K-[angikonstraksnummer]

Rammeavtale for kjøp av Reklamebyråtjenester Delkontrakt 1/2/3

Kontrakt for kjøp av tjenester for Avinor AS konsern

1 Om rammeavtalen 4
1.1 Avtalens parter 4
1.2 Partenes representanter – fullmakt 4
1.3 Avtalens varighet, opsjoner og oppsigelse 4
1.4 Avtalens dokumenter og rang 4
1.5 Avrop etter avtalen 5
1.6 Overdragelse av rettigheter og plikter 5
1.7 Varsling 5
1.8 Språk og krav til formidling 5
1.9 Adgang og ID-kort 5
2 Leveransen 5
2.1 Underleverandører og andre medhjelpere 5
2.2 Endringer 5
2.3 Samarbeidsplikt 6
2.4 Taushetsplikt 6
3 Lønns og arbeidsforhold 6
3.1 Krav til lønns- og arbeidsvilkår 6
3.2 Særlig om arbeidsmiljølovens bestemmelser om leie av personell 7
3.3 Rapportering etter skatteforvaltningsloven § 7-6 7
3.4 Bruk av lærlinger 7
4 Miljø 7
4.1 Generelle krav 7
4.2 Emballasje 7
5 Rettigheter til prosjektmateriale 8
6 Leverandørens plikter 8
6.1 Leverandørens uavhengighet 8
6.2 Forsikring 8
6.3 Organisering av Leveransen og Leverandørens personell 8
6.4 Leveransens utførelse 9
6.5 Leverandørens behov for opplysninger mv. 9
6.6 Samarbeid med andre 9
6.7 Sikkerhetsprosedyrer 9
6.8 Helse, miljø og sikkerhet – internkontroll og samordningsansvaret 9
7 Offentligrettslige krav 9
8 System for kvalitetsstyring, innsyn og kontroll 10
9 Leveransens framdrift – varsel om forsinkelse 10
10 Fristforlengelse 10
10.1 Oppdragsgiverens forhold 10
10.2 Forhold utenfor Leverandørens kontroll 10
10.3 Fristforlengelsens omfang 11

10.4 Varsling 11
11 Forsinkelse 11
11.1 Når foreligger forsinkelse 11
11.2 Rett til oppfyllelse 11
11.3 Dagmulkt og erstatning 11
12 Mangler 12
12.1 Når foreligger mangel 12
12.2 Reklamasjon 12
12.3 Retting av mangler 12
12.4 Prisavslag 12
12.5 Erstatningsansvar 12
13 Oppdragsgiverens medvirkning 13
14 Betaling 13
14.1 Faktura 13
14.2 Satser 13
14.3 Utgifter 13
14.4 Oppdragsgiverens tilbakeholdsrett 13
14.5 Forsinket betaling 13
15 Avbestilling 13
16 Heving 13
17 Tvister og lovvalg 14
18 Signatur 14

1 OM RAMMEAVTALEN

1.1 Avtalens parter

Avtalen er ingått mellom:

Oppdragsgiver:	**Leverandør:**
Avinor AS	[Navn på leverandør]
Org. nr: 985 198 292	Org.nr:

Heretter også omtalt som parten eller partene.

1.2 Partenes representanter – fullmakt

Hver av partene skal utpeke en person (”Representant”) som representerer dem. Utskiftning av Representanten skal varsles skriftlig.

Representantene har fullmakt til å opptre på vedkommende parts vegne i alle spørsmål som angår Avtalen, som er nødvendig for å gjennomføre Leveransen uten unødvendig opphold.

Oppdragsgiverens representant	**Leverandørens representant**
Navn:	Navn:
Stilling	Stilling
E-post:	E-post
Telefon:	Telefon:

1.3 Avtalens varighet, opsjoner og oppsigelse

Avtalen løper i 4 år fra og med *(så snart partene er i stand til det, anslagsvis 1-3 mnd etter inngåelse)*. Oppdragsgiveren kan forlenge avtalen i ytterligere 2 ganger med inntil 2 år av gangen (4+2+2 år).

For det tilfelle at den kunngjorte maksimale verdien på Avtalen nås i kontraktsperioden vil Oppdragsgiver kunne terminere Avtalen. En slik terminering vil ikke få virkning for oppdrag som er under utførelse.

Oppdragsgiveren kan si opp avtalen med 4 måneders skriftlig varsel.

1.4 Avtalens dokumenter og rang

Avtalen består av følgende dokumenter:
Kontrakten (dette dokumentet)
Vedlegg A Kravspesifikasjonen
Vedlegg B Leverandørens tilbud
Vedlegg C Pris og prisbestemmelser
Vedlegg D Administrative bestemmelser
Vedlegg E Avinors etiske krav til kontraktsparter
Vedlegg F Avinors mal for endringsavtale

Ved eventuell motstrid gjelder dokumentene i ovennevnte rekkefølge.

Leverandørens egne salgsbetingelser som eventuelt vedlegges følgedokumenter, ordrebekreftelse, fakturer eller annet, aksepteres ikke som en del av Avtalen.

1.5 Avrop etter avtalen

Avrop skal gjennomføres etter de bestemmelser som følger av Vedlegg D (Administrative bestemmelser).

Avtalen pålegger ikke Oppdragsgiveren en kjøpsforpliktelse eller forpliktelser til å kjøpe bestemte volumer.

1.6 Overdragelse av rettigheter og plikter

Leverandøren kan ikke overdra sine rettigheter og forpliktelser etter Avtalen uten at Oppdragsgiveren har samtykket skriftlig på forhånd. En eventuell overdragelse må under enhver omstendighet være i samsvar med regelverket for offentlige anskaffelser.

1.7 Varsling

Varsel, krav og andre meldinger som skal gis etter Avtalen, skal sendes til partenes Representanter eller til avtalte adresser for varsling. Varsel skal gis skriftlig, og – dersom Oppdragsgiveren krever det – på nærmere angitte skjemaer. Varsel som er innført i referat eller protokoll fra møter mellom partene, regnes som skriftlig varsel, med mindre Oppdragsgiveren har krevd varsel på nærmere angitte skjemaer.

1.8 Språk og krav til formidling

Gjennomføring av Avtalen skal foregå ved bruk av norsk språk. Dersom Leverandøren eller hans Underleverandører gjør bruk av fremmedspråklige arbeidstakere, skal Leverandøren etablere et system for kommunikasjon som gjør at den arbeidskraft som benyttes til enhver tid er underrettet om alle forhold som er relevante for den enkeltes arbeid.

1.9 Adgang og ID-kort

For det tilfelle at hele eller deler av Leveransen forutsetter adgang til sikkerhetskontrollerte områder, må de av Leverandørens personell som utfører dette arbeidet kunne kvalifisere til å inneha ID-kort. Leverandøren skal bære alle kostnader ved utstedelse og fornyelse av ID-kort, herunder kostnader ved obligatoriske kurs og gebyr til Luftfartstilsynet. Det samme gjelder for utstedelse av adgangsbevis for kjøretøy.

2 LEVERANSEN

2.1 Underleverandører og andre medhjelpere

Leveransen omfatter de ytelser som er spesifisert i vedlegg til Avtalen.

Leverandøren har rett til å la underleverandører med nødvendige kvalifikasjoner utføre deler av Leveransen.

Leverandøren kan ikke skifte ut underleverandører i kontraktsperioden uten å innhente skriftlig samtykke fra Oppdragsgiveren. Oppdragsgiveren kan ikke nekte å gi slikt samtykke uten at det foreligger en saklig grunn.

Partene svarer for sine ansatte og andre medhjelpere som de benytter for å gjennomføre sine oppgaver etter Avtalen. Oppdragsgiveren skal under ingen omstendighet måtte forholde seg til andre enn Leverandøren, eksempelvis underleverandører, i avtaleperioden. Dette gjelder uavhengig av hvordan Leverandøren velger å organisere Leveransen.

2.2 Endringer

For det tilfelle at det foretas endringer i Avtalen skal disse nedfellles i endringssavtalen (Vedlegg F).

Vederlag for endringer skal være i samsvar med Avtalens enhetspriser og prisnivå. Dersom endringene medfører kostnadsøkning eller besparelser for Leverandøren, kan det forhandles særskilt om justering av enhetsprisene i samsvar med dette.

2.3 Samarbeidsplikt

Partene skal samarbeide lojalt under gjennomføringen av Avtalen. De skal i tide underrette hverandre om forhold som de bør forstå vil få betydning for Leveransen.

2.4 Taushetsplikt

Partene har taushetsplikt angående opplysninger som fremkommer om forretningsmessige eller personlige forhold hos den andre parten. Denne bestemmelsen er ikke til hinder for at slike opplysninger gis til andre når dette er nødvendig for gjennomføringen av Leveransen.

Taushetsplikten gjelder ikke når det følger av lovgivningen eller offentlig vedtak i medhold av lov at en avtalepart har plikt til å gi opplysninger, eller dersom opplysningene er allment kjent i offentligheten.

3 LØNNS OG ARBEIDSFORHOLD

3.1 Krav til lønns- og arbeidsvilkår

Leverandøren er ansvarlig for at egne ansatte, ansatte hos underleverandører (herunder innleide) som direkte medvirker til å oppfylle kontrakten, har lønns- og arbeidsvilkår i henhold til:

- Leverandøren skal sørge for at ansatte i egen organisasjon og ansatte hos Underleverandører ikke har dårligere lønns- og arbeidsvilkår enn det som følger av gjeldende forskrifter om allmengjøring av tariffavtaler (allmenngjøringsforskrifter).

- På områder som ikke er dekket av forskrift om allmenngjort tariffavtale, skal lønns- og arbeidsvilkårene være i henhold til landsomfattende tariffavtale for den aktuelle bransje (jf. Forskrift om lønns- og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter).

Med lønns- og arbeidsvilkår menes bestemmelser om minste arbeidstid, lønn, herunder overtidstillegg, skift- og turnustillegg og ulempetillegg, og dekning av utgifter til reise, kost og losji, i den grad slike bestemmelser følger av tariffavtalen

Leverandøren plikter på skriftlig forespørsel med en rimelig frist å dokumentere lønns- og arbeidsvilkårene for egne arbeidstakere, arbeidstakere hos eventuelle underleverandører (herunder innleide) som direkte medvirker til å oppfylle kontrakten. Opplysningene skal dokumenteres ved blant annet kopi av arbeidsavtale, lønnsslipp, timelister og arbeidsgiverens bankutskrift. Dokumentasjonen skal være på personnivå og det skal fremgå hvem den gjelder.

Oppdragsgiveren og eventuell ekstern kontrollør som mottar opplysningene, har taushetsplikt om opplysningene. Taushetsplikten gjelder ikke overfor Arbeidstilsynet, Petroleumstilsynet, eller overfor ansatte eller interne eller eksterne rådgivere som er nødvendige for å få språklig, økonomisk, juridisk eller annen faglig bistand. Taushetsplikten gjelder også for rådgiverne.

Ved brudd på kravene til lønns- og arbeidsvilkår, skatte- og avgiftslovgivningen, lærlingordning eller helse, miljø og sikkerhet skal Leverandøren rette forholdet.

Dersom Leverandøren ikke fremsetter dokumentasjon på at forholdet er bragt i orden innen en rimelig frist satt av Oppdragsgiveren, vil forholdet bli betraktet som vesentlig mislighold. Dersom Leverandøren ikke etterlever disse forpliktelsene, har Oppdragsgiveren rett til å

holde tilbake 15% av den opprinnelige kontraktssummen eks. mva. til det er dokumentert at forholdet er brakt i orden. Om dokumentasjon ikke framlegges eller forholdet bringes i orden innen sluttfristen for Leveransen, går det tilbakeholdte beløpet til fradrag i Leverandørens krav på vederlag.

3.2 Særlig om arbeidsmiljølovens bestemmelser om leie av personell

Leverandøren er fullt ut ansvarlig for alle kostnader og alle krav knyttet til Leverandørens ansatte, inkludert enhver kostnad og ethvert krav som følger av bestemmelsene i arbeidsmiljøloven §§ 14-12 til 14-13. Leverandøren skal holde Oppdragsgiveren skadesløs for ethvert krav leverandørens ansatte retter mot Oppdragsgiveren, inkludert men ikke begrenset til utgifter til nødvendig juridisk bistand i forbindelse med vurdering av og forsvar mot slike krav. Dersom Oppdragsgiveren holdes ansvarlig for slike krav skal Oppdragsgiveren ha full og ubetinget regress mot leverandøren med betalingsfrist en uke etter påkrav. Oppdragsgiveren har rett til å holde tilbake hele eller deler av sin løpende betaling til dekning av krav som nevnt over.

3.3 Rapportering etter skatteforvaltningsloven § 7-6

Kontrakt gitt til utenlandsk leverandør eller underleverandør, og alle arbeidstakere på slik kontrakt, skal rapporteres i henhold til reglene i skatteforvaltningsloven § 7-6.

Leverandøren er ansvarlig for at slik rapportering skjer i hele kontraktskjeden. Leverandøren skal på forespørsel dokumentere at rapporteringsplikten er oppfylt ved kopi av innmeldingsskjema eller kvittering fra Altinn.

Eventuelt ansvar for skatter eller avgifter, gebyrer eller tvangsmulkt ilagt Oppdragsgiveren som følge av at Leverandøren ikke har overholdt sine forpliktelser under dette punktet, er Leverandørens ansvar og skal betales av ham.

3.4 Bruk av lærlinger

Dette feltet vil bli oppdatert

4 MILJØ

4.1 Generelle krav

Leverandøren plikter under utførelsen av Leveransen å ta hensyn til miljøet og gjøre seg kjent med Avinors miljøarbeid, herunder følge de retningslinjer som Avinor har identifisert innenfor de områder som avtalen omfatter.

Leverandøren skal unngå unødig avfallsproduksjon og velge miljørettede produkter og materialer. Ved utførelse av leveransen skal Leverandøren tilpasse løsninger som medfører så små avfallsmengder, lite ressursbruk og liten bruk av helse- og miljøfarlige stoffer som mulig.

Leverandøren plikter å gjennomføre sin leveranse i henhold til nasjonal og internasjonal miljølovgivning og regulering. Leverandøren plikter også å gjøre Avinor oppmerksom på om produktet krever ny utslippstillatelse eller endring av eksisterende tillatelse.

Leverandøren skal så langt det er mulig benytte Oppdragsgiverens systemer for avfallshåndtering.

4.2 Emballasje

Norske leverandører (produsent eller importør) som benytter emballasje skal senest ved kontraktinngåelse fremlegge dokumentasjon for medlemskap i en returordning, eller ha en egen returordning for emballasje hvor sluttbehandlingen sikrer at emballasjen blir tatt hånd

om på en miljømessig forsvarlig måte (Grønt Punkt Norge AS eller annen returordning som har lisens for bruk av fellesmerket Grønt Punkt.)

5 RETTIGHETER TIL PROSJEKTMATERIALE

Oppdragsgiveren skal ha alle materielle og immaterielle rettigheter til alt grunnmateriale og til ethvert resultat av arbeid utført i forbindelse med Leveransen, inkludert men ikke begrenset til den fulle opphavs- og eiendomsrett. I den utstrekning dette nødvendiggjør rettighetsoverdragelse, avgir Leverandøren de berørte rettigheter til Oppdragsgiveren i kraft av Avtalen.

Oppdragsgiverens rett etter forrige avsnitt omfatter også rett til endring og videreoverdragelse, jf. lov 12. mai 1961 nr. 2 om opphavsrett til åndsverk m.v. (åndsverkloven) § 39 b.

Oppdragsgiveren står følgelig fritt til å kunne benytte resultatet av Leverandørens innsats til videre arbeid, uavhengig av om slikt arbeid blir utført av ansatte i Oppdragsgiverens egen organisasjon eller ved hjelp av innleide tjenesteytere.

6 LEVERANDØRENS PLIKTER

6.1 Leverandørens uavhengighet

Leverandøren skal gjøre Oppdragsgiveren oppmerksom på forhold som kan skape problemer for hans uavhengighet, eller som kan skape interessekonflikt ved gjennomføring av Leveransen.

6.2 Forsikring

Er ikke annet avtalt, skal Leverandøren ha en ansvarsforsikring på vanlige vilkår. Forsikringen skal dekke erstatningsansvar for skade han og hans Underleverandører kan påføre Oppdragsgiveren eller tredjemanns person og ting i forbindelse med Leveransen. Forsikringssummen skal ikke være mindre enn 150 G.

Forsikringsbeviset skal ikke inneholde bestemmelser som reduserer Oppdragsgiverens rett til å kreve erstatning direkte fra forsikringsselskapet, eller som kan redusere hans krav på grunn av sikredes forhold etter at forsikringstilfellet er inntrådt. Forsikringsbeviset og forsikringsvilkårene skal forelegges Oppdragsgiveren for kontroll senest en uke før oppstart av Leveransen. Slik kontroll fratar ikke Leverandør risikoen for at forsikringen er dekkende. Oppdragsgiveren er ikke forpliktet til å betale vederlag etter avtalen, før dokumentasjon for tegnet forsikring er oversendt.

6.3 Organisering av Leveransen og Leverandørens personell

Leverandøren skal kun benytte personell med nødvendige faglige kvalifikasjoner, og skal ha en organisasjon som er tilpasset Leveransen.

Bytte av Leverandørens nøkkelpersonell skal godkjennes av Oppdragsgiveren. Godkjennelse kan ikke nektes uten saklig grunn.

Ved bytte av nøkkelpersonell som er initiert av Leverandøren, er Leverandøren forpliktet til å sikre tilfredsstillende kompetanseoverføring til ny nøkkelperson før utgående ressurs trer ut av sin rolle for Oppdragsgiveren. Leverandøren bærer kostnadene ved kompetanseoverføring til nytt personell, og medgått tid for kompetanseoverføring er ikke fakturerbar tid for utgående og innkommende ressurs

6.4 Leveransens utførelse

Leveransen skal gjennomføres i samsvar med Avtalen, og utføres rasjonelt, effektivt og med høy faglig standard.

Leverandøren skal holde Oppdragsgiveren jevnlig underrettet om fremdrift, ressursbruk og forhold som kan påvirke kvalitet, kostnad eller leveringstid. Nærmere rapporteringskrav kan fastsettes i det enkelte avrop.

Dersom Leveransen ikke lar seg gjennomføre innenfor avtalte kostnadsrammer eller funksjonskrav, skal Leverandøren varsle Oppdragsgiveren uten ugrunnet opphold når Leverandøren burde forstått dette. Tap Oppdragsgiveren påføres som følge av unnlatt varsling etter denne bestemmelsen dekkes fullt ut av Leverandøren.

6.5 Leverandørens behov for opplysninger mv.

Leverandøren skal så tidlig som mulig gjøre Oppdragsgiveren kjent med hva han behøver av opplysninger, grunnlagsmateriale og beslutninger for å gjennomføre Leveransen, og når dette må foreligge for at avtalt framdrift kan holdes.

Leverandøren skal varsle Oppdragsgiveren når det oppstår behov for endringer av Leveransen, videre utredninger eller supplerende undersøkelser.

6.6 Samarbeid med andre

Leverandøren skal samarbeide med Oppdragsgiverens øvrige leverandører, konsulenter og leverandører, og utføre Leveransen slik at dette er faglig og fremdriftsmessig tilpasset disses arbeid.

6.7 Sikkerhetsprosedyrer

Leverandøren plikter til enhver tid å følge de til en hver tid gjeldende sikkerhetsregler og -prosedyrer Oppdragsgiveren fastsetter. Ved bruk av Underleverandører skal tilsvarende bestemmelse videreføres mot disse.

6.8 Helse, miljø og sikkerhet – internkontroll og samordningsansvaret

Leverandøren plikter å gi Oppdragsgiveren de opplysninger som er nødvendig for at Oppdragsgiveren skal kunne gjennomføre det samordningsansvar for ivaretakelse av helse, miljø og sikkerhet som myndighetene til enhver tid pålegger Oppdragsgiveren etter Internkontrollforskriften, herunder gi Oppdragsgiveren innsyn i Leverandørens internkontrollsystem.

Leverandøren plikter å sørge for at alle aktiviteter denne har på lufthavnen er omfattet av internkontroll.

Leverandøren plikter å følge – herunder pålegge sine ansatte å følge – de krav som Oppdragsgiveren stiller til HMS. Dette innebærer også en plikt til å dokumentere for Oppdragsgiveren de HMS-tiltak Leverandøren har og plikter å ha i henhold til Internkontrollforskriften.

Leverandøren skal rapportere til Oppdragsgiveren alle HMS-hendelser som er relatert til gjennomføring av Avtalen.

7 OFFENTLIGRETTSLIGE KRAV

Leverandøren skal utføre Leveransen i samsvar med offentligrettslige krav som stilles i lovgivningen eller offentlige vedtak i medhold av lov.

Leverandøren skal på forespørsel dokumentere at lovpålagte forpliktelser, herunder forpliktelser knyttet til skatter og avgifter, er oppfylt gjennom hele avtaleperioden.

8 SYSTEM FOR KVALITETSSTYRING, INNSYN OG KONTROLL

For leveranser som berører operative sertifiseringer og godkjenninger hos Oppdragsgiveren skal Leverandøren ha et dokumentert system for kvalitetsstyring basert på ISO 9001:2008 eller tilsvarende. Det stilles ikke krav til formell sertifisering.

Oppdragsgiveren kan sette krav til at det utarbeides en kvalitetsplan for leveransen. Kvalitetsplanen skal godkjennes av Oppdragsgiveren før leveransen starter.

Oppdragsgiveren har rett til å utføre revisjoner og inspeksjoner av Leverandørens kontrollsystemer for gjennomføringen av Leveransen.

Utover dette har Oppdragsgiveren rett til selv, eller ved bruk av tredjemenn, å foreta nødvendig revisjon av kontraktsmessige forhold, for å sikre at Leverandøren oppfyller kontraktsforpliktelsene og eventuelle andre forhold i Avtalen. Oppdragsgiverens rett til revisjoner utløper 6 måneder etter at Avtalen er avsluttet.

Ved revisjoner fra Oppdragsgiveren og eventuelt inspeksjoner fra overordnede myndigheter, flyselskaper og andre kontrollinstanser, plikter Leverandøren å bistå med å frembringe den etterspurte informasjonen. Leverandøren skal ved behov stille med en representant ved slike inspeksjoner.

9 LEVERANSENS FRAMDRIFT – VARSEL OM FORSINKELSE

Leverandøren skal utføre Leveransen i samsvar med de tidsfrister som er fastsatt i Avtalen.

Er frister ikke oppgitt i Avtalen, skal Leverandøren påbegynne utførelsen av Leveransen snarest mulig etter at Avtalen er inngått eller avrop er foretatt, og gjennomføre Leveransen med rimelig fremdrift og uten unødvendige avbrudd.

Leverandøren skal uten ugrunnet opphold varsle Oppdragsgiveren dersom frister eller rimelig fremdrift ikke kan holdes. Varselet skal opplyse om årsaken til forsinkelsen, hvor stor forsinkelsen kan bli, og hvilke tiltak som blir iverksatt for å redusere forsinkelsen og virkningen av denne. Tap Oppdragsgiveren påføres som følge av unnlatt varsling etter denne bestemmelsen, dekkes av Leverandøren.

10 FRISTFORLENGELSE

10.1 Oppdragsgiverens forhold

Leverandøren har rett til fristforlengelse dersom han blir forsinket som følge av hindringer som kan henføres til forhold Oppdragsgiveren har risikoen for, for eksempel endringer, manglende medvirkning m.v.

10.2 Forhold utenfor Leverandørens kontroll

Leverandøren har rett til fristforlengelse dersom han godtgjør at levering hindres av forhold utenfor hans kontroll, for eksempel overenskomstbestemmelser, streik, lockout eller offentlige forbud eller påbud.

Leverandøren har likevel ikke rett til fristforlengelse i den grad han burde ha tatt hindringen i betraktning da avtalen ble inngått, eller ha unngått eller overvunnet følgene av den.

Skyldes leveringsproblemene en Underleverandør, er Leverandøren ansvarsfri bare dersom også Underleverandøren ville ha vært fritatt etter reglene i de foregående ledd.

10.3 Fristforlengelsens omfang

Fristforlengelsen skal svare til den forsinkelsen av Leveransen som forholdet har medført. Det skal bl.a. tas hensyn til nødvendig avbrudd og ny oppstart av arbeidet.

Leverandøren skal søke å forebygge og begrense skadevirkningene av de fristforlengende forholdene.

10.4 Varsling

Vil Leverandøren kreve fristforlengelse, skal han skriftlig varsle Oppdragsgiveren uten ugrunnet opphold. Leverandøren skal innen rimelig tid nærmere spesifisere og begrunne sitt krav.

Ved unnlatt eller for sen varsling etter første avsnitt bortfaller Leverandørens adgang til å kreve fristforlengelse.

Oppdragsgiveren skal ta stilling til et begrunnet krav om fristforlengelse fra Leverandøren innen rimelig tid. I motsatt fall taper han retten til å påberope seg at forholdet ikke ga grunnlag for Leverandørens krav. Dette gjelder ikke dersom Leverandøren må forstå at kravet på fristforlengelse er grunnløst.

11 FORSINKELSE

11.1 Når foreligger forsinkelse

Det foreligger forsinkelse dersom Leveransen ikke gjennomføres til avtalt tid, herunder de tidsfrister som følger av eventuelle leveringsplaner, med de justeringer som følger av reglene i pkt. 10 om fristforlengelse.

11.2 Rett til oppfyllelse

Ved forsinkelse kan Oppdragsgiveren fastholde Avtalen og kreve oppfyllelse. Dette gjelder ikke om det foreligger en hindring som Leverandøren ikke kan overvinne, eller for så vidt oppfyllelse vil medføre så stor ulempe eller kostnad for Leverandøren at det står i vesentlig misforhold til Oppdragsgiverens interesse i at Leverandøren oppfyller.

11.3 Dagmulkt og erstatning

Ved forsinket levering kan Oppdragsgiveren kreve at Leverandøren betaler dagmulkt på 2 ‰ av opprinnelig avtalt kontraktsvederlag eksklusive merverdiavgift, minimum kr 1000 per hverdag.

Dagmulkten slutter å løpe når Leveransen er mottatt i kontraktsmessig stand på det avtalte leveringsstedet.

Samlet dagmulkt skal ikke overstige 15 % av endelig kontraktsvederlag eks. mva.

For overskridelse av de dagmulktbelagte fristene jf. punkt 9 kan ikke Oppdragsgiveren kreve erstatning for forsinkelsen i tillegg til dagmulkt.

Dersom Oppdragsgiveren har vært berettiget til maksimal dagmulkt, og levering fortsatt ikke har skjedd, kan Oppdragsgiveren heve kjøpet og kreve erstatning for sitt direkte tap utover maksimal dagmulkt.

12 MANGLER

12.1 Når foreligger mangel

Det foreligger mangel dersom utførelsen av Leveransen ikke fører til det resultatet som Oppdragsgiveren kan kreve etter Kontrakten. Mangel foreligger likevel ikke dersom avviket skyldes forhold på Oppdragsgiverens side.

I tillegg foreligger mangel når resultatet av Leveransen ikke er i samsvar med offentligrettslige krav som stilles i lovgivningen eller i offentlig vedtak i medhold av lov.

12.2 Reklamasjon

Oppdragsgiveren må innen rimelig tid påberope seg mangler som han blir kjent med under utførelsen av Leveransen. Gjør han ikke det, taper han retten til å påberope seg mangelen.

Etter at Leveransen er avsluttet, kan Oppdragsgiveren bare påberope seg mangel som reklameres innen rimelig tid etter at han har oppdaget eller burde ha oppdaget den. Reklamasjon kan ikke fremsettes senere enn 5 år etter at Leveransen er avsluttet. Leveransen anses som avsluttet på det tidspunktet som er angitt i leveringsplanen. Er ikke slikt tidspunkt angitt, anses oppdraget som avsluttet når de ytelser som Leveransen omfatter, er ferdig utført.

Leverandøren kan ikke påberope seg for sen varsling dersom mangelen skyldes forsett eller grov uaktsomhet fra Leverandøren, Underleverandører eller andre Leverandøren svarer for.

12.3 Retting av mangler

Oppdragsgiveren kan kreve at Leverandøren retter mangler for egen regning og risiko dersom dette kan skje uten å forvolde Leverandøren urimelig kostnad eller ulempe. Leverandøren kan kreve å foreta slik retting når Oppdragsgiveren ikke har særlig grunn til å motsette seg dette.

Rettingen skal foretas innen en rimelig frist satt av Oppdragsgiveren. Dersom retting ikke er foretatt innen fristen, kan Oppdragsgiveren kreve at Leverandøren betaler de nødvendige kostnader til retting utført av andre.

12.4 Prisavslag

Dersom mangelen ikke rettes i samsvar med pkt. 12.3, kan Oppdragsgiveren kreve prisavslag.

Prisavslaget settes til det beløpet det ville koste Oppdragsgiveren å få mangelen rettet. Vil kostnadene bli urimelige i forhold til mangelens betydning for Oppdragsgiveren, skal prisavslaget svare til mangelens betydning.

12.5 Erstatningsansvar

Oppdragsgiveren kan kreve å få erstattet direkte tap som følge av mangler ved Leveransen. Han skal søke å forebygge og begrense skadevirkningene av Leverandørens feil.

Leverandøren blir ikke erstatningsansvarlig i den grad det godtgjøres at tapet skyldes en hindring som er utenfor Leverandørens kontroll, og som Leverandøren ikke med rimelighet kunne ventes å ha tatt i betraktning på avtaletiden eller å unngå eller overvinne følgene av.

Kan deler av feilen henføres til Oppdragsgiverens forhold, eller har han ved uaktsomhet medvirket til det økonomiske tapet, reduseres Leverandørens ansvar forholdsmessig.

13 OPPDRAGSGIVERENS MEDVIRKNING

Oppdragsgiveren skal medvirke til Leverandørens gjennomføring av Leveransen. Medvirkningen skal skje i overensstemmelse med det som er avtalt, og for øvrig slik lojal opptreden tilsier. Medvirkningen skal være tilpasset den avtalte framdriften for Leveransen.

14 BETALING

14.1 Faktura

Se Vedlegg C Pris og prisbestemmelser.

14.2 Satser

Se Vedlegg C Pris og prisbestemmelser.

Med mindre annet er avtalt i Vedlegg C vil prisene justeres årlig i henhold til Statistisk Sentralbyrås konsumprisindeks (Totalindeksen).

14.3 Utgifter

Se Vedlegg C Pris og prisbestemmelser.

14.4 Oppdragsgiverens tilbakeholdsrett

Oppdragsgiveren kan holde tilbake så mye av betalingen at han har tilstrekkelig sikkerhet for å få dekket et spesifisert og begrunnet krav.

Er et erstatningskrav omtvistet, kan tilbakeholdelse eller motregning ikke finne sted dersom Leverandøren stiller betryggende sikkerhet i form av selvskyldnerkausjon fra bank eller annen finansinstitusjon. Som betryggende sikkerhet regnes også erklæring fra forsikringsselskapet om at den påståtte skaden er dekket av forsikringen.

14.5 Forsinket betaling

Ved forsinket betaling skal Oppdragsgiveren betale forsinkelsesrente etter lov om renter ved forsinket betaling m.m. av 17. desember 1976 nr. 100.

15 AVBESTILLING

Oppdragsgiveren kan når som helst avbestille gjenstående deler av Leveransen. Avbestillingen skal skje skriftlig og snarest mulig etter at beslutning om dette er tatt. Leverandøren har krav på betaling for den delen av Leveransen som er utført, og for rimelige faktiske kostnader knyttet til avslutningen av Leveransen.

Prosjektmateriale som er utført forut for avbestillingen, har Oppdragsgiveren rett til å bruke i samsvar med reglene i pkt. 5.

16 HEVING

En part har rett til å heve avtalen dersom den andre parten vesentlig misligholder sine kontraktsforpliktelser eller det er klart at slik mislighold vil inntre. Før hevning skjer, skal det gis en rimelig frist til å rette på forholdet.

Likeledes kan en part skriftlig heve kontrakten dersom den andre parten går konkurs, eller hvis han beviselig blir eller erkjenner å være insolvent, med mindre det uten grunnet opphold godtgjøres at Leveransen vil bli fullført i samsvar med kontrakten.

Ved hevning har Leverandøren krav på honorar for den delen av Leveransen som er utført i henhold til kontrakten. Prosjektmateriale som er betalt, har Oppdragsgiveren rett til å få utlevert og til å bruke i samsvar med reglene i punkt 5.

Den parten som hever kontrakten, kan kreve erstatning for tap han påføres som følge av misligholdet. Dersom dagmulkt er avtalt, kommer påløpt dagmulkt til fradrag i erstatning for forsinkelsen fra Leverandøren.

17 TVISTER OG LOVVALG

Tvister mellom partene bør søkes løst i minnelighet.

Avtalen er utarbeidet etter, og skal anvendes i samsvar med, norsk rett.

Oslo tingrett er verneting for søksmål om forhold knyttet til Avtalen.

18 SIGNATUR

Denne avtalen signeres digitalt og partene beholder hvert sitt eksemplar.

*****

Avinor AS

RAMMEAVTALE 19XXX

Reklamebyråtjenester
Delkontrakt 1/2/3 (sett inn navn)

Utkast

VEDLEGG A: KRAVSPESIFIKASJON

Kravspesifikasjon – Reklamebyråtjenester

Innhold

VEDLEGG A: KRAVSPESIFIKASJON 1

Begrepsforklaringer 6

1. Bakgrunn og endringsbilde 7

2. Strategisk retning og ambisjon 7

3. Markedsføring i Avinor: Kunde – Kanal – Effekt 8

4. Behov for strategisk byråpartner(e) 8

5. Organisering og bestilling 10

6. Samarbeids- og leveransemodell 10

6.1 Krav til leveransen og gjennomføringen 10

6.2 Formål og arbeidsform 11

6.3 Prosjektledelse, team og kapasitet 11

6.4 Sentrale og lokale behov 11

6.5 Verktøy, transparens og dokumentasjon 11

6.6 Samarbeid med øvrige byråpartnere 11

6.7 AI og automatisering i arbeidsflyt 12

6.8 Krav til tilbudsbesvarelsen 12

7. AI, automatisering og ansvarlig teknologibruk 12

7.1 Krav til leveransen og ansvarlig teknologibruk 12

7.2 Anvendelsesområder 12

7.3 Krav til ansvarlig bruk 12

7.4 Krav til tilbudsbesvarelsen 13

8. Prising og kommersielle vilkår 13

8.1 Krav til prismodell, transparens og kostnadskontroll 14

8.2 Overordnede prisingsprinsipper 14

8.3 Timepriser 14

8.4 Fastpris 14

8.5 Retainer / basisleveranser (gjenstand for tilpasninger) 15
8.6 KPI-er, incentiver og effektiviseringsgevinster 15
8.7 Transparens, controlling og kostnadskontroll 15
8.8 Medieøkonomi og tredjepartskostnader 16
8.9 AI, verktøy og teknologikostnader 16
8.10 Fakturering og dokumentasjon 17
8.11 Krav til tilbudsbesvarelsen 17
8.12 Delområde-spesifikke presiseringer for prising 17
9. Oppfølging, evaluering og videreutvikling 18
9.1 Krav til oppfølging i avtaleperioden 18
9.2 Formål 19
9.3 Løpende oppfølging 19
9.4 Evaluering og læring 19
9.5 Forbedring og videreutvikling 19
9.6 Krav til tilbudsbesvarelsen 20
10. Kommersielle inntektsdrivere 20
10.1 Kommersiell skala og ruteutvikling 20
Delområde 1 – Hovedbyrå 21
11. Delområde 1 – Hovedbyrå Innledning 21
11.1 Kommersiell B2B-markedsutvikling 22
11.1.1 Krav til leveransen 22
11.1.2 Krav til tilbudsbesvarelsen 23
11.1.3 Evaluering / tildelingskriterium 23
11.2 Kommersiell aktivering B2C 23
Kontekst og behov: 23
11.2.1 Ambisjon og formål 23
11.2.2 Markedsarena og flyplasskontekst 24
11.2.3 Samarbeidsmodellen for kommersiell markedsarenautvikling 24
11.2.4 Strategiske utviklingsløp 24
11.2.5 Geografisk prioritering 25

Leveransebehov og krav: 25
11.2.6 Dette ønsker vi bistand til fra byråpartner 25
11.2.7 Krav til leveransen 26
11.2.8 Krav til tilbudsbesvarelsen 26
11.2.9 Evaluering / tildelingskriterium 27
11.3 Digitale kanaler, teknologi og AI 27
Kontekst og behov: 28
11.3.1 Viktige digitale flater 28
11.3.2 AI og teknologiutvikling 29
11.3.3 Dette ønsker vi bistand til fra byråpartner 29
Leveransebehov og krav: 30
11.3.4 Krav til leveransen 30
11.3.5 Krav til tilbudsbesvarelsen 30
11.3.6 Evaluering / tildelingskriterium 31
11.4 Event 31
Kontekst og behov: 31
Leveransebehov og krav: 32
11.4.1 Krav til leveransen 32
11.4.2 Evaluering / tildelingskriterium 33
11.5 Organisasjon i endring – employer branding, rekruttering og kultur 33
Kontekst og behov: 33
11.5.1 Avinors arbeidsgiverposisjon og strategiske utgangspunkt 34
11.5.2 Omfang av leveransene 34
11.5.3 Særskilte behov og utfordringer 35
11.5.4 Intern kommunikasjon, kultur og endringsstøtte 35
Leveransebehov og krav: 35
11.5.5 Krav til tilbyderens kompetanse og arbeidsform 35
11.5.6 Dokumentasjon og case fra tilbyder 36
11.5.7 Forventninger og krav til tilbyder 36
11.6 Tverrgående krav for Hovedbyrå 36
11.6.1 Rapportering, deling og læring 36

11.6.2 Samarbeid med øvrige byråpartnere 37
Delområde 2 – Kommersiell utvikling & strategisk innsikt 37
12. Delområde 2 – Kontekst og behov: 37
12.1 Kommersiell utvikling, strategisk innsikt og marketing effectiveness 38
12.2 Marketing effectiveness og ROMI 38
12.3 Neste utviklingsløft: digitale kanaler, omnikanal og langsiktige markører 38
12.4 Innsikt utover ROMI 39
12.5 Fra rapportering til handlingsorientert beslutningsstøtte 39
12.6 Dette ønsker vi bistand til fra byråpartner 39
12.6.1 Krav til leveransen 40
12.6.2 Krav til tilbudsbesvarelsen 40
12.6.3 Evaluering / tildelingskriterium 40
Delområde 3 – Mediebyråtjenester 41
13. Delområde 3 – Kontekst og behov: 41
13.1 Strategisk medierådgivning 42
13.2 Mediekjøp og kanaloptimalisering 42
13.3 Omnikanal og samspill mellom kontaktpunkter 42
13.4 Analyse, effektmåling og rapportering 43
13.5 Transparens, kontroll og kvalitet 43
13.6 Dette ønsker vi bistand til fra byråpartner 43
13.6.1 Krav til leveransen 44
13.6.2 Krav til tilbudsbesvarelsen 44
13.6.3 Evaluering / tildelingskriterium 45

Begrepsforklaringer

- **Trade Marketing:** Den delen av Avinors markedsfunksjon som har hovedansvar for markedsføring på tvers av Avinors kommersielle virksomhet og for forvaltning av rammeavtalen, herunder overordnet prioritering, koordinering og oppfølging av byråsamarbeidet.
- **DXP (Digital Experience Platform):** Den felles plattformmodellen for innhold, produkter og distribusjon som brukes i Avinors digitale økosystem, blant annet i videreutviklingen av Avinor.no og tilhørende digitale flater.
- **OKR (Objectives and Key Results):** En mål- og styringsmetodikk som brukes i Avinors produktteam for å strukturere kvartalsvise prioriteringer og utviklingsløp.
- **P-booking:** Avinors digitale parkeringsbookingløsning før ankomst til flyplassene. I konkurransegrunnlaget omtales den som en sentral digital tjeneste i det kommersielle økosystemet.
- **ROMI (Return on Marketing Investment):** Analyse av sammenhengen mellom markedsinvesteringer og kommersiell effekt. I dokumentet brukes begrepet om Avinors arbeid med salgsmodellering og marketing effectiveness.
- **DCO (Dynamic Creative Optimization):** Dynamisk tilpasning og versjonering av budskap og kreativt materiell til ulike målgrupper, kanaler eller situasjoner, særlig i løpende digitale kampanjer.
- **Ambience og sense of place:** Brukes i dokumentet om hvordan lufthavnene kan utvikles med en tydeligere atmosfære, lokal identitet og opplevelsesmessig helhet, særlig i kommersiell kontekst og i forbindelse med konsesjonskontrakter og partneroppstarter.
- **Fair share-prinsipp:** Brukes i dokumentet om hvordan ressursinnsats og prioritering mellom lufthavnene fordeles ut fra kommersiell betydning og størrelse.
- **CX:** Brukes i dokumentet om fagmiljøer og ressurser knyttet til kundeopplevelse og kundereise i digitale og kommersielle utviklingsløp.
- **Marketing effectiveness:** Et samlet perspektiv på hvordan markedsaktiviteter bidrar til effekt og verdi, for eksempel gjennom trafikk, salg, konvertering, merkevareeffekt og kommersielle resultater. I dokumentet er dette et kjerneområde i delområde 2.

1. Bakgrunn og endringsbilde

Avinor opererer i et mer sammensatt marked enn før. Geopolitisk uro, endrede makroøkonomiske forhold og nye reise- og handlemønstre påvirker etterspørsel, kundeadferd og forventninger til flyplassopplevelsen. Samtidig øker andelen internasjonale reisende, og yngre målgrupper får større betydning for hvordan Avinor utvikler service, kommunikasjon og kommersielle tilbud.

Utviklingen påvirker Avinor som infrastrukturoperatør, kommersiell aktør, arbeidsgiver og samarbeidspartner for flyselskaper, leietakere og andre aktører i lufthavnøkosystemet. Inntektsveksten har flatet ut på flere områder, samtidig som kravene til effektiv drift, kommersiell utvikling, tydelig samfunnsansvar og evne til å tiltrekke, utvikle og beholde kompetanse øker.

Som statlig, selvfinansiert selskap skal Avinor balansere lønnsomhet med et bredt samfunnsoppdrag: å sikre tilgjengelighet i hele landet, ivareta beredskap og robust drift, være en attraktiv arbeidsgiver og bidra til omstilling i luftfarten. Det krever tydelig prioritering, bedre samspill og evne til å utvikle inntekter, tjenester og kommunikasjon som styrker både samfunnsoppdraget og Avinors attraktivitet og forankring over tid.

Med dette som bakteppe skal Avinor styrke den kommersielle kraften – ikke som et mål i seg selv, men som en forutsetning for å levere på samfunnsoppdraget også i et mer krevende marked.

2. Strategisk retning og ambisjon

Avinors strategiske retning er å utvikle et sterkere og mer helhetlig kommersielt fundament. Den kommersielle virksomheten skal sikre inntektsgrunnlaget, styrke kundeopplevelsen og gjøre Avinor bedre i stand til å levere på samfunnsoppdraget over tid. Markedsføringen skal samtidig bidra til å styrke Avinors arbeidsgiverattraktivitet og støtte fremtidige kompetansebehov.

Ambisjonen er å skape mer verdi på tvers av lufthavnene gjennom tydeligere prioriteringer, mer relevante tilbud og bedre samspill mellom fysiske og digitale kontaktpunkter. Dette innebærer blant annet å:

- styrke kommersiell ruteutvikling og markedsutvikling innen cargo
- bygge tettere relasjoner med reisende gjennom relevant, målrettet og digitalt støttet kommunikasjon
- bruke data, innsikt og teknologi mer målrettet i kommersiell utvikling, prioritering og effektmåling

- styrke flyplassene som attraktive markedsarenaer for reisende, partnere, flyselskaper og næringsliv
- utvikle og fornye kommersielle tilbud, tjenester, partnerskap og konsepter på tvers av lufthavnene
- styrke Avinors arbeidsgiverposisjon og støtte rekruttering, intern forankring og kulturutvikling gjennom målrettet kommunikasjon

Målet er lønnsom og relevant kommersiell vekst og økt arbeidsgiverattraktivitet, tydelig forankret i Avinors samfunnsoppdrag.

3. Markedsføring i Avinor: Kunde – Kanal – Effekt

Markedsføring i Avinor er et strategisk virkemiddel for kommersiell utvikling, passasjeropplevelse og arbeidsgiverattraktivitet. Rollen har utviklet seg fra et kanal- og kampanjefokus til en innsikts- og datadrevet funksjon, tett integrert i både kommersielle prosesser og virksomhetsutvikling på konsernnivå. Markedsføring skal styrke Avinors posisjon i relevante markeder, støtte relasjoner med partnere, leietakere og flyselskaper, og omsette kunde-, partner- og markedsinnsikt til strategi, segmentering, konseptutvikling, verdiforslag og tiltak som skaper dokumenterbar effekt i B2B2C-verdikjeden. Arbeidet omfatter både strategiske og taktiske oppgaver, herunder innsikt, segmentering, strategi, konseptutvikling, kanalforståelse, aktivering, digitale uttak og effektmåling. Samfunnskommunikasjon og politisk interessentdialog håndteres i hovedsak med andre virkemidler.

4. Behov for strategisk byråpartner(e)

Avinor har behov for byråpartner(e) som kan supplere kapasitet og kompetanse innen innsikt, strategi, kreativitet, teknologi, gjennomføring og effektmåling. Partnerne må forstå Avinors samfunnsrolle, kommersielle ambisjoner og komplekse organisering, og kunne omsette dette til relevante løsninger på tvers av målgrupper, kanaler og markedsarenaer.

Anskaffelsen gjennomføres som én rammeavtale med tre delområder:

- **Hovedbyrå**
- **Kommersiell utvikling & strategisk innsikt**
- **Mediebyråtjenester**

Byråpartnere kan gi tilbud på ett, flere eller alle delområdene.

Byråpartnerne må kunne arbeide helhetlig og integrert i en B2B2C-kontekst, der verdiskaping skapes gjennom samspill mellom egne, betalte og fortjente flater, sentrale og lokale tiltak på tvers av lufthavnene, og i samarbeid med kommersielle partnere.

Formålet med anskaffelsen er å sikre Avinor tilgang til kompetanse og kapasitet til å:

- bruke innsikt og data som grunnlag for kommersiell utvikling, prioritering og læring
- styrke Avinors posisjon og attraktivitet som markedsaktør og arbeidsgiver
- utvikle kommunikasjon, konsepter og aktivering på tvers av B2B- og B2C-markeder
- støtte utviklingen av flyplassene som en helhetlig og inspirerende markedsarena for reisende og partnere
- bruke teknologi, digitale flater og AI på en relevant, trygg og effektorientert måte

Leveransene vil variere fra strategisk rådgivning og utviklingsprosjekter til kampanjer, innholdsutvikling, aktivering og løpende optimalisering. Rammeavtalen må derfor dekke både planlagte løp, operative behov og utviklingsbehov i avtaleperioden.

Avinor beskriver behovet i denne anskaffelsen primært med utgangspunkt i ønsket effekt, strategisk retning og forretningsmessig verdi, og ikke som en uttømmende spesifikasjon av leveranseform, arbeidsmetodikk eller faglig organisering. Byråpartnerne forventes derfor å beskrive hvordan de vil løse behovene på en måte som best støtter Avinors mål, prioriteringer og utviklingsbehov i avtaleperioden.

Oppdelingen i tre delområder forutsetter tett samarbeid og nødvendig datadeling mellom byråpartnerne. Byråpartnerne skal derfor kunne samarbeide med og dele relevante data med øvrige byråpartnere under rammeavtalen, i den grad dette er nødvendig for oppgaveløsningen og innenfor gjeldende krav til personvern, informasjonssikkerhet og konfidensialitet. Deling skal skje på en måte som gjør materialet anvendbart og gjenbrukbart for Avinor og øvrige byråpartnere.

Rammeavtalen omfatter ikke presse- og mediehåndtering, PR eller kommunikasjon rettet mot politiske myndigheter og beslutningstakere. Dette håndteres av Avinor internt.

5. Organisering og bestilling

Avinors markeds- og kommunikasjonsbehov er fordelt på flere fagmiljøer, funksjoner og nivåer. Rammeavtalen skal derfor støtte en bestillingsmodell som kombinerer sentral styring og koordinering med fleksibilitet til å håndtere både sentrale og lokale behov.

- **Trade Marketing** har hovedansvar for rammeavtalen, herunder kontraktsforvaltning, overordnet prioritering, koordinering og oppfølging av byråsamarbeidet.
- **Lufthavnene, HR, kommunikasjonsavdelingen og forretningsområdene** skal kunne bestille tjenester direkte innenfor sine ansvarsområder.
- **Trade Marketing** skal holdes orientert om bestillinger og leveranser for å sikre helhet, kapasitet, kvalitetssikring, læring og effektmåling på tvers.

Byråpartneren må kunne arbeide effektivt innenfor denne modellen, med tydelige kontaktpunkter, god prosjektstyring og transparent informasjonsflyt mellom sentrale fagmiljøer, lokale lufthavner og øvrige bestillere.

6. Samarbeids- og leveransemodell

Byråpartneren skal beskrive en samarbeids- og leveransemodell som støtter Avinors bestillingsmodell og organisering, jf. kapittel 5. Modellen skal fungere for både strategiske leveranser, operative oppdrag, lokale uttak og samarbeid med øvrige byråpartnere under rammeavtalen.

Byråpartneren skal kunne håndtere både større, strategiske leveranser og mindre, operative behov gjennom hensiktsmessige arbeidsformer og forenklede prosesser der dette er relevant.

6.1 Krav til leveransen og gjennomføringen

Byråpartneren skal ha en samarbeids- og leveransemodell som støtter Avinors bestillingsmodell og organisering. Modellen skal kunne håndtere strategiske leveranser, operative oppdrag, lokale uttak og samarbeid med øvrige byråpartnere under rammeavtalen.

Byråpartneren skal ha tydelige roller, ansvar, kontaktpunkter, prosjektstyring, kapasitet, backup-løsninger og arbeidsformer som gir Avinor nødvendig oversikt, kvalitet, fremdrift og kontinuitet i avtaleperioden.

6.2 Formål og arbeidsform

Modellen skal sikre tydelige roller, god fremdrift, høy kvalitet i leveransene og nødvendig koordinering på tvers av fagmiljøer, lufthavner og byråpartnere. Byråpartneren skal beskrive hvordan oppdrag initieres, avklares, prioriteres, gjennomføres og følges opp i praksis.

Byråpartneren skal ikke bare beskrive erfaring og kompetanse, men også hvordan samarbeidet med Avinor vil fungere i praksis. Dette omfatter blant annet foreslått samarbeidsmodell, rolle- og ansvarsdeling, styringsstruktur, kvalitetsarbeid, kompetanseoverføring, bruk av teknologi og hvordan byråpartneren vil sikre relevant samspill med Avinors fagmiljøer og øvrige byråpartnere under rammeavtalen.

6.3 Prosjektledelse, team og kapasitet

Byråpartneren skal tilby et dedikert team med relevant kompetanse og tilstrekkelig kapasitet til å håndtere både strategiske og operative behov. Byråpartneren skal ha et tydelig kundevendt kontaktpunkt med ansvar for koordinering, fremdrift og helhet i leveransen. Beskrivelsen skal omfatte roller, ansvar, nøkkelpersoner, tilgjengelighet, backup-løsninger og hvordan kontinuitet sikres i avtaleperioden.

6.4 Sentrale og lokale behov

Modellen skal vise hvordan byråpartneren betjener både sentrale enheter og lokale lufthavner, og hvordan lokale behov håndteres innenfor sentrale føringer, profil og merkevarekrav. Det skal særlig beskrives hvordan de største lufthavnene kan følges opp når lokale forhold og kommersielle behov tilsier særskilt tilpasning.

6.5 Verktøy, transparens og dokumentasjon

Byråpartneren skal beskrive hvilke verktøy og samarbeidsflater som benyttes for å gi Avinor oversikt over fremdrift, status, frister, leveranser, beslutningspunkter, godkjenninger og relevant dokumentasjon.

Dokumentasjon og presentasjoner skal være tydelige, praktisk anvendbare og, der det er relevant, leveres i redigerbare formater som Avinor kan viderebearbeide. Leveransene skal gjøre det enkelt å dele mål, gjennomføring, resultater, læringspunkter og anbefalte videre tiltak.

6.6 Samarbeid med øvrige byråpartnere

Byråpartneren skal kunne samarbeide med øvrige byråpartnere under rammeavtalen. Beskrivelsen skal vise hvordan ansvar, grensesnitt, informasjonsflyt, koordinering og deling av relevant materiale håndteres for å sikre helhetlige leveranser.

6.7 AI og automatisering i arbeidsflyt

Dersom byråpartneren benytter AI eller automatisering i arbeidsflyt, prosjektstøtte, dokumentasjon, versjonshåndtering eller gjenbruk av materiale, skal dette beskrives. Bruken skal være hensiktsmessig, transparent og underlagt nødvendig menneskelig kvalitetssikring.

6.8 Krav til tilbudsbesvarelsen

Tilbyder skal beskrive sin samarbeids- og leveransemodell for Avinor. Beskrivelsen skal minimum omfatte arbeidsform, prosjektledelse, team og kapasitet, håndtering av sentrale og lokale behov, samarbeid med øvrige byråpartnere, relevante verktøy og eventuell bruk av AI og automatisering i arbeidsflyten. **Beskrivelsen vil inngå i vurderingen av tilbyderens oppdragsforståelse og evne til å etablere et effektivt og verdiskapende samarbeid med Avinor.**

7. AI, automatisering og ansvarlig teknologibruk

Byråpartneren skal beskrive hvordan AI og automatisering kan brukes i leveranser for Avinor der dette gir dokumenterbar verdi. Bruken skal være trygg, kontrollert, etterprøvbar og tilpasset formål, risiko og kvalitetskrav.

7.1 Krav til leveransen og ansvarlig teknologibruk

Byråpartneren skal sikre at bruk av AI og automatisering i leveranser for Avinor er trygg, kontrollert, etterprøvbar, transparent og underlagt nødvendig menneskelig kvalitetssikring. Avinors data, materiale og informasjon skal ikke brukes til modelltrening eller annen sekundær bruk uten uttrykkelig skriftlig avtale.

7.2 Anvendelsesområder

Byråpartneren skal redegjøre for hvordan AI og automatisering kan brukes i relevante deler av leveransen, eksempelvis innen innsikt og analyse, innholdsutvikling, produksjon, versjonering, optimalisering, personalisering, søk og oppdagelsesflater, samt prosjektflyt, dokumentasjon og læring.

7.3 Krav til ansvarlig bruk

Leverandøren skal sikre at bruk av AI og automatisering skjer i tråd med gjeldende krav til personvern, informasjonssikkerhet, konfidensialitet, rettigheter og ansvarlig teknologibruk. Det skal fremgå hvordan transparens, menneskelig kvalitetssikring, datakvalitet, kildekontroll og sporbarhet ivaretas der dette er relevant.

Avinor skiller mellom AI-generert innhold og AI-assistert innhold. Med AI-generert innhold menes innhold som konstruerer en syntetisk virkelighet, for eksempel syntetiske personer, stemmer, miljøer eller scener. Med AI-assistert innhold menes bruk av AI som støtteverktøy i redigering, tekstutvikling, versjonering, produksjonsflyt eller bearbeiding av reelt materiale.

Leverandøren skal kunne redegjøre for hvilke AI-verktøy, metoder og arbeidsprosesser som benyttes i leveransene, og hvordan skillet mellom AI-generert og AI-assistert innhold ivaretas. For leveranser rettet mot eksterne målgrupper skal AI-bruk håndteres på en transparent og forsvarlig måte, i tråd med krav til kvalitet, kildekontroll, merkevarekonsistens, sikkerhet, rettigheter og menneskelig faglig vurdering.

Avinors data, materiale og informasjon skal ikke brukes til modelltrening eller annen sekundær bruk uten uttrykkelig skriftlig avtale.

7.4 Krav til tilbudsbesvarelsen

Byråpartneren skal beskrive relevant erfaring og kompetanse innen AI og automatisering, herunder hvordan det vurderes når teknologien bør og ikke bør brukes. Byråpartneren skal også beskrive hvordan AI-relaterte leveranser og arbeidsprosesser prises, inkludert verktøy, lisenser, tredjepartskostnader og eventuelle effektiviseringsgevinster.

Tilbyder skal kort beskrive hvordan AI og automatisering kan benyttes i leveranser for Avinor, hvilke gevinster dette kan gi, og hvordan ansvarlig bruk og kvalitetssikring ivaretas.

8. Prising og kommersielle vilkår

Avinor ønsker en prismodell som gir nødvendig fleksibilitet, transparens og kostnadskontroll på tvers av rammeavtalens delområder. Prismodellen skal støtte både løpende bistand, avgrensede prosjekter og utviklingsløp, og gi Avinor et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere sammenhengen mellom leveranse, ressursbruk og kostnader.

Rammeavtalen skal også kunne dekke behov for midlertidig kapasitetsstøtte og prosjektbasert bistand ved særskilte behov eller kapasitetsutfordringer i avtaleperioden, innenfor delområdenes formål og avtalens omfang. Tilbyder skal beskrive hvordan slik bistand kan tilbys og prises.

Avinor legger til grunn at leveransene kan prises gjennom en kombinasjon av timepriser, fastpriser og, der det er relevant, en begrenset retainer for nærmere

definerte basisleveranser. Tilbyder skal beskrive hvordan prismodellen er bygget opp, når de ulike prismekanismene er hensiktsmessige, og hvordan modellen bidrar til god kostnadsstyring og effektiv oppgaveløsning for Avinor.

8.1 Krav til prismodell, transparens og kostnadskontroll

Prismodellen skal gi fleksibilitet, forutsigbarhet, transparens og kostnadskontroll på tvers av delområdene, og skal gjøre det mulig for Avinor å forstå sammenhengen mellom leveranse, ressursbruk og kostnad.

8.2 Overordnede prisingsprinsipper

Prisingen skal være:

- tydelig og etterprøvbar
- egnet til å gi Avinor kontroll over kostnader og ressursbruk
- tilpasset både løpende uttak og tydelig avgrensede leveranser
- basert på åpenhet om ressursbruk, roller, tredjepartskostnader og eventuelle verktøy- og lisenskostnader

Tilbyder skal beskrive hvordan prisene er bygget opp, og hvordan Avinor får tilstrekkelig innsikt i hva som ligger til grunn for fakturering og kostnadsutvikling.

8.3 Timepriser

Timepriser skal benyttes der oppdragets omfang ikke kan defineres tilstrekkelig presist på forhånd, eller der behovet er løpende og variabelt. Dette kan for eksempel gjelde rådgivning, mindre uttak, justeringer, operative oppdrag og bistand som oppstår underveis i avtaleperioden.

Tilbyder skal oppgi timepriser per relevant rolle eller kompetansenivå. Ved timebaserte oppdrag skal tilbyder som hovedregel oppgi estimert ressursbruk før oppstart. Dersom det forventes vesentlige avvik fra estimatet, skal dette avklares med Avinor før kostnaden påløper.

8.4 Fastpris

Fastpris skal benyttes der leveransen kan defineres og avgrenses tydelig på forhånd. Dette kan for eksempel gjelde kampanjer, sesongløp, analyser, innsiktsprosjekter, konseptutvikling og andre leveranser med klart definert scope.

Ved fastpris skal tilbyder beskrive hva som inngår i leveransen, hvilke forutsetninger som er lagt til grunn, og hvordan endringer i scope håndteres.

8.5 Retainer / basisleveranser (gjenstand for tilpasninger)

Kontraktene vil omfatte en retainerordning som skal dekke nærmere definerte basisleveranser.

Basisleveransene omfatter:

- kvartalsvise styrings- og controllingmøter, med innhold som spesifiseres nærmere senere i prosessen
- en årlig strategisamling, som i utgangspunktet gjennomføres i Oslo
- en årlig evaluering av samarbeidet, KPI-er og forbedringsplan
- faste statusmøter

Det vises til konkurransereglenes bestemmelser om konkurranse med forhandlinger. Også dette punktet kan bli gjenstand for justeringer og presiseringer i forhandlingene, herunder avklaringer av hvilke leveranser og hvilket omfang som skal dekkes av de ulike priselementene, inkludert retainerordningen.

8.6 KPI-er, incentiver og effektiviseringsgevinster

Avinor legger til grunn at prismodellen først og fremst skal sikre fleksibilitet, forutsigbarhet, transparens og kostnadskontroll. Tilbyder kan i tillegg beskrive eventuelle forslag til KPI-baserte oppfølgings- eller incentivmekanismer, forutsatt at disse er tydelige, etterprøvbare og relevante for leveransens formål.

Eventuelle KPI-er eller incentiver skal være knyttet til forhold byråpartneren faktisk kan påvirke, og må ikke svekke transparensen i prismodellen eller gjøre prisene vanskeligere å sammenligne. Avinor forbeholder seg retten til å vurdere slike forslag som del av tilbudets kvalitet, og eventuelt avtale nærmere modell ved kontraktsinngåelse eller i avtaleperioden.

Tilbyder skal også beskrive hvordan bruk av teknologi, AI og automatisering påvirker arbeidsprosesser, ressursbruk og kostnadsbilde, og hvordan eventuelle effektiviseringsgevinster kommer Avinor til gode. Det skal fremgå hvordan det skilles mellom menneskelig innsats, automatiserte prosesser og verktøy- eller lisenskostnader.

8.7 Transparens, controlling og kostnadskontroll

Avinor stiller krav til løpende transparens i ressursbruk, estimater, kostnadsutvikling og fakturagrunnlag. Tilbyder skal legge til rette for at Avinor kan følge utviklingen i kostnader per oppdrag, leveranse, aktivitet eller kampanje, og få et tilstrekkelig grunnlag for controlling, prioritering og budsjettoppfølging.

Ved timebaserte oppdrag skal fakturagrunnlaget være tilstrekkelig spesifisert til at Avinor kan vurdere:

- hvilke roller som er benyttet
- antall timer per rolle
- hva tiden er brukt til
- sammenhengen mellom oppdrag, leveranse og kostnad

Tilbyder skal som hovedregel oppgi estimert ressursbruk før oppstart og løpende synliggjøre faktisk forbruk, gjenstående estimat og eventuelle avvik. Vesentlige avvik skal varsles og avklares med Avinor før merkostnader påløper.

Tilbyder skal beskrive hvordan Avinor får oversikt over påløpte kostnader, estimater, avvik og fakturagrunnlag i løpet av oppdraget, og hvordan denne informasjonen gjøres tilgjengelig på en enkel og anvendbar måte.

8.8 Medieøkonomi og tredjepartskostnader

For delområdet Mediebyråtjenester stiller Avinor særskilte krav til transparens i prismodellen. Tilbyder skal tydelig beskrive hva som er:

- honorar / fee
- mediekjøp
- tredjepartskostnader
- verktøy- og lisenskostnader
- eventuelle andre påslag eller kostnadselementer

Tilbyder skal også redegjøre for hvordan eventuelle rabatter, bonuser, volumavtaler, kickback eller andre økonomiske ordninger knyttet til mediekjøp håndteres. Avinor skal ha full åpenhet om hvilke økonomiske mekanismer som gjelder, og hvordan disse påvirker den totale kostnaden.

Eventuelle rabatter, bonuser, provisjoner, kickback eller andre økonomiske fordeler knyttet til mediekjøp skal håndteres transparent og beskrives tydelig i tilbudet, og Avinor forbeholder seg retten til å stille krav om hvordan slike ordninger skal komme oppdragsgiver til gode.

8.9 AI, verktøy og teknologikostnader

Der AI, automatisering eller andre teknologibaserte verktøy inngår i leveransen, skal tilbyder beskrive hvordan slike kostnader håndteres prismessig. Dette gjelder blant annet:

- verktøy- og lisenskostnader
- tredjepartskostnader

- eventuelle effektiviseringsgevinster
- skillet mellom menneskelig innsats og automatiserte prosesser

Avinor skal ha tilstrekkelig transparens til å forstå hvilke kostnader som skyldes verktøy og teknologi, og hvilke kostnader som knytter seg til menneskelig faglig arbeid.

8.10 Fakturering og dokumentasjon

Fakturering skal være oversiktlig og etterprøvbar. Faktura skal vise til relevant oppdrag, leveranse eller bestilling, og være utformet slik at Avinor kan kontrollere grunnlaget for fakturert beløp.

Der det er relevant, skal tilbyder kunne dokumentere sammenhengen mellom:

- bestilling og leveranse
- estimat og faktisk ressursbruk
- leveranseinnhold og pris

8.11 Krav til tilbudsbesvarelsen

Tilbyder skal beskrive sin prismodell for de delområdene det gis tilbud på. Beskrivelsen skal minimum omfatte:

- hvordan timepriser, fastpriser og eventuell retainer er tenkt brukt
- hvordan kostnader estimeres, styres og følges opp
- hvordan Avinor får transparens i ressursbruk, fakturering og eventuelle avvik
- hvordan tredjepartskostnader, verktøy og teknologikostnader håndteres
- for mediebyråleveranser: hvordan honorarer, mediekjøp, påslag, rabatter og eventuelle økonomiske ordninger håndteres

Prismodellen skal også kunne håndtere behov for midlertidig kapasitetsstøtte eller prosjektbasert bistand ved særskilte behov i avtaleperioden. Tilbyder skal beskrive hvordan slik bistand tilbys, organiseres og prises innenfor rammene av delområdet.

8.12 Delområde-spesifikke presiseringer for prising

Avinor legger til grunn at prismodellen kan variere mellom delområdene, så lenge den samlet gir tilstrekkelig fleksibilitet, forutsigbarhet, transparens og kostnadskontroll.

- **Delområde 1 – Hovedbyrå:** Prismodellen skal støtte både løpende bistand, strategiske leveranser og tydelig avgrensede prosjekter. Avinor legger til grunn at dette delområdet kan prises gjennom en kombinasjon av timepriser, fastpriser og eventuelt en begrenset retainer for nærmere definerte

basisleveranser. Tilbyder skal beskrive hvordan timebruk, estimater og kostnadsutvikling følges opp og rapporteres løpende til Avinor.

- **Delområde 2 – Kommersiell utvikling & strategisk innsikt:** Avinor ser i utgangspunktet fastpris som hovedmodell for avgrensede analyser, prosjekter og leveranser. Tilbyder kan i tillegg beskrive hvordan timepriser eventuelt kan benyttes for mindre, løpende eller uforutsigbare uttak. Prismodellen skal gi god forutsigbarhet og tydelig sammenheng mellom leveranse, metode og kostnad.
- **Delområde 3 – Mediebyråtjenester:** Avinor stiller særskilte krav til transparens i prismodellen. Tilbyder skal tydelig beskrive hvordan honorarer, mediekjøp, tredjepartskostnader, verktøy, påslag, rabatter, bonuser, kickback og eventuelle volumavtaler håndteres. Prismodellen skal gi Avinor full oversikt over hva som er byråhonorar, hva som er mediekostnad, og hvilke øvrige økonomiske mekanismer som påvirker totalprisen.

9. Oppfølging, evaluering og videreutvikling

Avinor legger til grunn at rammeavtalen skal følges opp aktivt gjennom avtaleperioden for å sikre kvalitet i leveransene, god ressursutnyttelse og kontinuerlig læring på tvers av delområdene. Oppfølgingen skal bidra til at samarbeid, arbeidsformer og leveranser videreutvikles i takt med Avinors behov, prioriteringer og utviklingsløp.

Rammeavtalen skal samtidig støtte behov i utvikling. Teknologi, AI, medielandskap, kanalbruk og organisasjonsbehov vil kunne endre seg vesentlig i avtaleperioden. Avinor tar derfor sikte på å gjennomføre regelmessige strategiske gjennomganger med byråpartnerne for å vurdere utviklingstrekk, justeringsbehov og eventuelle tilpasninger i arbeidsform, leveransemodell, kompetanseprofil og prioriteringer, innenfor avtalens formål og omfang.

Oppfølgingen skal normalt omfatte både operative statusmøter, regelmessige taktiske eller kvartalsvise gjennomganger og strategiske gjennomganger i løpet av avtaleperioden, tilpasset delområde, omfang og behov.

9.1 Krav til oppfølging i avtaleperioden

Byråpartneren skal bidra aktivt til løpende oppfølging, evaluering, læring og videreutvikling gjennom avtaleperioden, og legge til rette for at Avinor har tilstrekkelig grunnlag for å vurdere leveranse, kvalitet, ressursbruk, samarbeid og utviklingsbehov.

9.2 Formål

Formålet med oppfølgingen er å sikre at byråpartnerne:

- leverer i tråd med avtalte mål, krav og forventninger
- bidrar til god samhandling med Avinors fagmiljøer og eventuelle øvrige byråpartnere
- gir Avinor tilstrekkelig transparens i leveranser, ressursbruk, kvalitet og resultater
- bidrar til læring, forbedring og videreutvikling i avtaleperioden

9.3 Løpende oppfølging

Avinor vil følge opp byråpartnerne løpende gjennom relevante møte- og rapporteringspunkter, avhengig av delområde, oppdragstype og omfang. Oppfølgingen kan blant annet omfatte status på leveranser, fremdrift, ressursbruk, kvalitet, avvik, læringspunkter og eventuelle forbedringstiltak.

Byråpartneren skal bidra aktivt i denne oppfølgingen og legge til rette for at Avinor har et godt grunnlag for å vurdere leveranse, kvalitet, samarbeid og utviklingsbehov.

9.4 Evaluering og læring

Avinor skal kunne evaluere leveransene både på enkeltoppdrag og på et mer overordnet nivå i avtaleperioden. Evalueringen kan blant annet omfatte:

- kvalitet i leveranser
- måloppnåelse og effekt
- samarbeid og arbeidsform
- evne til å ivareta både strategiske og operative behov
- ressursbruk, kostnadskontroll og transparens
- evne til å bruke innsikt, teknologi og nye arbeidsformer på en relevant og verdiskapende måte

Byråpartneren skal bidra til at læring fra oppdrag, kampanjer, analyser og aktiviteter systematiseres og brukes som grunnlag for forbedring og videre utvikling.

9.5 Forbedring og videreutvikling

Rammeavtalen skal støtte både planlagte leveranser og behov som utvikler seg i avtaleperioden. Avinor forventer derfor at byråpartneren bidrar med initiativ, forbedringsforslag og relevante anbefalinger når det gjelder arbeidsform, prioritering, leveranser, teknologi og samspill på tvers av delområdene.

Dette gjelder særlig der erfaringer fra gjennomførte leveranser, nye utviklingstrekk eller endrede behov tilsier justeringer i arbeidsform eller leveransemodell.

Byråpartneren skal bidra til kompetanseoverføring og styrking av Avinors egen evne til å arbeide med innsikt, markedsføring, teknologi og prioritering over tid, blant annet gjennom deling av metodikk, arbeidsprosesser, læringspunkter og praktisk kunnskapsoverføring som en integrert del av samarbeidet.

9.6 Krav til tilbudsbesvarelsen

Tilbyder skal beskrive hvordan de vil bidra til løpende oppfølging, evaluering, læring og videreutvikling i avtaleperioden. Beskrivelsen skal minimum omfatte:

- hvordan leveranser og samarbeid følges opp og evalueres
- hvordan læring og forbedringspunkter systematiseres og deles
- hvordan byråpartneren vil bidra til kontinuerlig forbedring og utvikling i samarbeidet med Avinor

10. Kommersielle inntektsdrivere

Avinors inntektsgrunnlag består i hovedsak av avgiftsinntekter, kommersielle inntekter og øvrige inntekter. Flere av de sentrale driverne påvirkes av forhold Avinor bare delvis kan styre, som trafikkvolum, flybevegelser, ruteutvikling og regulatoriske rammevilkår. Samtidig finnes det tydelige kommersielle drivere der Avinor kan påvirke utfallet gjennom innsikt, posisjonering, kommunikasjon, digitale flater, partnerutvikling og aktivering.

10.1 Kommersiell skala og ruteutvikling

Avinors kommersielle virksomhet har betydelig skala. Samlet omsetning i kommersielle tilbud på Avinors lufthavner er i størrelsesorden 12 mrd. kroner årlig, og prognoser indikerer videre vekst i passasjertallene frem mot 2028, særlig blant internasjonale og yngre reisende. Dette øker behovet for segmentering, målrettet aktivering og bedre samspill mellom fysiske og digitale kontaktpunkter.

Passasjersammensetningen varierer mellom lufthavnene. Innsikt, budskap, kanalvalg og aktivering må derfor tilpasses lokale forhold, samtidig som arbeidet følger en felles kommersiell retning.

Markedsføringens rolle er å påvirke utvalgte vekstdrivere der markedstiltak kan bidra til målbar kommersiell effekt. Rammeavtalen omfatter derfor kun de delene av en B2B2C-kontekst der markedsføring er et relevant virkemiddel. Drivere som

totalt passasjervolum, antall og type flybevegelser og avgiftsproveny inngår ikke i denne rammeavtalen, da disse i hovedsak påvirkes av marked, ruteutvikling og rammevilkår.

Overordnet innsikts- og analysearbeid innen ruteutvikling og cargo håndteres av Avinors analysemiljøer. Markedsføringsfunksjonen har hovedansvar for markedsstrategi, konseptutvikling og implementering, og bruker relevant markedsinnsikt som grunnlag for posisjonering, budskap, kommunikasjon og aktivering.

Markedsføringen skal bidra til økt verdiskaping på flyplassene gjennom både B2B- og B2C-rettede drivere:

B2B – markedsutvikling og partnerøkosystem

- støtte kommersiell ruteutvikling og markedsutvikling innen cargo gjennom relevant markedsinnsikt, markedsargumentasjon og målrettet kommunikasjon
- styrke Avinors attraktivitet som markeds- og samarbeidspartner overfor flyselskaper, partnere og næringsliv
- utvikle og synliggjøre flyplassene som markedsarena gjennom flater, konsepter og samarbeidsmuligheter

B2C – verdiskaping på flyplassene og i reiseopplevelsen

- øke konvertering fra trafikk til kjøp gjennom relevant synlighet, tydelige tilbud og en friksjonsfri kundereise
- øke verdi per kjøp gjennom bedre relevans, timing, segmentering og konsept- og opplevelsesutvikling
- styrke relevansen for prioriterte reisende gjennom innsikt, budskap, kanalvalg og opplevelser tilpasset ulike behov og reisesituasjoner

Delområde 1 – Hovedbyrå

11. Delområde 1 – Hovedbyrå Innledning

Delområde 1 – Hovedbyrå omfatter strategiske og operative markedsføringsleveranser på tvers av kommersiell B2B-markedsutvikling, B2C kommersiell aktivering, digitale kanaler, event og arbeidsgiverattraktivitet. Byråpartneren skal kunne støtte Avinor med både langsiktig retning og konkrete uttak, og arbeide helhetlig på tvers av målgrupper, kanaler og behovsområder.

Hovedbyrået skal være en samlende partner for strategi, konseptutvikling, budskap og aktivering, og samtidig kunne inngå i godt samspill med øvrige byråpartnere under rammeavtalen.

Tilbudsbesvarelsen skal vise hvordan tilbyderen vil arbeide helhetlig med Avinor på tvers av behovskategoriene i delområde 1, og hvordan strategi, konseptutvikling, aktivering og samspill med øvrige byråpartnere ivaretas i praksis. Nærmere krav til tilbudsbesvarelsen fremgår under den enkelte behovskategori.

11.1 Kommersiell B2B-markedsutvikling

Behovskategorien omfatter kommersiell B2B-markedsutvikling innen utvalgte forretningsområder, blant annet eiendom, cargo, ruteutvikling mot flyselskaper og konsesjonsforretning. Leveransene kan omfatte bistand til markedsdialog, posisjonering og partnerrettet kommunikasjon gjennom hele partnerlivssyklusen.

Felles for områdene er behovet for målrettet B2B-markedsføring i komplekse markeder med flere interessenter og tydelig kobling til kommersielle mål. Byråbistanden skal styrke posisjon, relevans, synlighet og relasjonsbygging i prioriterte kunde- og fagmiljøer.

Leveransene kan blant annet omfatte verdiforslag, posisjonering, account-based markedsføring, salgsstøttende kommunikasjon, kanal- og kontaktpunktstrategi og løpende markedsdialog. Arbeidet skal være kommersielt orientert og tett koblet til Avinors forretningsmål.

Behovskategorien omfatter ikke overordnet innsikts- og analysearbeid som egen leveranse. Slike leveranser dekkes av egen behovskategori for Kommersiell utvikling & strategisk innsikt. Kategorien omfatter likevel anvendelse av relevant innsikt som grunnlag for prioritering, målgruppebearbeiding og utvikling av kommersielle aktiviteter.

Behovskategorien omfatter ikke presse, PR eller kommunikasjon rettet mot politiske myndigheter og beslutningstakere. Dette håndteres av Avinor internt.

11.1.1 Krav til leveransen

- Byråpartneren skal kunne bistå Avinor med kommersiell B2B-markedsutvikling i komplekse markeder.
- Leveransen skal kunne omfatte posisjonering, verdiforslag, account-based markedsføring, salgsstøttende kommunikasjon, målgruppebearbeiding, relasjonsbygging og kanal-/kontaktpunktstrategi.
- Arbeidet skal kobles til Avinors kommersielle mål innen relevante forretningsområder.

- Byråpartneren skal kunne bruke relevant innsikt som grunnlag for prioritering og utvikling av kommersielle aktiviteter.

11.1.2 Krav til tilbudsbesvarelsen

Tilbudsbesvarelsen skal beskrive tilbyderens tilnærming til hvordan Avinor kan styrke kommersiell B2B-markedsutvikling i avtaleperioden. Beskrivelsen skal minimum vise hvordan tilbyderen vil arbeide med posisjonering, verdiforslag, account-based markedsføring, målgruppebearbeiding, relasjonsbygging og kanal-/kontaktpunktstrategi i komplekse B2B-markeder, og hvordan dette kobles til Avinors kommersielle mål innen relevante forretningsområder.

Dokumentasjon av erfaring

Tilbyderen skal beskrive minst ett gjennomført oppdrag for en annen kunde som dokumenterer erfaring med kommersiell B2B-markedsføring og markedsutvikling. Minst ett av oppdragene skal være rettet mot internasjonale markeder eller målgrupper, og vise erfaring med markedsbearbeiding i komplekse B2B-markeder, herunder posisjonering, account-based markedsføring, salgsstøttende kommunikasjon eller relasjonsbygging.

- Oppdragets formål og målsettinger
- Relevante målgrupper og markeder
- Tilbyderens rolle og leveranser
- Hvordan oppdraget støttet kundens kommersielle mål eller markedsutvikling

11.1.3 Evaluering / tildelingskriterium

Avinor vil vurdere tilbyderens kompetanse, oppdragsforståelse og metodiske tilnærming til kommersiell B2B-markedsutvikling. Vurderingen vil blant annet omfatte tilbyderens forståelse for komplekse B2B-markeder, evne til å utvikle målrettede verdiforslag og markedsaktiviteter for ulike forretningsområder, tilnærming til posisjonering, account-based markedsføring, målgruppebearbeiding og relasjonsutvikling, samt hvordan tilbyderen kobler markedsarbeidet til Avinors kommersielle mål.

11.2 Kommersiell aktivering B2C

Kontekst og behov:

11.2.1 Ambisjon og formål

Avinor ønsker at lufthavnen skal være en levende, relevant og inspirerende kommersiell arena før, under og etter reisen. Ambisjonen er å utvikle flyplassene

som mer enn et transittpunkt, der handel, service og opplevelser virker sammen for å skape verdi for passasjerene, leietakerne og Avinor.

Markedsføring skal styrke kommersiell ytelse ved å bygge relevans, påvirke prisoppfatning, øke kundeandel og løfte verdien per passasjer, samtidig som den bidrar til en helhetlig og attraktiv opplevelse av lufthavnen som kommersiell arena.

11.2.2 Markedsarena og flyplasskontekst

Avinor henter inspirasjon fra kjøpesenter- og retailbransjen, blant annet innen utvikling av markedsplasser, sesong- og kampanjetilnærming, kategoriaktivering, prisoppfatning, omnikanal og samspill med leietakere. Tilnærmingen må samtidig tilpasses flyplassenes særpreg, der kundeadferd preges av tidspress, impuls, reiseformål og sterke situasjons- og sesongkontekster.

Et viktig prinsipp er å aktivere tilbudet som en helhet, ikke bare fremme enkeltaktører isolert. Det innebærer å styrke relevans i viktige kontaktpunkter, redusere friksjon, øke synligheten for prioriterte kategorier og bidra til høyere konvertering og omsetning per passasjer.

11.2.3 Samarbeidsmodellen for kommersiell markedsarenautvikling

B2C-aktivering på flyplassene bygger på samspill mellom forretningsområdene, Trade Marketing, kommersiell drift, partnerne og eventuelt byrå.

Trade Marketing har hovedansvar for markedsføringen på tvers av Avinors kommersielle virksomhet, inkludert koordinering av egne og partnernes aktiviteter, oppfølging, læring og synergier.

Forretningsområdene eier kommersiell strategi, partneroppfølging og rammer i konsesjonssamarbeidet. Kommersiell drift har implementeringsansvar lokalt og sikrer at tiltak tilpasses flyplassenes behov i praksis.

Byråpartnerens rolle er avgrenset til markedsføringsfaglige leveranser som støtter Avinors B2C kommersielle aktivering. Dette omfatter ikke key account management, kommersiell partneroppfølging, prisstrategier, produktsortiment, POS-aktiviteter i butikk eller andre oppgaver som ligger hos forretningsområdene, kommersiell drift eller partnerne selv.

11.2.4 Strategiske utviklingsløp

Avinor står samtidig i flere strategiske utviklingsløp som vil påvirke hvordan B2C-aktiveringen skal utvikles i avtaleperioden.

Markedsføringsfaget endres raskt gjennom mer datadrevet arbeid, økt bruk av AI og nye forbrukermønstre. Avinor har behov for byråbistand som kan vurdere hva dette betyr for flyplasshandel, markedsarenautvikling, digitale kanaler og sosiale medier.

Trade Marketing tilbyr i dag enkelte sentrale markedsarena- og kjøpesentertjenester til kommersiell drift, og Avinor ønsker å systematisere denne støtten. Byråpartneren kan få en støttende rolle i utvikling, konseptualisering og implementering.

Avinor systematiserer også arbeidet med ambience og sense of place på lufthavnene, særlig i forbindelse med nye konsesjonskontrakter og partneroppstarter fra 2028. Byråpartneren kan få en markedsføringsfaglig rolle i dette arbeidet, men prosjektstruktur, arbeidsform og omfang er ikke fullt ut definert ved avtaleinngåelse.

11.2.5 Geografisk prioritering

Trade Marketing har hovedfokus på lufthavnene med størst kommersiell inntekt, særlig Oslo, Bergen, Stavanger og Trondheim. Ressursinnsatsen prioriteres etter et fair share-prinsipp. Avinor arbeider også med de mindre lufthavnene, men oppgavene her løses i hovedsak internt.

Leveransebehov og krav:

11.2.6 Dette ønsker vi bistand til fra byråpartner

B2C-arbeidet skal være datadrevet, innsiktsbasert og tilpasset passasjerenes atferd, målgrupper, reiseprofiler og behovstilstander. Markedsføringen må koble digitale kanaler, egne publikumskanaler, fysiske konsepter og kommersielle kontaktpunkter i terminalen.

Byråpartneren skal kunne bistå Avinor med strategisk og operativ B2C-aktivering som styrker flyplassene som kommersiell arena, øker relevans og handlelyst hos reisende og bidrar til kommersiell effekt på tvers av prioriterte lufthavner.

Tilbyderen skal kunne bistå med blant annet:

- utvikling av aktivering, kampanjer og konsepter som styrker flyplassene som en levende, relevant og inspirerende kommersiell arena
- sesong- og anledningsdrevet markedsføring tilpasset reiseøyeblikk, trafikkmønstre og passasjerbehov
- markedsføringsgrep som styrker prisoppfatning, relevans, konvertering og omsetning per passasjer
- anvendelse av relevante prinsipper fra kjøpesenter- og retailbransjen, tilpasset flyplassenes særpreg

- utvikling av innhold, budskap og aktiviteter på tvers av digitale og fysiske kontaktpunkter, tilpasset målgrupper, reiseprofiler, behovstilstander og sentrale kontaktpunkter i kundereisen
- utvikling av reaktivt og situasjonsbasert innhold ved uforutsette muligheter, hendelser eller øyeblikk der rask respons kan styrke relevans, engasjement eller kommersiell effekt
- markedsføringsfaglig støtte til samspill mellom Avinors aktiviteter og partnernes aktiviteter, samt utvikling av helhetlig aktivering og synergier på tvers av den kommersielle arenaen
- strategisk støtte i utviklingsløp knyttet til datadrevet markedsføring, AI, nye forbrukermønstre, generasjonsskifter og utvikling i digitale kanaler og sosiale medier
- markedsføringsrelatert støtte i utviklingsløp knyttet til ambience, sense of place og nye kommersielle konsepter på flyplassene

Byråpartneren skal kunne arbeide både strategisk og operativt, og omsette innsikt og strategi til konkrete, prioriterte og gjennomførbare tiltak.

11.2.7 Krav til leveransen

Byråpartneren skal kunne bistå Avinor med strategisk og operativ B2C-aktivering som styrker flyplassene som kommersiell arena, øker relevans og handlelyst hos reisende og bidrar til kommersiell effekt på tvers av prioriterte lufthavner.

Leveransen skal kunne omfatte utvikling av aktivering, kampanjer, konsepter, sesong- og anledningsdrevet markedsføring, innhold og budskap på tvers av digitale og fysiske kontaktpunkter, samt markedsføringsfaglig støtte til partneraktivitet, utviklingsløp og kommersielle konsepter.

- kunde og bransje
- oppdragets formål og målsettinger
- målgrupper og kundekontekst
- tilbyderens rolle og leveranser
- hvilke virkemidler som ble brukt
- oppnådde resultater, effekter eller læringspunkter

11.2.8 Krav til tilbudsbesvarelsen

Tilbudsbesvarelsen skal beskrive hvordan tilbyderen vil styrke B2C kommersiell aktivering og videreutvikle flyplassene som kommersiell arena i avtaleperioden.

Beskrivelsen skal minimum vise:

- hvordan retail- og kjøpesenterprinsipper kan anvendes i flyplasskontekst

- hvordan aktiviteter utvikles på tvers av digitale og fysiske kontaktpunkter
- hvordan målgrupper, reiseøyeblikk, behovstilstander og partneraktivitet tas hensyn til
- hvordan markedsarbeidet kobles til Avinors kommersielle mål og måles over tid
- hvordan AI og nye arbeidsformer kan brukes kontrollert og verdiskapende, i tråd med kapittel 7

Dokumentasjon av erfaring

Tilbyderen skal beskrive minst ett gjennomført oppdrag for en annen kunde som dokumenterer erfaring med B2C kommersiell aktivering i en fysisk markedsplass, handelsarena, kjøpesenter, retailmiljø eller tilsvarende kundevendt kommersiell kontekst. Oppdraget skal vise erfaring med markedsaktiviteter som har hatt som formål å styrke relevans, handlelyst, konvertering, omsetning eller kundeopplevelse.

Tilbyderen skal i samme eller et annet oppdrag også dokumentere erfaring med organisk innholds- og aktiveringsarbeid i sosiale medier, eventuelt i samspill med betalt distribusjon. Beskrivelsen skal vise hvilke plattformer som ble brukt, hvilke mål eller KPI-er som ble lagt til grunn, og hvilke resultater eller læringspunkter arbeidet ga.

- Kunde og bransje
- Oppdragets formål og målsettinger
- Målgrupper og kundekontekst
- Tilbyderens rolle og leveranser
- Hvilke virkemidler som ble brukt
- Oppnådde resultater, effekter eller læringspunkter

11.2.9 Evaluering / tildelingskriterium

Avinor vil vurdere tilbyderens kompetanse, erfaring og metodiske tilnærming til B2C-aktivering i en flyplass- og retailkontekst. Vurderingen vil blant annet omfatte tilbyderens forståelse av flyplassene som kommersiell arena, evne til å utvikle relevant aktivering på tvers av digitale og fysiske kontaktpunkter, anvendelse av retail- og kjøpesenterprinsipper der dette er relevant, samt hvordan arbeidet kobles til Avinors kommersielle mål.

11.3 Digitale kanaler, teknologi og AI

Kontekst og behov:

Avinors digitale flater skal bidra til både gode reiseopplevelser og økt kommersiell verdi. Den digitale strukturen bygger på en felles plattformmodell for innhold, produkter og distribusjon, og gir grunnlag for konsistent innhold, raskere publisering, personalisering og effektiv bruk av Avinors egne flater.

11.3.1 Viktige digitale flater

- **Avinor.no** er en bred digital plattform for informasjon, kommunikasjon og tjenester, med om lag 13 millioner besøk årlig (før og etter reisen – norsk målgruppe)
- **Avinor App** har en operativ og reiserettet funksjon, med støtte til brukeren på vei til og på flyplassene, med om lag 1,3 millioner sesjoner årlig (på vei til og på flyplassene – norsk målgruppe)
- **Digital reiseassistent** kombinerer strukturert innhold med kunstig intelligens for å gi mer kontekstbasert og dialogbasert støtte på flere språk – integreres i avinor.no/app, men kan også stå alene som tjeneste (på flyplassene – utenlandsk målgruppe og nordmenn som reiser lite)
- **P-booking** er en sentral digital tjeneste før ankomst til flyplassene, der forbedringer i bookingflyt, betalingsløsninger og tilleggstjenester kan skape økt kommersiell verdi. P-booking står for over halvparten av parkeringsinntektene til Avinor.
- **Community app** er en kommunikasjonsflate for ansatte og partnere på Avinors lufthavner, med informasjon som støtter daglig drift og arbeidshverdag, med om lag 10 000 brukere daglig (på flyplassene)

Avinor utvikler og drifter disse flatene i tverrfaglige produktteam som kobler forretningsbehov, brukerbehov, teknologi, design og kommersielle mål. Teamene arbeider etter kvartalsvise OKR-løp og består normalt av produktleder, designer, utvikler og CX-forretningsressurs, med behovseiere fra forretningsområdene og Trade Marketing, samt støtte fra relevante fagmiljøer.

Avinors digitale flater skal ivareta flere formål og målgrupper, herunder reiseinformasjon, service, samfunnskommunikasjon, rekruttering, kommersielle behov og partneraktivering. Kommunikasjonsmiljøet ivaretar helheten i Avinors egne flater, mens Trade Marketing har ansvar for den kommersielle bruken av flatene, herunder kommersiell prioritering, budskap, kanalforståelse og effektperspektiv. Forretningsområdene setter overordnet kommersiell retning og prioriterer behov sammen med Trade Marketing. CX og kommersiell digitalisering kobler behov til utviklingsløp, mens produkt- og teknologimiljøene realiserer løsningene. Lokale lufthavner må involveres slik at sentrale konsepter og kampanjer

fungerer på tvers, men samtidig kan tilpasses ulike passasjerprofiler, sesonger og lokale behov.

Avinor skal bruke digitale flater mer helhetlig og aktivt gjennom bedre samspill mellom digitale og fysiske opplevelser, økt personalisering, sterkere partneraktivering og mer effektiv bruk av egne kanaler. Initiativer som digital reiseassistent, videreutvikling av Avinor.no og DXP, P-booking, digital markedsarena, wayfinding og forbedret digital kundereise skal bidra til dette.

Byråpartnerens oppgave er ikke primært å gå inn i operative produkt-, UX-, CX- eller teknologiløp. Behovet er en partner som forstår hvordan Avinors digitale flater kan brukes mer aktivt gjennom året, og som kan bidra med innholds- og frontend-nære grep som styrker brukeropplevelse, partnertrafikk og kommersiell verdi.

11.3.2 AI og teknologiutvikling

Avinor må videreutvikle synlighet og tilgjengelighet i et landskap der brukere i økende grad finner svar gjennom AI-baserte assistenter, språkmodeller og dialogbaserte grensesnitt. Dette stiller nye krav til struktur, kvalitet, merking og forvaltning av innhold i Avinors digitale økosystem.

Byråpartneren skal kunne gi råd om hvordan innhold, metadata og digitale flater bør optimaliseres for både tradisjonelt søk og AI-baserte søke- og assistenttjenester, med vekt på synlighet, korrekthet, kildekvalitet og kommersiell effekt.

Byråpartneren skal også kunne bruke AI og annen relevant teknologi i kreative prosesser, produksjon og aktivering, herunder til idéutvikling, innholdsproduksjon, versjonering, tilpasning til ulike kanaler og mer effektive samarbeids- og arbeidsprosesser.

Bruk av AI i innholdsproduksjon, versjonering og aktivering skal skje i tråd med kravene i kapittel 7, herunder skillet mellom AI-generert og AI-assistert innhold. Dette er særlig relevant for leveranser rettet mot passasjerer, partnere og andre eksterne målgrupper.

Bruken av AI og teknologi skal være kontrollert, transparent og verdiskapende, og kvalitet, merkevarekonsistens, sikkerhet, rettigheter og menneskelig faglig vurdering skal ivaretas.

11.3.3 Dette ønsker vi bistand til fra byråpartner

Avinor har interne fagmiljøer og produktteam som utvikler egne digitale flater. Byråpartnerens rolle er å supplere dette arbeidet med rådgivning, prioritering og gjennomføringsnære grep som styrker brukeropplevelse, synlighet og kommersiell effekt.

Byråpartneren skal kunne bistå med blant annet:

- rådgivning om hvordan Avinors digitale flater kan brukes mer helhetlig og aktivt gjennom året
- innholds- og frontend-nære grep som styrker brukeropplevelse og kommersiell effekt
- fornyelse av digitale flater gjennom sesongbaserte, hendelsesbaserte og trendbaserte grep
- utvikling av innhold, budskap og publiseringsprinsipper tilpasset målgrupper, reiseøyeblikk og kanaler
- bedre samspill mellom digitale og fysiske kontaktpunkter, herunder partneraktivering i Avinors egne digitale flater
- optimalisering av innhold, metadata og digitale flater for tradisjonelt søk, AI-baserte søke- og assistenttjenester og nye oppdagelsesflater
- rådgivning om nye digitale produkter og tjenester som kan styrke flyplassopplevelsen og øke kommersiell verdi
- bruk av AI og annen relevant teknologi i kreative prosesser, produksjon, versjonering, aktivering og samarbeidsprosesser
- anbefalinger som kobler digitale tiltak til Avinors kommersielle mål
- DCO, rigg og oppsett for kontinuerlige og tilpassede always-on-budskap

Leveransebehov og krav:

11.3.4 Krav til leveransen

Byråpartneren skal kunne bidra med rådgivning, prioritering og gjennomføringsnære grep som styrker brukeropplevelse, synlighet og kommersiell effekt i Avinors digitale flater. Leveransen skal kunne omfatte innholds- og frontend-nære grep, sesong- og hendelsesbasert aktualisering, optimalisering for søk og AI-baserte assistenter, partneraktivering, bruk av teknologi i produksjon og anbefalinger som kobler digitale tiltak til kommersielle mål.

- kunde og bransje
- oppdragets formål
- hvordan teknologien ble anvendt
- tilbyderens rolle og leveranser
- hvilken verdi dette ga kunden
- hvordan kvalitet og faglig kontroll ble ivaretatt

11.3.5 Krav til tilbudsbesvarelsen

Beskrivelsen skal minimum vise:

- hvordan innhold og frontend-nære grep kan aktualisere digitale flater gjennom sesonger, hendelser og partnerbehov
- hvordan innhold og metadata kan optimaliseres for søk, AI-baserte assistenter og nye oppdagelsesflater
- hvordan effekt måles, dokumenteres og kobles til kommersielle mål og brukerbehov
- hvordan AI og annen teknologi kan brukes kontrollert og verdiskapende, i tråd med kapittel 7

Dokumentasjon av erfaring

Tilbyderen skal beskrive minst ett gjennomført oppdrag som **dokumenterer praktisk anvendelse** av AI eller annen relevant teknologi i kreative prosesser, innholdsproduksjon, versjonering eller aktivering.

Oppdraget skal vise hvordan teknologien bidro til økt relevans, effektivitet eller kvalitet.

- Kunde og bransje
- Oppdragets formål
- Hvordan teknologien ble anvendt
- Tilbyderens rolle og leveranser
- Hvilken verdi dette ga kunden
- Hvordan kvalitet og faglig kontroll ble ivaretatt

11.3.6 Evaluering / tildelingskriterium

Avinor vil vurdere tilbyderens kompetanse, metode og gjennomføringsevne knyttet til bruk av digitale flater, teknologi og AI som virkemidler for brukeropplevelse, synlighet og kommersiell effekt. Vurderingen vil blant annet omfatte tilbyderens evne til å aktualisere digitale flater gjennom relevante innholds- og aktiveringsgrep, styrke synlighet i et landskap preget av AI-baserte søk og assistenter, anvende teknologi på en kontrollert og verdiskapende måte, samt koble digitale tiltak til måling, læring og kommersielle resultater.

11.4 Event

Kontekst og behov:

Behovskategorien omfatter bistand til planlegging, koordinering og gjennomføring av mindre arrangementer i Avinor. Leveransene skal i hovedsak dekke praktiske og operative arrangementstjenester, og kan ved behov også omfatte enklere konseptuell støtte knyttet til innhold, format og gjennomføring.

Hovedfokuset er interne og partnerrettede arrangementer i begrenset omfang. Det største enkeltarrangementet er den årlige kommersielle partnersamlingen, med om lag 150–200 deltakere. I tillegg kan det oppstå behov for mindre arrangementer i avtaleperioden, for eksempel i forbindelse med markering eller feiring av nye ruteåpninger på flyplassene i samarbeid med flyselskaper. Omfanget av slike arrangementer er ikke fullt ut definert ved avtaleinngåelse og vil avhenge av Avinors behov i avtaleperioden.

Byråpartnerens rolle vil i hovedsak være å bistå med praktisk planlegging, koordinering og gjennomføring av arrangementer, herunder nødvendig deltakerkommunikasjon og praktisk oppfølging knyttet til arrangementet. Byråpartneren skal bidra til at arrangementene gjennomføres på en profesjonell og effektiv måte innenfor avtalte rammer. Behovskategorien er avgrenset mot messekonstruksjon og leveranser knyttet til ruteutviklingens bransjekonferanser, som håndteres i en egen rammeavtale.

Byråpartneren skal kunne bistå med blant annet:

- planlegging, koordinering og gjennomføring av mindre arrangementer
- praktisk prosjektledelse og gjennomføringsstøtte før, under og etter arrangement
- enklere konseptuell støtte knyttet til innhold, format og program ved behov
- koordinering av leverandører, logistikk og øvrige praktiske forhold
- bistand til arrangementer knyttet til markering av nye ruteåpninger og andre mindre kommersielle markeringer
- profesjonell gjennomføring innenfor avtalte rammer for tid, kvalitet og budsjett

Leveransebehov og krav:

11.4.1 Krav til leveransen

Byråpartneren skal kunne bistå med planlegging, koordinering og gjennomføring av mindre arrangementer, praktisk prosjektledelse, leverandørkoordinering, deltakerkommunikasjon og profesjonell gjennomføring innenfor avtalte rammer for tid, kvalitet og budsjett.

- kunde og type arrangement
- oppdragets formål
- tilbyderens rolle og leveranser
- antall deltakere eller omfang
- hvordan arrangementet ble gjennomført

11.4.2 Evaluering / tildelingskriterium

Avinor vil vurdere tilbyderens erfaring, kapasitet og gjennomføringsevne knyttet til planlegging, koordinering og gjennomføring av mindre arrangementer. Vurderingen vil blant annet omfatte tilbyderens evne til praktisk prosjektledelse, leverandørkoordinering, tilpasning til ulike arrangementstyper og profesjonell gjennomføring innenfor avtalte rammer.

11.5 Organisasjon i endring – employer branding, rekruttering og kultur

Kontekst og behov:

Avinor har behov for en partner som kan styrke arbeidsgiverposisjonen gjennom et helhetlig, langsiktig og målrettet employer branding-arbeid rettet mot relevante målgrupper, både internt og eksternt. Behovet handler ikke bare om å fylle ledige stillinger, men om å utvikle en tydelig, troverdig og differensierende arbeidsgiverposisjon som støtter Avinors strategi og bidrar til å tiltrekke, utvikle og beholde riktig kompetanse over tid.

Avinor står foran et betydelig kompetanseskifte de neste ti årene. Selskapet har over 3 000 faste ansatte, hvor om lag 70 prosent av årsverkene er knyttet til operativ drift. Organisasjonen preges samtidig av høy gjennomsnittsalder, lav kvinneandel i flere miljøer og økende behov for ny kompetanse innen teknologi, digitalisering, drift og utviklingsorienterte fagområder.

Avinor må tiltrekke arbeidskraft som både dekker fremtidige kompetansebehov og bidrar til en bredere demografisk sammensetning. Dette gjelder teknologistillinger, utviklingsorienterte fagmiljøer og operativt personell ved Avinors 43 lufthavner. For operative miljøer, inkludert brann og redning, er utfordringene særlig store som følge av generasjonsskifte, redusert tilgang på kvalifisert arbeidskraft og høye krav til opplæring, sertifisering og beredskap. Kommunikasjonen må derfor tydeliggjøre hva det innebærer å jobbe operativt i Avinor, samtidig som den bygger stolthet rundt samfunnsoppdraget og betydningen av sikker og effektiv drift.

Avinor Flysikring har særskilte behov knyttet til rekruttering og utdanning av kandidater til flygeleder- og AFIS-tjenesten. Disse målgruppene må nås tidlig, fordi kandidatene må gjennom Avinors eget utdanningsløp før de kan kvalifisere for jobb. I tillegg skal Avinors hovedkontor flyttes fra Bjørvika til Oslo Lufthavn Gardermoen innen 2032. Flyttingen kan påvirke både evnen til å tiltrekke ny kompetanse og å

beholde eksisterende nøkkelkompetanse, og forsterker behovet for en tydelig og troverdig arbeidsgiverposisjon.

Formålet er å få en samarbeidspartner som kan videreutvikle og aktivere Avinors arbeidsgiverposisjon over tid, og samtidig støtte konkrete rekrutteringsbehov gjennom målrettede konsepter, kampanjer, innhold og kanalvalg.

11.5.1 Avinors arbeidsgiverposisjon og strategiske utgangspunkt

Avinors arbeidsgiverposisjon skal være forankret i samfunnsoppdraget og vise virksomheten som en moderne, teknologidrevet og utviklingsorientert arbeidsplass. Mange forbinder fortsatt Avinor først og fremst med drift av flyplasser, mens virksomheten også rommer komplekse teknologimiljøer, digitale systemer, samfunnskritisk infrastruktur og store utviklingsambisjoner. Tidligere arbeid har gitt gode resultater, blant annet plassering på Universums liste over attraktive teknologi-arbeidsgivere og flere priser, men posisjonen må videreutvikles og holdes relevant.

Arbeidet skal rette seg mot både eksterne og interne målgrupper. Eksternt er det særlig viktig å nå studenter, nyutdannede, teknologer, erfarne kandidater innen prioriterte fagområder, operative fagmiljøer og kandidater i geografier der Avinor har særskilte rekrutteringsbehov. Internt er ansatte, ledere og fagmiljøer viktige målgrupper og ambassadører. Employer branding-arbeidet må derfor sees i sammenheng med intern kommunikasjon, medarbeideropplevelse og kulturbygging.

11.5.2 Omfang av leveransene

Byråpartneren skal kunne bidra med strategisk rådgivning om arbeidsgiverposisjon, målgrupper, budskap, prioriteringer og kanalvalg. Dette omfatter innsikt i arbeidsmarkedet, kandidatatferd, drivere og barrierer hos relevante målgrupper, samt rådgivning om hvordan Avinor bør posisjoneres som arbeidsgiver i lys av samfunnsoppdrag, endringsreise og fremtidige kompetansebehov.

Byråpartneren skal også kunne bidra til utvikling av karrieresider, interne kanaler, sosiale medier og andre arenaer der Avinor møter aktuelle kandidater og egne medarbeidere. Måling og læring skal være en integrert del av leveransen. Byråpartneren skal kunne definere relevante KPI-er, følge opp effekt underveis, anbefale justeringer og evaluere resultater etter gjennomførte aktiviteter.

11.5.3 Særskilte behov og utfordringer

Byråpartneren må forstå forskjellen mellom generell merkevarebygging og employer branding. Arbeidet skal bygge på Avinors overordnede merkevare, men ha egne målgrupper, virkemidler og effektmål for arbeidsgiverkommunikasjon.

Byråpartneren må kunne omsette komplekse fagmiljøer, samfunnskritiske oppgaver og teknologiske ambisjoner til enkel, relevant og engasjerende kommunikasjon. Innholdet skal tydeliggjøre hvorfor det er meningsfullt å jobbe i Avinor, hvilke utviklingsmuligheter som finnes, og hvordan teknologi, drift, innovasjon og samfunnsoppdrag henger sammen i praksis. Byråpartneren må også kunne bidra til å styrke mangfold og bredere representasjon i søkergrunnlaget.

11.5.4 Intern kommunikasjon, kultur og endringsstøtte

Medarbeidere og ledere må forstå hvorfor endringer skjer, hva de betyr i praksis, og hvordan de henger sammen med Avinors ambisjon, prioriteringer og samfunnsoppdrag. Kommunikasjonen skal bidra til retning, eierskap, tillit og gjennomføringsevne i perioder med omstilling.

Leveransebehov og krav:

11.5.5 Krav til tilbyderens kompetanse og arbeidsform

Tilbyderen må ha dokumentert erfaring med employer branding, arbeidsgiverposisjonering, rekrutteringskommunikasjon og kampanjer rettet mot relevante målgrupper. Erfaringen bør omfatte strategisk rådgivning, innsikt, konsept- og budskapsutvikling, kanalvalg, innholdsproduksjon og effektmåling.

Tilbyderen bør ha erfaring fra komplekse organisasjoner og forstå samspillet mellom HR, kommunikasjon og marked. Det er en fordel med erfaring fra større virksomheter med teknologiske fagmiljøer, samfunnskritiske oppgaver, geografisk spredning og fremtidige kompetansebehov.

Avinor ønsker en byråpartner som arbeider strukturert, smidig og kostnadseffektivt. Tilbyderen må kunne samarbeide tett med HR, kommunikasjon, markedsføring og andre relevante fagmiljøer. Arbeidsformen må sikre god forståelse av Avinors behov, tydelige prosesser fra innsikt til leveranse, og løpende læring basert på resultater og erfaringer.

Tilbyderen må kunne håndtere både planlagte aktiviteter og mer løpende behov knyttet til rekruttering, intern kommunikasjon og endringsstøtte. Det er viktig at tilbyderen evner å bygge videre på eksisterende innsikt, materiell og konsepter der det er hensiktsmessig, samtidig som de kan utfordre Avinor med nye ideer og løsninger.

Tilbyderen må også kunne operere effektivt i grensesnittet mellom arbeidsgiverattraktivitet, rekruttering, intern kommunikasjon, merkevare og markedsføring. Dette innebærer forståelse for at tiltak ofte må ivareta flere formål samtidig, og at leveranser må kunne tilpasses ulike målgrupper, formål og bestillere uten å skape uklarhet om ansvar, prioritering eller kanalbruk.

11.5.6 Dokumentasjon og case fra tilbyder

Tilbyder skal beskrive hvordan de vil videreutvikle og aktivere Avinors arbeidsgiverposisjon gjennom målrettede konsepter, kampanjer, kanaler og innhold.

Tilbyder skal vise relevante erfaringer fra tilsvarende oppdrag og beskrive arbeidsform for innsikt, målgrupper, budskap, kreativ utvikling, kanalvalg, effektmåling og læring.

11.5.7 Forventninger og krav til tilbyder

Beskrivelsen skal vise hvordan arbeidsgiverposisjonen forankres i Avinors samfunnsoppdrag, virksomhetens utvikling innen teknologi, digitalisering og organisasjonsendring, samt behovet for å rekruttere og beholde kompetanse innen både operative og utviklingsorienterte fagmiljøer.

Tilbyder skal beskrive en helhetlig tilnærming til employer branding og rekrutteringskommunikasjon, inkludert relevante KPI-er, læringspunkter og oppfølging av effekt.

Tilbyderen skal også beskrive hvordan intern kommunikasjon og endringskommunikasjon kan støtte forståelse, eierskap og gjennomføringsevne.

11.6 Tverrgående krav for Hovedbyrå

11.6.1 Rapportering, deling og læring

Avinor ønsker en operativ arbeidsform som gjør det enkelt å dele innsikt, relevant aktivitetsdata, kampanjeinformasjon og resultater digitalt og løpende. Dette skal gi bedre transparens, raskere beslutninger og et bedre grunnlag for koordinering, rapportering, læring og videreutvikling av aktiviteter på tvers av Avinors egne flater, partneraktiviteter og øvrige leveranser. Punktet gjelder arbeidsform og samhandling i leveransene, og skal ikke forstås som kontraktoppfølging eller governance, som er regulert i kapittel 9.

K-krav / tildelingskriterium: Avinor vil vurdere tilbyderens evne til å etablere en enkel, digital og tilgjengelig arbeidsform for løpende deling av innsikt, aktivitetsdata, kampanjeinformasjon og resultater med Avinor. Vurderingen vil blant annet omfatte

hvordan løsningen støtter transparens, koordinering, rapportering, læring og videreutvikling av aktiviteter på tvers av Avinors egne flater, partneraktiviteter og øvrige leveranser, og hvordan informasjonen gjøres anvendbar for ulike interne og eksterne interessenter.

11.6.2 Samarbeid med øvrige byråpartnere

Byråpartneren skal kunne samarbeide med øvrige byråpartnere under rammeavtalen og dele relevant materiale og data der dette er nødvendig for oppgaveløsningen.

Delområdene skal ses i sammenheng: Kreativ utvikling, overordnet budskap, konsepter og hovedretning for kommunikasjon hører hjemme i delområdet Hovedbyrå, mens kanaltilpasning, distribusjon, medieplanlegging og løpende optimalisering hører hjemme i delområdet Mediebyråtjenester. Innsikt og analyse hører hjemme i delområdet Kommersiell utvikling & strategisk innsikt.

Delområde 2 – Kommersiell utvikling & strategisk innsikt

12. Delområde 2 – Kontekst og behov:

Delområde 2 omfatter strategisk innsikt for kommersiell utvikling og marketing effectiveness som hovedleveranse. Byråpartneren skal kunne motta, sammenstille, analysere og tolke relevante data, analysegrunnlag og avledede innsikter på tvers av delområdene, og omsette dette til handlingsorienterte anbefalinger og beslutningsstøtte for Avinor. Innsikt, vurderinger og anbefalinger skal gjøres anvendbare for Avinor og øvrige relevante byråpartnere innenfor gjeldende krav til personvern, informasjonssikkerhet og konfidensialitet.

Tilbudsbesvarelsen skal vise hvordan tilbyderen vil arbeide med Avinor i praksis innenfor delområdet Kommersiell utvikling & strategisk innsikt, og hvordan analyse, strategisk tolkning, rådgivning og beslutningsstøtte ivaretas i samspill med Avinors fagmiljøer og øvrige byråpartnere. Nærmere krav til tilbudsbesvarelsen fremgår under de aktuelle behovs- og leveranseområdene.

Delområdene skal ses i sammenheng: Innsikt som hovedleveranse hører hjemme i dette delområdet, mens strategi, kreativ utvikling og aktivering hører hjemme i delområdet Hovedbyrå.

12.1 Kommersiell utvikling, strategisk innsikt og marketing effectiveness

Avinor opererer i et komplekst kommersielt økosystem der trafikk, sesongvariasjoner, partnerprestasjoner og eksterne forhold påvirker resultatene. For å styrke rollen som kommersiell markedsarenaaktør har Avinor behov for bedre innsikt, analyse og effektmåling som kan støtte prioriteringer, markedsarenautvikling og passasjerrettet verdiskaping.

Avinor produserer allerede mye innsikt internt. Byråpartnerens rolle er derfor å supplere og videreutvikle dette arbeidet der det er behov for kapasitet, metodikk, modellering, analyse, effektmåling, strategiske vurderinger eller ekstern sparring.

Behovskategorien omfatter innsiktsgrunnlag, modellering, analyse, effektmåling og kommersiell læring, med hovedvekt på flyplassenes kommersielle virksomhet.

Innsikt knyttet til ruteutvikling i et B2B-perspektiv inngår ikke i denne rammeavtalen.

12.2 Marketing effectiveness og ROMI

Et sentralt område er marketing effectiveness, inkludert videreføring og videreutvikling av Avinors arbeid med salgsmodellering (ROMI). Siden 2022 har Avinor etablert datarutiner, arbeidsprosesser og datagrunnlag som gjør det mulig å analysere sammenhengen mellom markedsinvesteringer, trafikk og salg, og bruke innsikten i prioritering, planlegging og optimalisering.

Dagens hovedmetodikk er salgsmodellering basert på regresjonsanalyser, blant annet med salgsnedbrytning, responskurver, synergier, optimalisering og ROMI. Avinor ønsker å videreutvikle dette fra et målerammeverk til en bredere kunnskapsplattform for marketing effectiveness, der regresjonsanalyse suppleres med flere innsiktskilder og omsettes til tydelige anbefalinger.

På sikt ønsker Avinor å integrere ROMI-arbeidet i egne systemer og etablere mer løpende merkevaretracking, men tidspunkt og løsning er ikke avklart ved avtaleinngåelse. Rammeavtalen må derfor gi fleksibilitet til å støtte både kjente behov og nye analysebehov som oppstår i avtaleperioden.

12.3 Neste utviklingsløft: digitale kanaler, omnikanal og langsiktige markører

Avinor styrker egne digitale publikumskanaler og arbeidet med omnikanal. Fremover bør egne digitale kanaler, betalte medier, partneraktivitet, CRM, nettsider, app, sosiale kanaler og fysiske terminalflater ses som ett samlet økosystem for kommunikasjon, kundeopplevelse, merkevarebygging og kommersiell effekt.

Et viktig utviklingsløft blir å integrere data fra digitale kanaler, partneraktivitet og terminalflater i marketing effectiveness-arbeidet, slik at Avinor får et mer helhetlig bilde av hvordan kontaktpunktene samlet påvirker trafikk, konvertering, kundeopplevelse og kommersiell verdi.

Avinor har også behov for tydeligere langsiktige merkevaremarkører og mer konsistente kreative grep som over tid styrker synlighet, relevans og posisjon hos reisende, samarbeidspartnere og kommersielle aktører.

12.4 Innsikt utover ROMI

I tillegg til ROMI kan det oppstå behov for markeds-, kategori- og trendinnsikt, samt analyser som støtter bedre beslutninger, ressursbruk, kundeopplevelse og kommersiell ytelse.

12.5 Fra rapportering til handlingsorientert beslutningsstøtte

Avinor ønsker enklere og mer handlingsorienterte beslutningsgrunnlag. Byråpartneren skal ikke bare rapportere tall, men omsette data og analyse til tydelige anbefalinger for prioriteringer, tiltak, læring og kommersiell utvikling.

Byråpartneren bør også kunne bidra til at innsikt gjøres mer tilgjengelig og anvendbar i organisasjonen, blant annet gjennom innsiktsplattformer, grensesnitt, «insight on demand» og tydelige læringssløyfer inn i kommersielle planer, kampanjer, kanalprioriteringer og tiltak.

12.6 Dette ønsker vi bistand til fra byråpartner

Byråets rolle er å styrke Avinors evne til å omsette innsikt til prioriteringer, læring og kommersiell utvikling. Tilbyderen må derfor kombinere analysekompetanse med strategisk og kommersiell rådgivning, og forstå hvordan innsikten skal brukes i markedsføring, kommersielle tiltak og forretningsmessig vekst.

Tilbyderen skal kunne bistå med blant annet:

- videreføring og videreutvikling av ROMI, salgsmodellering og marketing effectiveness
- sammenstilling, kvalitetssikring, analyse og tolkning av relevante datakilder
- integrering av data fra digitale kanaler, terminalflater, kampanjer og partneraktivitet
- markeds-, kategori- og trendinnsikt som støtter kommersielle beslutninger
- oversettelse av innsikt til prioriteringer, tiltak, anbefalinger og læring
- metodisk dokumentasjon, transparens og kontrollert bruk av eventuelle AI- eller automatiserte analysemetoder

Leveransebehov og krav:

12.6.1 Krav til leveransen

Byråpartneren skal kunne bistå Avinor med strategisk innsikt, analyse, effektmåling og kommersiell beslutningsstøtte innen delområdet Kommersiell utvikling & strategisk innsikt.

Leveransen skal kunne omfatte videreføring og videreutvikling av ROMI, salgsmodellering og marketing effectiveness, sammenstilling og tolkning av relevante datakilder, integrering av data fra digitale kanaler, terminalflater, kampanjer og partneraktivitet, markeds-, kategori- og trendinnsikt, samt anbefalinger som omsetter innsikt til prioriteringer, tiltak og kommersiell læring.

Byråpartneren skal sikre metodisk dokumentasjon, transparens, sporbarhet og kontrollert bruk av eventuelle AI- eller automatiserte analysemetoder, i tråd med kravene til ansvarlig teknologibruk i kapittel 7.

12.6.2 Krav til tilbudsbesvarelsen

Tilbyderen skal beskrive minst ett gjennomført oppdrag som dokumenterer erfaring med innsikt, analyse og effektmåling for kommersielle formål. Oppdraget skal omfatte marketing effectiveness, ROMI, salgsmodellering, regresjonsanalyse eller tilsvarende analyse av sammenhengen mellom markedsaktiviteter og kommersiell effekt.

- kunde og bransje
- oppdragets formål og problemstilling
- datagrunnlag og metode
- tilbyderens rolle og leveranser
- hvordan innsikten ble anvendt i kundens beslutninger, prioriteringer eller videre markedsarbeid
- oppnådde resultater, effekter eller læringspunkter

12.6.3 Evaluering / tildelingskriterium

Tilbudsbesvarelsen skal beskrive hvordan tilbyderen vil videreutvikle innsikt, analyse og marketing effectiveness i avtaleperioden, og hvordan arbeidet skal gi Avinor bedre beslutningsstøtte, prioritering og kommersiell læring.

Beskrivelsen skal minimum vise:

- hvordan ROMI- og modelleringsarbeid kan videreføres og videreutvikles
- hvordan flere innsiktskilder kan kobles til et helhetlig beslutningsgrunnlag

- hvordan innsikt tolkes kommersielt og omsettes til anbefalinger, prioriteringer og beslutningsstøtte
- hvordan kontinuitet, dokumentasjon, handover, datakvalitet og eventuell AI-støttet analyse ivaretas

Dokumentasjon av erfaring

Avinor vil vurdere tilbyderens analysefaglige kompetanse, strategiske forståelse og evne til å omsette innsikt til kommersiell beslutningsstøtte. Vurderingen vil blant annet omfatte tilbyderens evne til å koble flere innsiktskilder, videreutvikle ROMI- og marketing effectiveness-arbeidet, omsette innsikt til handlingsorienterte anbefalinger og sikre god kontinuitet, dokumentasjon, transparens og handover.

Delområde 3 – Mediebyråtjenester

13. Delområde 3 – Kontekst og behov:

Delområde 3 omfatter strategisk medierådgivning, medieplanlegging, mediekjøp, optimalisering, effektmåling og rapportering som hovedleveranse. Byråpartneren skal bidra til at Avinor bruker betalte medier mer helhetlig, presist og effektivt på tvers av kommersielle, merkevarebyggende og rekrutteringsrelaterte behov.

Avinor møter ulike målgrupper i ulike situasjoner – blant annet reisende, partnere, flyselskaper, talenter og kandidater – gjennom både egne, betalte og fysiske kontaktpunkter. Byråpartneren må derfor kunne arbeide strategisk og operativt i et komplekst medielandskap, og bidra til at kanalvalg, distribusjon og optimalisering støtter Avinors samlede mål innen kommersiell utvikling, passasjeropplevelse, arbeidsgiverattraktivitet og kommunikasjon.

Tilbudsbesvarelsen skal vise hvordan tilbyderen vil arbeide med Avinor i praksis innenfor delområdet Mediebyråtjenester, og hvordan strategisk medierådgivning, medieplanlegging, mediekjøp, optimalisering, rapportering og samspill med øvrige byråpartnere ivaretas i en helhetlig arbeidsmodell. Nærmere krav til tilbudsbesvarelsen fremgår under de aktuelle behovs- og leveranseområdene.

Delområdene skal ses i sammenheng: Strategi, kreativ utvikling, budskap og konsepter hører hjemme i delområdet Hovedbyrå, mens innsikt, analyse og marketing effectiveness hører hjemme i delområdet Kommersiell utvikling & strategisk innsikt. Mediebyråtjenester skal bidra med strategisk medierådgivning, kanalvalg, medieplanlegging, distribusjon, optimalisering, rapportering og effektmåling i tett samspill med de øvrige delområdene.

13.1 Strategisk medierådgivning

Avinor har behov for et mediebyrå som kan gi tydelige, uavhengige og faglig sterke anbefalinger basert på mål, målgrupper, innsikt, markedssituasjon og ønsket effekt. Byråpartneren skal ikke bare fungere som en operativ innkjøpspartner, men som en strategisk rådgiver som bidrar til å definere hvilke kanaler, formater, kontaktpunkter og distribusjonsgrep som best støtter Avinors kommunikasjons- og forretningsmål.

Byråpartneren skal kunne gi råd om både kortsiktige kampanjer og langsiktig merkevarebygging, og forstå balansen mellom taktiske aktiviteter, konverteringsdrivende kommunikasjon og langsiktige merkevaremarkører. Byråpartneren skal også kunne støtte kanalstrategi og distribusjon i arbeidsgiverrelatert kommunikasjon og rekrutteringskampanjer der dette er relevant.

13.2 Mediekjøp og kanaloptimalisering

Avinor ønsker en partner som kan håndtere mediekjøp på en profesjonell, transparent og effektiv måte. Byråpartneren skal sikre at mediebudsjettene forvaltes med høy presisjon, god kostnadskontroll og tydelig dokumentasjon av verdi.

Dette omfatter planlegging, forhandling, kjøp, optimalisering og rapportering på tvers av relevante kanaler, herunder digitale medier, sosiale medier, søk, video, lyd, display, native, programmatisk, DOOH, TV, radio, print og andre relevante flater. Kanalene skal vurderes helhetlig og ikke isolert, slik at Avinor får en mediemiks som er tilpasset mål, målgruppe, budskap og ønsket effekt.

Byråpartneren må ha kompetanse på programmatisk kjøp, datadrevet målretting, frekvensstyring, brand safety, viewability og effektiv budsjettallokering.

13.3 Omnikanal og samspill mellom kontaktpunkter

Avinor har behov for en mer helhetlig omnikanaltilnærming. Som lufthavnoperatør møter Avinor målgruppene i flere faser og gjennom flere typer kontaktpunkter – før reisen, under oppholdet på flyplassene og etter reisen, men også i arbeidsgiverkommunikasjon og andre målrettede løp.

Byråpartneren skal kunne bidra til å koble sammen betalte medier, egne digitale kanaler, partneraktivitet, CRM, nettsider, app, sosiale kanaler og fysiske terminalflater. Målet er å utvikle kampanjer og medieløp som oppleves helhetlige, relevante og konsistente, uavhengig av hvor målgruppen møter Avinor.

13.4 Analyse, effektmåling og rapportering

Avinor har behov for et mediebyrå med sterk kompetanse på analyse, måling og dokumentasjon av effekt. Byråpartneren skal kunne bidra til å etablere en tydelig målemodell for kampanjer, der KPI-er defineres ut fra kampanjens faktiske mål og ikke kun ut fra kanalspesifikke standardmålinger.

Målemodellen skal også ta høyde for relevante plattform- og formatspesifikke KPI-er, slik at vurderingen av effekt ikke begrenses til rekkevidde og visninger alene. Dette kan blant annet omfatte visningstid, fullføringsrate, engasjement, klikk, delinger, lagringer, konverteringer og andre indikatorer som er relevante for kanal, format, målgruppe og kampanjens formål.

Avinor ønsker å gå fra isolert kanalrapportering til en mer helhetlig forståelse av hvordan kampanjer påvirker oppmerksomhet, kjennskap, trafikk, handling, konvertering, preferanse og kommersiell verdi. Byråpartneren skal bruke relevante datakilder, som kampanjedata, mediedata, målgruppedata, trafikkdata, digitale analyser, responsdata og innsikt fra Avinors egne kanaler, for å gi bedre beslutningsgrunnlag og se kampanjer i sammenheng med partneraktivitet, terminalflater og øvrige initiativer.

13.5 Transparens, kontroll og kvalitet

Avinor stiller høye krav til transparens i alle deler av mediebyråleveransen. Dette gjelder blant annet mediekostnader, innkjøpsbetingelser, rabatter, provisjoner, teknologikostnader, timer, påslag og eventuelle tredjepartsleverandører.

Byråpartneren må kunne dokumentere hvordan Avinors midler brukes, hvilke vurderinger som ligger bak kanalvalg og medieinvesteringer, og hvordan kampanjer optimaliseres underveis. Avinor forventer tydelige arbeidsprosesser, klare roller, god prosjektledelse og høy leveringssikkerhet.

Byråpartneren skal også sikre at leveransene skjer i tråd med gjeldende regelverk, personvernkrav, brand safety, universell utforming og relevante etiske standarder.

Leveransebehov og krav:

13.6 Dette ønsker vi bistand til fra byråpartner

Byråpartneren skal kunne bistå Avinor med strategisk og operativ mediestøtte som styrker effekt, relevans og transparens på tvers av kommersielle, merkevarebyggende og rekrutteringsrelaterte kampanjer.

Byråpartneren skal kunne bistå med blant annet:

- strategisk medierådgivning, mediestrategi, medieplanlegging, mediekjøp og kanaloptimalisering
- helhetlig mediemiks og omnikanaltilnærming på tvers av betalte, egne og fysiske kontaktpunkter
- løpende optimalisering av kampanjer og budsjettallokering basert på data, måloppnåelse og ønsket effekt
- målemodell, KPI-struktur, digital rapportering, læringspunkter og anbefalte optimaliseringstiltak
- transparente arbeidsformer og dokumentasjon av mediekostnader, påslag, rabatter og øvrige økonomiske mekanismer
- rådgivning om utviklingstrekk i mediemarkedet, målgruppeadferd, teknologi og nye distribusjonsmuligheter

13.6.1 Krav til leveransen

Byråpartneren skal kunne bistå Avinor med strategisk og operativ mediebyråstøtte, herunder medierådgivning, mediestrategi, medieplanlegging, mediekjøp, kanaloptimalisering, analyse, effektmåling og rapportering.

Leveransen skal sikre helhetlig og effektiv bruk av betalte medier i samspill med egne digitale kanaler, fysiske terminalflater, partneraktivitet og øvrige kontaktpunkter, tilpasset Avinors kommersielle, merkevarebyggende og rekrutteringsrelaterte behov.

Byråpartneren skal arbeide transparent og dokumenterbart med mediebyråleveransen i tråd med kravene til medieøkonomi, kontroll og kvalitet som er beskrevet i punkt 13.5.

13.6.2 Krav til tilbudsbesvarelsen

Tilbudsbesvarelsen skal beskrive hvordan tilbyderen vil arbeide med Avinor som strategisk og operativ mediebyråpartner i avtaleperioden. Beskrivelsen skal vise hvordan tilbyderen vil ivareta medierådgivning, kanalvalg, medieplanlegging, mediekjøp, omnikanal, optimalisering, måling, rapportering og samspill med øvrige byråpartnere.

- Hvordan mediestrategi og kanalvalg utledes fra mål, målgrupper, budskap og ønsket effekt
- Hvordan mediekjøp, budsjettallokering og optimalisering gjennomføres og dokumenteres
- Hvordan betalte medier ses i sammenheng med egne digitale kanaler, fysiske flater og partneraktivitet
- Hvordan KPI-er, målemodell, rapportering og læring etableres

- Hvordan transparens i honorarer, mediekostnader, rabatter, påslag og tredjepartskostnader ivaretas

Dokumentasjon av erfaring

Tilbyderen skal beskrive minst ett gjennomført oppdrag for en annen kunde som dokumenterer erfaring med strategisk medierådgivning, medieplanlegging, mediekjøp, optimalisering og effektmåling på tvers av flere kanaler. Oppdraget skal vise hvordan tilbyderens arbeid bidro til måloppnåelse, effektiv bruk av mediebudsjett og dokumentert læring.

- Kunde og bransje
- Oppdragets formål, målgrupper og ønsket effekt
- Tilbyderens rolle og leveranser
- Valgt mediemiks og begrunnelse for kanalvalg
- Hvordan mediekjøp, optimalisering og budsjettstyring ble gjennomført
- Hvordan effekt ble målt, rapportert og brukt til læring eller videre optimalisering

13.6.3 Evaluering / tildelingskriterium

Avinor vil vurdere tilbyderens mediefaglige kompetanse, strategiske forståelse og gjennomføringsevne knyttet til betalte medier i et komplekst medielandskap. Vurderingen vil blant annet omfatte tilbyderens evne til å anbefale relevant mediemiks, forstå samspillet mellom betalte, egne og fysiske kontaktpunkter, gjennomføre moderne mediekjøp og løpende optimalisering, dokumentere effekt og kommersiell verdi, rapportere tydelig og sikre transparens i kostnader, arbeidsform og medie/økonomi.

Avinor AS

RAMMEAVTALE 19XXX
Reklamebyråtjenester
Delkontrakt 1/2/3 (sett inn navn)

VEDLEGG B: LEVERANDØRENS LØSNINGSBESKRIVELSE

Leverandørens beskrivelse av leveransen fra tilbudet som skal utgjøre dette vedlegget. Dersom behov for særlig struktur eller utfylling av skjema etc. Vil Oppdragsgiver oppdatere i løpet av anskaffelsesprosessen

Avinor AS

RAMMEAVTALE 19XXX
Reklamebyråtjenester
Delkontrakt 1/2/3 (sett inn navn)

VEDLEGG C: PRIS OG PRISBESTEMMELSER

1 INNLEDNING

Alle priser skal angis i NOK eksklusiv merverdiavgift.

1.1 INNLEDNING - HVA PRISENE I AVTALEN INKLUDERER

Leverandøren skal i sine priser inkludere samtlige kostnader som er nødvendige for å oppfylle forpliktelsene etter Avtalen. Dette inkluderer, men er ikke begrenset til:

- Alle lønnsutbetalinger, akkordtillegg og sosiale utgifter for Leverandørens personell.
- Kostnader til all bruk av alle kjøretøy, inkludert drivstoff, bompenger, parkering og andre relaterte utgifter.
- Kostnader til underleverandører, herunder honorarer, materialer og andre utgifter knyttet til deres arbeid.
- Administrasjonskostnader, herunder prosjektledelse (der dette ikke fremkommer som egen priskategori), koordinering, rapportering og andre administrative oppgaver.
- Eventuelle andre kostnader som er nødvendige for å levere tjenestene i henhold til Avtalen.

Leverandøren er ansvarlig for at alle de relevante kostnadene nevnt over er innarbeidet i de avtalte prisene. Oppdragsgiver har ingen plikt til å dekke kostnader som Leverandøren har unnlatt å inkludere i prisene.

2 ARBEIDSTID OG REISER

For det tilfelle at oppdraget ikke utføres i Leverandørens egne lokaler starter fakturerbar arbeidstid ved fremmøte i Oppdragsgiverens lokaler/lokasjon og avsluttes ved avreise. Leverandørens daglige spisepause vil ikke bli dekket (30 minutt fratrekkes arbeidstiden). Reiser i oppdragets nærområde dekkes ikke. Som oppdragets nærområde regnes avstander opptil 100 km fra Oppdragsgivers lokaler/lokasjon.
Ved reiser utenfor oppdragets nærområde vil Leverandøren får dekket sine faktiske og dokumenterte reisekostnader etter følgende retningslinjer:

- Reiser skal planlegges i god tid, der dette er mulig.
- Leverandøren skal planlegge, synliggjøre og benytte den for Oppdragsgiverens rimeligste reisemåten.
- Oppdragsgiveren skal godkjenne reisen før den bestilles. Oppdragsgiveren har ikke ansvar for påløpte reisekostnader som ikke har blitt forelagt og godkjent på forhånd.
- Reisekost/diett og overnatting dekkes etter Statens satser.
- Leverandøren skal legge ved fullstendig dokumentasjon på avtalte reisekostnader skal vedlegges faktura. Dette inkluderer kopi av originale kvitteringer for utlegg. Kredittkortkvitteringer aksepteres ikke.
- Reisekostnader beregnes fra avtalt sted for avreise.
- Reisetid dekkes normalt ikke da det anses som en del av tilbudt pris. Kun der dette er avtalt kan reisetid dekkes i henhold til avtalens satser for «Reisetid» inntatt i tabellen i punkt 1.2 over.

3 ANDRE UTGIFTER

- Leverandøren kan kreve refundert nødvendige utgifter han har hatt i forbindelse med
- Leveransen, kun når det er skriftlig avtalt på forhånd.

4 PRISER

Pris retainer

Kategori	Pr måned
Delkontrakt 1 Hovedbyrå	
Delkontrakt 2 Kommersiell utvikling og strategisk innsikt	
Delkontrakt 3 Mediebyrå	

Timespris

Kategori	Timepris NOK eks. mva
Prosjektleder	
Strategisk rådgiver/ kundeansvarlig	
Innsiktsrådgiver/ analytiker	
Kreatør	
Designer	
Digital Rådgiver	

Oppgitt timepris gjelder uavhengig av medarbeiderens erfaringsnivå. Prisene gjelder også ved bruk av ressursteam, underleverandører og samarbeidspartnere. Leverandøren skal benytte riktig kompetanse og en kostnadseffektiv ressursfordeling for det enkelte oppdrag.

5 REGULERING AV PRIS

Prisen reguleres iht til endringer i «SSBs tabell 14335 produsentprisindeks for tjenester etter næring og kvartal.
73 Annonse- og reklamevirksomhet og markedsundersøkelser. Basis mai 2026, reguleres mai hvert år.

6 FAKTURERING OG BETALING

6.1 Faktura

Betaling skal skje innen 30 dager etter at korrekt faktura er mottatt. Leverandøren kan kreve betaling etter hvert som Leveransen utføres, men ikke oftere enn én gang i måneden.

Med mindre annet er avtalt, kan det ikke kreves forskuddsbetaling.

Fakturaer skal spesifiseres og dokumenteres slik at de kan kontrolleres av Oppdragsgiveren. Eventuelle utlegg og utgifter som kan kreves dekket skal angis særskilt. Det er ikke adgang til å kreve fakturagebyr. Fakturaen skal minst inneholde:

Generelt	• Leverandørens foretaksnummer • Leveringsadresse/lufthavn
Spesifikasjon av ytelse/vare	• Enhetsbeskrivelse • Enhetspris, antall og beløp pr artikkellinje • Tidspunkt og sted for ytelsen

Fakturabeløp	• Mva-spesifisert beløp. Spesifiseres på de forskjellige mva satsene
Merking av faktura	• Bestillingsnummer • Navn på Oppdragsgiverens representant/bestiller • Avtalenummer (EHF-felt «ContractDocumentReference ID») • Prosjektnummer/Avropsnummer (Dersom aktuelt)

Faktura sendes til:

Avinor AS
Postboks 150
2061 Gardermoen

Leverandører skal sende E-faktura på EHF format.
Faktura på e-post og faktura i PDF-format aksepteres ikke med mindre dette er avtalt.

6.2 Fakturakontroll

Oppdragsgiver vil gjennomføre kontroll av tidligere betalte fakturaer fra Leverandøren. Dersom slik kontroll avdekker avvik i Oppdragsgivers disfavør, har Oppdragsgiver krav på at Leverandøren tilbakebetaler det beløpet som er feilaktig fakturert og betalt. At en faktura er betalt, innebærer ikke en godkjenning av at priser, beregningsgrunnlag, vilkår eller øvrige forutsetninger som påvirker fakturabeløpet er korrekte, og begrenser ikke Oppdragsgivers rett til å kreve tilbakebetaling. Oppdragsgiver kan fremme krav etter dette punktet i hele kontraktens løpetid og inntil tre (3) år etter at kontraktsforholdet er avsluttet. Oppdragsgiver skal varsle Leverandøren skriftlig om sitt krav. Dersom Leverandøren ikke innen rimelig tid fremsetter en innsigelse som dokumenterer at Oppdragsgivers krav ikke er korrekt, har Oppdragsgiver rett til å motregne kravet i ethvert beløp Leverandøren har til gode hos Oppdragsgiver, herunder i fremtidige fakturaer.

Avinor AS

RAMMEAVTALE 19XXX

Reklamebyråtjenester

Delkontrakt 1/2/3 (sett inn navn)

Vedlegg D: Administrative bestemmelser - Avrop

VEDLEGG D – ADMINISTRATIVE BESTEMMELSER

UTKAST TIL AVROPSSKJEMA FOR KONTRAKT K-XXX – [KONTRAKTENS NAVN / DELKONTRAKT]

Bruksanvisning og samlet utfyllingsdel

Formål: Dette dokumentet skal brukes når det gjøres avrop på byråtjenester under Rammeavtalen. Dokumentet er delt i to: Først en bruksanvisning som forklarer hvordan avropet skal forstås og fylles ut, deretter en samlet utfyllingsdel som utgjør selve Avropsavtalen når den er ferdig utfylt og godkjent av partene.

DEL I – Bruksanvisning og avklaringer

Denne delen forklarer hvordan avrop skal gjnnomføres. Partene skal avklare hva som bestilles, hvordan arbeidet skal gjennomføres og hvilke oppgaver hver part skal utføre. Opplysninger som fremgår av oppdragsbeskrivelsen, kan henvises til og skal ikke måtte fylles ut på nytt i skjemaet.

1. Før arbeidet starter

Avropsskjemaet skal være ferdig utfylt og skriftlig godkjent før Leverandøren starter arbeid under avropet. Felt som ikke er relevante, skal merkes «Ikke relevant». Dette innebærer ikke at krav etter Rammeavtalen settes til side. Dersom ansvar, leveranser, fremdrift eller økonomisk ramme ikke er tilstrekkelig avklart, skal arbeidet ikke starte før dette er skriftlig avklart mellom partene.

Før avropet godkjennes, bør partene påse at gjennomføring og ansvarsdeling er gjennomgått og forstått, at oppdragets innhold, leveranser, fremdrift og økonomiske ramme er tilstrekkelig beskrevet, at nødvendige databehandler-, sikkerhets- eller tilgangsdokumenter er identifisert og vedlagt, og at eventuelle avvik er særskilt avtalt i endringsavtale etter Rammeavtalen punkt 2.2 og godkjent av personer med nødvendig fullmakt hos begge parter.

Tema	Eksempel: ressursbistand	Eksempel: avgrenset leveranse
Hovedkjennetegn	Oppdragsgiver leder og prioriterer arbeidet. Leverandøren stiller avtalt personell og kompetanse til disposisjon.	Leverandøren organiserer og gjennomfører oppdraget og har ansvar for et avtalt resultat.
Typisk bestilling	Ressurser, roller, kompetanse, kapasitet og arbeidsoppgaver.	Definerte leveranser, krav, frister og eventuelle akseptansekriterier.
Ansvar	Oppdragsgiver har ansvar for styring og prioritering. Leverandøren har ansvar for kompetent personell og faglig forsvarlig bistand.	Leverandøren har ansvar for metode, gjennomføring og at leveransene oppfyller avtalte krav.

Eksemplene viser ulike arbeidsformer, ikke alternative kontraktsvilkår. Avropet skal konkretisere Leverandørens ytelse og partenes oppgaver, medvirkning og beslutningsmyndighet. Prisformen avgjør ikke ansvarsfordelingen. Ved kombinerte leveranser beskrives de enkelte delene. Rammeavtalens bestemmelser om ansvar, forsinkelse og mangler gjelder uendret.

2. Oppdragsbeskrivelsen

Oppdraget skal beskrives i en oppdragsbeskrivelse. Oppdragsbeskrivelsen skal gi et tilstrekkelig grunnlag for å forstå hva som bestilles, hvilke rammer som gjelder, hvordan oppdraget skal følges opp, og hvilket ansvar partene har.

Hovedtema	Hva bør beskrives
Bakgrunn, formål og omfang	Behovet, målet med oppdraget, hva som inngår og eventuelle avgrensninger.
Gjennomføring og Ansvar	Leverandørens oppgaver og leveranser, Oppdragsgivers oppgaver og medvirkning, ledelse, koordinering og beslutningsmyndighet samt forutsetninger, avhengigheter og grensesnitt mot andre.
Tid, ressurser og oppfølging	Tidsperiode, frister eller milepæler, personell eller kompetansebehov, rapportering med frekvens og mottaker, samt godkjenning og overlevering av leveranser og dokumentasjon. Relevante krav konkretiseres for oppdraget uten å gjenta Rammeavtalen.

Med mindre annet er særskilt avtalt, skal Leverandøren ivareta nødvendig administrasjon av det enkelte oppdraget, herunder koordinering, fremdrifts- og kostnadsoppfølging samt rapportering, som del av avropet, jf. Rammeavtalen punkt 6.4 og 9. Arbeidet inngår i avropets avtalte pris eller økonomiske ramme.

Budsjett/estimat angir forventet kostnadsnivå. En avtalt bindende maksimalkostnad er en øvre grense som ikke kan overskrides uten skriftlig godkjent endring. Varslingsgrensen angir når avtalt andel av estimatet eller maksimalkostnaden er brukt; den erstatter ikke øvrige varslingsplikter og gir ikke godkjenning til å øke rammen. Priser og øvrige økonomiske opplysninger angis innenfor Rammeavtalens vilkår. Øvrige pris- og betalingsvilkår følger Rammeavtalen og Vedlegg C.

Dokumentrang følger Rammeavtalen punkt 1.4. Utfylling og godkjenning av avropsskjemaet innebærer ikke i seg selv godkjenning av avvik fra Rammeavtalen. Avviksfeltet brukes bare til å registrere særskilt godkjente avvik. Endringsloggen er en oversikt over endringsavtaler etter Rammeavtalen punkt 2.2.

DEL II – AVROPSSKJEMA FOR KONTRAKT K-XXX – [KONTRAKTENS NAVN / DELKONTRAKT]

Utfylt og skriftlig godkjent skjema utgjør, sammen med Rammeavtalen og dokumentene angitt nedenfor, Avropsavtalen.

1. Opplysninger om avropet

Avropsnummer	*[●]*		
Oppdragets navn	*[●]*	**Saks-/prosjektnummer**	*[●]*
Oppdragsgiver	*[Avinor-selskap/enhet]*	**Leverandør**	*[●]*
Bestiller	*[Navn, rolle, e-post, telefon]*	**Leverandørens kontakt**	*[Navn, rolle, e-post, telefon]*
Planlagt oppstart	*[Dato]*	**Planlagt avslutning**	*[Dato]*
Kort formål	*[●]*		

2. Gjennomføring og ansvarsfordeling

Leverandørens oppgaver og leveranser	*[● / henvisning]*
Oppdragsgivers oppgaver og medvirkning	*[● / henvisning]*
Ledelse, koordinering og beslutningsmyndighet	*[● / henvisning]*
Forutsetninger, avhengigheter og grensesnitt mot andre	*[● / henvisning]*

3. Oppdragsbeskrivelse og vedlegg

Oppdragsbeskrivelse	☐ *Vedlagt* ☐ *Inntatt i dette skjemaet* ☐ *Referanse/lenke: [●]*

Dokumenttittel, versjon og dato	*[●]*
Kort sammendrag	*[● / henvisning]*
Særskilte krav, leveranser eller akseptansekriterier	*[● / henvisning]*

4. Fremdrift, økonomi og oppfølging

Oppdragsperiode og milepæler	*[Fra/til, viktige frister eller henvisning]*
Prisform	☐ *Medgått tid* ☐ *Fastpris* ☐ *Kombinasjon* ☐ *Annet: [●]*
Avtalte satser/pris	*[● / henvisning til Vedlegg C]*
Budsjett/estimat	*NOK [●] ekskl. mva.*
Bindende maksimalkostnad	☐ *Nei* ☐ *Ja, NOK [●] ekskl. mva.*
Varsling ved oppnådd forbruk	*[●] % av* ☐ *budsjett/estimat* ☐ *maksimalkostnad*
Reise og utlegg	☐ *Etter Vedlegg C* ☐ *Særskilt avtalt: [●]*
Fakturareferanse	*[Innkjøpsordre, avropsnummer, bestiller og prosjektnummer]*
Rapportering og oppfølging	*[● / henvisning]*

5. Endringer, avvik og dokumenter

Avvik fra Rammeavtalen	☐ *Ingen avvik* ☐ *Avvik særskilt avtalt i godkjent endringsavtale*
Bestemmelse som fravikes	*[Punkt/vedlegg]*
Konkret avvik/ foklaring/ begrunnelse	*[●]*

6. Godkjenning

Navn og rolle: [●]	*Navn og rolle: [●]*
Dato: [●]	*Dato: [●]*
Signatur/godkjenning: [●]	*Signatur/godkjenning: [●]*

JURIDISK - ETISKE KRAV TIL KONTRAKTSPARTER

SPESIFIKASJON

Gyldig fra: 20.12.2025 Versjon: 6.0 Arkivnr: SP00192
Gyldig for: Avinor AS,Svalbard lufthavn

English version below

1 FORMÅLET MED AVINORS ETISKE KRAV

Avinor forvalter store verdier på vegne av samfunnet og samfunnsoppdraget skal utføres med hensyn til mennesker, samfunn og miljø. Avinor stiller derfor strenge krav til etikk, samfunnsansvar og ansvarlig forretningsførsel.

I tråd med internasjonale rammeverk og nasjonalt lovverk skal Avinor jobbe aktivt med aktsomhetsvurderinger. Avinors forpliktelser til ansvarlig forretningsførsel fordrer at aktører vi inngår kontrakter med (Kontraktsparter) også forplikter seg og tar ansvar.

Avinor forventer at våre Kontraktsparter respekterer grunnleggende krav til menneskerettigheter, arbeidstakerrettigheter og klima- og miljø. Vi forventer også at våre Kontraktsparter bidrar til etterlevelse av kravene hos sine underleverandører og i hele verdikjeden.

2 AKSEPT AV AVINORS ETISKE KRAV

Alle Avinors Kontraktsparter forplikter seg til å etterleve kravene som følger av dette dokumentet. Det skal sikres at kravene også følges av eventuelle underleverandører og leverandørkjeden for øvrig, så langt det med rimelighet kan kreves.

Gjennom påbegynt samarbeid eller leveranse til Avinor, anses Avinors Etiske Krav til Kontraktsparter som akseptert i sin helhet. Eventuelt brudd på disse kravene vil også anses som mislighold av eventuelle andre avtaler inngått med Avinor.

3 AKTSOMHETSVURDERINGER

Kontraktsparten skal gjennomføre aktsomhetsvurderinger i tråd med de prinsippene som følger av åpenhetsloven. Dette innebærer:

- Kontraktsparten må gjennomføre risikovurderinger for å identifisere potensiell negativ påvirkning på mennesker, samfunn, miljø og klima og for å stoppe, forhindre og redusere slik påvirkning.
- Tiltakene som settes inn må overvåkes og effekten vurderes.
- Tiltakene som iverksettes må kommuniseres til berørte parter.
- Hvis Kontraktsparten er ansvarlig for den negative påvirkningen/skaden, er Kontraktsparten ansvarlig for å stanse aktiviteten og bidra til gjenoppretting.
- Kontraktsparten må for øvrig vise vilje og evne til kontinuerlig forbedring for mennesker, samfunn og miljø gjennom samarbeid med Avinor.

4 GRUNNLEGGENDE MENNESKE- OG ARBEIDSTAKERRETTIGHETER

Følgende krav til ansvarlig og bærekraftig forretningsførsel skal alltid overholdes:

- Avinor støtter retten til *fri fagorganisering og kollektive forhandlinger*. Arbeidere skal minimum ha lønns- og arbeidsvilkår samt arbeidstidsordninger som innfrir nasjonale bestemmelser, bransjestandarder og/eller allmenngjorte tariffavtaler for den aktuelle bransjen som arbeidet gjelder.
- *Tvangsarbeid*, *slavearbeid* eller *ufrivillig arbeid* skal ikke forekomme i noen form. *Barnearbeid* er ikke tillatt.

- Det skal ikke forekomme *diskriminering* når det gjelder ansettelse, avlønning, opplæring, forfremmelse, oppsigelse eller pensjonering basert på etnisk tilhørighet, religion, alder, nedsatt funksjonsevne, kjønn, sivil status, seksuell orientering, fagforeningsarbeid eller politisk tilhørighet.
- *Brutal behandling*, seksuelt eller annet misbruk og andre former for ydmykelser er forbudt.
- Ansatte og arbeidere skal ha et *sikkert og sunt arbeidsmiljø* (HMS). Ansatte og arbeidere skal ha tilgjengelige kanaler for å si ifra om kritikkverdige forhold.
- *Regulære ansettelser* skal ikke omgås gjennom bruk av korttidsengasjementer.
- *Negativ miljøpåvirkning* skal reduseres i hele verdikjeden. Produksjon og bruk av naturressurser skal ikke bidra til å ødelegge ressurs- og inntektsgrunnlag for urfolk eller andre marginaliserte befolkningsgrupper.
- *Korrupsjon* og annen straffbar forretningspraksis, *hvitvasking*, *brudd på konkurranselovgivning, gaver og representasjon* er ikke tillatt.
- *Dyrevelferd* skal respekteres. Nasjonal og internasjonal dyrevelferdslovgivning og reguleringer skal overholdes.

Videre, i tillegg til nasjonal lovgivning, skal føringene i følgende konvensjoner, resolusjoner og protokoller overholdes:

- FNs konvensjon om sivile og politiske rettigheter
- FNs konvensjon om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter
- Arbeidsmiljølovgivningen i produksjonsland. Av særlige relevante forhold fremheves:
    - Arbeidstidsbestemmelser
    - Helse, miljø og sikkerhet
    - Regulære ansettelsesforhold, inklusive arbeidskontrakter
    - Lovfestede forsikringer og sosiale ordninger
- ILOs kjernekonvensjoner for rettigheter i arbeidslivet:
    - forbud mot tvangsarbeid (29, 105)
    - forbud mot barnearbeid (138, 182 og 79, samt anbefaling 146)
    - forbud mot diskriminering (100, 111)
    - helse, miljø og sikkerhet (155, 187)
    - organisasjonsfrihet, fagforeningsrettigheter og retten til kollektive forhandlinger (87, 98, 135 og 154). Der hvor konvensjon 87 og 98 er begrenset ved nasjonal lov, skal arbeidsgiveren legge til rette for, og ikke hindre, alternative mekanismer for fri og uavhengig organisering og forhandling.
- ILO konvensjon 169 om urfolks rettigheter, FNs erklæring om nasjonale minoriteters rettigheter; FNs erklæring om urfolks rettigheter.
- ILO-konvensjon nr. 190 om vold og trakassering i arbeidslivet; FNs kvinnekonvensjon.
- ILO-konvensjon nr. 131 om fastsettelse av lønn som sikrer at arbeidere får en lønn som dekker deres grunnleggende behov og definisjon av levelønn/leveinntekt fra uttalelse fra ILOs styre, godkjent 13. mars 2024: “En lønn som er nødvendig for å sikre en anstendig levestandard for arbeidere og deres familier, tatt i betraktning landets omstendigheter og beregnet for arbeid utført i normale arbeidstimer.”
- FNs konvensjon mot korrupsjon; Europarådets konvensjon mot korrupsjon.

- Internasjonal humanitærrett, inkludert Genèvekonvensjonene.
- FNs konvensjon om biologisk mangfold (CBD) og relevante avtaler under denne, FNs resolusjon om retten til å leve i et rent, sunt, og bærekraftig miljø; FNs protokoll om vann og helse.

Kontraktsparten plikter å respektere relevante sanksjoner eller handelsrestriksjoner overfor tredjeland, gitt av nasjonale myndigheter eller overnasjonale organer som EU/EØS.

Hvor internasjonale konvensjoner og nasjonal lovgivning omhandler samme tema, skal den høyeste standarden alltid gjelde. Krav som stilles i disse prinsippene er for øvrig minimumskrav. Dersom strengere krav følger av lov, forskrift eller bindende avtaler, skal disse følges.

5 OPPFØLGING OG DOKUMENTASJON AV ETTERLEVELSE

Avinor, eller tredjepart engasjert av oppdragsgiver, skal ha rett til å gjennomføre de oppfølgingstiltak hos Kontraktsparten og dennes underleverandører som er nødvendig for å sikre at etiske krav etterleves. Kontraktsparten skal på oppfordring fra Avinor dokumentere hvordan de selv, og eventuelt underleverandører, arbeider for å etterleve retningslinjene. Kontraktsparten eller samarbeidspartneren skal påse at Avinor, så langt som mulig, får samme rettigheter til å føre inspeksjon i øvrig leverandørkjede.

Aktuelle oppfølgingstiltak Avinor kan benytte kan omfatte, men er ikke begrenset til:

- Bruk av egenrapporteringsskjema og oppfølgingssamtaler,
- Dokumentasjon av produksjonsenheter i leverandørkjeden for utvalgte risikoprodukter, - komponenter og/eller råvarer,
- Dokumentasjon av risikoanalyser og oppfølgingstiltak i leverandørkjeden, og
- Inspeksjon/revisjon i leverandørkjeden. Dette inkluderer stedlig revisjon hos leverandør eller i leverandør sin leverandørkjede.

6 BRUDD PÅ DE ETISKE KRAVENE

Kontraktsparten er pliktig til umiddelbart å melde fra om brudd på Avinors etiske krav som Kontraktsparten oppdager i egen virksomhet eller hos underleverandører. Kontraktsparten skal umiddelbart iverksette nødvendige aksjoner for å rette de aktuelle brudd. Avinor kan kreve at det legges fram en tiltaksplan for når og hvordan bruddene skal rettes.

Brudd på Avinors etiske krav vil kunne anses som vesentlig mislighold av kontraktens forpliktelser, og vil kunne medføre at Avinor:

- Iverksetter midlertidig stans i leveransen. Avinor vil under midlertidig stans ha anledning til å foreta erstatningskjøp hos annen leverandør.
- Krever at Kontraktsparten bytter underleverandør. Dette skal skje uten kostnad for Avinor.
- Hever kontrakten med Kontraktsparten, jf. også kontraktens bestemmelser.
- Ikke kvalifiserer Kontraktsparten til nye konkurranser om kontrakter i Avinor.

English version

1 PURPOSE OF AVINOR'S ETHICAL REQUIREMENTS

Avinor manages significant assets on behalf of society, and its societal mission must be carried out with consideration for people, society, and the environment. Therefore, Avinor imposes strict requirements regarding ethics, social responsibility, and responsible business conduct.
In line with international frameworks and national legislation, Avinor must actively conduct due diligence assessments. Avinor's commitments to responsible business conduct require that the parties we enter contracts with ("Contractual Partners") also commit to and take responsibility.
Avinor expects our Contractual Partners to respect fundamental requirements regarding human rights, labour rights, climate and environment. We also expect our Contractual Partners to contribute to compliance with these requirements among their subcontractors and throughout the value chain.

2 ACCEPTANCE OF AVINOR'S ETHICAL REQUIREMENTS

All of Avinor's Contractual Partners commit to complying with the requirements set out in this document. It must be ensured that these requirements are also followed by any subcontractors and the rest of the supply chain, as far as can reasonably be required.
By commencing cooperation or delivery to Avinor, Avinor's Ethical Requirements for Contractual Partners are considered accepted in their entirety. Any breach of these requirements will also be regarded as a breach of any other agreements entered with Avinor.

3 DUE DILIGENCE ASSESSMENTS

The Contractual Partner must conduct due diligence assessments in accordance with the principles set out in The Norwegian Transparency Act. This entails:

- The Contractual Partner must carry out risk assessments to identify potential negative impacts on people, society, environment, and climate, and to stop, prevent, and reduce such impacts.
- The measures implemented must be monitored, and their effectiveness assessed.
- The measures taken must be communicated to affected parties.
- If the Contractual Partner is responsible for the negative impact/damage, the Contractual Partner is responsible for stopping the activity and contributing to remediation.
- The Contractual Partner must otherwise demonstrate willingness and ability for continuous improvement for people, society, and the environment through cooperation with Avinor.

4 FUNDAMENTAL HUMAN AND LABOUR RIGHTS

The following requirements for responsible and sustainable business conduct must always be observed:

- Avinor supports the right to free association and collective bargaining. Workers must as a minimum have wage and working conditions, as well as working time arrangements, that meet national regulations, industry standards, and/or generally applicable collective agreements for the relevant industry.
- Forced labour, slave labour, or involuntary work must not occur in any form. Child labour is not permitted.
- There must be no discrimination in employment, remuneration, training, promotion, dismissal, or retirement based on ethnicity, religion, age, disability, gender, marital status, sexual orientation, union activity, or political affiliation.

- Brutal treatment, sexual or other abuse, and other forms of humiliation are prohibited.
- Employees and workers must have a safe and healthy working environment (HSE). Employees and workers must have accessible channels to report concerns about unacceptable conditions.
- Regular employment must not be circumvented using short-term engagements.
- Negative environmental impact must be reduced throughout the value chain. The production and use of natural resources must not destroy the resource and income base for indigenous peoples or other marginalized population groups.
- Corruption and other criminal business practices, money laundering, breaches of competition law, gifts, and representation are not permitted.
- Animal welfare must be respected. National and international animal welfare legislation and regulations must be observed.

Furthermore, in addition to national legislation, the guidelines in the following conventions, resolutions, and protocols must be observed:

- UN International Covenant on Civil and Political Rights
- UN International Covenant on Economic, Social and Cultural rights
- The working environment legislation in the country of production. The following particularly relevant aspects are emphasized:
    - Working time regulations
    - Health, Safety and Environment
    - Regular employment relationships, including contract of employment
    - Statutory insurance and social schemes
- The ILO Core Conventions for workers' rights:
    - prohibition of forced labour (29, 105)
    - prohibition of child labour (138, 182 and 79, and recommendation 146)
    - prohibition of discrimination (100, 111)
    - Health, Safety and Environment (155, 187)
    - Freedom of association, trade union rights, and the right to collective bargaining (87, 98, 135, and 154). Where conventions 87 and 98 are restricted by national law, the employer must facilitate, and not hinder, alternative mechanisms for free and independent organization and bargaining, ILO Convention No. 169 on Indigenous and Tribal Peoples' Rights, UN Declaration on the Rights of Persons Belonging to National or Ethnic, Religious and Linguistic Minorities, UN Declaration on the Rights of Indigenous Peoples (UNDRIP)
- ILO Convention No. 190 on violence and harassment in the workplace; the UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW).
- ILO Convention No. 131 on the establishment of wages that ensure workers receive a wage that covers their basic needs, and the definition of a living wage/income from a statement by the ILO Governing Body, approved March 13, 2024: "A wage necessary to ensure a decent standard of living for workers and their families, taking into account the country's circumstances and calculated for work performed during normal working hours."
- UN Convention against Corruption; Council of Europe Convention against Corruption.
- International humanitarian law, including the Geneva Conventions.
- UN Convention on Biological Diversity (CBD) and relevant agreements under this, the UN resolution on the right to live in a clean, healthy, and sustainable environment; the UN Protocol on Water and Health.

The Contractual Partner is obliged to respect relevant sanctions or trade restrictions towards third countries, imposed by national authorities or supranational bodies such as the EU/EEA.

Where international conventions and national legislation address the same subject, the highest standard shall always apply. The requirements set out in these principles are minimum requirements. If stricter requirements follow from law, regulation, or binding agreements, these must be followed.

5 FOLLOW-UP AND DOCUMENTATION OF COMPLIANCE

Avinor, or a third party engaged by the client, shall have the right to carry out follow-up measures with the Contractual Partner and its subcontractors as necessary to ensure compliance with ethical requirements. Upon request from Avinor, the Contractual Partner must document how they themselves, and any subcontractors, work to comply with the guidelines. The Contractual Partner or partner must ensure that Avinor, as far as possible, is granted the same rights to inspect the rest of the supply chain.
Possible follow-up measures Avinor may use include, but are not limited to:

- Use of self-reporting forms and follow-up conversations,
- Documentation of production units in the supply chain for selected risk products, components, and/or raw materials,
- Documentation of risk analyses and follow-up measures in the supply chain, and
- Inspection/audit in the supply chain. This includes on-site audits at the supplier or in the supplier's supply chain.

6 BREACH OF THE ETHICAL REQUIREMENTS

The Contractual Partner is obliged to immediately report any breach of Avinor's ethical requirements discovered in their own business or among subcontractors. The Contractual Partner must immediately implement necessary actions to correct the breaches in question. Avinor may require the submission of an action plan for when and how the breaches will be rectified.
Breach of Avinor's ethical requirements may be considered a material breach of the contract's obligations and may result in Avinor:

- Implementing a temporary suspension of the delivery. During the suspension, Avinor may make substitute purchases from another supplier.
- Requiring the Contractual Partner to replace a subcontractor. This must be done at no cost to Avinor.
- Terminating the contract with the Contractual Partner, cf. also the contract's provisions.
- Disqualifying the Contractual Partner from new contract competitions at Avinor.