

# Utvecklingen under åren 1995–1997

Av Ewa Frisk

Åren 1995–97 innebar förändring för Sättra brunn mot en större grad av affärsmässighet, effektivisering och organisationsutveckling samt satsning på nya verksamheter.

På grund av att landstingen åren innan hade påbörjat sina indragningar av rehabiliteringsköp hade Sättra brunns styrelse beslutat att rehabiliteringen skulle kompletteras med konferensverksamhet och att Sättra brunn skulle vara öppen året runt fr.o.m. vintern 1994/95.

Mitt arbete som brunnsdirektör varade mellan 1/2 1995 och 3/1 1998. Som styrelseordförande arbetade under första delen professor Björn Smedby och därefter organisationsdirektör Ove Hultqvist, båda verksamma i Uppsala.

## **Situationen 1995**

Att gå över från en verksamhet med enbart rehabilitering sommartid till en lönande åretruntverksamhet visade sig vara lättare sagt än gjort. Landstingens köp av rehabiliteringstjänster hade varit förhållandevis konstant under många, många år och t.o.m. 1991 hade Brunnen inte behövt tänka på alternativa strategier för sin överlevnad. Ekonomin hade varit god och besparingar och större effektiviseringar hade inte behövts. Man hade inte heller tyckt sig behöva etablera och utveckla andra

externa kontakter utan fungerade som en ganska sluten enhet där Kaffestugan var den enda verksamhet dit människor utifrån kunde komma för att njuta av den fantastiska miljön. Ett annat problem var att de flesta av byggnaderna inte var anpassade för året-runt-verksamhet, varken beträffande rum för övernattninng eller konferenslokaler.

### **Rundgång i beslutsmaskineriet**

Kontaktskapandet ledde ganska snart till att berörda myndigheter och organisationer – länsstyrelsen, länsarbetsnämnden, Almi företagspartner, arbetsförmedlingar, försäkringskassor, landsting, skattemyndigheter, Sala kommun och naturligtvis Uppsala universitet – kände väl till Brunnen, dess problem och behov. Alla sade sig vara mycket intresserade av att Sättra brunn skulle kunna leva kvar och utvecklats, men att deras organisation just då inte kunde göra så mycket för att hjälpa till. Detta berodde på olika omständigheter, där Brunnens organisatoriska tillhörighet och organisationsform blev en stor fråga, som tog mycket tid i anspråk med skrivelser och utredande innan det till slut kunde klargöras att Brunnen skulle betraktas som en stiftelse med Uppsala universitet som förvaltare.

När väl denna fråga var utredd uppstod nya svårigheter. Trots att Brunnen nu var en stiftelse, kunde den i alla fall hos länsmyndigheterna och staten inte självklart betraktas som en egen affärsdrivande verksamhet, då den ju var knuten till Uppsala universitet, en statlig myndighet. Universitetet kunde i sin tur inte ge några bidrag till Sättra brunn, eftersom den nu var en av många stiftelser inom dess förvaltning. Universitetet kunde inte ge »anslag« till en stiftelse som dessutom inte bedrev utbildning och forskning, och menade att det förelåg rent lagliga svårigheter samt att utbildningsdepartementet inte tillät att universitetet gav något ekonomiskt stöd till Brunnen. Det hade tvärtom varit lättare att hjälpa till medan Brunnen var likställd med en avdelning inom universitetet och därmed en statlig myndighet. Saken var bara den att under den tid då Sättra Brunn fortfarande var att betrakta som en enhet hos en statlig myndighet, hade man inte haft behov av ekonomiskt stöd. Trots alla svårigheter var det aldrig någon som definitivt sade nej till möjligheterna att hjälpa Brunnen

ekonomiskt med den omställning till året-runt-verksamhet som var nödvändig. Brunnen fick ständigt ta fram nya utredningar och skrivelser för olika behandlingar hos främst länsstyrelsen och universitetet. Kulturdepartementet uppvaktades liksom utbildningsdepartementet och riksantikvarieämbetet. Alla var eniga om att Brunnen måste utvecklas och att det krävdes kapital för de rustningar som behövdes för att vinterbona och utveckla konferenslokaler och hotellrum.

Besluten sköts hela tiden fram och särskilt Uppsala universitet gav ständiga besked om att det nog snart skulle lösa sig, men faktum är att de ständiga uppvaktningarna, skrivelserna och de halva löftena pågick kontinuerligt under hela treårsperioden. Det sista som hände var att Brunnen dels tog fram en egen fullständig affärsplan, dels kompletterade den med en utvecklad affärsidé tillsammans med ett utomstående bolag (Comwell AB). Där kunde klart visas att med viss investeringshjälp i början skulle Brunnen mycket snart stå på egna ben och kunna fortsätta driften och utvecklingen in i sitt fjärde sekel. Eftersom jag visste att det i dåvarande läge inte skulle kunna gå att fortsätta särskilt länge till utan kraftfulla åtgärder, vilket också var styrelsens mening, lämnades dessa förslag och utredningar till Uppsala universitets styrelse.

Jag slutade arbetet och flyttade till Stockholm för nya uppdrag i den fasta förvisningen att universitetet skulle välja vägen att bidra till nödvändiga investeringar i stället för att avveckla. Till min och alla andra berördas stora förvåning och sorg beslutade universitetets styrelse i februari 1998 att försätta Sättra brunn i konkurs. I stället för att ge hjälp i form av lån eller bidrag till den nödvändiga upprustningen och utvecklingen, valde universitetet att satsa flera miljoner kronor på att betala avvecklingen i form av personalkostnader och övertagande av Brunnens lån. Ett obegripligt beslut!

### **Organisations- och personalutveckling**

Eftersom Brunnen hade fungerat som ett slutet samhälle under alla lyckosamma år av sommarrehabilitering, hade året-runt-personalen stora behov av att utveckla servicetänkande, affärstänkande och att få större flexibilitet inom och mellan arbetsgrupper.

Mycket akut var att ta itu med telefoni och datorisering. En ny växel införskaffades och många arbetsplatser datoriserades i ett nätverk. För dessa ändamål erhöles viss hjälp från Uppsala universitet.

Brunnens ekonomiska svårigheter innebar att personalstyrkan fick skäras ner med ett antal tjänster. I den nya organisationen delades verksamheten in i fyra sektioner – kurs- och konferens (med reception, lokalvård och marknad), rehabilitering (inklusive friskvård och bassäng), restaurang och café samt drift och egendom.

Personalutvecklingsinsatser och personalutbildningar sattes in men fick anpassas till de ekonomiska möjligheterna. Driftsektionen gick igenom en längre teamutvecklingsutbildning (Framsikt) som ledde till mycket fina resultat. Gruppen arbetar idag mycket flexibelt och alla i gruppen kan »rycka in« på det mesta inom sitt arbetsområde. Man planerar det dagliga arbetet själva, vilket sker smidigt och effektivt.

All personal genomgick också miljöutbildning enligt »Det Naturliga Steget«, vilket tillsammans med ett miljöprojekt ledde till att Brunnen redan hösten -95 fick igång en fungerande källsortering. Vi tog också itu med arbetsmiljöfrågorna och tog fram såväl ett internkontrollprogram som ett jämställdhetsprogram och hade genomgångar av farliga ämnen och rutiner m.m. tillsammans med företagshälsovården, som också utbildade personalen i arbetsmiljöfrågor.

Under 1997 erhöles från EU:s fond Mål 4 medel till personal- och organisationsutveckling, där vi bl.a. genomförde en tvådagars »visionsverkstad« med all personal, organiserade en veteranträff med »gamla« sätamedarbetare, gjorde en organisationsanalys med hjälp av psykologiska institutionen på Uppsala universitet, genomförde utbildning i medarbetarsamtal för cheferna, ordnade service- och framtidsutbildning och datautbildning. En omfattande genomgång av kompetensutvecklingsbehovet gjordes också, som resulterade i en utvecklingsplan för varje anställd. När jag slutade på Brunnen hade en process som vi kallade för »service och kvalitet« påbörjats i alla sektioner.

## Rehabiliteringen

Rehabiliteringen har burit Sättra brunn ekonomiskt i 300 år. Under modern tid har först staten, sedan landstingen varit pålitliga köpare av Brunnens tjänster. Tusentals patienter har fått förmånen att vistas på Brunnen, vars professionella behandlingsprogram i kombination med den genuina miljön och de uppskattade kulturarrangemangen inte kan jämföras med någonting liknande. Antalet brunnsgäster låg under åren 1963–91 runt 1 200–1 450 per sommar.

Från och med 1992 började nedgången i antalet köp, det första året med över 460 personer, och sedan dess har landstingens köp minskat med ungefär 200 gäster/sommar för att 1997 vara nere på drygt 200 (ca 6 000 vård dagar mot drygt 34 000 1991). Eftersom rehabiliteringsverksamheten minskade så dramatiskt, blev det nödvändigt att dra in på den året-runt-anställda rehabiliteringspersonalen, då brunnens ekonomi var hårt ansträngd, Dessutom fick brunnsläkaren erbjuda om annat arbete och en av sjukgymnasterna slutade. Detta innebär att det 1997 endast fanns kvar en sjukgymnast i polikliniken, chefen för rehabiliteringssektionen, Karin Fall, och viss friskvårdspersonal.

Vi som fanns på Brunnen, i viss utsträckning tillsammans med eldsjälarna bland de programansvariga sjukgymnasterna sommartid, arbetade emellertid oförtrutet med att försöka utveckla nya program och att försöka övertyga landstingspolitiker, landstingschefer, försäkringskassor och företag om nödvändigheten av att Sättra brunnens befintliga rehabiliteringsprogram måste få fortsätta erbjudas drabbade människor.

Vi arbetade med många fler idéer och tog många kontakter, lyssnade på många med idéer. Hela tiden stupade vårt utvecklingsarbete på att privatpersoner inte hade råd att själva bekosta rehabiliteringen, att företagen inte visade intresse, att landstingens dåliga ekonomi ledde till att man drog in på alla externa köp och på att försäkringskassorna krävde allt kortare insatser och inte ville betala för längre insatser. Alla rehabiliteringsaktörer i landet drabbades på samma sätt. De som klarade sig bäst var de som drev en avgränsad typ av rehabilitering året runt med mycket hög specialistkompetens, men

- Ett program för arbetslivsinriktad året-runt-rehabilitering utvecklades och blev också godkänt av flera försäkringskassor, men köpen blev däremot försumbara.
- Ett överviktsprogram utvecklades i samverkan med professor Stefan Rössner. Programmet drevs polikliniskt i ett par omgångar, men något internt kom aldrig till stånd.
- Ett »antistressprogram« utvecklades och diskuterades med PREVIA i Uppsala, som då var universitetets företagshälsovård.
- Ett program för misshandlade och utnyttjade kvinnor planerades tillsammans med bl.a. Kvinnorjourernas dåvarande VD, Ebon Kram, och diskuterades också med Kvinnocentrum i Uppsala.

framförallt var det »kvartersrehabiliteringen« – korta, polikliniska insatser som efterfrågades.

De rehabiliteringsprogram som har utvecklats på Sättra brunn för stroke, reumatism, Bechterews sjukdom och fibromyalgi drivs och utvecklas fortfarande sommartid, men antalet patienter minskar som sagt dramatiskt. Nöjda patienter har tyvärr ingen talan i en tid när samhället inte längre anser sig ha råd att satsa på den typ av vård som de sjuka själva anser vara överlägsen.

### **Nya affärsområden**

Eftersom rehabiliteringen fortsatte att minska var det mycket bråttom att främst utveckla en kurs- och konferensverksamhet, men också andra verksamhetsfält. Då det fanns endast en konferenslokal som kunde användas året runt, prioriterades vinterboning av Conversationssalongen, delvis med hjälp av medel från länsantikvarien. Senare vinterbonades även Societetshuset, som bara ett par år tidigare hade totalrenoverats utan att vinterbonas! Genom dessa åtgärder öppnades möjligheter för konferensverksamheten att växa och utvecklas.

Både restaurangen och kaffestugan drevs på entreprenad. Först övertog Brunnen kaffestugan i syfte att hjälpa restauratören att utveckla verksamheten. Under hösten 1997 övertog så Brunnen både restaurangen och kaféet. Det var varken enkla beslut eller enkla åtgärder utan tvärtom förenat med stora svårigheter, stora kostnader och mycket spott och spe, men hittills har åtgärderna visat sig lyckosamma vad gäller kostnader och kvalitet på mat och miljö.

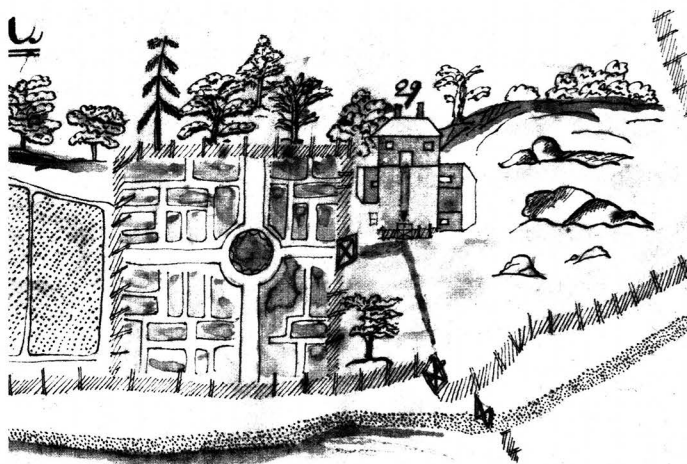
När Brunnen öppnades för allmänheten, vilket kan ses som en ny affärsidé i sig själv, gavs tillgång till bassäng, restaurang, friskvård, de gamla badhusen och sjukgymnastiken. Dessa verksamheter hade tidigare varit stängda för allmänheten. Nu utvecklades friskvårdskoncept av olika slag såsom vattengymnastikgrupper, skönhetsbehandlingar, massage och bad. Sjukgymnastiken öppnade en poliklinik i badhuset.

I maj 1997 öppnade Sättra brunn vandrarhem i samarbete med STF. Ett aktivt samarbete med övriga turistintressenter i Västmanland förväntades ge fler turister till Brunnen, vilket också har slagit in.

Sätra brunns miljö och anrika historia samt de välbevarade byggnaderna och den vackra parken är helt unik i sitt slag. Dessa egenskaper är samtidigt Brunnens största tillgångar och måste förvaltas och utvecklas med största omsorg och kunskap. I Brunnens historia ligger också kultur i form av framförallt musikaliska evenemang och skådespel. En ny affärsidé handlade om att sommartid arrangera attraktiva konserter i brunnskyrkan. Konserterna startade sommaren 1997 och blev direkt mycket efterfrågade. Artister som Mikael Samuelsson, Cindy Peters, The Real Group och Robert Wells har uppträtt för fullsatta hus.

Sätra brunns hela historia vilar på vattnet. Den källa som befolkningen i bygden hade använt under århundraden, och som analyserades år 1700 av provinsialläkare Samuel Skragge, är basen för brunnsens långa, anrika rehabiliteringshistoria. Självklart kom också tanken fram på att själva vattnet kanske skulle gå att exploatera. Marknadsundersökningar gjordes tillsammans med Exportrådet och många kontakter togs med bryggerier, »vatten-på-kontor-företag« och enskilda intressenter. Samtidigt analyserades vattnet under en lång tid av Livsmedelsverket och efter många prover och analyser kunde det slutligen godkännas som naturligt mineralvatten enligt EU:s krav, och var då ett av de få i Sverige som var godkänt enligt dessa normer. Tyvärr påbörjades arbetet med exploateringen av vattnet troligen några år för sent, då den svenska marknaden är mättad och de nya företag som dyker upp i branschen i regel försvinner lika snabbt. Eftersom vattnet håller hög kvalitet och vatten kommer att bli en mer och mer attraktiv produkt kommer säkerligen affärsidén att lyckas på några års sikt. Idag tas vattnet fram så gott som enbart för eget bruk på brunnen. Många andra idéer prövades, varav några blev beständiga såsom EU-mässan Interprice, vissa weekendkoncept och utbildningar.

Jag vill slutligen nämna 1700-talsträdgården som planerats och byggts upp av Brunnens antikvarie och parkpersonal med hjälp av akademiörtagårdsmästaren på Linnéträdgården i Uppsala, Lars Jonsson. Trädgården med medicinalväxter, örter och grönsaker anlades på den plats där Brunnens trädgård låg i början av 1700-talet och har byggts upp enligt samma



1700-talsträdgården vid Broarne på Sättra brunn som den framträder på en karta från ca 1720.

grundplan. Tanken var vidare att Broarne skulle utvecklas till kafé med viss försäljning av bl.a. örter, växter och att det väster om trädgården skulle kunna fortsätta med drivbänkar. Runt trädgården skulle en gärdesgård byggas. Tyvärr orkar den lilla personalstyrka som finns inte hålla trädgården riktigt i skick och ingen utveckling sker i området. Jag är säker på att idén är värd att utveckla och skulle kunna bli mycket lönsam.

### **Marknadsföring och försäljning**

Som tidigare nämnt hade Brunnen under lång tid fungerat som ett slutet samhälle. Man hade inte behövt göra Brunnen känd för andra grupper än för dem som omfattades av den rehabilitering som landstingen så snällt betalade för. Det första som gjordes var att ta fram en profil för Brunnens informations- och marknadsföringsmaterial, informationsblad och en ny logotype. Tyvärr är sådant dyrt att hålla efter och jag har sett att enhetligheten inte längre kan hållas konsekvent. En fotodokumentation att användas för eget bruk togs fram av den duktiga fotografen Pia Nordlander.

I samband med förändringarna av personalorganisationen kunde Brunnen så småningom anställa en egen marknadschef, så försäljningen av konferenser äntligen kunde ta fart. Antalet gäsnätter ökade märkbart, men som vi redan visste,



stötte vi på hinder vad gäller antalet vinterbonade rum, antalet rum med dusch och missnöje med sängstandard osv. Trots detta har antalet gästnätter kunnat öka. År 1997 var antalet gästnätter 8 000 på konferenssidan, och planeringen i affärsplanen var att de skulle öka till ca 25 000 år 2001. Detta är naturligtvis under förutsättning att renoveringarna kan komma till stånd.

För att öka attraktionsgraden för konferensverksamheten togs också fram ett antal aktiviteter att komplettera konferenserna med. Allt från tävlingar av olika slag till intressanta föreläsningar.

### **Byggnader och miljö**

Det hände en del på byggnadssidan även om det inte räckte på långa håll för att möta behovet av bättre året-runt-standard, underhåll och förnyelse av vissa inventarier.

Conversationssalongen, Societetshuset och Mathiesen totalrenoverades och de två förstnämnda vinterbonades. Bergabo målades liksom Nylund och Brunnsgården. Fjällpanel-taket på Brunnshuset renoverades, en förstörd gavel på Eks böts ut och Stora Torpet med dess grupprumslokaler anpassades till verksamheten. Enligt brandmyndigheternas krav sattes det in brandsäkrade dörrar bl.a. i Klippan, Lugnet och Fängsbacken. Vissa bidrag utgick från länsantikvarien till flera av projekten och en del av övrig finansiering sköttes genom att några av fastigheterna i utkanten av brunnsområdet avstyckades och såldes, t.ex. Norslund, Källsved och Murtorpet. Beslut togs också om att avverka en del skog för att finansiera investeringar och driftunderskott.

När strategin för framtiden började bli tydlig satte projektering och planering av hela brunnsområdets utveckling igång. En byggnadsingenjör anställdes för beräkningar, ritningar m.m. och kommunarkitekten i Norberg, Kersti Lenngren, anlätades för att tillsammans med byggnadsingenjören och Brunnens egen antikvarie planera för ett tidsriktigt och ekologiskt renoveringsarbete av bl.a. Brunnsgården och Skogsgården. Brunnsgårdens flyglar behövde renoveras och moderniseras samtidigt som stilen från dess tillblivelse skulle återskapas.

Delar av Brunnsgården med matsalar och kök skulle vinterbonas och meningen var att restaurangen på Brunnsgården skulle vara öppen året om och att Skogsgårdens matsal skulle användas till konferenser en stor del av året, men kunna användas till matsal under rehabiliteringsperioderna sommartid. Även flera andra byggnader skulle vinterbonas och duschar byggas till rummen så att dåvarande drygt tjugo (våren -97) vinterbonade rum med dusch år 2001 skulle bli drygt ett-hundratio.

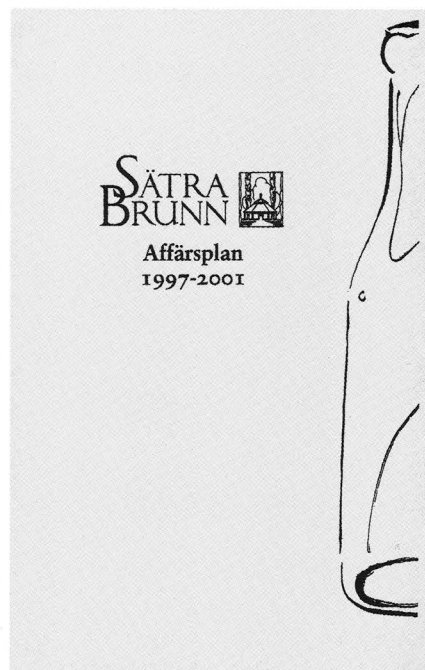
På grund av att projektering och planering gjordes på ett tidsriktigt och attraktivt sätt, utlovades så småningom bidrag till Brunnens renoveringsarbete med 10 miljoner från Riksantikvarieämbetet. Jag hoppas att det gedigna förberedelsearbete som är gjort kommer att kunna användas i framtiden. Bättre kan det inte göras och de tidigare utlovade medlen går troligen att få igen.

För det fortsatta miljöarbetet planerades också för nya uppvärmningsanläggningar med eldning bl.a. med pellets i två anläggningar på området. Anslag till detta söktes i Sala kommuns ansökan från regeringens gröna miljard och bidrag beviljades med 11 miljoner, pengar som nu återgått till staten, eftersom konkursen 1998 innebar att arbetet inte kom igång.

Brunnens genuina miljö och historia kunde utnyttjas på ytterligare ett sätt. Tillsammans med uppdragsutbildningen i Sala, Norbergs kommun, länsstyrelsen och Mälardalens högskola startades en ny typ av praktisk högskoleutbildning (KY-utbildning), som förlades hit; KY står för kvalificerad yrkesutbildning och det som förlades till Brunnen är byggnadsvård med examen på 80 poäng, som berättigar till studiemedel. Utbildningen har blivit mycket populär och är nu (1999) inne på sitt tredje år.

### **Affärsplaner 1997-2001**

Jag har några gånger nämnt den affärsplan för åren 1997-2001 för Sättra Brunn som arbetades fram. I en bilaga till affärsplanen finns all byggnation och behovet av förändringar dokumenterad. Planen är inte i fas nu, men den är fortfarande informativ och aktuell.



Jag vill också nämna att som ett komplement till Brunnens egen affärsplan och som en ytterligare försäkring om att verksamheten skulle kunna utvecklas, arbetade jag och styrelseordföranden, Ove Hultqvist fram ytterligare en kompletterande affärsidé tillsammans med företaget Comwell AB, som ville gå in i ett samarbete med Sättra brunns traditionella verksamhet med en egen och mycket intressant affärsidé, där även Uppsala universitet skulle få utveckla sitt tredje ansvarsområde, nämligen ansvaret för att ge utbildning till allmänheten. Comwell AB driver på entreprenad flera konferensanläggningar, framförallt i Danmark, där man nu också äger flera anläggningar, och är ett företag som hade stor rutin och hög professionalism inom områdena.

För Sättra brunn hade man en mycket speciell verksamhetsidé, på vilken det gjordes en mycket omfattande marknadsundersökning. Enligt denna finns en stor och intressant marknad för konceptet att under veckoslut komma till Sättra brunn och få allmänbildning/kunskaper inom diverse områden. Man kunde t.ex. ta ett flertal kortare kurser i olika ämnen under en helg, eller komplettera en kurs med rekreation, mat, friskvård etc. Även konferenserna skulle erbjudas olika kurser. Lärare och kompetens skulle framförallt kunna fås från Uppsala universitet. Sättra brunn var intressant av flera skäl. Storleken – men det skulle komma att behövas många bäddar och många mindre seminarierum – det geografiska läget och framförallt knytningen till universitetet. För universitetet skulle detta också vara en möjlighet att bidra med lån etc. till nödvändiga renoveringar, då brunnen ju skulle börja arbeta med universitetets försummade tredje verksamhetsområde – att sprida sitt kunnande till »folket«. Den verksamhetsidé som jag här beskriver, bedrivs med mycket stor framgång i USA men det finns fortfarande ingen som har de kunskaper om konceptet som Comwells dåvarande VD i Sverige, Mats Svensson hade. För att inga missförstånd eventuellt ska uppstå, vill jag poängtera att de planer som diskuterades aldrig fick innebära att rehabiliteringen sommartid skulle läggas ner, utan den skulle finnas kvar och utvecklas.

Innehållsförteckning	
	Innehåll
Förord	
Sammanfattning	
1. Inledning: Affärsplan, mål och strategier	
2. Övergripande mål 1997-2001	
3. Nuläge	
4. Rehab & Friskvård	
5. Kurs & Konferens	
6. Kultur & Turism	
7. Restaurangverksamheten	
8. Vattnet	
9. Investeringsbehov	
10. Budget och kapitalbehov 1997-2001	

### **Sätra brunn måste finnas kvar**

Jag har arbetat på ledande chefstjänster i mer än tjugofem år inom flera olika branscher. Jag är fortfarande fast övertygad om att Sätra brunn måste finnas kvar. Jag inser det unika med dess historia, byggnadernas genuinitet och den fantastiska miljön. Men jag vill här ändå ta mig friheten att uttala att det aldrig kommer att gå att bedriva verksamhet på Sätra brunn med dess speciella och kostnadskrävande karaktär i den tron att man kan ha samma bemanning som anläggningar som består av ett par, tre moderna byggnader med en liten trädgård, Nej, det intressanta, det lockande, det unika med Sätra brunn är just alla gamla välbevarade hus, den fantastiska parken, alla tidstypiska kännetecken. Hur många brunnar har inte förstört sin genuina miljö? Finns det några andra än Sätra brunn kvar? Svar nej!

Det faktum att brunnen inte kan drivas enligt uppställda nyckeltal för bemanning inom alla verksamhetsgrenar innebär framförallt fem saker.

1. Eldsjälarna och de som kan Brunnen med alla dess »specialiteter« måste uppmuntras och få finnas kvar.
2. Det går inte att effektivisera genom att lägga ut verksamheter på entreprenad, det blir dyrare.
3. Om Brunnen ska drivas året runt måste stora investeringar göras i enlighet med de planer och förberedelser som gjorts.
4. All byggnation, alla renoveringar, allt underhåll måste skötas så att miljö och kulturarv bevaras, annars förstörs grunden för Brunnens affärsidé.
5. För att klara de merkostnader i förhållande till traditionell verksamhet som Brunnen kräver, är det nödvändigt att ha mycket goda, trovärdiga kanaler till riks- och länsantikvarierna, men det är också av yttersta vikt att affärsidéer utvecklas som tillsammans med rehabiliteringen och Brunnens förutsättningar ger förhållandevis stora intäkter.

### **Sätra brunns personal**

Jag har känt Sätra brunns personal sedan februari 1995. Vi kom snabbt fram till att en ekonomisk kris stod inför dörren, varför uppvaktningar av universitetet och andra myndigheter började. Vi fick ganska snart skära ner personalstyrkan och de som blev kvar blev tvungna att snabbt lära nya, mer flexibla arbetssätt. Helt plötsligt skulle man börja tala om kunder, om service, om att ta egna initiativ. Tidigare hade »kunderna« stått i farstun och man hade utvecklats till mästare på att ta hand om dem som kom. Nu kom det in nya dimensioner i arbetet och dessutom blev man färre och så skulle man lära sig att bli en »allroundmedarbetare« – allt detta i en tid av ständig osäkerhet.

Vi väntade ständigt på nya besked. Det var alltid någon typ av uppvaktning på gång. Inte så sällan fick vi hopp om att det skulle nog komma positiva besked snart, men alla gick i en ständig spänning samtidigt som de ekonomiska problemen tornade upp sig. Detta pågick under alla år och ända in i det sista lade vi fram planer och hade tron på att NU skulle genombrottet komma. Själv slutade jag i den fasta förvisningen att jag hade gjort mitt och att nya krafter nu skulle ta vid för att bygga upp det vi hade planerat med hjälp av universitetets, riksantikvarieämbetets och statens finansiering (gröna miljarden). Två månader efter att jag slutat fattade universitetet beslutet om att göra sig av med Brunnen. För Sätra brunns personal blev otryggheten ännu större. Ingen hade kunnat föreställa sig att det skulle bara fortsätta och fortsätta. TROTS allt detta så arbetar dessa fantastiska människor oförtrutet vidare med att utveckla verksamheten!