

# Tal till årsstämman 2026

**Cristina Stenbeck, Styrelseordförande i Kinnevik**

Jag vill börja med att återigen hälsa alla medaktieägare varmt välkomna till Kinneviks årsstämma. Det här är andra gången jag talar till er på en årsstämma sedan jag återvände till styrelsen för ett år sedan och jag gör det med ödmjukhet. En av anledningarna till att jag återvände var de frågor som flera av er lyfte, och de farhågor jag själv delade, kring bolagets operativa modell, investeringsstrategi, finansiella utveckling och framtida riktning.

Som aktieägare delar vi ett gemensamt intresse i Kinneviks framgång. Kinneviks roll har alltid varit att förvalta våra aktieägares kapital på ett ansvarsfullt sätt och att generera en attraktiv och hållbar avkastning med väl avvägt risktagande. Den rollen har vi inte levt upp till på senare tid. Att få bolaget på rätt kurs kräver starkt ledarskap, en ändamålsenlig kostnadsstruktur och en återgång till en mer koncentrerad portfölj med ett eller flera stabila kassagenererande bolag som finansiell motor.

Portföljen har de senaste åren skiftat från större kassagenererande bolag med lönsam tillväxt mot en bredare portfölj av lovande tillväxtbolag i tidiga skeden, varav de flesta går med förlust. Vi behöver nu återskapa den förra kategorin, antingen genom att låta befintliga bolag mogna eller genom att hitta nya som tillför stabilitet i portföljen. Vår befintliga portfölj om 36 bolag består till 95% av privata bolag. Det finns goda exempel på framgångar i portföljen och den operativa utvecklingen har sammantaget varit i linje med förväntningarna. Men substansvärdet, aktiekursen och totalavkastningen har inte motsvarat styrelsens förväntningar eller Kinneviks historisk av att överträffa index.

En stor del förklaras av volatiliteten på publika och privata marknader, som drivits av makroekonomisk osäkerhet, geopolitiska skiften och oro kring påverkan från ny teknik. Kinnevik har under de senaste 90 åren vant sig vid motgångar och regulatoriska utmaningar, men aldrig över en så bred del av portföljen samtidigt. Vi måste bygga upp en ryggrad av nya bolag med potential att skapa värde över generationer, bolag med stark operativ utveckling, snabb tillväxt och mycket goda framtidsutsikter. Vi måste engagera den fjärde generationen i vår roll som investerare och bolagsbyggare i Europa, och återupprätta vår förmåga att vara modiga, ibland konträra, men alltid med utgångspunkt i vad som gör Kinnevik till en unik investerare.

Till följd av styrelsens översyn av Kinneviks strategi under andra och tredje kvartalet 2025, tillkännagavs ett ledningsskifte i november förra året och i mars 2026 utsågs Rubin Ritter till tillförordnad vd. Vårt pågående arbete med Kinneviks strategi, organisation, kapitalallokering och kultur syftar till att ge den tillträdande permanenta vd:n ett konkret underlag att ta ställning till under rekryteringsprocessen, med fokus på Kinneviks väg framåt. Processen att tillsätta en ny vd leds av styrelsens rekryteringskommitté bestående av Maria Redin, Henrik Lundin och mig själv. Vi har träffat ett antal starka kandidater med erfarenhet av att bygga och förvalta investeringsportföljer i Europa och med en dokumenterad historik inom kapitalallokering.

Styrelsen arbetar aktivt med att definiera en uppdaterad investeringsstrategi. Det är skälet till att vi för närvarande inte avser att utnyttja återköpsmandatet, men också skälet till att vi idag ber om ert bemyndigande att kunna överväga återköp löpande under det kommande året, som ett verktyg i vårt kapitalallokeringsramverk.

Framåt kommer Kinneviks portfölj och kapitalallokering att bli mer koncentrerad, med större fokus på ingångsvärdering, på Europa och kassaflödesgenererande bolag i senare tillväxtfas. Vi kommer att allokera kapital där vår unika position som investerare skapar värde, i bolag med starka strukturella konkurrensfördelar, inte dit trenden för tillfället pekar. Det innebär ett mer systematiskt förhållningssätt, färre investeringar och lägre risktagande, men med hög övertygelse bakom varje beslut. Det ska resultera i en koncentrerad portfölj med meningsfullt ägande i varje bolag, präglad av uthållig tillväxt och motståndskraft genom konjunkturcykler.

Ägande måste vara både aktivt och ansvarstagande. Den övertygelsen har alltid varit en grundpelare i hur Kinnevik investerar i människor, idéer och bolag, och hur vi allokerar kapital. Det ska genomsyra hela organisationen – från styrelse och ledning till investeringsteam och portföljbolag. I praktiken innebär det att aktivt stötta portföljbolagens utveckling, upprätthålla stark disciplin och intern kontroll, och ha mod att utmana etablerade antaganden, i vår egen organisation såväl som i våra portföljbolag.

På kort sikt fokuserar vi på att skapa värde i den befintliga portföljen snarare än att investera ytterligare kapital. Vi driver avyttringar när tillfälle ges för att frigöra resurser dit de kan generera bäst avkastning. Vi har också förbättrat vår marknadskommunikation under årets första månader för att synliggöra värdet i våra investeringar och göra det enklare att förstå.

Många av er hörde av er efter vår rapport för det första kvartalet och uttryckte lättnad över att trenden verkar vända och att tonen från ledningen, med Rubin i spetsen, har förändrats. Jag delar den bilden, och det här är det första av många steg för att få Kinnevik tillbaka på rätt kurs. Genom vårt långsiktiga arbete hoppas, och tror, jag att Kinnevik kan återbygga aktieägarnas förtroende.

Snabb teknisk utveckling och geopolitiska skiften är numera konstanter. Vi navigerar dem bäst genom att tänka som ägare, identifiera de möjligheter och utmaningar som förändring skapar för ambitiösa bolag, och agera på dem.

Vår ambition är densamma som den varit i 90 år – att samarbeta med de bästa personerna och bolagen för att bygga branschledande verksamheter som skapar värde över generationer och bidrar till en positiv samhällsutveckling. Detta är en stor del av min personliga drivkraft.

Avslutningsvis vill jag rikta ett varmt tack till hela teamet för deras hårda arbete, till Rubin för att han axlat rollen som tillförordnad vd under en kritisk period, och till styrelsen för ert stora engagemang för Kinneviks framtid.

Tack.