9.	Gaver og personlig bruk av avtaler	20
2.10.	Krav til leverandører i Røde Kors	20
3.	Innkjøpsprosessen til Røde Kors	21
3.1.	Stegene i Røde Kors' innkjøpsprosess	21
3.2.	Forberedelse, gjør et grundig forarbeid	21
3.3.	Marked, orienter deg i markedet	22
3.4.	Kjøpet, gjennomføring av byttehandelen og signering av kontrakt	22
3.5.	Implementering, skape nytte av det du har kjøpt	23
3.6.	Oppfølging, følge opp det du har kjøpt	23
3.7.	Innkjøpsprosessen med tilgjengelige verktøy	24
3.8.	Hva må jeg gjøre selv, og hva kan jeg få innkjøp sin hjelp til?	24
3.9.	Prioritering av tid og ressurser i en innkjøpsprosess	25
4.	Link til deldokumenter i innkjøpsmanualen.	25
5.	Kilder og nyttig informasjon	25
5.1.	Dokumenter som gjøres tilgjengelig i innkjøpsmanualen:	25
5.2.	Kilder som er benyttet i arbeidet med innkjøpsmanualen.	1

Innledning

Alle som skal kjøpe noe i den norske Røde Kors organisasjonen, her etter kaldt Røde Kors, må sette seg inn i og følge innkjøpsbestemmelsene som er godkjent av landsstyret 29 april 2022. Dette dokumentet, Innkjøpsmanualen er utdypende til innkjøpsbestemmelsene. Bestemmelsene og innkjøpsmanualen forutsetter videre at du har midlene og tilstrekkelig med godkjenning, mandat, til å gjennomføre kjøpet ditt.

Hvis du ikke er vant til innkjøpsprosesser, så kan det synes vanskelig å vite hvordan du skal begynne og hva du må gjøre. Dette dokumentet, med tilhørende verktøy, vil hjelpe deg med det. Hvis du derimot er vant til omfattende innkjøpsprosesser, så vil dette dokumentet og verktøyene hjelpe deg til å huske på alt du skal gjøre og ikke minst hvordan det skal gjøres i Røde Kors. Husk at alle innkjøpere skal følge innkjøpsprosessen vår og de retningslinjer som organisasjonen setter for bærekraft og etikk.

For at manualen skal bli enklere å administrere er den delt opp i et hoveddokument som er innkjøpsmanualen (dette dokumentet) og videre tre deldokumenter, som beskriver de tre kjøpskategoriene; små kjøp, mellomstore kjøp og store kjøp. Dette er vist under:

Innkjøpsmanualen (dette dokumentet):

- [Deldokument 1, Små kjøp](#)
- [Deldokument 2, Mellomstore kjøp](#)
- [Deldokument 3, Store kjøp](#)

For å komme til rett sted i manualen, så dobbeltklikk på det du trenger i innholdsfortegnelsen, så vil dokumentet hoppe til rett del, og/eller kapittel.

Trenger du hjelp og/eller har spørsmål rundt innkjøp, så kan du ta kontakt med innkjop@redcross.no. Innkjøp vil svare deg så raskt de kan, normalt innen 2 (to) virkedager, med unntak av fellesferier hvor innkjøp er stengt. Fellesferiene er sommerferien, julen og påsken.

Hvis du finner noe i dette dokumentet, som ikke samsvarer med dokumentene sine kilder, og/eller som du mener bør inkluderes, eller er feil, så gi en beskjed til: innkjop@redcross.no. Vi ønsker alltid å bli bedre, så alle innspill mottas med takk.

1. Manualens formål og anvendelse

1.1. Innkjøpsmanualens formål

Innkjøpsmanualen er en veiledning for hva du skal gjøre når du kjøper noe i Røde kors, og hvilke prosesser og metoder du skal bruke for å overholde [innkjøpsbestemmelsene](#) som er vedtatt av landsstyret i april 2022.

I Røde kors så definerer vi et kjøp med enhver anskaffelse og aktivitet med sikte på å dekke et behov for varer, tjenester og bygg- og anleggsarbeider mot en form for motytelse.

Røde Kors må gjennomføre innkjøp på en veloverveid og enhetlig måte, og dokumenterer det vi gjør, for at vi:

- **Skal vise at vi har en hensiktsmessig bruk av Røde kors sine midler**, så vi kan nå [Røde kors sine mål](#) og øke den humanitære innsatsen. Eks. ved å redde liv, gi en trygg oppvekst, og gi flere et liv i verdighet.
- **Skal vise at vi har en sunn og bærekraftig drift**, for å fremover øke den humanitære effekten, styrke frivilligheten, og videreutvikle oss, og ivareta kommende generasjoners behov.
- **Ivaretar Røde kors sitt omdømme**, at vi opprettholder tilliten i befolkningen og hos myndighetene så vi får mulighet til å realisere Røde kors sine visjoner og planer, samt [Røde kors sitt hovedprogram](#) i dag og i fremtiden.

1.2. Hvordan bruke manualen, virkeområdet, ansvar og roller

Innkjøpsmanualen hjelper deg til å sikre at Røde Kors følger:

- Norske lover og sedvane
- Røde kors sine lover, vedtak og orienteringer om varig verdi (VOVV)
- Røde kors sine bestemmelser, prinsipper og overordnet styringsdokumenter
- IFRC og ICRC' prinsipp til innkjøp
- God praksis og metode for innkjøp

1.2.1. Formål

Formålet med innkjøpsmanualen er å påse at Røde Kors, så langt det lar seg gjøre, har god ressursbruk, samt økonomisk og etisk bærekraft, for å øke Røde Kors humanitære arbeid nå og i fremtiden.

Veloverveide og dokumenterte prosesser for innkjøp er essensielt for å ivareta Røde kors sitt omdømme, og for at Røde Kors skal ha en sunn drift og et godt renommé. Innkjøpsmanualen er et verktøy for å hjelpe oss med det.

1.2.2. Virkeområde

Innkjøpsmanualen skal hjelpe deg med å ivareta at de kjøpene du gjør er i overenstemmelse med innkjøpsbestemmelsene, og bestemmelsene ble godkjent av landsstyret og gjelder for alle i Røde Kors. Dette inkluderer nye kjøp, gjentagende kjøp, og fornyelse av eksisterende avtaler.

Med kjøp menes enhver anskaffelse og aktivitet med sikte på å dekke et behov for varer, tjenester og bygg- og anleggsarbeider mot en form for motytelse. Kjøp, salg og leie av eiendom er

kjøp som er omfattet av de etiske bestemmelsene, men er ikke omfattet av innkjøpsprosessen, slik den er beskrevet i innkjøpsbestemmelsene kapittel 4.

1.2.3. Ansvar og roller i innkjøp

Enhver som gjennomfører kjøp i Røde kors er selv ansvarlig for kjøpet de gjør, og hvordan de gjennomfører det. Dette betyr at du selv må påse at planlegging, forundersøkelser, kjøp, implementering og oppfølging av kjøpet skjer i henhold til de kravene som Røde Kors har. I tillegg til dette så må du sørge for at de premissene som følger midlene, dette kan for eksempel være donormidler, blir ivare tatt til enhver tid.

Fagansvaret for innkjøp ligger hos Generalsekretæren, og han har delegert fagansvaret videre til Økonomi og administrasjonsavdelingen på Nasjonalkontoret. Dette betyr at innkjøp i Økonomi og administrasjonsavdelingen er ansvarlig for å tilrettelegge for informasjon, verktøy og prosesser, samt overholdelsen av disse.

Dersom du trenger hjelp, bistand med et kjøp, eller har et spørsmål, så ta kontakt med innkjøp på e-post: innkjop@redcross.no. De vil svare deg innen to arbeidsdager, med unntak av ferieperiodene, hvor innkjøp er stengt.

Innkjøp i Økonomi og administrasjonsavdelingen skal alltid, så langt det lar seg gjøre, vurdere behovet til hele organisasjonen og vurdere hva som er best for Røde Kors. Innkjøp kan velge å gå inn i de prosessene som de ønsker å være en del av, om de anser det som hensiktsmessig, og de har også et mandat til, så langt det lar seg gjøre, å påse at organisasjonen følger de bestemmelsene, reglene og rutinene som vi har.

1.2.4. Kan du lage egne, strengere, regler for innkjøp?

Alle lokale lag, distrikter, enheter og avdelinger på nasjonalkontoret, og aksjeselskap kan etablere strengere og mer utfyllende regler og retningslinjer som supplerer innkjøpsbestemmelsene.

Dersom din del av organisasjonen ønsker egne og strengere regler, så er det viktig å huske at disse reglene og retningslinjene ikke kan være motstridende til innkjøpsbestemmelsene eller lovverket. Dette betyr at innkjøpsbestemmelsene, alltid vil gjelde, og at andre regler og retningslinjer vil være noe som kommer i tillegg til disse.

Viktige huskereglene så langt:

- Innkjøpsmanualen er utfyllende til innkjøpsbestemmelsene som gjelder for alle. Les først Innkjøpsmanualen (dvs. dette hoveddokumentet), og gå videre til det deldokumentet som gjelder for ditt kjøp (f.eks. lite, middels eller stort kjøp).
- Du eller din leder er selv ansvarlig for det kjøpet dere gjør, og at dette er i henhold til innkjøpsbestemmelsene, og at dere i planlegging, forundersøkelser, kjøp, implementering og oppfølging følger reglene som er satt.
- Du må i tillegg alltid følge de reglene som følger midlene. Det kan bety at din del av organisasjonen, pengene du bruker (eks. donormidler), kan ha strengere krav enn det innkjøpsbestemmelsene tilsier.

1.2.5. Fullmakter og signaturrett

Hva hver rolle kan forplikte organisasjonen til er noe som reguleres av økonomibestemmelser, eller det økonomireglementet som gjelder for din del av organisasjonen. Dette er ikke noe som innkjøp beslutter.

Innkjøp regulerer hvordan kjøpet skal gjennomføres, men ikke hva du skal kjøpe eller investere i. Dette vil hver leder beslutte selv etter det mandatet som lederen har i sin stilling. Det er allikevel noen grunnleggende regler som kan nevnes:

1. Ingen kan forplikte Røde Kors økonomisk med mindre de har fullmakt til det i sin rolle eller stilling.
2. Har du ikke den fullmakten du trenger, må den lederen som har fullmakt delegerer dette til deg.

Hør med din økonomiavdeling dersom du ønsker mer informasjon om fullmakt og signaturrett, og hva som gjelder for deg.

1.2.6. Hva du gjør om du ikke kan følge innkjøpsbestemmelsene

Dersom det foreligger saklig grunn for at enkelte deler av innkjøpsbestemmelsene ikke kan følges, er det mulig å søke om fritak. Hvilke deler av bestemmelsen du da må søke fritak fra, årsak, og hvordan dette vil påvirke organisasjonen, skal dokumenteres og lagres på fellesområdet.

Fritak fra deler av bestemmelsene kan godkjennes i følgende tilfeller:

- Innkjøp for å dekke umiddelbare behov i en krise- og nødssituasjon.
- I tilfeller hvor publisering i en innkjøpsportal ikke forventes å gi en pris eller ytelsesfordel.
- Det å følge innkjøpsbestemmelsene i sin helhet vil være en vesentlig ulempe for organisasjonen eller redusere muligheten til å yte humanitær bistand.

Alle i Røde kors har en plikt til å følge Røde kors sine bestemmelser, og videre en plikt til å melde ifra om bestemmelsene til Røde kors ikke er fulgt. Så de punktene, bestemmelsene, som det ikke gis fritak fra, skal alltid følges. Du finner standard brev for avvik til innkjøpsbestemmelsene, på innkjøp sine sider. Dette er følgebrevet du skal fylle inn når du oppdager et avvik.

For aksjeselskap som er heleid av Røde Kors, så er det styret i selskapet som kan gi fritak fra innkjøpsbestemmelsene.

1.3. Innkjøpsmatrisen og kjøpets verdi, og hva du må gjøre

Hvilken fremgangsmåte som skal følges ved det enkelte kjøp, avhenger av den samlede verdien av kjøpet. For å ivareta Røde Kors sitt omdømme og en bærekraftig drift, så stilles det derfor strengere krav til hva du må gjøre avhengig av hvor stort kjøpet er.

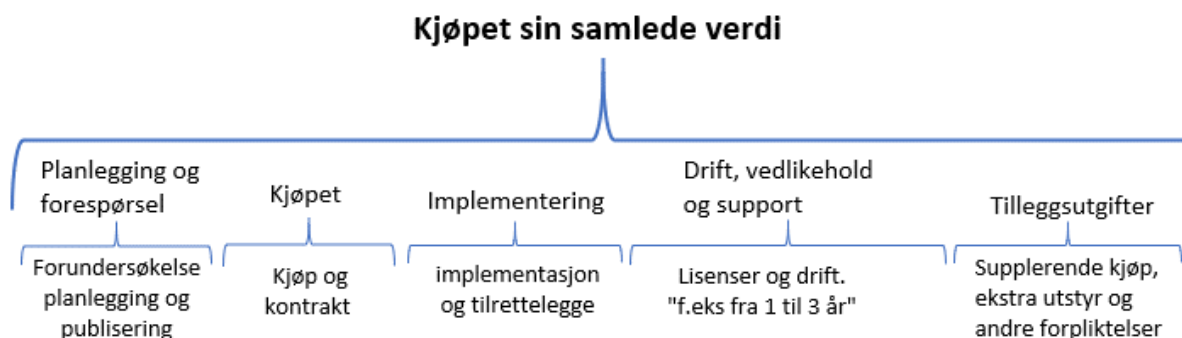
Kjøp i Røde kors deles i følgende kategorier:

- Småkjøp; er kjøp for mindre enn 100 000 kr.
- Mellomstore kjøp: kjøp fra 100 000 kr, men mindre enn 500 000 kr.
- Store kjøp: kjøp over 500 000 kr.

Det vil være mer regler som skal følges etter hvert som innkjøpet øker i verdi, eller er mer omdømmesensitivt. Derfor er også innkjøpsmanualen delt opp i deldokumenter som tar for seg hver kjøpskategori. Ved å gå inn på det deldokumentet som gjelder ditt kjøp, så vil du få veiledning i de aksjonene du skal gjøre.

1.3.1. Kjøpet sin samlede verdi

Med den samlede verdien menes alle kostnader forbundet med kontrakten, herunder delkontrakter, rabatter og opsjoner. Det kan vises som modell for kjøpets samlede verdi, som du ser under, hvor alle kostnader som er forbundet med kjøpet er tatt med.



Ved fornyelse av en avtale, vil den samlede verdien av kjøpet baseres på den nye avtaleverdien. Ved f.eks. en rammeavtale som muliggjør gjentagende kjøp over flere år, så skal avtaleverdien beregnes ut fra organisasjonens behov i en periode på 3 år.

1.3.2. Innkjøpsmatrisen

For å kunne se på en forenklet måte hva du må gjøre ut fra beløpets grense, så kan du bruke innkjøpsmatrisen. Husk at for å forstå hva du skal gjøre, så må du ha regnet ut hva den samlede verdien på ditt kjøp er.

K = tusen	Hva må enhver gjøre:	Fritak fra bestemmelsene:
Det stilles strengere krav til prosessen ut ifra hvor stort kjøpet er.		
Små (direkte) kjøp mindre enn 100k NOK	- Handle fra en avtaleleverandør hvis mulig. Hvis Røde Kors ikke har en avtale, så kan leverandøren kontaktes direkte.	Fritak godkjennes av nærmeste leder
Mellomstore kjøp Fra 100k, og mindre enn 500k NOK	- Innhente tilbud fra minimum tre leverandører - Røde Kors sin retningslinjer for bruk av kontrakt skal følges på kjøp over 200k NOK - Leverandøren må signere innkjøpsvilkårene	Fritak godkjennes av nærmeste leder
Store Kjøp: Over 500k NOK	- Innkjøpsprosessen i Røde Kors skal følges (Kapittel 4) - Innkjop@redcross.no, skal informeres om kjøpet og prosessen	Fritak godkjennes av innkjøp, på mail: innkjop@redcross.no
Alle unntak fra innkjøpsbestemmelsene, på kjøp over 3 millioner, må i tillegg til innkjøp, også godkjennes av Avdelingsleder i Økonomi og Administrasjon.		

1.4. Leverandørens tillatelse til å bruke Røde Kors' logo

Bruken av Røde Kors logo er strengt regulert. Ingen kan bruke Røde kors' logo, eller tillate at denne blir brukt, uten at det foreligger en skriftlig tillatelse til det.

Du kan se mer om hva som er tillatt i profilprogrammet på korsveien, og siden som heter [bruken av logo og profilering](#).

Røde Kors i Norge eier ikke symbolet 'det røde korset'. Vi er gitt tillatelse til å bruke det i to sammenhenger:

1. Som beskyttelsesemblem i krig og konflikt
2. Som logo for å indikere at den eller det som bærer logoen tilhører eller representerer Røde Kors

Det røde korset skal i seg selv være sterkt nok til å fortelle om holdninger og prinsipper vår organisasjon står for. Det skal ikke være tvil om hvilke prinsipper og verdier som fremmes av personell som bærer det røde korset. Det samme skal gjelde for organisasjoner som viser dette frem.

Røde Kors sin logo skal derfor ikke brukes i en grafisk miks med andre flagg eller symboler, selv om vi på et gitt tidspunkt kan stå inne for eller ønsker å støtte en gruppering eller et budskap. Det samme gjelder tillatelse av bruk av logoen for leverandører.

Dersom en leverandør ønsker å vise at de er en leverandør og en samarbeidspartner av Røde Kors, og i den sammenheng ønsker å vise frem det røde korset, så krever dette en særlig avtale for det.

1.5. Bruk av firmakonto og rabattkonto

Alle kjøp skal følge innkjøpsbestemmelsene. Firmakonto og rabattkonto skal alltid godkjennes av regnskap eller økonomi før de opprettes. Hør med din økonomifunksjon om hva du må gjøre.

1.6. Konflikter med leverandører

Hvis det oppstår en konflikt med en leverandør, i forbindelse med en avtale eller et kjøp som er over 500 000 NOK, og dette ikke løses ved forhandlinger og samtaler med leverandøren, så skal innkjøp i Økonomi og administrasjonsavdelingen kontaktes for bistand. De vil ev. kunne bistå med sin kunnskap og erfaring fra tilsvarende konflikter, og de vil i noen tilfeller kunne hjelpe til med kostnader til en advokat hvis nødvendig. Der hvor det er lurt å kontakte advokaten før signering av kontrakten, vil også innkjøp kunne bistå.

Viktige huskereglene så langt:

- Du må ta med alle kostnader når du beregner kjøpets verdi, også de kostnadene som du eventuelt betaler ved et forprosjekt og de kostnadene som er en følge av kjøpet ditt (eks. Lisenser).
- Hvis det er en konflikt rundt kontrakten, så ta kontakt med innkjøp på mail innkjop@redcross.no.

2. Etikk, verdier og prinsipper i innkjøp

2.1. Røde Kors sine verdier

Røde Kors sine verdier skal alltid ivaretas ved alle aktiviteter som Røde Kors gjør, dette gjelder også innkjøp. Disse prinsippene er:

1. **Humanitet:** Røde Kors sitt formål er å beskytte liv og helse og sikre respekt for enkeltmennesket. Røde Kors arbeider for å fremme gjensidig forståelse, vennskap, samarbeid og varig fred mellom alle folk.
2. **Upartiskhet:** Røde Kors yter hjelp uten hensyn til nasjonalitet, etnisitet, trosbekjennelse, samfunnsklasse eller politisk overbevisning.
3. **Nøytralitet:** For å kunne bevare alles tillit skal Røde Kors ved konflikter ikke ta parti eller på noe tidspunkt la seg engasjere i uoverensstemmelser av politisk, etnisk, religiøs eller ideologisk karakter.
4. **Uavhengighet:** Røde Kors er uavhengig. Selv om det nasjonale Røde Kors skal bistå myndighetene under krig og i nødsituasjoner og er underlagt landets lover, må Røde Kors alltid opprettholde sin selvstendighet for til enhver tid å kunne handle i overensstemmelse med Røde Kors-prinsippene.
5. **Frivillighet:** Røde Kors er en humanitær hjelpeorganisasjon basert på frivillig medlemskap og er ikke på noen måte tilskyndet av ønske om økonomiske fordeler.
6. **Enhet:** I hvert land kan det bare være én Røde Kors-organisasjon. Den må være åpen for alle og utføre sin humanitære virksomhet over hele landet.
7. **Universalitet:** Røde Kors er en verdensomspennende bevegelse hvor de nasjonale Røde Kors-foreningene har samme status og deler samme ansvar og plikt til å hjelpe hverandre.

Still deg alltid spørsmålet om forespørselen din, kravene du stiller og videre vilkårene i kontrakten, vil imøtekomme verdiene til Røde kors.

2.2. Røde kors' Innkjøpsprinsipp

Den som gjennomfører kjøp på vegne av Røde Kors skal i tillegg til å ivareta Røde Kors sine grunnleggende verdier, også ivareta Røde Kors sine grunnleggende prinsipper for innkjøp. Røde kors har tilsvarende prinsipper som det norske og europeiske markedet, men har i tillegg inkludert bærekraft som et av sine prinsipper.

Røde kors' innkjøpsprinsipper er:

- Konkurransen.
- Likebehandling
- Forutberegnelighet
- Etterprøvnbarhet
- Forholdsmessighet
- Bærekraft

I norsk rett er innkjøpsprinsippene nedfelt i anskaffelsesloven § 4. Disse er også forankret i sedvanerett.

Anskaffelsesreglene skal sikre at midler utnyttes best mulig gjennom kostnadseffektive og samfunnstjenlige innkjøp, og at Røde Kors gjennom sine innkjøp bidrar til å utvikle et konkurransedyktig næringsliv. Regelverket, som er praktisert i sedvane- og anskaffelsesretten, gjelder også for Røde Kors, dersom samfunnet igjennom Norges lover eller etter sedvane, følger dette.

2.2.1. Konkurransesprinsippet

Prinsippet om konkurranse innebærer at det skal være konkurranse om kontrakten, og at leverandører skal få en mulighet til å konkurrere på like vilkår. Konkurranse er et av de viktigste virkemidlene for å sikre en mest mulig effektiv bruk av Røde Kors sine ressurser, og kravet til konkurranse gjelder så langt det er mulig.

Hovedregelen er at det alltid skal være en konkurranse om å få tilby til Røde kors. For de store kjøpene så ivaretas dette ved at man alltid skal publisere forespørselen ut i markedet. I Røde kors så bruker vi en innkjøpsportal, hvor det går ut en melding til leverandørene som er registrert i portalen. Det å invitere noen inn til å gi et tilbud, er ikke et brudd på konkurranseprinsippet.

2.2.2. Likebehandlingsprinsippet

Prinsippet om likebehandling innebærer at alle potensielle leverandører gis like muligheter i konkurransen. Prinsippet er grunnleggende for å oppnå rettferdig konkurranse og effektiv ressursbruk. Dette er det overordnede prinsippet som styrer alminnelig anbudsrett, se mer om dette i punktet om alminnelig anbudsrett under.

Regjeringen omtaler likebehandlingsprinsippet som at det dekker både diskriminering på grunnlag av nasjonalitet og usaklig forskjellsbehandling på annet grunnlag. Forbudet mot ikke-diskriminering gjelder kun der forskjellsbehandlingen er knyttet til nasjonalitet eller lokal tilhørighet, mens likebehandlingsprinsippet gjelder all forskjellsbehandling.

Likebehandlingsprinsippet gjelder alle forhold i markedet der forskjellsbehandlingen kan oppstå, og er derfor nært knyttet til de andre prinsippene.

Et eksempel på likebehandlingsprinsippet er at Røde Kors ikke kan forskjellsbehandle leverandører før eller underveis i forespørselen.

Et annet eksempel er at likebehandlingsprinsippet innebærer at arbeidstakere innleid fra et bemanningsforetak minst skal få like lønns- og arbeidsvilkår som vedkommende ville fått ved en direkte ansettelse hos innleier for å utføre samme arbeid.

2.2.3. Forutberegnelighetsprinsippet

Prinsippet om forutberegnelighetsprinsippet og etterprøvnbarhet innebærer at det skal være mulig å ettergå det du gjør i kjøpet ditt. Eksempelvis skal Røde Kors alltid kunne bevise og vise til, at de reglene som Røde Kors har satt for gjennomføring av konkurransen er fulgt, og at de reglene som Røde Kors stiller til seg selv, også er de reglene som ligger til grunn på alle kjøp. Derfor skal vurderinger og andre forhold som er av betydning for gjennomføringen av anskaffelsesprosessen alltid dokumenteres.

I norsk praksis er det vanlig å vurdere brudd på prinsippene om forutberegnelighet og etterprøvbarhet fremfor å vise til at gjennomsiktighetsprinsippet ikke er overholdt. Det nærmere innholdet i de to prinsippene vil derfor gjennomgås hver for seg.

Forutberegnelighet innebærer at anskaffelsesprosessen skal være mulig å forutsi for leverandørene og skal sikre åpenhet om alle stadier i prosessen. Kravet skal gjøre det mulig for leverandørene å vurdere om de vil delta i konkurransen eller ikke, på bakgrunn av den informasjonen de får. Prinsippet skal også sikre at leverandørene kan stole på at de angitte opplysningene om konkurransen blir fulgt. Forutberegnelighet er særlig knyttet til at følgende forhold skal fremgå klart:

- Hva som skal anskaffes.
- Hvordan konkurransen skal gjennomføres.
- Hvilke krav til leverandøren som skal gjelde.
- Hvilke kriterier som legges til grunn for valget av leverandør.
- Omfang og lengde på kontrakten

2.2.4. Etterprøvbarhetsprinsippet

Etterprøvbarheten skal sikre at det er mulig å forstå alle steg og beslutninger i prosessen etter at kjøpet er gjennomført. Dette kalles også gjennomsiktighetsprinsippet, og skal sikre åpenhet om alle stadier i anskaffelsesprosessen og forhindre ulovlig forskjellsbehandling. Det ivaretar derfor:

- leverandørenes rettsikkerhet
- å gjøre det mulig, både for leverandører og eventuelle tredjeparter, å sjekke om oppdragsgiver har fulgt reglene som gjelder for konkurransen
- at enhver oppdragsgiver opptrår på en slik måte at de forvalter samfunnets ressurser effektivt.

Kravet om etterprøvbarhet innebærer at oppdragsgiver må kunne dokumentere hva som har foregått i anskaffelsesprosessen og hvilke beslutninger som er tatt i den. Oppdragsgiver må derfor fortløpende sikre at de vurderinger og den dokumentasjonen som har betydning for gjennomføringen av konkurransen er skriftlig, klar og utfyllende nok til at en tredjeperson eller et klageorgan i ettertid kan få en god forståelse av oppdragsgivers vurderinger.

Røde kors ivaretar dette igjennom sine verktøy:

- Beslutningsprotokoll
- Sjekklisten for innkjøp
- Dokumentasjon av alle forespørselsdokumenter, evalueringer og innstilling av leverandør, og andre dokumenter som er relevant for forespørselen på fellesområdet og i arkivet.

2.2.5. Forholdsmessighetsprinsippet

Prinsippet om forholdsmessighet innebærer at konkurransen skal gjennomføres på en måte som står i forhold til det som skal anskaffes. Kravene skal ikke være strengere enn det anskaffelsens art, verdi, og kompleksitet tilsier. Dette kalles også proporsjonalitetsprinsippet, og betyr eksempelvis at Oppdragsgiver ikke skal legge ned mer arbeid i anskaffelsen, eller be leverandør om å gjøre mer arbeid inn i anskaffelsen, enn det anskaffelsens art, omfang, kompleksitet og verdi tilsier.

Prinsippet får en betydning for gjennomslagskraften til de andre grunnleggende prinsippene om etterprøvbarhet, likebehandling, forutberegnelighet og konkurranse. Som betyr at når du ber om et tilbud, så skal alle valg og vurderinger for hvordan vi i Røde kors gjennomfører en anskaffelse,

være bundet opp til omfanget i verdi for oss og leverandøren. Vi skal ikke be om mer enn det som er rimelig i en forespørsel.

Eksempelvis kan vi vise til hvordan Røde kors har kategorisert kjøpene sine, og at kravene til leverandør og oss som organisasjon er større, jo større verdi kjøpet har.

2.2.6. Bærekraftprinsippet

Prinsippet om bærekraft innebærer at Røde Kors gjennom sine kjøp skal aktivt bidra til å imøtekomme dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov. Ved kjøp skal det tas hensyn til de etiske, sosiale, økonomiske og miljømessige forhold ved krav som stilles til leverandører og leveranser.

Viktige huskereglere så langt vedrørende innkjøpsprinsippene:

- Røde Kors skal i sine innkjøp aktivt bidra til at kommende generasjoner skal få dekket sine behov.
- Alle leverandører skal ha en lik mulighet til å konkurrere om Røde Kors sine avtaler, og skal behandles likt.
- Kravene våre må skrives på en måte som gjør at det ikke er mulig å misforstå hva som skal leveres, og kravene og betingelsene våre må være forholdsmessige til hva det er vi ønsker at leverandøren skal levere.

2.3. Lover som innkjøp må følge og alminnelig anbudsrett

Det er mange interne og eksterne regler som gjelder når du skal kjøpe noe i Røde Kors. Hvilke interne og eksterne regler som gjelder for ditt kjøp, vil være avhengig av det kjøpet du gjør.

Eksterne lover og regler som gjelder for alle kjøp er:

- Norske lover
- De alminnelige anbudsrettslige reglene som ikke er lovfestet og er sedvane
- Kjøpsloven
- Åpenhetsloven

Alle oppdragsgivere, (også Røde kors), vil bli bundet av de alminnelige anbudsrettslige regler der annet ikke er avtalt.

Røde kors er ikke bundet av lov om offentlige anskaffelser, men dersom oppdragsgiver ikke angir konkrete anbudsregler, eller er taus om hvilke regler som gjelder, vil de alminnelige anbudsrettslige reglene inntre. Det betyr at alle konkurranser og forespørsler har regler, enten de er uttrykkelig avtale/påberopt eller ikke. Dette betyr at forespørsler og innkjøp for private næringer, selv om de ikke er regulert i loven, allikevel må følge regler som rettssystemet vil følge.

Røde kors opplyser alltid om sine regler i en forespørsel om et tilbud. Samtidig så må man alltid vurdere om det man gjør er god forretningsskikk.

Der hvor det vil oppstå en tvist, så vil offentlige anskaffelsesregler pga. sin karakter og bakgrunn, kunne påvirke praksis og rettens oppfatning, og dermed skaper de sedvanerett. Dette er noe alle

i markedet må forholde seg til, også Røde kors. Derfor er rutiner og metode for innkjøp i Røde Kors tett opp til det offentlige anskaffelsesregelverket, uten at Røde Kors er bundet av dem.

Når vi snakker om de anbudsrettslig grunnprinsipper, og god konkurranseskikk, så kan vi fremheve noen forhold som rettsinstansene viser til:

- **Oppdragsgiver er juridisk ansvarlig for å beskrive behovet og tolkning til enhver tid.** Det betyr at ved en forespørsel, så er det oppdragsgiver som beskriver hva de trenger, og kravene, og har et ansvar for at dette er så tydelig at enhver leverandør kan forstå dem. Her er det viktig å tenke på formuleringene.
- **Likebehandling** er det prinsippet som andre anbudsrettslige prinsipper bygger opp under. Leverandørene må gis likeverdige forutsetninger for å få sitt tilbud antatt. Regelen er kommet til uttrykk i rettspraksis og er også lovfestet i offentlige anskaffelsesregler.
- **Bindende forespørsel og tilbud**, er et prinsipp som vil si at bestilleren/oppdragsgiver på forhånd tilkjenner hvilken standard som skal følges. Slike ensidig fastsatte spilleregler binder også tilbyder, hvis de kommer med tilbud. De binder da ressurser og tilbudet er pliktig, som betyr at de må levere hvis de har tilbudt noe. jf. lovens § 1.
- **Aksept og akseptfrist**, er prinsipper som tar for seg fristene som er gitt i tilbudet, og i prosessen når man godtar et tilbud fra en leverandør. Akseptfrist er den tidsfristen en tilbyder eller budgiver fremsetter sammen med et tilbud og som angir fristen for å akseptere tilbudet eller budet. Dersom tilbudet eller budet aksepteres innen akseptfristen, anses det for å ha blitt inngått en bindende avtale med de vilkår som fremgår av tilbudet og kontrakt slik den ble akseptert. Her under kommer også lojalitetsplikten.
- **Avvisningsplikt og avvisningsrett** er prinsipper om oppdragsgivers plikt til å avvise og rett til å avvise leverandørens tilbud. Dersom et tilbud eller en anbyder ikke fyller konkurransebetingelsene påligger det anbudsinnyder en plikt til å avvise anbudet.
- **Undersøkelsesplikt** er prinsippet om oppdragsgiver, Røde kors, har eller hadde en plikt til å be om informasjon eller ikke. Oppdragsgiveren er tradisjonelt kun forpliktet til å innhente og kontrollere de dokumentasjonsbevisene som han har etterspurt i anskaffelsesdokumentene
- **Rettsikkerhetsgarantier**, skal sikre at likhetsprinsippet etterleves. Røde kors bruker en innkjøpsportal som sikrer dette. Der innkjøpsportalen ikke benyttes, så skal tilbud/Anbud leveres i lukket konvolutt, og videre åpnes i en anbudsåpning, der alle tilbudene åpnes på likt. Videre vil rettsikkerhetshensyn ivaretas ved at alle får samme dokumenter og at ingen får opplysninger og/eller dokumenter underhånden. Derfor er det viktig å styre kommunikasjonen med leverandørene underveis.
- **Unntak, alternative tilbud**, er en norm hvor den som tilbyr, anbyder, leverer inn forslag om alternative løsninger. Dette kan bare gjøres dersom oppdragsgiver ber om det og/eller sier at de tillater det. Dette innebærer et brudd med likhetsprinsippet, men benyttes der ønsket om produktrasjonelle løsninger og samfunnsøkonomiske hensyn veiet tyngre. Dette er særlig relevant for en organisasjon som Røde kors som ofte åpner for andre type tilbud i lys av sin rolle i samfunnet.

- **Prinsippet om forsvarlig saksbehandling**, gjelder uansett om det er offentlige eller private rettssubjekter som står som arrangører. En avgjørelse i en anbudskonkurranse skal være saklig, upartisk og formelt riktig. Derfor skal man alltid begrunne de beslutningene man gjør, og alltid dokumentere prosessen.
- **Forhandlingsforbudet**, gjelder som en norm, dersom annet ikke opplyses om. Dette vil si at leverandøren leverer et endelig tilbud med en gang. I Røde kors så opplyser vi alltid skriftlig om i forespørselsdokumentene om at vi tillater forhandlinger underveis i prosessen. Dersom noen forstår at de skal levere et endelig tilbud og andre ikke, og noen får forhandle og andre ikke, så hadde det vært et brudd på likebehandlingsprinsippet. Forhandlingsforbudet krysses imidlertid av avklaringsregelen. Et fullstendig kommunikasjonsforbud vil kunne resultere i misforståelser og økte kostnader.
- **Anbudsinnybyders frie valg**, dette er prinsippet om retten til at oppdragsgiver etter eget fritt skjønn kan avgjøre konkurransen og at de fritt kan forkaste samtlige anbud. Denne bedømmelsesfriheten begrenses av forbudet mot usaklige og utenforliggende hensyn. Prinsippet om arrangørens frie valg er for offentlige oppdragsgivere sterkt begrenset pga. REFSA og EØS-forskriftene, se særlig bestemmelsene om kvalifikasjon, utvelgelse og tildeling, men dette er ikke Røde kors bundet av.
- **Prinsippet om at ressurser ikke skal bindes unødig**, fanges til dels opp av prinsippet om forsvarlig saksbehandling. Det bør fastslås en rimelig vedståelsesfrist og oppdragsgiver bør gi melding når et anbud ikke lenger er bindende, som betyr når de går videre med andre i prosessen.
- **Innsynsretten** er et prinsipp som sier at oppdragsgiver har en plikt til straks å gi en avvist anbyder begrunnelse for avvisningen. Standarden inneholder ellers ingen regler som gir anbyder rett til innsyn eller begrunnelse dersom et anbud blir forkastet.

Forholdene som er nevnt over vil kunne være en risiko for ethvert kjøp og avtale som Røde kors inngår, dersom vi ikke følger rutinene våre ved kjøp. Dette er forhold som kan bli gjeldende derom ikke annet er avtalt, eller satt som regler i en forespørsel. Derfor er det viktig at alle som gjør kjøp i Røde kors organisasjonen bruker standardmalene våre, som du finner på [innkjøp sine sider](#).

Dersom du ikke bruker standardmalene, så er det enhver som kjøper noe, sitt ansvar, å påse at disse reglene er fulgt. I tillegg så skal Røde kors' standardkontrakter brukes. Disse finner du i [kontraktveilederen](#). I alle forespørselsmaler, kravspesifikasjonen og Røde kors sine standardkontrakter, så er alminnelig anbudsrett hensyntatt.

2.4. Klima og Miljø

Alle i Røde Kors skal også følge [bestemmelsene for klima og miljø](#).

Klimaendringer, forurensning, tap av naturmangfold og knapphet på naturressurser som følge av menneskelig aktivitet, utgjør en alvorlig trussel mot naturens kapasitet og tåleevne, og utgjør en stor risiko for menneskers helse og velvære. Norges Røde kors anerkjenner at humanitær innsats også kan ha negative klima- og miljøkonsekvenser.

Som en del av Den internasjonale Røde Kors- og Røde Halvmånebevegelsen, forplikter vi oss til å bremse den negative effekten klimaendringene har på mennesker og lokalsamfunn. Våre strategier, og våre årlige handlingsprogram har derfor tydelige mål og føringer for hva vi vil oppnå innenfor klima- og miljøsatsingen. Dette framkommer i [Hovedprogrammet](#), vår 3-årige strategi, hvor det stilles krav til hele organisasjonen om at vi skal gjennomføre vårt arbeid på en

bærekraftig og etisk måte, og at vi skal sette spesifikke og målbare målsettinger for å redusere vårt eget klima- og miljøavtrykk.

2.4.1. Landsstyret har besluttet at Røde Kors skal være miljøsertifisert

Innkjøpsbestemmelsene sier at Røde Kors skal ha en føre-var-tilnærming til miljøutfordringer, og gjennom sine innkjøp ta initiativ til å fremme økt miljøansvar, og oppmuntre til utvikling og bruk av miljøvennlig teknologi og produkter både internt og eksternt.

Landsstyret har bestemt at Røde Kors skal bli miljøsertifisert og har gitt sine føringer. Høsten 2022 ble nasjonalkontoret miljøfyrtårnsertifisert, og distriktskontorene skal bli miljøsertifisert innen utgangen av 2023.

Miljøfyrtårn er et miljøstyringssystem som skal bidra til at en virksomhet jobber systematisk med klima- og miljøpåvirkningen til egen virksomhet, samt jobber med å redusere utslipp og avfall og bli mer miljøvennlig. Miljøfyrtårn gir anerkjent miljødokumentasjon både i Norge og EU, og er sidestilt med ISO 14001 (internasjonal standard) og EMAS (den europeiske standarden) som miljøledelsessystem.

Gode rutiner på innkjøp, kontrakter, internstyring og god miljøstyring henger sammen. Effektive og bærekraftige innkjøp er eksempelvis mer besparende på miljøet over tid.

Miljøfyrtårnsertifiseringen krever at Norges Røde Kors utarbeider en [Handlingsplan for klima og miljø](#), med mål og tiltak for klima og miljøarbeidet, og denne ble godkjent for alle ansatte av generalsekretæren i november 2022.

2.4.2. Bestemmelser for klima og miljø etter beløpets størrelse

Ved innkjøp i Røde Kors skal miljøhensyn ivaretas og klimavennlige løsninger fremmes. Dette betyr at ved alle kjøp skal vi vurdere dette, selv på de aller minste kjøpene.

Det skal i enhver innkjøpsprosess over 100 000 NOK vurderes hvilke miljøkrav som er relevante i henhold til den aktuelle varen eller tjenesten og dennes livssyklus.

Ved store kjøp, som er alle kjøp over 500 000 NOK, så skal leverandørens arbeid innen klima og miljø inngå som ett av flere krav og/eller vurderingskriterier, og dokumenteres i innkjøpsprosessen.

2.4.3. Klima- og miljøkrav og utvalgsriterier

Det skal i innkjøpsprosess vurderes hvilke miljøkrav og -kriterier som er relevante i henhold til den aktuelle varen eller tjenesten som kjøpes inn. Hva som er vurdert skal dokumenteres i sjekklisten for innkjøp og i beslutningsprotokollen.

Hvilke miljøkrav som skal vurderes i ditt kjøp, vil avhenge av hva du kjøper, markedet du kjøper det fra, og hvilken posisjon som Røde Kors har som kunde i markedet. Husk at klimabestemmelsene og handlingsplanen er førende, og kan ha regler for hvilke krav du må stille til kjøp.

Hvis Røde Kors har en god posisjon i markedet, samt at det er mange tilbydere og produkter på markedet, er det naturlig at man utfører en prekvalifisering hvor klima og miljøkrav er med. Da stiller vi som oppdragsgiver absolutte krav for klima og miljø, for at leverandøren skal få lov til å bli med i konkurransen om å levere til Røde Kors. Et annet alternativ er å formulere absolutte miljøkrav i kravspesifikasjonen som skal svares ut av leverandøren i konkurransen, men som er

merket som kritisk. Kravspesifikasjon på innkjøp sine sider, ivaretar alltid minimumskravene for klima og miljø.

Eksempel på absolutte klima og miljøkrav kan være:

- Leverandøren må være miljøsertifisert.
- Leverandøren må levere null- og lavutslippsløsninger på denne leveransen.
- Leverandøren må levere sirkulære løsninger på denne leveransen
- Leverandøren må dokumentere hvordan den arbeider for å styrke den miljømessige bærekraften i sin leverandørkjede.

Eksempel på klima og miljø som er ønskelige kan være:

- Leverandøren må akseptere at Røde kors ønsker klima- og miljøvennlige løsninger, herunder null- og lavutslippsløsninger. Det er ønskelig at leverandøren dokumenterer hvordan de arbeider for dette.
- Det er ønskelig at leverandøren viser hvordan de aktivt arbeider for å minimere avfall, spesielt engangspplast og ikke-essensiell plastemballasje.
- Det er ønskelig at leverandøren leverer sirkulære løsninger på denne leveransen.

Alle krav kan justeres til ønskelig, ved å bytte ut **må**-formulering, med **ønskelig**.

2.5. Folkerett

Folkerett er et eget internasjonalt rettssystem som tradisjonelt regulerer forhold mellom statene og forhold mellom stater og internasjonale organisasjoner.

Røde Kors skal så langt det er mulig sikre at Leverandører som det inngås kontrakt med, støtter og respekterer de grunnleggende prinsippene i Internasjonal Humanitærrett, og internasjonale anerkjente menneskerettigheter, herunder, men ikke begrenset til, [FNs verdenserklæring om menneskerettigheter](#), og ikke medvirker til krenkelser av disse.

Der det oppdages brudd eller kritikkverdige forhold, så skal det vektlegges hvordan leverandøren har rettet opp i de kritikkverdige forholdene, og i hvilken utstrekning bruddet har skjedd. Dersom slike brudd oppdages, og ikke er rettet opp i, så kan ikke leverandøren levere produkter og tjenester til Røde Kors.

2.6. Arbeidsvilkår, arbeidsforhold og åpenhetsloven

I innkjøpsbestemmelsene så star det at alle skal påse at Røde Kors i all sin virksomhet skal overholde nasjonale og internasjonale lover og standarder for arbeidsmiljø og arbeidsforhold, samt at Røde Kors skal systematisk og helhetlig arbeide for å ivareta hensynet til menneskerettigheter.

Åpenhetsloven, som heter [Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold](#) trede i kraft 01.07.2022, og regulerer hvordan store organisasjoner hensyntar arbeidsvilkår og menneskerettigheter i sitt arbeid. Hensikten med loven er at denne skal fremme virksomheters respekt for grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold i forbindelse med produksjon av varer og levering av tjenester, og sikre allmenheten informasjon om hvordan organisasjonen arbeider med dette.

2.6.1. Hvem gjelder åpenhetsloven for?

Åpenhetsloven, som egentlig heter [Lov om virksomheters åpenhet og arbeid med grunnleggende menneskerettigheter og anstendige arbeidsforhold](#) trede i kraft 01.07.2022.

Loven sier at de organisasjonene som dekkes av loven er de større organisasjonene, som omfattes av regnskapsloven § 1-5 og har:

1. Salgsinntekt på over 70 millioner kroner (må ikke være salg av varer og tjenester)
2. Balansesum på over 35 millioner
3. minimum 50 ansatte.

Dette betyr at flere juridiske enheter i Røde Kors må følge åpenhetsloven, inkludert nasjonalkontoret, Norges Røde Kors.

De som er omfattet av åpenhetsloven må utføre aktsomhetsvurderinger i tråd med [OECDs retningslinjer for flernasjonale selskaper](#).

2.6.2. Aktsomhetsvurderinger

Vi vet at det foregår systematiske brudd mot grunnleggende menneskerettigheter i produksjonen hos en rekke produkter og produktgrupper, bransjer og land. Dette er noe Røde kors ønsker å bekjempe. Derfor er det viktig at vi i Røde Kor er særlig aktsomme når vi kjøper noe, så vi ikke direkte eller indirekte bidrar, til brudd på folkeretten og menneskerettighetene. Derfor skal vi gjennomføre aktsomhetsvurderinger før vi inngår en avtale og under avtaleperioden. Hvilke aktiviteter vi gjør i denne vurderingen vil være avhengig av størrelsen på beløpet og omfang. Se innkjøpsbestemmelsene om hva du må gjøre.

2.6.3. Prosess for aktsomhetsvurderinger

En aktsomhetsprosess kan deles i seks deler, og modellen under er aktsomhetsprosessen i Røde Kors:



Benytt alltid [rutinen for aktsomhetsvurderinger i Røde Kors](#), og [veiledningen for hvordan gjennomføre hvert trinn i prosessen](#) i arbeidet med din aktsomhetsvurdering.

2.6.4. Vurder risiko ved produktet og i markedet

Før du gjennomfører et kjøp, så skal du kartlegge utfordringer som er knyttet til ditt produkt og ditt marked. Alle som kjøper noe i Røde Kors er selv ansvarlig for å gjøre tilstrekkelig med vurdering av det de skal kjøpe, og hvilken betydning det har for mennesker, samfunn og miljø.

Under, er eksempler på produkter og bransjer, hvor det er en risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden, og som er identifisert som leveranser i Røde Kors. Dette er kun eksempler på høyrisiko produkter, og ikke en uttømmende liste.

Kjøp av elektronikk og IKT

Produksjonen av komponenter og produkter som brukes innenfor informasjonsteknologi skjer i stor grad i fabrikker som er i utsatte marked. Her er et dokumentert at det kan være problemer

med arbeidstakerrettigheter i de aktuelle fabrikkene, spesielt i form av lave lønninger, tvungen overtid, misbruk av studenter som arbeidskraft og oppsigelse av fagforeningsledere. Menneskerettighetsrisikoene antas å være noe lavere for montering/sammenstilling enn for produksjon av komponenter.

Tøy og Tekstil:

Bransjene innenfor tøy og tekstil har vært i hard konkurranse, og det har i praksis har ført til at selskaper og underleverandører kan tilstrebe seg produksjonsmetoder som er raske og billige. Dette gjør at arbeidstakere blir mer sårbare, på grunn av sosial status og vanskelige marked, for å bli utsatt for tvang. Dette kan eksempelvis være lange arbeidsdager, vanskelige arbeidsvilkår, barnearbeid, manglende sikkerhet samt håndtering av farlige kjemikalier.

Mat og drikke

Det er dokumenterte brudd på menneskerettigheter og skadevirkninger på miljøet i landbrukssektoren nasjonalt og internasjonalt. Dette gjelder blant annet bruk av barnearbeid og tvangsarbeid, slavelignende arbeidsforhold, svært lave lønninger, usikker bruk av plantevernmidler og andre helse- og sikkerhetsproblemer samt begrensninger på folks rett til å melde seg inn i fagforeninger. Eksempler på høyrisiko råvarer er; Kaffe, te, sukker, jordbær, eksotisk frukt, og grønnsaker.

Biler og andre kjøretøy

Disse bransjene har mange komponenter og materialer som er produsert over hele verden, og mange av disse landene er markeder med høy risiko. Verdikjeden er kompleks, og det er vanskelig for leverandørene å kartlegge alt som skjer. Manglende kartlegging kan føre til lite gjennomskiktighet, noe som øker risikoen for misligheter.

Kontorrekvisita og sportsutstyr

Diverse materiell som kontorrekvisita, batterier, sportsutstyr og andre leker, produseres ofte i fremvoksende land eller utviklingsland, som har en høy risiko for brudd på menneskerettigheter, samt miljøkonsekvenser. Ved utvinning av råvarer, montering og produksjon, så er det i noen markeder vanlig med lav lønn, urimelig overtid, problemer rundt helse og sikkerhet, samt utnyttning av fremmedarbeidere.

Medisinsk materiell og utstyr

Leverandørkjedene er komplekse og sporbarheten generelt er begrenset, delvis på grunn av bruk av underleverandører, for eksempel i produksjonen av kirurgiske instrumenter og PPE utstyr (PPE = Personal protective equipment). Før Korona pandemien ble nesten alt av dette utstyret produsert i land og regioner som i stor grad hadde høy risiko for brudd på menneskerettigheter og arbeidstakerrettigheter, som for eksempel Kina, Pakistan, Malaysia og Thailand. Etter pandemien har det kommet flere produksjonssteder i Europa, og hvor produksjonen har mindre risiko for brudd på menneskerettighetene.

Bygg og anleggsavtaler:

Leverandørkjedene for enkelte bygg- og anleggsmaterialer er komplekse og fragmenterte. Dette fører til begrenset sporbarhet og lite åpenhet, noe som øker risikonivået for brudd på menneskerettigheter og miljøhensyn. Risikoen er størst nedover i leverandørkjeden, hvor råvarer utvinnes og bearbeides, men det er også en risiko for at det kan være kritikkverdige arbeidsforhold når tjenestene utføres.

Røde Kors etterstreber seg en nulltoleranse for handel med leverandører som statens pensjonsfond utland (SPU) har ekskludert. Hvilke selskaper SPU utelukker vil du finne på [Norges Bank sine sider for observasjon og utelukkelse av selskaper](#).

[OECD](#) ("Organisation for Economic Co-operation and Development") har sektorveiledere som skal hjelpe organisasjoner til en bærekraftig produksjon gjennom ansvarlig forretningsdrift. Dette kan også være gode veiledere når man skal kjøpe noe fra de forskjellige sektorene. Se [Norway - OECD](#) sine nettsider.

[Høyrisiko listen til DFØ](#) gir mer dybde informasjon om produktkategorier med høy risiko for brudd på grunnleggende menneskerettigheter i leverandørkjeden. Høyrisikoprodukter hos DFØ betyr at det finnes dokumentasjon som viser til at det forekommer systematiske brudd på FNs verdenserklæring om menneskerettigheter, ILOs kjernekonvensjoner (forbud mot barnearbeid, tvangsarbeid, diskriminering og rett til faglig organisering) og nasjonalt lovverk innen arbeidsrett og HMS i produktets leverandørkjede. Disse bruddene kan skje ved råvareuttak, komponenttilvirkning og endelig produktsammensetting.

2.7. Korrupsjon

Misligheter og korrupsjon er en utfordring både nasjonalt og internasjonalt. Det berører alle rettsstater, demokratiske prosesser, markeder, menneskerettigheter samt sosial rettferdighet og stabilitet. Det er medvirkende til fattigdom, og et av de største hindrene for bærekraftig utvikling i økonomier, markeder og samfunn.

Røde Kors har nulltoleranse for korrupsjon. Du kan lese mer om dette på Korsveien sine sider for misligheter og korrupsjon, og der finner du også [Reglement for misligheter og korrupsjon](#) for Norge Røde Kors, som gjelder for alle ansatte.

2.7.1. Hva menes med misligheter og korrupsjon

Reglement for mislighold og korrupsjon gjelder for alle ansatte som er direkte eller indirekte tilknyttet og involvert i Røde Kors' virksomhet, og aktiviteter, og/eller bruker Røde Kors sine midler. Eksempelvis vil dette gjelde alle ansatte på nasjonalkontoret, daglig ledere i distrikt, regions- og landkontorer utland, samt personell som er engasjert av Røde Kors.

Misligheter:

Røde Kors definerer misligheter som enhver bevisst og ubevisst handling som begås i den hensikt å forlede andre slik at de påføres et tap og/eller for å skaffe seg selv en uberettiget vinning. Det vil være en mislighet når en handling utføres, eller unnlates, for å oppnå en urettmessig fordel for seg selv, egen virksomhet eller andre nærstående virksomheter eller personer som man har en nær relasjon til.

Korrupsjon

Røde Kors definerer korrupsjon som misbruk av makt i sin stilling og arbeid for personlig gevinst. Det vil eksempelvis være korrupsjon når en handling utføres, eller unnlates, som medfører at Røde Kors bidrar til å undergrave lovlig forretningsaktivitet og/eller fører til konkurransevridning.

I forbindelse med innkjøp i Røde Kors skal det ikke tilbys, gis, godtas eller mottas, direkte eller indirekte, bestikkelser eller andre utilbørlige fordeler for forretningsmessig eller privat vinning, verken for en selv eller andre. Ingen må bruke sin stilling eller verv til å skaffe seg eller andre en uberettiget fordel ved innkjøp som gjøres på vegne av Røde Kors. Dette gjelder også i tilfelle hvor disse fordelene ikke vil påvirke deres tjenestehandlinger.

Det vil være en mislighet når en handling utføres eller unnlates for å oppnå en urettmessig fordel for seg selv, egen virksomhet eller andre nærstående virksomheter eller personer som man har en nær relasjon til.

2.7.2. Ansvar for misligheter og korrupsjon

Enhver som utfører aktiviteter for Røde Kors, eller er i et oppdrag på Røde Kors' vegne er selv ansvarlig for å overholde reglene som er satt i dette dokumentet, og rapportere om forhold som de blir gjort oppmerksomme på. Videre er enhver som bruker midler i Røde Kors, ansvarlig for å ivareta de premisser som følger midlene, og de interne og eksterne regler som handlingen og/eller aktiviteten fører med seg.

2.8. Habilitet og interessekonflikt

Alle skal følge [Habilitetsreglene](#) (jf. VOVV), og alle skal selv vurdere om det kan være et spørsmål om ens egen habilitet. Hvis det kan være tvil om du er inhabil, så skal du melde dette til din overordnede, og til innkjøp i Økonomi og administrasjonsavdelingen. Der det gjøres vurderinger og beslutninger rundt habilitet, så skal dette dokumenteres i beslutningsprotokollen hvis mulig. Ved mistanke om brudd på habilitetsreglene, skal Røde Kors' rutine for intern varsling følges.

2.9. Gaver og personlig bruk av avtaler

I forbindelse med innkjøp og leverandørkontakter skal man ikke motta gaver, akseptere invitasjoner eller motta andre personlige fordeler. I praksis er disse reglene ikke til hinder for at man kan akseptere en enkel oppmerksomhet, eller et faglig arrangement som er organisert av en leverandør, men det må ikke forekomme i en konkurransesituasjon, og din overordnede skal alltid være informert.

2.10. Krav til leverandører i Røde Kors

Røde Kors etterstreber en visjon om nulltoleranse for innkjøp fra leverandører som utøver virksomhet som står i konflikt med Røde Kors' bevegelsens humanitære prinsipper og verdier.

I bestemmelsene så står det at vi ikke skal gjøre innkjøp fra leverandører som produserer og/eller omsetter:

- Våpen, med unntak av våpensalg til lovlig jakt
- Pornografi
- Rusmidler, herunder, men ikke begrenset til alkohol og tobakk,
- Kull

Overnevnte gjelder ikke alminnelig dagligvare- og annen detaljhandel. Eksempelvis vil det si at hvis en sportsleverandør selger gevær til lovlig jakt, så er ikke det grunn til å ekskludere leverandøren for å tilby noe til Røde Kors.

Når kjøpet overstiger 100 000 NOK, så skal det stilles følgende krav til leverandøren:

- Leverandører skal akseptere og signere Røde Kors sine innkjøpsvilkår.
- Leverandører skal akseptere og signere Røde Kors sine etiske krav til leverandører, som er innkjøpsvilkår vedlegg 1
- Der hvor kjøpet overstiger 1 000 000 NOK, så skal leverandør i tillegg fylle ut og signere Leverandørenes selverklærings skjema, som er innkjøpsvilkår vedlegg 2.
- Avvik fra innkjøpsvilkårene skal meldes til innkjop@redcross.no.
- Leverandøren skal oppfylle de til enhver tid gjeldende statlige og regionale krav til innbetaling av skatter og avgifter i det landet som kontrakten lovmessig tilhører.
- Leverandøren skal ha en tilfredsstillende økonomi, og fremlegge dokumentasjon som viser at de har tilstrekkelig økonomisk evne til å gjennomføre kontrakten.
- Røde Kors skal kreve at leverandørens næringskjede også følger prinsippene beskrevet i kapittel 2.

- Leverandøren skal overholde nasjonale lover og internasjonale standarder for arbeidsmiljø og arbeidsvilkår.

3. Innkjøpsprosessen til Røde Kors

Alle kjøp har en prosess, og Røde Kors har definert en innkjøpsprosess som gjelder for alle. Hva du skal gjøre i hver fase, steg, i prosessen, er forskjellig ut fra størrelsen på kjøpet ditt.

3.1. Stegene i Røde Kors' innkjøpsprosess

Røde Kors sin innkjøpsprosess deles inn i 5 faser. Hvor tidskrevende og ressurskrevende disse fasene vil være avhenger i praksis av type innkjøp og kompleksiteten på kjøpet.



Se også [innkjøpsprosessen med liste over hva du må vurdere og hvilke verktøy du kan bruke](#).

3.2. Forberedelse, gjør et grundig forarbeid

Forarbeidet er på mange måter den viktigste fasen, og vil ofte bestemme hvilken kvalitet du får på kjøpet. De innkjøpsprosessene som er vanskelige, eller der hvor innkjøpet kan sies å være mislykket, så er det ofte (men ikke alltid) fordi man ikke har vært grundig nok i forarbeidet og tatt seg godt nok tid til å planlegge. Eksempelvis er et godt beslutningsgrunnlag og en god kravspesifikasjon essensielt for å lykkes senere i prosessen.

I dette steget, fasen, så vurderer du:

- Behovet. Du tydeliggjør for deg og andre hvilket formål kjøpet har.
- Om du trenger en innkjøpsgruppe og hvordan kjøpet skal foregå.
- Interne risiko og interne regler.
- Om det er interne tilbydere og om det er interne avhengigheter
- Mandat og nødvendige godkjenninger og bevilgninger.

Eksempel;

- 1) Behovet: jeg trenger noe å spise til et jubileum for en ansatt.
Behovsavklaring: Hva ønsker flest å spise? Hvis kake, hva slags smak? Utseendet? Hvor stor kake? Har jeg kontroll på mandat, risikoer og andre forhold? Hvor skal kaken spises?
- 2) Behovet: Jeg må ha hjelp til et HR prosjekt som er forsinket.
Behovsavklaring: kan jeg få hjelp internt? Må jeg leie noen inn? Hva slags kompetanse trenger jeg? Hvilke risikoer har jeg her? Har vi avaler med konsultentselskap? Er det noen lover og regler internt? Må denne igjennom en godkjenningsprosess?
- 3) Behovet: Jeg må registrere timene til avdelingen, men vet ikke hvordan
Behovsavklaring: Har IKT en løsning til oss? Får vi løst det internt? Må vi gå eksternt? Trenger vi en innkjøpsgruppe her? Hvem skal være med i innkjøpsgruppen?

Jo større kjøpet er, jo viktigere det er for Røde Kors, jo mer viktig er det å bruke tilstrekkelig med tid på å avklare behovet og formulere det du ønsker skal bli løsningen.

Verktøy du kan bruke i forberedelsene er:

- [Innkjøp sine sider](#)
- [Innkjøpsbestemmelsene](#) og innkjøpsmanualen
- [Kravspesifikasjonen](#)
- [Sjekklisten for innkjøp og Beslutningsprotokoll](#)
- Korsveien, intranett
- Røde Kors sine styrende dokumenter og lover
- Kontraktsystemet til Røde Kors
- Arkivet
- Innkjøp sitt fellesområde
- IT og rapporteringssystemer
- Økonomi

3.3. Marked, orienter deg i markedet

Sannsynligheten for å lykkes med oppgaven og eventuelle markedsanalyser, er avhengig av at du har gjort en god behovsavklaring (kravspesifikasjon), og forarbeid. Men forutsatt at du har gjort det, så vil det være hensiktsmessig å se på hvordan du kan få dekket behovet, og kartlegge andre eksterne faktorer som du må ta hensyn til.

Når du orienterer deg i markedet så vurderer du:

- Om det er mange leverandører, og om vi enkelt kan dekke behovet vårt?
- Hvilke eksterne risikoer er det? Er det risiko for brudd på noen av de etiske reglene i markedet? Hva med menneskerettigheter og andre omdømmeaspekter?
- Eksterne lover og regler
- Om du trenger å gjennomføre leverandøranalyser? Og i så tilfelle hvordan gjør du det?
- Hvordan du skal kjøpe inn, en «Sourcing strategi».
- Kan vi nok om det vi trenger? Bør vi gå ut med en forespørsel om informasjon?

Verktøy du kan bruke når du vurderer markedet og produktet er:

- Sjekkliste for innkjøp og beslutningsprotokoll
- RFIprosess og Mercell
- Eksterne lover og regler
- Innkjøpsvilkårene
- Internett og andre markeds- og informasjonsplattformer
- Innkjøpsmanualen

3.4. Kjøpet, gjennomføring av byttehandelen og signering av kontrakt

I dette steget, fasen, så gjennomfører du selve kjøpet. Kvaliteten på kjøpet er ofte avhengig av hvor godt du har definert behovet, kjenner produktet og hvor godt du kjenner markedet du nå skal bevege deg i. Vurder derfor om du har gjort tilstrekkelig i de forgående stegene, eller om det er noe som er uavklart.

I gjennomføringen av kjøpet så må du vurdere:

- Hvilke aktiviteter du skal gjøre er avhengig av beløpets størrelse (Se Røde Kors sine kjøpskategorier)
- Er det noen av reglene fra de to forgående stegene som du må forholde deg til?
- Har du alt det du trenger?
- Har du gjort nødvendige kvalitetssikringer?

- Har du et mandat? Og nødvendige godkjenninger?
- Må du forhandle?

Verktøy du benytter når du er i kjøpsfasen er:

- Innkjøpsbestemmelsene
- Sjekklisten for innkjøp
- Innkjøpssiden på Korsveien
- Forespørselsdokumenter
- Kontraktveiledning
- Merzell veiledning
- Innkjøpsmanualen

3.5. Implementering, skape nytte av det du har kjøpt

Etter at kjøpet er gjennomført, eller eksempelvis en kontrakten er ferdig forhandlet, godkjent, og signert så må tilstrekkelige rutiner etableres og ansvar fordeles. Har du signert en kontrakt, så er dette et lovlig dokument og de forpliktelsene som står der må følges. Videre er det viktig at de som skal drifte kontrakten, eller bruke det du har kjøpt, er best mulig forberedt til å ta i bruk det du har kjøpt og oppnå den effekten produktet er ment å levere. Har du kjøpt en blomst, så må kanskje blomsten vannes. Har du kjøpt en kake, så må kaken fordeles eller settes et sted så den er tilgjengelig.

Under implementeringen så må du vurdere:

- Hvordan du skal best utnytte det du har kjøpt for å få dekket behovet?
- Hvilken informasjon er nødvendig og eller tilstrekkelig?
- Er det nødvendig å fastsette rutiner for at det du har kjøpt kan brukes?
- Må du endre planer, Etablere oppfølging av punktene over i kontraktens levetid

Verktøy som du kan bruke i implementeringen er:

- Innkjøpsbestemmelsene
- Sjekklisten for innkjøp og beslutningsprotokoll
- Signert kontrakt
- Leverandøren
- Plan og prosess fra forberedelsene

3.6. Oppfølging, følge opp det du har kjøpt

Når bestillingen er gjort og det som er kjøpt er implementert (nyttiggjort), så må det følges opp og om det du kjøpte hadde den ønskede effekten, eller dekket behovet tilstrekkelig. Har du signert en avtale som gjelder selve driften, så må avtalen forvaltes og følges opp. Avtaleforvaltning kan være oppfølging og samhandling med leverandøren i tråd med det du etablerte i implementeringen, og at organisasjonen får den kost-/ nytte-effekten som var tiltenkt.

Når du følger opp kontrakten så må du vurdere:

- Er vi fornøyde med kjøpet?
- Dekket kjøpet det behovet vi hadde?
- Må vi gjøre endringer? Gir det du kjøpte noen fordeler eller ulemper?
- Hva har vi lært? Hva gjør vi ved neste kjøp?

Verktøy du kan bruke for oppfølging er:

- Innkjøpsbestemmelsene
- Sjekklisten for innkjøp og beslutningsprotokoll

- Signert kontrakt med vedlegg
- Kontraktsystem
- Analyser
- IKT-systemer
- Erfaringer fra kundeforhold og kontrakt i drift

3.7. Innkjøpsprosessen med tilgjengelige verktøy

På innkjøp sine sider på korsveien, så vil du finne veiledning, informasjon og metode for å gjennomføre et kjøp i henhold til innkjøpsprosessen.

I modellen som heter innkjøpsprosessen i Røde Kors med verktøy, kan du se hvilke verktøy som er til hjelp ut fra hvilket steg i prosessen du er.

3.8. Hva må jeg gjøre selv, og hva kan jeg få innkjøp sin hjelp til?

Røde Kors har en desentralisert innkjøpsstruktur. Det betyr at enhver som kjøper noe i Røde Kors er selv ansvarlig for kjøpet, kontrakten og måten dette gjennomføres på.

I innkjøp sin samarbeidsmodell, så kan du se hva du er forventet å gjøre selv, og hva du kan forvente at innkjøp bistår med.

Innkjøpsprosess:	Dette gjør du selv	Dette gjør du sammen med innkjøp	Hva tilrettelegger Innkjøp for deg
Forberedelser	Behovskartlegging Involverer interessenter Kontakte IKT Fylle ut alle dokumenter Avklaring regelverk	Planlegge kjøpet Produktanalyser	Tilrettelegger for innkjøpsmaler, maler, struktur og reglement. Er en rådgiver.
Marked	Sjekke Lover og regelverk Markedsundersøkelse RFI, Leverandør dialog	Sourcing strategi Markedanalyser og RFI Valg av kontrakt	Juridisk bistand Veiledning og Kontroll Er en rådgiver Oppretter bruker i innkjøpsportalen
Kjøp	Fylle ut dokumenter Avklare spørsmål Evaluere tilbud Tildele kontrakt	Planlegge kjøpet Kvalitetsikrer Forhandlinger	Oppretter bruker i innkjøpsportalen Rådgir etter behov
Implementering	Overføre til drift Informere Etablere rutiner Kontraktsystem	Metoder for informasjon og prosess Informere etter behov	Rådgir etter behov
Oppfølging	Forvalter kontrakten Kontraktsystem Administrasjon Ny innkjøpsprosess	Aktsomhetsvurderinger Benchmarking	Revisjon av leverandør og kontrakt Juridisk bistand

Innkjøp på Røde Kors nasjonalkontor har en rådgivende og en kontrollerende funksjon. De kan bistå ved spørsmål, gjennomføring, men de kan også foreta sjekk og kontroller for å påse at bestemmelsene og rutineene våre blir fulgt.

Har du spørsmål om små kjøp, så er det nærmeste leder som skal bistå deg. Eksempelvis kan dette være en gruppeleder eller en enhetsleder. På de større kjøpene så kan det være aktuelt med bistand fra innkjøp i Røde Kors.

3.9. Prioritering av tid og ressurser i en innkjøpsprosess

Alle stegene, fasene, i en innkjøpsprosess er viktige, men som figuren under viser er påvirkningsmuligheten størst tidlig i prosessen. Det er da alle premisser og føringer blir lagt. Det hjelper ikke hvor god du er senere i prosessen, hvis du bommer innledningsvis og er «tvunget» inn i et løp som ikke er hensiktsmessig. (Tegning under er hentet fra: Digitaldirektoratet)



4. Link til deldokumenter i innkjøpsmanualen.

Her kan du finne link til de forskjellige manualene som har mer detaljer om hvert kjøp ut fra beløpets størrelse:

- [Deldokument 1: Små kjøp](#) (under 100k)
- [Deldokument 2: Mellomstore kjøp](#) (fra 100k, og under 500k)
- [Deldokument 3: Store kjøp](#) (kjøp over 500k og omdømmesensitive)

5. Kilder og nyttig informasjon

Du vil finne informasjon om innkjøp og rutinene våre på innkjøp sine sider på Korsveien. Om du har noen spørsmål og trenger hjelp med innkjøp, så ta gjerne kontakt med innkjop@redcross.no. Innkjøp vil svare deg så snart de kan, og garantert innen 2 (to) virkedager. (Med unntak av fellesferier som jul og sommer.)

5.1. Dokumenter som gjøres tilgjengelig i innkjøpsmanualen:

- [Innkjøpsbestemmelsene](#)
- Innkjøpsvilkår for leverandører

- Innkjøpsvilkår vedl 1 Etikkerklæring
- Innkjøpsvilkår vedl 2 Egenmeldingsskjema
- Sjekkliste og beslutningsprotokoll for innkjøp
- Kravspesifikasjon
- Følgebrev, forespørsel
- Følgebrev, forespørsel om informasjon
- Kontraktsveileder
- Kontraktsystemveiledning
- Aktsomhetsrutinen for Røde Kors
- Veiledningen for aktsomhetsvurderinger
- Veiledning for Elektronisk signatur
- Merceveiledning
- Røde Kors sitt hovedprogram
- Reglement for misligheter og korrupsjon
- Bestemmelser for klima og miljø
- Bestemmelser om Habilitet

5.2. Kilder som er benyttet i arbeidet med innkjøpsmanualen.

Det er benyttet mange kilder inn i arbeidet med å finne de beste prosessene og metodene for innkjøp i Røde Kors.

Interne kilder:

- [Lover og regler i Røde Kors](#) (vs. 2017)
- [Bestemmelser i Røde Kors](#)
- [Innkjøpsbestemmelsene i Røde kors](#)
- [IFRC Procurement Policy](#) (vs. 2018)
- [IFRC Procurement Manual](#) (vs. 2018)
- [NorCross Donor agreements \(PIMS\)](#)
- Corporater; [Målkart fra Strategi og Styring](#)
- [Økonomireglement NK 2019-06.](#)
- [Reglement for Risikostyring i Røde Kors](#), Godkjent Bernt Apeland 27.09.2018

Eksterne kilder:

- [ICRC General Conditions on Procurement and Code of Ethics for Procurement](#) (vs. 2019)
- [Norske Lover](#)
- [www.anskaffelser.no](#)
- [Offentlige anskaffelser - regjeringen.no](#)
- [FOA, Forskrifter for offentlige anskaffelser](#)
- Innovasjon Norge [Anbudsguide](#) og [God Forretningsskikk](#)
- [Transparency International handbook on Corruption](#)
- [Nima](#) sitt innkjøpshjul og prosess
- Norsk Språkråd. [www.sprakradet.no](#)
- [EU Public Procurement Guidance for Practitioners](#)
- [Etisk handel \(IEH\)](#)