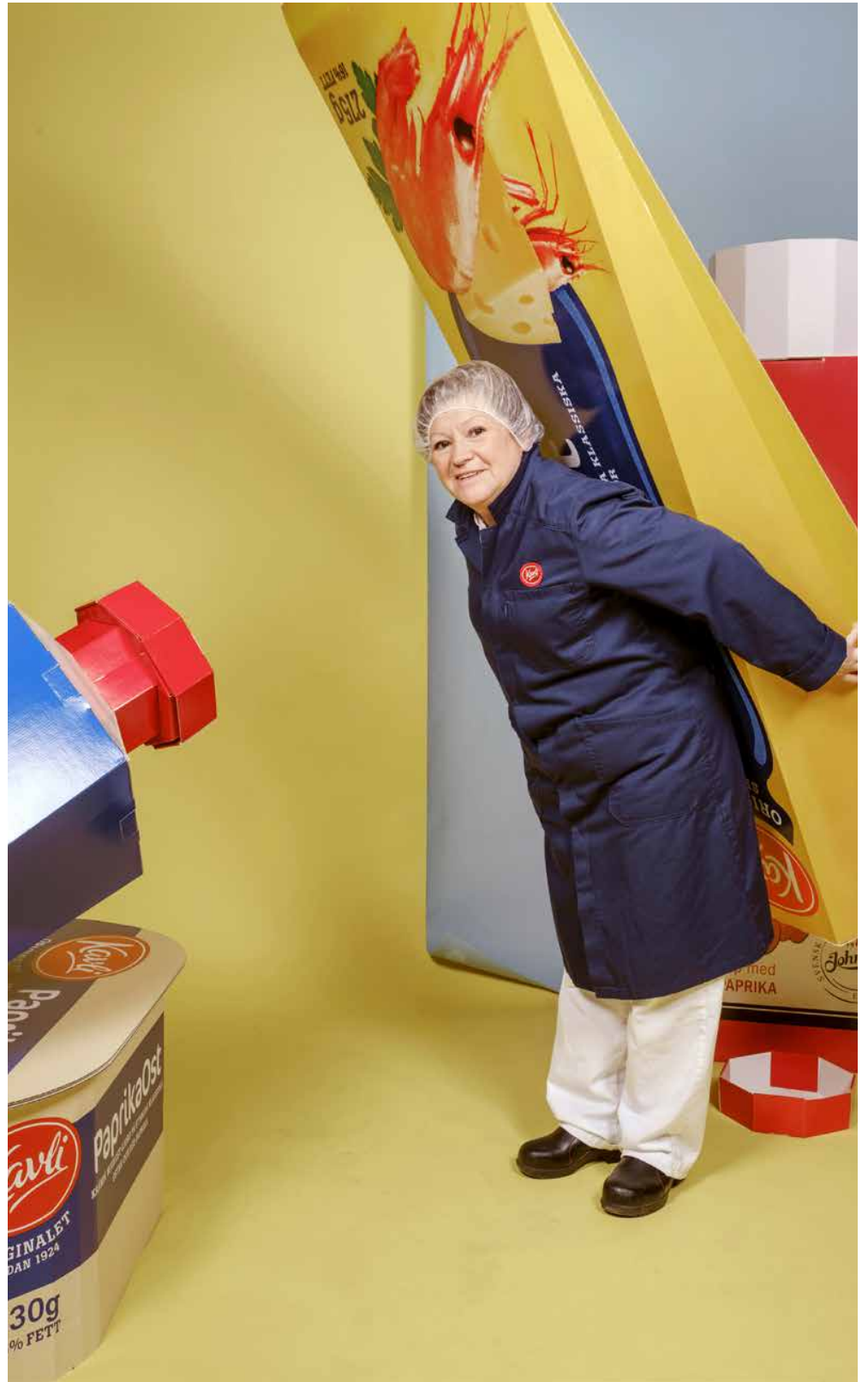


BESLUTFATTARE. Ofran Biakhesh, Miljan Pepic, Adel Ayoubm och Jeanette Ljunggren är några av de drygt 200 medarbetare på Kavli i Sverige som får rösta på vad en del av bolagets överskott ska skänkas till för organisationer.



DET GODA FÖRE



TAGET

Kan en räkost hjälpa utsatta barn? Få vet att mjukosttillverkaren Kavli ägs av en stiftelse och att allt överskott går till välgörenhet. Häng med till fabriken där ledningsgruppen går i terapi och osten gör skillnad.

JOHANNA LUNDSGÅRD (TEXT) & **JOEY ABRAIT** (FOTO)

johanna.lundsgard@di.se, 08-573 650 00





STOR-SÄLJARE. Mjukost på tub.



- ④ "Här får man tid att tänka", berättar Lars-Ove Sundqvist som kör truck i det enorma ostlagret. Han har arbetat på Kavli i 17 år
- ① Varumärket Eriks såser köptes av Kavli för några år sedan. Erik Lallerstedt och hans medhjälpare Milos Ljubisavljevic tillbringar mycket tid i testköket i Älvsjö.
- ② Per-Arne Gillmo står vid en av såshållarna till Erik Lallerstedts såser och inspekterar bernaisesåsen som ska fyllas i förpackningar.

Varje dag rinner 60 ton mjukost, majonnäs och dressing genom Kavlis maskiner i Älvsjö. Gigantiska block med edamer och gouda ligger inplastade i höga lagerhyllor. Vi passerar rad efter rad, som rymmer en veckoförbrukning av ost på totalt 342 ton.

Just i dag är det ingen karaktäristisk smaksättare som avslöjar vilken ost som tillverkas. När kräftstjartarna kokas i dillspad sprider sig doften av kräftskiva, och när tuberna med ädelost går på högvarv vet man att julen närmar sig. Det är trollbindande att kolla på maskinerna som efter en minut har fyllt 115 tuber med råkost, den dominerande storsäljaren.

"Av någon anledning lyckas vi alltid tillverka jalapeñoosten när koncernchefen kommer. Den är rätt stark, så det doftar rejält bara man kommer in i korridoren. När man väger upp jalapeñon får man stå med gasmask", säger fabrikschefen **JOAKIM STRENG** som visar oss runt.

Världens första på tub

Mjukost, eller smältost som det mer korrekt kallas, tillverkas av vanlig hårdost. Osten mals till småbitar och blandas med kryddor, smältsalter och tillsatser som räkor eller skinka. Smältsalterna gör att osten inte blir trädig när den smälter. Osten pastöriseras och när den är 80 grader hålls den ner i tuben för att sedan kylas ned.

Smältosten uppfunns i början av

1900-talet och 1924 skapade Kavli världens första mjukost på tub. Än i dag är det framför allt tuberna som går hem hos konsumenterna. Sommaren, med sina festivaler, semester och camping och utflykter, innebär högsäsong för Kavli, precis som sportloven. Mjukosten utgör fortfarande fundamentet i Kavli, som i dag består av 13 andra varumärken, däribland Eriks såser.

"När jag är ute och föreläser får jag alltid frågan var raketosten tog vägen. Den lanserades 1947, och var en ost man tryckte upp underifrån och skar av med ett tillhörande snöre. Det finns till och med en stödgrupp för raketosten på Facebook", berättar vd **GERHARD BLEY**.

För några år sedan kom det som Gerhard Bleykallar fören "negativsmörgåstrend". ▶



Raketosten tillverkades 1947-1979.



KAVLI

► Kavli grundades av **Olav Kavli** i Bergen 1893. 1914 hyrde han Fjellbygdens Meieri och när första världskriget var slut köpte han Songdal Meieri, där han började experimentera med framställning av olika ostar.

► 1924 lanserade Olav Kavli världens första mjukost med lång hållbarhet, Primula. Samtidigt blev sonen **Knut Kavli** partner i företaget och startade ett säljkontor i Sverige. Juni 1940 bildades O. Kavli AB och startade samtidigt produktion av ost i södra Stockholm.

► 1962 placerade Knut Kavli företagets aktier i en välgörenhetsstiftelse, O Kavli og Knut Kavlis Almennyttige Fund, i dag kallad Kavli-

fonden. Kavlikoncernen ägs helt av den ideella stiftelsen, vars syfte är att förvalta och dela ut koncernens överskott till välgörande ändamål. Varje år ger stiftelsen bidrag till forskning och humanitära projekt i Sverige och hela världen. 2017 omsatte Kavlis svenska bolag 831 miljoner kronor, och gjorde ett resultat efter skatt på drygt 78 miljoner kronor.

► Kavlikoncernen har i dag verksamhet i Norge, Sverige, Finland och England, med en årlig omsättning på drygt 3,2 miljarder kronor. Kavli har under de senaste åren förvärvat ett dussin varumärken, däribland Eriks säser, Skyr och Bollnäsfil.

► Svenskarna åt mindre och mindre bröd, något som påverkade Kavli direkt.

”Nu har det vänt, man äter mer smörgåsar igen.”

I år är det 125 år sedan **OLAV KAVLI** grundade Kavli, som från början var en livsmedelsbutik. Bondsonen från den lilla ön Bolsøya flyttade till Bergen som 18-åring för att läsa kurser i ekonomi och handel. På fickan hade han 60 kronor och en vision om att en dag starta ett eget företag. Efter att framgångsrikt ha drivit en livsmedelsbutik i flera år fick Olav Kavli möjlighet att köpa ett mejeri efter första världskrigets slut. Han började experimentera med framställning av olika ostar vilket resulterade i världens första mjukost med lång hållbarhet: Primula.

Under mellankrigsåren blev Primula en storsäljare och Kavli startade kontor och ostproduktion i Sverige. Samtidigt blev Olavs son **KNUT** partner i bolaget, gift med **KARIN KAVLI**, en känd skådespelerska bland annat verksam vid Dramaten, som senare blev chef för Göteborgs stadsteater.

Delade ut 84 miljoner kronor

Men paret Kavli fick aldrig några barn och eftersom de inte hade några arvingar ville Knut Kavli försäkra sig om att koncernen hade en långsiktig och samhällsengagerad ägare, och placerade därför företagets aktier i välgörenhetsstiftelsen Kavlifonden, 1962.

Det finns inga privata vinstintressen i Kavli, utan koncernen ägs i dag helt av Kavlifonden. Den vinst som inte återinvesteras i bolaget används till att stödja forsk-

ning, kultur och humanitära ändamål. 2018 delade Kavlifonden ut totalt 135 miljoner kronor.

”Jag är helt besjälad av den här ägarformen. Man kan fortfarande leva i en kommersiell värld och konkurrera med andra, men överskottet går till goda ändamål i stället för enskilda aktieägare. Det är verkligen något som skulle kunna användas mer”, säger vd Gerhard Bley.

De anställda får rösta

Det är en relativt ovanlig ägarstruktur för en koncern som omsätter drygt 3,2 miljarder kronor. Ett annat exempel i Sverige är Svenskt Tenn, ägt av Kjell och Märta Beijers Stiftelse, som varje år ger pengar till svensk forskning och utbildning.

Än mer ovanligt på Kavli är att sedan 2010 är det medarbetarna på Kavlis lokala dotterbolag som har fått möjlighet att själva bestämma ändamål för en viss summa pengar. Varje år kommer ett antal organisationer till fabriken för att presentera sig och berätta vad de arbetar med, innan de anställda får rösta. Varje röst är värd 8 000 kronor. I år är de värda dubbelt så mycket.

LARS-OVE SUNDQVIST har arbetat på Kavli i 17 år och kör numera oftast truck på ostlagret. Han är en av alla 200 medarbetare som fick rösta på en organisation. Under prisutdelningen förra hösten fick han dela ut en check på 501 683 kronor till organisationen Trygga Barnen, som hjälper barn som har närstående som har problem med alkohol, droger eller psykisk ohälsa.



MJUKOST-KUNGEN.
Olav Kavli.

LYS MED STJÄRNORNA

EUFORIN FINNS DÄR UTE

NORDIC LIGHT

Nordic Light är den mest lysande löparkollektion vi någonsin gjort. De helsvarta plaggen är gjorda i genomgående högkvalitativa material och utrustade med reflekterande norrskensprint som ger synlighet i mörka förhållanden. Välkommen till spännande materialkombinationer, bra väderskydd, höga kragar, inspirerande print och andra unika, normbrytande detaljer.

craftsportsweat.com

Jag är helt besjälad av den här ägarformen. Man kan fortfarande leva i en kommersiell värld och konkurrera med andra, men överskottet går till goda ändamål i stället för enskilda aktieägare.



Kavlis vd Gerhard Bley

”När de var här för att berätta om sin organisation visade en av grundarna sitt familjeporträtt. Jag kände igen mig själv i det. Vi klickade, och fann varandra i våra olika berättelser. När pengarna delades ut under ceremonin fick jag möjlighet att berätta om min bror som drabbades av psykisk sjukdom”, berättar Lars-Ove Sundqvist.

Förutom Trygga Barnen gick pengarna till organisationerna Min stora dag, Make a Change, Sjöräddningen och Givning People.

”Det är nog ingen som går till jobbet för att de blir motiverade av tjäna ytterligare en miljon till en redan rik aktieägare. Jag tror att man hittar motivation i det man är

delaktig i. Det enskilda aktieägandet spelade kanske roll förr, men inte på samma sätt i dag”, säger Gerhard Bley.

Han har varit vd på Kavli i åtta år och introducerat en ledarstil som går under namnet empatiskt ledarskap. När Gerhard Bley började på Kavli lät han de nio personerna i ledningsgruppen träffa var sin psykoterapeut för individuella samtal.

”Jag tror att verkningsgraden i svenskt näringsliv är extremt låg, det finns så mycket mer potential i varje människa. När man inkluderar, ger ansvar och visar att chefen är lika mänsklig får man ett helt annat engagemang. Det finns väldigt starka strukturer som sitter i näringslivet. Det som urskiljer en god ledare är att förmågan att kunna möta människor.”

Vill väcka politikerna

Den vanligaste kommentaren han får under sina föreläsningar är att det empatiska ledarskapet inte lär visa några positiva siffror i resultatet.

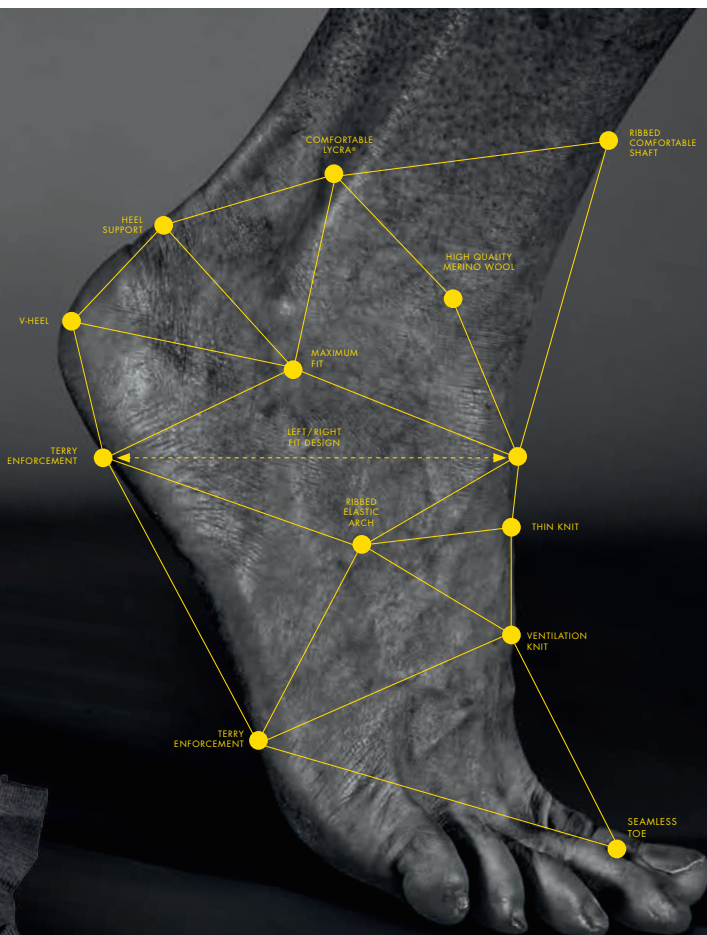
”Då brukar jag peka på att vi har mer än fördubblat omsättningen sedan 2011”, säger Gerhard Bley och fortsätter.

”Jag vill väcka politikerna. Staten skulle kunna sätta upp stiftelseägda företag, där entreprenörer som har andra värderingsgrunder, inte har något kapital i ryggen eller är födda **WALLENBERG**, kan få chans att driva företaget. Avkastningskraven skulle kunna vara samma, men ett företag kanske skulle heta Sjukvård AB där överskottet går till sjukvården. Vi pratar hela tiden om att vi behöver skapa resurser för framtida sociala system. Med en sådan struktur skulle företagandet och näringslivet kunna bidra på ett mycket bättre sätt.”



JOHANNA LUNDSGÅRD
johanna.lundsgard@di.se

JULIG SMAK. Mjukost med ädelost.



TREKKING WITH SENSE

Vårt sunda förnuft säger oss att ta hand om oss. Att äta nyttigt, träna och vara snälla mot oss själva. Men det är inte alltid lätt att göra rätt.

Lite hjälp på vägen kan göra stor skillnad. Ta hand om dina fötter så blir vandringen roligare.

Dina fötter är unika. Därför skapar vi produkter för individuella fötter – och sporter.

Tekniska strumpor som ger dig rätt förutsättningar för bättre prestation.

Det handlar om sunt förnuft – Sense. 70 års kunskap instickat i ett par strumpor.

SEGER MAKES SENSE



AVAILABLE IN OUR **WEBSHOP**
www.seger.se

And in selected sport shops

TREKKING MID

STICKAD I SVERIGE MED HJÄLP AV VINDEN. Vår fabrik där vi stickar Seger Sense är helt fossilfri och drivs helt och hållet med miljöcertifierad el från vindkraft.

