

Fremtidig ferskvareforsyning i Region Øst

Mai 2011

1. Bakgrunn

Allerede i 2004 gjorde Konsernstyret i TINE vedtak om den framtidige strukturen for ferskvareforsyninga på Østlandet, basert på en omfattende utredning i forkant.

Vedtaket innebar en langsiktig satsning på TINE Meieriet Oslo, Sem og Frya. Disse meieriene skulle bygges ut for samlet rasjonell produksjon og vareforsyning. TINE Meieriet Mysen og TINE Meieriet Porsgrunn skulle avvikles i løpet av en periode på 1-3 år, mens TINE Meieriet Odal, Fosheim og Sarpsborg skulle drives inntil videre med minimale investeringer.

TINE Meieriet Porsgrunn ble avviklet i 2005 og aktiviteten overført til Sem, mens anlegget på Mysen ble omgjort til en distribusjonssentral og tappinga overført til anleggene i Sarpsborg og Oslo.

For å komme videre med strukturendringene i Øst betinget det en utbygging av Oslo-anlegget, noe som var hensyntatt i beregningene som lå til grunn for vedtaket i 2004.

I 2009 gjorde Konsernstyret vedtak om utbygging av Oslo-anlegget med en kostnadsramme på 1,2 mrd. kr. Arbeidet er nå i full gang og det nye anlegget ventes ferdig utpå sommeren 2012.

Mye har endret seg i utredningene Ferskvare Øst fra 2003 og frem til Ferskvare Øst 2011. Det var 9 konsummelkmeierier med i 2003. Utredningsalternativene var 23 ulike hvorav nyanlegg i Oslo var med i 11 alternativer. Investeringene som lå til grunn var tradisjonell meieriprosess og manuelle lagerløsninger. Produktsortimentet og volum i grossistomsetningen var meget begrenset i forhold til i dag. Utbyggingen i Oslo som ble besluttet i 2009 har helt andre logistikk-løsninger og automasjonsløsninger enn antatte investeringer i 2003. I dimensjoneringen av prosjektet utbygging Oslo er det tatt høyde for fortsatt volumøkning og utvidelse av produktsortiment frem til 2020

Det er med dette som utgangspunkt at ledergruppe drift tidligere i år besluttet å sette i gang et arbeid med å utrede optimal meieristruktur for ferskvareforsyning i området som i dag forsynes fra TINE Meieriet Oslo, Frya, Odal, Sarpsborg, Mysen og Fosheim.

Det er grunn til å understreke at dette da ikke må sees på som en komplett strukturutredning fordi den store investeringa i Oslo er behandlet som egen sak tidligere. Dette gjør at denne utredninga viser stor økonomiske gevinster ved å legge ned anlegg, noe som rapporten senere viser.

2. Sammendrag og anbefaling

Mandatet for denne utredningen har vært å utrede optimal meieristruktur for ferskvareforsyning i området som i dag forsynes fra TINE Meieriet Oslo, Odal, Sarpsborg, Mysen og Fosheim. Mysen er en terminal, men er i rapporten omtalt som meieri. Arbeidet er utført som ett alternativ hvor all produksjon og distribusjon overføres til TM Oslo.

Det er beregnet en kostnadsdifferanse for kostnadsendringer som følge av endret meieristruktur. Kostnadene som er hensyntatt er personalkostnader, vedlikehold/vann/energi, transportkostnader og investeringskostnader. Modell for beregning av fremtidige investeringskostnader er nåverdimetoden. Metoden innebærer at alle kostnader neddiskonteres til år 0, dvs dagens verdi. Resultat med årlig besparelse er fremregnet for hvert av de 3 meierier og terminalen for seg.

Resultatene viser et årlig innsparingspotensial på 69 millioner kroner ved å samle produksjon, lager/logistikk, og distribusjon ved TM Oslo.

Gruppens anbefaling

Det er arbeidsgruppens samlede vurdering at de fremregnede resultater gir et meget tydelig resultat. Når investeringene i Oslo er gjennomført, og ikke inngår i beregningene som en faktor i regnestykket er en årlig besparelse på 69 millioner såpass klart at utvalget anbefaler at driften på TM Mysen, Odal, Sarpsborg og Fosheim legges ned når TM Oslo er klar for å overta oppgavene disse meieriene utfører i dag. De store besparelsene for hvert enkelt meieri tilsier at alle anlegg anbefales nedlagt.

3. Mandat og organisering

TINE Øst har i dag ca 45% av den totale omsetningen av ferskvarer i TINE. Ferskvareanleggene har både en rolle som produsenter av ferskvarer, og en stor forsyningsoppgave. De skal serve markedet med meieriernes egenproduserte produkter sammen med andre produkter som distribueres av TINE.

Denne utredningen er en oppfølging av kosummelkutredningen fra 2003. At TINE Øst frem til nå ikke har kunnet videreføre strukturbeslutninger i regionen, har sin årsak i en prosess med flere utredninger og planlegginger, samt 3 års byggetid i TM Oslo.

Gruppens mandat:

Beregne optimal økonomisk meieristruktur for ferskvareforsyning i TINE Øst i området som i dag forsynes fra TINE Meieriet Oslo, Sarpsborg, Odal, Fosheim og Frya.

Prosjektgruppen er ledet av Øjvin Falch og er for øvrig sammensatt med bred kompetanse. Tillitsvalgte for de ansatte og verneombud har også vært med i gruppa. Meierisjefene og fagfolk på meieriene har bidratt med datagrunnlag i arbeidet.

Det er beregnet kun ett alternativ som betyr flytting av all produksjon og distribusjon til ett meieri - TM Oslo. Likevel er det fremregnet en kostnadsdifferanse spesifikt for hvert meieri.

4. Anleggene

Meieriene som omfattes av denne utredningen, og hvilke produksjonsretninger de har i dag, er vist i tabellen:

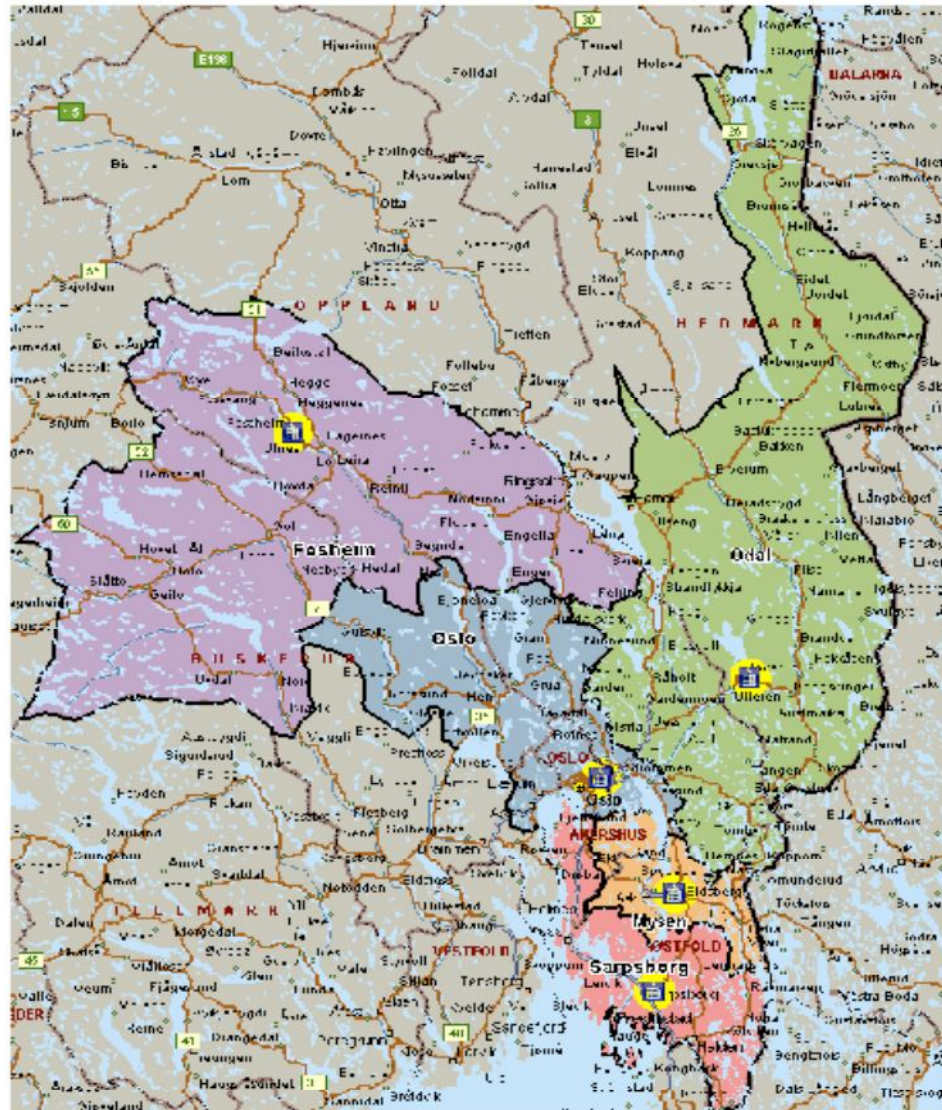
Anlegg	Produksjonsretninger
TM Oslo	Tapping av standard konsummelk og syrnet melk, yoghurt, rømme og juice. Anlegget forsyner andre regioner med spesialprodukter.

TM Mysen	Distribusjonsterminal for eget forsyningsområde og lager/loggistikterminal for Oslo
TM Sarpsborg	Tapping av standard konsummelk og syrnet melk.
TM Odal	Tapping av standard og økologisk konsummelk og syrnet melk.
TM Frya	Tapping av standard konsummelk, syrnet melk, rømme, yoghurt og cottage cheese. Meieriet forsyner andre regioner med spesialprodukter.
TM Fosheim	Tapping av standard konsummelk og syrnet melk. Produserer syrnet melk også for Sem.

Figuren nedenfor viser hvor de enkelte anlegga ligger og det markedsområdet de betjener.

1

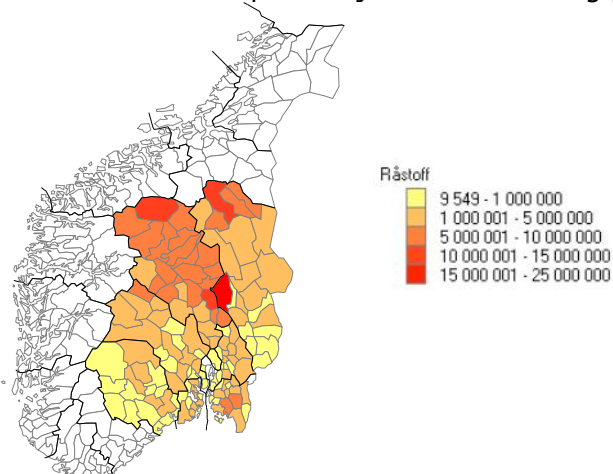
Dagens situasjon



- * Hobøl betjenes både fra Mysen og Sarpsborg i alternativet
Tillegges Mysen alene i kartet
- * Ski betjenes både fra Mysen og Sarpsborg i alternativet
Tillegges Mysen alene i kartet
- * Aurskog-Holand betjenes både fra Mysen og Odal i alternativet
Tillegges Odal alene i kartet
- * Serum betjenes både fra Oslo og Odal i alternativet
Tillegges Odal alene i kartet

5. Melkeproduksjon og salg

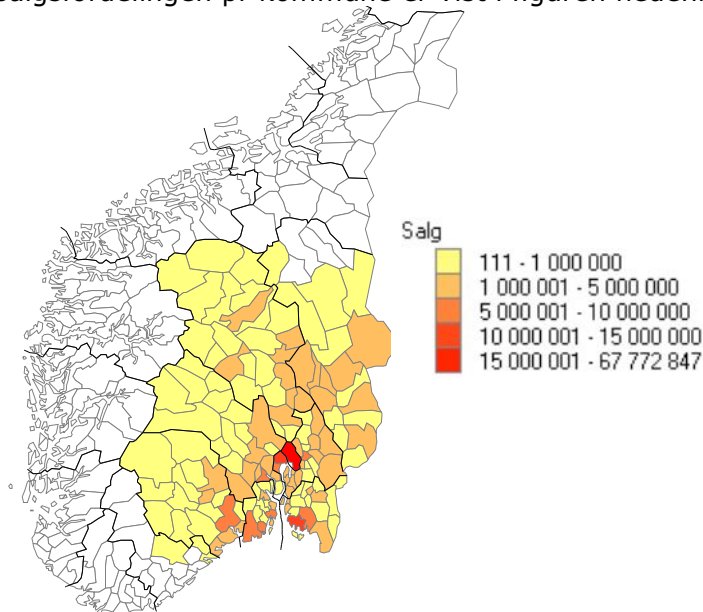
På årsbasis er regionen dekket med melk, men pga ukevariasjon i konsummelk-salget og årstidsvariasjon er det behov for å tilføre regionen melk fra andre regioner. Totalt innveid i Region Øst i 2002 var 355 millioner liter og er på samme nivå i 2010. Figuren viser hvordan melkeproduksjonen fordeler seg pr kommune.



Prognoser salg

Det forutsettes at TINE opprettholder sin markedsandel på standard konsummelk. Utviklingen av øvrige ferskvareprodukter viser vekst. Parallelt med denne utredningen er struktur på spesialprodukter utredet. Generelt gjelder det at utviklingen fremover vil gå mot flere produkter, men få nye volumdrivere.

Den totale salgsfordelingen pr kommune er vist i figuren nedenfor.



Statistikk fra SSB viser at det totalt vil være vekst i befolkningsutviklingen på Østlandet. Hovedtyngden er forventet i fylkene/kommunene rundt Oslo-fjorden, mens øvrige kommuner har moderat vekst/stabilt folketall.

6. Beregningsmodell

I en strukturvurdering er målsetningen å få en oversikt over kostnadsbildet ved en endret meieristruktur. Inntekter og kostnader som ikke påvirkes av struktur holdes utenfor beregningene da de er like uansett alternativ. Beregningene gir derfor ikke det totale kostnadsbildet, men differanser i alternativet.

For å periodisere nåverdien i årlige kostnader beregnes gjennomsnittlige årlige kostnader (annuiteter) av nåverdiene. De gjennomsnittlige årlige kostnadene er derfor et uttrykk for hva differansen i nåverdi mellom alternativet å fortsette med alle 5 meierier og å lukke anleggene i gjennomsnitt betyr for årsresultatet.

Det forutsettes at meieristrukturen ikke har noen påvirkning på inntektssiden for TINE, og således ikke påvirker kontantstrømmen som inngår i nåverdiberegningen.

Følgende driftskostnader er tatt med i beregningene:

- Investeringer i bygg og prosessutstyr
- Personalkostnader
- Transportkostnader, inntransport, mellomtransport og distribusjon.
- Vedlikehold, vann, energi, vask
- Salgstakster
- Omstillingskostnader

Det er gjort skjønnsmessige vurderinger av meierienes salgsverdi. Disse er sammenliknet med takster som er innhentet tidligere og det vil bli utført nye takster.

7. Personal

Personalkostnader er beregnet på grunnlag av antall årsverk og kostnad per årsverk. Det er innhentet opplysninger om antall årsverk knyttet til ulike funksjoner ved det enkelte meieri med dagens drift.

I beregningene er det forutsatt en innsparing på 77 årsverk samlet sett. Da er det tatt hensyn til økt aktivitet innen transport og økt aktivitet på Oslo-anlegget.

Dersom denne omstillinga blir vedtatt å gjennomføre er det beregnet en samlet innsparing på om lag 100 årsverk i TINE Øst. Dette fordi det vil bli en intern effektivisering på Oslo-anlegget, men dette er ikke tatt med i beregningene i rapporten.

Forberedelse av evt. omstilling er allerede igangsatt. Det er nedsatt regional omstillingsgruppe og lokale omstillingsgrupper ved Sarpsborg, Mysen, Oslo, Odal og Fosheim. Disse omstillingsgruppene er også viktig med tanke på løpende kommunikasjon og involvering.

Det arbeides med en ny omstillingsavtale i TINE. Denne ventes ferdig om kort tid og legges til grunn for det videre omstillingsarbeidet i Øst.

I beregningene i denne rapporten er det tatt hensyn til omstillingskostnader for personalet.

8. Transport

Når det gjelder inntransport er det tatt utgangspunkt i melkemengde pr. kommune og det er beregnet merkostnader ved å flytte melken fra leverandørområdene til aktuelle meierier.

Det er benyttet en ny modell for beregning av distribusjonskostnader. Grunnen er at det tidligere ble beregnet endringer i distribusjonskostnadene i forhold til dagens kostnader. Metoden som nå er brukt beregner de totale distribusjonskostnadene med dagens struktur og for de ulike alternativene. Samme leveringsfrekvens til kundene som i dag er lagt til grunn.

Endringer i mellomtransport mellom anleggene er også hensyntatt i beregningene.

9. Andre driftskostnader

Energi, vann, vask og avløp

Kostnadene knyttet til energi, vann, vaskemiddel og avløp har en variabel del og en fast del. Dette skyldes at en rekke aktiviteter som trekker mye energi, vann og vaskemidler, påløper så lenge anlegget er i produksjon, men er uavhengig av hvor stor produksjonen er. Dersom et meieri tas ut av drift, faller dermed denne delen av kostnadene bort. Forbruk som ikke varierer med størrelsen på produksjonen, er energi til oppstart/avslutning, vask osv.

Det har vist seg vanskelig å beregne nøyaktig hvor store stordriftsfordelene er. Dette kommer av ulike tekniske løsninger og ulik kapasitetsutnyttelse fra meieri til meieri. Det har vært vanlig å regne med at ca. 30 % - 40 % av energikostnadene overføres dersom ikke helt spesielle hensyn tilsier noe annet og dette er lagt til grunn i beregningene.

Kostnader til vedlikehold

Det har tidligere vist seg vanskelig å beregne nøyaktig hvor store stordriftsfordelene for vedlikeholdskostnadene er. Dette kommer av ulike tekniske løsninger og ulik kapasitetsutnyttelse fra meieri til meieri. Det er brukt en modell til dette hvor en forutsetter at noe vedlikeholdskostnader faller bort og noe overføres til overtakende anlegg.

Svinn av råstoff

På alle meierier vil det ved mottak, råvarelager, prosess, ferdigvarelager og tapperi oppstå et volumsvinn ved produksjon. Vi har grunn til å anta at flere driftsplasser vil medføre mer tap av råstoff. Nedleggelse av 3 konsummelkmeierier vil medføre mindre råstoffsvinn. Beregningsutvalget legger ikke svinnberegninger inn i besparelserresultatet på linje med tidligere strukturutredninger, men vil likevel påpeke den gevinst som fremkommer ved å drive færre meieranlegg.

10. Helse, Miljø- og Sikkerhet

Det er enighet i arbeidsgruppen om at lager og logistikk utbyggingen på TINE Meieriet Oslo vil gi de ansatte en helt annen arbeidssituasjon. Den mest belastede arbeidsoperasjon på ekspedisjonen er kundeposting av brett med 10 liters enhet og

denne operasjon øker i antall og arbeidsmengde. Dette arbeidet vil bli helautomatisert det nye Oslo lageret.

Likeledes forventer vi at forposting via stemmeplukk fra truck vil gi bedre arbeidsforhold. Med disse tiltakene på TINE Meieriet Oslo er det således klart at den fysiske arbeidssituasjon for TINEs terminalarbeidere vil oppleves som et stort fremskritt. Arbeidsgruppen erkjenner også at en strukturutredning i Øst vil berøre mange medarbeidere rent psykisk, spesielt usikkerheten rundt eventuelle vedtak.

Når man starter et slikt utrednings-/planleggingsarbeid er det i hovedsak to forhold man må ta hensyn til. Det ene er hvordan et slikt arbeid vil kunne påvirke de ansatte som har fått økt usikkerhet rundt sine arbeidsplasser. Det andre forholdet er å undersøke og sikre at de forslåtte endringene vil ligge innenfor lovens rammer. Dette legger noen føringer for hvordan arbeidsgruppen skal opptre i et slikt arbeid.

Arbeidsmiljøloven legger føringer. Det gjelder virkemidler i arbeidsmiljøarbeidet, generelle krav til arbeidsmiljøet og krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling. Disse punktene fra Arbeidsmiljøloven har TINE sikret en oppfølging av gjennom å integrere det i en egen instruks.

Denne instruksen inneholder blant annet følgende tekst:

*Prosjektgruppen skal i arbeidsprosessen hente inn nødvendige opplysninger fra berørte anlegg og involvere andre aktuelle fagavdelinger. Dette omhandler **1)** opplysninger om kapasitet, **2)** driftsløsninger og **3)** nedleggings konsekvenser for arbeidsmiljø fra prosjektstart frem til mulig nedleggelse, herunder risikoanalyse av konsekvenser for arbeidsmiljøet i utredningsfasen og eventuell nedleggingsfase. De lokale tillitsvalgte og verneombudene informeres og involveres i dette arbeidet og gis en frist for å avgi uttalelse. Prosjektgruppen skal videre utrede **4)** økonomiske konsekvenser som følge av salg eller utleie av det angjeldende anlegg samt hvilke behov TINE har for eventuelt å beholde eiendommen i sin eiendomsportefølje. **5)** Slike vurderinger skal også gjennomføres mht produksjonsutstyr.*

For at prosjektgruppen på best mulig måte skulle ivareta dette skal det sendes brev til driftsplassene Mysen, Odal, Sarpsborg og Fosheim og om de ansatte vil vurdere å gi :

- Vurdering av konsekvenser for ansatte
- Risikoanalyse opp imot arbeidsmiljøet

Anleggene kan om de ønsker gjennomføre en arbeidsmiljøkartlegging.

11. Tilstandsvurderinger og investeringsbehov

Det er gjennomført tilstandsvurderinger av bygning og produksjonsutstyr ved alle meieriene. I tilstandsvurderingene kartlegges standard og alder på bygning og prosessutstyr. Tilstandsvurderingene gir derfor grunnlag for å forutsi hvilke oppgraderinger som må gjennomføres i løpet av femten års perioden for videre drift av meieriene med dagens produksjoner. For at alle meieri i utgangspunktet stiller likt, oppgraderes de til samme standard i år null. Deretter periodiseres investeringene i beregningsperioden.

Beregningsmodellen som benyttes er TINEs standard modell for strukturberegninger. Det er derfor differansen i lønnsomhet mellom dagens struktur og beregnede alternativer vi får et uttrykk for. Differansen er et uttrykk for forskjellen mellom alternativt driftsopplegg i forhold til dagens under ellers like forutsetninger.

Nåverdiprinsippet medfører at alle kostnader og inntekter neddiskonteres til år 0, dvs dagens verdi korrigert for realrente. Det legges til grunn at investert utstyr og bygning har en restverdi ved beregningsperiodens utløp. Avskrivningstid for beregning av restverdier er 15 år for prosessutstyr, og 25 år for bygning. Realrentesats som benyttes er 6%.

12. Miljø

I alle struktursaker foretas det beregninger over effekt på miljø. Dette omfatter bl.a. et regnskap over CO₂-utslipp som en følge av foreslåtte endringer.

Dette vil også bli gjort i denne utredningen, men foreligger ikke enda. Slikt et miljøregnskap vil snart foreligge og følge med saken i prosessen videre.

13. Samlet resultat

Alternativ	Sum årlig innsparing i MNOK
Mysen	11,5
Odal	26,1
Sarpsborg	20,7
Fosheim	10,6
Samlet	68,9

Det fremgår av samlet oversikt at TINE kan ved, å stanse driften på alle 4 anlegg, spare 690 millioner de neste 10 år. Denne beregning forutsetter at meieriene opprettholder dagens drift og meieriene gjennomfører en teknisk opprustning på linje med den investeringsplan fagfolk i TINE mener vil være påkrevd. I dette regnestykket er alle kostnader, nevnt tidligere, tatt med.

Det er 2 hovedgrunner til den store forventede kostnadsbesparelse ved nedleggelse av de 3 konsummelkmeieriene.

For det første har nåværende bemanning i Oslo stort potensial for økt produksjon når linjene blir teknisk oppdatert, og lageret har tilstrekkelig kapasitet til å ta unna større volum.

Den andre grunnen er at meieriene i tråd med tidligere konsernstyrevedtak har hatt meget små investeringer de siste 10 år. Kun nødvendige vedlikeholdsinvesteringer er utført. Det vil medføre store investeringer å fortsette driften på meieriene.

Det er videre relativt stort beløp å spare på mellomtransport ved å kun å ha ett meieri som hovedtransportsenter.

14. Risikovurdering

En nedleggelse av 4 meierier i TINE Øst medfører flere forhold som det må tas høyde for ved gjennomføring av endringen. Det må foreligge en beredskapsplan for hvordan akutt produksjonsstans i et eller flere av meieriene skal håndteres slik at leveringsdyktigheten i markedet opprettholdes. Regionen er konkurranseutsatt, og leveringssikkerheten er derfor svært viktig.

Det ligger også en risiko i å ha 4 meierier på oppsigelse. Det er viktig at disse meieriene drives solid i avviklingsfasen.

Den foreslåtte strukturendringen medfører også transport av større volumer fra færre meierier. Avstandene for distribusjon øker marginalt, men volumet ut fra anleggene øker

betydelig. En trinnvis utfasing av meieriene vil derfor være gunstig for forsyningen ut i markedet.