

## Logg Jan Petter Horn 25. april 2017

<https://vimeo.com/249774579>

- 00:00:00 (Dette er en repetisjon pga feil ved et tidligere opptak)
- 01:00:00 I 1990 begynte jeg på jobb i Dubai - så røyken etter krigen i 1991
- 02:40:00 I 1993 sa jeg nei til jobb i Houston og begynte i Elkem i Oslo
- 03:47:00 [Jeg kom inn like etter Elkems «nær døden»-opplevelse i](#)
- 04:28:00 Der ble jeg introdusert for kraftbransjen  
*Hadde Elkem kriseforståelse?*
- 05:15:00 Store oppkjøp (Union Carbide) var katastrofal  
Kineserne ble en viktig konkurrent (før EØSavtalen)
- 06:50:00 Elkem kom i skvis – men klarte å snu utviklingen (Ole Enger)
- 07:22:00 [Elkem hadde to avtaler med VAE – jeg fikk jobbe med reforhandling](#)  
Elkem Energi var oppretta som forretningsområde
- 08:05:00 Jeg var nettopp fylt 30 år da jeg ble kasta ut på dypt vann  
*Skapte den nye energiloven usikkerhet?*
- 09:40:00 Avtaleregimene var i endring. Vår konflikt ble spissa på grunn av dette  
Det ble voldgiftssak og forliksforhandlinger. Elkem var veldig fornøyd
- 12:00:00 [Det var ikke lett å eie Elkem Amerika - vi ble oppfatta som politi](#)
- 12:48:00 Etter 4 1/2 år søkte je økonomisjefjobb i AAK – Kulturkollisjo0n
- 13:47:00 Da jeg kom tilbake var Kristiansand i endring
- 14:50:00 [Vi kunne ikke være ute på helligdager -](#)
- 16:25:00 [93-94: Langpendlere til Dvergsnes gjorde noe med byen](#)
- 17:18:00 Universitetet gjorde det samme litt senere
- 17:57:00 [Jeg så mulighetene i endringene av kraftbransjen](#)  
Der var regnskapsfolk, men nesten ingen økonomer
- 19:11:00 Der var mange flinke folk – men ingen fokus på forretning
- 19:50:00 [kommunestyrene bestemte kraftpriser og utbygging](#)
- 20:37:00 Robert Kvalvåg ble intervjuet av Kapital – forretning var unødvendig
- 21:59:00 Knut Gjermundsen så det samme som jeg - Krafthandel var først
- 22:29:00 Krafthandelsdelen var etablert – vi forsto av vi måtte reagere
- 23:24:00 [Med nettvirksomheten tok det mye lengre tid](#)  
Det ble drevet som en kommune – først over 2000 klarte vi å omorganisere
- 24:18:00 Montasjedelen ble først skilt ut i 2002
- 24:46:00 Gjermundsen var ei drivende kraft
- 25:07:00 Da jeg kom inn var det en forvaltningsbedrift  
Vi hadde kontorer over alt – svært lite effektiv drift
- 26:07:00 [Var det upopulært å komme inn som "blåruss"?](#)
- 26:35:00 Jeg så at det ville ta tid. Vi måtte begynne på toppen
- 26:52:00 [Der var store representantskap – en slags generalforsamling](#)  
Jeg kom fra Elkem - det mest kapitalistiske i Norge – inn i dette  
Kommunenes rolle forvant – det var vanskelig for alle å forstå
- 29:15:00 Interkraft og Sørkraft var litt før min tid
- 29:30:00 [De hadde ansatt en direktør for Interkraft - uten å ta eierne med i prosessen](#)
- 30:45:00 Det var uprofesjonelt – eierne visste ikke hva som foregikk
- 31:44:00 [Det starta med Arendal Kraftverk – Kommunen trengte penger](#)
- 33:06:00 Men småkommunene likte ikke Arendal
- 33:33:00 Ingen visst hvem som eide hva – Gjermundsen trodde det var umulig
- 34:12:00 [Vi måtte finne en modell – vi gikk til en advokat](#)
- 34:50:00 Et datterselskap AS med AAK som eneaksjonær
- 35:20:00 [Ett problem: Dokumentavgift](#) - Regjeringa gav amnesti innen en frist
- 36:12:00 Kommunene kunne spare mye på å holde tidsfristen. Det gav framdrift.

## Ark1

27. desember ramla vi over målstreken
- 37:10:00 [Vi begynte på toppen – da fikk vi det til – så hadde vi funnet metoden](#)
- 37:35:00 Så brukte Vest-Agder samme metodikk
- 38:33:00 Jeg må forstå hvorfor noe ikke går – og så fant vi ut av det
- 39:10:00 Eierstriden i Vest-Agder ble løst da Wallevik m.fl. Lanserte Kompetansecifondet
- 41:00:00 Jeg kjenner Kompetansecifondet fra sykehuset
- 41:28:00 [Kristiansand ville selge – det ble utløsende for fusjonsprosessen](#)
- 42:05:00 Kommunalutvalget i KrS fatta vedtaket – i energiverkene måtte vi reagere
- 42:45:00 [Otra-Vassdraget har mange eiere. Enda en ny ville skape problem](#)
- 43:20:00 Kristiansands grep ble katalysatoren
- 43:52:00 Styrene lagde en intensjonsavtale.
- 45:27:00 Det var også noen svært dyktige politikere – f.eks. Ådne K. Mykland
- 47:26:00 Nøden – at KrS pressa – og dyktighet var forklaringene på at et gikk.
- 46:58:00 Det var ikke et godt tidspunkt å selge på. Like etter kom Eus kvotemarked
- 47:30:00 Vi ble litt advart, f.eks. av Alf Holmelid
- 48:07:00 [KrS hadde to rådgivere – så hekta alle andre kommunene seg på](#)
- 48:35:00 De lovt 12 prosent avkastning. Det var nonsens  
*Hvordan var reaksjonene?*
- 49:19:00 Det var noen borfte i vest som var kritiske, men få – Bjarne Jensen bl.a.
- 50:48:00 [Verdien av evigvarende vannkraft er ikke lett å beregne](#)
- 51:38:00 Men å love slik avkastning på finanskapital var feil
- 52:20:00 [I 2000 hadde selskapene 100 mill bunnlinje på 15 mrd verdi](#)
- 52:50:00 Men de fikk til store kostnadsreduksjoner
- 53:30:00 Det lå i kortene at kvotehandelen ville komme -
- 54:18:00 Det var viktig å bevisstgjøre kommunene om verdiene
- 54:40:00 [En fra hvert selskap ble satt i et sekretariat for å forberede fusjonen.](#)  
Etter ferien fikk jeg tilbud om å bli økonomidirektør
- 56:30:00 i Aust-Agder var ikke eierstriden løst – få forsto det i vest
- 57:50:00 [Jeg var sekretær for utvalget som løste eierstriden i Aust-Agder](#)  
Jeg kunne skrevet bok om den prosessen – men de klarte å få det til
- En time
- 00:15:00 [Hva var ideen med «Drivkraft på Sørlandet»?](#)  
Det skulle være interessant å være eier. De ville ekspandere
- 01:00:58:00 [Alle de tre direktørene skulle være med å utvikle videre](#)
- 01:45:00 Det var ikke klokt – det ble «2 skift» i ledelsen.
- 02:45:00 En konsernsjef må stå fritt til å velge sine ledere
- 02:55:00 [«Drivkraften på Sørlandet» var en hype - multi utility](#)
- 04:17:00 Bare Lyse har lyktes. Vi får se hvor lenge det varer
- 04:54:00 Det ble to grupperinger i konsernledelsen
- 05:25:00 Så ville Krokmo utpeke sin egenetterfølger
- 06:18:00 Mobiltelefoni, Enitel, bredbånd før det var salgbart og småsatsinger
- 06:50:00 [Så kom Statkraft inn. Det var veldig positivt for selskapet](#)  
«Drivkraften» skulle fortsette, men de blandet seg aldri i det
- 07:55:00 Krokmo så på kraftproduksjon som gamaldags  
Han fikk dårligere helse – så utvikla det seg uheldige ting
- 08:57:00 [Jeg søkte meg borft. Det var ikke bra forhold i selskapet](#)  
Pengebruken var ikke bra – utenlandsreiser bl.a.
- 01:10:00 Jeg ville ikke assosieres med dette
- 10:54:00 [Det er jeg glad for. Ikke lenge etterpå smalt det.](#)
- 12:18:00 Konsernsjefen var svak på det tidspunktet
- 13:06:00 Jeg gikk, og begynte på Sykehuset
- 13:57:00 Vi hadde en profesjonell direktør, Jan Roger Olsen
- 14:32:00 [Sykehus og Universitetet er høykompetente virksomheter](#)

## Ark1

- 15:11:00 [Jeg måtte begynne med å lage en budsjettprosess](#)
- 16:04:00 På et sykehus må man ha respekt for legenes kompetanse
- 16:38:00 Jan Roger mente vi måtte sikre at vi fikk de inntektene vi hadde rett på
- 18:23:00 Vi fikk noen kodeskandaler – f.eks. snorkeoperasjoner i Arendal
- 19:37:00 [Kostnadsreduksjoner var veldig krevende](#)
- 20:55:00 Husker best nedlegginga av Mandal Sykehus
- 21:30:00 Flekkefjord Sykehus er veldig vanskelig
- 22:10:00 [Jeg ble spurt om å komme tilbake til Agder Energi](#)
- 22:30:00 Tom Nysted er en industriell leder.
- 23:19:00 Vi ble enige om å se framover -
- 23:50:00 Det ble en trist sorti for Krokmo og Grøvan
- 24:10:00 Nå er jeg blitt jurist og blir internadvokat i Agder Energi  
*Hordan oppsummerer du endringene i regionen?*
- 25:30:00 [Offshoreklynga på Dvergsnes var viktig vor å moderniser regionen](#)  
Salget av kraftverkaksjer har skapt mye bra – Kilden er kjempesuksess
- 26:35:00 Kompetansecifondet og universitetet er suksesser  
Sykehuset er en utrolig kompetansenhet
- 27:18:00 Elkem og Falconbridge ligger som moderniserte tradisjonelle virksomheter  
Nikkelverket er jo en gullmynt – topp av industriell virksomhet  
Elkem har konvertert et silisiumverk til et solcelleverkt
- 27:54:00 [Disse prosessene har modernisert KrSand -](#)
- 28:38:00 Det er blitt en tilflytterby -
- 29:10:00 [Politisk miljø er vel ennå tredje generasjons Kristiansandfamilier..](#)
- 29:55:00 Til å begynne med var Cultiva et kraftig virkemiddel.  
Kultur er ett av de få område som lokalpolitikere styrer
- 31:04:00 Cultiva fikk ikke det økonomiske grunnlaget som var tenkt
- 31:30:00 [Men jobbmarkedet er det viktigste . Næringsvirksomheten er motoren](#)
- 32:47:00 SLUTT

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1

Ark1



Ark1

regionen