

# Frode Blakstad tar ordet!

## Strategiprosesser i havbruksbedrifter: Mål og tiltak

Høsten er tid for å planlegge kommende perioder. Det være seg budsjettet for neste år eller litt mer langsiktige planer. Utgangspunktet er å utarbeide et underlag som tallfester ambisjonene relatert til forbedringer, vekst og utvikling, samt beskriver de nødvendige tiltakene som må iverksettes for å sannsynliggjøre måloppnåelsen.

Selv har jeg vært styreleder i Bjørøya AS siden 2012. I år har jeg av spesielle grunner også vært konstituert daglig leder i en periode. I tillegg jobber jeg med strategiprosesser i andre oppdrettsbedrifter. Derfor leter jeg etter «styrings-signaler» som vi kan benytte oss av i pågående prosesser for å legge til rette for en best mulig utvikling.

av Frode Blakstad  
styreleder INAQ AS



Eriksson



Dreyer



Ystmark



Uksnøy

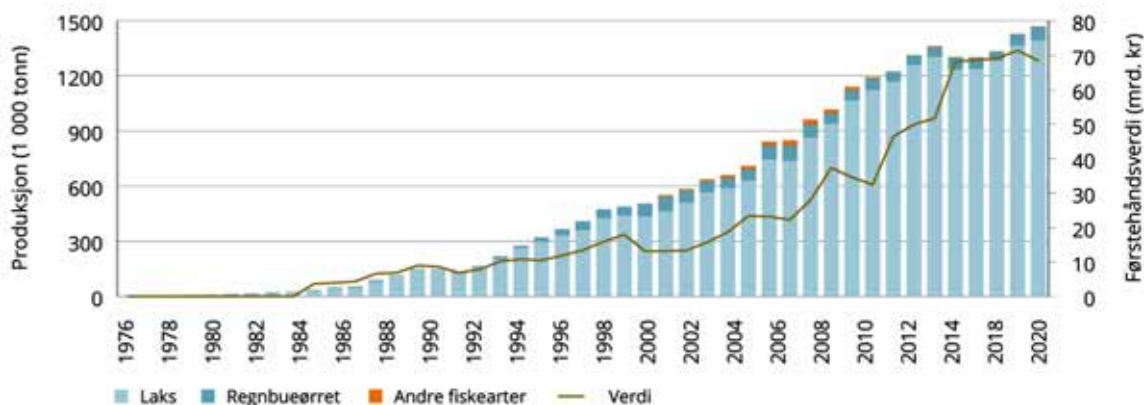


Tirsdag 6. juli 2021 presenterte den forrige regjeringen sin nye havbruksstrategi «Et hav av muligheter». Dem var ment å skulle stake ut kursen de neste 10-15 årene i norsk havbruksnæring. Hovedbudskapet var at det skal bli vekst, men det ble understreket at veksten måtte være bærekraftig. Regjeringens ambisjon var en produksjon på fem millioner tonn laks og ørret per år innen 2050 — nesten en firedobling sammenlignet med dagens nivå. Det ble også varslet en gjennomgang av tillatelsene i havbruksnæringen. Det skulle settes ned et utvalg for å utrede utformingen grundig, og man tok sikte på at arbeidet skulle starte opp høsten 2021.

Som vi ser av figur 1 har oppdretts-

*Regjeringen ønsker vekst i norsk fiskeoppdrett, men er ikke spesielt konkret om når det skal skje, hvor stor veksten skal være eller hvor i landet den skal foregå.  
(Foto: Sjømat Norge)*

Figur 1: Årlig produksjon og førstehåndsverdi av oppdrett i Norge, 1976-2020. Kilde SSB og Sjømat Norge.



produksjonen i Norge vært tilnærmet flat i siden 2012. Ambisjonen til nasjonen er å firedoble produksjonen i løpet av de neste 30 årene, dvs. fra 2020 til 2050. Men hvem skal få lov til å ta del i veksten, og kan vi forvente at det kommer noen vesentlige vekstimpulser eller stimuli fra den nye regjeringen

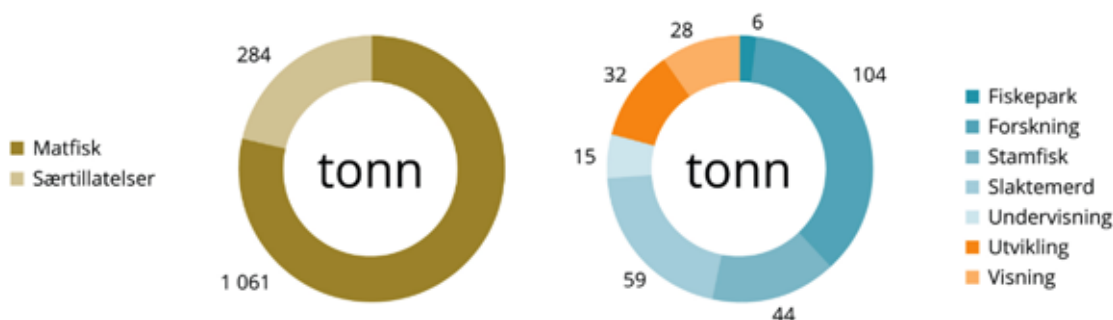
for de neste 3-5 årene som igjen kan hensyntas i pågående strategiprosesser i havbruksnæringen? Jeg har ingen forventninger til at dette vil skje. Alt tyder på at fokus vil være en forsiktig vekst basert på regelverket i nåværende trafikklssystem.

Med andre ord; hvis man ikke har

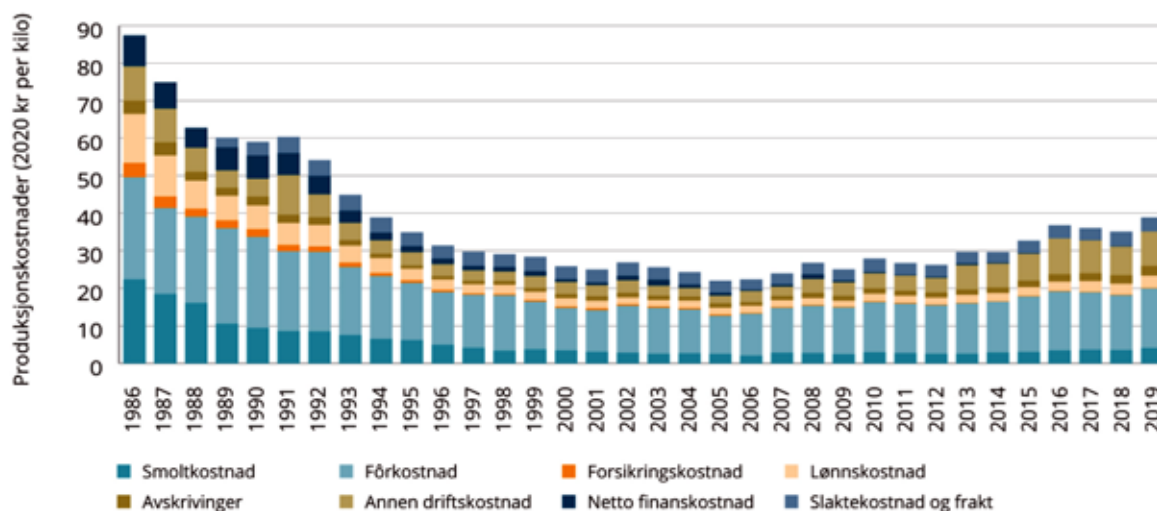
penger til å «handle» selskaper, som eksempelvis Salmonor eller kjøpe andeler i selskap som Refsnes Laks, bør planlagt vekst i MTB-kapasitet skje ved at man byr på eventuell ledig MTB som regelverket for trafikklssystemet gir anledning til.

En annen mulighet som mange

Figur 2: Fordelingen av særtillatelser for oppdrett av laks og ørret per. 1. mars 2021. Kilde: Fiskeridirektoratet.



Figur 3: Produksjonskostnadene i kroner per kilo laks, 1986-2019. Kilde: Fiskeridirektoratet.



oppdrettsselskap har benyttet seg av, er de midlertidige tillatelsene. Tildeling av tillatelser til særlige formål for oppdrett av laks, ørret og regnbueørret har blitt gitt løpende og uten vederlag. Dette er tillatelser til forskning, visning, undervisning, stamfisk, slaktermerd og fiskepark. Ut over å oppfylle de tiltenkte formålene, genererer de økt aktivitet og verdiskaping. Særtillatelsene utgjør nå en betydelig andel av den total produksjonskapasitet, og samlet var det per mars 2021 tildelt særtillatelser med en samlet produksjonskapasitet på over 190.000 tonn MTB. Dette utgjør ca. 20 prosent av næringens totale MTB. Se figur 2. Jeg tar også med en figur som viser utviklingen i produksjonskostnadene i kroner per kilo laks fra 1986 til 2019. Se figur 3.

## Fokus på forbedringer

8. mars i år innførte Nærings- og fiskeridepartementet en midlertidig stans i behandlingen av nye søknader om tillatelser til særlige formål. Stoppen varte frem til 1. juli. Arbeidet med en vurdering av innretningene for særtillatelsene har startet. Fiskeridirektoratet har på oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet gjennomgått regelverket for de ulike tillatelses-typene. Direktoratet mener at det fortsatt er behov for tillatelser til særlige formål, men at regelverket trenger revisjon og fornyelse. Direktoratet foreslår flere endringer, herunder effektivisering av søknadsprosesser, at enkelte ordninger evalueres og at tillatelser gitt til særlige formål, inkluderes i trafikklyssystemet.

I de selskap der jeg er involvert, utgjør særtillatelsene opp til 30 prosent av den eksisterende MTB-kapasiteten på nåværende tidspunkt. Vi forholder oss rolig i forhold til de gitte og tidsbegrensede tillatelsene, men det er knyttet stor usikkerhet til hvilke forutsetninger som vil gjelde for å oppnå mulig forlengelse av eksisterende midlertidige tillatelser, eller hvordan man eventuelt kan søke på nye, midlertidige tillatelser. Det eksisterer med andre ord ikke tydelig signaler som kan hensyntas i høstens strategiprosesser.


Siden det er høyst uklart hvordan myndighetene faktisk skal få til videre vekst i havbruksnæringen på kort sikt, er det bare på nytt å ta frem pakken med tiltak som fokuserer på kontinuerlige forbedringer i produksjonen. Det dreier seg blant annet om tiltak for å forbedre fiskehelsen for å øke produksjonen, og det er tiltak for å redusere produksjonskostnadene.



*Særtillatelser kan i dag utgjøre både 20 og 30 prosent av et selskaps totale produksjonskapasitet. Usikkerhet rundt vilkårene for å få disse tillatelsene forlenget, er følgelig en kime til bekymring. Her fra See Salmon, det nye visningsanlegget til Refsnes Laks i Trondheim. (Foto: Sjømat Norge)*

I selskapene der jeg er involvert, utarbeider vi en måltabell der vi tar utgangspunkt i dagens status, for deretter å definere ønsket målnivå på et fremtidig tidspunkt på 3-5 år. En måltabell kan være som i figur 4, der det er naturlig å ta inn flere faktorer enn det som er nevnt. Når måltabellen er definert ut fra dagens status samt at forventningene på et tidspunkt frem i tid er avklart,

utarbeides handlingsplaner med aktiviteter på månedsnivå for å konkretisere hvordan målene skal bli innfridd.

Inntil det kommer tydelige overordnede signaler for hvordan vi skal firedoble produksjonen i løpet av de neste 30 årene, ligger den strategiske utfordringen for de fleste norske oppdrettsselskap i å jobbe med forbedringer innenfor gjeldende rammeverk og gitte kapasiteter. 

Figur 4: Eksempel på måltabell for oppdrettsselskap.

	MÅLTABELL 2021	2024
<b>Konsesjoner</b>	Ordinære = 0 x 780 MTB = 0 MTB Ordinære utvidet 0,0 x 796 MTB = 0 MTB Grønn utvidet 0,0 x 796 MTB = 0 MTB Grønn ordinær 0,0 x 780 MTB = 0 MTB Mørkegrønne 0,0 x 780 MTB = 0 MTB Visning 0,0 x 780 MTB = 0 MTB F-tillatelser 0,00 x 780 MTB = 0 MTB <b>TOTALT 0,00 kons. (780 t) = 0 MTB</b>	
<b>Teoretisk produksjon</b>	1400 tonn pr konsesjon	
<b>Lokaliteter</b>	3 høstlokaliteter 3 vårlokaliteter	
<b>Settefisk</b>	Totalt o mill stk Vårutsett y mill stk a zzz gram Høstutsett x mill stk a nnn gram	
<b>Rensefisk</b>	Totalt x mill stk	
<b>Selvkost</b>	40 kr / kg	
<b>Resultat</b>	Omsetning yyy tonn x 55 kr / kg = ZZZ MNOK Driftskostnader yyy tonn x 40 kr / kg = XXX MNOK <b>RESULTAT yyy tonn x 15 kr / kg = KKK MNOK</b>	