Erfaringsopsamling fra projektet:

Kofoeds Æblemosteri

Socialt Udviklingscenter SUS, 2020

I samarbejde med Kofoeds Skole og Tuborgfondet

Erfaringsopsamling fra projektet:
Amager Æblemosteri/Kofoeds Mosteri

Socialt Udviklingscenter SUS, 2020

Udarbejdet af:
Jørgen Anker
Sussi Maack
Susanne Noer Brandt

Forsidebillede:
Fra Kofoeds Skoles hjemmeside:
https://kofoedsskole.dk/mosteri/

INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING 4

KOFOEDS MOSTERI 6

KOFOEDS MOSTERI 6
FORMÅL 7
ORGANISERING OG ØKONOMI 9
ELEVERNE 9
OVERSIGT OVER FORLØB 10

MODEL FOR MOSTERIET 11

PRODUKTIONSKÆDEN – PRODUKTIONSPROCESSEN 12
RESSOURCER 14
RESSOURCER OG SAMARBEJDSPARTNERE 16
NØDVENDIGE RESSOURCER OG KOMPETENCER 17
DRIFT 18
VÆRDIKÆDEN 18

ERFARINGER OG LÆRING 22

IDÉENS UDVIKLING OG HOLDBARHED 22
ØKONOMIEN KAN VANSKELIGT BÆRE I SIG SELV 23
ET PARTNERSKABS UDFORDRINGER 23
TILSTRÆKKELIGT MED VIDEN OG RESSOURCER 25
PRODUKTIONSFOKUS VS. MÅLGRUPPEFOKUS 26
LØBENDE JUSTERING AF PROJEKTPLANEN 29
ET NØGLEELEMENT I OMSTILLINGEN AF KOFOEDS SKOLE 29

KORT OM ERFARINGS-OPSAMLINGEN 31

BUSINESS MODEL CANVAS 31

Indledning

Kofoeds Skole hjælper socialt udsatte mennesker med at hjælpe sig selv igennem 'hjælp til selvhjælp'. Skolens mål er at hjælpe eleverne til at udvikle ressourcer og kompetencer og til at blive integrerede medborgere i samfundet.[1]

Kofoeds Skole har eksisteret siden 1928 som et sted, hvor socialt udsatte mennesker kan komme og få støtte og et tilbud om en aktiv hverdag. Med betegnelsen skole signalerer Kofoeds Skole, at læring og udvikling er omdrejningspunktet i arbejdet med målgruppen, der i skolens terminologi betegnes som elever.

Kofoeds Skole har i organisationens strategi for 2015-2019 lagt vægt på at udvikle sig fra en institution til storbylandsby. Skolen er en central del af Holmbladsgadekvarteret og Amager Øst, der er kendetegnet ved at gennemgå en markant bymæssig transformation fra industrikvarter til ny attraktiv bydel i København. Formålet og ambitionen med at udvikle sig til en storbylandsby er at skabe nye rum for arbejdet med udsatte borgere i en bydel under forandring. Dette betyder øget fokus på samarbejde på tværs af lokalsamfundet. For at skabe en ramme for mødet med omverdenen ønsker Kofoeds Skole at udvikle organisationen i en socialøkonomisk retning, bl.a. ved at etablere socialøkonomiske butikker.

Etableringen af mosteriet er et led i den omfattende transformation, der åbner skolen op for lokalsamfundet og gør værkstederne til en lokal gevinst, som både er socialt, økonomisk og miljømæssigt bæredygtig. Ambitionen er, at de nye socialøkonomiske værksteder skal skærpe Kofoeds Skoles sociale arbejde og fungere som mødested for lokale beboere og udsatte borgere. Herudover giver det eleverne bedre muligheder for at indgå i meningsfulde aktiviteter og tilegne sig relevante og brugbare kompetencer. Som led i denne udvikling indgik Kofoeds Skole et partnerskab med Foreningen Frugtplukkerne om at etablere et æblemosteri som et af skolens socialøkonomiske tiltag.[2] Udover at være et socialøkonomisk initiativ var æblemosteriet også en mulighed for at etablere et værksted med en langt mere grøn og bæredygtig profil end de mere traditionelle produktionsværksteder, som ellers har kendetegnet Kofoeds Skole.

Mosteriet er i dag blevet en integreret del af det nyetablerede *Kofoeds Sociale Madhus*. Madhuset består bl.a. af madlavningsundervisning, produktion af æblemost, biavl og produktion af honning.

[1] En del af beskrivelserne i indledningen er hentet fra Kofoeds Skoles hjemmeside.

[2] Frugtplukkernes formål er at skabe et mangfoldigt arbejdsmarked med job- og uddannelsesmuligheder for unge og voksne. Foreningen tegnes af tre bestyrelsesmedlemmer. Ambitionen er i samarbejde med haveejere og virksomheder at lave forløb og arbejdsfælleskaber, så borgerne gennem afprøvning, opkvalificering og praktikforløb bringes tættere på job eller uddannelse.

Mosteriet kan betegnes som et fællesskab for mennesker, der er interesseret i lokal fødevareproduktion, bæredygtighed og arbejde, der skaber social forandring. Mosten er produceret af overskudsfrugt, som er doneret af lokale have- og plantageejere. Frugten plukkes, presses og mostes i samarbejde mellem personale, frivillige og elever på Kofoeds Skole.

Kofoeds Skole og Frugtplukkerne fik i 2017 midler af Tuborgfondet til at etablere mosteriet i en projektperiode frem til februar 2020. Socialt Udviklingscenter SUS medvirker til udarbejdelse af en erfaringsopsamling med særlig vægt på at sikre læring og viden, der kan bruges af andre i lignende socialøkonomiske opstartsprojekter. Erfaringsopsamlingen har dermed til formål at afdække styrkerne og udfordringerne ved mosteriets organisering, forløb og resultater, med henblik på at erfaringerne kan bruges til udvikling af lignende initiativer.

Erfaringsopsamlingen er centreret om at beskrive og gengive den socialøkonomiske forretnings-model, som mosteriet er bygget op omkring. I det følgende beskrives først selve mosteriet, herefter beskrives den socialøkonomiske forretningsmodel, og endelig afsluttes med nogle af de erfaringer, som aktørerne bag mosteriet har høstet som led i processen med at etablere en ny produktions-enhed i en veletableret social institution.

Kofoeds Mosteri

Følgende afsnit uddyber selve æblemosteriet, projektets organisering og økonomi og formålet med projektet.

Kofoeds Mosteri

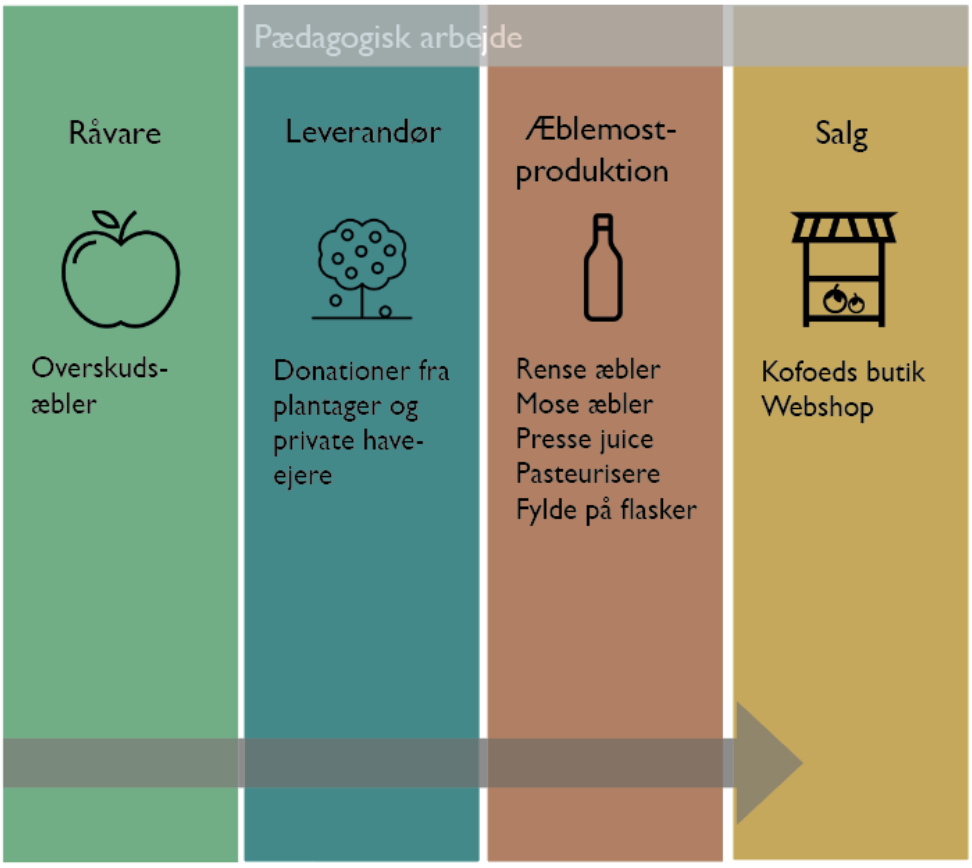
Kofoeds Mosteri er baseret på sæsonarbejde, idet processen omkring indsamling og mostning af æbler foregår om efteråret. Arbejdet omkring æblemostproduktionen foregår i samarbejde mellem personale, frivillige og de elever på Kofoeds Skole, som er tilknyttet projektet og har lyst til at bidrage til arbejdsopgaverne i den pågældende sæson.

Mosteprocessen indeholder en række forskellige arbejdsopgaver, som gør det muligt at inddrage eleverne på skolen i et fleksibelt arbejdsmiljø, hvor den enkelte kan deltage i varierende omfang og ud fra den enkeltes kompetencer og energi. Samtidig råder skolen over en række kompetencer *in-house*, dels i staben af medarbejdere, dels blandt skolens elever, som kommer i spil i processerne omkring mosteriet.

Mosteriet bygger herudover på et ønske om at anvende et overskudsprodukt – overskudsæbler - som normalt går til spilde. Ved at indsamle æbler fra private haver og plantager kan mosteriet få adgang til gratis råvarer, der kan tilføres værdi gennem efterfølgende mostning og salg.

Forsyningskæden kan illustreres med nedenstående figur:

Figur 1. Æblemosteriets forsyningskæde



Som det fremgår af figuren indsamles æblerne fra lokale plantage- og haveejere, som donerer deres overskudsæbler til Kofoeds Skole. Æblerne hentes af skolens elever og medarbejdere og transporteres til mosteriet. I nogle tilfælde har man plukket æblerne, i andre tilfælde er der tale om nedfaldsæbler, som er indsamlet.

På Kofoeds Skole er der etableret en æblemostproduktion, hvor æblerne bliver renset, most, presset, pasteuriseret og fyldt på flasker (*se billederne på næste side*). Som sidste del af processen bliver æblemosten solgt i Kofoeds Skoles butik samt online i skolens webshop. Eleverne tager sammen med personalet del i alle aktiviteter i æblemostproduktionen, som spænder fra at plukke æblerne til at sælge den færdigproducerede æblemost. Som vist på figuren ovenfor foregår det pædagogiske arbejde gennem alle aktiviteterne. Det indebærer, at arbejdet bliver udført i samarbejde mellem elever og personale, og at der er rum til læring.

Formål

Hovedformålet med Kofoeds Mosteri er at aktivere socialt udsatte mennesker. Gennem elevernes deltagelse i de forskellige aktiviteter af æblemostproduktionen *er målet, at de får opbygget ressourcer og kompetencer, der kan medvirke til at bringe dem i eller tættere på beskæftigelse*.

Arbejdsprocessen med at producere mosten udgør kerneopgaven i arbejdet, men der er herudover også en række andre delopgaver tilknyttet både før og efter selve mostningen.

Æblerne bliver renset

Æblerne bliver til most

Juicen bliver presset

Æblerne bliver pasteuriseret og fyldt på flasker

Organisering og økonomi

Kofoeds Mosteri blev etableret i juni 2017. Mosteriet blev støttet af en bevilling fra Tuborgfondet, som løber fra juni 2017 til og med februar 2020. Mosteriet var som udgangspunkt et samarbejde mellem foreningen Frugtplukkerne og Kofoeds Skole. Frugtplukkerne havde i forvejen et havenetværk bestående af lokale private haver, mens Kofoeds Skole stod for selve produktionen og det pædagogiske arbejde.

Partnerskabet med Frugtplukkerne ophørte ved udgangen af 2018, hvor man enedes om at stoppe samarbejdet og lade Kofoeds Skole fortsætte projektet alene. Vi vender i erfaringsopsamlingens sidste del tilbage til erfaringerne herfra. Opsplitningen førte til en forenkling af mosteriets organisering, hvor der nu kun var én part. Som resultat er Kofoeds Mosteri nu ansvarlig for processen gennem hele forsyningskæden, men det er særligt leveringen af frugt, som har ændret form. Leverancen af råvarer sker ikke længere kun via private haveejere, men er derimod blevet sikret gennem forsyning af overskudsæbler fra plantager. Dertil er der forsøgsvis indgået nye og mindre ressourcekrævende indsamlingsaftaler med private haveejere, som indebærer, at haveejeren selv stiller æblerne frem eller indleverer dem på mosteriet (hvor mosteriet tidligere skulle ud og plukke æbler hos den enkelte haveejer).

Eleverne

Eleverne, der har deltaget i mosteriet, har, hvad medarbejderne betegner som den traditionelle profil for en elev på skolen. Det vil sige, at det er mennesker over 45-50 år, hvoraf en del har været på skolen i mange år. Nogle er på førtidspension, men andre er kontanthjælpsmodtagere, der har været i systemet i rigtig mange år, og måske ifølge medarbejderne burde have været tilkendt en førtidspension. Elevernes problemer kan være mangesidede og er ofte forbundet til en eller anden form for psykiske udfordringer.

Der er ofte tale om mennesker, der har svært ved at få en dagligdag til at fungere, bl.a. fordi de har svært ved at få pengene til at række. De kan have svært ved at lave aftaler og komme til møder. Der er mange, der kun har fællesskaber på Kofoeds Skole. På skolen søger og får de en dagligdag og en mening i hverdagen. På denne måde bliver de også en del af fællesskaber, som er opstået på skolen.

Noget af det allervigtigste udbytte af at være med i mosteriet er, at eleverne har noget at stå op til, og at de gennem arbejdsprocesserne bliver del af nogle fællesskaber. Samtidig giver det en særlig effekt og en form for stolthed at være med til at producere et egentligt produkt: en æblemost af god kvalitet. Der er mange forskellige arbejdsopgaver, som eleverne kan deltage i, hvilket gør det muligt at inddrage næsten alle: Man kan vælge at moste, sætte mærkater på flasker, medvirke til transportopgaven etc. Samtidig kan andre elevgrupper fx lave trækasser til æblemosten på flasker. På den måde spreder processerne og produktionen ringe ud på skolen, hvor andre afdelinger kan bidrage til mosteriets arbejdsprocesser og drift.

Oversigt over forløb

Tidsforløbet og de primære aktiviteter for projektet fremgår af nedenstående oversigt:

	MILEPÆLE	PRODUKTIVITET	ØVRIGE AKTIVITETER
2016	• Indledende møde med Frugtplukkerne		
2017 Forår	• Bevilling fra Tuborgfondet samt andre fonde • Etablering af mosteri, faciliteter, personale		
Efterår	• Åbningsfest for mosteriet	• Produktion og salg af 2.000 flasker most • Aktivitet i mosteriet 2 dage ugentligt • Æbler fra 30 haver • Mostekursus for Kofoeds Skoles elever (ca. 10)	• 2 x åbent mosteri i weekenden v. Frugtplukkerne • Betalt arrangement for Miljøstyrelsen i Bella Center
2018 Efterår		• Produktion og salg af 6.000 flasker Storbymost • Aktivitet i mosteriet 3 dage ugentligt • Æbler fra 80 haver og 2 plantager • Mostekursus for Kofoeds Skoles elever (ca. 10)	• Samarbejde med 5 produktionsskoler • 3 x involvering af CSR grupper • 4 x åbent mosteri i weekenden v. Frugtplukkerne • Høstfest på Kofoeds Skole
Vinter	• Opsigelse af samarbejdet med Frugtplukkerne		
2019 Forår	• Reorganisering af mosteriet • Ændring af navnet til Kofoeds Mosteri • Crowdfunding og indkøb af ny salgsvogn "Moster Kofoed"		
Efterår	• Æblemosteriet forankres i nyåbnet værksted	• Produktion og salg af 3.500 flasker most • Aktivitet i mosteriet 2 dage ugentligt • Æbler fra 15 haver og 1 plantage • Salg af 400 flasker til eksterne arrangementer	• Deltagelse i 5 eksterne markeder med Moster Kofoed • Høstfest på Kofoeds Skole

Model for mosteriet

En række forskellige elementer skal spille sammen for at etablere og drive et mosteri. I Kofoeds Skoles mosteri har man formået at forene skolens egentlige formål med nye opgaver, øget åbning mod lokalsamfundet og en socialøkonomisk produktion, der tager afsæt i et overskudsprodukt. Sammenhængen mellem de forskellige elementer i Kofoeds Mosteri præsenteres i nedenstående model. Forhåbningen er, at anskueliggørelse og beskrivelse af modellens elementer kan danne grundlag og inspiration for andre organisationer, der også ønsker at udvikle et socialøkonomisk tilbud.

Æblemosteriet er inspireret af tænkningen omkring socioøkonomiske virksomheder. En social-økonomisk virksomhed er ifølge regeringens definition:

"En privat virksomhed, der driver erhverv med det formål – gennem sit virke og indtjening – at fremme særlige sociale og samfundsgavnlige formål." En socialøkonomisk virksomhed er en såkaldt nonprofit virksomhed, der er kendetegnet ved, at den:

- har et socialt, sundheds- eller miljømæssigt formål
- har et salg af ydelser/og eller produkter
- geninvesterer et eventuelt overskud i virksomheden og formålet
- er organisatorisk uafhængig af den offentlige sektor
- har et CVR-nummer.

(Kilde: CABI: Bedre arbejde til flere. www.cabiweb.dk/temaer/socialt-ansvar-og-csr/socialoekonomi/)

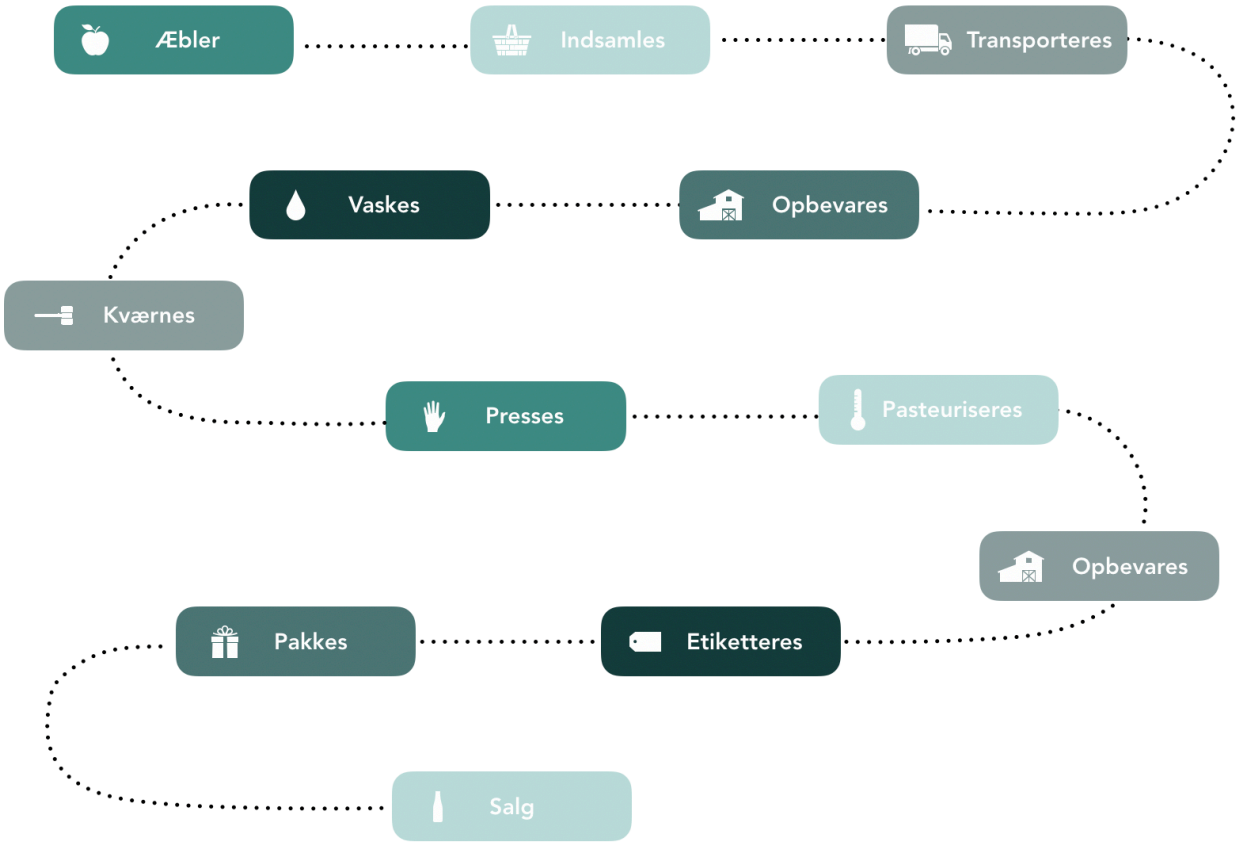
Mosteriets sammenhængende socialøkonomiske fortælling er at skabe meningsfuld beskæftigelse for borgere udenfor arbejdsmarkedet – gennem en produktion af æblemost produceret af overskudsfrugt – der gennem distribution/salg skaber værdi for virksomheden.

Mosteriet bygger i sin opbygning på en række nødvendige ressourcer og på forskellige partnere, der tilsammen skaber forskellige former for værdi. Hele processen, som produktionen forløber i, kan opsummeres som en produktionskæde eller en produktionsproces. Vi beskriver nu først alle led i denne proces, hvorefter vi går ind i, hvilke former for ressourcer og partnere, som mosteriet bygger på. Endelig belyser vi de forskellige former for værdi, som mosteriet skaber.

Produktionskæden – produktionsprocessen

Figuren nedenfor illustrerer produktionsprocessen for æblemostproduktionen, som beskrives i dette afsnit.

Figur 2 Produktionsprocessen fra æble til salg.



Råvaren – æbler

Æblerne er den nødvendige råvare, som produktionen af most bygger på. Råvaren er gratis for mosteriet, idet den består af overskudsæbler fra private haveejere og plantager. Den kunne også sikres via fx overskud fra engroshandel eller fødevarebanken. Dette kunne være relevant, hvis der var mangel på tilstrækkeligt med råvarer, men dette har ikke været tilfældet for mosteriet. Det er i mosteriet et centralt element, at æblerne er et overskudsprodukt, der doneres, dvs. at der ikke er direkte økonomiske udgifter forbundet med selve råvaren. Samtidig anvender man en fødevare, der ellers ville gå til spilde.

Indsamling

I Amager Æblemosteris oprindelige projektplan var leverancen af æbler bundet op på indsamling af æbler fra private haver i nærområdet i samarbejde med foreningen Frugtplukkerne. Senere i forløbet er mosteriet gået over til at indsamle overskudsæbler fra plantager. Dette skyldes dels, at samarbejdet med Frugtplukkerne ophørte (hvilket vi vender tilbage til i senere afsnit), men det skyldes også, at indsamling af æbler fra private haver viste sig at være en meget arbejdsintensiv metode til at skaffe tilstrækkeligt med æbler til produktionen.

Den oprindelige projektide er baseret på det faktum, at mange æbler fra private haver ikke udnyttes, men går til spilde. Ved at indsamle æbler fra private haver ville der være relevante arbejdsopgaver for eleverne på Kofoeds Skole, og samtidig kunne relationen og interaktionen med det omgivende lokalsamfund på Amager styrkes. Adgangen til de private haver skulle sikres gennem foreningen Frugtplukkerne, der allerede ved projektstart havde opbygget et netværk af haver med frugttræer.

I projektets første år blev der lagt et meget stort arbejde i at indsamle æblerne fra private haver. Indsamlingen skal ske over en relativ kort periode (august-oktober). Dette arbejde krævede dels meget logistik (kontakt og aftaler med private haveejere, mobilisering og aftaler med tilstrækkeligt med plukkere, plan for plukning, transport og opbevaring af æblerne, frem til mostning kunne finde sted). Organiseringen og logistikken var krævende, og for plukkerne blev det hurtigt ensformigt og en lidt sur opgave (særligt i dårligt vejr). Ofte viste det sig, at udbyttet var for begrænset, når elever og personale fra Kofoeds Skole kom ud på den enkelte adresse, idet der ikke altid var nok æbler at plukke.[3] Dermed blev processen langsommelig og føltes ikke altid tilfredsstillende i længere tid ad gangen for eleverne.

I projektperiodens sidste år besluttede Kofoeds Skole således at opprioritere indsamlingen fra plantager. På denne måde blev kompleksiteten i den logistiske opgave reduceret, og råvare-leverancen kunne sikres betydeligt hurtigere med indsamling af langt flere æbler på et mere afgrænset område på kortere tid.

Transport og opbevaring

Når æblerne bliver kørt til mosteriet, er det vigtig, at de står tørt, køligt og beskyttet, inden de skal mostes.

Mostning af æbler

Selve moste-processen af æblerne kræver indretning af et produktionsrum med tilhørende maskiner: en kværn, der moser æblerne, en presser, som presser æbler til most og en maskine, der pasteuriserer mosten, så den ikke mugner. Produktionsrummet skal indrettes hensigtsmæssigt med

[3] Interview på Kofoeds Skole.

det nødvendige antal arbejdsstationer og der skal tages højde for en række regler fra Fødevarekontrollen, der skal være opfyldt.

Når æblerne er i hus, skal de vaskes, renses og klargøres til mostning. Det sker ved håndkraft. Derfra er der fem arbejdsstationer, indtil mosten kan hældes på flaske. De kværnes, presses, pasteuriseres og tappes på flasker. Sideløbende hermed skal flaskerne være klargjort til tapning. Den færdige most skal kunne opbevares køligt, indtil den pakkes og distribueres.

Den færdige most

Den sidste del af arbejdsprocessen med mosten er emballage og distribution. Der skal designes etiketter og udvikles emballage til levering. Flaskerne med most skal etiketteres, og der skal udvikles en strategi for videre distribution og salg. Skal salg ske gennem andre – fx restauranter, specialbutikker og lignende – eller skal salg ske i egen organisation?

Ressourcer

Der er en række ressourcer, der er nødvendige for at etablere et mosteri som Kofoeds Mosteri. I det følgende beskriver vi de forskellige former for nødvendige ressourcer.

Infrastruktur og produktionsapparat

I etableringen af et mosteri er der en række ting, som man skal råde over eller have adgang til. Det handler fx om transportmidler, emballage til at opbevare og transportere både de rå æbler og den færdige most (kasser og flasker), et sted hvor mosteriet kan etableres, de nødvendige forarbejdnings- og produktionsmaskiner med den nødvendige adgang til vand, rengøringsmulighed mv. og rum til opbevaring under de rette temperaturer. Hertil kommer et passende sted til salg.

Ved etableringen af Kofoeds Mosteri har man i en del tilfælde kunne trække direkte på, at Kofoeds Skole er en stor og veletableret institution med velfungerende infrastruktur. Dermed har man kunnet spare mosteriet for en del ekstra og fordyrende indkøb. Dette gælder fx en bil, ladcykel til transport af æbler og most eller kasser til brug ved indsamling og opbevaring af æbler.

Ved opstarten var der imidlertid ikke en allerede eksisterende fysisk placering for mosteriet, så en del af forarbejdet og finansieringen gik til etableringen af dette. Det indebar støbning af fundament, kloakker, strøm og vand. Inden arbejdet kunne starte, skulle der indhentes byggetilladelse, selvom der var tale om en midlertidig bygning.

Viden om socialøkonomisk virksomhed og produktion af most

Produktion af most i en socialøkonomisk kontekst stiller krav til en bred vifte af viden. Indlysende kræver det viden om selve produktionskæden og etablering af de nødvendige lokaliteter. En grundig

research er nødvendig for at være i stand til at vurdere, om det er det rigtige socialøkonomiske tiltag at gå i gang med, og om det passer ind i ens organisation. Der kan indhentes vigtig viden og inspiration gennem dialog med andre mosterier, besøg og læsning af relevant litteratur. I forlængelse af den grundige forberedelse er det helt nødvendigt, at der ansættes en produktionsansvarlig leder med et grundigt kendskab til mosteri og grundlæggende viden om fødevareproduktion, levnedsmiddelkontrol m.m.

For Kofoeds Skole var etableringen af mosteriet et meget vigtigt element i vision og strategi for skolen om at omforme og åbne skolen mod lokalsamfundet med et mere tidssvarende og bæredygtigt præg. Den socialøkonomiske profil passede med andre ord perfekt i denne proces og spillede godt sammen med en større igangværende fysisk renovering af skolen med nye butikker i gadeplan, en åben reception/café og et mere åbent og imødekommende præg mod omgivelserne.

Æblemosten har i projektets løbetid udviklet sig til et "signaturprodukt" for Kofoeds Skole. Et produkt, de fleste elever og medarbejdere kan spejle sig i, og som kan formidle historien om skolens virke på en enkel og forståelig måde.

Den mere indholdsmæssige viden om mosteproduktion blev tilført via projektlederen fra Frugtplukkerne. Dette blev suppleret med en lærer fra Kofoeds Skole, der er uddannet kok. Endelig var mosteriet organisatorisk understøttet af en medarbejder med viden og kompetencer om etablering og drift af socialøkonomiske projekter/virksomheder.

Arbejdskraft

Produktionskæden for æblemosten rummer en række meget forskellige arbejdsopgaver. Efterårssæsonen er meget arbejdsintensiv i mosteriet, fordi æblerne skal plukkes, transporteres og mostes. Her er der brug for at kunne trække på en del supplerende arbejdskraft.

Det er i modellen for mosteriet centralt, at Kofoeds Skoles elever netop kan bidrage hertil, samtidig med at de indgår i meningsfuld beskæftigelse og i et vist omfang opnår kvalifikationer og oplæring i forlængelse heraf.

Viden om tilrettelæggelse af arbejdsprocesser og pædagogisk arbejde

At kunne tilrettelægge arbejdsprocesserne og indtænke opgaver og kvalificering af deltagerne i det større projekt- og produktionsforløb er en selvstændig pædagogisk opgave. Der skal afsættes tilstrækkelige ressourcer til at udvikle og lede en ramme, som deltagerne kan vokse i. Derfor bør et socialøkonomisk mosteri, som har et beskæftigelsessigte af denne karakter, have et ledelsesteam, der tilsammen rummer både produktionsviden og pædagogisk ledelsesmæssig viden og erfaring. Læringsperspektivet for deltagerne skal tænkes ind som en grundlæggende præmis fra begyndelsen af idédesignet. Intentionen er at skabe reelle produkter, der kan skabe værdi for andre (kvalitetsæblemost til kunden) – og gøre det på en måde, som skaber læring og udvikling for eleverne.

Arbejdsprocesserne skal tilrettelægges i respekt for den enkeltes kræfter og imødekomme den enkeltes behov for fleksibilitet. Der skal tænkes og tilrettelægges en oplæring i de enkelte dele af processen og løbende vejledning om opgaverne. Samtidig skal der udvikles et godt samarbejdsklima og understøtte følelsen af at være et fælles team. Der skal afsættes tid til at skabe overblik og struktur i opgaverne og processen – og fokus på at synliggøre og fejre succeserne. Det er vigtigt at indbygge en fleksibilitet i produktionen, der kan håndtere, at der kan være fravær og mindre produktivitet nogle dage end andre dage. Det er et vilkår og skal håndteres i respekt for deltagerne.

Dette skal også tænkes ind i salgsaftaler og distributionsplaner; hvilke typer aftaler indgås omkring levering af most? Er der indgået forpligtende aftaler om levering af et større parti æblemost, bliver det vanskeligt at opretholde den nødvendige fleksibilitet, som et lærende og udviklende arbejdsklima for deltagerne fordrer.

Endelig er det vigtigt at tage højde for, at mosteriet er sæsonbetonet. Derfor nødvendigt at forholde sig til, hvilken beskæftigelse deltagerne kan tilbydes den resterende del af året, hvor indsamling af æbler og mosteri ikke er muligt.

Den pædagogiske viden ift. Kofoeds Skoles elever var allerede eksisterende i Kofoeds Skole i kraft af skolens mange værksteder. Projektlederen fra Frugtplukkerne besad ligeledes kompetencer om oplæring af eksempelvis elever og unge, som udgør en lidt anden målgruppe end Kofoeds Skoles nuværende elevgruppe.

Projektledelse

Tredje ben i opbygningen af et solidt vidensgrundlag i et socialøkonomisk mosteri er viden om projektledelse, fundraising mv. samt adgang til administrative ressourcer. Der vil oftest være behov for at tilføre ekstra ressourcer i etablering af opstart af virksomheden – bl.a. vidensopbygning, uddannelse, indkøb af maskiner og indretning af egnede lokaliteter. Det kræver fundraising og sidenhen samarbejde med eksterne bidragsydere, måske private fonde eller offentlige puljer. Således får initiativet en projektstatus med en række administrative, ledelsesmæssige og økonomiske krav, som kræver en samlet projektledelse.

For Kofoeds Mosteri kunne opgaven med fundraising og administrativ projektledelse varetages *inhouse* af ansatte. Den daglige projektledelse og mere produktionsnære projektledelse af mosteriet blev varetaget af projektlederen fra Frugtplukkerne.

Ressourcer og samarbejdspartnere

At skabe en socialøkonomisk virksomhed er ofte et kompliceret net af en række samarbejdspartnere, der knytter sig til de enkelte dele af projektudviklingen og produktionen. Samarbejdspartnere skal identificeres, og samarbejdet skal aftales og rammesættes. Der skal afsættes god tid til at etablere det gode samarbejde med partnere udefra. Tid til indbyrdes

forventningsafstemning, rollefordeling, og hvordan partnerskabet træffer beslutninger. Partnerskaber tager tid, og det er klogt i projektudviklingen at gøre sig klart, hvilke ressourcer og kompetencer organisationen allerede selv råder over – eller hvor man behøver en partner, der kan være med til at udvikle og styrke initiativet.

Et af de vigtige samarbejder i mosteriet er med dem, der kan skabe adgangen til overskydende og gratis frugt. Det kan være private haveejere, æbleplantager eller udenfor sæsonen detail- og engroshandel. I vurderingen af, om det er en god partner, spiller mængden af æbler, der kan leveres, og hvor mange ressourcer der skal bruges på indsamlingen, en vigtig rolle. Dette har betydning for, hvor meget arbejdskraft og hvor mange ressourcer, der skal bruges til indsamling af æbler og transport.

Kontakten til de personer, der skal deltage/arbejde i mosteriet, vil i mange sammenhænge allerede være til stede i den organisation, som etablerer mosteriet. Men hvis det ikke er tilfældet, vil der være behov for en eller flere partnere, der kan formidle kontakten til målgruppen. Det kunne fx være kommunen eller andre organisationer.

Andre vigtige partnere vil typisk være private eller offentlige puljer og fonde, fordi etablering af en socialøkonomisk virksomhed kræver start- og etableringskapital. I nogle tilfælde kan fondene også give nødvendig sparring på opbygning af virksomhed og produktionskæden, men typisk vil der være behov for at finde en sparringsparter og rådgiver med særlig viden om socialøkonomiske virksomheder og produktionsopbygning.

For Kofoeds Mosteri var partnerskabet mellem Kofoeds Skole og Frugtplukkerne kernen i etableringen. Idéen til mosteriet kom fra Frugtplukkerne, men hovedparten af ressourcerne i etableringen blev rejst og mobiliseret af Kofoeds Skole (internt og eksternt). Ambitionerne om partnerskaber og relationer med andre aktører (haveejere, lokalråd, miljøpunkt Amager, aftagere, skoler mv.) var store ved mosteriets etablering. Reelt blev en del af partnerskabsambitionerne imidlertid hurtigt nedprioriteret for at prioritere og sikre tilstrækkelig tid og kræfter til at få selve produktionen af most til at fungere.

Nødvendige ressourcer og kompetencer

Kofoeds Skole erfarede i driften af mosteriet, at der var behov for væsentlig flere typer af ressourcer og kompetencer, end der var tænkt på i etableringsfasen. Og initiativet kom til at involvere Kofoeds Skoles mange '*inhouse*-kompetencer' på tværs af skolens mange afdelinger. Mosteriet anser Kofoeds Skoles interne afdelinger som en væsentlig ressource, der medvirker til, at Mosteriet og det pædagogiske arbejde kan lykkes. Der er en høj grad af samarbejde på tværs af organisationen, hvilket betyder, at opgaverne bliver fordelt på afdelinger, og at flere tager ansvar for arbejdet i mosteriet. De forskellige afdelinger har blandt andet været med til at hente flasker, sætte etiketter på, transportere materialer og lave re-design af kasser til flasker. Skolen har desuden spillet en væsentlig rolle i projektudviklingen, ledelse og den administrative del af initiativet. Det er Kofoeds

Mosteris erfaring, at initiativet blev væsentlig mere ressourcetungt end ventet, og at de to stillinger, som var indskrevet i projektbeskrivelsen, i lange perioder i projektet ikke var tilstrækkeligt. At det alligevel lykkedes, skyldes at Kofoeds Skoles andre afdelinger og medarbejdere kunne indgå i produktionen.

Når det fremhæves her i en erfaringsopsamling, er det for at understrege, hvor betydningsfuldt det er at være en veletableret og stor organisation til at understøtte udviklingen af en socialøkonomisk virksomhed. Og hvis man er en mindre og 'yngre' organisation, skal man tage højde for, at der skal købes flere kompetencer udefra.

Drift

Pædagogisk arbejde

De nødvendige aktører for selve driften af æblemostproduktionen består af medarbejderne og brugerne. Det pædagogiske arbejde forekommer i samspil mellem disse aktører. Erfaringen fra æblemosteriet er, at det er et arbejde, som kan rumme alle slags brugere. Opgaverne i mosteriet biddrager til, at alle kan være med på det niveau, de kan overskue, og at alle kan udvikle de kompetencer, som er nødvendige for at drive de forskellige dele af æblemostproduktionen. Fleksibiliteten i arbejdet er en væsentlig faktor, som giver plads til brugernes forskelligheder.

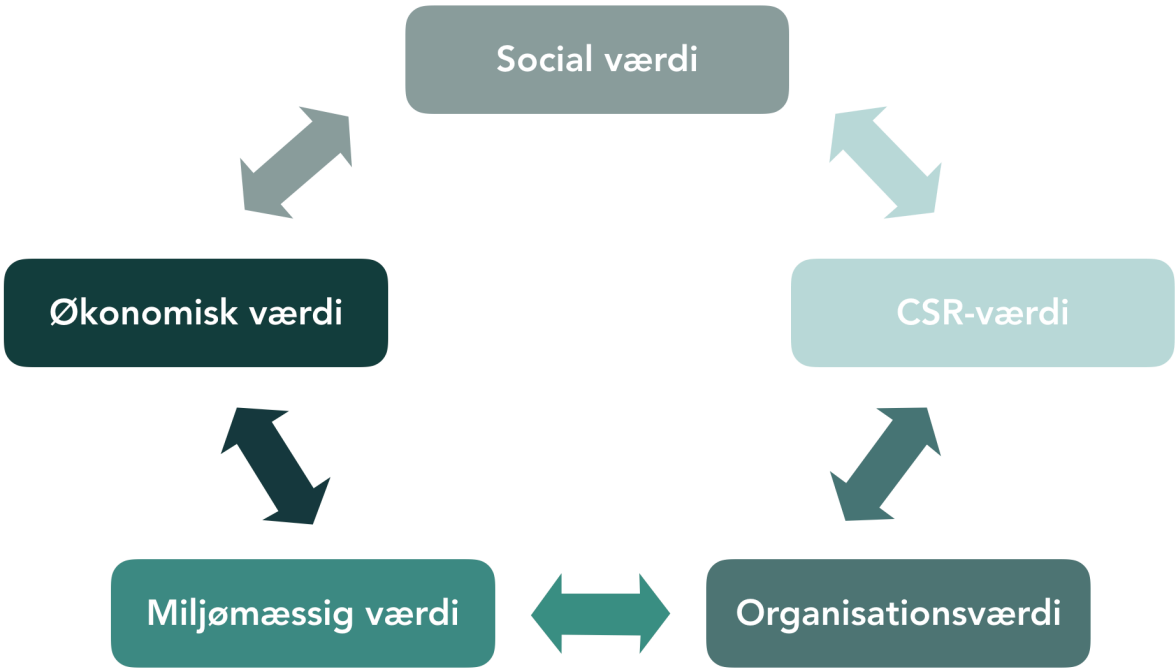
Erfaringerne viser endvidere, at der skal være en balance i arbejdet, så det på den ene side ikke bliver for hårdt og opslidende at udføre for brugerne, og på den anden side ikke bliver kedeligt og ensformigt. En del af årsagen til at udvide partnerskabet fra haveejere til plantageejere er netop, at arbejdet med at indsamle æbler i private haver var for ressourcekrævende og således ikke gavnede det pædagogiske arbejde. Ligeledes har eleverne mulighed for at deltage i andre aktiviteter på skolen, for at sikre at deres arbejdsopgaver ikke bliver for ensformige.

I og med at æblemostprojektet er baseret på sæsonarbejde, hvorimod eleverne er på skolen hele året, kan det ifølge mosteriets erfaring være svært at fastholde eleverne. Fastholdelsen af eleverne forudsætter, at de kan indgå i andre aktiviteter, når sæsonarbejdet er ovre. Det interne samarbejde på Kofoeds Skole anses således igen som en væsentlig ressource, eftersom eleverne kan blive en del af andre aktiviteter på skolen, imens mosteriet er lukket.

Værdikæden

Det særlige ved socialøkonomiske virksomheder er kombinationen af flere former for værdiskabelse. Mosteriet producerer værdi for deltagerne (social værdi), for organisationen, for lokalsamfundet, en miljømæssig værdi, og endelig diskuteres spørgsmålet om økonomisk værdi (se figur på næste side).

Figur 3 Værdiskabelse.



Social værdi

Mosteriet skaber værdi for deltagerne; mennesker, der af forskellige grunde står udenfor arbejdsmarkedet får i mosteriet mulighed for at udvikle kompetencer og færdigheder – både i form af faglig og praktisk viden om æblemostproduktion og almen arbejdstræning. Der udvikles praktiske kompetencer gennem arbejdet i mosteriet, med erfaring i alle delprocesser, som spænder fra at plukke æblerne til at producere æblemosten. Hertil kommer udvikling af mere faglige kompetencer gennem kurser i fx at fremstille most og lave mad. De kan udvikles og tilbydes som yderligere kvalificeringstilbud til deltagerne.

Mosteriet er endvidere med til at skabe et fælleskab for deltagerne, som betyder, at de er del af noget ud over dem selv – og at deres deltagelse har en betydning for andre mennesker og er væsentligt for det produkt, de er med til at skabe. Fælleskabsfølelsen medvirker til at mindske oplevelsen af isolation og giver eleverne noget at stå op til om morgenen. At være med i produktionen af et kvalitetsprodukt bidrager til faglig stolthed og ejerskab af produktet. Uanset om deltagerne siden kommer i egentlig beskæftigelse, medvirker mosteriet til følelsen af at bidrage i et arbejdsfællesskab med det, man kan.

CSR-værdi

Når plantager og haveejere donerer deres overskydende æbler, er de med til at skabe den gode fortælling om et fælles socialt ansvar og en miljømæssig ansvarlighed, fordi et fødevareroverskud anvendes i stedet for at gå til spilde. Det kan være et aktiv i virksomhedens CSR-strategi. Der er eksempler på, at de virksomheder, der donerer til og samarbejder med en socialøkonomisk produktionsvirksomhed, er købere til produkterne – som igen anvendes til kunde- eller personale-gaver og medvirker til at fortælle om virksomhedens CSR-aktivitet.

Værdi for organisationen

Mosteriet er samtidig med at skabe værdi for den organisation, der etablerer det. Det kan supplere eller udvide det, organisationen i øvrigt udbyder af tilbud – og det kan flytte organisationens image fra fx at være et sted for mennesker udenfor arbejdsmarkedet, til at være en organisation, der (også) producerer et kvalitetsprodukt. Det kan åbne for en ny form for interaktion med naboer og lokalsamfund.

For Kofoeds Skole skabte mosteriet nye muligheder både internt og eksternt. Som nævnt tidligere, har mosteriet medvirket til, at der er et stort internt samarbejde på tværs af afdelinger, som støtter op om æblemostproduktionen og giver rum til, at eleverne kan deltage i andre aktiviteter.

Eksternt fungerer mosteriet som et visitkort for Kofoeds Skole og det sociale arbejde, de udfører. Mosteriets salgsvogn 'Moster Kofoed', der primært er drevet af elever, fungerer som platform i lokalområdet, hvor eleverne, gennem gratis smagsprøver og salg af mosten, kan indgå i dialog med naboer om skolens virke. Denne interaktion med lokalsamfundet er med til at skabe en positiv fortælling om mosteriet og Kofoeds Skole, og skaber således gensidig forståelse og indsigt.

Miljømæssig værdi

Konceptet omkring æblemostproduktionen understøtter samtidig miljømæssig bæredygtighed. I og med at mosteriet benytter overskudsfrugt fra have- og plantageejere, som ellers ville være gået til spilde, beskytter de miljøet ved at forhindre madspild. Herudover reduceres den miljømæssige påvirkning forårsaget af transporten, ved at plukningen af æbler udføres i samarbejde med lokale have- og plantageejere.

Økonomisk værdi?

Grundtanken i socialøkonomiske virksomheder er at muliggøre både social og økonomisk værdi. De fleste socialøkonomiske virksomheder opnår at skabe social værdi for deltagerne, men mange lykkes sjældent med at skabe en reel økonomisk rentabel produktion. Måske fordi de to værdiformer kan modarbejde hinanden. Hvis den socialøkonomiske virksomhed fastholder

intentionen om at skabe et arbejdsfællesskab for mennesker, der ellers står udenfor arbejdsmarkedet – og samtidig ønsker at bevare et udviklende læringsmiljø for deltagerne, vil det ofte udfordre den økonomiske værdi. Der skal antageligt produceres så mange flasker most, for at gøre det rentabelt, at det vil presse deltagerne i en uhensigtsmæssig retning og gå udover lærings- og udviklingsmiljøet. Derfor bliver de mange socialøkonomiske virksomheder ved med at være afhængige af andre økonomiske ressourcer.

Erfaringer og læring

At starte et mosteri fra bunden er en kompliceret proces. En række forhold og processer er ikke nødvendigvis kendt på forhånd, og en plan for etableringen må baseres med afsæt i den viden, som aktørerne ligger inde med på forhånd. For at andre kan drage nytte af erfaringerne fra Kofoeds Mosteri, samles der i dette afsnit op på nogle af de vigtige erfaringer og læringspunkter fra forløbet. Denne sidste del af erfaringsopsamlingen får med andre ord særlig fokus på de forhold, som har vist sig udfordrende i forløbet, og som omfatter læring, som Kofoeds Skoles Mosteri gerne vil dele med andre.

Idéens udvikling og holdbarhed

Ideen til mosteriet er oprindeligt blevet udviklet af den tidligere projektleder fra Frugtplukkerne igennem en række udviklings- og innovationsforløb. Kernen har været forsøg på at finde og udvikle de værdikæder, hvor tilgængelige overskudsprodukter (frugt fra folks haver) kan indgå i et produktionsforløb og samtidig involvere socialt udsatte mennesker i de forskellige arbejdsopgaver i forløbet. Dette blev konceptualiseret og udviklet med succes i samarbejde med bl.a. helhedsplanen i Urbanplanen og skoleklasser.[4]

Efter de indledende forsøg og succesfulde innovationsforløb var der behov for at finde en ramme og en aktør, som kunne bidrage til at skalere og forankre projektet yderligere. Projektlederen fra Frugtplukkerne foreslog Kofoeds Skole at gå med ind et partnerskab om Amager Æblemosteri. For Kofoeds Skole faldt det fint i tråd med ambitioner om at åbne skolen ud mod lokalsamfundet, ligesom arbejds- og træningsfunktionerne stemte godt overens med selve det arbejde, som udføres på Kofoeds Skole for og med udsatte borgere. Samtidig kunne Kofoeds Skole medvirke til at sikre midler til den fortsatte projektudvikling.

Det er SUS' vurdering, at idéen om at igangsætte et socialøkonomisk initiativ i form af et mosteri intuitivt er god og holdbar. Idéen med et mosteri, der gør brug af overskudsæbler og samtidig giver beskæftigelsesmuligheder for borgere, der ikke kan klare et job på almindelige vilkår pga. psykiske vanskeligheder og/eller sociale problemer, formår at kæde flere forskellige elementer og ressourcetyper sammen i en ny værdikæde. I dette konkrete tilfælde handler det om en ganske almindelig dansk råvare som æbler, der findes i mange private haver og plantager, som kan tilføjes

[4] Interview med projektleder fra Frugtplukkerne.

en merværdi gennem en relativ enkel forarbejdningsproces, hvor socialt udsatte menneskers kompetencer og arbejdskraft samtidig kan komme i spil.

Denne erfaringsopsamling har dog også vist, at selvom processen er både enkel og tidsmæssigt afgrænset, så kræver æblemostproduktion en betydelig kapacitet at gennemføre.

Økonomien kan vanskeligt bære i sig selv

Kofoeds Skole indgik et treårigt samarbejde med Tuborgfondet, der støttede udviklingen af Kofoeds Mosteri. Herudover er der også rejst midler fra andre sider. En fondsstøtte fordrer, at initiativet er gennemtænkt og virker realistisk og overbevisende i sin gennemførelse – samt at der foreligger en forankrings- og videreførelsesplan for det socialøkonomiske initiativ. En fondsansøgning ligger på et relativt tidligt tidspunkt i processen, hvor meget er usikkert, men det forudsætter samtidig at organisationen, der ansøger, har et gennemarbejdet bud på en produktionsplan og et etablerings- og udviklingsbudget.

Ofte forudsætter fondsansøgninger at støttede projekter skal være økonomisk bæredygtige inden for en given årrække. I tilfældet her med æblemosteriet er det imidlertid en kendsgerning, at mosteriet ikke i sig selv er økonomisk bæredygtigt. Det kan fungere og vil blive forankret fremover, netop fordi det er en del af Kofoeds Skoles samlede organisation, hvor der allerede er en stærk infrastruktur, og hvor en del af lønningerne er betalt fra offentlig side, som led i at skolen er en undervisningsinstitution. Med salget af 3.500 flasker most (som der er produceret i 2019) til en pris på 30 kr. pr. flaske er det meget tydeligt, at indtjeningen på ingen måde kan bære i sig selv, ift. at sikre indtægt til to deltidslønnede medarbejdere. (Det skal dog samtidig nævnes at Kofoeds Skole har oplevet en mærkbar stigning i de socialøkonomiske butikkers omsætning fra 708.472 kr. i 2018 til 1.294.962 kr. i 2019, hvilket indikerer et fortsat stigende potentiale i takt med, at de socialøkonomiske aktiviteter udvikles og styrkes). En del af læringen her er, at et mosteri med disse sociale hensyn netop må forankres i en organisatorisk sammenhæng, hvor der i forvejen er en økonomi, som kan understøtte produktionen, da den vanskeligt kan bære sig selv.

Et partnerskabs udfordringer

Mosteriet blev etableret som et partnerskab mellem Kofoeds Skole og foreningen Frugtplukkerne. Partnerskabet skulle på mange måder udgøre styrken i mosteriet og medvirke til at sikre en stærk lokal forankring, men reelt viste det sig, at samarbejdet i partnerskabet var svært og blev kilde til frustrationer hos begge parter.

De organisatoriske rammer for partnerskabet blev udviklet som led i ansøgningen til Tuborgfondet. For både Frugtplukkerne og Kofoeds Skole står det klart, at forventningsafstemningen, rollerne, ansvaret og organiseringen omkring partnerskabet ikke var tilstrækkeligt gennemarbejdede ved projektets start, hvilket i sidste ende førte til, at partnerskabet blev ophævet. Ophævelsen af

partnerskabet betød, at Frugtplukkerne og den daglige projektleder reelt trak sig ud af mosteriet, der herefter blev kørt videre af Kofoeds Skole som ene aktør. Når begge parter ser tilbage på forarbejdet, står det klart, at den gensidige forventningsafstemning og rollefordeling skulle have været taget langt mere alvorligt og gjort til genstand for et langt større forarbejde.

I praksis tog det tid at få partnerskabets organisering helt på plads. Der var i det første år lidt uklarhed om partnerskabets ledelsesmæssige forankring på Kofoeds Skole, ligesom der heller ikke var aftalt klare rammer for møder mellem parterne. Det var ligeledes oprindeligt aftalt, at der skulle nedsættes en følgegruppe, men den blev aldrig etableret.

Partnerskabet blev, som parterne formulerer det, sat på prøve fra starten, fordi det skulle gå så hurtigt i opstarten. Dette betød, at samarbejdsudfordringer i hverdagen ikke i tilstrækkelig grad blev løftet ud og op til drøftelse i et mere overordnet forum, men i for høj grad forblev et anliggende mellem den daglige projektleder og Kofoeds Skoles konkrete medarbejdere i hverdagen. I statusrapport til Tuborgfondet er det formuleret på denne måde:

> *"Den relative korte periode fra endelig bevilling, til opstart af mosteriaktiviteter har sat partnerskabet under unødigt pres. Der er brugt relativ meget tid undervejs i projektet på at afstemme de forskellige arbejdskulturer, der har været mellem Kofoeds Skole og Foreningen Frugtplukkerne".*[5]

En medarbejder fra Kofoeds Skole formulerer det på denne måde:

> *"Vi knoklede på og startede op. Og selvom der var de her ting, som begyndte at gå skævt, var der et stort engagement og fremdrift. Der var mange, som slog sig, men vi gik ikke baglæns. Men der var ting, der ikke var så hensigtsmæssige."*[6]

For projektlederen fra Frugtplukkerne var det vanskeligt at komme ind som enkeltperson og arbejde på Kofoeds Skole. Projektlederen ønskede ikke at blive ansat som lærer på skolen ud fra et ønske om at forblive uafhængig af skolen og dermed at kunne videreudvikle, skalere og sprede modellen med mosterier til andre steder. Omvendt gav det udfordringer ift. den position og rolle hun så fik på skolen. Projektlederen reflekterede efter første mostesæson:

> *"Jeg har haft en oplevelse af, at det har været svært at komme ind som en enkelt person og indgå et partnerskab med Kofoeds Skole. Dette har resulteret i en del praktiske udfordringer, som fx at jeg ikke har kunnet få en nøgle, fordi jeg ikke er ansat på skolen, men er en ekstern samarbejdspart."*[7]

Projektlederen oplevede det som en noget bureaukratisk og tung administrativ organisation at blive en del af. Som eksempel nævnes udarbejdelsen af etiketter:

---

[5] Formulering fra interview, og her medtaget som citat fra statusrapport til Tuborgfondet, marts 2018.
[6] Interview med medarbejder fra Kofoeds Skole.
[7] Interview med projektleder fra Frugtplukkerne.

"Samtidig er Kofoeds Skole i nogle sammenhænge ret søjleopdelt organisation, hvor processen med fx at lave etiketter til flaskerne foregår ved, at man laver bestillinger til en grafiker, men man kan ikke tale direkte med vedkommende. Jeg har svært ved at forstå, hvorfor vi ikke kan tage et fælles møde og drøfte, hvad ønsket er til etiketten (hvad skal de signalere, hvad er historien?)"[8]

Fra Kofoeds Skoles side er der en forståelse for, at det kan være et svært møde med skolens organisation og kultur, når man træder ind som en ekstern samarbejdspart. Omvendt havde Kofoeds Skole en forventning om, at Frugtplukkerne som forening udgjorde en større og mere aktiv medlemsskare, end hvad der reelt viste sig. Der var fra Kofoeds Skole således en større forventning til samarbejdspartnerne, end hvad de kunne leve op til. Kofoeds Skole havde formodet, at der var flere frivillige, en større organisation, flere ressourcer, mere reel viden om mosteproduktion og mere kapacitet mv.

Der var med andre ord et lidt ulige forhold mellem de to parter i partnerskabet. Frugtplukkerne er en lille frivillig organisation med ganske få aktive, mens Kofoeds Skole er en stor, gammel og veletableret institution med en lang tradition for at arbejde og drive socialt arbejde blandt nogle af de allermest udsatte mennesker. I og med at mosteriet blev etableret på skolen og indgik som et værkstedstilbud i skolens struktur, blev mosteriet i sagens natur et tilbud, som på mange måder blev set og tænkt på linje med de øvrige tilbud og værksteder i Kofoeds Skole.

Samlet set er erfaringen, at der blev afsat for lidt tid til udvikling og modning af partnerskaber og samarbejder med eksterne partnere. Mosteriet et blevet en stærk del af Kofoeds Skole, men ikke som element i bredere samarbejdsrelationer og partnerskaber med andre parter. Anbefalingen er derfor, at der – hvis partnerskaber skal indgå – må afsættes god tid til at afstemme forventninger til samarbejdet, til fordeling af opgaver og ansvar og til at beslutte, hvordan og hvem der skal træffe ledelsesmæssige beslutninger. Det skal nedskrives i nogle bindende aftaler, så der er noget at støtte sig til, hvis konflikter og uenighed opstår. Det kan endvidere være en god ide at få sparring udefra på disse aftaler.

Tilstrækkeligt med viden og ressourcer

Selvom ideen og forarbejdningen er relativ enkel, så kræver realiseringen, at en række delprocesser er nøje planlagt og gennemtænkt. Hver af delprocesserne forudsætter, som tidligere skitseret, ressourcer, viden og forskellige hjælpemidler, der er nødvendige for at indhente æbler, moste, tappe, opbevare mv.

Hvis alle hjælpemidler skal indkøbes fra starten, vil den økonomiske investering og finansierings-behov være relativt stort ved opstart. I dette konkrete eksempel rådede Kofoeds Skole over en række af de hjælpemidler, som er nødvendige. Herudover havde skolen en organisatorisk kapacitet,

[8] Interview med projektleder fra Frugtplukkerne.

og arbejdskraft, der kan sættes ind i de relativt korte, men arbejdsintensive perioder, hvor æblerne skal indsamles og mostes. Som skole, der gerne vil have en mere bæredygtig og åben profil i lokalområdet, har skolen også en egen salgskanal for mosten, idet der allerede eksisterer butikker mv. som tiltrækker kunder, der køber most.

På samme måde råder Kofoeds Skole over fagkyndige, der har den nødvendige viden og kompetencer til at kunne arbejde med mosteriet. Set i bakspejlet vurderer en af medarbejderne fra Kofoeds Skole dog, at projektets samlede viden om produktion af most var for begrænset:

> *"Det har været en udfordring, at der ikke er nogen, der ved ret meget om æblemosteri. Det er i virkeligheden et projekt, der arbejder med mennesker og ikke produktion. Det har været en stor udfordring, at vi ikke har nogen viden udover min om produktion*."[9]

Dette betød, at selve tilrettelæggelsen af produktionen var noget, som man skulle lære fra bunden. Særligt i opstartsperioden betød det et meget stort arbejdspres, fordi at alt reelt skulle læres fra bunden.

Reelt viste det sig, at de beregnede to gange 15-timers stillinger, der var finansieret via projektansøgningen, ikke helt stod mål med behovet for faktisk arbejde. Eller sagt på en anden måde: Der var reelt behov for fuldtidsbeskæftigelse i højsæsonen, mens der ikke var det store arbejdsbehov i vinterperioden. Dette betød, at både projektlederen fra Frugtplukkerne og Kofoeds Skole, i perioder, måtte lægge langt mere arbejde i mosteriet end forventet og budgetteret. Set i bakspejlet er dette en vigtig lære for projektet.

Produktionsfokus vs. målgruppefokus

Med opstarten af et nyt socialøkonomisk initiativ er fokus bl.a. på, om det er muligt at skabe produktion, som har en tilstrækkelig indtjening til, at det kan gøre initiativet bare nogenlunde økonomisk bæredygtigt. Her støder mosteriet imidlertid på et dilemma og en balancegang mellem to hensyn. På den ene side en hensyntagen til at få produceret så meget som overhovedet muligt, og på den anden side et mere socialt hensyn til eleverne, der alle har forskellige former for udfordringer, og som netop er en del af Kofoeds Skole, fordi de ikke kan klare beskæftigelse under helt almindelige rammer.

Kofoeds Skole har mange års erfaring med at skabe beskæftigelse for mennesker med forskellige former for psykiske vanskelighed og sociale udfordringer. I skolens værksteder har man i det pædagogiske arbejde viden om vigtigheden af et anerkendende og rart arbejdsmiljø, udfordringer i den passende mængde og variation i opgaverne. Elever på Kofoeds Skole udgør ikke en til enhver tid stabil arbejdsstyrke, der kan stilles almindelige krav og forventninger til som på en almindelig arbejdsplads. Det er mennesker med skiftende overskud og motivation alt efter deres aktuelle situation. Og her ligger både den afgørende gevinst og også en udfordring for initiativet; at skabe

[9] Interview med medarbejder fra Kofoeds Skole.

den rette balance mellem en reel produktion, der kan distribueres/sælges – og elevernes personlige og sociale udbytte ved at være en del af produktionen i mosteriet – uden at presset fra en daglig produktion må gå ud over den enkelte.

Denne viden havde stor betydning for, hvordan Kofoeds Mosteri udviklede deres produktion. Der var fra starten blik for, at der ikke kunne indgås større bindende aftaler med distributører (detail-handel), fordi det ville kræve, at de skulle binde sig for bestemte produktionsmængder. Og det ville omvendt skabe et urealistisk og uhensigtsmæssigt pres på de elever, som stod for produktionen. Derfor endte Kofoeds Skole med selv at distribuere æblemosten og sælge den internt gennem skolens butikker i Nyrnberggade.

Præcist hvordan man på skolen arbejder med at få elevernes kompetencer og motivation foldet bedst muligt ud, er det ikke muligt at dykke dybere ned i som led i denne erfaringsopsamling. Det ligger som en form for indarbejdet praksis i den måde, man tænker og udfører opgaverne i samarbejde med de elever, der udviser interesse. En lærer forklarer:

> *"Det er noget med at kunne rumme alle de forskellige. Der er rigtig meget følelse og fornemmelse, som ikke kan sættes på en pædagogisk term. Det handler om at være nærværende, og det handler om at bruge hinandens viden og forskelligheder. Det giver stolthed hos eleverne at få den viden i spil. Fx en elev der havde pasteuriseret i Rumænien, som hjalp med at fikse deres pasteurisering."*[10]

Det er kendetegnende, at man i mosteriet efter tre høstesæsoner står tilbage med en ret klar erkendelse af, at man af hensyn til både medarbejdere og elever er nødt til ikke at skrue forventningerne til produktionen for højt op. Både for at medarbejderne på skolen skal kunne overkomme det, og for ikke at skabe unødigt stress blandt de deltagende elever. De første sæsoners afprøvninger og ambitioner om at nå høje produktionsmål (med gode produktionstal til følge), skabte også en oplevelse af en vis frustration og bekymring blandt eleverne.

De første to år var der således tit en tendens til, at der var et stærkt fokus på at få den størst mulige produktion – for at sikre en tilstrækkelig omsætning, der kunne gøre produktionen så økonomisk rentabel som mulig. En af eleverne reflekterer:

> *"Det er fint, at æblemosteriet skal løbe rundt, men bare de ikke forsøger hvert år at sætte et højere mål. For alle os der går hernede har alle været stressede, indlagt eller… Nu kommer folk herned og sidder og får en kop kaffe og en smøg, og så kan det være, at de når videre."*[11]

En anden udtrykker sig på denne måde:

[10] Interview med lærer i mosteriet.
[11] Interview med elev tilknyttet mosteriet.

"Det, jeg er bekymret for, er, at æblerne jo også skal plukkes. Der kan man ikke sidde og ryge en smøg. Der skal man altså arbejde. Men jeg har brug for, at det ikke går så sindssygt stærkt. Det er ikke tilfældighederne, der må styre det."[12]

Det sidste år valgte man at sænke ambitionsniveauet ift. hvor stor en produktion, der skulle i hus. Denne beslutning blev truffet i lyset af de personalemæssige ressourcer, mosteriet reelt har til rådighed.

Både medarbejdere og de elever, der har deltaget, er imidlertid enige om, at mosteriet gør en forskel i elevernes liv. En medarbejder siger:

"For eleverne er det det at have noget at stå op til og have nogle fællesskaber.

De fleste der har været med i mosteriet kommer til at deltage i det næste kursus.

Det er det, det kan, fordi det er et produkt: Man kan vælge at moste, sætte mærkater på flasker etc. Og det gør, at andre elevgrupper fx kan lave trækasser til æblemosten. Det kan involvere andre elever. Det spreder ringe ud på skolen, hvor det lidt er op til de andre afdelinger, hvor meget de vil være med til. Det har været med til at bryde op i de gamle strukturer og bryde nogle af grænserne ned mellem afdelinger på skolen."[13]

Og en elev formulerer det på denne måde:

"Jeg bliver vækket et sted i hjernen. Jeg har fået vækket en hel masse i min hjerne, som jeg gerne vil bruge i Kofoeds Skole. Og så det, at man får et produkt. Jeg ser jo nærmest æbletræet jeg plukkede fra, når jeg drikker af mosten."[14]

Generelt vurderer medarbejderne på Kofoeds Skole, at eleverne har haft stort udbytte af at deltage og arbejde i mosteriet.

"Mosteriet har betydet en del for eleverne. De meget friske, der har været med i hele processen, har fået et stort løft: At tale med folk i deres haver, at plukke, at se hele processen. At der står fire paller med æbler, der skal vaskes, kværnes og presses og tappes og pasteuriseres – så der ikke kommer mug. Og at opleve, at folk ser det hele, er med til det hele og tager hele processen alvorligt. Det har været fedt at opleve arbejdsfællesskabet i hele processen. Man kan ikke gemme sig. Man står ude i efteråret, man får snaskede fingre, og man kan ikke gemme sig. Det er meget lærerigt for mange… [15]

Som yderligere et tegn på, at mosten er et produkt, som man er stolt af, fortæller en medarbejder, at en del af de værdibeviser, som man optjener, når man arbejder på skolen (fx i mosteriet) bruges

[12] Interview med elev tilknyttet mosteriet.
[13] Interview med medarbejder i mosteriet.
[14] Interview med elev tilknyttet mosteriet.
[15] Interview med medarbejder fra Kofoeds Skole.

på at købe most (der koster 30 kr. flasken). Det fortæller noget om den stolthed, der er forbundet til processen og produktet.

Det er vanskeligt præcist at gøre op, hvad eleverne helt konkret får ud af at deltage i mosteriet. Men det er kendetegnende, at flere af eleverne med mosteriet har oplevet at blive del af en arbejdsproces og skabe et produkt, som de er umådeligt stolte af, og som de glæder sig til at arbejde videre med:

> *"Jeg glæder mig, til at vi starter op igen. Vi kunne jo mærke fra gang til gang, hvor meget vi havde lært. Det er ligesom at tage kørekort. Det ser enormt nemt ud, men det er ikke nemt i starten, men man bliver bedre og bedre. Vi kunne tydeligt mærke fremskridtet fra gang til gang. Vi glæder os enormt til næste omgang."*[16]

Løbende justering af projektplanen

Det er kendetegnende for projektets forløb, at der undervejs er opstået en del forhindringer eller uforudsete forhold, som man har måttet forholde sig til. Selve ideen omkring mosteriet er udviklet ud fra en innovationstankegang om at udvikle ideen, teste og justere i små hurtige udviklingsforløb. Dette var for så vidt også den måde, mosteriet kom til at køre på i de første år.

Medarbejderne på Kofoeds Skole erkender i dag, at de i nogen grad opfandt vejen, mens de gik. Der blev foretaget en masse prøvehandlinger med efterfølgende justeringer og gradvist forbedret resultat. Som et eksempel herpå blev ideen om at samle nedfaldsfrugt fra private haver undervejs delvist erstattet af et samarbejde med frugtplantager. Arbejdsindsatsen i de private haver var ikke rentabel i forhold til udbyttet. Så på trods af den sympatiske idé om fællesskab mellem lokale haveejere og Kofoeds Skole, så viste ideen sig ikke at kunne stå alene i praksis. På samme måde var der mange andre dele af processen, som reelt ikke var fastlagt på forhånd, da man gik i gang, men man kastede sig ud i det, og justerede undervejs.

Uden denne konstante evne og kapacitet til at vurdere, reflektere og ikke mindst justere undervejs, ville mosteriet næppe være endt med at blive set som en succes, der forankres på Kofoeds Skole fremover.

Et nøgleelement i omstillingen af Kofoeds Skole

For Kofoeds Skole er mosteriet blevet et vigtigt element i skolens omstilling og har på mange måder været med til at bane vejen for en stærkere satsning på nogle at de tendenser, der er oppe i tiden med fokus på anvendelse af lokale råvarer, interesse for mad mv. Finansieringen af mosteriet har

[16] Interview med elev i æblemosteriet.

således spillet sammen med andre ændringer på skolen og muliggjort udviklingen af et egentlig Madhus, hvor en række forskellige delprojekter hører under (herunder mosteriet).

En medarbejder formulerer det på denne måde:

> *"Mosten betyder et nyt fedt produkt, man kan vise udadtil. Man kan bruge det i enormt mange sammenhænge. Vi har været i nyhederne. Det er noget Kofoeds Skole kan bruge til at knække det billede af, at vi udelukkende er et sted for (udsatte) grønlændere og meget udsatte mennesker. Det kan være en måde at få nogle af de unge elevgrupper ind."*[17]

Der har med visionerne om den fysiske ombygning af skolen med samtidige planer om mere socialøkonomi og bæredygtighed i skolens profil været et særligt *momentum,* som mosteriet har spillet ind i og været med til at realisere og forstærke. Kofoeds Skole var allerede i gang med at udvikle Kofoeds Sociale Madhus med fokus på fællesskab, lokal fødevareproduktion og bæredygtighed, og med ideen om et mosteri var der en organisatorisk ramme og vision at spille ideen ind i.

> *"Mosteriet har været bølgebryder for, at vi nu har bier, mad over bål, haver, køkken. Så der er langt mere sammenhæng i det område… Det er noget af det store, og har gjort det muligt at se potentialet i mad. Sirup, salt, cremer mv., som produceres i Madhuset, og hvor Madhuset bliver omdrejningspunkt for, at vi laver nogle ting til fx sommermarked. På den måde er mosteriet blevet godt forankret i Kofoeds Skole i Madhuset."*[18]

Mosteriet er sammen med Madhuset et eksempel på, hvordan Kofoeds Skole også følger med tiden og kaster sig over andre typer aktiviteter, end hvad man traditionelt har gjort. Her peger projektlederen fra Kofoeds Skole på, at fondsmidlerne netop har været vigtige i denne udvikling, fordi de har medvirket til at kunne afprøve og styrke denne profil:

> "*Før var der ikke fokus på madaktiviteter, men nu er det en del af en større arbejde med madproduktion. Et efterspurgt produkt for både elever og folk, der gerne vil købe det. Vi har et autoværksted, der bliver nedlagt, for der er ikke længere elever. I takt med at verden ændrer sig, så er Madhuset noget, der er søgning på. Og der har det et potentiale, som vi gerne vil investere i det. Og fondsmidlerne har ligesom været en pilot, der har muliggjort at afprøve og se om der er søgning og potentiale. Og det er der…*
>
> *Madhuset er også blevet et samlingspunkt for Kofoeds Skole."*[19]

[17] Interview med medarbejder.
[18] Interview med Projektleder fra Kofoeds Skole.
[19] Interview med projektleder fra Kofoeds skole.

Kort om erfarings-opsamlingen

Erfaringsopsamlingen bygger på observation, interviews, dokumentanalyse og workshops med medarbejdere, ledere og elever på Kofoeds Skole. Hertil kommer interviews med samarbejdsparter til projektet. Alle interviewpersoner er udpeget med hjælp fra Frugtplukkerne eller Kofoeds Skole, og interviewene er foretaget i perioden efteråret 2017 til vinteren 2019/20. Der er i alt gennemført 25 interviews.

Som led i udarbejdelsen af erfaringsopsamlingen er der afholdt en workshop med medarbejdere fra mosteriet, som sigtede på at formulere elementerne i mosteriets forretningsmodel. I dette arbejde blev der taget udgangspunkt i Business Model Canvas.

Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) tager udgangspunkt i tre hovedområder af en organisations forretningsmodel, organisationens *værdiskabelse, eksterne struktur og interne struktur*. Den første del, *værdiskabelsen*, tager afsæt i den kunde- og brugerværdi, som organisationen vil skabe. Dernæst tager *den eksterne struktur* afsæt i organisationens brugere, kunder og kunderelationer. Til sidst tager *den interne struktur* afsæt i organisationens vigtigste ressourcer, driftsaktiviteter og partnerskaber. Med henblik på at facilitere en beskrivelse og diskussion af Æblemosteriets forretningsmodel blev BMC-modellen printet ud i A3-format og placeret på et bord imellem deltagerne og facilitatorerne. I takt med, at de forskellige elementer af forretningsmodellen blev beskrevet og diskuteret, blev de nedskrevet og placeret på BMC-modellen, ved brug af post-it-noter.