



TINE Internrevisjonsrapport - sammendrag

Markedsregulatorrollen

Oktober 2025



1.1 Bakgrunn, formål og tilnærming

Revisjonens bakgrunn og formål

Styring, Risiko og Etterlevelse (SRE) bestiller internrevisjoner i tråd med internrevisjonsplanen som er godkjent av ledelsen og styret. Internrevisjon av markedsreguleringen er en del av internrevisjonsplanen for 2025. TINE har gjennom markedsregulatorrollen et viktig samfunnsoppdrag. Rollen er avhengig av tillit, som igjen er avhengig av god forståelse av rollen, samt implementering av effektive prosesser som sikrer høy etterlevelse av viktige eksterne krav, lover og avtaler. TINE har en ambisjon om å sikre god etterlevelse og i tillegg praktisere åpenhet utover eksterne, formelle krav for å bygge tillit blant aktørene i ordningen.

Formålet med revisjonen har vært å sikre uavhengig bekreftelse på etterlevelse av viktige krav og gi innspill til forbedringer.

Fokusområder og innretning

Internrevisjonen har gjennomgått følgende områder og rapporten er strukturert etter samme punkter:

- Roller, ansvar og organisering – herunder skillet mellom NMR og TINE
- Informasjon og kommunikasjon – herunder tilgangsstyring av informasjon internt, samt prosess rundt informasjon til aktørene
- Styrende dokumenter – herunder retningslinjer, rutiner, prosedyrer og etablerte prosesser for å sikre etterlevelse
- Etterlevelse – herunder kontrollmekanismer på plass for å sikre at man overholder regelverket
- Operasjonelle/ Finansielle utfordringer – utfordringer med oppsett, rollen og etablert struktur som kan være til hinder for effektive prosesser

Metode

Internrevisjonen har gjennomført individuelle intervjuer og intervjuer i mindre grupper. Intervjuene av 16 personer dekker et utvalg ledere og ansatte på ulike nivåer i organisasjonen og Landbruksdirektoratet. Full liste over intervjukandidater er vedlagt.

Internrevisjonen har også sett på styrende dokumenter og retningslinjer rettet mot markedsregulatorrollen. Dokumentene vi har gjennomgått består hovedsakelig av prosessbeskrivelser, avtaler, rutiner og analyser knyttet til TINEs rolle som markedsregulator. De inkluderer også rapporter, prognoser, organisasjonskart og retningslinjer som omhandler alt fra tilgangsstyring og kostnadsfordeling til kommunikasjon med eksterne aktører. I tillegg inneholder materialet dokumentasjon relatert til revisjoner, risikoanalyser og tiltak for å sikre transparens, effektivitet og etterlevelse av regelverk.

Testmetodikk

Markedsregulatorrollen

Som en del av revisjonen har vi også gjennomført verifisering av prosesser og testing av utvalgte områder. Testingen er gjennomført på følgende områder:

- *Aktørvolumer* - hvordan sikre at informasjon om volumer til aktører håndteres i henhold til krav gjennom prosess fra bestilling til beslutning, inkludert etterlevelse av informasjonsplikt
- *Prising og prissetting* – hvordan sikre at informasjon om priser og prissetting håndteres i henhold til krav
- *Fakturering* – hvordan sikre at informasjon om volumer til aktører håndteres i henhold til krav gjennom prosess fra levering til fakturering

I denne rapporten presenteres en oppsummering av funn i første kapittel under “hovedinntrykk og anbefalinger”, mens utdypende observasjoner og innspill til videre arbeid finnes i rapportens andre del.

Funn fra testingen er oppsummert i et eget avsnitt under.

Tidsperiode

Revisjonen er gjennomført i perioden april til september i 2025.

Revisjonsteamet har bestått av:

Gøril Hyni, partner (prosjektleder)

Julie Lillejord, senior manager (prosjektmedarbeider)

Jonas Gaudernack, partner (oppdragsansvarlig partner)

1.2 Hovedinntrykk og anbefalinger

Konklusjon

Vårt hovedinntrykk er at TINE har gjort betydelige fremskritt i å styrke markedsregulatorrollen gjennom etableringen av Norsk Melkeråvare (NMR) med tilhørende tiltak som tydelig ansvarsfordeling, tjenesteavtaler, egne styresaker og dedikerte samarbeidsverktøy. Disse tiltakene har bidratt til økt profesjonalisering og tillit til NMRs arbeid.

Samtidig peker våre samtaler og intervjuer på enkelte områder med forbedringspotensial, særlig knyttet til dokumentasjon av kostnadsfordeling og begrensningsoppfølging av tilgangsstyring. For å bygge videre på det gode arbeidet og sikre en robust og bærekraftig organisering, kan det også være hensiktsmessig å styrke dokumentasjon, rollebeskrivelser og opplæring, samt redusere personavhengighet i kritiske oppgaver.

Organisering, roller og ansvar

Vi vurderer at tiltakene som er iverksatt har styrket TINEs evne til å ivareta markedsregulatorrollen på en transparent og aktørnøytral måte, men at det fortsatt er rom for forbedring for å sikre full etterlevelse av eksterne krav og kontinuitet i kritiske funksjoner. Etableringen av NMR som en egen enhet innen TINE har vært et viktig tiltak for å profesjonalisere og tydeliggjøre rollene, samtidig som det opprettholdes et klart skille fra TINEs kommersielle virksomhet. Tiltak som opprettelsen av egne styresaker, beslutningsråd og en dedikert SharePoint-løsning har styrket transparensen og tilliten til NMRs arbeid. I forbindelse med utarbeidelse av avtaler som regulerer tjenesteleveranser mellom TINE og NMR, så har man samtidig hatt en gjennomgang av kostnadsfordelingen. For enkelte tjenester kan man med fordel dokumentere opp enda mer detaljert hvordan grunnlag for kostnadsfordelingen skal beregnes, men vi har gjennom revisjonen ikke avdekket forhold som tyder på at NMR dekker kostnader tilhørende TINE industrier.

Flere kritiske oppgaver er personavhengige, noe som øker risikoen for operasjonelle utfordringer ved fravær eller turnover. Flere peker også på behovet for tydeligere rollebeskrivelser. Tiltak som tydelig forankring, rotasjonsordninger og styrket opplæring for å redusere sårbarhet og sikre en mer robust organisasjon.

Informasjon og kommunikasjon

Samlet sett vurderes informasjonsflyten mellom TINE, NMR og eksterne aktører som godt strukturert. Det er imidlertid behov for videreutvikling av digitale løsninger, mer brukervennlige informasjonskanaler og en mer helhetlig tilnærming til kvalitetssikring og tilgangsstyring for å sikre robusthet og transparens over tid.

Fra våre intervjuer fremgår det at informasjonsflyten mellom TINE, NMR og eksterne aktører er strukturert gjennom etablerte rutiner og systemer. NMR har ansvar for å sikre at informasjon deles på en konsistent og transparent måte, blant annet gjennom kundemøter, nettsider og nyhetsbrev. Flere fremhever at kundemøtene, som arrangeres to ganger årlig, er en viktig arena for dialog og oppdatering, men at nettsidene for markedsregulering oppleves som lite brukervennlige og kan forbedres med bedre kategorisering, søkefunksjoner og mer utfyllende informasjon. Tilbakemelding fra intervjuene er at

kvalitetssikringen av data som distribueres via nettsidene er grundig, men at prosessen mangler formalisering og dokumentasjon, noe som kan svekke transparensen og etterprøvbareheten.

Videre er det innført forbedrede tiltak for tilgangsstyring og sikkerhet i NMR for å beskytte sensitiv informasjon og støtte aktørnøytraliteten i markedsregulatorrollen. Innføringen av tilgangsstyring i relevante systemer, samt krav om taushetserklæringer for ansatte utenfor NMR, har vært viktige grep for å redusere risikoen for uautorisert tilgang.

Dog ser vi ved testing at det fortsatt er tilganger som er åpne i enkelte systemer, samt at det er et behov for jevnlig vedlikehold og oppdatering av tilgangslistene for å sikre at de forblir relevante, samt at alle med tilgang til sensitiv informasjon har signert taushetserklæringer, samt får nødvendig opplæring i informasjonssikkerhet.

Dialogen mellom TINE og Landbruksdirektoratet (LD) beskrives som god og preget av åpenhet og samarbeid.

Styrende dokumenter

Vår vurdering er at styrende dokumenter, rutiner og retningslinjer i TINE og NMR i hovedsak er hensiktsmessige og godt tilpasset markedsregulatorrollen. De gir tydelige føringer for transparens, aktørnøytralitet og etterlevelse av regelverk.

Styringsdokumenter som retningslinjer for markedsregulering og vilkårsdokumenter gir tydelige føringer for prosesser og bidrar til transparens, aktørnøytralitet og etterlevelse av regelverk. Samtidig er det blant våre intervjuobjekt identifisert behov for oppdatering og tilpasning av dokumentene for å reflektere endringene etter etableringen av NMR og de nye arbeidsmetodene. Overgangen fra TINE-avtalen til en forskrift vurderes som et positivt steg for å styrke rammene for markedsreguleringen, men det er avgjørende at forskriften følges opp med nødvendige justeringer i interne rutiner for å sikre etterlevelse og tydelig ansvarsfordeling.

Intervjuene avdekker varierende kjennskap til og bruk av styrende dokumenter blant ansatte i TINE og NMR. Flere opplever at dokumentene først blir relevante ved konkrete saker, noe som kan føre til at de i mindre grad brukes som et forebyggende verktøy i det daglige arbeidet. Manglende bevissthet om hvor dokumentene finnes, og hvordan de skal anvendes, kan føre til ulik praksis på tvers av enheter og avdelinger, noe som svekker konsistensen i etterlevelsen av markedsregulatorrollen. Det anbefales derfor å styrke opplæringen og tilgjengeligheten av dokumentene for å sikre en mer enhetlig praksis.

Videre fremkommer det at juridiske dokumenter knyttet til markedsregulatorrollen til en viss grad er åpne for tolkning, særlig når det gjelder kostnadsfordeling, prissetting og prioriteringsregler. Denne tolkningsåpenheten kan skape usikkerhet og utfordringer i dialogen med eksterne aktører.

System og struktur for etterlevelse av melkeregulatorrollen

Vår vurdering er at TINE har gjort betydelige fremskritt i arbeidet med å etterleve markedsregulatorrollen, særlig gjennom etableringen av NMR og oppdatering av styrende dokumenter. I flere av våre intervjuer vurderes TINEs etterlevelse av markedsregulatorrollen som et område med både styrker og utfordringer. Mange fremhever at rollen krever en balansegang mellom kommersielle interesser og regulatoriske krav, samtidig som det sikres like vilkår for alle aktører i markedet. Etableringen av NMR og arbeidet med oppdatering av styrende dokumenter er viktige tiltak som styrker etterlevelsen. Samtidig er det identifisert utfordringer, blant annet knyttet til manglende signerte avtaler med aktørene og dermed et behov for et

Markedsregulatorrollen

standardisert vilkårsdokument. Flere peker også på at regelverket oppleves som komplekst og til dels åpent for tolkning, noe som kan skape usikkerhet rundt praksis og ansvarsfordeling. Arbeidet med et kravregister er et positivt steg for å systematisere krav og forpliktelser, men dette er foreløpig ikke ferdigstilt.

Ifølge TINEs styringsmodell er det direktør for NMR som er eier av etterlevelsområdet Markedsregulator. Dette ansvaret bør operativt delegeres til noen som setter ansvaret for etterlevelse i system, følger opp risiko, overvåker etterlevelse og rapporterer på status. Internrevisjonen har ikke klart å identifisere noen rolle i organisasjonen som spesifikt dekker dette ansvaret.

Operasjonelle/ Finansielle utfordringer

Vi vurderer at TINE møter enkelte operasjonelle og finansielle utfordringer som kan påvirke effektiviteten og forutsigbarheten i markedsregulatorrollen.

Basert på våre samtaler fremgår det at unøyaktige og sjeldent oppdaterte prognoser fra aktørene, kombinert med manuelle og tidkrevende planleggingsprosesser, gjør det krevende å sikre forutsigbarhet og effektivitet i produksjonsplanleggingen. Mens TINE oppdaterer månedlig, oppdaterer aktørene sine prognoser fire ganger i året. Denne forskjellen i oppdateringsfrekvens mellom TINE og øvrige aktører forsterker ubalansen og begrenser muligheten for helhetlig planlegging. I tillegg skaper svingninger i etterspørselen, særlig i høytider og spissuker, betydelige kapasitetsutfordringer som fører til økte kostnader og ineffektiv ressursbruk. Flere peker på behovet for profesjonalisering og digitalisering av planleggingsprosessene og tiltak for å jevne ut etterspørselen som nødvendige grep for å redusere risiko, optimalisere ressursbruken og sikre en mer effektiv og bærekraftig drift.

Viktigste anbefalinger

- **Roller og ansvar**

- Sørge for å sikre standardiserte tjenesteavtaler, som tydeliggjør ansvarsdelingen mellom TINE og NMR for alle tjenester, og sikre at disse signeres av begge parter i en godt dokumentert prosess.
- Sørge for **at beregningsgrunnlag for kostnadsfordelingen er godt dokumentert**, kommunisert ut og at hovedprinsipper er forankret hos alle aktører som har tilgang til relevant informasjon.
- Fortsette **å jobbe med å redusere risikoen for sårbarhet i nøkkelfunksjoner**

- **Informasjon og kommunikasjon**

- Vurdere å **forbedre nettsidene for markedsregulering**
- Vurdere å **automatisere informasjonsflyt til aktørene**

- Sørge for å **etablere et system og eierskap for fullstendig oversikt over tilgangene per system** (M3, Sharepoint, LRM, Melketorget, CRM), samt etablere en prosess for vedlikehold.
- **Styrende dokumenter**
 - **Ferdigstille oppdatering av styrende dokumenter** og sørge at disse oppdateres årlig med god tilgjengeliggjøring og bevisstgjøring i organisasjonen.
- **System og struktur for etterlevelse av melkeregulatorrollen**
 - **Fullfør arbeidet med kravregisteret** for å sikre en samlet oversikt over krav og forpliktelser knyttet til markedsregulatorrollen for å styrke etterlevelsen og redusere risikoen for avvik.
 - **Gjennomføre regelmessige internkontrollgjennomganger:** Innfør faste internkontrollgjennomganger for å sikre at regelverk og krav etterleves på en enhetlig og konsistent måte. Dette kan bidra til å identifisere potensielle avvik tidlig og sikre at nødvendige tiltak iverksettes.
 - **Tydeliggjøre hvem som har det operative ansvaret for etterlevelse av melkeregulatorrollen**, med oppgaver som løpende risikovurderinger, vurdering av mulige interessekonflikter, registrering av hendelser, internkontrollgjennomganger, håndtering av omdømmerisiko, samt rapportering på status på etterlevelse. Dersom dette ansvaret er tiltenkt kvalitetssjef, kan det tydeliggjøres i rollebeskrivelsen.
- **Utfordringer knyttet til kostnadsfordeling i verdikjeden**
 - **Sørge for at samarbeidsprosjekter med LD og aktørene ender i en handlingsplan** hvor utfordringene med prognoser, volumfordeling og kapasitetsutfordringer for TINE blir adressert.
 - **Sikre bedre planlegging som bygger på forutsigbare prognoser fra alle aktører**

1.3 Forbehold og avgrensning

Denne rapporten er utarbeidet for TINEs interne bruk i forbindelse med vårt oppdrag som virksomhetens internrevisor i samsvar med avtale datert 01.02.2023.

Styret og konsernledelsen har det overordnede ansvaret for å etablere, utvikle og vedlikeholde en forsvarlig internkontroll i virksomheten. Tilsvarende har de en plikt til å følge opp at sviktende forhold i virksomhetens internkontroll blir rettet opp.

Internrevisjonen skal bistå styret og konsernledelsen med å ivareta deres ansvar for å sikre at internkontrollen er forsvarlig. Internrevisjonen skal være en uavhengig, objektiv bekreftelses- og rådgivningsfunksjon som har til hensikt å tilføre merverdi og forbedre organisasjonens drift. Våre vurderinger bygger på informasjon som har kommet frem i intervjuer med TINEs ansatte og i dokumentasjon som TINE har gjort tilgjengelig for oss. PricewaterhouseCoopers (PwC) har ikke foretatt noen selvstendig verifisering av informasjonen som har kommet frem, og vi innestår ikke for at den er fullstendig, korrekt og presis. Rapporten inneholder materiale som er konfidensielt for TINE og PwC.

TINE har rett til å benytte informasjonen i denne rapporten i sin virksomhet, i samsvar med avtalen mellom TINE og PwC. PwC påtar seg ikke noe ansvar for tap som er lidt av TINE eller andre som følge av at vår rapport eller utkast til rapport er distribuert, gjengitt eller på annen måte benyttet i strid med disse bestemmelsene eller avtalen. Ved deling av hele eller deler av rapporten skal TINE sikre at enhver ansvarsfraskrivelse PwC har inkludert eller senere ønsker å inkludere i rapporten, blir gjengitt i sin helhet i alle eksemplarer som deles.

TINE får rettighetene til resultatet av oppdraget, mens PwC beholder opphavsrett og alle andre immaterielle rettigheter til alt bakgrunnsmateriale, herunder, men ikke begrenset til, ideer, konsepter, modeller, informasjon og know-how som er utviklet i forbindelse med vårt arbeid. TINE kan ikke videreutvikle resultatet under PwC-logo.

Enhver handling som gjennomføres på bakgrunn av vår rapport foretas på eget ansvar.