

**GROUPE
KUDELSKI
RAPPORT
ANNUEL
2018**

SOMMAIRE

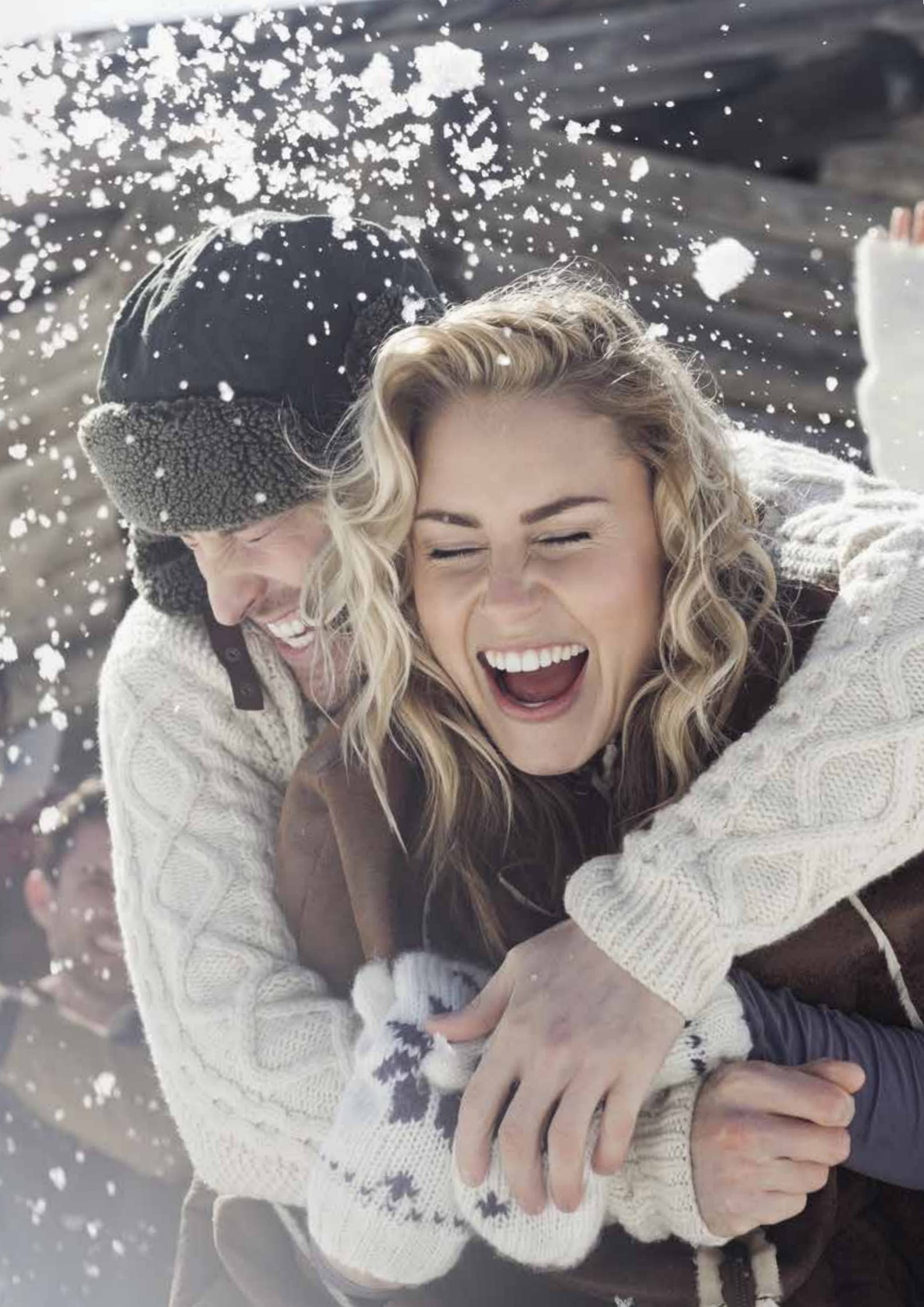
6	Interview avec André Kudelski
10	Chiffres clés 2018
12	Le Groupe Kudelski
28	Télévision digitale
44	Accès public
52	Cybersécurité
60	Internet des Objets
66	Gouvernement d'entreprise
92	Rapport de rémunération
102	Revue financière et rapport financier

VIVRE SES LOISIRS EN TOUTE SÉRÉNITÉ

Nous aspirons à profiter de nos loisirs de manière détendue en oubliant les contraintes.

Regarder un film culte à la maison ou en déplacement, skier en totale liberté, sans subir les files d'attente, accéder au stade en toute fluidité pour assister à un match de football, déposer sa voiture à l'aéroport avant de décoller... Quelle que soit l'activité, les technologies du Groupe Kudelski sont là pour nous simplifier la vie.

Discrètes mais efficaces, elles nous accompagnent à chaque instant et nous permettent d'accéder avec fluidité et sécurité aux expériences les plus variées.

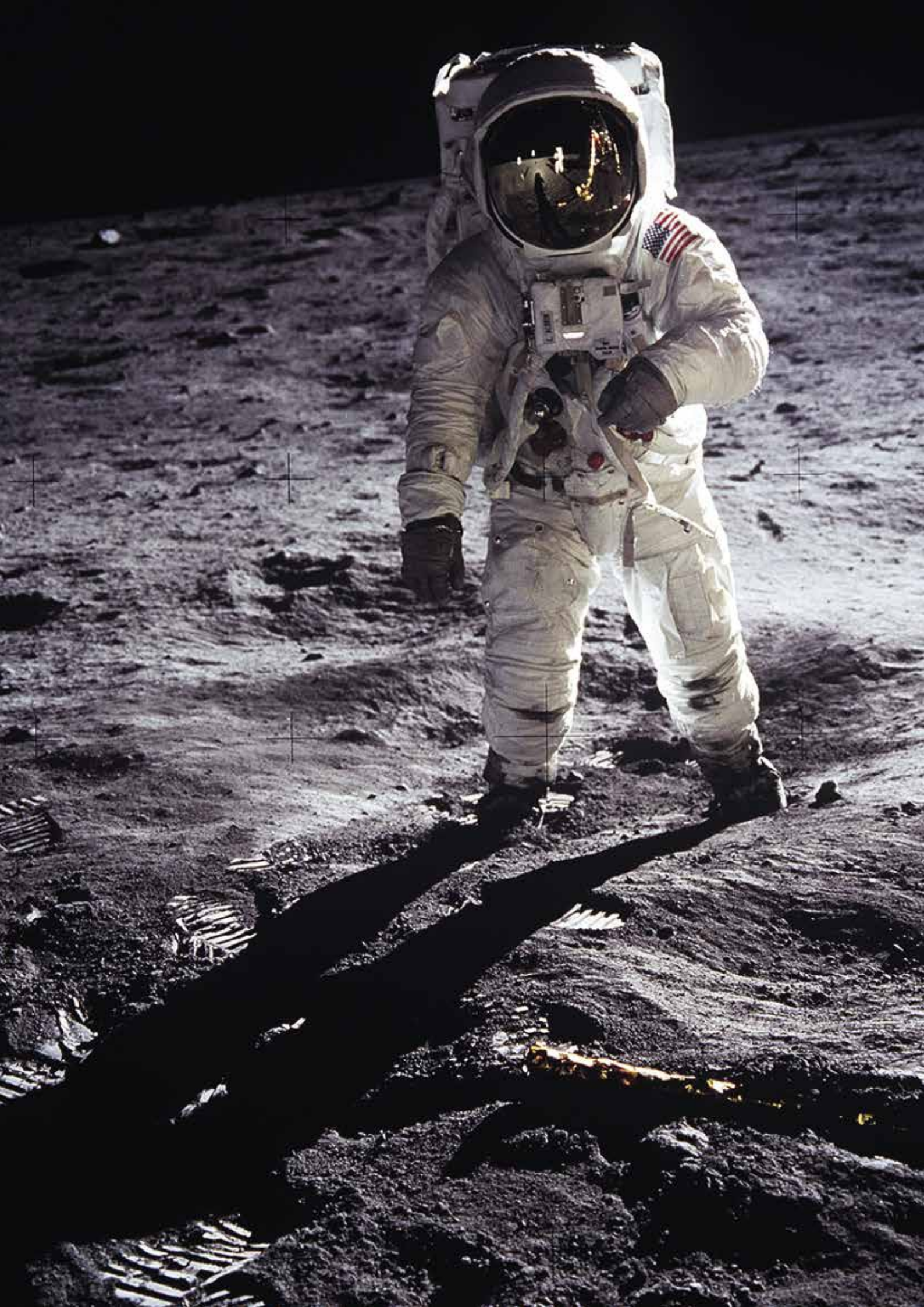


VERS LES SOMMETS... ET PLUS LOIN ENCORE

Premières expéditions à l'Everest, exploration de la fosse des Mariannes, missions Apollo... Pendant des décennies, les enregistreurs NAGRA ont accompagné les entreprises humaines les plus audacieuses et les plus marquantes.

Utilisés par les ingénieurs du son, les agences de renseignement, les reporters de terrain, les amateurs de musique et bien d'autres passionnés encore, ces appareils légendaires témoignent de l'esprit de pionnier du Groupe. Un esprit qui perdure depuis 67 ans.

Des enregistreurs révolutionnaires aux plateformes intuitives et immersives de découverte des contenus d'aujourd'hui, en passant par les premières cartes d'accès mains-libres pour le ski, les innovations du Groupe sont présentes au cœur de nos activités, depuis des décennies.





“Notre but a toujours été de gérer le Groupe dans une perspective à long terme, en concevant de nouvelles technologies et en livrant des solutions de qualité qui sont non seulement innovatives sur le plan technique mais répondent aussi au mieux aux attentes des consommateurs et des clients.”

INTERVIEW AVEC ANDRÉ KUDELSKI

Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski

Quel est le bilan de l'année 2018 pour le Groupe Kudelski ?

Comme il avait été anticipé, l'année 2018 a été riche en challenges, démontrant l'importance des efforts de transformation initiés par le Groupe en 2017 – efforts dont les premiers résultats concrets se sont manifestés l'année dernière.

Le Groupe a continué à réorienter ses efforts d'investissements de la TV digitale traditionnelle vers les nouvelles initiatives de croissance telles que la TV par Internet, la cybersécurité et l'Internet des Objets (IoT), ainsi que vers l'Accès public.

Pour l'activité TV digitale, d'importantes étapes ont été franchies durant l'année écoulée, comprenant l'intégration de CONAX dans NAGRA, l'implémentation d'un programme de réduction des coûts et la simplification du portefeuille de produits, avec notamment la cession de SmarDTV. La combinaison de ces mesures a permis au segment TV digitale d'améliorer sa rentabilité structurelle en dépit de la baisse prévue du chiffre d'affaires, tout en poursuivant ses investissements soutenus dans l'innovation.

Afin de permettre aux actionnaires de mieux comprendre la dynamique de nos marchés, le conseil d'administration a décidé d'améliorer la transparence du reporting financier. Pour l'exercice 2018, les résultats se présentent en quatre segments distincts: la TV digitale, la Cybersécurité, l'Internet des Objets et l'Accès public.

Kudelski Security (cybersécurité) a poursuivi la mutation de sa structure de revenus, passant de la revente de technologies à des activités à plus forte valeur ajoutée comme les services de conseil haut niveau, les services de sécurité de type Cyber Fusion Center et la vente de solutions propriétaires. En conséquence, la marge brute et le résultat opérationnel de Kudelski Security ont augmenté en 2018, alors que les revenus ont diminué – à l'exception du marché suisse qui enregistre une croissance des revenus de 57% comparé à 2017.

Dans le domaine de l'IoT, une activité en phase de développement en 2018, le Groupe a continué à développer sa plateforme de sécurité IoT et conclu de nouveaux partenariats en vue de la commercialisation de sa plateforme dans de nouveaux secteurs de l'industrie.

En Accès public, SKIDATA a continué à se développer de manière impressionnante, passant d'un fournisseur d'équipements électromécaniques en Europe (lors de l'acquisition de la société par le Groupe Kudelski en 2001) à une position de leader mondial en gestion des revenus et de l'accès pour les parkings, les remontées mécaniques et les événements. Après avoir enregistré 10% de taux de croissance annuelle composée pendant plus d'une décennie, SKIDATA affiche un taux de croissance décevant de 3% en 2018 et un résultat opérationnel en recul par rapport à l'année précédente, en raison d'un chiffre d'affaires plus bas que prévu en novembre et décembre.

Fort de ce constat, comment envisagez-vous 2019 ?

Notre but a toujours été de gérer le Groupe dans une perspective à long terme, en concevant de nouvelles technologies et en livrant des solutions de qualité qui sont non seulement innovatives sur le plan technique mais répondent aussi au mieux aux attentes des consommateurs. Nous nous sommes concentrés sur les secteurs dans lesquels nos solutions sont stratégiques pour les affaires de nos clients.

Bien que nous continuerons à transformer le Groupe pour renforcer encore son positionnement pour le futur, nous n'attendons pas une amélioration majeure des résultats en 2019. Dans le cadre de la mutation du Groupe, nous continuerons à améliorer la performance de notre segment TV digitale en renforçant l'innovation dans les nouvelles initiatives prometteuses et en optimisant la rentabilité structurelle du segment.

Pour Kudelski Security, nous poursuivrons le développement de nos activités à haute valeur ajoutée telles que les services managés (Cyber Fusion Center), l'enrichissement du portefeuille de produits par l'innovation et l'expansion de notre Centre d'Excellence en sécurité Blockchain.

En IoT, le Groupe continuera à développer sa plateforme IoT sécurisée et renforcera sa collaboration avec des partenaires existants et futurs pour mieux répondre aux besoins des segments de marché IoT à fort potentiel.

Le Groupe a aussi mis en œuvre une initiative visant à améliorer l'efficacité de SKIDATA et permettre à l'entité de retrouver rentabilité et croissance, afin d'établir une base durable pour le développement futur de l'Accès public.

En 2017, le Groupe a entamé une importante transformation qui concerne tous ses secteurs d'activité; où en est-on ?

L'effort de transformation s'est concentré sur quatre axes principaux: (1) réduire les coûts pour servir le marché, (2) nous rapprocher de nos clients clés, (3) poursuivre la dynamique d'innovation, et (4) maintenir l'excellence dans les prestations aux clients.

Ces efforts ont déjà aidé le Groupe à se concentrer sur les nouvelles initiatives prometteuses tout en améliorant la rentabilité structurelle de son core business. Le défi consiste à maintenir la dynamique d'innovation tout en redimensionnant les activités qui déclinent.

C'est un grand défi mais, grâce au soutien de nos équipes dans le monde entier, nous y sommes parvenus, tout en continuant à servir nos clients avec un service et des prestations de très haute qualité. Je saisis cette occasion pour remercier nos collaborateurs, qui ont fait preuve d'un engagement et d'un professionnalisme exemplaires, malgré un environnement de marché difficile.

La transformation se poursuivra-t-elle en 2019 ?

La transformation n'est pas encore terminée mais les priorités ont évolué. En 2017 et 2018, celles-ci étaient principalement sur la réduction de la base de coûts. Pour 2019, nous allons renforcer le positionnement pour mieux saisir les nouvelles opportunités de marché.

Nous allons également davantage exploiter les synergies entre les entités du Groupe. Les développements technologiques, la répartition géographique des sites et la gestion des talents sont déjà des aspects pour lesquels les besoins sont partagés au sein des différentes filiales du Groupe. Nous visons à renforcer encore l'esprit d'entreprise dans le Groupe.

2019 posera de nombreux défis mais verra aussi de nouvelles opportunités intéressantes se concrétiser. Opportunités que nous avons identifiées et vers lesquelles nous portons plus spécifiquement nos efforts.

Quelles sont les principales tendances dans le domaine de la TV digitale, et comment le Groupe prévoit-il d'y répondre ?

La TV digitale classique reste sous pression de la part des nouveaux acteurs OTT, et notamment des géants de l'Internet. Toutefois, la plupart des opérateurs de TV digitale sont parvenus à trouver des solutions afin de rester compétitifs. N'oublions pas que ce marché représente le plus vaste catalogue de contenus premium et la première base d'abonnés du monde.

Dans un tel environnement, on observe une collaboration toujours plus étroite entre les opérateurs de pay-TV traditionnels et les nouvelles plateformes Internet, offrant au Groupe Kudelski des opportunités de relier les deux mondes. L'expérience du Groupe et sa réputation de durabilité dans l'industrie de la création et de la distribution de contenus premium depuis plus de 65 ans sont de vrais atouts.

Dans ce contexte toujours plus concurrentiel, les opérateurs de TV digitale poursuivent leurs investissements afin de maintenir leur compétitivité, et adoptent de nouvelles technologies développées par le Groupe telles que la solution de sécurité «end-to-end» ou la plateforme de «business performance» Insight.

Le marché OTT «pur» représente également une opportunité pour le Groupe Kudelski, qui a optimisé un certain nombre de ses nouvelles solutions spécifiquement pour répondre aux besoins de ce marché, et notamment la solution de sécurité «end-to-end», le watermarking, la plateforme avancée d'expérience utilisateur et Insight.

Quelles sont les priorités pour l'Accès public ?

Au cours des dix dernières années, SKIDATA a démontré sa capacité à faire croître ses revenus et assurer sa rentabilité à long terme. Dans cette perspective, l'exercice 2018 a été une exception qui a mis en évidence la nécessité de transformer SKIDATA afin de mieux répondre aux futures opportunités. La première priorité dès 2019 est de rétablir un haut niveau de rentabilité pour SKIDATA, améliorer le cash-flow et retrouver la croissance de manière durable.

L'innovation est également fondamentale pour le futur de SKIDATA. Nous continuerons à introduire sur le marché des solutions à haute valeur ajoutée qui permettront à nos clients d'accroître leurs revenus de manière substantielle.

Comment évolue l'activité cybersécurité et quelles sont les nouveautés dans ce domaine ?

D'importantes attaques de la sécurité ont continué à avoir lieu en 2018, et on constate que de nombreuses entreprises et instances gouvernementales ne sont pas bien équipées pour détecter, diagnostiquer et répondre à de telles attaques.

Quand le Groupe a décidé d'entrer sur le marché américain de la cybersécurité avec l'acquisition de deux sociétés principalement actives dans le conseil et la revente de technologies de cybersécurité, le but était d'accéder au plus grand marché du monde dans ce domaine. Cette stratégie nous a permis d'établir rapidement un canal de distribution pour la vente de services et de solutions propriétaires de Kudelski Security à forte valeur ajoutée.

Notre priorité pour Kudelski Security est de développer de nouvelles solutions propriétaires permettant une bonne rentabilité dans le futur. Les nouveaux produits lancés en 2018 comprennent notamment le Secure Blueprint, les enclaves de sécurité managées, s'ajoutant aux Cyber Fusion Centers avancés de Cheseaux (Suisse) et Phoenix (USA), dont les services sont particulièrement appréciés sur le marché.

Quelle est la stratégie du Groupe dans le domaine de l'IoT et quels sont les premiers résultats ?

La sécurité IoT est une évolution logique pour le Groupe Kudelski, qui peut y amener son expérience dans le domaine de la TV digitale et de la cybersécurité. Nous combinons la sécurité intégrée dans le produit du client et la gestion de la sécurité en temps réel au niveau de la plateforme afin d'intégrer les objets connectés de manière fluide dans un environnement IT managé et sécurisé.

En 2018, la priorité pour l'IoT Kudelski a été le développement d'une plateforme de sécurité propriétaire et la conclusion de partenariats avec des leaders dans des secteurs de l'industrie IoT à fort potentiel. Nous poursuivons dans la même direction en 2019 en concluant de nouveaux partenariats stratégiques dans les industries où la sécurité est un élément critique.

Dans ce domaine, ce qui nous différencie fondamentalement est notre capacité à fournir une plateforme sécurisée de gestion IoT en ajoutant des prestations de diagnostic, de certification des objets connectés et de réponse aux attaques, notamment grâce à nos laboratoires avancés et notre capacité à gérer la sécurité tout au long du cycle de vie d'un device.

Quel dividende sera distribué aux actionnaires pour l'exercice 2018 ?

Après un examen attentif de la performance 2018 du Groupe et des perspectives futures, le conseil d'administration a décidé de proposer un versement de CHF 0.10 par action au porteur (CHF 0.01 par action nominative) prélevé sur les réserves issues d'apport de capital.

Quelles sont les perspectives pour 2019 ?

Pour 2019, le Groupe prévoit des revenus stables ou en légère progression et un EBITDA hors coûts de restructuration se situant entre USD 80 et 95 millions.

Le secteur traditionnel de la pay-TV devrait se stabiliser en 2019. La cybersécurité devrait continuer à acquérir de nouveaux clients, à étendre sa présence géographique, et, par conséquent, accroître sa rentabilité grâce à des offres stratégiques et des services à forte valeur ajoutée. Le Groupe continuera à investir dans le domaine de l'IoT et aura comme priorité pour l'Accès public l'amélioration du cash-flow et le rétablissement d'un haut niveau de rentabilité.

Au nom du conseil d'administration du Groupe Kudelski, je tiens à remercier nos actionnaires, nos équipes, nos clients et nos partenaires pour leur précieuse contribution au succès du Groupe sur le long terme, ainsi que pour leur soutien, particulièrement apprécié en ces temps difficiles.



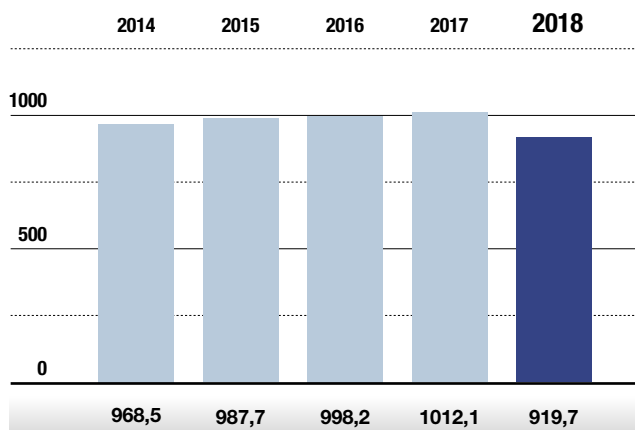
“Pour 2019, nous allons renforcer notre positionnement pour mieux saisir les nouvelles opportunités de marché. Nous allons également davantage exploiter les synergies entre les entités du Groupe.”

CHIFFRES CLÉS 2018

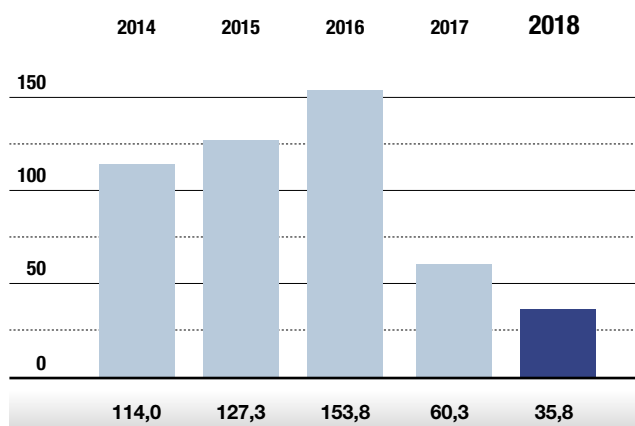
		31.12.2018	31.12.2017	Change
Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	USD million	919,7	1012,1	-9,1%
Résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements (OIBDA)	USD million	35,8	60,3	-40,7%
En % du chiffre d'affaires	%	4%	6%	
Résultat opérationnel	USD million	-7,3	21,8	-133,5%
En % du chiffre d'affaires	%	-1%	2%	
Résultat net des activités poursuivies	USD million	-24,3	-1,4	1665,9%
Résultat net par action	USD	-0,5218	-0,2716	
Montants redistribués aux actionnaires	CHF	0,1	0,1	
Cours de l'action au 31 décembre (actions au porteur)	CHF	5,64	12,05	
Capitalisation boursière au 31 décembre (actions au porteur)	CHF million	281,5	599,6	
Fonds propres attribuables aux actionnaires	USD million	406,6	469,2	
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	USD million	-4,7	-54,2	
Liquidités	USD million	86	71,9	
Dettes financières	USD million	-462,3	-424,4	
Collaborateurs au 31 décembre (nombre effectif)		3742	3940	

Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation

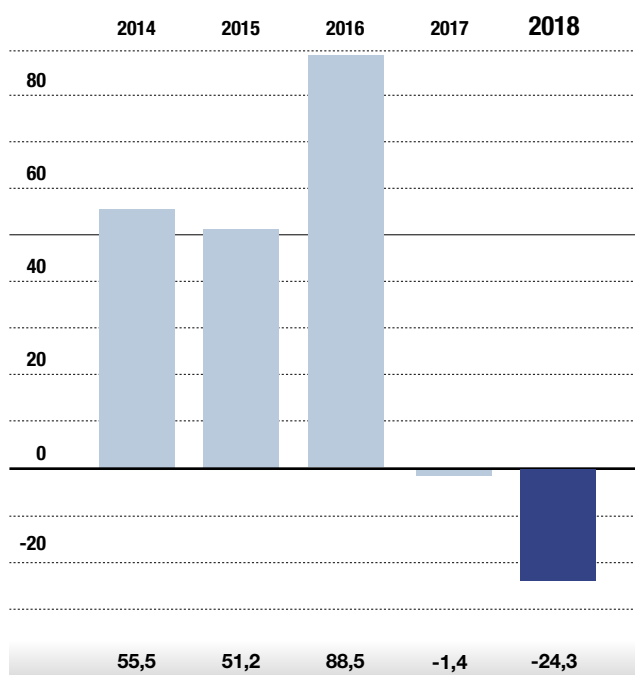
En millions de USD



OIBDA *



Résultat net des activités poursuivies



Chiffre d'affaires par segment

Télévision digitale

48,8 %

Accès public

40,6 %

Cybersécurité

10,4 %

Internet des Objets

0,2 %

OIBDA *

2018

35,8 **

2017

60,3 **

Résultat net par action

2018

-0,5218 ***

2017

-0,2716 ***

Operating Income Before Depreciation, Amortization and Impairment *

En millions de USD **

En USD ***

En cas d'adoption de nouvelles normes comptables, les chiffres comprennent les derniers chiffres comparatifs publiés dans les rapports annuels.

Les chiffres 2014-2016 ont été retraités en USD à des fins de comparaison.



KUDELSKI

LE GROUPE KUDELSKI

Un leader mondial dans la création
et la mise en œuvre de solutions
technologiques de pointe

UN PRÉCURSEUR DEPUIS DES DÉCENNIES

› LE GROUPE KUDELSKI



Plus de 500 millions
de personnes profitent
chaque jour des solutions
du Groupe Kudelski



L'UTILISATEUR FINAL AU PREMIER PLAN

Grâce à l'utilisation de technologies de pointe permettant des interactions intuitives, les solutions du Groupe Kudelski simplifient la vie quotidienne de plus de 500 millions de consommateurs dans le monde.

PIONNIER TECHNOLOGIQUE

Depuis des décennies, le Groupe Kudelski est reconnu comme un précurseur dans ses différents domaines d'activité. Chaque jour, ses collaborateurs passionnés développent des solutions innovantes qui viennent enrichir le portefeuille de brevets que possède le Groupe.

INGÉNIERIE DE POINTE

Le Groupe Kudelski est un expert reconnu dans le domaine de la sécurisation des données et des contenus au sein de l'écosystème numérique global. Ses solutions permettent aux opérateurs d'évoluer en toute confiance dans leurs marchés respectifs.

UN LEADER TECHNOLOGIQUE GLOBAL

) LE GROUPE KUDELSKI

Le Groupe Kudelski est un leader mondial dans le développement et la vente de technologies de pointe destinées à sécuriser les revenus des propriétaires de contenus et des fournisseurs de services pour la télévision digitale et les applications interactives. Ses solutions permettent aux consommateurs d'accéder à des contenus de manière fluide sur tous types d'appareils et de vivre une expérience visuelle des plus captivantes.

Le Groupe valorise aussi son portefeuille de brevets grâce à l'accès réciproque aux brevets portant sur les technologies de pointe et aux accords de licence.

Le Groupe est également un leader mondial en accès public. Ses solutions de gestion des véhicules et des personnes équipent des parkings, des stades et des stations de montagne comptant parmi les plus importants au monde.

Tirant parti de sa longue expérience dans la sécurisation des contenus numériques et la lutte contre le piratage, le Groupe fournit des solutions et des services de cybersécurité visant à protéger les données, les processus et les systèmes des entreprises.

Et enfin, Kudelski offre des technologies et des services aux entreprises de tous les secteurs d'industrie afin de les aider à sécuriser leurs innovations dans le domaine de l'Internet des Objets.



L'INNOVATION EST UN MOTEUR DE CROISSANCE
ESSENTIEL POUR LE GROUPE KUDELSKI.

L'HISTOIRE ET L'HÉRITAGE DU GROUPE ONT POUR
FONDEMENT LA MARQUE EMBLÉMATIQUE «NAGRA»,
QUI SE RÉFÈRE INITIALEMENT AU CÉLÈBRE ENREGISTREUR
AUDIO DÉVELOPPÉ EN 1951. DEPUIS, LE GROUPE A
TOUJOURS ÉTÉ UN PIONNIER TECHNOLOGIQUE GRÂCE
À SA VISION ET À SON SENS DE L'INNOVATION.

10 DATES CLÉS

› LE GROUPE KUDELSKI

1951

Stefan Kudelski fonde la société. Lancement du premier enregistreur portable au monde, le NAGRA I, marquant le début d'une série d'enregistreurs célèbres ayant révolutionné la prise de son dans l'industrie de l'audio et du cinéma.

1989

Livraison des premiers systèmes de cryptage pour la télévision développés par l'équipe d'André Kudelski et entrée dans le domaine de la télévision payante.

1991

André Kudelski succède à Stefan Kudelski en tant que président et administrateur délégué du Groupe.

1995

Livraison des premières solutions de contrôle d'accès digitales.

2001

Le Groupe se diversifie en entrant dans le domaine de l'accès public avec l'acquisition de SKIDATA.



2009

Acquisition de l'intégralité du capital d'OpenTV par le Groupe: les solutions Kudelski gèrent désormais l'ensemble de l'écosystème de la télévision digitale.

2012

Création de Kudelski Security: le Groupe se diversifie dans le secteur de la cybersécurité.

2016

Le Groupe établit un second siège à Phoenix, Arizona, aux États-Unis. Le Groupe lance Insight, le programme d'analyse de données basé sur le «big data» et l'intelligence artificielle.

2017

Dans le domaine de l'Internet des Objets, lancement du Centre d'Excellence en Sécurité par le Groupe, afin de répondre à la demande croissante en protection des appareils connectés.

2018

L'activité Télévision digitale intégrée continue à se renforcer avec l'intégration de toutes les lignes de produits sous la marque NAGRA. Expansion continue de l'offre en cybersécurité et présence renforcée sur les marchés. Démarrage prometteur de l'offre du Groupe dans le domaine de l'Internet des Objets.

SOCIÉTÉS DU GROUPE

) LE GROUPE KUDELSKI

Télévision digitale

NAGRA

Solutions intégrées de protection de contenu et de gestion multi-écrans comprenant des outils et des technologies anti-piratage, du watermarking et des outils basés sur l'Intelligence Artificielle.

Développement, protection et vente sous licence des innovations du Groupe.

Accès public

SKIDATA

Solutions intégrées d'accès et de gestion pour les parkings, les remontées mécaniques, les sites sportifs et culturels et les lieux d'exposition.

Cybersécurité

KUDELSKI SECURITY

Solutions et services de cybersécurité pour les entreprises privées, les gouvernements et les administrations publiques.

Internet des Objets (IoT)

IOT SECURITY CENTER OF EXCELLENCE

Services et technologies de sécurisation IoT pour aider les sociétés à protéger leurs appareils, leurs données et leurs business modèles, dans toutes les industries.



67

ans d'innovation

500 millions
d'utilisateurs

10 000
clients

3 742
employés

Présence dans
32 pays

QUATRE PILIERS SOLIDES AVEC DE FORTES SYNERGIES

› LE GROUPE KUDELSKI



Télévision digitale



Accès public

DESCRIPTION	<p>Grande expérience dans les technologies de protection et de distribution des contenus.</p> <p>Solide gamme de produits et forte présence auprès des opérateurs.</p>	<p>Leader mondial dans les solutions de gestion de l'accès public et des revenus pour les stations de ski, le parking «off-street» et les manifestations.</p>
AXES PRINCIPAUX	<p>Plateformes sécurisées, ouvertes et intégrées pour les réseaux broadcast, broadband et mobiles permettant des expériences utilisateurs personnalisées.</p> <p>Mieux monétiser les contenus vidéo premium.</p>	<p>Solutions intégrées permettant un accès fluide et simple de personnes et de véhicules à des sites et des installations telles que parkings, remontées mécaniques, stades et parcs d'attraction.</p> <p>Permettre aux opérateurs d'infrastructures de maximiser leurs revenus.</p>
GÉOGRAPHIE	Mondial	Mondial
DÉBUT DE L'ACTIVITÉ	1951 (audio) 1995 (digital)	1977 (depuis 2001 dans le Groupe)
MATURITÉ	Elevée, avec développement supplémentaire attendu	Elevée, avec développement supplémentaire attendu



Cybersécurité

Positionnement unique dans la sécurisation des réseaux et infrastructures IT des grandes entreprises, de la décision à la mise en œuvre.

Solutions de cybersécurité «end-to-end» s'adressant à une grande variété de clients dans de multiples secteurs.

Protéger les entreprises et gouvernements des cyberattaques.

USA/Europe

2012

En développement



Internet des Objets

Solides compétences et solutions pour sécuriser les appareils connectés et les données qui leur sont liées.

Solution de sécurité IoT résiliente et facile à intégrer et à gérer.

Tenir les pirates à distance des opérations IoT et protéger les actifs stratégiques.

USA/Europe

2017

En développement

AXES STRATÉGIQUES

) LE GROUPE KUDELSKI

1

STRATÉGIE DU GROUPE

Établir une position de leader dans les marchés en croissance

- Mettre à profit notre rôle de partenaire de confiance
- Améliorer les synergies au sein du Groupe et simplifier la structure
- Se concentrer sur les zones de croissance
- Mettre à profit nos atouts distinctifs dans des domaines adjacents

2

Résoudre des problèmes business stratégiques grâce à l'innovation

- Faire croître nos quatre secteurs d'activité organiquement et par des investissements complémentaires ciblés
- Assurer la future relève avec des projets à haut potentiel
- Enrichir notre portefeuille d'innovations distinctives
- Continuer à développer de nouvelles technologies pertinentes pour le business

3

Gérer notre portefeuille d'activités sur le long terme

- Se concentrer sur la performance à long terme et sur la création de valeur durable plutôt qu'uniquement sur le profit à court terme
- Réduire les coûts du service aux clients
- Utiliser le capital de manière efficace
- Diminuer le niveau d'endettement
- Sélectionner soigneusement les opportunités d'investissements

STRATÉGIE PAR SEGMENT

Télévision digitale

1. Investir sélectivement dans notre activité TV digitale
2. Convertir plus efficacement les investissements du passé en affaires concrètes aujourd'hui
3. Explorer les segments à haute valeur ajoutée dans la chaîne de valeur vidéo et les domaines adjacents
4. Développer une nouvelle approche centrée sur l'utilisateur et basée sur l'innovation
5. Améliorer et gérer les projets d'excellence opérationnelle de manière continue

Accès public

1. Transformer le réseau de distribution de SKIDATA afin d'améliorer la rentabilité et la génération de cash-flow grâce à des synergies
2. Accroître et optimiser le service aux clients de manière proactive
3. Adopter de nouvelles technologies pour proposer de nouvelles offres – développer des solutions de pointe pour servir les clients et accroître leur base de revenus
4. Soutenir la transformation de l'industrie – utiliser l'analyse de données et le savoir-faire dans l'optimisation des processus pour amener la digitalisation chez les clients
5. Vente additionnelle de solutions à valeur ajoutée

Cybersécurité

1. Renforcer encore notre position de conseiller privilégié dans l'élaboration des stratégies de cybersécurité
2. Se focaliser sur les technologies stratégiques émergentes pour étendre notre offre à haute valeur ajoutée
3. Continuer à développer et à enrichir l'offre de services managés de type «Cyber Fusion Center» afin de protéger les données des clients où qu'elles se trouvent
4. Augmenter la génération de propriété intellectuelle par la recherche, le développement et l'innovation

Internet des Objets

1. Atteindre une taille critique par des déploiements significatifs
2. Accroître rapidement la base de clients en concluant des partenariats avec des acteurs de l'industrie des objets connectés, dans les secteurs où la sécurité est critique
3. Compléter le développement d'une plateforme de sécurité IoT

DES SYNERGIES QUI APPORTENT UN AVANTAGE COMPÉTITIF

› LE GROUPE KUDELSKI

UNE PLATEFORME COMMUNE À TOUS LES SEGMENTS

INFRASTRUCTURES ET PROCESSUS D'INNOVATION

- Evaluer les technologies innovantes, les tendances du marché et les opportunités
- Rechercher les meilleurs talents dans leurs domaines respectifs
- Profiter des opportunités de développement des composants à valeur ajoutée: une technologie de base, plusieurs applications, dans diverses industries
- Penser le business modèle pertinent
- Concevoir de façon globale et implémenter à l'échelle des divisions

MARCHÉS ET CLIENTS

- Les clients en TV digitale sont des prospects naturels pour la cybersécurité et l'IoT
- Les forces de vente des activités TV digitale et cybersécurité sont au premier plan du développement de l'IoT
- Infrastructures et back-office partagés
- Transfert des ressources dans un pool de talents pour obtenir une gestion optimale des connaissances

TECHNOLOGIES ET EXPERTISE AVANCÉE EN SECURITÉ

- Technologies sécuritaires de pointe
- Embarquées dans les devices aussi bien en ligne que «offline»
- En minimisant l'impact sur les opérations
- Utilisation de technologies de pointe: intelligence artificielle, reconnaissance faciale, watermarking, cloud, etc.
- Orientées vers les applications business qui sont déterminantes pour les revenus

4 FORCES CLÉS

› LE GROUPE KUDELSKI

1

Mégatendances

- Cybersécurité et IoT sont deux mégatendances globalement reconnues

2

Différenciation

- Leadership de pointe de la Suisse en matière d'innovation
- Une approche suisse qui garantit une technologie «indépendante» chez Kudelski

3

Les bases de la croissance

- Des marques fortes dans chaque domaine d'activité, reconnues pour l'excellence du conseil aux clients et de l'exécution du déploiement
- Une large base de clients
- Une exploitation optimale des compétences fondamentales au bénéfice de diverses applications

4

Gouvernance

- Un actionnaire de référence qui est attaché à l'importance de la pérennité du Groupe
- Une histoire jalonnée de succès dans la création et la mise en œuvre de nouveaux segments d'activité disruptifs en saisissant les opportunités



TÉLÉVISION DIGITALE

Des solutions innovantes pour l'ensemble
de l'écosystème de distribution
de contenus premium

30 ANS D'EXPÉRIENCE

) TÉLÉVISION DIGITALE

Avec 30 ans d'expérience dans l'industrie de la télévision digitale, le Groupe Kudelski développe et déploie une gamme complète de solutions de protection de contenu.

Les solutions NAGRA permettent le déploiement et la monétisation de services avancés avec le niveau de protection le plus approprié sur les réseaux Internet, satellite, câble, terrestres et hybrides tout en offrant aux consommateurs une expérience des plus attrayantes.

Continuer à améliorer l'efficacité

Suite à l'intégration des organisations de NAGRA et Conax en 2017, le Groupe a continué à adapter son portefeuille de marques dans le domaine de la télévision digitale. Cette stratégie vise à améliorer l'efficacité du Groupe, lui permettant de se concentrer sur ses activités de cœur de métier tout en renforçant son portefeuille de solutions intégrées «end-to-end». Dans cette même dynamique, le Groupe a cédé en 2018 les activités «Modules d'accès conditionnel» et «Décodeurs» de SmarDTV.

Un savoir-faire inégalé

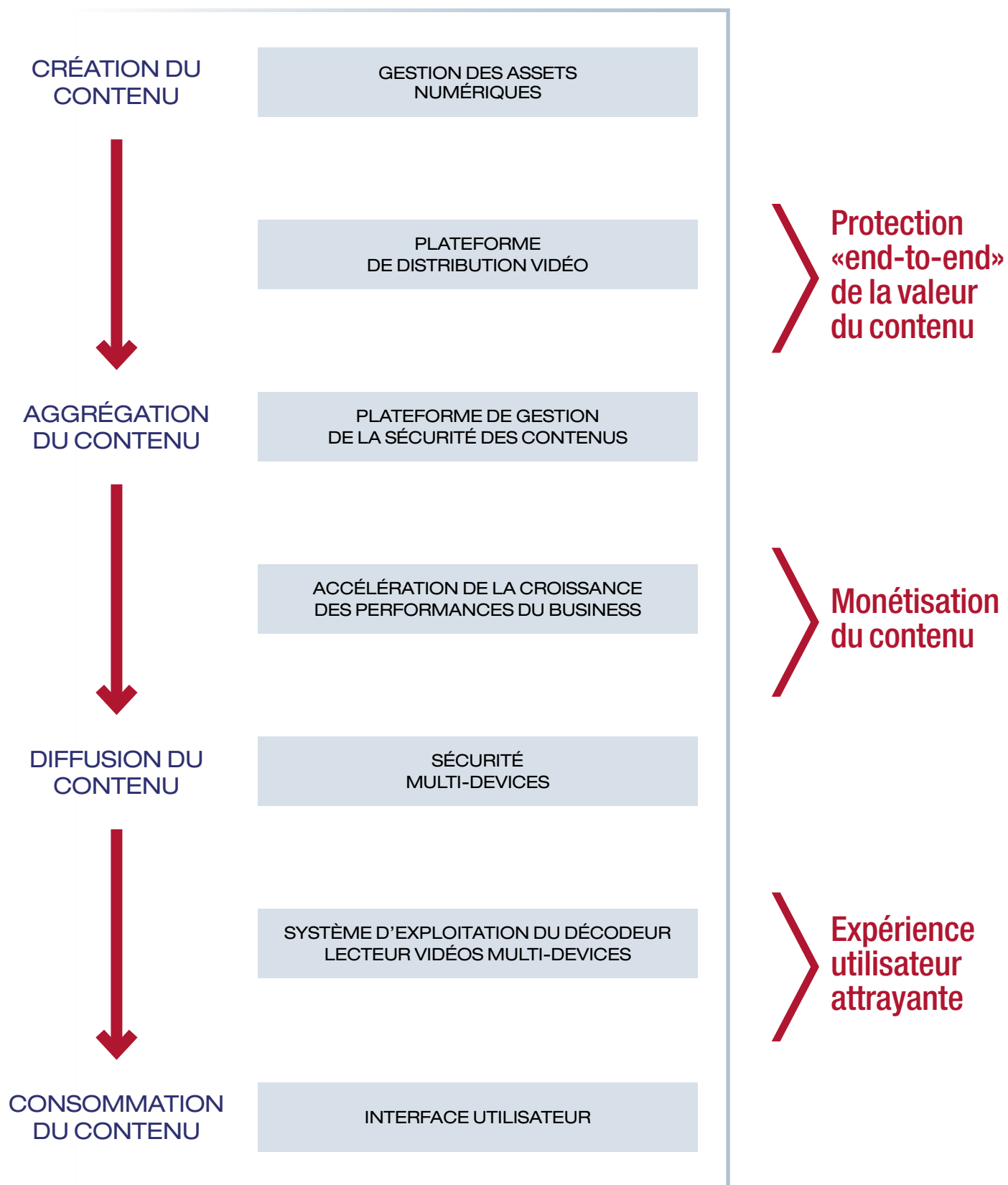
NAGRA dispose d'un savoir-faire et d'une expérience inégalés dans la conception et le déploiement de solutions globales de sécurisation pour la télévision. Leader mondial en protection des contenus numériques, NAGRA est le partenaire de plus de 550 fournisseurs de services figurant parmi les plus innovants et les plus importants dans le monde.

Solutions innovantes s'adressant à toute la chaîne de valeur des contenus

Avec l'émergence de différents business modèles aux frontières de plus en plus floues, les fournisseurs de pay-TV sont bien positionnés pour jouer un rôle central dans l'accès des consommateurs à leurs contenus préférés. Utilisant les technologies les plus récentes de cloud, d'Internet et de «data», les solutions NAGRA assurent la protection, la monétisation et la personnalisation des contenus, permettant la mise en œuvre de nouveaux business modèles tout au long de la chaîne de valeur des contenus, de leur création à leur consommation.

Offres avancées et standardisées

NAGRA dispose d'une vaste offre de solutions, qu'elles soient avancées ou standardisées. Les fournisseurs de services ont le choix entre des solutions personnalisées et modulaires qui s'intègrent de manière fluide sur des plateformes de grande dimension et les solutions plus légères et standardisées de Conax, optimisées pour une mise en œuvre rapide.



PROTECTION DU CONTENU

› TÉLÉVISION DIGITALE

L'offre unique de NAGRA en matière de protection de contenu est conçue pour répondre aux besoins «business» des fournisseurs de services de pay-TV.

Outre la sécurité des plateformes, elle comprend une large gamme de solutions de sécurité des devices, y compris pour les plateformes tierces, des technologies de watermarking forensique ainsi que des services anti-piratage.

Une approche holistique de la menace de piratage

NAGRA protège les propriétaires de contenus des différentes formes de piratage dans l'ensemble de l'écosystème de distribution de contenu. Ses solutions s'articulent autour de trois axes: les plateformes et les solutions CAS/multi-DRM, le watermarking et les services anti-piratage.

Sécurité avancée adaptée à toutes les opérations

NAGRA est un partenaire stratégique de sécurité pour des opérateurs de pay-TV de premier plan. À ce titre, ses produits sont un choix naturel lorsqu'il s'agit de protéger des services de diffusion de contenus premium sur des réseaux broadcast et/ou Internet, vers tous types d'écrans.

Sécurité standardisée

Les solutions Conax standardisées de protection de contenu répondent aux besoins des opérateurs dont l'objectif principal est l'efficacité des coûts et la rapidité de mise sur le marché. La plateforme unifiée de sécurité Conax est une solution CAS/DRM performante, riche en fonctionnalités et d'un coût raisonnable, qui peut être utilisée pour de nombreuses applications.

Des risques de piratage en augmentation

Le piratage à l'encontre de l'industrie des médias est une menace croissante à laquelle peu de réponses existent. Les solutions NAGRA combinent une connaissance approfondie des réseaux globaux de piratage avec un monitoring des menaces en temps réel, des services de «shut down» et un accompagnement juridique, ainsi que des technologies de watermarking forensique. L'ensemble de ces éléments permet de conduire une défense active contre le piratage – y compris dans les cas de «online content sharing» – et de protéger la réputation et les revenus des opérateurs.

Protéger les contenus médias tout au long de leur cycle de vie

NexGuard offre aux studios, aux fournisseurs de contenus sportifs, aux détenteurs de droits et aux distributeurs une large gamme d'applications de watermarking forensique de premier plan destinées à protéger les contenus médias de grande valeur tout au long de leur cycle de vie.



NAGRA SECURITY SERVICES PLATFORM (SSP) / CLOUD.SSP

Une plateforme de sécurité qui gère les solutions NAGRA CAS et DRM pour permettre la diffusion sécurisée de contenus premium, vers tous types d'appareils.

NAGRA CONNECT

Une solution intégrée CAS/DRM qui supporte les plateformes multi-réseaux et multi-devices ainsi que les différents cas d'utilisation, et qui permet aux sociétés de télécommunications et aux câblo-opérateurs de réduire la complexité de leurs opérations et d'en améliorer la performance.

CONAX CONTEGO

Une solution CAS «tout-en-un», standardisée, pour les réseaux uni- et bidirectionnels incluant également le multi-DRM. Elle peut être mise en œuvre sur site, via le cloud privé ou public, ou en tant que service managé.

SOLUTIONS «DIRECT-TO-TV»

NAGRA propose différentes solutions pour délivrer des services de pay-TV linéaires et à la demande vers les téléviseurs de manière directe et sécurisée, sans nécessiter de décodeur. Celles-ci permettent aux consommateurs d'accéder à des contenus premium (jusqu'à la 4K) sans câbles additionnels et en utilisant la seule télécommande du téléviseur:

- NAGRA Connect for TV
- TVKey (NAGRA et Samsung)
- Modules d'Accès Conditionnels (CAMs)

NEXGUARD

NAGRA sécurise l'intégralité du cycle de vie des contenus premium grâce à des solutions de watermarking pour les flux de streaming OTT, de pay-TV, de cinéma numérique, de «Network ID» et de «pre-releases».

SERVICES ANTI-PIRATAGE

Ces services mettent en œuvre tous les moyens procéduraux, techniques et juridiques pour aider les fournisseurs de services et les propriétaires de contenus à choisir la meilleure approche globale pour lutter contre le piratage dont les étapes sont: sécuriser, marquer, monitorer, détecter, identifier et agir.

EXPÉRIENCE UTILISATEUR ATTRAYANTE

) TÉLÉVISION DIGITALE

Aujourd'hui, l'industrie de la consommation des médias numériques requiert de nouvelles technologies pour faciliter l'accès à des contenus numériques sur de multiples appareils.

NAGRA est un fournisseur de technologies de pointe dans ce domaine et ne cesse d'y apporter des innovations.

Il fournit aux acteurs de l'industrie les solutions dont ils ont besoin afin de permettre aux consommateurs d'accéder aux contenus qu'ils aiment.

De l'utilisateur basique au connaisseur

NAGRA offre une diversité de solutions d'expérience utilisateur répondant aux attentes les plus simples comme les plus sophistiquées. Les consommateurs disposent ainsi des meilleures applications de découverte de contenus; les opérateurs pour leur part sont en mesure d'offrir les services les plus pertinents en fonction des différents profils des utilisateurs.

Une expérience fluide sur tous les appareils

La famille d'interfaces et de solutions OpenTV destinées à l'expérience utilisateur aide les opérateurs à répondre aux défis générés par la rapide évolution des technologies et des habitudes de consommation de la télévision. Ces produits sont conçus pour apporter aux consommateurs une expérience visuelle attractive, divertissante et totalement immersive, intégrant de manière fluide les univers broadcast et Internet.

Solution de pay-TV multi-services entièrement intégrée

La Suite NAGRA OpenTV est construite dans un esprit de simplification. Elle permet aux opérateurs de se concentrer sur l'efficacité et la rentabilité de leurs opérations ainsi que sur la satisfaction du consommateur. Les modules NAGRA OpenTV entièrement intégrés permettent de mettre en œuvre une solution complète de pay-TV et d'offrir des services de pay-TV de première qualité aux consommateurs, sur des réseaux broadcast, Internet ou hybrides, en mode Ultra HD, HbbTV et ATSC 3.0-ready.



OPENTV EXPERIENCE

L'interface utilisateur ION a été créée par les experts en design de NAGRA après une recherche approfondie auprès des utilisateurs de tous âges et de toutes cultures. Cette interface offre différentes manières de découvrir des contenus avec une expérience de visionnage qui s'adapte aux besoins spécifiques de chaque utilisateur.

OPENTV PLATFORM

Plateforme de gestion multi-écrans configurable. Ses composants modulaires permettent de sécuriser, gérer et opérer une large palette de services sur différents types de réseaux et d'appareils, quel que soit le type de contenu.

OPENTV PLAYER

Cette solution sécurise la diffusion de services vers différents types d'appareils ouverts. Des fonctionnalités avancées – telles que les recommandations personnalisées, les pistes audio multi-langues et le sous-titrage – permettent aux abonnés de profiter des contenus de manière optimale.

OPENTV OS

Cette solution bénéficie d'une architecture ouverte. Elle intègre le système d'exploitation Linux, les composants clés NAGRA de TV digitale et les toutes dernières technologies Internet telles que le HTML5. Le PVR avancé, le «home networking» ainsi que les services OTT broadband sont fournis par défaut.

CONAX GO LIVE

Une solution «end-to-end» OTT pour le streaming de services de TV linéaires vers les appareils Android et iOS avec un temps de déploiement garanti de moins de 30 jours.

NOUVELLES OFFRES INNOVANTES

› TÉLÉVISION DIGITALE

Que cela soit pour la distribution de contenus dans les foyers, sur les appareils mobiles ou dans les cinémas, NAGRA met en œuvre ses technologies de protection et de gestion des contenus ainsi que d'intelligence artificielle pour délivrer une expérience visuelle innovante et intelligente aux consommateurs.

Permettre aux opérateurs de prendre les meilleures décisions stratégiques

L'évolution des comportements des utilisateurs et un environnement très dynamique et compétitif représentent des défis majeurs pour l'industrie des contenus premium, générant dans plusieurs marchés un risque d'augmentation du «churn» et de baisse de l'ARPU (Revenu moyen par utilisateur).

La plateforme Insight, une solution «software-as-a-service» de NAGRA, aide les fournisseurs de pay-TV à mieux gérer leurs opérations grâce à l'exploitation de données. Insight utilise le «big data» et l'intelligence artificielle pour conduire un série d'actions spécifiques qui contribuent à l'amélioration de la performance et du chiffre d'affaires.

La plateforme bénéficie de l'expertise d'une équipe de spécialistes dans différents domaines disposant d'une solide expérience dans la pay-TV, comprenant des spécialistes de haut niveau, des collaborateurs spécialisés en marketing et en stratégie de distribution de contenus, des scientifiques, des architectes, des développeurs et des technologues en données.

Le streaming online pour diffuser des événements sportifs

Grâce aux technologies de streaming à faible latence, les ligues et les équipes sportives peuvent désormais utiliser le streaming «online» pour diffuser des événements sportifs, des séquences choisies et des statistiques à tous les spectateurs du monde. Avec ses partenaires privilégiés dans le domaine des contenus, du cloud et des réseaux à fibre optique, NAGRA offre une plateforme intégrée, «du terrain à l'écran», qui permet la

diffusion de contenus en direct en mode OTT streaming à très faible latence. Cette solution offre aux adeptes de sport une application et une expérience utilisateur de premier plan pour accéder à des événements en direct, à des informations statistiques, à du «fantasy sport» et à bien d'autres contenus encore.

Accompagner l'expansion et la complexité des contenus VOD

Avec l'augmentation du volume des contenus de vidéo à la demande et les attentes toujours plus élevées des consommateurs, les fournisseurs de services doivent relever de nombreux défis liés aux coûts de la montée en charge, à la complexité et à la qualité des contenus vidéo. Utilisant des technologies avancées de sécurisation, la solution NAGRA DVnor Media Asset Management est une plateforme entièrement automatisée permettant la gestion et la diffusion sécurisée des contenus vidéo. Elle intègre des fonctionnalités avancées d'audio et de sous-titrage, la sécurisation de la transmission et du stockage, ainsi que des services de VOD en mode «quick start».

Expérience cinéma à partir du cloud

Internet et la numérisation ont révolutionné l'industrie des médias. NAGRA a identifié une opportunité d'offrir à l'industrie du cinéma des solutions de type Internet afin d'accompagner sa modernisation. La solution NAGRA myCinema, de type «content-as-a-service», aide les propriétaires de contenus et les gérants de cinéma à connecter leurs publics à de nouveaux formats de contenus et de proposer ainsi de nouvelles expériences de divertissement.



INSIGHT

Profitant de l'agilité d'Internet et le «big data» et fondé sur une approche itérative, Insight permet aux opérateurs de répondre à des besoins «business» en leur fournissant des renseignements et des recommandations concrètes.

NAGRA SPORTS OTT STREAMING

Les solutions intégrées NAGRA simplifient la production, la gestion et la monétisation de services de sports fournis directement aux consommateurs sur tous types de devices, y compris iOS et Android.

DVNOR MEDIA ASSET MANAGEMENT

Cette plateforme automatisée gère les métadonnées et les dossiers numériques, le transcodage, le stockage, la distribution et les services de post-production.

MYCINEMA

Cette solution permet la programmation rapide et agile de contenus pertinents, ainsi que leur diffusion sécurisée en streaming sur les réseaux broadband vers les salles de cinéma, résultant en une augmentation du taux d'occupation de la salle, des revenus provenant de la fréquentation et de la fidélité des clients.

MARCHÉS 2018

› TÉLÉVISION DIGITALE

Amériques

Aux États-Unis, NAGRA a continué à renforcer son partenariat à long terme avec Altice USA, le quatrième plus important câblo-opérateur du pays avec 4,9 millions d'abonnés, qui prévoit le lancement d'un service mobile par le biais d'un accord MVNO (Mobile Virtual Network Operator) avec Sprint en 2019. Altice USA a choisi les solutions OpenTV Player, NAGRA SSP et NAGRA Connect pour mettre en œuvre et sécuriser sa nouvelle offre multi-écrans sur une multitude d'appareils ouverts. De plus, Altice USA a choisi NAGRA Insight, la plateforme avancée de données de TV digitale qui utilise l'intelligence artificielle pour répondre aux besoins «business», afin d'accompagner la croissance d'Altice USA et d'accroître la satisfaction des utilisateurs de ses services.

Aux États-Unis également, l'adoption de la solution multi-DRM de NAGRA se poursuit avec son partenaire Evolution Digital, ce dernier ayant continué le déploiement de sa plateforme auprès de nouveaux câblo-opérateurs.

Le renouvellement et l'expansion du partenariat à long terme entre NAGRA et Liberty Global portant sur la protection de contenu permettra un déploiement auprès de filiales de Liberty Global en Amérique Latine, et notamment au Chili, dans les Caraïbes et au Costa Rica – ce processus étant également appliqué aux opérations européennes de l'opérateur.

Au Brésil, NET Brazil a déployé un décodeur 4K avec NAGRA OpenTV qui permet à sa base d'abonnés de regarder la Coupe du Monde en qualité full UHD.

Telefónica, un leader global en télécommunications, a déployé les solutions NAGRA Security Services Platform (SSP) et NAGRA Connect pour sécuriser son service IPTV Moviestar et ses contenus 4K Ultra HD dans différents pays, sur des décodeurs avancés. Il s'agit là du premier déploiement de NAGRA SSP et Connect pour un opérateur de télécommunications dans un environnement IPTV natif.

Des déploiements sont en cours au Brésil, en Espagne et en Argentine et sont prévus dans d'autres pays début 2019. Avec ses solutions Connect et SSP, NAGRA permet à Telefónica de diffuser Netflix sur les décodeurs de nouvelle génération déployés au Pérou – Telefónica étant le premier opérateur à offrir ce service dans ce pays.

Au Mexique, UltraTV, le nouveau service multi-écrans de Ultravision, dont le lancement est prévu en janvier 2019, permettra aux abonnés de visionner les meilleures chaînes de TV linéaire à Puebla, au Mexique, sur leurs appareils mobiles iOS et Android. NAGRA a permis la mise en œuvre de ce service avec des technologies partenaires pré-intégrées, générant une solution multi-écrans IPTV qui a pu être déployée en moins de 30 jours.

Asie – Pacifique

À Taïwan, la numérisation du câble a été finalisée en 2018. Les opérateurs ont désormais comme priorité la croissance OTT. NAGRA accompagne les opérateurs câble multi-systèmes kbro et Taiwan Broadband Communications pour le lancement de leurs services OTT et leur transition vers une plateforme 4K de nouvelle génération.

En Corée du Sud, utilisant le système d'accès conditionnel NAGRA, l'opérateur satellite KT Skylife a atteint plus d'un million d'abonnés en 4K Ultra HD. Depuis 2017, l'opérateur utilise la technologie de watermarking NAGRA NextGuard dans tous ses nouveaux modèles de décodeurs pour sécuriser les contenus 4K de vidéo à la demande.

En Chine, GDO a déployé avec succès des décodeurs utilisant les solutions NAGRA. Plus de 500 000 unités ont été mises sur le marché durant l'année 2018.

En Inde, la consolidation des opérateurs dans le monde du câble et du satellite continue à offrir des opportunités à NAGRA et à faire croître le nombre d'abonnés au câble. NAGRA a notamment déployé une solution cloud multi-DRM pour un important opérateur de télécommunications et a également démarré le lancement d'une solution IPTV pour un câblo-opérateur multi-systèmes majeur.

En Australie, la plateforme NAGRA OpenTV continue de fournir des services de back-end pour les décodeurs iQ3 HD et iQ4 Ultra HD de Foxtel.

Au Vietnam, où les programmes de numérisation ont été ralentis en raison du report du délai de conversion, la solution cloud NAGRA multi-DRM a été choisie par VNPT.

En Indonésie, PT Linknet a choisi la solution NAGRA Protect pour le déploiement câble hybride de ses nouveaux décodeurs Android 4K.

CANAL+ a adopté NAGRA GO Live au Myanmar pour le déploiement de services linéaires OTT sur les téléphones mobiles et les tablettes.

Afrique

En Afrique, la migration numérique connaît des retards dans la plupart des pays, cela n'empêchant toutefois pas les clients de NAGRA de poursuivre leur croissance.

En Afrique du Sud, la plateforme OpenView a enregistré une croissance de 100% sur un an et est en bonne position pour atteindre son objectif d'un million de devices sécurisés par NAGRA déployés en trois ans.

En Afrique de l'Est, Azam TV a également atteint un nombre important de devices déployés et poursuit sa croissance à un rythme soutenu.

Au Nigéria, Inview a lancé son service de push VOD avec la solution NAGRA PRM et prévoit d'accélérer sa migration TNT l'année prochaine.

Startimes a poursuivi sa croissance TNT/satellite en Afrique, ayant plus de 20 millions d'abonnés sécurisés par la technologie Conax de protection de contenu.

La solution Conax Contego a été choisie par deux clients additionnels en Afrique. Msat, qui dispose d'une offre satellite au Botswana par le biais de sa filiale locale et qui utilise une solution d'accès conditionnel basée dans le cloud; et un autre client qui a opté pour une solution sur site pour sa plateforme TNT au Ghana. Msat prévoit également le déploiement d'un service push VOD en 2019 équipé de la solution Conax Contego.

Europe

CANAL+ et NAGRA ont déployé ensemble des services anti-piratage visant d'importants fournisseurs de services illégaux de streaming qui avaient un impact sur CANAL+. STUDIO Canal a adopté la solution NexGuard «pre-release» pour suivre et protéger la distribution des films.

En France, NAGRA a étendu son partenariat avec SFR, une filiale du Groupe Altice et l'un des principaux opérateurs télécom de France. NAGRA fournit à SFR des services anti-piratage pour combattre le streaming illégal de contenus de la Ligue des Champions de l'UEFA et de la Première Ligue anglaise. Ce nouvel accord met en œuvre l'expertise de NAGRA en services d'intelligence, en monitoring IPTV, en «take-down» et en services juridiques pour combattre la distribution illégale de contenus, y compris en mode streaming. Cette évolution renforce également le rôle de NAGRA en tant que partenaire clé pour la protection de la diffusion en «live» d'événements sportifs de premier plan.

Dans le cadre de l'accord global conclu avec le Groupe Altice, les solutions NAGRA SSP, OpenTV Suite et OpenTV Player ont été déployées avec succès pour Hot Telecom en Israël afin de mettre en œuvre et sécuriser les services à la demande et en streaming de l'opérateur sur les décodeurs et toute une gamme d'appareils ouverts (téléphones, tablettes, smart TV, etc.).

NAGRA a renouvelé et étendu son partenariat en matière de protection de contenu avec Liberty Global, le plus grand groupe international de TV et d'Internet au monde. Dans le cadre de cet accord, dont bénéficieront les filiales de Liberty Global en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Pays-Bas, Belgique, Suisse et des marchés en Europe de l'Est) et en Amérique Latine (Chili, Caraïbes, Costa Rica), NAGRA continuera à fournir ses solutions de sécurisation, telles que celles mises en œuvre pour la plateforme «Horizon 4» de nouvelle génération lancée par Liberty Global et fournissant des services en 4K Ultra HD.

Alors que le paysage des médias en Italie connaît une rapide évolution, NAGRA a étendu sa présence sur ce marché en sécurisant le nouveau service de pay-TV en DVB-T de Sky Italia.

Au Portugal, NAGRA contribue à combattre le piratage des services de broadcast et de streaming du club de football de Benfica. Les services anti-piratage de NAGRA participeront à la lutte contre le piratage pour les matches de football de la saison 2018/2019 au Portugal et dans d'autres pays. Dans ce même marché, NAGRA collabore à un projet avec NOS pour sécuriser la technologie IP pour les décodeurs récemment introduite par NOS. NAGRA déploiera ses solutions Connect et cloud SSP.

Vodafone, l'un de principaux opérateurs de télécommunications au monde, a choisi et déployé la NAGRA Security Services Platform pour sécuriser son service TV multi-réseaux Vodafone TV (VTV) dans différents pays, notamment en Italie, en Grèce, en Espagne et en Nouvelle-Zélande, ainsi que dans d'autres pays en 2019. Vodafone Group est le premier opérateur à bénéficier de la flexibilité et de l'agilité de la nouvelle solution Nagra Cloud SSP.

Telekom Srbija lance une nouvelle plateforme satellite sécurisée par la solution Conax Contego s'adressant aux utilisateurs de Serbie, Bosnie-Herzégovine et Monténégro. La nouvelle plateforme permettra à l'opérateur de diffuser plus de 150 chaînes, dont 30 (au maximum) en HD.

RCS & RDS, principal opérateur câble et DTH de Roumanie, déploie la solution sans carte NAGRA basée sur une nouvelle génération de back-end, qui permet la coexistence de solutions avec et sans cartes. Il s'agit pour NAGRA du premier déploiement d'un module CAM NAGRA sans carte.

En Pologne, de nombreux câblo-opérateurs ont migré leurs plateformes de sécurité vers une solution de protection de contenu Conax Contego et un multi-DRM Contego. Ces solutions offrent aux opérateurs la flexibilité nécessaire pour fournir, à l'avenir, des services OTT avancés et réduire la complexité opérationnelle.

En Serbie, Bosnie et Slovénie, les solutions Conax Contego sécurisent EON, lancé par United Group. Il s'agit du premier déploiement hybride 4K sur Android TV des Balkans.

Moyen-Orient

MyHD, un opérateur de pay-TV au Moyen-Orient, qui utilise le CAS Contego depuis deux ans, a choisi la solution Conax GO Live pour démarrer son activité OTT en 2019. MyHD utilise également les services NAGRA anti-piratage pour lutter contre la redistribution illégale de ses chaînes.

GESTION DU PORTEFEUILLE DE BREVETS

) TÉLÉVISION DIGITALE

Grâce à plus de 65 ans d'innovation dans le développement de produits pionniers et près de 200 millions de dollars investis en moyenne chaque année dans la Recherche et le Développement, le Groupe Kudelski et ses différentes entités ont régulièrement renforcé et développé leur position globale en termes de propriété intellectuelle durant les dernières décennies.

Le Groupe a largement bénéficié de son engagement de longue date visant à protéger ses droits de propriété intellectuelle, convaincu qu'ils constituent la condition sine qua non d'un développement collaboratif, de sa compétitivité future et de sa croissance économique.

Le Groupe et ses filiales détiennent un important portefeuille mondial constitué de plusieurs milliers de brevets, dans de nombreux domaines technologiques, notamment la sécurité numérique et la cybersécurité, le contrôle d'accès, le watermarking, la télévision digitale et la gestion des droits d'accès. De nombreux brevets concernent des technologies fondamentales et à haute valeur ajoutée ayant un impact sur de nombreuses activités commerciales.

La stratégie du Groupe en matière de propriété intellectuelle, à l'image de sa stratégie globale, s'adapte en permanence à l'évolution des conditions du marché et aux nouvelles opportunités. De même, le Groupe poursuit l'optimisation de son approche de la protection de sa propriété intellectuelle, mettant l'accent sur la valeur stratégique de son portefeuille de brevets et le retour sur investissement.

Développer la valeur de la propriété intellectuelle

L'unité Propriété intellectuelle du Groupe est chargée de la mise en place de la stratégie globale du Groupe en matière de propriété intellectuelle, la priorité étant mise sur la protection, le développement, la gestion et la mise sous licence du portefeuille global de brevets du Groupe, tout en apportant son soutien à l'effort global en matière d'innovation.

En 2018, le Groupe a poursuivi avec succès la mise en œuvre de sa stratégie de propriété intellectuelle et d'innovation en concluant des accords de licence avec un certain nombre de plateformes majeures de streaming vidéo d'événements sportifs comprenant la National Football League (NFL), NASCAR et Endeavor (parent de NeuLion et du Ultimate Fighting Championship) et d'autres.

Le développement de partenariats et la mise sous licence de la propriété intellectuelle ne peut se faire qu'avec une approche sur mesure, les besoins et les spécifications technologiques des différentes industries étant tous différents. De ce fait, les partenariats que le Groupe cherche à établir s'entendent au-delà de l'octroi de licences et intègrent également des accords sur les produits, des transferts de technologies et de licences réciproques.

Construire des partenariats avec des acteurs clés

La force du portefeuille de brevets du Groupe, la pertinence de sa stratégie en matière de propriété intellectuelle ainsi que sa capacité de mise sous licence ont une fois encore été mises en évidence en 2018, grâce à des contrats de licence conclus avec NFL, NASCAR et Endeavor. Ces accords viennent s'ajouter à ceux signés ces dernières années avec Apple, Cisco, Google, Netflix, Disney, AT&T, Bloomberg, Arris, Roku, Twitter, Hulu, Yahoo et Verizon.

Support à l'activité de cybersécurité du Groupe

En 2018, l'unité Propriété intellectuelle a également continué à contribuer à l'enrichissement du portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe en matière de cybersécurité, notamment grâce à la mise sous licence de technologies et à l'étude des technologies brevetables développées par le Groupe pour la pay-TV et intégrées à la Recherche & Développement de Kudelski Security.

De même, l'entité a porté son attention sur le développement de l'Internet des Objets (IoT) pour le Groupe. Elle a notamment supervisé la constitution de nouveaux brevets dans ce domaine, le Groupe continuant à étendre la portée de son expertise sécuritaire à d'autres marchés tels que celui de l'IoT.

En 2018, le Groupe a continué de travailler avec des leaders technologiques afin de conclure de nouveaux partenariats sur le plan de la propriété intellectuelle, en termes de mise sous licence, de collaboration technologique et de licences réciproques. Le Groupe poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie d'investissement dans l'innovation ainsi que de protection de son portefeuille de propriété intellectuelle et la création de partenariats stratégiques.





ACCÈS PUBLIC

Des solutions complètes pour optimiser
les revenus et les infrastructures des opérateurs

SOLUTIONS GLOBALES

› ACCÈS PUBLIC

La société SKIDATA est chargée des activités du Groupe dans le domaine de l'accès public.

Elle conçoit et met sur le marché des solutions globales permettant aux opérateurs d'infrastructures d'optimiser leurs revenus et de développer leurs activités, grâce à une gestion optimisée de l'accès aux stations de ski, aux stades, aux centres de congrès, aux parcs d'attraction ainsi qu'aux parkings.

Bénéficiant d'une présence mondiale, SKIDATA gère des projets complexes à large échelle, impliquant des défis technologiques et nécessitant un marketing et des business modèles innovants.

SKIDATA innove depuis plus de 40 ans. Fondée en 1977, la société a posé des jalons dans le domaine de la gestion de l'accès et des revenus, grâce à une expertise et un savoir-faire globaux, ainsi qu'à des solutions pionnières.

Son large éventail de solutions éprouvées, standardisées ou sur-mesure, garantit à chaque client de bénéficier de la solution idéale pour optimiser ses ventes et développer des activités de manière confortable.



10 000
INSTALLATIONS
DANS PLUS DE 100 PAYS

750
NOUVELLES INSTALLATIONS EN 2018
AVEC UN ACCENT
SUR LES GRANDS PROJETS

PLUS DE 40 ANS
D'INNOVATION ET DE SUCCÈS

LEADER DANS LES SOLUTIONS DE GESTION DES ACCÈS ET DES REVENUS

› ACCÈS PUBLIC

SKIDATA est un leader mondial dans le domaine des solutions de gestion de l'accès et des revenus destinées à gérer les flux de personnes et de véhicules.

Avec une offre unique sur le marché, l'entreprise n'a cessé de conforter sa position au fil des ans et compte aujourd'hui 10 000 installations déployées dans plus de 100 pays.

SKIDATA a encore accru sa présence internationale et développe sans cesse de nouvelles solutions basées sur le cloud qui font profiter ses clients des derniers avantages des évolutions numériques.

Pionnier technologique et moteur d'innovation

SKIDATA est un pionnier et le leader mondial dans le domaine des solutions d'accès et de ticketing pour les régions alpines. En 1977, SKIDATA lançait une caisse enregistreuse ainsi que des forfaits imprimés spécialement conçus pour l'accès aux remontées mécaniques – un élément marquant dans l'histoire des stations de sports de montagne. L'expérience et le confort dont bénéficient les skieurs aujourd'hui ont très largement été façonnés par SKIDATA, ses brevets et ses inventions.

Au cours des quatre dernières décennies, l'offre de SKIDATA s'est étendue à d'autres secteurs, tels que la gestion de l'accès des véhicules et les solutions pour les stades, les parcs d'attractions et les sites d'exposition. Elle s'est également enrichie de solutions innovantes telles les puces RFID permettant un accès sans contact.

Fournisseur de solutions numériques

SKIDATA se donne pour mission d'offrir des solutions qui apportent une forte valeur ajoutée à ses clients. Utilisant les technologies les plus innovantes, ses solutions permettent la mise en œuvre de fonctionnalités étendues, allant de l'accès simple et rapide à des parkings ou des infrastructures à des solutions exploitant les avantages offerts par la numérisation continue dans le domaine de la gestion des visiteurs, de l'utilisation des données et de l'optimisation dynamique des tarifs et des revenus.

La nouvelle plateforme web de SKIDATA («sweb») permet aux opérateurs de bénéficier des avantages liés au ticketing «en ligne», des outils de monitoring dans le domaine de l'Internet des Objets et des plateformes personnalisables de «business intelligence», sans sacrifier leur indépendance. Dans un environnement technologique en constante mutation, SKIDATA offre des solutions entièrement intégrées et des interfaces ouvertes permettant l'intégration rapide de systèmes tiers afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque client.

Investir dans les secteurs stratégiques de croissance

Capitalisant sur sa croissance continue et son expertise technologique, SKIDATA est bien positionné pour continuer à façonner l'industrie de l'accès public en offrant des solutions innovantes et intelligentes répondant aux attentes des opérateurs.

SKIDATA continue d'investir dans les axes stratégiques qui lui ont permis de croître jusqu'à aujourd'hui. Cette stratégie consiste notamment à renforcer sa présence globale sur les marchés, à livrer des solutions complètes de premier plan, simples à utiliser et capables de répondre aux besoins futurs, ainsi qu'à continuer de développer le savoir-faire de ses collaborateurs.



PLATE.GATE 'CUBE'

Pour une simplification accrue de l'utilisation des systèmes de parking SKIDATA, une solution avancée de reconnaissance des plaques d'immatriculation a été inventée, dans l'esprit des systèmes d'accès mains-libres pour le ski, inventés par l'entreprise il y a plus de 30 ans.

Cette nouvelle solution utilise une caméra infrarouge qui permet une identification fiable des plaques d'immatriculation, de jour comme de nuit. Des algorithmes de pointe et un logiciel OCR basé sur l'Intelligence Artificielle garantissent aux utilisateurs un accès rapide aux parkings.

SWEB.VALIDATE

Avec cette solution Web, les opérateurs de parkings peuvent gérer efficacement et numériquement les ventes et l'administration des validations de parking. La validation des crédits collectés par les clients auprès de partenaires d'affaires (hôtels, magasins, etc.) sont automatiquement déduits lors du paiement du parking par l'utilisateur.

SKIOSK

Cette nouvelle gamme de kiosques intelligents apporte une nouvelle expérience à l'utilisateur lorsqu'il procède, sur place, à l'achat de billets ou d'abonnements pour les stades, les parcs d'attraction, les installations de loisirs et les domaines skiables.

Grâce au concept «one-touch», à l'écran tactile haute résolution et aux différentes options de paiement proposées, l'achat de billets est simple et fluide pour l'utilisateur.

Pour les opérateurs, le monitoring et le contrôle centralisés ainsi que l'importante capacité d'émission de billets permettent un service amélioré, 24/24, avec un faible taux d'interventions opérationnelles.

proPOS.CASH

Cette nouvelle génération de caisses de paiement est une solution de gestion des ventes combinant puissance et flexibilité. Elle intègre la vente de billets, la gestion des contrats avec les partenaires et l'émission de factures sur une seule plateforme intuitive. Basée dans le cloud, elle est également optimisée pour les tablettes.

MARCHÉS 2018

ACCÈS PUBLIC

LOS ANGELES FOOTBALL CLUB

CALIFORNIE - ÉTATS-UNIS

Nouveau stade de 22 000 places

JBG SMITH CITY PARKING

WASHINGTON D.C - ÉTATS-UNIS

Un ensemble de parkings gérés de façon centralisée

BJC-BARNES JEWISH HOSPITAL

SAINT-LOUIS - ÉTATS-UNIS

Le plus grand hôpital de l'État du Missouri avec 1 200 places de parc

KUWAIT INTERNATIONAL AIRPORT

KOWEÏT

13 735 580 passagers, 2 500 places de parc

MODLIN AIRPORT

VARSOVIE - POLOGNE

1 300 places de parc

ADNEC CAR PARK

ABOU DHABI - ÉMIRATS ARABES UNIS

Centre d'exposition national avec 6 000 places de parc

ORLANDO CITY SOCCER CLUB

FLORIDE – ÉTATS-UNIS

Stade de 25 500 places

FRANCE GALOP

FRANCE

Premier système d'accès pour courses de chevaux

HIRUZEN BEAR VALLEY

OKAYAMA – JAPON

Première installation pour le ski dans la préfecture d'Okayama,
2 400 usagers par heure

OBERALLGÄU TOURISMUS CARD

ALLGÄU – ALLEMAGNE

9 393 036 cartes utilisées par an

PARQUE ARAUCO SHOPPING MALL

SANTIAGO – CHILI

Nouveau centre commercial avec 500 places de parc

ZAYED SPORTS CITY

ABOU DHABI – ÉMIRATS ARABES UNIS

Stade national de 41 000 places



CYBERSÉCURITÉ

Un portefeuille de solutions de cybersécurité
intégrées pour les entreprises, les gouvernements
et les administrations publiques

SOLUTIONS GLOBALES DE CYBERSECURITE

› CYBERSÉCURITÉ

Suite à de retentissants événements relatifs au piratage de sociétés ou d'organisations qui ont impacté des millions de personnes, les sujets autrefois marginaux de «ransomware», de «malware», d'attaques par déni de service et d'escroquerie par «phishing» ont capté l'intérêt du public et des dirigeants d'institutions publiques et privées dans le monde. Avec la sophistication croissante des méthodes des pirates, les risques liés à la perte de données et de réputation ont pris une nouvelle envergure.

Un positionnement unique

Le positionnement du Groupe Kudelski en cybersécurité est unique: comme dans ses autres secteurs d'activité, le Groupe s'attache à répondre aux besoins critiques et essentiels de ses clients. Kudelski Security est ainsi le partenaire de confiance des entreprises, les accompagnant dans la sécurisation de leurs réseaux, infrastructures, données et appareils IT:

- Conseil – Kudelski Security aide les entreprises à construire leur stratégie de sécurité et à identifier les lacunes et les opportunités
- Technologie – Kudelski Security intègre et installe les meilleures technologies disponibles sur le marché
- Services managés – les entreprises sous-traitent la gestion de leur sécurité à Kudelski Security
- Innovation – Kudelski Security développe des solutions propriétaires pour répondre aux risques les plus complexes.

Perspective historique

Poursuivant sa dynamique d'innovation, visant notamment à répondre aux nouveaux besoins des marchés, le Groupe Kudelski a lancé Kudelski Security en 2012, étendant ainsi son expertise en sécurité digitale et en technologies de cryptage au domaine de la cybersécurité.

En 2015, cette activité dégagait un chiffre d'affaires de USD 5 millions provenant de clients hors du domaine de la télévision digitale, particulièrement grâce à du consulting et à ses services de sécurité managés délivrés à des clients suisses. Le Cyber Fusion Center créé et installé initialement en Suisse a notamment permis à des clients de fusionner le renseignement sur les menaces avec des données business et contextuelles, leur permettant d'obtenir une vision plus globale des cyber-risques.

En 2015, une équipe de management expérimentée a été mise en place pour développer cette activité, avec pour objectif de définir une stratégie globale visant le déploiement de son portefeuille de solutions dans des régions géographiques spécifiques.

L'acquisition de deux fournisseurs de solutions aux États-Unis, Milestone Systems (2016) et M&S Technologies (2017) a permis à Kudelski Security de renforcer sa présence globale. L'entité est ainsi devenue le premier fournisseur «pure-play» de solutions de cybersécurité en Suisse et l'un des acteurs connaissant la plus forte croissance dans ce domaine aux États-Unis. Kudelski Security a également gagné la reconnaissance des analystes, des partenaires technologiques et des clients dans l'industrie de la cybersécurité.



SERVICES DE CONSEIL

Fondés sur une approche stratégique, ces services permettent aux organisations de mettre en place des programmes de sécurité alignés avec leurs objectifs d'affaires. Ils s'articulent autour de quatre axes: stratégie et gouvernance, gestion des menaces, des vulnérabilités et des risques, réponse aux incidents et cyber-résilience ainsi que délégation de personnel.

TECHNOLOGIE

Ces services ont pour but d'aider les organisations à choisir et implémenter les technologies qui répondent le mieux à leurs besoins «business» et opérationnels. Ils concernent la technologie, la planification, le design d'architecture ainsi que l'implémentation des solutions.

SERVICES DE SÉCURITÉ MANAGÉS

Délivrés par les Cyber Fusion Centers propriétaires de Kudelski Security en Europe et aux États-Unis, les services de sécurité managés de Kudelski Security vont au-delà du marché traditionnel des services de sécurité managés: ils combinent des analyses effectuées par des experts et l'utilisation de technologies et d'approches innovantes en matière de recherche et de détection, permettant de découvrir et de bloquer plus rapidement les menaces.

RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Dans ses centres de recherche, ses laboratoires et ses Centres d'Excellence en Sécurité IoT et en Blockchain, Kudelski Security effectue les recherches les plus pointues et développe les technologies les plus avancées afin de fournir des solutions innovantes qui permettent à ses clients de relever les défis les plus complexes en matière de cybersécurité.

SOLUTIONS HAUTEMENT DIFFÉRENCIÉES

› CYBERSÉCURITÉ

Kudelski Security bénéficie des investissements importants consentis de longue date par le Groupe dans la recherche et le développement pour mettre en œuvre sa stratégie de différenciation et son approche innovante de la cybersécurité.

Dans chacun des quatre piliers de Kudelski Security, les investissements ont ainsi permis le développement de produits et de services s'inscrivant dans la philosophie d'innovation du Groupe. Il en résulte une approche globale de la cybersécurité dans laquelle des expertises uniques se combinent, augmentant ainsi la pertinence et l'efficacité des solutions proposées.

Une approche disruptive de la sécurité

Les solutions Kudelski Security se caractérisent par leur approche disruptive de la cybersécurité et la remise en question continue du statu quo dans ce domaine. Elles mettent en œuvre des services de consulting ainsi que des services et des technologies managés afin d'apporter une réponse concrète à ses clients, d'augmenter leur cyber-résilience et de protéger leurs données dans l'ensemble de l'écosystème numérique.

Le portefeuille de solutions de Kudelski Security couvre tous les domaines principaux de la cybersécurité. Les solutions sont continuellement enrichies et développées grâce à des innovations propriétaires et de la R&D avancée.

Depuis le lancement de sa nouvelle stratégie en 2016, Kudelski Security a continué à renforcer sa position, grâce à l'adoption de ses solutions par les clients et à la reconnaissance de la pertinence de son approche multidimensionnelle par des partenaires et des analystes de l'industrie.

Kudelski Security continue à se renforcer grâce à une croissance organique, des relations renforcées avec ses clients, le lancement de nouvelles offres et l'arrivée de nouveaux talents qui viennent rejoindre son équipe de cyber-professionnels.

Innovation plébiscitée par l'industrie

Dans les quatre secteurs d'activité de Kudelski Security, une part importante du chiffre d'affaires est investie dans la recherche et le développement, afin de répondre toujours mieux aux attentes des clients. Celles-ci sont en constante évolution en raison de l'augmentation des risques (due à la sophistication croissante des pirates), de la pénurie de professionnels de pointe en cybersécurité et de l'augmentation de la complexité et de la diversité des réseaux des entreprises.

Kudelski Security continue à être plébiscité par l'industrie pour son innovation, sa vision et sa capacité à répondre aux besoins:

GARTNER

- Pour la deuxième année consécutive, a reconnu Kudelski Security pour ses solutions uniques et innovantes de services managés de «Détection et Réponse».
- A reconnu Kudelski Security pour son innovation dans le domaine de Services de sécurité managés.

FORRESTER

- A reconnu Kudelski Security comme «Leader in Emerging Managed Security Service Providers», Q3, 2018, principalement pour son offre de prochaine génération de services managés et l'efficacité de son portail client innovant.
- Le rapport Forrester Wave a évalué 10 fournisseurs émergents de services managés et identifié Kudelski Security comme l'un des deux leaders dans cette catégorie.

FROST AND SULLIVAN

- En janvier 2018, a reconnu Kudelski Security comme un acteur avancé et utilisant des technologies de pointe dans le domaine de la détection des menaces.
- A confirmé le besoin en méthodes et outils de gestion tels que la solution Secure Blueprint pour contribuer à mesurer et à améliorer l'efficacité des mesures de cybersécurité.

MSSP ALERT

- Pour la seconde année consécutive, a reconnu Kudelski Security en tant que fournisseur international majeur de Services de sécurité managés. En 2018, Kudelski Security est monté dans ce classement pour se positionner parmi les 20 premiers, éclipsant des concurrents établis et actifs depuis plus longtemps dans le domaine. Le classement annuel identifie et suit les principaux fournisseurs spécialisés en services sous-traités de cybersécurité.

CRN

- Rich Fennessy, le CEO de Kudelski Security, a été nommé comme l'un des 25 principaux «Disruptors» de l'industrie.

Perspectives futures

Kudelski Security prévoit le lancement de plusieurs innovations importantes en 2019:

– Des offres de sécurité du cloud

Capitalisant sur son expertise en design, implémentation et gestion des organisations de type «DevOps», Kudelski Security va lancer une palette d'offres de sécurisation du cloud comprenant le monitoring de la plateforme cloud, du SaaS (Software-as-a-Service), de la configuration ainsi que l'évaluation de la stratégie cloud.

– Services managés

En 2019, la plateforme de Services de sécurité managés de Kudelski Security s'enrichira de la capacité à monitorer les données auprès des trois principaux fournisseurs de cloud ainsi que des principaux fournisseurs SaaS. Elle s'étendra également à l'IoT industriel et aux technologies opérationnelles (OT).

– Blockchain

Le Blockchain a la capacité de transformer les business modèles dans de nombreuses industries. Au début de l'année 2019, Kudelski Security a lancé un Blockchain Security Center, dont l'objectif est d'aider les entreprises à concevoir et à protéger leurs opérations de blockchain. Kudelski Security tire profit de l'expertise du Groupe Kudelski dans le design et la cryptographie de système «end-to-end» pour développer des produits de type blockchain.

– Stratégie CISO

Début 2019, Kudelski Security a lancé sa solution Secure Blueprint en Europe. En outre, pour compléter l'offre Secure Blueprint sur le plan de la gestion de la stratégie, la gestion du risque viendra s'ajouter à cette solution.

MARCHÉS 2018

› CYBERSÉCURITÉ

Tout au long de l'année 2018, Kudelski Security a continué à se développer sur les marchés, notamment grâce au lancement de nouveaux produits et services et à son expansion géographique. Les services de sécurité managés ont connu un grand succès et des contrats de service portant sur plusieurs années ont notamment été signés avec les Cyber Fusion Centers de Kudelski Security en Suisse et aux États-Unis.

Services de sécurité managés (MSS)

Cyber Fusion Center de nouvelle génération

La première génération de Cyber Fusion Center (CFC) a été lancée en Suisse en 2013. Début 2016, l'infrastructure du CFC a été modifiée afin de permettre la mise en œuvre de services de sécurité managés plus avancés et d'accélérer l'expansion globale de ses activités. La nouvelle génération de Cyber Fusion Center a été introduite simultanément aux États-Unis et en Suisse en avril 2017. Elle se caractérise principalement par l'introduction de nouvelles technologies propriétaires pour l'analyse des événements liés à la sécurité, l'intégration de produits tiers de pointe pour la recherche des menaces et les techniques de leurre, ainsi qu'un portail intuitif permettant au client d'accéder en tout temps à toutes les informations pertinentes (alertes, renseignement sur les menaces).

Les nouvelles capacités des Cyber Fusion Centers de Kudelski Security ont été abondamment reconnues par les analystes de l'industrie en 2018. L'adoption de cette nouvelle offre avancée par les clients s'est intensifiée aussi bien en Europe qu'aux États-Unis. Pour Kudelski Security, le domaine des services de sécurité managés est le secteur qui connaît la plus forte croissance.

Extension de l'offre à la protection de la technologie opérationnelle

En mai 2018, Kudelski Security a lancé un service de sécurité managé spécialement dédié à la protection de la technologie opérationnelle (OT) et aux systèmes de contrôle industriel (ICS). Kudelski Security a conclu un partenariat stratégique avec Claroty, dont la technologie sera intégrée aux Cyber Fusion Centers. Claroty est un fournisseur de technologies avancées pour la protection des réseaux OT et ICS.

Les infrastructures technologiques représentent une cible de risque croissant pour les clients. Des violations d'infrastructures critiques ont mis en lumière le besoin d'augmenter la sécurité; cependant de nombreuses organisations peinent à monitorer efficacement leurs environnements industriels. Les activités malveillantes sur les réseaux OT sont en hausse, comme en témoignent l'intensification des menaces provenant de groupes de pirates ICS et l'émergence de «malware» visant spécifiquement le domaine ICS. Kudelski Security répond à cette lacune avec des services et des technologies éprouvés permettant de réduire le risque.

L'offre de Kudelski Security en matière de services de sécurité managés s'est distinguée par son innovation aussi bien en Europe qu'aux États-Unis; elle est la première à offrir des services managés de leurre, s'inscrivant dans la suite de services managés en «Détection et Réponse» (MDR) de Kudelski Security introduite début 2017.

R&D

Solutions propriétaires sur mesure

Les chercheurs, ingénieurs et développeurs de Kudelski Security travaillent aux côtés des clients pour analyser les problèmes liés à la sécurité et développent ensuite des solutions propriétaires sur mesure pour y remédier. À titre d'exemple, une solution d'enclave IT isolée et sécurisée ainsi qu'une technologie avancée de monitoring du cloud ont été développées par Kudelski Security et devraient être lancées en 2019.

Solutions sécurisées de traçabilité

En 2018, Kudelski Security a annoncé la conclusion d'un accord stratégique avec Vypin, un fournisseur de solutions IoT, et notamment de balises à détecteurs avec logiciels de gestion.

Dans le cadre de ce partenariat, Vypin utilise sous licence la technologie anti-usurpation, à faible consommation énergétique, développée par Kudelski Security pour augmenter la durée de vie de ses balises et de ses tags IoT.

Nouvelles technologie de cryptage fonctionnel

Kudelski Security a été choisi pour participer au programme FENTEC de la Commission Européenne Horizon2000 pour le développement de nouvelles technologies de cryptage fonctionnel. D'une durée de deux ans, le projet regroupe dix partenaires en Europe ainsi que des universités majeures.

Nouveau centre en sécurité Blockchain

En janvier 2019, Kudelski Security a annoncé le lancement de son Blockchain Security Center afin de mettre à profit son expertise en cryptographie dans de nouveaux produits et services destinés à sécuriser les solutions fonctionnant sur le blockchain, cette technologie étant utilisée de plus en plus largement par les organisations dans le monde.

La technologie blockchain a le potentiel de révolutionner les capacités «business» des entreprises en créant de nouvelles manières d'optimiser l'efficacité et de dynamiser les performances des applications technologiques, dans tous les secteurs d'activité.

Le Blockchain Security Center développera une suite de solutions cryptographiques étendues, des recommandations en matière de sécurité des blockchains d'entreprise, ainsi que des outils de développement destinés à prendre en charge l'ensemble de l'écosystème blockchain.

Technologie

Architectures de référence

Dans le pilier «Technologie», Kudelski Security développe des architectures de référence qui répondent à des préoccupations spécifiques telles que la sécurité des points d'accès, le cloud et l'Internet des Objets. Ces documents présentent les risques et les défis et servent de base pour des recommandations. Ces dernières montrent comment des technologies spécifiques peuvent être utilisées pour optimiser la sécurité tout en répondant à des objectifs «business» et opérationnels.

De plus, des équipes d'architectes de solutions et d'ingénieurs réalisent des évaluations technologiques et proposent des services de design pour aider les clients à construire des environnements IT robustes qui permettront une amélioration de la sécurité.

Partenariats technologiques

Kudelski Security travaille en étroite collaboration avec d'importants fabricants technologiques tels que F5, Juniper, McAfee, Fortinet, CrowdStrike, et Palo Alto Networks et offre à ses clients son expertise dans l'intégration de technologies de sécurité dans leurs environnements spécifiques.

L'écosystème de partenaires de Kudelski Security est en constante évolution afin de répondre aux besoins présents et futurs de ses clients en matière de sécurité.

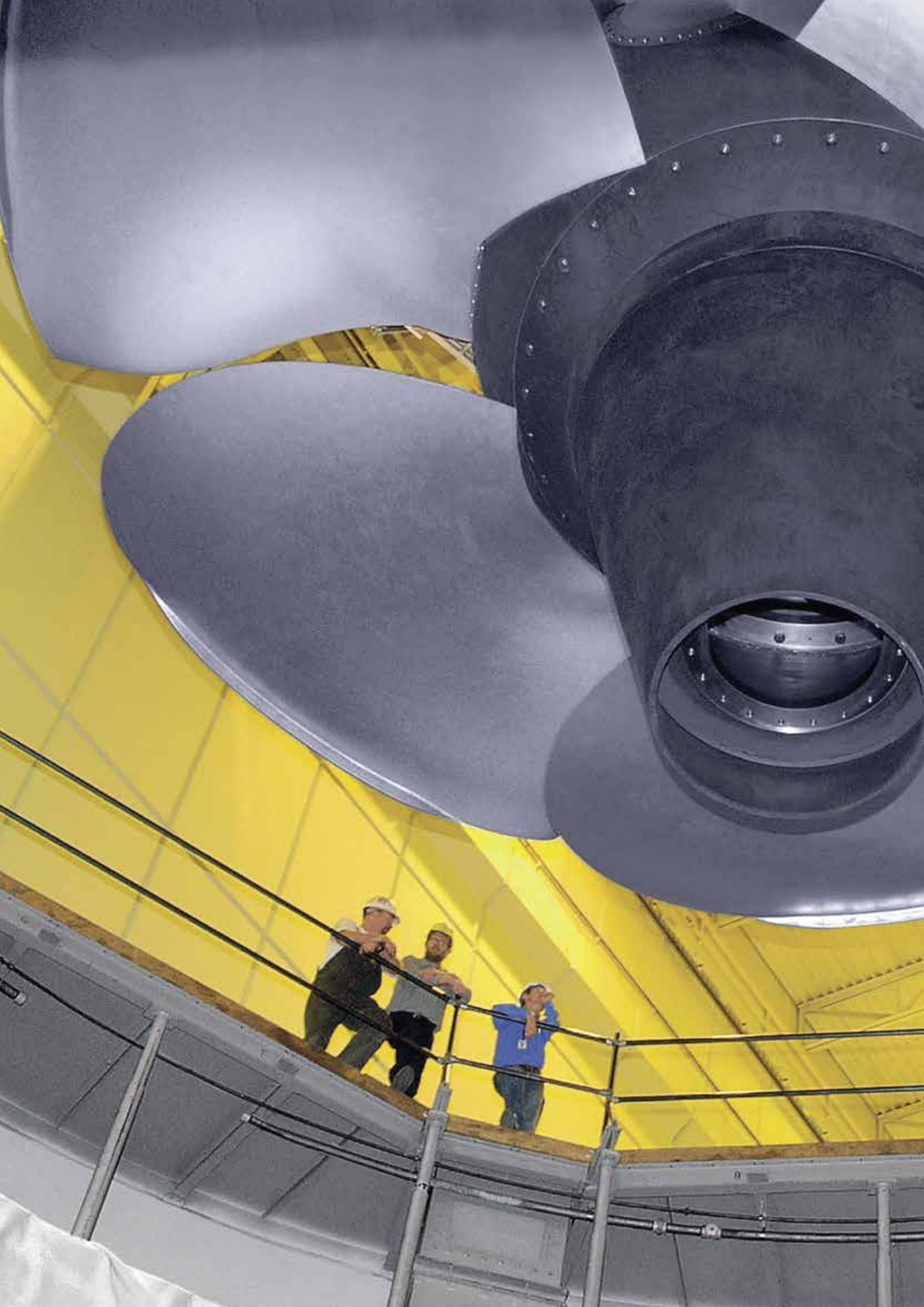
Services de conseil

Première plateforme de l'industrie de gestion de la cybersécurité

L'une des lacunes majeures pour la plupart des responsables de la sécurité est le manque de gestion centralisée de l'ensemble des éléments susceptibles d'affecter la sécurité d'une entreprise. Il manque également la traduction de cette complexité en langage clair, qui permette d'incorporer tous ces aspects dans la stratégie globale de l'entreprise.

Afin de répondre à ce besoin, Kudelski Security a introduit la première Cyber Business Management Platform de l'industrie, Secure Blueprint. Cette solution exclusive et propriétaire a été lancée aux États-Unis au troisième trimestre 2018 et en Europe en début 2019. La plateforme SaaS de Secure Blueprint fournit aux Chief Information Officers des informations en temps réel leur permettant de vérifier la maturité et l'efficacité de leurs programmes de sécurité, d'aligner leurs stratégies sécuritaires avec les priorités «business» de l'entreprise et d'informer leur management de la situation précise de leurs programmes de cybersécurité.

Secure Blueprint permet de créer une stratégie solide de cybersécurité, notamment en termes de gestion des risques. La solution comprend des tableaux de bord et de feuilles de route dynamiques qui aident les managers à mieux gérer leurs priorités en matière d'investissement et à réadapter leurs programmes en fonction des évolutions du contexte.



INTERNET DES OBJETS

Des solutions pionnières
pour sécuriser les appareils connectés
et les données qui leur sont liées

CENTRE D'EXCELLENCE EN SÉCURITÉ

› INTERNET DES OBJETS

Dans tous les secteurs de l'industrie, on observe une tendance massive à la numérisation et à la connectivité des appareils, qui permettent aux entreprises d'accroître leur efficacité opérationnelle et de mettre en œuvre de nouveaux business modèles. Les analystes de marchés prévoient 25 milliards d'appareils connectés d'ici 2021

Bénéficiant de 30 ans d'innovation dans le domaine de la protection des contenus numériques et des appareils, le Groupe Kudelski est idéalement positionné pour répondre aux besoins accrus en protection des appareils connectés.

30 ans d'expérience sur le terrain numérique

Considérée comme l'un des moteurs de l'innovation et de la croissance, la numérisation fait désormais partie de la stratégie de toute entreprise. Les sociétés déploient désormais des objets et des services connectés. Dès lors, il est essentiel que les appareils et les données produites soient fiables.

Cependant, le déploiement d'appareils connectés dépasse souvent la capacité des entreprises à les sécuriser de manière adéquate, à savoir en utilisant des principes essentiels de sécurité intégrée dans le design. En conséquence, des millions d'appareils connectés ne sont pas sûrs, et sont ainsi vulnérables aux attaques de criminels, de concurrents et de pirates.

Les 30 ans du Groupe Kudelski passés sur le «terrain» numérique à déployer et protéger des systèmes connectés embarqués représentent une expérience qui le rendent unique dans l'industrie de l'Internet des Objets.

Les technologies et les services de sécurisation du Groupe ont été largement déployés dans des systèmes en opération sur le terrain. Exposés très tôt à d'importantes attaques de piratage, ils ont démontré leur extrême robustesse et leur capacité à s'adapter et à soutenir la croissance rapide de l'industrie dans laquelle les clients du Groupe évoluent.

Capitalisant sur son héritage unique en pay-TV et en cybersécurité, le Groupe est en position idéale pour offrir aux entreprises de toutes les industries les solutions qui leur permettent de concevoir, implémenter et gérer la sécurité tout au long du cycle de vie des appareils connectés.

Solution «end-to-end»

Kudelski prend en charge la sécurité selon une approche «système», de bout-en-bout, protégeant tous les aspects de l'écosystème connecté: appareils, données collectées, propriété intellectuelle et modèles de monétisation associés. L'approche intègre également la «Security Lifecycle Management» qui s'assure que la sécurité est maintenue tout au long du cycle de vie des appareils.



SERVICES DE DESIGN, D'ÉVALUATION, ET DE CERTIFICATION

Les experts IoT de Kudelski contribuent au développement de systèmes sécurisés afin de garantir l'intégrité du signal et des messages, dans des secteurs où une faille sécuritaire pourrait être fortement dommageable pour une entreprise, pour les consommateurs ou pour les infrastructures critiques.

IOT SECURITY PLATFORM

La IoT Security Platform constitue une base complète pour l'implémentation de la sécurité dans les devices (matériels et/ou logiciels) et dans les applications (API).

Par exemple, la solution protège les données depuis le moment où elles sont récoltées (par exemple un capteur, une caméra ou un autre appareil) jusqu'à l'application qui les utilise, que les données soient actives ou dormantes, et garantit que seules les personnes ou les machines autorisées puissent y accéder.

LIFECYCLE MANAGEMENT

La solution Lifecycle Management (gestion et protection du cycle de vie) offre une protection active du business modèle connecté du client.

Elle comprend le monitoring de la sécurité, les mises à jour proactives de la sécurité et la réponse aux incidents sécuritaires par la mise en œuvre de contre-mesures intégrées ou de nouvelles fonctionnalités de sécurité.

DES PARTENARIATS SPÉCIFIQUES À L'INDUSTRIE

› INTERNET DES OBJETS

Extension de l'offre

Kudelski a annoncé sa première initiative IoT en 2017, le IoT Security Center of Excellence, qui offre des services d'évaluation de la sécurité, de design et de certification des devices et des écosystèmes IoT aux fabricants d'appareils connectés.

Le Centre continue à attirer de nouveaux clients désireux de bénéficier de l'expérience de Kudelski en sécurité hardware et software ainsi qu'en design et en architecture de sécurité.

En 2018, les activités du Groupe dans le domaine de l'IoT se sont étendues avec le lancement de la IoT Security Platform, permettant aux fabricants de devices, aux fournisseurs de services de communication et à leurs clients finaux d'établir une relation de confiance et d'intégrité entre les appareils IoT et les applications qui leur sont associées.

La IoT Security Platform est conçue pour apporter de la valeur dans les écosystèmes. Kudelski établit des partenariats avec des spécialistes des marchés verticaux afin de développer une offre pertinente répondant aux spécificités de chacun des marchés.

Partenariats avec des acteurs clés de l'industrie

Le Groupe Kudelski a établi une présence dans le marché des solutions de sécurité pour le «wireless» IoT, l'IoT industriel, les caméras intelligentes et les produits de consommation. Il continue à explorer d'autres marchés. En 2018, le Groupe a signé des accords avec des acteurs et des clients clés de l'industrie:

– Cellular IoT

Le Groupe a signé un accord avec la société suisse u-blox, un leader global dans les technologies de localisation et de communication sans fil pour l'industrie, le secteur automobile et le marché des biens de consommation. L'intégration de la technologie Kudelski dans les modules u-blox permettra de protéger les appareils de manière optimale et de gérer le cycle de vie de la sécurité. Cette gestion comprendra les mises à jour OTA («over-the-air») des logiciels d'entreprise mais aussi la sécurisation des communications et la protection des données d'application.

– Industrial IoT

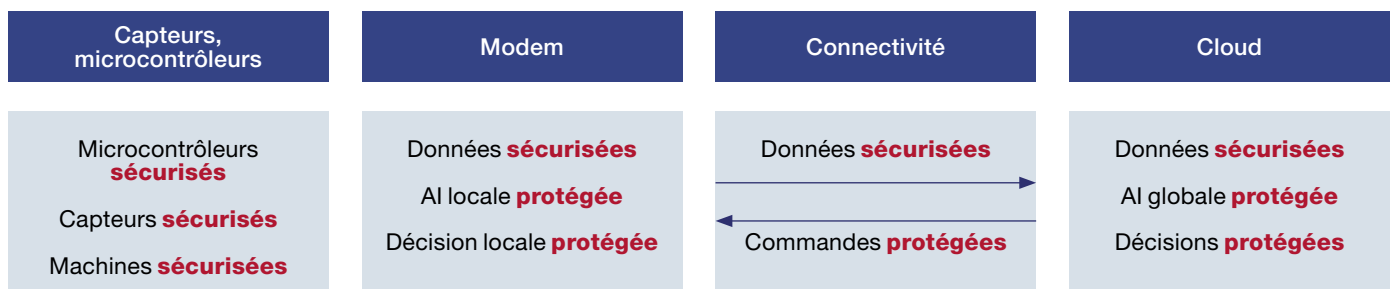
En 2018, Kudelski a annoncé une coopération avec Voith, un groupe technologique global dans les domaines de l'énergie, du pétrole et du gaz, du papier, des matières premières, du transport et de l'industrie automobile. Les deux sociétés collaboreront au développement de solutions destinées à accompagner et soutenir leur transformation numérique et à protéger leur environnement industriel des menaces de cybersécurité et de sécurité physique. Le partenariat porte sur l'intégralité des produits et des solutions IoT du Groupe Kudelski.

Au début de l'année 2019, le Groupe Kudelski et IDEMIA, leader global en identité augmentée, ont annoncé un partenariat afin d'offrir aux fabricants et aux fournisseurs de services une solution entièrement intégrée pour gérer la connectivité et la sécurité des réseaux des devices IoT. La solution permettra aux fabricants de simplifier le processus d'intégration et d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux devices, tout en assurant une connectivité et une sécurité optimales.

– Consumer Electronics IoT

Le Groupe Kudelski a également annoncé une collaboration à long terme avec la société américaine Pepper. L'accord porte sur la protection des fournisseurs et des revendeurs de services IoT des cyber-risques et vise à renforcer la confiance des consommateurs. Kudelski et Pepper travailleront à influencer les meilleures pratiques destinées aux fournisseurs et aux revendeurs afin de minimiser les risques de cyber-menaces. Ils fourniront également aux fabricants des outils leur permettant d'appliquer ces meilleures pratiques.

ARCHITECTURE IOT DU DEVICE AU CLOUD



SERVICES MANAGÉS

Plateforme IoT sécurisée

Données. Devices. Contrôle. Connectivité



GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange et conformément aux dispositions de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb). Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2018.

1. Structure du Groupe et actionariat

1.1. Structure du Groupe

Kudelski SA a son siège social à Cheseaux-sur-Lausanne. La société est structurée en holding depuis 1999 et ses actions sont cotées à la SIX Swiss Exchange depuis le 2 août 1999.

La structure de Kudelski SA et de ses filiales (le «Groupe Kudelski» ou le «Groupe») figure ci-dessous dans les sections 1.1.1. à 1.1.3.

1.1.1. Structure opérationnelle du Groupe

D'un point de vue opérationnel, les activités du Groupe sont réparties en 4 divisions: TV digitale (anciennement Télévision Numérique intégrée-iDTV), Accès public, Cybersécurité et Internet des Objets (IoT). Les départements finance, juridique, ressources humaines, propriété intellectuelle et corporate IT sont en support de l'ensemble de l'organisation.

Chaque division a la responsabilité de la définition de la recherche et du développement, de son marketing, des ventes, des services et des «operations» à l'exception de la division Internet des Objets qui bénéficie des équipes de recherche et du développement de la division TV digitale.

La division TV digitale comprenait jusqu'au premier semestre 2018 quatre unités produits: Content and Access Security; User Experience (UEX); Internet des Objets (IoT) et Cybersécurité. Au deuxième semestre 2018, le Groupe a créé deux nouvelles divisions, Cybersécurité et Internet des Objets (IoT), et fusionné les unités produits «Content and Access Security» et «User Experience» (UEX).

La division Accès public comprend trois unités: Car Access; People Access (ski); People Access (manifestations).

La division Cybersécurité est organisée autour de quatre axes: les services de conseil, la technologie, les services de sécurité managés et la R&D propriétaire.

La division Internet des Objets est organisée, quant à elle, autour des unités: Security Platform et services de sécurité.

Les résultats sectoriels sont présentés dans la note 6 du rapport financier 2018 du Groupe Kudelski.

Principales sociétés opérationnelles détenues directement ou indirectement par Kudelski SA

La liste des principales sociétés opérationnelles du Groupe est présentée à la note 56 du rapport financier 2018. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2018.

1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Kudelski SA, la société mère du Groupe, est une société holding suisse dont le siège est à Cheseaux-sur-Lausanne dans le canton de Vaud et dont les actions au porteur sont cotées à la SIX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ ISIN: CH0012268360). Au 31 décembre 2018, la capitalisation boursière des actions au porteur de Kudelski SA était de CHF 281 497 324. Kudelski SA et ses filiales ne détenaient aucune action au porteur de Kudelski SA.

Seules les actions au porteur de Kudelski SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange.

1.1.3. Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation

Les informations relatives à la raison sociale, au siège social, au capital-actions ainsi qu'aux participations détenues par les sociétés du Groupe dans des sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation du Groupe, figurent aux pages 170 et 181 du rapport financier 2018 du Groupe Kudelski.

PRÉSENCE INTERNATIONALE*

* Ce tableau liste les pays dans lesquels le Groupe a une représentation

		TV DIGITALE	ACCÈS PUBLIC	CYBERSÉCURITÉ	IOT
EUROPE	Allemagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Autriche	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Belgique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Espagne	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	France	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Irlande	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Italie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Norvège	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pays-Bas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Portugal	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Royaume-Uni	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Russie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Slovénie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Suède	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Suisse	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Turquie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
AMÉRIQUES	Argentine	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Brésil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Chili	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mexique	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pérou	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	USA	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Uruguay	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AFRIQUE	Afrique du Sud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Tunisie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MOYEN-ORIENT	Émirats Arabes Unis	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ASIE / PACIFIQUE	Australie	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Chine	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Corée du Sud	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Hong Kong	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Inde	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Japon	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Malaisie	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Singapour	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Taiwan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.2. Actionnaires importants

Au 31 décembre 2018, Kudelski SA avait deux principaux actionnaires. Le premier est formé d'un groupe d'actionnaires liés à la famille Kudelski (le «Pool Familial») dont la participation au 31 décembre 2018 s'élevait à 59,01% des droits de vote de Kudelski SA (voir le tableau ci-dessous). Le Pool Familial est constitué de M. André Kudelski, Mme Marguerite Kudelski, Mme Isabelle Kudelski Haldy, Mme Irène Kudelski Mauroux et de leurs descendants respectifs. Les membres du Pool Familial détiennent leurs actions de Kudelski SA directement ou indirectement par l'intermédiaire de structures de détention dont les personnes susmentionnées sont les bénéficiaires.

Le second principal groupe d'actionnaires (la «Famille Kudelski Hors Pool*») est composé de deux trusts discrétionnaires et irrévocables, dont les bénéficiaires sont des membres de la famille de M. André Kudelski.

Au 31 décembre 2018, la Famille Kudelski Hors Pool détenait au total 4,16% des droits de vote de Kudelski S.A (voir le tableau ci-dessous). Le protecteur des deux trusts, la société Eigenmann Associés à Lausanne, en Suisse, exerce librement les droits de vote des actions détenues par ces trusts. À la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ou groupe d'actionnaires ne détient plus de 3% des droits de vote de Kudelski SA.

Les annonces de participation effectuées auprès de la SIX Swiss Exchange peuvent être consultées sur le site Internet de la SIX Swiss Exchange à l'adresse suivante: http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security_info_fr.html?id=CH0012268360CHF4 puis en cliquant sur le lien concernant les «Principaux actionnaires».

1.3. Participations croisées

Le Groupe n'a pas connaissance de l'existence de participations croisées.

AU 31 DÉCEMBRE 2018	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROITS DE VOTE
Pool familial	46 300 000	10 474 423	27,69%	59,01%
Famille Kudelski Hors Pool*		4 000 000	7,33%	4,16%

* Par recommandation du 27 juin 2017, l'Instance pour la publicité des participations du SIX Swiss Exchange a confirmé que les bénéficiaires des trusts n'avaient pas l'obligation de déclarer les positions détenues par les trusts.

2. Structure du capital

2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2018

Capital existant

Le capital-actions de Kudelski SA est de CHF 436 326 984. Il est divisé en 49 910 873 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune et en 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.80 chacune. Chaque action donne droit à une voix. Les actions sont entièrement libérées.

Les articles 6 à 7 des statuts de Kudelski SA, qui peuvent être consultés sur le site Internet de la société à l'adresse suivante: <https://www.nagra.com/investors/publications> contiennent en outre une clause de capital autorisé et deux clauses de capital conditionnel (voir la section 2.2 ci-dessous).

2.2. Indications spécifiques concernant le capital autorisé et le capital conditionnel

Capital autorisé

Selon l'article 7 des statuts de Kudelski SA, le conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital-actions en une ou plusieurs étapes, jusqu'au 15 mars 2020, d'un montant maximum de CHF 32 705 312 (représentant 7,52% du capital-actions existant) par l'émission de 3 768 164 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 0.80 chacune à libérer entièrement. Le prix d'émission, la nature des apports, la date à compter de laquelle les nouvelles actions donnent droit aux dividendes et les autres modalités de l'émission des actions sont déterminés par le conseil d'administration. Les droits de souscription

préférentiels des actionnaires peuvent être exclus et attribués à des tiers par le conseil d'administration en vue de l'acquisition d'entreprises, de parties d'entreprises ou du financement entier ou partiel de l'acquisition d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger. Les restrictions statutaires au transfert des actions s'appliquent aux nouvelles actions nominatives émises sur la base du capital autorisé.

Clauses de capital conditionnel

Les statuts de Kudelski SA (articles 6 et 6bis) prévoient deux clauses de capital conditionnel pour un montant total de CHF 83 223 064 (soit 19,07% du capital-actions existant). Les deux clauses de capital conditionnel prévoient ce qui suit:

- Selon l'article 6 des statuts (capital conditionnel pour droits d'option ou de souscription), le capital-actions de Kudelski SA peut être augmenté d'un montant maximum de CHF 3 223 064 (soit 0,74% du capital existant) par l'émission d'un maximum de 402 883 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits d'option ou des droits de souscription d'actions qui seront attribués aux collaborateurs de la société et des sociétés affiliées. Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu. Les conditions d'option ou de souscription d'actions sont fixées par le conseil d'administration. L'émission à un prix inférieur aux conditions du marché est autorisée.
- Selon l'article 6bis des statuts (capital conditionnel pour droits de conversion), le capital-actions de Kudelski SA peut être augmenté d'un montant maximum de CHF 80 000 000 (soit 18,33% du capital existant) par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés à des obligations d'emprunt de la société ou de ses filiales.

Le droit de souscription préférentiel des actionnaires est exclu. Le droit des actionnaires de souscrire prioritairement à l'émission d'un emprunt convertible peut être limité ou exclu par décision du conseil d'administration pour justes motifs, à savoir (a) si les obligations d'emprunt sont en priorité placées sur le marché étranger, ou (b) si le produit de l'émission contribue (i) au financement ou au refinancement d'acquisitions de

sociétés ou d'entreprises, (ii) au financement d'autres investissements stratégiques du Groupe, ou (iii) au financement de rachat de tout ou partie d'emprunts convertibles précédemment émis par la société ou ses filiales. Si l'emprunt convertible n'est pas offert en priorité aux actionnaires, (a) les obligations d'emprunt doivent être placées dans le public aux conditions du marché, (b) les droits de conversion doivent être exercés dans un délai de sept ans à partir du jour de l'émission de l'emprunt respectif et (c) le prix de conversion doit être au moins équivalent aux conditions du marché au moment de l'émission de l'emprunt.

Au 31 décembre 2018, Kudelski SA avait émis 26 724 actions au porteur sur la base du capital conditionnel pour droits d'option ou de souscription. Ces actions au porteur nouvelles seront inscrites au registre du commerce dans les trois premiers mois de 2019, conformément à l'article 653h du Code des obligations. Au 31 décembre 2018, le montant disponible du capital conditionnel pour droits d'option et de souscription était donc de CHF 3 223 064, représentant un maximum à émettre de 402 883 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune.

Au 31 décembre 2018, Kudelski SA n'avait émis aucun droit d'option au sens de l'article 6 des statuts et aucun droit de conversion lié à des obligations d'emprunt au sens de l'article 6bis des statuts. Le capital conditionnel pour droits d'option ou de souscription de l'article 6 des statuts peut cependant être utilisé dans le cadre du plan d'achat d'actions en faveur du personnel (voir à ce sujet la section 2.7 ci-dessous).

2.3. Modifications du capital

EN MILLIERS DE CHF	31.12.18	31.12.17	31.12.16
Capital-actions nominatives	37 040	37 040	37 040
Capital-actions au porteur	398 287	398 078	396 965
Réserve légale	110 000	110 000	110 000
Réserve générale issue d'apports de capital	79 689	85 010	97 925
Bénéfice net	-57 418	-49 369	44 102
Bénéfice au bilan	88 198	145 616	200 423
TOTAL DES FONDS PROPRES	714 214	775 744	842 353

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2018, 2017 et 2016 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes. Ces rapports peuvent être consultés sur le site internet de Kudelski SA à l'adresse: www.nagra.com/investors/publications. Concernant la réserve générale issue d'apports de capital, des informations sont disponibles à la note 3.4 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2018 du Groupe Kudelski.

2.4. Actions et bons de participation

La structure du capital-actions de Kudelski SA est exposée à la section 2.1 ci-dessus.

Conformément au 3^e paragraphe de l'art. 18 des statuts de Kudelski SA, les titulaires des actions de chaque catégorie (A et B) sont représentés au sein du conseil d'administration.

Kudelski SA n'a pas émis de bons de participation.

2.5. Bons de jouissance

Kudelski SA n'a pas émis de bons de jouissance.

2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

Les actions de Kudelski SA qui sont cotées en bourse sont émises au porteur. Pour ces actions, l'exercice des droits d'actionnaires ne dépend pas d'une inscription au registre des actions. Il n'existe donc aucune restriction statutaire à leur transfert ou à l'exercice des droits d'actionnaires par l'intermédiaire de «nominees».

Les actions nominatives de Kudelski SA ne sont pas cotées en bourse. Au 31 décembre 2018, elles étaient toutes détenues par le «Pool Familial» Kudelski (voir la section 1.2 ci-dessus). En vertu des statuts de Kudelski SA, sous réserve des dispositions de la loi fédérale sur les titres intermédiés, le transfert des actions nominatives se fait par la remise du titre endossé et moyennant approbation par le conseil d'administration et inscription au registre des actions.

L'article 9 des statuts de Kudelski SA permet au conseil d'administration de refuser d'approuver le transfert d'actions nominatives dans l'un ou l'autre des cas suivants:

a) S'il existe un juste motif au sens de l'article 685b alinéa 2 du Code des obligations, soit si l'admission de l'acquéreur des titres dans le cercle des actionnaires est incompatible avec le but social de Kudelski SA ou serait de nature à compromettre l'indépendance économique de l'entreprise. Il en sera ainsi notamment si la personne de l'acquéreur est de nature à nuire à la société, directement ou indirectement, et si le transfert des titres peut mettre en péril les majorités existantes.

b) Si la société offre à l'aliénateur de reprendre les actions pour son propre compte, pour le compte

d'autres actionnaires ou pour celui de tiers, à leur valeur réelle au moment de la requête.

c) Si l'acquéreur n'a pas déclaré expressément qu'il reprenait les actions en son propre nom et pour son propre compte.

L'article 9 des statuts prévoit en outre que si les actions ont été acquises par succession, partage successoral, en vertu du régime matrimonial ou dans une procédure d'exécution forcée, la société ne peut refuser son approbation que si elle offre à l'acquéreur de reprendre les actions en cause à leur valeur réelle. En cas de contestation, la valeur réelle est déterminée par le juge du siège de la société. La société supporte alors les frais d'évaluation. Si l'acquéreur ne rejette pas l'offre de reprise dans le délai d'un mois après qu'il a eu connaissance de la valeur réelle, l'offre est réputée acceptée.

2.7. Emprunts convertibles et options

Emprunt convertible

Le Groupe Kudelski n'a pas émis d'emprunts convertibles.

Options

Le Groupe Kudelski n'a pas de plan d'options en cours.

Plan d'achat d'actions en faveur du personnel

En 2004, le Groupe Kudelski a introduit un plan d'achat d'actions pour les employés de certaines sociétés du Groupe. Ce plan donne la possibilité aux employés concernés d'acquérir des actions au porteur de Kudelski SA à des conditions avantageuses. Le participant peut souscrire, chaque année, à ce plan pour un montant plafonné à 7,7% de son salaire annuel brut.

Le prix d'achat des actions est le prix de clôture de l'action Kudelski SA cotée à la SIX Swiss Exchange le jour de la souscription avec un rabais allant jusqu'à 42%. Toutefois les actions sont bloquées pendant une période de trois ans à compter de la date d'achat.

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2018 est disponible à la note 40 de l'annexe aux comptes consolidés.

3. Conseil d'administration

Le conseil d'administration est l'organe exécutif de la société. Il exerce les attributions intransmissibles et inaliénables prévues par la loi et les statuts. Il se compose depuis le 27 février 2019 de sept membres élus par l'assemblée générale des actionnaires.

Trois comités – comité d'audit, stratégique et de nomination et de rémunération – sont constitués au sein du conseil d'administration et sont chargés de tâches spécifiques (voir sections 3.5.1 à 3.6).

M. Mark Beariault, non membre, a été désigné secrétaire du conseil par le conseil d'administration.

3.1. Membres du conseil d'administration

	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FORMATION	PREMIÈRE ÉLECTION	TERME DU MANDAT
ANDRÉ KUDELSKI* Président du conseil et administrateur délégué Membre exécutif du conseil d'administration	1960	Suisse	DIPLÔME D'INGÉNIEUR-PHYSICIEN École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)	1987	09.04.2019
CLAUDE SMADJA Vice-président du conseil et «lead director» Membre non exécutif du conseil d'administration	1945	Suisse	LICENCE EN SCIENCES POLITIQUES Université de Lausanne	1999	09.04.2019
PATRICK FÛTISCH Membre non exécutif du conseil d'administration	1933	Suisse	DOCTORAT EN DROIT Université de Lausanne BREVET D'AVOCAT	1992	09.04.2019
LAURENT DASSAULT Membre non exécutif du conseil d'administration	1953	Française	LICENCE EN DROIT DES AFFAIRES DIPLÔME DE L'ESLSCA École supérieure libre des sciences commerciales appliquées, Paris	1995	09.04.2019
PIERRE LESCURE Membre non exécutif du conseil d'administration	1945	Française	DIPLÔME UNIVERSITAIRE EN LETTRES ET EN JOURNALISME Centre de formation des journalistes, Paris	2004	09.04.2019
MARGUERITE KUDELSKI Membre non exécutif du conseil d'administration	1965	Suisse	INGÉNIEUR EN MICROTECHNIQUE DOCTEUR EN MICROTECHNIQUE École polytechnique fédérale de Lausanne EXECUTIVE MBA IMD Lausanne	2006	09.04.2019
ALEXANDRE ZELLER** Membre non exécutif du conseil d'administration	1961	Suisse	LICENCE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES Université de Lausanne ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM Harvard Business School, Boston	2007	26.02.2019
ALEC ROSS Membre non exécutif du conseil d'administration	1971	Américaine	LICENCE EN HISTOIRE Université de Northwestern, USA	2014	09.04.2019

* André Kudelski est le seul membre du conseil d'administration à cumuler à sa fonction d'administrateur une fonction exécutive au sein du Groupe (administrateur délégué). À l'exception de M. Kudelski, aucun membre du conseil d'administration n'a eu de fonction exécutive au cours des 3 années précédentes.

** Alexandre Zeller a démissionné du conseil d'administration le 26 février 2019 suite à sa décision de rejoindre Lombard Odier SA en tant que Managing Partner.



ANDRÉ KUDELSKI



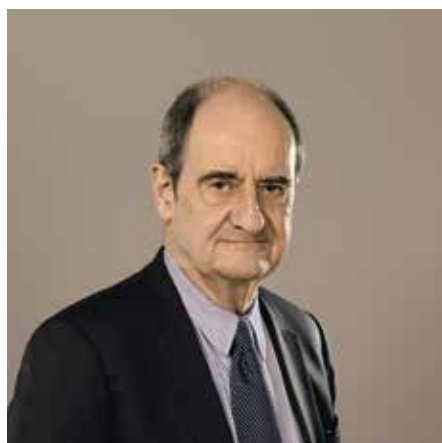
CLAUDE SMADJA



PATRICK FŒTISCH



LAURENT DASSAULT



PIERRE LESCURE



MARGUERITE KUDELSKI



ALEXANDRE ZELLER



ALEC ROSS

ANDRÉ KUDELSKI

André Kudelski commence sa carrière en 1984 comme ingénieur Recherche & Développement (R&D) au sein de Kudelski SA. En 1986, après avoir été délégué quelques mois dans une entreprise de la Silicon Valley, il revient travailler au sein de l'entreprise familiale tout d'abord comme directeur des produits du secteur de la télévision à péage puis comme directeur de la société Nagravision SA en charge de ce même secteur. M. Kudelski succède ensuite à son père Stefan Kudelski et devient dès 1991 Président et CEO de la société mère de Kudelski SA.

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Conax AS, Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- Kudelski Security, Inc., aux États-Unis, président exécutif
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- Nagra USA, LLC., aux États-Unis, président directeur général
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, président et administrateur délégué
- NagraStar LLC., aux États-Unis, Co-Chairman
- Nagravision SA, en Suisse, administrateur délégué
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- SKIDATA AG, en Autriche, membre du conseil de surveillance
- SmarDTV SA, en Suisse, président du conseil d'administration (fin du mandat le 31 janvier 2019)
- Nagravision AS, en Norvège, président du conseil d'administration (Conax AS a été renommé Nagravision AS) (fin du mandat en septembre 2018)

Mandats importants hors du Groupe Kudelski:

- Economiesuisse, (association) en Suisse, membre du comité
- École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), en Suisse, membre du Strategic Advisory Board
- Greater Phoenix Economic Council (GPEC), aux États-Unis, membre de la société à but non lucratif
- Innosuisse, en Suisse, président du conseil d'administration
- Publicis Groupe, (société cotée), en France, membre du conseil de surveillance, président du comité de rémunération, membre du comité de nomination et du comité d'audit
- Swiss-American Chamber of Commerce, en Suisse, Vice-Chairman
- Swiss Board Institute (fondation suisse), membre du Strategic Advisory Board
- Aéroport International de Genève, en Suisse, premier vice-président (fin du mandat le 30 novembre 2018)

CLAUDE SMADJA

Après quinze ans passés à la Télévision Suisse Romande (TSR) en qualité de rédacteur en chef adjoint du département de l'information, Claude Smadja devient membre de la direction du World Economic Forum en 1987, poste qu'il occupe jusqu'en 1992. Il retourne ensuite à la TSR en tant que directeur de l'information jusqu'en 1996, année où il est nommé directeur général du World Economic Forum. En juin 2001, Claude Smadja a créé sa propre société de conseils stratégiques Smadja & Smadja, Strategic Advisory qui collabore sur des problèmes stratégiques avec des multinationales et des entités gouvernementales et qui organise des événements internationaux.

Principal mandat hors du Groupe Kudelski:

- Smadja & Smadja Strategic Advisory SA, en Suisse, administrateur

M. Smadja n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relations d'affaires matérielles avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

PATRICK FOETISCH

Patrick Foetisch est avocat indépendant, spécialisé notamment en matière contractuelle et financière sur le plan international. Il reçoit ponctuellement des mandats des diverses sociétés du Groupe mettant à profit ses connaissances approfondies de leurs activités pour fournir son assistance et des conseils juridiques.

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Nagravision SA, en Suisse, président
- Nagra France SAS, président
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, administrateur
- SkiData AG, en Autriche, membre du conseil de surveillance

Principal mandat hors du Groupe Kudelski :

- AMRP Handels, en Suisse, président

LAURENT DASSAULT

Après une carrière de treize ans dans le secteur bancaire, Laurent Dassault rejoint en 1992 le Groupe Dassault dans les filiales duquel il occupe d'importantes fonctions. Il exerce aujourd'hui une trentaine de mandats, incluant ceux du Groupe Dassault, principalement dans les secteurs financier, industriel et viticole.

Mandats exercés dans des sociétés appartenant au Groupe Industriel Marcel Dassault SAS (France) ou mandats exercés à la demande de ce dernier¹:

- Arqana SAS, en France, conseiller auprès du Directeur
- Artcurial Développement Sàrl, en France, associé gérant
- DASSAULT BELGIQUE AVIATION S.A, en Belgique, administrateur
- DASSAULT INVESTISSEMENTS Sàrl, en France, gérant
- Dassault Wine Estates SASU, en France, président
- Immobilière Dassault SA, en France, président du conseil de surveillance
- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, en France, directeur général délégué et membre du conseil de surveillance
- MARCEL DASSAULT TRADING CORPORATION (USA), administrateur
- MIDWAY AIRCRAFT CORPORATION, aux États-Unis, président
- Rond-Point Immobilier SAS, en France, membre du conseil de surveillance
- SERGE DASSAULT TRADING CORPORATION (USA), administrateur
- SOGITEC Industries SA, en France, administrateur

Autres mandats importants hors du Groupe Kudelski :

- 21 Centrale Partners SA, en France, membre du conseil de surveillance
- Catalyst Investments II L.P., en Israël, Chairman of the Advisory Board

- La Maison SA (Luxembourg), membre du comité de surveillance
- Laurent Dassault Rond Point (LDRP) SCI, en France, associé gérant
- Laurent Dassault Rond Point II (LDRP II) SAS, en France, président
- Lepercq, de Neufelize & Co. Inc., aux États-Unis, Board member
- L. REAL ESTATE SCA SICAR, au Luxembourg, Chairman of the Investors Committee
- PECHEL INDUSTRIES SAS, en France, membre du comité de suivi
- SAGARD PRIVATE EQUITY PARTNERS SAS, en France, membre du comité consultatif
- WARWYCK (Ile Maurice), administrateur
- Amis du FRAC (Fonds Régional d'Art Contemporain en Aquitaine), en France, président
- Amis du Musée Centre Pompidou, Association, en France, administrateur
- Association pour la Diffusion Internationale de l'Art Français (ADIAF), administrateur
- Association pour la Mémoire des Enfants cachés et des Justes (AMECJ), membre du Conseil d'administration et trésorier
- Fonds pour Paris, association, en France, administrateur
- Organisation pour la prévention de la Cécité (OPC), Association, en France, administrateur
- Société des Amis des musées d'Orsay & de l'Orangerie (France), administrateur

M. Dassault n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaire importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

PIERRE LESCURE

Excepté un passage de deux ans (1972-1974) comme présentateur du journal télévisé d'Antenne 2, Pierre Lescure passe les quinze premières années de sa carrière professionnelle auprès des radios RTL, RMC et Europe 1 dans lesquelles il occupe successivement différents postes, notamment rédacteur en chef adjoint et directeur des programmes. En 1981, il retourne dans le secteur de la télévision comme directeur de l'information d'Antenne 2. Dès 1984, il travaille avec André Rousselet au projet de lancement de la chaîne à péage Canal+, dont il est nommé directeur puis directeur général. De 1993 à 2002, il est président directeur général du Groupe Canal+. De 2000 à 2002, Pierre Lescure est également co-directeur général de Vivendi-Universal. Depuis 2002, Pierre Lescure est PDG de la société AnnaRose Productions, dont l'acti-

tivité est la production audio-visuelle et cinématographique ainsi que la fourniture de conseils en communication. De 2008 à 2014, il a dirigé le Théâtre Marigny à Paris. Depuis le 1^{er} juillet 2014, Pierre Lescure est président du Festival de Cannes. Depuis septembre 2014, il est également chroniqueur du lundi au vendredi dans l'émission quotidienne «C à vous» sur la chaîne de télévision française «France 5».

Mandats exercés au sein du Festival de Cannes¹ :

- Association française du festival international du film (dites le Festival de Cannes), en France, président
- Société de gestion d'opérations commerciales pour le festival international du film SASU, en France, président

Mandats exercés à la demande du Festival de Cannes:

- Fonds de dotation du festival international du film, en France, président

Autres mandats importants hors du Groupe Kudelski :

- ANNAROSE PRODUCTIONS Sàrl, en France, président-directeur général
- Molotov SAS, in France, président

M. Lescure n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

¹ Ces mandats ne constituent qu'un seul mandat en vertu de l'article 18 des statuts de Kudelski SA comme reproduit à la section 3.3 ci-dessous.

MARGUERITE KUDELSKI

De 1991 à 1999, Marguerite Kudelski fait ses premières expériences professionnelles auprès du laboratoire d'électromécanique et de machines électriques de l'EPFL et travaille en parallèle comme ingénieur R&D au sein de la division Nagra Audio du Groupe Kudelski. En 1999, elle devient responsable R&D auprès de Prével SA à Neuchâtel (alors société du Groupe Kudelski) avant d'être nommée CEO et administratrice déléguée de cette société en 2000, un poste qu'elle occupe jusqu'à fin 2002. Après avoir réalisé différents travaux de marketing et d'analyse financière pour la société NagralD en 2003, elle prend la responsabilité de projets clés pour le Groupe au sein du département finance de 2004 à 2006.

En 2007, Marguerite Kudelski devient consultante indépendante (business development et conseil de gestion) avant de reprendre, dès décembre 2011, la gestion de l'activité historique du Groupe Kudelski, l'audio, qui a été transférée à la société Audio Technology Switzerland SA. Elle exerce au sein de cette société la fonction de présidente du conseil d'administration. Jusqu'à fin 2014, Marguerite Kudelski était également responsable du département R&D. Depuis 2017, Marguerite Kudelski est membre des conseils d'administration de WireArt Switzerland SA et Bovay & Partenaires SA. Elle est aussi membre du comité d'experts pour Switzerland Innovation.

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

- AudioTechnology Switzerland SA, en Suisse, présidente
- Bovay & Partenaires SA, en Suisse, membre du conseil d'administration
- Swiss Innovation Park, fondation, en Suisse, membre du comité d'expert
- Wire Art Switzerland SA, en Suisse, membre du conseil d'administration

Hormis les mandats et fonctions mentionnés ci-dessus, ni Mme Kudelski ni aucune organisation qu'elle représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

ALEXANDRE ZELLER

Alexandre Zeller commence sa carrière professionnelle en 1984 dans la société Nestlé en qualité d'auditeur de gestion. Il rejoint trois ans plus tard le Credit Suisse, banque au sein de laquelle il commence par exercer diverses fonctions dans le domaine des crédits et de la gestion de fortune aux niveaux suisse et international, tout en dirigeant différentes succursales, puis en 1999, il est nommé à la direction générale puis CEO du Credit Suisse Private Banking. En novembre 2002, il rejoint la Banque Cantonale Vaudoise en tant que président de la direction générale. De juillet 2008 à février 2012, il est CEO de HSBC Private Bank (Suisse) et Regional CEO Europe and Middle East dès octobre 2010.

Depuis mars 2012, Alexandre Zeller est consultant et administrateur indépendant. De mai 2013 à septembre 2016, Alexandre Zeller était président du conseil d'administration de SIX Group SA. Depuis le 1er octobre 2016, Alexandre Zeller est président du conseil d'administration du Crédit Suisse (Suisse) SA et, depuis 2017, il est également membre du conseil d'administration de la société Credit Suisse Group AG. Le 26 février 2019, Alexandre Zeller a démissionné du conseil d'administration de Kudelski SA suite à sa décision de rejoindre le 1er mars 2019 Lombard Odier SA en tant que Managing Partner.

Mandats exercés au sein du groupe Credit Suisse ¹ (fin des mandats exercé au sein et à la demande du Credit Suisse en février 2019):

- Credit Suisse (Suisse) SA, président du conseil d'administration
- Credit Suisse Group SA, en Suisse, membre du conseil d'administration, du «Governance and Nominations Committee», membre du comité de rémunération et membre du «Innovation and Technology Committee»

Mandats exercés à la demande du groupe Credit Suisse:

- Swiss Finance Council, en Suisse, président

Autres mandats importants hors du Groupe Kudelski:

- Central Swiss Classic Cars SA (Suisse), président du conseil d'administration
- Garage Central SA, en Suisse, président du conseil d'administration
- Maus Frères SA, en Suisse, administrateur

M. Zeller n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

¹ Ces mandats ne constituent qu'un seul mandat en vertu de l'article 18 des statuts de Kudelski SA comme reproduit à la section 3.3 ci-dessous.

ALEC ROSS

Alec Ross a commencé sa carrière en 1994 en tant qu'enseignant dans le cadre du programme Teach for America dans les quartiers défavorisés de Baltimore. Deux ans plus tard, il rejoint Enterprise Community Partners (anciennement Enterprise Foundation), une organisation à but non lucratif basée à Columbia, dans le Maryland, qui développe des logements à prix abordables dans tous les États-Unis, où il occupe la fonction d'assistant spécial du président. En 2000, Alec Ross cofonde la One Economy Corporation, une organisation à but non lucratif qui met en place des programmes d'aide aux personnes démunies dans le monde entier. Il y travaille pendant huit ans. En parallèle, en 2007, il rejoint la campagne présidentielle du Président Barack Obama en tant que coordinateur du Technology, Media & Telecommunications Policy Committee, puis en tant que Project manager et membre du Technology, Innovation and Government Reform Policy Group. D'avril 2009 à mars 2013,

Alec Ross est Senior Advisor pour l'innovation auprès de la secrétaire d'Etat américaine Hillary Clinton. Depuis, il est Senior Fellow (agrégé supérieur de recherche) de la School of International and Public Affairs de l'Université de Columbia, collaborateur émérite de l'université Johns Hopkins et est l'auteur du New York Times bestseller «The Industries of the Future» (Simon & Schuster), publié en février 2016. Il conseille également des investisseurs, des entreprises et des responsables gouvernementaux en les aidant à comprendre l'influence des facteurs se situant au carrefour de la géopolitique, des marchés et des technologies «disruptives».

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

- Amida, aux États-Unis, membre du conseil consultatif
- Amplo (USA), Board Partner

- Andela Inc., aux États-Unis, membre du conseil consultatif
- Jobbatical Inc, en Estonie, membre du conseil de surveillance
- Leeds Equity Partners LLC, aux États-Unis, membre du conseil consultatif
- Teach for America, aux États-Unis, membre du conseil consultatif
- Telerivet Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration

M. Ross n'a jamais fait partie d'un organe de direction du Groupe Kudelski. Ni lui ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaire importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

3.2. Autres activités et groupements d'intérêt

Voir les profils individuels des membres du conseil d'administration dans la section 3.1 ci-dessus.

3.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de mandats admis

Conformément aux termes de l'article 18 des statuts de Kudelski SA, aucun membre du conseil d'administration ne peut exercer plus de: cinq mandats supplémentaires dans les organes supérieurs de direction ou d'administration d'entités juridiques tierces dont les titres de participation sont cotés en bourse; dix mandats supplémentaires dans d'autres entités juridiques tierces; et dix mandats supplémentaires dans des entités juridiques tierces pour suivant un but non lucratif ou de bienfaisance.

Une société n'est pas considérée comme une entité juridique tierce au sens de cette disposition, et n'est donc pas prise en compte pour le calcul du nombre maximum de mandats susmentionné, si:

1. elle contrôle la société directement, indirectement ou de concert avec des tiers ou est contrôlée par elle; ou
2. elle n'a pas l'obligation de s'inscrire au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger (e.g. corporations et établissements de droit public, associations sans but économique, fondations ecclésiastiques ou fondations de famille); ou
3. le mandat est exercé à la demande de la société.

Les mandats exercés pour des entités juridiques contrôlées directement ou indirectement par une même personne ou entité juridique ou par un même groupe de personnes ou entités juridiques agissant de concert ou à la demande de l'une de ces personnes ou entités juridiques sont réputés ne constituer qu'un seul mandat pour les besoins de cette disposition.

3.4. Election et durée du mandat

Le conseil d'administration se compose de un à dix membres. Les membres du conseil sont élus par l'assemblée générale pour une année. Le mandat s'achève à la fin le de l'assemblée générale ordinaire suivante. Les membres du conseil d'administration sont rééligibles. L'année de la première élection ainsi que la durée restante du mandat pour chaque membre sont spécifiées dans la section 3.1 ci-dessus. Les statuts de Kudelski SA n'ont pas de clauses statutaires dérogeant aux dispositions légales en ce qui concerne l'élection du président, des membres du comité de rémunération et du représentant indépendant.

3.5. Organisation interne

Le conseil d'administration exerce, avec le soutien de ses trois comités, comité d'audit, stratégique, et de nomination et de rémunération, les fonctions inaliénables et intransmissibles établies par la loi (voir à ce sujet la section 3.6 ci-dessous).

L'organisation interne du conseil d'administration est définie dans les statuts et dans le règlement du conseil d'administration. Le règlement est disponible sur demande auprès du secrétariat général du Groupe Kudelski par téléphone au +41 21 732 07 31 ou par courrier à l'adresse suivante: 22-24 route de Genève, 1033 Cheseaux-sur-Lausanne.

3.5.1. Répartition des tâches au sein du conseil d'administration

À l'exception du président qui est élu par l'assemblée générale, le conseil d'administration se constitue lui-même en désignant en son sein notamment, le vice-président. Le conseil d'administration peut élire un administrateur délégué. Si le conseil d'administration attribue la fonction d'administrateur délégué à son président, un «lead director» doit également être élu parmi ses membres. La gestion entière de la société est déléguée à l'administrateur délégué ou, à défaut, à la direction. Un secrétaire peut être nommé et choisi en dehors du conseil d'administration. Il n'est pas membre de ce dernier.

Le président du conseil d'administration dirige les débats de l'assemblée générale, surveille la bonne tenue du procès-verbal, assure le protocole et la direction des séances du conseil, informe les membres du conseil d'administration de l'évolution des affaires et des résultats financiers de la société, représente la société auprès des autorités administratives et/ou judiciaires sous réserve d'un mandat conféré par le conseil d'administration à un tiers, à un directeur ou à un de ses membres.

Le vice-président peut convoquer le conseil d'administration. Il préside le conseil d'administration et l'assemblée générale en l'absence du président.

Selon l'article 25 des statuts de Kudelski SA, le conseil d'administration peut déléguer la gestion de la société à l'administrateur délégué dans les limites permises par la loi. Dans sa gestion, l'administrateur délégué agit en fonction des directives émises par le conseil d'administration et préserve les intérêts de la société. Il présente en outre à chaque séance du conseil d'administration un rapport comprenant les aspects essentiels de la marche des affaires. Dans la structure actuelle du Groupe, les fonctions de président du conseil d'administration et d'administrateur délégué sont assumées par M. André Kudelski. Cette situation favorise un processus d'information et de décision rapide et fluide, ce qui permet à la société

d'avoir des réponses opérationnelles et stratégiques aussi rapides que l'exigent les évolutions des secteurs activités dans lesquels le Groupe opère. Compte tenu de la réunion des fonctions de président et d'administrateur délégué, le conseil d'administration a désigné M. Claude Smadja en qualité de «lead director».

Le «lead director» veille à l'indépendance du conseil d'administration vis-à-vis du président et administrateur délégué, ainsi que de la direction de la société et présidence du conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. Il préside le conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. Il peut aussi convoquer et diriger de manière autonome une séance des membres indépendants du conseil d'administration si l'intérêt de la société requiert une délibération indépendante. Il assure un processus d'évaluation des performances du président du conseil d'administration et administrateur délégué.

3.5.2. Composition, attributions et délimitation des compétences des comités du conseil d'administration

À l'exception du comité de nomination et de rémunération dont les membres sont élus individuellement par l'assemblée générale, les comités sont constitués par le conseil d'administration qui en nomme les membres et les présidents. Les comités du conseil se réunissent aussi souvent que nécessaire. Dans la mesure où elles ne sont pas issues de dispositions statutaires, le conseil d'administration délègue aux comités des tâches de vérification et de préparation dans leur domaine de compétence. Les comités rendent régulièrement rapport de leur activité au conseil d'administration. Les rapports des comités servent de base aux prises de décisions du conseil d'administration.

Comité d'audit

Le comité d'audit se compose d'au moins trois membres non exécutifs du conseil d'administration. Au moins l'un des membres du comité doit disposer d'une expérience avérée en matière de comptabilité. Dans sa composition actuelle, tous les membres du comité d'audit peuvent se prévaloir de connaissances ou d'une expérience pratique en matière de gestion financière. Le comité d'audit se réunit en principe trois fois par an. Il peut demander à tout moment des analyses de risque détaillées dans les différents secteurs d'activités du Groupe ainsi que dans des domaines spécifiques de son choix. Le comité d'audit

	COMITÉ D'AUDIT	COMITÉ STRATÉGIQUE	COMITÉ DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION
■ Président			
■ Membre			
André Kudelski		■	
Claude Smadja	■	■	■
Laurent Dassault			
Patrick Fœtisch			■
Marguerite Kudelski	■		
Pierre Lescure		■	■
Alexandre Zeller*	■	■	■
Alec Ross		■	

* Alexandre Zeller a démissionné du conseil d'administration le 26 février 2019 suite à sa décision de rejoindre Lombard Odier SA en tant que Managing Partner.

peut mandater des experts externes s'il l'estime nécessaire pour l'accomplissement de ses tâches.

Le comité d'audit supervise le processus interne de reporting financier de la société et en assure l'intégrité, la transparence et la qualité. Il veille à la conformité de la comptabilité aux règles applicables en la matière de même qu'à la mise à jour et à la fourniture permanentes d'informations financières à l'entreprise. Il examine les rapports du département d'audit interne et présente des recommandations au conseil d'administration si nécessaire.

Il évalue la qualité du travail des auditeurs extérieurs. Le comité d'audit contrôle les honoraires détaillés de l'organe de révision, veille à l'exécution du plan d'audit qui est défini chaque année, évalue l'efficacité de l'organe de révision à identifier et résoudre les problèmes survenus au niveau du Groupe ou dans les comptes statutaires. Le comité d'audit fournit les recommandations appropriées au conseil d'administration pour le renouvellement du mandat des auditeurs extérieurs ou – si besoin est – leur remplacement. Le comité d'audit s'assure du suivi des recommandations des auditeurs externes et veille à leur indépendance.

Le comité d'audit fournit des rapports réguliers au conseil d'administration, présentant ses recommandations quant à l'adéquation, l'efficacité et la véracité des processus comptables.

Comité stratégique

Le comité stratégique se compose d'au moins quatre membres du conseil d'administration, dont le président et le vice-président. Il se réunit au moins deux fois par an.

Le comité stratégique a pour mission l'examen et la définition de la stratégie du Groupe. Il conçoit les options stratégiques de développement dans le but d'assurer la progression à long terme de la position concurrentielle du

Groupe et de sa valeur pour les actionnaires. À cette fin, le comité stratégique observe l'évolution des marchés et de la position concurrentielle du Groupe, conçoit et propose des modèles de développement futur notamment par le moyen d'investissements, de désinvestissements et de réorganisation.

Pour définir les choix stratégiques, le comité stratégique se base sur des informations qui lui sont fournies par la direction générale, par des membres du conseil d'administration et s'il l'estime nécessaire, par des experts extérieurs. Le comité stratégique revoit périodiquement l'adéquation entre les objectifs du Groupe, sa structure et l'organisation prévue pour atteindre les objectifs stratégiques. Il fait des propositions au conseil d'administration qui reste l'entité souveraine en matière de choix stratégiques. Le comité stratégique revoit également les projets de recherche et développement et évalue leur compétitivité, leur intérêt et leur cohérence par rapport aux objectifs stratégiques.

Comité de nomination et de rémunération

Le comité de nomination et de rémunération se compose d'au moins trois membres non exécutifs du conseil d'administration, élus individuellement par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration. Il se réunit au moins deux fois par an.

Le comité de rémunération est en charge de l'établissement et de la révision périodique de la politique et de la stratégie de rémunération de la société, de ses lignes directrices et des critères de performance. Le comité de rémunération est en charge de la fixation de la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale.

Fait exception à ce principe la rémunération des membres du comité de nomination et de rémunération qui est fixée par le conseil d'administration lui-même. Le comité de rémunération prépare les propositions concernant

la rémunération globale des membres du conseil d'administration et de la direction qui seront avalisées par le conseil d'administration avant de les soumettre au vote de l'assemblée générale (voir section 5: Rémunérations, participations et prêts).

Le comité présente au conseil d'administration qui soumet à l'assemblée générale les propositions de nomination d'administrateurs. Il examine, à la demande de l'administrateur délégué, les candidatures aux postes de la direction générale et peut, s'il le souhaite, auditionner les candidats.

Le comité fait rapport de son activité chaque année au conseil d'administration.

3.5.3. Méthode de travail du conseil d'administration et de ses comités

La coopération et la répartition des compétences entre le conseil d'administration et ses comités sont décrites à la section 3.5.2.

Le conseil d'administration siège au moins quatre fois par an, mais aussi souvent que la marche des affaires l'exige. En 2018, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit :

Conseil d'administration	7 fois
Comité stratégique	4 fois
Comité d'audit	3 fois
Comité de rémunération et de nomination	2 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint 92%. Les réunions du conseil d'administration ont duré en moyenne quatre heures et celles des comités trois heures en moyenne. Le responsable de l'audit interne a, quant à lui, participé à deux des séances du comité d'audit pour les parties qui le concernaient.

3.6. Compétences

Voir également la section 3.5.1 pour le détail de l'organisation interne du conseil d'administration et de la fonction d'administrateur délégué.

Le conseil d'administration

Le conseil d'administration a notamment les compétences suivantes:

- exercer la haute direction de la société et établir les instructions nécessaires ;
- fixer l'organisation ;
- fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de la société;
- nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation;
- exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données;
- établir le rapport de rémunération;
- établir le rapport de gestion, préparer l'assemblée générale et exécuter ses décisions;
- prendre les décisions au sujet de l'appel ultérieur d'apports relatifs aux actions non entièrement libérées (article 634a du Code des obligations);
- prendre les décisions sur la constatation d'augmentation du capital et sur les modifications des statuts y relatives (articles 651 al.4, 651a, 652a, 652g, 652h, 653g, 653h du Code des obligations);
- informer le juge en cas de surendettement.

La direction générale

Le conseil d'administration a délégué à l'administrateur délégué la gestion entière de la société, sous réserve des dispositions impératives de la loi et des dispositions du règlement d'organisation mentionnées ci-dessus. L'administrateur délégué coordonne ainsi les opérations des sociétés du Groupe.

3.7. Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la direction générale

Dans le contexte de l'industrie, les mécanismes de contrôle de la gestion du Groupe de même que les systèmes de retour de l'information ont une grande importance. C'est pourquoi le Groupe Kudelski a mis en place des instruments d'information et de contrôle qu'il fait évoluer, à différents niveaux: stratégie, opération, finance, droit, propriété intellectuelle, ressources humaines et gestion de l'information.

Supervision

- L'administrateur délégué fournit au conseil d'administration, avant chaque séance, un rapport comprenant les aspects essentiels de l'évolution des affaires (contrats clés, évolution des ventes, tendances du marché, capital humain) pour les principales entités et activités du Groupe.

- Les membres du conseil d'administration reçoivent de façon hebdomadaire ou trimestrielle, suivant la pertinence, une revue de presse ou d'autres documents informatifs concernant le Groupe et ses entités, ainsi que des commentaires de l'administrateur délégué lorsque ce dernier l'estime nécessaire.
- Au minimum deux fois par an, des membres de la direction générale sont invités à présenter leurs activités aux membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent également poser des questions directement aux directeurs de la société quand ils le souhaitent.
- À chaque séance du conseil d'administration, pour autant que la marche des affaires le justifie et en fonction de l'ordre du jour, des membres de la direction générale, des cadres du Groupe ou des experts externes sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

Opérations et stratégie

- Les membres de la direction générale coordonnent leurs actions et prennent les décisions relatives à la gestion du Groupe lors des «Executive Board Committees» dont la fréquence et la durée sont fonction des besoins du Groupe. En 2018, ce comité s'est réuni presque toutes les deux semaines pour une durée moyenne de trois heures.
- La direction de l'activité des divisions TV digitale, Cybersécurité et IoT est, quant à elle, assurée par un «Executive Board Group Operations» composé du président et administrateur délégué (CEO), du directeur financier (CFO), du directeur marketing (CMO), du directeur des opérations (COO) ainsi que des cadres supérieurs de chaque division. Ce comité se réunit en principe deux fois par mois pour une durée de 2h30 et traite des thèmes spécifiques et pertinents pour chaque division. Par ailleurs, les membres de la direction générale ainsi que le General Counsel, directeur juridique et secrétaire général, le Senior Vice President directeur des ressources humaines, le Senior Vice President «Intellectual Property» et le Senior Vice President Executive Affairs se réunissent une fois par mois pour une durée de trente minutes au sein de l'«Executive Board Group Functions» pour discuter des thèmes relatifs à ces fonctions et n'entrant pas directement dans les opérations. Enfin, la synchronisation entre la direction générale et les membres de l'«Executive Board Group Operations» et de l'«Executive Board Group Functions» se fait lors des réunions de l'«Executive Board Group Management» qui se tiennent une fois par mois pour une durée d'une heure.
- La direction de l'activité Accès public est assurée par le conseil de surveillance composé d'un administrateur du Groupe, de l'administrateur délégué et CEO du Groupe, du CFO du Groupe et d'un membre non exécutif (actuellement M. Charles Egli, ancien directeur du Groupe) qui assure la présidence de ce conseil. Ce conseil supervise l'ensemble de la division. Le conseil de surveillance se réunit au moins quatre fois par année pour une durée moyenne de 3h30 et traite des thèmes spécifiques et pertinents de la division Accès public. Les cadres supérieurs de l'activité Accès public établissent des rapports réguliers au conseil de surveillance et sont invités à y participer suivant les thèmes.
- Dans les secteurs clés du Groupe, des comités ad hoc composés d'un panel transdisciplinaire d'experts internes évaluent les risques et opportunités de marché, stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers. Ces comités gèrent les processus liés aux risques ou opportunités évalués, proposent des mesures et contrôlent l'implémentation de ces mesures. Il existe notamment un comité de sécurité et un comité d'innovation. Les décisions, informations et commentaires issus de ces comités sont transmis aux membres de la direction générale ainsi qu'aux cadres supérieurs de l'activité concernée par les moyens adaptés à l'information à transmettre.

Finance

- L'entité «Controlling» effectue des analyses financières et opérationnelles régulières destinées à identifier les risques opérationnels et financiers tout au long de la chaîne de valeur des différentes activités des sociétés du Groupe et propose et coordonne les améliorations et actions correctives à apporter. Cette entité met également à la disposition de la direction générale et des départements opérationnels une plateforme de services analytiques.
- Le Controlling élabore mensuellement une série de rapports mis à la disposition de la direction générale, rapports qui sont ensuite adaptés et transmis à chaque responsable régional et d'unité d'affaires avec les mesures d'analyses correspondantes. Ces rapports comprennent notamment: un rapport donnant une vue d'ensemble du Groupe par activité avec une évolution

des comptes de pertes et profits, leurs déviations par rapport au budget annuel et les adaptations selon les révisions trimestrielles de la prévision annuelle par entité ainsi que leurs indicateurs opérationnels; un rapport de ventes comprenant des analyses par région, par client et par type de ventes ainsi que leur marge; un rapport sur l'évolution des coûts opérationnels par centre de coût; un rapport sur le développement financier de projets clés et un rapport mensuel et trimestriel des flux de trésorerie du Groupe et de chaque segment pour l'année en cours et l'année à venir.

- Par ailleurs, le Groupe dispose d'un contrôle interne basé sur un référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Celui-ci vise à fournir une «assurance raisonnable» quant à la réalisation et l'efficacité des opérations, à la fiabilité des informations financières et du reporting et ainsi qu'à la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Une équipe est dédiée au contrôle interne. Les différents processus sont périodiquement revus et analysés par l'organe de révision externe (PriceWaterhouseCoopers SA).

Juridique

- Le département juridique fournit assistance et conseils dans le cadre des processus de prise de décision et des activités de tous les départements du Groupe aux fins de prendre en compte et limiter de manière pertinente le risque juridique et de veiller au respect de la politique générale du Groupe.
- Le département juridique est également chargé de la négociation et de l'approbation des contrats conclus par les diverses entités du Groupe et utilise pour ce faire des outils de gestion et d'archivage électronique qui permettent un suivi efficace des contrats.
- Le département juridique est également responsable de la supervision des litiges, des enquêtes officielles et des questions relatives aux nouvelles législations et réglementations de façon générale pour les sociétés du Groupe.

Propriété intellectuelle

- Le département propriété intellectuelle est chargé de protéger, développer, gérer et licencier les technologies et le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe. En relation avec ces tâches, le département propriété intellectuelle rend compte aux cadres supérieurs des questions opérationnelles et stratégiques liées à la propriété intellectuelle qui ont un impact sur les activités du Groupe.

Ressources humaines

- Le département des ressources humaines est chargé de recruter les talents nécessaires aux besoins du Groupe, de faire évoluer et promouvoir les employés performants et d'assurer les successions. Il entretient notamment un catalogue de formations adaptées aux besoins du Groupe, des managers et des employés.
- Le département des ressources humaines est en charge des processus et de la mise en place des outils d'évaluation des performances en rapport avec les objectifs du Groupe, des différents départements et de chaque employé.
- Dans le respect des valeurs du Groupe, le département des ressources humaines accompagne quotidiennement les employés et les cadres supérieurs de tous les départements du Groupe dans les questions relatives aux ressources humaines.

Gestion de l'information

- Le département Corporate IT a développé et applique un ensemble de règles et de procédures concernant la sécurité informatique (règles d'usage des outils informatiques, protections et sauvegarde des données, surveillance, gestion des systèmes, etc.), fixée à un niveau approprié afin de limiter les risques et de fournir un environnement fiable des systèmes d'information.
- Le département Corporate IT revoit régulièrement l'infrastructure de ses systèmes pour assurer leur évolution en conformité avec les nouvelles normes et règles qui leurs sont applicables.
- L'infrastructure des systèmes d'information est placée sous la surveillance 24/7 des équipes du Cyber Fusion Center de Kudelski Security.

Principaux risques identifiés et traitement

Les principaux risques identifiés sont listés ci-dessous. Les différents instruments d'information et de contrôle du conseil d'administration à l'égard de la direction générale décrits ci-dessus dans la section 3.7 sont utilisés et permettent le suivi à une fréquence adaptée au type de risque et à sa criticité pour le Groupe. Les communications de l'administrateur délégué au conseil d'administration assurent une information régulière et adaptée d'une part et les activités des comités du conseil d'administrations d'autre part garantissent un contrôle par les membres du conseil d'administration des décisions des membres de la direction.

- Les secteurs d'activités dans lesquels se situe la division TV digitale du Groupe Kudelski évoluent rapidement et constamment imposant au Groupe Kudelski de proposer des produits et services suffisamment flexibles pour répondre rapidement aux changements commerciaux et technologiques de l'industrie de la radiodiffusion.
- L'activité Accès public présente une saisonnalité importante, notamment dans son unité «accès aux stations de ski», avec des revenus principalement générés au cours des deux derniers mois de l'année. Les conditions météorologiques, les modifications de la portée du projet, les décisions en matière de budget client et de nombreux autres facteurs en dehors du contrôle du Groupe peuvent impacter le calendrier des commandes des clients et des projets et affecter considérablement les résultats d'exploitation de l'activité Accès public pour l'année.
- Les deux nouvelles divisions (Cybersécurité et Internet des Objets) sont au début de leur développement et amènent par conséquent des pertes substantielles. Le Groupe a identifié des opportunités attractives dans ces marchés. Néanmoins même s'il pense avoir des ressources uniques pour que ces divisions deviennent profitables, il est certain que cela prendra du temps. Étant donné la nature et le niveau de maturité de ces activités, il n'est pas possible d'affirmer que les stratégies aujourd'hui pertinentes seront couronnées de succès.
- Les marchés dans lesquels le Groupe opère et les clients auxquels il vend ses produits et services sont soumis à de nombreuses réglementations imposées par les agences gouvernementales du monde entier, notamment dans les domaines de la confidentialité et protection des données, de la protection des consommateurs, de la distribution de contenu multi-média et de la cybersécurité. Des modifications dans ces réglementations peuvent affecter nos activités, nos décisions en matière de développement de produits et la volonté des acteurs de ces marchés d'adopter nos produits et nos services.
- Le Groupe fournit ses produits et services dans de nombreux pays ayant des devises différentes (les paiements sont effectués principalement en dollars américain et en euros). Les fournisseurs du Groupe sont payés en différentes monnaies. Les fluctuations des taux de change pourraient avoir une incidence sur les résultats d'exploitation et la situation financière du Groupe.
- Les résultats du Groupe Kudelski pourraient être impactés si la sécurité fournie par ses produits est compromise et si le Groupe ne parvient pas à mettre en place des contre-mesures adéquates.
- Les résultats d'exploitation et la croissance du Groupe Kudelski pourraient diminuer si les bases d'abonnés des clients du Groupe ne continuent pas à augmenter.
- Le succès du Groupe dépend de sa capacité à attirer et retenir du personnel qualifié. La concurrence pour embaucher et garder le personnel hautement qualifié est importante.
- Une fuite de renseignements confidentiels, exclusifs ou personnels détenus par le Groupe pourrait nuire aux activités du Groupe.

4. Direction générale

4.1. Membres de la direction générale



	ANNÉE DE NAISSANCE	NATIONALITÉ	FONCTION	FORMATION
ANDRÉ KUDELSKI	1960	Suisse	Président et administrateur délégué (CEO)	Diplôme d'ingénieur-physicien École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL)
MAURO SALADINI Executive Vice President du Groupe	1966	Suisse	Directeur financier (CFO)	Diplôme d'ingénieur électricien ETHZ École polytechnique fédérale de Zurich MBA, INSEAD, France
PIERRE ROY Executive Vice President du Groupe	1952	Suisse	Chief Marketing Officer (CMO), Digital TV	Licence en gestion d'entreprise Hautes études commerciales (HEC) de l'Université de Lausanne
MORTEN SOLBAKKEN Executive Vice President du Groupe	1970	Norvégien	Chief Operating Officer (COO), Digital TV	Master of Science Norwegian University of Science and Technology (NTNU)

ANDRÉ KUDELSKI

Voir section 3.1. ci-avant.

MAURO SALADINI

Mauro Saladini commence sa carrière professionnelle en 1990 en qualité de consultant dans les services financiers auprès d'Accenture. En 1995, il rejoint Thema Consulting, société pour laquelle il met en place la filiale zurichoise et assume la responsabilité des activités liées à la trésorerie et à la gestion des risques. Dès 1997, il rejoint McKinsey & Co où il devient partenaire en 2001. Il travaille en particulier sur des projets de corporate finance et de stratégie touchant à différentes industries, principalement les médias et les télécommunications. Par ailleurs, Mauro Saladini est responsable du Swiss Media Practice et co-responsable du European Media Practice. Il est directeur financier et Executive Vice President du Groupe Kudelski depuis le 1er février 2003.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Nagravision AS, en Norvège, membre du conseil d'administration (anciennement Conax AS)
- iMedia, en Suisse, président du conseil d'administration
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Corporate Holding, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Norway AS, en Norvège, président du conseil d'administration
- Kudelski Security Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Nagra IP, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Nagra Media Beijing Ltd., en Chine, superviseur
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, directeur
- Nagra Media UK Ltd, en Angleterre, membre du conseil d'administration
- Nagra USA, LLC., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- SkiData AG, en Autriche, vice-président du conseil de surveillance
- Nagravision SA, en Suisse, directeur (jusqu'au 18 janvier 2017)

PIERRE ROY

Pierre Roy commence sa carrière professionnelle auprès de Procter & Gamble comme analyste financier en 1975. Suite à cette première expérience, il rejoint IBM en 1977 en tant qu'ingénieur commercial. En 1979, il commence sa carrière internationale chez Digital Equipment Corporation où il occupe divers postes de direction au centre européen de Genève de même qu'à l'étranger, dans les départements finance et administration, marketing et business management. C'est en 1992 qu'il rejoint Kudelski SA en qualité de directeur général de Nagra Audio, Directeur Business Development Nagravision et directeur général de Prével (alors société du Groupe Kudelski). Dès 1999, il dirige sa propre société de conseil en entreprise et travaille dans les secteurs des télécommunications tout en continuant à collaborer à des projets stratégiques pour Nagravision. En 2003, il est nommé directeur des opérations du secteur Télévision numérique du Groupe Kudelski et Executive Vice President. Le 1er janvier 2018, Pierre Roy est nommé Chief Marketing Officer, Digital TV.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Nagravision AS, en Norvège, membre du conseil d'administration (anciennement Conax AS)
- Kudelski Security, Inc, aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Nagravision India Private Limited, en Inde, président
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, membre du conseil d'administration
- Nagra Media UK Ltd, au Royaume-Uni, administrateur
- Nagravision Italia s.r.l., en Italie, administrateur
- Nagravision Iberica SL, en Espagne, administrateur
- Nagra USA LLC., aux États-Unis, administrateur
- Nagravision Asia Pte Ltd., à Singapour, administrateur
- Nagra Media Korea LLC, en Corée du Sud, administrateur
- Nagra Media Pvt Ltd, en Inde, administrateur
- Nagra Media (Taiwan) Co. Ltd, membre du conseil d'administration
- Nagra Media Beijing Ltd, en Chine, PDG
- Nagra Media Beijing Ltd., succursale de Shanghai Branch, en Chine, directeur
- Nagra Media Japan KK, au Japon, membre du conseil d'administration
- Nagra Media Australia Pty. Ltd., en Australie, membre du conseil d'administration
- Nagravision SA, en Suisse, administrateur et directeur général
- NexGuard Labs B.V., aux Pays-Bas, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs Netherlands B.V., aux Pays-Bas, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs France S.A.S., en France, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs USA, Inc. aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- OpenTV Australia Holdings Pty Ltd, en Australie, administrateur
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- SmarDTV SA, en Suisse, administrateur délégué

MORTEN SOLBAKKEN

Morten Solbakken a débuté sa carrière professionnelle en 1995 en tant qu'ingénieur de systèmes satellitaires chez Telenor International. Il a ensuite occupé de nombreux postes au sein de la structure de Telenor, notamment dans les domaines de la stratégie et du développement commercial autour des actifs dans la division télévision payante, ainsi que de la gestion de la participation de Telenor dans des organisations satellites internationales. De 2007 à 2011, il a été Chief Strategy Officer chez Telenor Broadcast Holding AS (propriétaire de Canal Digital, Telenor Satellite, Norkring et Conax). En mars 2011, M. Solbakken a été nommé COO chez Telenor Broadcast Holding et président des conseils d'administration de Conax, Telenor Satellite et Norkring. Il a rejoint Conax en tant que CEO par intérim en septembre 2011 et a été nommé CEO à partir de décembre 2011, entraînant une transformation de la société, notamment le

processus qui a conduit à l'acquisition de Conax par le Groupe Kudelski en avril 2014. Le 1^{er} janvier 2018, Morten Solbakken est nommé COO, Digital TV et Executive Vice President du Groupe Kudelski.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Nagravis AS, en Norvège, executive Board Member and Managing Director (anciennement Conax AS)
- NexGuard Labs B.V., aux Pays-Bas, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs Netherlands B.V., aux Pays-Bas, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs France S.A.S., en France, membre du conseil d'administration
- SmarDTV SA, en Suisse, membre du conseil d'administration

- Kudelski Norway AS, en Norvège, membre du conseil d'administration
- Nagra USA, LLC., aux USA, membre du conseil d'administration
- Open TV, Inc., aux USA, membre du conseil d'administration
- Kudelski Corporate, Inc., aux USA, membre du conseil d'administration
- Techno Venture AS, en Norvège, PDG
- Digital Video Holding AS, en Norvège, président
- Digital Video Drift AS, en Norvège, président
- Digital Video Health AS, en Norvège, président
- Conax Access Systems Pvt Ltd, en Inde, président (jusqu'en 31 décembre 2017)

Autres mandats:

- Telenor Satellite AS, en Norvège, membre du conseil d'administration

4.2. Autres activités et groupements d'intérêt

Voir les CV des membres de la direction générale dans la section 4.1 ci-dessus.

4.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de mandats admis

Conformément aux termes de l'article 25 des statuts de Kudelski SA, aucun membre de la direction ne peut exercer plus de: deux mandats supplémentaires dans les organes supérieurs de direction ou d'administration d'entités juridiques tierces dont les titres de participation sont cotés en bourse; cinq mandats supplémentaires dans d'autres entités juridiques tierces; et dix mandats supplémentaires dans des entités juridiques tierces poursuivant un but non lucratif ou de bienfaisance.

Une société n'est pas considérée comme une entité juridique tierce au sens de cette disposition, et n'est donc pas prise en compte pour le calcul du nombre maximum de mandats susmentionné, si:

1. elle contrôle la société directement, indirectement ou de concert avec des tiers ou est contrôlée par elle; ou
2. elle n'a pas l'obligation de s'inscrire au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger (e.g. corporations et établissements de droit public, associations sans but économique, fondations ecclésiastiques ou fondations de famille); ou
3. le mandat est exercé à la demande de la société.

Les mandats exercés pour des entités juridiques contrôlées directement ou indirectement par une même personne ou entité juridique ou par un même groupe de personnes ou entités juridiques agissant de concert ou à la demande de l'une de ces personnes ou entités juridiques sont réputés ne constituer qu'un seul mandat pour les besoins de cette disposition.

Pour les membres de la direction qui sont également membres du conseil d'administration, le nombre maximum de mandats dans des organes supérieurs de direction ou d'administration d'entités juridiques tierces est régi par l'article 18 des statuts de Kudelski SA et tel que mentionné à la section 3.3 ci-dessus.

4.4. Contrats de management

Au 31 décembre 2018, Kudelski SA et ses filiales n'avaient conclu aucun contrat de management avec des entreprises extérieures au Groupe.

5. Rémunérations, participations et prêts

Les informations relatives aux rémunérations et participations des membres du conseil d'administration et de la direction générale de Kudelski SA, ainsi que les prêts qui leur seraient octroyés sont présentées dans le rapport de rémunération 2018 du Groupe Kudelski.

6. Droits de participation des actionnaires

Les dispositions statutaires régissant les droits de participation des actionnaires sont conformes au droit positif prévu par le Code des obligations. Les statuts de Kudelski SA peuvent être consultés sur le site du Groupe Kudelski sur la page suivante:
<https://www.nagra.com/investors/publications>

6.1. Limitations et représentation des droits de vote

6.1.1. En vertu des statuts de Kudelski SA, il n'existe aucune limitation des droits de vote et aucune clause statutaire de Groupe régissant l'octroi de dérogations.

6.1.2. Les statuts de Kudelski SA ne prévoient aucune disposition statutaire relative à l'octroi d'instructions au représentant indépendant et à la participation par voie électronique à l'assemblée générale.

6.2. Règles de majorité et quorums statutaires

Les statuts de Kudelski SA ne soumettent aucune décision de l'assemblée générale à une majorité plus élevée que celle prévue par la loi.

L'assemblée générale est régulièrement constituée, quel que soit le nombre des actionnaires présents et des actions représentées.

6.3. Convocation de l'assemblée générale

L'assemblée générale est convoquée vingt jours au moins avant la date de sa réunion, par publication dans la Feuille officielle suisse du commerce.

6.4. Inscriptions à l'ordre du jour

Les objets portés à l'ordre du jour sont mentionnés dans la convocation. En matière du droit d'inscription d'objets à l'ordre du jour, les statuts de Kudelski SA ne contiennent pas de dispositions différentes de celles prévues par le Code des obligations, à savoir, selon l'article 699 CO, «Des actionnaires qui représentent des actions totalisant une valeur nominale de 1 million de francs* peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. La convocation et l'inscription d'un objet à l'ordre du jour doivent être requises par écrit en indiquant les objets de discussion et les propositions».

* Ceci représente 0,23% du capital-actions de Kudelski SA ou 0,13% des droits de vote.

6.5. Inscriptions au registre des actions

Les actions de Kudelski SA cotées au SIX Swiss Exchange sont des actions au porteur; il n'existe par conséquent pas de registre des actionnaires pour cette catégorie d'actions.

7. Prise de contrôle et mesures de défense

7.1. Obligation de présenter une offre

Kudelski SA n'a pas de disposition statutaire dite d'«opting-out» au sens de l'article 125 al. 3 ou 4 de la loi fédérale sur l'infrastructure des marchés financiers (LIMF) ou d'«opting-up» au sens de l'article 135 al. 1 LIMF. Cela signifie que si un actionnaire franchit le seuil de participation prévu par cette dernière disposition (i.e. 33^{1/3}% des droits de vote), il sera tenu, en vertu de cette même loi, de présenter une offre publique d'achat en espèces portant sur toutes les actions au porteur de la société qu'il ne détient pas encore, au prix minimum défini à l'article 135 al. 2 LIMF.

7.2. Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

8. Organe de révision

8.1. Durée du mandat de révision et de la fonction du réviseur responsable

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA (Lausanne). Certaines sociétés affiliées du Groupe sont révisées par d'autres organes de révision. L'organe de révision a été réélu par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski SA du 15 mars 2018 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de M. Luc Schulthess depuis le 1er janvier 2017. Conformément à l'article 730a al.2 du Code des obligations, la personne qui dirige la révision peut exercer ce mandat pendant sept ans au plus.

8.2. Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2018 la somme de CHF 1 150 000. Par services d'audit, on entend les travaux nécessaires chaque année à l'examen des comptes consolidés du Groupe et des filiales ainsi qu'à l'émission des rapports exigés légalement dans chaque pays, effectués par PricewaterhouseCoopers.

8.3. Honoraires supplémentaires

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour des services additionnels concernant l'année 2018 la somme de CHF 455 000 composée de CHF 413 846 pour des conseils liés à la fiscalité et de CHF 41 154 pour d'autres services additionnels. Par services additionnels, on entend notamment les prestations telles que l'audit de transactions occasionnelles et d'autres prestations telles que les méthodes comptables nouvelles ou modifiées.

8.4. Instruments d'information sur la révision externe

Le comité d'audit du conseil d'administration a pour objectif de fournir une supervision effective et régulière des processus de reporting financier de la société afin d'assurer son intégrité, sa transparence et sa qualité.

À ce titre et en vertu de son cahier des charges, il est responsable du contrôle de l'ensemble des travaux liés à la révision ainsi qu'aux services additionnels effectués par les réviseurs externes.

PricewaterhouseCoopers fournit au comité d'audit un rapport détaillé avant chaque séance du comité sur l'exécution et les résultats de ses travaux au sein du Groupe Kudelski, les propositions pour rectifier ou améliorer les anomalies identifiées ainsi que sur le suivi des décisions rendues par le comité d'audit.

Des représentants de l'organe de révision du Groupe Kudelski, dont l'associé responsable de l'audit des comptes, sont régulièrement invités à participer aux séances du comité d'audit en tant que participants externes. À l'exception des discussions et prises de décision du comité d'audit concernant l'organe de révision, les représentants de PricewaterhouseCoopers ont cette année participé à l'ensemble des trois séances du comité d'audit. Pour plus d'informations sur le comité d'audit en particulier concernant les critères de sélection, d'évaluation et d'indépendance, voir les sections 3.5.2 et 3.5.3 ci-avant.

9. Politique d'information

Publiés dans le respect des règles en vigueur à la SIX Swiss Exchange concernant la publicité événementielle, les communiqués sont disponibles sur le site Internet du Groupe simultanément à leur diffusion. Un lien situé sur la page d'accueil du site Internet du Groupe permet un accès direct aux communiqués de presse. Le Groupe communique de cette manière aussi souvent que nécessaire. Les communiqués sont généralement diffusés en français et en anglais. Dans certains cas spécifiques, une version allemande est également mise à disposition. Ils sont disponibles dans ces différentes langues sur le site Internet.

Les personnes qui souhaitent recevoir les communiqués de presse du Groupe Kudelski ont la possibilité de s'inscrire à une liste d'envoi à partir d'un formulaire publié sur le site Internet du Groupe Kudelski <https://www.nagra.com/media/subscription>.

Les résultats financiers sont présentés aux investisseurs et aux analystes financiers au cours d'une conférence de presse qui se tient deux fois par année. Les personnes conviées ont également la possibilité de suivre la conférence par Internet (diffusion audio).

Le site Internet du Groupe est une source d'information régulièrement actualisée. La section «Investor Relations» contient notamment un agenda des principales dates du calendrier institutionnel (publication des résultats, assemblée générale, présence aux principales expositions professionnelles) ainsi que les principales publications du Groupe (rapport annuel, rapport semestriel).

M. Santino Rumasuglia est en charge des relations avec les investisseurs (+1 480 430 9952, +41 79 373 66 71, santino.rumasuglia@nagra.com).

Les principaux liens Internet et adresses électroniques figurent à la dernière page du présent rapport.

Dates importantes

- 9 avril 2019: assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne;
- 21 août 2019: publication du rapport financier semestriel et conférence de presse.



RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

1. Introduction

Le présent rapport est établi en conformité avec les dispositions en vigueur, notamment les règles du chapitre sur les rémunérations, participations et prêts de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange ainsi que celles de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb). Les sections 7 et 8 sont vérifiées par l'organe de révision. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2018.

Ce rapport de rémunération fait référence aux statuts de Kudelski SA, qui sont accessibles à l'adresse suivante: <https://www.nagra.com/investors/publications>

2. Approbation des rémunérations par l'assemblée générale

Conformément à l'article 28 des statuts, sur proposition du conseil d'administration, l'assemblée générale approuve chaque année et séparément le montant global accordé au conseil d'administration ainsi que celui accordé à la direction.

Le conseil d'administration propose séparément au vote de l'assemblée générale:

- le montant global maximal accordé au conseil d'administration pour la rémunération de ses membres pour la période allant jusqu'à l'assemblée générale ordinaire suivante; et
- le montant global maximal accordé à la direction pour la rémunération fixe et la rémunération variable de ses membres pour les périodes respectives suivantes: pour la rémunération fixe, la période allant du début du mois de juillet de l'année sociale en cours jusqu'à la fin du mois de juin de l'année sociale suivante; pour la rémunération variable, l'année sociale en cours.

Le conseil d'administration peut soumettre à l'assemblée générale des propositions de rémunération portant sur des périodes différentes et se rapportant à l'ensemble des membres du conseil d'administration ou de la direction ou à certains d'entre eux seulement.

Le vote de l'assemblée générale sur les propositions de rémunération a un caractère contraignant. En cas de rejet par l'assemblée générale d'un ou plusieurs des montants susmentionnés, le conseil d'administration soumet une proposition alternative à l'approbation de la même assemblée générale ou d'une assemblée générale ultérieure.

Les versements d'indemnités rémunérant les activités de membres du conseil d'administration et de la direction dans des entités juridiques que la société contrôle directement ou indirectement sont autorisés. Les rémunérations versées par de telles entités juridiques sont incluses dans le montant de la rémunération soumise à l'approbation de l'assemblée générale.

La société ou toute autre entité juridique que cette dernière contrôle directement ou indirectement peut verser une rémunération avant son approbation par l'assemblée générale, sous réserve de son approbation ultérieure et d'une obligation de restitution de la part de l'organe concerné.

Conformément à l'article 29 des statuts, si le montant global maximal de la rémunération de la direction déjà approuvé par l'assemblée générale n'est pas suffisant pour couvrir la rémunération de membres nommés postérieurement à cette approbation, la société ou les entités juridiques que cette dernière contrôle peuvent octroyer, pour la période de rémunération déjà approuvée, un montant additionnel à titre de rémunération et/ou de compensation pour des avantages auxquels le nouveau membre a renoncé ou dont il a été privé du fait de son changement d'emploi. Le montant additionnel n'excède pas 150% du poste remplacé ou la rémunération fixe la plus élevée des autres membres de la direction pro rata temporis pour la période allant jusqu'à la fin de la période pour laquelle la rémunération a déjà été approuvée.

3. Principes de rémunération

La politique de rémunération du comité de rémunération et de nomination a pour objectif d'aligner au mieux les intérêts à moyen et long termes des organes dirigeants avec ceux de la société et de ses actionnaires et repose sur les principes suivants:

- cohérence de la rémunération par rapport aux tâches, à la charge de travail et au degré de responsabilité assumés;

- adéquation de la rémunération avec la marche effective des affaires, avec les changements et l'évolution des marchés dans lesquels le Groupe est présent ainsi qu'avec la stratégie à moyen et long termes du Groupe;
- appréciation globale (et non individuelle) de la rémunération afin d'encourager une vision à long terme des intérêts de la société;
- pour les membres de la direction générale, appréciation de la performance personnelle en relation avec des objectifs à court et à long termes.

Le comité de rémunération et de nomination (voir section 3.5.2 du rapport de gouvernement d'entreprise) veille à ce que la rémunération globale soit comparable et compétitive par rapport à celle d'un membre d'un organe dirigeant ayant des compétences et des responsabilités similaires dans des sociétés actives dans les domaines de la télévision numérique, de la cybersécurité et de l'Internet sur le marché international, en particulier en Suisse ou dans des régions à fort développement technologique tels que la côte ouest des États-Unis et les pays européens. Il est également tenu compte de la volonté de ne pas diluer excessivement le capital de la société.

Le comité de rémunération et de nomination ne fonde pas son appréciation sur des benchmarks et ne recourt pas aux services de consultants en rémunération. Il effectue une appréciation générale des conditions du marché pratiquées par les entreprises de référence suivantes:

- entreprises de haute technologie cotées au Nasdaq ou au NYSE;
- entreprises de haute technologie cotées à l'Euronext;
- entreprises cotées à la Bourse suisse et faisant partie du Swiss Performance Index (SPI), secteur Technology;
- entreprises de haute technologie détenues par des fonds privés

avec lesquelles le Groupe est en concurrence notamment pour le recrutement et comparables en termes de complexité opérationnelle et de taille d'entreprise, tout en tenant compte du fait que ces entreprises ne sont pas dans le même secteur

d'activité que le Groupe. La vitesse d'évolution du marché dans lequel opèrent ces sociétés est également un critère d'appréciation.

En dehors des éléments précités, le comité de rémunération et de nomination estime qu'il n'y a pas d'autres critères sur la base desquels il puisse comparer le Groupe Kudelski à d'autres entreprises, en raison d'une part de la diversité de ses activités et, d'autre part, de l'évolution rapide des marchés dans lesquels le Groupe opère et de l'influence qu'exercent les différents acteurs sur ces marchés. Le niveau de rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration est déterminé par leur rôle au sein du conseil d'administration et de ses comités. Les éléments de la rémunération sont explicités dans la section 4.1.

La rémunération globale annuelle des membres de la direction générale comprend une part fixe et une part variable. La part variable de la rémunération dépend des résultats du Groupe (économiques et stratégiques) ainsi que des responsabilités assumées et de la performance individuelle, ce qui peut influencer de façon positive ou négative le niveau de rémunération de chaque membre de la direction générale. La part variable a pour fonction d'aligner les intérêts des membres de la direction générale sur ceux de l'entreprise et ainsi de les faire bénéficier ou non de la création de valeur. Cette part variable n'est toutefois pas exprimée en pourcentage de la rémunération fixe (voir également section 4.2.).

Il n'existe, à l'heure actuelle, aucune disposition prévoyant une prestation ou un avantage particulier, y compris concernant les périodes de blocage des actions, en cas de résiliation du contrat de travail d'un membre de la direction générale ou de départ d'un des membres du conseil d'administration. Il n'existe pas non plus de telles dispositions en faveur des membres du conseil d'administration, des membres de la direction générale ou en faveur d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe en cas de changement de contrôle de la société. Les contrats de travail des membres de la direction générale sont des contrats à durée indéterminée avec un délai de congé de 11 mois pour la fin d'un mois, ceci afin d'assurer une stabilité au sein du Groupe.

4. Éléments de la rémunération

La section 7 présente le détail des indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction générale, conformément aux exigences de l'ORAb.

Les composantes de la rémunération diffèrent selon que cette rémunération concerne (i) les membres non exécutifs du conseil d'administration ou (ii) les membres exécutifs du conseil d'administration et les membres de la direction générale.

4.1. Membres du conseil d'administration

Conformément à l'article 30 des statuts, la rémunération globale des membres non exécutifs du conseil d'administration est composée des honoraires forfaitaires annuels. Elle est versée en numéraire. Ces membres ont en outre droit à la couverture des frais encourus et des autres dépenses liées à l'exécution de leur tâche.

Lorsque des missions spécifiques hors de l'activité ordinaire du conseil d'administration sont confiées à certains de ses membres, les services rendus sont rémunérés en numéraire à des conditions correspondant à celles pratiquées sur le marché pour des services de même nature.

4.2. Membres de la direction générale

Conformément aux articles 30 al. 4, 31 et 32 des statuts (<https://www.nagra.com/sites/default/files/Statuts%20KSA%20%2015-03-2018.pdf>), la rémunération globale annuelle des membres exécutifs du conseil d'administration ainsi que des membres de la direction générale se compose d'un salaire fixe et d'une part variable. La rémunération est versée en espèces, en actions et sous forme de prestations en nature, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture de service ou le paiement de tout ou partie de la prime d'assurance maladie internationale, Suisse comprise.

La part fixe de la rémunération est en principe versée en espèces. Le comité de nomination et de rémunération décide de façon discrétionnaire des modalités de paiement de la part variable, en tenant compte de critères tels que de l'effet de dilution du capital-actions.

Le paiement de la part variable est effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de trois ou sept ans, au choix de la personne concernée.

Les membres de la direction générale ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004, conformément aux termes dudit plan (voir section 2.7 du rapport de gouvernement d'entreprise: Plan d'achat d'actions).

Le total de la rémunération dépend de la performance individuelle des membres de la direction générale ainsi que de la performance (stratégique, économique et opérationnelle) du Groupe. Les facteurs clés de l'évolution de la rémunération variable incluent notamment la performance du Groupe et de ses divisions, la tenue du budget, les initiatives stratégiques, l'atteinte des objectifs et la qualité du management du membre de la direction générale. Les objectifs du Groupe sont discutés et convenus entre le conseil d'administration, le comité stratégique, le comité de rémunération et de nomination et l'administrateur délégué et reflètent la stratégie et les orientations du Groupe. Ils sont arrêtés sur une base ad hoc d'année en année. L'administrateur délégué détermine, en accord avec le comité de rémunération et de nomination, les objectifs individuels de chaque membre de la direction qui reflètent à la fois les objectifs du Groupe et ceux liés à leurs fonctions.

Le comité de rémunération et de nomination évalue la réalisation des objectifs du Groupe et ceux afférant aux performances individuelles. Le comité de rémunération décide selon son appréciation discrétionnaire de la façon dont les éléments de performance individuelle et ceux afférant au Groupe doivent être pondérés pour la fixation de la rémunération de chacun des membres de la direction générale. Le comité de rémunération applique également à chaque objectif individuel un facteur de performance valorisant le fait d'atteindre, voire de dépasser, plusieurs objectifs tout en pénalisant le cas échéant un objectif non atteint. Ainsi la méthode déterminant la rémunération variable incite chaque membre de la direction générale à optimiser sa performance et à ne négliger aucun de ses objectifs clés.

5. Procédure de fixation de la rémunération

L'organe compétent pour la fixation de la politique de rémunération et pour la fixation de la rémunération de chacun des membres du conseil d'administration et de la direction générale est le comité de rémunération et de nomination qui fait rapport de son activité chaque année au conseil d'administration. Fait exception à ce principe la rémunération des membres du comité de rémunération et de nomination qui est fixée par le conseil d'administration lui-même (voir section 3.5.2. du rapport de gouvernement d'entreprise, Comité de rémunération et de nomination).

Le président du conseil d'administration participe, en qualité d'invité, à la détermination de la rémunération des membres du conseil d'administration, de la direction générale et des cadres clés de l'entreprise, à l'exclusion de sa propre rémunération.

Chaque année, en principe au cours du premier trimestre, le comité de rémunération et de nomination réexamine la politique de rémunération et fixe la rémunération annuelle de chacun des membres de la direction générale et du conseil d'administration, à l'exception de la rémunération des administrateurs non exécutifs et des membres du comité de rémunération et de nomination. Ces dernières sont fixées par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est généralement aussi tenue au cours du premier trimestre de l'année civile. À la même période, l'administrateur délégué discute des objectifs de performance de la direction générale avec ses membres. Il fait rapport au conseil d'administration des décisions prises lors d'une séance, qui est généralement aussi tenue au cours du premier trimestre. Les séances du comité de rémunération et de nomination ainsi que du conseil d'administration ont en règle générale lieu en l'absence des personnes dont la rémunération est débattue.

6. Données particulières concernant l'exercice 2018

6.1. Modifications apportées à la politique de rémunération pendant l'exercice écoulé

Aucune modification majeure n'a été apportée à la politique de rémunération du Groupe Kudelski concernant l'exercice 2018. Il est à noter que les actions bloquées de la direction générale l'ont été pour des périodes de 3 ou 7 ans (voir section 7).

6.2. Données particulières concernant l'exercice 2018

La rémunération de chaque membre de la direction générale est fixée de façon globale et la rémunération variable des membres de la direction générale n'est pas déterminée par rapport à la partie fixe de la rémunération comme spécifié dans la section 2. À titre indicatif, la rémunération variable des membres de la direction générale a représenté entre 35,0% et 48,0% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (voir section 7.). Ce rapport n'est pas fixe et, par conséquent, peut changer chaque année. Les différences de rapport entre la rémunération fixe et la rémunération variable entre les différents membres de la direction générale s'expliquent notamment par la fonction exercée, le statut au sein de l'entreprise et les pratiques en vigueur dans le marché à l'époque de la nomination.

7. Indemnités versées aux membres du conseil d'administration et de la direction

La somme de toutes les rémunérations versées directement ou indirectement par Kudelski SA ou une de ses filiales en 2018 et en 2017 aux anciens membres et aux membres en exercice du conseil d'administration et de la direction générale est décrite ci-dessous. Les rémunérations n'incluent pas les remboursements des frais professionnels, ni des frais de représentation qui ne sont pas considérés comme de la rémunération.

La valeur des actions est déterminée en fonction de leur valeur boursière à la date de leur attribution avec une réduction pour les périodes bloquées. Conformément aux principes appliqués par les autorités fiscales suisses, une réduction de 6% par année de blocage est considérée. 58 138 (2017: 52 112) actions au porteur ont été allouées à certains membres de la direction générale avec une période bloquée de 7 ans et 31 673 (2017: 7 376) pour une période de 3 ans. Les actions allouées comme partie de la rémunération variable des exercices 2018 et 2017 ont été attribuées en début d'année suivante.

EXERCICE 2018	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES * CHF	TOTAL 2018 CHF
CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI ANDRÉ Président	550 000	–	–	–	–	550 000
SMADJA CLAUDE Vice-président	130 000	–	–	–	6 190	136 190
DASSAULT LAURENT Membre	40 000	–	–	–	1 805	41 805
DEISS JOSEPH*** Membre	12 500	–	–	–	–	12 500
FOETISCH PATRICK Membre	60 000	–	–	–	115 210 **	175 210
KUDELSKI MARGUERITE Membre	50 000	–	–	–	3 353	53 353
LESCURE PIERRE Membre	120 000	–	–	–	5 644	125 644
ZELLER ALEXANDRE Membre	110 000	–	–	–	7 377	117 377
ROSS ALEC Membre	50 000	–	–	–	3 353	53 353
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 122 500	–	–	–	142 932	1 265 432

EXERCICE 2018	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES **** CHF	TOTAL 2018 CHF
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	604 680	2 338 248	35 000	147 903	182 633	3 273 463
AUTRES MEMBRES	1 742 686	800 079	54 811	266 750	55 218	2 864 734
TOTAL DIRECTION	2 347 366	3 138 327	89 811	414 653	237 851	6 138 197

* Cette section inclut les charges sociales.

** Rémunérations perçues dans le cadre de ses mandats d'avocat effectués pour diverses sociétés du Groupe.

*** Mr. Joseph Deiss a été membre du conseil d'administration jusqu'au 15 mars 2018, date de l'assemblée générale ordinaire.

**** Cette section inclut les prestations de service et en nature ainsi que les charges qui fondent ou augmentent des droits à des prestations de prévoyance.

Deux des membres de la direction reçoivent leur rémunération en dollars. Un des membres de la direction a perçu une partie de sa rémunération fixe 2018 en USD. Le taux de change utilisé pour la conversion est de 0.9792. Un autre des membres de la direction a perçu une partie de sa rémunération fixe 2018 en NOK. Le taux de change utilisé pour la conversion est de 12.0282.

EXERCICE 2017	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES * CHF	TOTAL 2017 CHF
CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI ANDRÉ Président	551 000	–	–	–	3 353	554 353
SMADJA CLAUDE Vice-président	130 000	–	–	–	6 190	136 190
DASSAULT LAURENT Membre	40 000	–	–	–	2 683	42 683
DEISS JOSEPH Membre	60 000	–	–	–	2 362	62 362
FOETISCH PATRICK Membre	60 000	–	–	–	147 087 **	207 087
KUDELSKI MARGUERITE Membre	50 000	–	–	–	3 353	53 353
LESCURE PIERRE Membre	120 000	–	–	–	5 644	125 644
ZELLER ALEXANDRE Membre	110 000	–	–	–	7 377	117 377
ROSS ALEC Membre	50 000	–	–	–	3 353	53 353
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 171 000	–	–	–	181 403	1 352 403

EXERCICE 2017	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES *** CHF	TOTAL 2017 CHF
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	605 500	2 693 500	40 000	335 190	215 488	3 849 678
AUTRES MEMBRES****	1 315 547	538 584	19 488	179 528	147 078	2 180 737
TOTAL DIRECTION	1 921 047	3 232 084	59 488	514 718	362 566	6 030 415

* Cette section inclut les charges sociales.

** Rémunérations perçues dans le cadre de ses mandats d'avocat effectués pour diverses sociétés du Groupe.

*** Cette section inclut les prestations de service et en nature ainsi que les charges qui fondent ou augmentent des droits à des prestations de prévoyance.

**** Morten Solbakken est membre de la direction depuis le 1er janvier 2018. Sa rémunération n'est pas prise en compte dans ce rapport rémunération.

Un des membres de la direction reçoit sa rémunération en dollars. Un autre des membres de la direction a perçu une partie de sa rémunération fixe 2017 en USD. Le taux de change utilisé pour la conversion est de 0.9845.

8. Prêts et crédits aux membres du conseil d'administration et de la direction

Conformément à l'article 33 des statuts, des prêts à un membre du conseil d'administration ou de la direction peuvent être accordés aux conditions du marché et ne peuvent, au moment de leur octroi, excéder le total de la rémunération annuelle la plus récente du membre concerné. En outre, conformément à l'article 28 al. 6 des statuts, la société ou toute autre entité juridique que cette dernière contrôle directement ou indirectement peut verser une rémunération avant son approbation par l'assemblée générale, sous réserve de son approbation ultérieure et d'une obligation de restitution de la part de l'organe concerné.

Au 31 décembre 2018 et 2017, aucun prêt, aucune sûreté et aucun crédit n'ont été accordés aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leurs proches. Aucune avance n'a été accordée aux membres du conseil d'administration ou de la direction.

9. Prestations de prévoyance en-dehors de la prévoyance professionnelle aux membres du conseil d'administration et de la direction

Conformément à l'article 34 des statuts, la société ou les entités juridiques contrôlées par la société peuvent octroyer des prestations de prévoyance en dehors de la prévoyance professionnelle de la société ou des entités juridiques contrôlées par la société aux membres du conseil d'administration et de la direction, dont le montant ne peut pas excéder, pour une période de rémunération annuelle donnée, le total de la rémunération annuelle la plus récente du membre concerné. En outre, la société ou les entités juridiques contrôlées par la société peuvent octroyer des rentes à d'anciens membres du conseil d'administration ou de la direction au titre de prévoyance en dehors de la prévoyance professionnelle de la société ou des entités juridiques contrôlées par la société. Pour chaque personne concernée, le montant versé à ce titre ne peut pas excéder, pour une période annuelle, 30% du dernier salaire de base annuel de la personne concernée avant son départ à la retraite. En lieu et place d'une rente, la société peut verser la prestation de prévoyance sous forme de capital. Dans ce cas, le capital est calculé selon les méthodes de calcul actuariel reconnues.

Au 31 décembre 2018 et 2017, aucune prestation de prévoyance en dehors de la prévoyance professionnelle n'a été accordée aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leur proches.

RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION SUR LE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2018

À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE KUDELSKI S.A., CHESEAUX-SUR-LAUSANNE

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération ci-joint de Kudelski S.A. (Chapitres 7 et 8) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018.

Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération ci-joint. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci

proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées aux éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Kudelski S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.



PricewaterhouseCoopers SA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Schulthess'.

Luc Schulthess
Expert-réviseur
Réviseur
responsable

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Berckmoes'.

Mario Berckmoes
Expert-réviseur

Lausanne, le 26 février 2019



REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER

FINANCIAL OVERVIEW

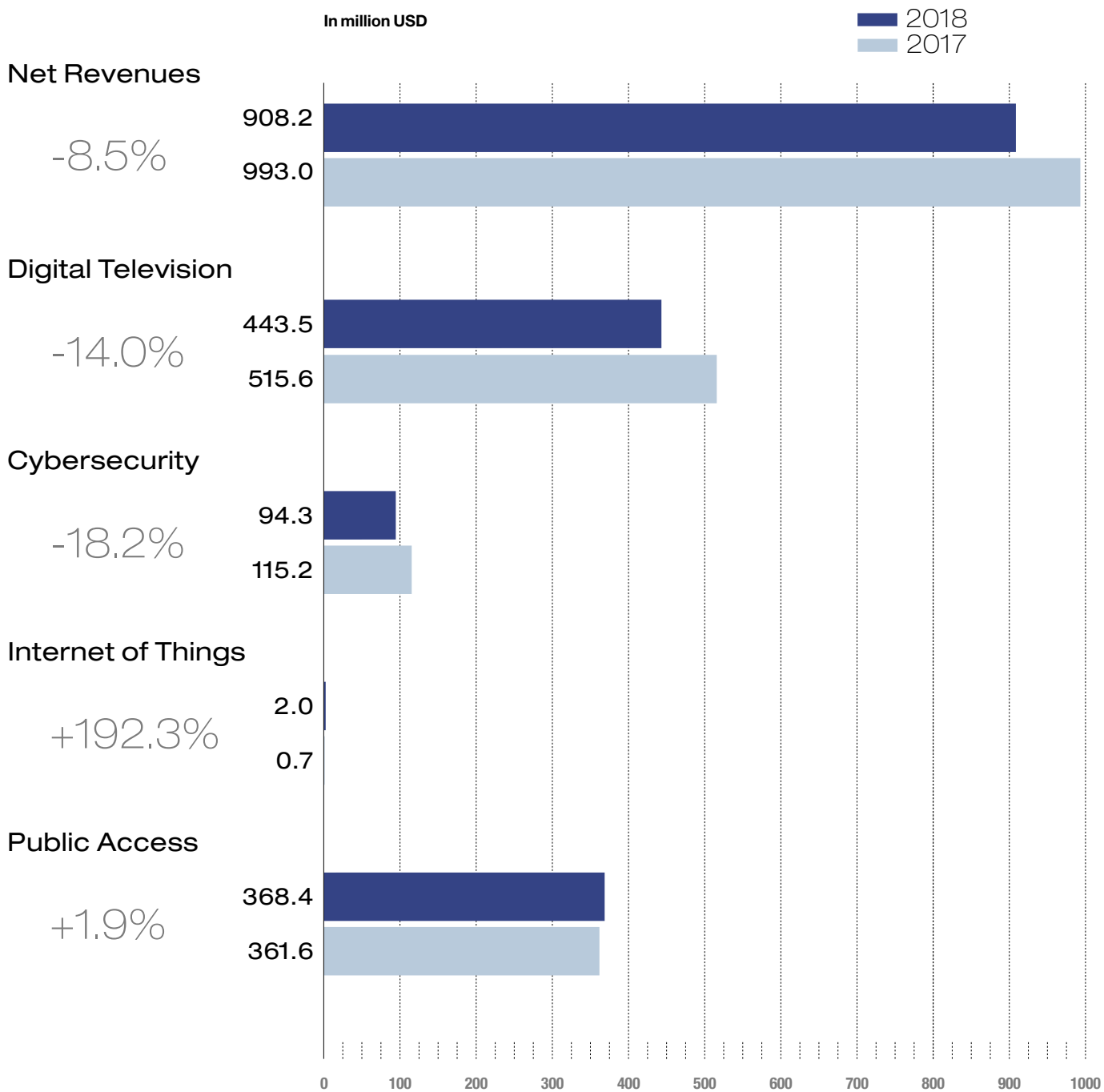
› THE KUDELSKI GROUP

In 2018, total revenues and other operating income decreased from USD 1,012.1 million to USD 919.7 million. Net revenues for the Group decreased by 8.5% to USD 908.2 million, mainly driven by the Digital TV segment, which posted a USD 72.1 million decline, and the Cybersecurity segment, which experienced a USD 20.9 million year-on-year decline.

IoT generated marginal revenues as the segment's current primary focus is on the development of a secure IoT platform.

At USD 6.8 million, Public Access growth was lower than target, reflecting in particular weak performance in the US market, the main growth driver of the previous years.

GROUP REVENUES
BREAKDOWN BY SEGMENT



With the publication of its 2018 financial statements, the Group commences presentation of its results based on four segments: Digital TV, Cybersecurity, Internet of Things (IoT) and Public Access. While Public Access has been disclosed in prior financial statements, the former Integrated Digital TV segment is now divided into three new segments.

Kudelski Group segments

The Digital TV segment provides secure, open, integrated platforms and applications for broadcast, broadband and mobile networks, enabling compelling and personalized viewing experiences. Such platforms allow digital TV operators and content providers to offer a wide range of high value-added pay TV services.

The Cybersecurity segment provides end-to-end cybersecurity solutions to a wide variety of customers across multiple sectors. The portfolio is based on four pillars: advisory services, technology, managed security services and proprietary R&D. The Cybersecurity segment leverages the Group's historical strengths in R&D to fuel a highly differentiated product and service offering across each of the four pillars.

With the IoT segment, Kudelski offers a resilient and easy-to-integrate and operate security solution. The Group's IoT offering includes the Kudelski IoT Security Platform, a pre-integrated, end-to-end solution providing device and data protection, and Kudelski IoT Security Services, such as advanced lab services and managed security services. In the Public Access segment, SKIDATA, the Group's subsidiary, designs and delivers integrated solutions to provide seamless, user-friendly access for people and vehicles to sites and installations such as car parks, ski-lifts, stadiums, arenas and amusement parks.

Discontinued operations, accounting changes, currency effects

On August 20, 2018, the Group sold its SmarDTV Conditional Access Module (CAM) and set-top box activities through an asset sale transaction. Upfront cash consideration from the sale transaction amounted to USD 20.0 million. Group entities will continue to sell SmarDTV's CAMs and will benefit from commissions linked to the sales of CAMs and set-top boxes. In addition, the Group retained certain assets, including in particular SmarDTV's buildings and patents. On December 21, 2018, the Group acquired the 22.5% minority interest in SmarDTV for no consideration and, as a result, it now fully owns the remaining assets held for sale. SmarDTV's income statement items are reported as discontinued operations in the

current period and in the comparative previous period. Buildings with a value of USD 14.4 million are classified as "assets held for sale" on the SmarDTV balance sheet. Revenues from SmarDTV's discontinued operations were USD 64.8 million in 2018, while operating income and net result from discontinued operations were USD 0.7 million and USD 4.3 million, respectively.

As of January 1, 2018, the Group adopted IFRS 15, a new revenue recognition standard, and restated 2017 numbers accordingly. The adoption of IFRS 15 results in a USD 56.6 million reduction of 2017 revenues and an operating income reduction of USD 3.9 million. Principal versus agent considerations are the main restatement driver as they result in the recording of cybersecurity-related software subscription and partner provided support revenues on a net basis, while such revenues were previously recognized on a gross basis. The principal versus agent revenue impact for 2017 amounts to USD 51.8 million. Further restatements driven by IFRS 15, including criteria related to transfer of control, modified revenue recognition criteria and measurement of progress to satisfy performance obligations, drive the remaining decrease of restated 2017 revenues.

As of January 1, 2018, the Group adopted IFRS 9 Financial Instruments. The main impact of this newly adopted standard relates to the calculation of loss allowances for trade account receivables. With the new standard, such allowances are based on historical loss rates. The newly adopted standard results in a USD 10.6 million bad debt provision in the 2018 accounts.

The exchange rate impact on 2018 revenues and operating income is less material than in previous years. Exchange rate effects had a positive USD 12.2 million net revenue impact, mainly due to positive variation of the EUR/USD exchange rate. The favorable impact on operating income amounts to USD 1.0 million.

Group results

In 2018, total revenues and other operating income decreased from USD 1,012.1 million to USD 919.7 million. Net revenues for the Group decreased by 8.5% to USD 908.2 million, mainly driven by the Digital TV segment, which posted a USD 72.1 million decline, and the Cybersecurity segment, which experienced a USD 20.9 million year-on-year decline. IoT generated marginal revenues as the segment's current primary focus is on the development of a secure IoT platform. At USD 6.8 million, Public Access growth was lower than target, reflecting in particular weak performance in the US market, the main growth driver of the previous years.

Other operating income decreased by USD 7.6 million to USD 11.5 million, mainly reflecting lower contributions from government grants. The reduction of government grants is due to the downsizing of R&D activities in France following the consolidation of the Group's R&D presence in selected other sites with a critical mass of resources. Margin after cost of material decreased from USD 702.6 million to USD 648.9 million. Relative to total revenues, margin after cost of material increased from 69.4% to 70.6%, despite the shift of revenue mix from higher margin Digital TV to lower margin Public Access business. Relative margins increased in all segments, reflecting a concerted effort to focus on higher value-added services. Cybersecurity was the segment with the steepest improvement due to the growing share of proprietary technologies in the segment revenue mix.

Compared to 2017, the Group reduced personnel expenses by USD 14.5 million. A significant reduction of Digital TV headcount, partly offset by headcount increases at SKIDATA, drove the reduction of personnel expenses. The Group expects personnel costs to further decrease in 2019, benefitting from the full year effect of measures taken in 2018 and from further measures already defined and to be implemented in the course of the current year.

Total group headcount at year end was 3'743 compared to 3'962 at the end of 2017. Group headcount in France decreased by 125 employees. Headcount in other high cost locations such as Switzerland, Norway and the US decreased by 154 units. In India, the Group continues to grow, adding an additional 82 employees to reach a total headcount of 595. Total SKIDATA headcount increased by 63 to 1'502 employees at the end of 2018.

Compared to 2017, the Group reduced other operating expenses by USD 14.6 million, despite a USD 7.8 million increase of provisions. Legal and consultancy costs decreased by USD 19.6 million, reflecting in particular a reduction of legal expenses related to IP licensing activities.

The USD 29.1 million net reduction of Group operating expenses reflects the USD 74.9 million cost savings achieved with the 2018 restructuring program net of restructuring costs, currency effects and the cost of additional investment in the Group's key growth areas. The 2018 restructuring program enabled a substantial reduction of recurring Digital TV expenses. The Group completed most of the restructuring measures related to its French operations in the second half of 2018, including the divestment of SmarDTV operations and the closure of a French R&D site. A further enabler of the 2018 cost reduction was tighter integration of Nagra and Conax

operations. Operational excellence measures across the entire Digital TV organization allowed for material efficiency improvements. Similarly, the Group streamlined corporate functions supporting Digital TV activities through the simplification and digitization of key processes, the consolidation of the organizational structure and the migration of selected functions to lower cost locations. Finally, the Group consolidated its operational footprint, resizing underutilized locations and closing satellite offices.

Total operating expenses in 2018 were USD 613.1 million compared to USD 642.2 million in 2017, representing a net improvement of USD 29.1 million. In 2018, the Group incurred USD 40.2 million of restructuring and run-down costs for the restructuring of its Digital TV activities, compared to USD 22.5 million in 2017. Costs in 2018 related to additional investments in SKIDATA, IoT, Cybersecurity R&D and other growth areas represented USD 22.6 million. Finally, 2017 operating expenses, at average 2018 currency rates, were USD 5.5 million higher compared to 2017 reported expenses. The resulting savings from the 2018 cost reduction program amounts to USD 74.9 million.

Group operating income before depreciation and amortization net of restructuring costs was USD 76.0 million, a USD 6.8 million decrease over the previous year. At USD 43.1 million, depreciation, amortization and impairment were USD 4.5 million higher than in 2017, due to the depreciation of a newly introduced ERP system. Overall, the Group generated an operating loss of USD 7.3 million for the year, compared to an operating income of USD 21.8 million in 2017. Operating income net of restructuring costs was at USD 32.9 million in 2018 compared to USD 44.3 million in 2017.

At USD 10.4 million, interest expense was USD 1.9 million higher in 2018 than in the prior year, as the Group paid interest on a higher debt balance. The Group's primary interest-bearing liabilities include the CHF 200 million bond with a 1.875% interest rate maturing in August 2022, the CHF 150 million bond with a 1.5% interest rate maturing in September 2024 and EUR 78.8 million bank debt at SKIDATA. The Group posted USD 0.3 million of net finance expenses in 2018, representing an improvement of USD 2.3 million from 2017 and reflecting marginal foreign exchange effects. The Group booked USD 7.7 million of income tax expenses in 2018. Income tax expenses include a USD 6.6 million favorable change of deferred income taxes.

Overall, the Group generated a USD 24.3 million net loss from continuing operations in 2018, a decrease of USD 22.9 million from the previous year. The USD 4.3 million of net income from discontinued operations includes the accounting impact of the disposal of the SmarDTV set-top box and CAM assets. The main drivers of this gain are the USD 13.0 million gain on sale of fixed assets and a USD 8.8 million impairment. Including discontinued operations, the Group booked a USD 20.0 million net loss in 2018.

Digital TV

The digital TV market continues to shrink, as a number of established pay TV operators shed subscribers. In particular, Conax operations generated lower revenues compared to the previous year. In 2018, revenues contribution from IP licensing was significantly lower than in the previous year, when the Group completed several licensing transactions.

Reported net digital TV revenues decreased by 14% to USD 443.5 million.

The Group's European Digital TV business grew by 0.2% in 2018 to USD 172.2 million. Most European markets were resilient in 2018, with the Group renewing and further expanding partnerships with large customers. In 2018, the Group extended its content protection partnership with Liberty Global, the world's largest international TV and broadband company. In France, the Group added anti-piracy services to fight illegal live streaming to the portfolio of services supplied to Altice-owned SFR. At USD 175.5 million, the Americas business posted 20.2% lower revenues in 2018. In 2018, the Group completed IP licensing transactions with the NFL, Endeavor and Nascar Digital Media and recognized revenues related to an agreement closed in a previous period. However, IP licensing revenues in 2018 were substantially lower compared to 2017. The North American satellite TV subscriber base continues to decline. In 2018, Dish Network lost 1.1 million subscribers, 10% of its subscriber base, with a negative impact on Group's revenues. In South America, Brazilian revenues declined from 2017. The Asia Pacific and Africa region posted 22.6% lower revenues in 2018, reaching USD 95.9 million. In 2017, set-top box sales to cable operators in Taiwan sustained Asian revenues, while the Group did not generate any material set-top box sale in 2018. Revenues in the Indian market were materially lower in 2018 than in the prior year, due in particular to the material reduction of sales in this market experienced at Conax.

Digital TV margin after cost of material grew from 86% in 2017 to 87.3% in 2018, due to the favorable development of the revenue mix.

Digital TV generated USD 111.9 million of operating income before depreciation and amortization net of restructuring cost, representing a USD 1.6 million improvement from the previous year. This segment's profitability benefits from the reduction of operating expenses driven by the 2018 restructuring program. In 2018, the Group reduced Digital TV operating costs by USD 74.9 million, incurring USD 40.2 million of restructuring and run-down costs. Reported 2018 Digital TV operating income before depreciation and amortization was at USD 71.7 million, compared to USD 87.7 million in 2017.

Cybersecurity

Cybersecurity has grown to be a meaningful contributor of revenues for the Group. In 2018, Cybersecurity revenues, however, were lower than in the previous year while margin after cost of material increased, as the business mix continues to shift from lower margin technology reselling to higher margin advisory services, managed security services and proprietary technology sales. These strategic pillars, while still representing a relatively small share of total cybersecurity numbers, are growing at solid two-digit rates.

In 2018, Kudelski cybersecurity's business generated USD 151.0 million of gross revenues, a 9.9% decrease from 2017. The application of the new IFRS15 revenue recognition standard results in the recognition of revenues from third party support contracts, software subscription and cloud-based services on a net basis. As a result, Cybersecurity net revenues were at USD 94.3 million in 2018.

The European region posted strong growth in 2018, increasing net revenues to USD 12.7 million, a 57.1% year-on-year improvement. The Americas were most affected by the shift of business mix, with net revenues declining by 23.9% to USD 81.6 million.

Margin after cost of material increased from USD 38.3 million in 2017 to USD 39.1 million. In 2018, 50% of the segment's gross profit dollars were attributed to its strategic business pillars, up from 36% in 2017, contributing to gross margin expansion of over 800 basis points to 41.4%.

The Cybersecurity segment generated a USD 21.3 million operating loss before depreciation and amortization, representing USD 2.0 improvement from the previous year.

Internet of things (IoT)

The Group launched an IoT Security Center of Excellence in 2017, providing secure IoT solutions, hardware and software assessment and evaluations, recommendations and implementations of design and control frameworks and countermeasures to mitigate risks and protect investments.

In 2018, the Group ramped-up investments in the IoT domain with the development of a full IoT security platform, providing a pre-integrated, end-to-end solution on a variety of hardware devices and software-based clients. The Group has secured an initial portfolio of customers that is starting to generate early revenues and has built a funnel of prospects. In addition to extending its collaboration with U-Blox, the Group announced further partnership agreements with IDEMIA in the connectivity domain, Pepper IoT for consumer data protection on connected devices and Voith in the industrial IoT space. Kudelski's secure IoT platform offers customers the ability to manage the identity and authenticity of devices, enable secure access to data, control activation and revocation of devices and support long security lifecycles through countermeasures on a cellular narrowband network.

In 2018, IoT generated revenues of USD 2.0 million and an operating loss before depreciation and amortization of USD 19.5 million, reflecting the early development stage of this business.

Public Access

Public Access revenues increased by 1.9% in 2018. A sales slowdown in the last two months of the year resulted in lower than expected 2018 revenues and a year-on-year profit decline.

At USD 183.3 million, European sales marginally increased by 2.3% from the previous year, with weak development in markets such as Austria and Switzerland. Sales from distribution partners in Europe were also lower compared to the previous year.

In the Americas, SKIDATA generated revenues of USD 110.3 million, representing a decrease of 9.3% compared to the previous year. As local operations were sized to support growing sales volumes, the region generated marginal operating profit in 2018.

Revenues for Asia/Pacific and Africa grew by 23.1%, reaching USD 74.8 million. In this region, SKIDATA continues to benefit from favorable momentum as it broadens its market footprint. Early in the year, SKIDATA completed the acquisition of 51% of Cytel, a market leader for access control systems in China, thereby gaining a stronger foothold in the Chinese parking market. Total consideration for this acquisition was USD 5.8 million.

Public Access operating income before depreciation and amortization was below target, decreasing by USD 10.7 million to USD 21.1 million in 2018. Operating expenses for the segment increased by USD 20.3 million from 2017, while margin after cost of material improved from 56.4% in 2017 to 57.4% in 2018.

As SKIDATA increased its working capital by USD 7.7 million in 2018, the Public Access segment generated negative free cash flow in 2018.

Balance sheet and cash flows

Total non-current assets decreased by USD 10.7 million to USD 696.7 million. 2018 investments in technical equipment and machinery in the Digital TV segment were lower compared to the run rate of previous years. As a result, tangible fixed assets decreased by USD 8.5 million. The USD 19.4 million decrease in intangible fixed assets is mainly due to the depreciation of assets capitalized with the acquisition of Conax. A USD 7.0 million reduction of technology assets and a USD 8.7 million reduction of customer lists, trademarks and brands drive the reduction of intangible fixed assets. Financial fixed assets at amortized cost increased by USD 14.1 million. USD 7.6 million of government grants previously classified as held for sale remain within the Group following the closing of the SmarDTV transaction and, as a result, are reclassified as financial fixed assets. IP licenses accrued during 2018 and to be cashed in at a later stage are a further driver of the increase of financial fixed assets.

Compared to December 31, 2017, total current assets increased by USD 10.6 million. A USD 0.9 million increase of inventories is mainly due to USD 3.7 million higher stock at SKIDATA. The Group decreased trade receivables by USD 30.3 million, as Digital TV entities systematically reduced outstanding receivables, improving by USD 26.8 million compared to the previous year.

Contract assets consist of amounts due from clients for projects recognized on a percentage of completion basis. They were previously presented as trade account receivables. Out of the total USD 59.9 million total contract assets, USD 53.3 million relate to SKIDATA. SKIDATA was also the main driver of the year-on-year increase.

Other financial assets at amortized costs increased by USD 10.8 million to USD 41.0 million. SmarDTV short-term subsidies previously presented as held for sale are now recognized as financial assets as they were not included in the SmarDTV sale transaction. At the end of 2018, cash and cash equivalents amounted to USD 86.0 million, an increase of USD 14.0 million from the end of 2017.

USD 14.4 million of assets classified as held for sale include buildings previously used by SmarDTV, as the Group envisages a sale of these buildings following the closure of the SmarDTV sale transaction. In the prior period, "Assets classified as held for sale" and "Liabilities classified as held for sale" included the fair value of SmarDTV's balance sheet items offered for sale. Total equity decreased by USD 48.4 million, mainly reflecting the negative net income for the period, currency translation adjustments in other comprehensive income, remeasurements on post-employment benefits and the USD 5.6 million dividend payment.

Total non-current liabilities increased by USD 55.5 million to USD 484.4 million. Long-term financial debt increased by USD 40.7 million to USD 398.2 million, mainly driven by new long-term loans at SKIDATA.

Total current liabilities decreased by USD 23.0 million to USD 310.5 million. Short-term financial debt decreased by USD 2.8 million to USD 64.1 million.

In 2018, the Group used USD 4.7 million of cash flow for operating activities. First half operating cash flow was USD -43.1 million, while operating cash flow in the second half was USD 38.4 million. The main drivers of operating cash flow were USD 40.2 million of restructuring costs, USD 17.1 million of higher deferred costs and other net working capital headings, USD 16.9 million of other non-cash expenses mainly related to new non-cash provisions, and the USD 23.2 million reduction of accrued expenses.

The Group used USD 17.8 million cash for investing activities in 2018. First half investment cash flow was USD -25.5 million, while investment cash flow in the second half was USD 7.7 million. In 2018, the Group invested USD 15.7 million in tangible assets and USD 9.3 million in intangible assets. The net cash consideration for the acquisition of Cytel by SKIDATA amounted to USD 3.9 million. USD 11.9 million of deferred consideration mainly relate to the earn-outs paid by SKIDATA for the acquisition of Sentry. The sale of SmarDTV assets resulted in a USD 20.0 million cash inflow. Cash from financing activi-

ties amounted to USD 39.4 million, including in particular a USD 45.2 million increase of loans, of which USD 17.7 million represents a cash advance of government subsidies, and a USD 5.6 million dividend payment.

Outlook

The traditional pay TV business is expected to stabilize in 2019. While Digital TV revenues will continue to decline, the Group expects the pace of the top line regression to start tapering off. In 2018, the Group completed multiyear contract renewals with large pay TV customers, which is expected to secure revenues over a period of several years. The Group is implementing measures to further reduce Digital TV operating expenses. Such measures include the integration of R&D organizations into a consolidated unit, the streamlining of the product portfolio with an increased focus on profitable and promising products addressing new markets, a custom development approach to product areas lacking critical mass, the full integration of Conax and Nagra operations and a further rationalization of Digital TV global presence with the closure of smaller locations and the downsizing of underutilized sites.

With Cybersecurity, the Group will continue to drive the development of higher value product lines and expects continued growth of margin after cost of material. Cybersecurity is expected to continue adding new clients, expanding geographical coverage and, as a result, increasing profitability by leveraging strategic offerings and high-value services.

For 2019, the Group will continue to invest in the IoT domain, with development costs increasing to reflect the current cost run rate and with revenues still in the single digit million range.

In Public Access, short term measures to restore the segment's performance include stopping non-core, loss making projects optimizing the product portfolio and focusing on profitable, promising solutions, systematically improving working capital management, reviewing scope and structure of central functions, revising incentive systems and effecting changes in the organization. Further measures will release additional synergies within SKIDATA and with other Group entities. In 2019, Public Access will focus on improving cash flows and restoring a higher level of profitability.

FINANCIAL STATEMENTS

› THE KUDELSKI GROUP

CONTENTS

KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017	P. 112
CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017	P. 113
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2018 AND 2017	P. 114
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017	P. 115
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017	P. 116
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018	P. 117
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 171

KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2018 AND 2017	P. 178
INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2018	P. 179
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2018	P. 180
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 187

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017)

In USD'000	Notes	2018	Restated 2017
Revenues	6	908 205	993 040
Other operating income	7	11 482	19 051
Total revenues and other operating income		919 687	1 012 090
Cost of material, licenses and services		-270 791	-309 537
Employee benefits expense	8	-448 087	-462 648
Other operating expenses	9	-165 053	-179 559
Operating income before depreciation, amortization and impairment		35 756	60 347
Depreciation, amortization and impairment	10	-43 059	-38 566
Operating income		-7 303	21 781
Interest expense	11	-10 440	-8 500
Other finance income, net	12	-310	-2 615
Share of result of associates	17	1 495	888
Income before tax		-16 558	11 553
Income tax expense	13	-7 741	-12 929
Net income for the period from continuing operations		-24 299	-1 376
Net result from discontinued operations	37	4 278	-9 412
Net income for the period		-20 020	-10 788
Attributable to:			
- Equity holders of the company		-28 453	-14 770
- Non-controlling interests		8 433	3 982
Earnings per share (in USD)			
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in USD)	14	-0.5218	-0.2716
- Continuing operations		-0.5826	-0.1380
- Discontinued operations		0.0608	-0.1336
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	14	-0.0522	-0.0272
- Continuing operations		-0.0583	-0.0138
- Discontinued operations		0.0061	-0.0134

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements. Prior year figures have been restated (refer to note 4 for additional information).

CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017)

In USD'000	Notes	2018	Restated 2017
Net income		-20 020	-10 788
Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:			
Currency translation differences		-14 371	23 271
Cash flow hedges, net of income tax		-244	-38
		-14 615	23 232
Other comprehensive income never to be reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:			
Change in fair value of equity investments at fair value through other comprehensive income		-153	-196
Remeasurements on post employment benefit obligations, net of income tax		-9 095	12 834
		-9 248	12 638
Total other comprehensive income, net of tax		-23 863	35 870
Total comprehensive income		-43 883	25 082
Attributable to:			
Shareholders of Kudelski SA		-52 018	20 354
- Continuing operations		-54 883	25 862
- Discontinued operations		2 865	-5 508
Non-controlling interests		8 135	4 728

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements. Prior year figures have been restated (refer to note 4 for additional information).

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2018 AND 2017)

In USD'000	Notes	31.12.2018	Restated 31.12.2017	Restated 1.1.2017
ASSETS				
Non-current assets				
Tangible fixed assets	15	128 176	136 668	145 770
Intangible assets	16	431 723	451 136	427 722
Investments in associates	17	6 191	5 858	4 939
Deferred income tax assets	18	61 612	57 746	63 774
Financial assets at fair value through comprehensive income	19	508	1 344	1 498
Financial assets at amortized cost	19	67 251	53 239	28 645
Other non-current assets	19	1 227	1 444	1 694
Total non-current assets		696 687	707 436	674 043
Current assets				
Inventories	20	59 868	58 997	53 221
Trade accounts receivable	21	257 092	287 351	239 206
Contract assets	21	59 987	44 775	37 273
Other financial assets at amortized cost	22	41 021	30 217	40 080
Other current assets	23	22 915	22 622	24 696
Derivative financial instruments	35	64	475	350
Cash and cash equivalents	24	85 979	71 911	174 440
Total current assets		526 926	516 348	569 266
Assets classified as held for sale	37	14 401	62 650	–
Total assets		1 238 014	1 286 433	1 243 309
EQUITY AND LIABILITIES				
Equity				
Share capital	25	333 456	332 222	331 091
Reserves		73 164	136 947	135 212
Equity attributable to equity holders of the parent		406 620	469 169	466 303
Non-controlling interests	26	36 541	22 456	23 297
Total equity		443 162	491 625	489 600
Non-current liabilities				
Long-term financial debt	27	398 161	357 528	343 595
Deferred income tax liabilities	18	6 878	9 014	10 847
Employee benefits liabilities	29	66 319	52 311	66 379
Provisions for other liabilities and charges	36	97	10	–
Other long-term liabilities	30	12 946	9 998	23 987
Total non-current liabilities		484 400	428 861	444 808
Current liabilities				
Short-term financial debt	31	64 122	66 902	31 471
Trade accounts payable	32	79 608	88 696	66 797
Contract liabilities	33	50 570	41 279	56 704
Other current liabilities	34	95 746	118 410	129 276
Current income taxes		8 848	7 502	14 608
Derivative financial instruments	35	190	202	97
Provisions for other liabilities and charges	36	11 368	10 420	9 948
Total current liabilities		310 452	333 412	308 901
Liabilities classified as held for sale	37	–	32 535	–
Total liabilities		794 853	794 808	753 709
Total equity and liabilities		1 238 014	1 286 433	1 243 309

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements. Prior year figures have been restated (refer to note 4 for additional information).

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017)

In USD'000	Notes	2018	Restated 2017
Net income for the year		-20 020	-10 788
Adjustments for net income non-cash items:			
- Current and deferred income tax		8 108	13 322
- Interests, allocation of transaction costs and foreign exchange differences		12 725	9 367
- Depreciation, amortization and impairment		43 059	42 529
- Share of result of associates	17	-1 495	-888
- Non-cash employee benefits (income) / expense		4 954	1 752
- Deferred cost allocated to income statement		289	8 993
- Additional provisions net of unused amounts reversed		8 762	14 186
- Non-cash government grant income		-4 305	-14 921
- Other non cash (income) / expenses		16 914	2 922
Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:			
- Net result on sales of subsidiaries and operations		-12 431	133
- Other non-operating cash items		127	-45
Adjustments for change in working capital:			
- Change in inventories		212	-10 779
- Change in trade accounts receivable		723	-70 412
- Change in trade accounts payable		-16 171	23 403
- Change in accrued expenses		-23 159	-602
- Change in deferred costs and other net current working capital headings		-17 113	-55 769
Government grant from previous periods received		6 664	10 215
Dividends received from associated companies	17	937	175
Interest paid		-8 200	-7 238
Interest received		1 328	888
Income tax paid		-6 628	-10 626
Cash flow from operating activities		-4 722	-54 183
Purchases of intangible fixed assets		-9 268	-17 343
Purchases of tangible fixed assets		-15 659	-20 112
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		641	-1 640
Investment in financial assets and loans granted		-2 729	-3 328
Divestment of financial assets and loan reimbursement		3 046	2 226
Acquisition of subsidiaries, cash outflow (net of cash acquired):			
- Cash consideration arising from current year business combinations	5	-3 893	-13 457
- Cash acquired from business combinations	5	3 332	2 809
- Payment arising from current years business combinations		-1 956	-
- Payment arising from prior years business combinations		-11 880	-8 208
Disposal of subsidiaries and operations		20 556	-266
Cash flow from investing activities		-17 811	-59 318
Reimbursement of bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		-23 225	-4 757
Increase in bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities		68 444	31 225
Proceeds from employee share purchase program	40	138	114
Acquisition of non-controlling interests			-281
Dividends paid to non-controlling interests		-382	-5 286
Dividends paid to shareholders	39	-5 568	-19 329
Cash flow from financing activities		39 407	1 685
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		-2 807	9 287
Net movement in cash and cash equivalents		14 068	-102 529
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	24	71 911	174 440
Cash and cash equivalents at the end of the year	24	85 979	71 911
Net movement in cash and cash equivalents		14 068	-102 529

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements. Prior year figures have been restated (refer to note 4 for additional information).

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017)

In USD'000	Notes	Share capital	Share premium	Retained earnings	Fair value and other reserves	Currency translation adjustment	Non-controlling interests	Total equity
January 1, 2017 (published)		331 091	98 464	39 591	-2 535	3 169	21 839	491 618
Change in accounting policy	4	-	-	-3 645	169	-	1 458	-2 018
January 1, 2017 (restated)		331 091	98 464	35 946	-2 367	3 169	23 297	489 600
Net income		-	-	-14 770	-	-	3 982	-10 788
Other comprehensive income		-	-	12 835	-234	22 523	747	35 870
Total comprehensive income		-	-	-1 935	-234	22 523	4 728	25 082
Employee share purchase program	40	110	53	-	-	-	-	163
Shares issued to employees	40	1 020	635	-	-	-	-	1 656
Dividends paid to shareholders		-	-13 807	-5 523	-	-	-	-19 330
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-5 286	-5 286
Transactions with non-controlling interests		-	-	23	-	-	-304	-281
Sale of non-controlling interest		-	-	-	-	-	-21	-21
Equity contribution from non-controlling interest		-	-	-	-	-	42	42
December 31, 2017		332 222	85 345	28 512	-2 601	25 691	22 456	491 625
January 1, 2018 (published)		332 222	85 345	35 549	-2 627	26 187	21 653	498 330
Change in accounting policy	4	-	-	-9 172	26	-496	803	-8 840
January 1, 2018 (restated)		332 222	85 345	26 376	-2 601	25 691	22 456	489 489
Net income		-	-	-28 453	-	-	8 433	-20 020
Other comprehensive income		-	-	-9 120	-397	-14 048	-298	-23 863
Total comprehensive income		-	-	-37 573	-397	-14 048	8 135	-43 883
Employee share purchase program	40	218	-19	-	-	-	-	199
Shares issued to employees	40	1 016	133	-	-	-	-	1 150
Dividends paid to shareholders		-	-5 568	-	-	-	-	-5 568
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-382	-382
Transactions with non-controlling interests	5	-	-	-4 176	-	-	4 176	-
Sale of non-controlling interest		-	-	-	-	-	-2	-2
Non controlling interests arising on business combinations		-	-	-	-	-	2 158	2 158
December 31, 2018		333 456	79 892	-15 373	-2 998	11 643	36 541	443 162

Fair value and other reserves as of December 31, 2018 include kUSD -2 998 (2017: kUSD -2 845) of unrealized loss on financial assets at fair value through other comprehensive income and an unrealized gain of kUSD 0 (2017: kUSD 244) relating to cash flow hedges.

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements. Prior year figures have been restated (refer to note 4 for additional information).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

1. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

(A) Basis of preparation

The consolidated financial statements of the Kudelski Group (“Group” or “Company”) have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS).

The preparation of the financial statements in conformity with IFRS requires the use of certain critical accounting estimates. It also requires management to exercise its judgement in the process of applying accounting policies. The areas involving a higher degree of judgement or complexity, or areas where assumptions and estimates are significant to the consolidated financial statements, are disclosed in note 2.

These consolidated financial statements were prepared under the historical cost convention, except for items to be measured at fair value as explained in the accounting policies below. The policies set out below are consistently applied to all years presented, except for the changes in accounting policies described in note 4. Prior year figures have been reclassified where necessary to better enable comparison. Due to rounding, numbers presented throughout this report may not add up precisely to the totals provided.

(B) Group accounting

(a) Subsidiaries

Subsidiaries are all entities (including structured entities) over which the Group has control. The Group controls an entity when it is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the entity and has the ability to affect these returns through its power over the entity. Subsidiaries also comprise companies in which the Group does not own, directly or indirectly, more than one half of the voting rights but exercises power to govern

their financial and operating policies and bears an over-proportional responsibility for the main risks. Subsidiaries are fully consolidated from the date on which control is transferred to the Group.

Intercompany transactions, balances, income and expenses on transactions between Group companies are eliminated. Profits and losses resulting from intercompany transactions that are recognised in assets are also eliminated unless the transaction provides evidence of an impairment of the asset transferred. Accounting policies of subsidiaries have been changed where necessary to ensure consistency with the policies adopted by the Group.

(b) Business combinations

The Group applies the acquisition method to account for business combinations. The consideration transferred for the acquisition of a subsidiary consists of the fair values of the assets transferred, the liabilities assumed by the former owners of the acquiree and the equity interest issued by the Group. Acquisition-related costs are expensed as incurred. The consideration transferred includes the fair value of any asset or liability resulting from any contingent consideration.

Identifiable assets acquired and liabilities and contingent liabilities assumed in a business combination are measured initially at their fair value at the acquisition date, irrespective of the extent of any non-controlling interests. Identified assets acquired include fair value adjustments on tangible and intangible assets. When determining the purchase price allocation, the Group primarily considers development technologies, customer lists, trademarks and brands as intangibles.

Any contingent consideration which depends on the future financial perfor-

mance of the acquired company (“earn out clause”) is recognized at fair value on the acquisition date using management’s best estimate of the final consideration payable. The portion of the contingent consideration deferred to a date more than twelve months after the balance sheet date is discounted to its present value and disclosed within other long-term liabilities.

The Group recognizes non-controlling interests as its proportionate share of the recognized amounts of identifiable net assets. Goodwill is initially measured as the excess of the aggregate value of the consideration transferred plus the fair value of non-controlling interests over the net identifiable assets acquired and liabilities assumed. Transactions with non-controlling interests are accounted for as transactions with equity owners of the Group. The difference between the fair value of any consideration paid and the relevant acquired share of the carrying value of net assets of the subsidiary is recorded in equity. Gains or losses on disposals to non-controlling interests are also recorded in equity.

(c) Disposal of subsidiaries

When the Group ceases to have control over a subsidiary, any retained interest in the entity is re-measured to its fair value at the date when control is lost, with the change in carrying amount recognized in the income statement. In addition, any amounts previously recognized in other comprehensive income in respect of that entity are accounted for as if the Group had directly disposed of the related assets or liabilities. This may mean that amounts previously recognized in other comprehensive income are reclassified to profit or loss.

d) Associates

Associates are entities over which the Group has significant influence but which are not subsidiaries. Significant influence is the power to participate in the financial and operating policy decisions of the associate but not the control of those policies. Significant influence is presumed to exist when the Group holds at least 20% of the associate's voting power. Investments in associates are accounted for using the equity method of accounting and are initially recognized at cost. Unrealized gains on transactions between the Group and its associates are eliminated to the extent of the Group's interest in the associates. Unrealized losses are also eliminated unless the transaction provides evidence of an impairment of the asset transferred.

Accounting policies of associates have been changed where necessary to ensure consistency with the policies adopted by the Group.

(C) Foreign currencies

The consolidated financial statements of the Group are expressed in U.S. Dollars ("USD"), which is the presentation currency.

The local currency is generally the functional currency throughout the world. In the respective entity financial statements, monetary assets and liabilities denominated in currencies other than the functional currency are translated at the rate prevailing at the balance sheet date. Transactions contracted in a currency other than the functional currency are recorded using the exchange rate at the time of the transaction. All resulting foreign exchange transaction gains and losses are recognized in the subsidiary's income statement.

Income, expense and cash flows of the consolidated companies have been translated into U.S. dollars using average exchange rates. Assets and liabilities are translated at the closing rate at the date of the balance sheet. All resulting translation differences, including those arising from the translation of any net investment in foreign entities, are recognized in other comprehensive income. The loss of control or total disposal of a subsidiary results in the reclassification of any translation difference to the income statement.

(D) Revenue recognition

Revenue is measured based on the consideration specified in a contract with a customer, and is shown net of value added tax, returns, rebates, discounts, commissions directly attributed to the sale, and after eliminating sales within the Group. The Group recognizes revenue when it satisfies a performance obligation by transferring control of a product or service to a customer.

The Group sells hardware and software products on both a stand-alone basis without any services and as solutions bundled with services.

Generally, when we provide a combination of hardware and software products with the provision of services, we separately identify our performance obligations under the contract as distinct goods and services that will be provided. The total transaction price for an arrangement with multiple performance obligations is allocated at contract inception to each distinct performance obligation in proportion to its stand-alone selling price. The stand-alone selling price is the price at which we would sell a promised good or service separately to a customer. Observable stand-alone selling prices are used

when readily available. If not available, we estimate the price based on observable inputs, including direct labor hours and allocable costs.

(a) Hardware

Revenue from hardware sales is recognized when control of the products has transferred, being when the products are delivered to the customer and there is no unfulfilled obligation that could affect the customer's acceptance of the products. Delivery occurs when the products have been shipped to a specified location, the risks of obsolescence and loss have been transferred to the customer, and either the customer has accepted the products in accordance with the agreement, the acceptance provisions have lapsed, or the Group has objective evidence that all the criteria for acceptance have been satisfied. In certain instances, we leverage drop-shipment arrangements with our partners and suppliers to deliver products to our clients without having to physically hold the inventory at our warehouses. We recognize revenue for drop-shipment arrangements on a gross basis as the principal in the transaction when the product is received by the customer because we control the product prior to transfer to the customer. We also assume primary responsibility for fulfillment in the arrangement, we assume inventory risk if the product is returned, we set the price charged to the customer and we work closely with our customers to determine their hardware needs.

(b) Software, licenses and royalties

Revenue from software sales is recognized at the point in time when the customer acquires the right to use the software under license and control transfers to the customer. Revenue from licensing arrangements is recognized upon commencement of the term of the license

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

agreement or when the renewal term begins, as applicable. Royalty revenue is recognized upon sale or usage of the product to which the royalty relates.

(c) Services

We design, implement and manage security and access solutions that combine hardware, software and services for our customers. Such services rendered may include system integrations, specific developments and customization, maintenance and training, and may be provided by us or by third-parties as part of bundled arrangements or on a stand-alone basis as consulting or managed service engagements.

If the services are provided as part of a bundled arrangement with hardware and software, the hardware, software and services are generally distinct performance obligations. In general, revenue from service engagements is recognized over time as we perform the underlying services by measuring progress toward complete satisfaction of the performance obligation. In contracts that contain a fixed fee per user, revenue is recognized in the amount in which we have the right to invoice the customer for services performed.

Specific revenue recognition practices for certain of our service offerings are described in further detail below.

(i) Time and materials service contracts. Revenue for service engagements that are on a time and materials basis is recognized based upon the hours incurred for the performance completed to date for which we have the right to consideration, even if such amounts have not yet been invoiced as of period end.

(ii) Fixed fee service contracts. Revenue from fixed fee service contracts is rec-

ognized using a proportional performance method based on the ratio of direct labor hours and other allocated costs incurred to total estimated direct labor hours and other allocated costs.

Certain software maintenance agreements provide our customers the right to obtain software upgrades, help desk and other support services directly from the third-party software provider during the term of the agreement. We act as the selling agent in these arrangements and do not assume any performance obligation to the customer under the arrangement. As a result, we are the agent in these transactions and these sales are recorded on a net sales recognition basis. Under net sales recognition, the cost of the service is recorded as a reduction to sales, resulting in net sales equal to the gross profit on the transaction.

(d) Significant financing components

Certain contracts with our customers may include payment terms that exceed one year. To the extent that a significant financing component exists in these arrangements, we record interest income associated with the financing component of the arrangement over the associated payment terms based on the prevailing market interest rate at the date of the transaction.

(e) Variable consideration

For contracts that contain variable pricing elements, the variable consideration is estimated at contract inception and constrained until the associated uncertainty is subsequently resolved. The application of the constraint on variable consideration generally increases the amount of revenue that will be deferred. Variable consideration is reviewed at each reporting period and is measured using the most likely amount method

which includes management appropriate estimates.

(f) Payments to customers

Payments made by the Group to customers to enter into or to renew existing customer relationships are generally treated as a reduction to the transaction price of the contract and are recognized to the income statement at the later of when the Group recognizes the revenue for the transfer of the related goods and services or when the Group pays the consideration.

(g) Interest income

Interest income is recognized according to the effective interest rate method.

(E) Government grants

Grants from governments or similar organizations are recognized at their fair value when there is a reasonable assurance that the Group complies with all conditions associated with their grants receipt and use. Where a government grant is subject to audit before payment, the fair value is determined using management's best estimate of the audit risk. Grants are recognized in the income statement as operating income unless they are linked to a capitalized fixed asset, in which case they are deducted from the cost of the fixed asset.

(F) Cost of material, licenses and services

The cost of material, licenses and services includes direct costs which are attributable to selected revenues. The cost of material includes only the cost of materials paid to external suppliers in connection with recognized sales transactions. It therefore does not include other direct and indirect costs associated with the manufacturing process, such as labor costs, utilities or depreciation of manufacturing assets.

Cost of licenses includes amounts charged by external suppliers for sub-licenses on a per-unit basis for each unit of delivered product (e.g. CODEC licenses charged on each set-top-box sold). It therefore specifically excludes licenses paid independently of the number of units sold, deployed or used in a development process. Cost of services includes outsourced services that are directly connected to a recognized sales transaction, such as subcontracting a portion of a maintenance agreement or outsourcing the implementation of a revenue-generating customer solution.

(G) Derivative financial instruments

Derivative financial instruments are initially recognized at fair value on the date a derivative contract is entered in to and subsequently remeasured to fair value at the end of each reporting period. The method of recognizing the resulting gain or loss is dependent on whether the derivative is designated to hedge a specific risk and therefore qualifies for hedge accounting.

The currency instruments that are generally used include forward foreign exchange contracts, currency swaps and zero cost option strategies with terms generally not exceeding one year. Derivative financial instruments are entered into with high credit quality financial institutions, consistently following specific approval, limit and monitoring procedures.

(a) Derivatives that do not qualify for hedge accounting

Certain derivatives transactions, while providing effective economic hedging under the Group's risk management policy, do not qualify for hedge accounting under the specific rules of IFRS 9. Changes in the fair value of derivative instruments that do not qualify for hedge

accounting under IFRS 9 are recognized immediately in the income statement as part of 'other finance income/(expense), net'.

(b) Cash flow hedge

The Group designates the derivatives which qualify as hedges of a forecast transaction (cash flow hedge). The Group documents at the inception of the hedging transaction the relationship between hedging instruments and hedged items, as well as its risk management objective and strategy for undertaking various hedge transactions. The Group also documents its assessment, both hedge inception and on an ongoing basis, of whether the economic relationship exists between the hedged item and the hedging instrument. The Group enters into hedging instruments that have similar critical terms as the hedged items, such as reference rates, notional amounts and maturities.

Changes in intrinsic value of derivative financial instruments that meet hedge qualifying criteria are recognized in the "cash flow hedge reserve" within equity. Changes in fair value of derivative instruments attributable to time value are recognized in the "cost of hedging reserve" within equity. The amounts accumulated in hedging reserves of OCI are reclassified to profit or loss in the same period during which the hedged expected future cash flow affects the income statement.

In hedges of highly probable future sales transactions, ineffectiveness may arise if the timing of the forecast transaction changes from what was originally estimated or if there are any changes in the credit risk of the derivative counterparty.

When a cash flow hedge no longer meets the criteria for hedge account-

ing, the gains and losses that were previously recorded in equity remain deferred in equity until the hedged cash flow is recognized in the income statement. When the forecast transaction is no longer expected to occur, the cumulative gain or loss and deferred cost of hedging are immediately reclassified to the income statement. Gain or loss, as well as cost of hedging, related to the ineffective portion is recognized in the income statement within 'other finance income/(expense), net'.

(H) Taxes

Taxes reported in the consolidated income statements include current and deferred taxes on profit, as well as non-reimbursable withholding taxes and tax adjustments relating to prior years. Income tax is recognized in the income statement, except to the extent that it relates to items directly taken either to equity or to other comprehensive income, in which case it is recognized either in equity or in other comprehensive income. Taxes on income are accrued in the same periods as the revenues and expenses to which they relate.

Deferred taxation is the tax attributable to the temporary differences that appear when taxation authorities recognize and measure assets and liabilities with rules that differ from those of the consolidated accounts. Deferred taxes are determined using the comprehensive liability method and are calculated on the temporary differences at the substantively enacted rates of tax expected to prevail when the temporary differences reverse, except for those temporary differences related to investments in subsidiaries where the timing of their reversal can be controlled and it is probable that the difference will not reverse in the foreseeable future.

Temporary differences and tax losses

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

carried forward are recognized only to the extent that it is probable that future taxable income will be available against which they can be utilized. Temporary differences and tax losses which generate deferred tax assets and liabilities based on their future probable use are combined within each legal entity to provide a net deferred tax asset or liability amount.

Deferred income tax liabilities have not been recognized for withholding tax and other taxes that would be payable on the unremitted earnings of certain subsidiaries. Such amounts are either permanently reinvested or do not generate any taxation due to the application of tax treaties or tax reliefs.

(I) Tangible fixed assets

(a) General

Property, plant and equipment is measured at cost, less subsequent depreciation and impairment, except for land, which is shown at cost less impairment. Cost includes any expenditure that is directly attributable to the acquisition of the items. Subsequent costs are included in the asset's carrying amount or recognized as a separate asset, as appropriate, only when it is probable that future economic benefits associated with the item will flow to the Group, and the cost of the item can be measured reliably. All other repair and maintenance expenditures are charged to the income statement during the financial period in which they are incurred.

Building acquisitions or construction and building improvements are allocated to components. The costs less residual values are depreciated over their useful lives on a straight-line basis. Such useful lives may be between 4 to 50 years. Depreciation starts when the underlying assets are ready for use.

Depreciation is calculated on a straight-line basis over each asset's useful life, according to the following schedule:

Technical equipment and machinery

	Useful life in years
Machinery and measurement instruments	4 - 7
Digital material and equipment	4 - 5
Computer and information networks	4
Fixed assets made available to clients	4 - 10

Other equipment

	Useful life in years
Office furniture and equipment	5 - 7
Vehicles	4 - 5

Each assets' residual values and useful lives are reviewed, and adjusted if appropriate, at each balance sheet date. An asset's carrying amount is impaired immediately if the asset's carrying amount is greater than its estimated recoverable amount. Gains and losses on disposal or retirement of tangible fixed assets are determined by comparing the proceeds received with the carrying amounts, and are included in the consolidated income statements.

(b) Leased tangible fixed assets

Assets acquired under long-term finance leases are capitalized and depreciated over the shorter of the asset's useful life or the lease period in accordance with the Group's policy on property, plant and equipment. The financial commitments associated with long-term finance leases are reported as other current and long-term liabilities. Rentals payable under operating leases are charged to the income statement as incurred.

(c) Fixed assets made available to clients

The Group makes equipment as well as

smart cards available to clients within the scope of complete security solutions. The assets given to these clients remain the property of the Group and are initially recognized at cost and disclosed in the balance sheet under technical equipment and machinery. These assets are depreciated over the shorter of the duration of the contract and the economic life of the individual components, and the related expense is disclosed under depreciation.

(d) Borrowing costs

Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production assets which take a substantial period of time to be ready for their intended use of sale, are added to the cost of those assets, until such time as the assets are substantially ready for their intended use or sale.

All other borrowing costs are recognised in the income statement in the period in which they are incurred.

(J) Intangible assets

(a) Goodwill

Goodwill arises from the acquisition of subsidiaries and represents the excess of the consideration transferred over the Group's interest in the fair value of the net identifiable assets, liabilities and contingent liabilities of the acquiree and the fair value of the non-controlling interest in the acquiree at the date of acquisition. It is denominated in the functional currency of the related acquisition. Goodwill on acquisition of subsidiaries is included in intangible assets, while goodwill on acquisition of associates is included in investments in associates. All goodwill is considered to have an indefinite life, tested at least annually for impairment, and carried at cost less accumulated impairment losses. Goodwill is allocated to cash generating units for

the purpose of impairment testing. Gains and losses on the disposal of an entity include the carrying amount of goodwill associated with the entity sold.

(b) Internal research and development

Internal research and development expenses are fully charged to the income statement when incurred. The Group considers that economic uncertainties inherent in the development of new products preclude it from capitalizing such costs.

(c) External research and development

Expenditures with external parties for research and development, application software and technology contracts are charged to the income statement as incurred if they do not qualify for capitalization. When capitalized, they are amortized over 4 to 10 years once development is achieved and the resulting products are ready for sale .

(d) Computer software

Acquired computer software licenses are capitalized in the amount expended to acquire the software and ready it for its intended use. These costs are amortized on a straight-line basis over their estimated useful lives (three to four years). Costs associated with maintaining computer software programs are recognized as expense as incurred.

(e) Customer lists, Trademarks and Brands

Customer lists, trademarks and brands not acquired through a business combination are initially measured at cost. Following initial recognition, they are carried at cost less any accumulated amortisation and impairment losses, and are amortised over their useful economic life. Internally generated customer lists, trademarks and brands are not capitalised.

(f) Other intangibles in connection with business combinations

Under IFRS 3, in-process research and development, core development technologies, customer lists and trademarks are valued as part of the process of allocating the purchase price in a new business combination. The respective values are recorded separately from goodwill and are allocated to cash-generating units. Acquired intangibles are amortized on a straight-line basis over the following periods, with the expense recorded in the income statement:

Over the useful life, in years

Core development technologies	4 - 10
Customer lists	<u>10</u>
Trademarks and brands	<u>5</u>

(K) Financial assets

(a) Classification

The Group classifies its financial instruments in the following categories: financial assets or financial liabilities measured at fair value (either through OCI, or through profit or loss), and financial assets or financial liabilities measured at amortized cost. The classification depends on the Group’s business model for managing the financial assets and liabilities and the contractual terms of the cash flows.

For assets measured at fair value, gains and losses will either be recorded in profit or loss, or OCI. For investments in equity instruments that are not held for trading, this will depend on whether the Group has made an irrevocable election at the time of initial recognition to account for the equity instrument at fair value through OCI.

(b) Measurement

At initial recognition, the Group measures financial assets and liabilities at

fair value plus or minus any transaction costs that are directly attributable to the acquisition of the instrument. For financial assets that are carried at fair value through profit or loss, transaction costs are expensed as incurred.

Subsequent measurement of loans and debt instruments depends on the Group’s business model for managing the financial instrument and the cash flow characteristics of the asset or liability. The Group classifies its debt instruments into three measurement categories, amortized cost, fair value through profit or loss, or fair value through OCI.

Assets that are held for collection of contractual cash flows where those cash flows represent solely payments of principal and interest are measured at amortized cost. Interest income from these assets is included in ‘other finance income/(expense), net’ using the effective interest rate method. Any gain or loss arising on derecognition is recognized in profit or loss and presented in ‘other operating expenses’. Foreign exchange gains and losses are presented in ‘other finance income/(expense), net’.

Assets that are held for collection of contractual cash flows and for selling the financing assets, where the assets’ cash flows represent solely payments of principal and interest, are measured at fair value through OCI. Movements in the carrying amount are taken through OCI, except for the recognition of impairment gains or losses, interest revenue and foreign exchange gains and losses, which are recognized in profit or loss. When the financing asset is derecognized, the cumulative gain or loss previously recognized in OCI is reclassified from equity to profit or loss and recognized in ‘other finance income/(expense), net’. Interest income from these financial assets

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

is included in 'finance income' using the effective interest rate method. Foreign exchange gains or losses are presented in 'other finance income/(expense), net'.

Assets that do not meet the criteria for amortized cost or fair value through OCI are measured at fair value through profit or loss and presented as 'other finance income/(expense), net' in the period in which it arises.

The Group subsequently measures all equity investments at fair value. Where the Group has elected to present fair value gains and losses on equity investments in OCI, there is no subsequent reclassification of fair value gains and losses to profit or loss following the derecognition of the investment. Dividends from such investments continue to be recognized in profit or loss as 'other finance income/(expense), net' when the right to receive payments is established.

Changes in the fair value of financial assets at fair value through profit or loss are recognized in 'other finance income/(expense), net' in the statement of profit or loss as applicable. Impairment losses (and reversal of impairment losses) on equity investments measured at fair value through OCI are not reported separately from other changes in value.

(c) Impairment

The Group assesses on a forward-looking basis the expected credit losses associated with its financial assets carried at amortized cost and fair value through OCI. The impairment methodology applied depends on whether there has been a significant increase in credit risk.

Beginning January 1, 2018, the Group applies the simplified approach permitted by IFRS 9 for trade accounts receivables and contract assets, which requires

expected lifetime credit losses to be recognized from initial recognition of the receivables.

To measure expected credit losses, trade receivables and contract assets are grouped based on shared credit characteristics and days past due. The Group therefore concludes that the expected loss rates for trade accounts receivables are a reasonable approximation of the loss rates for contract assets.

Expected loss rates are based on the payment profiles of sales over the 36 month period preceding the financial statement reporting date and the corresponding historical credit losses experienced within this period. The historical loss rates are adjusted to reflect current and forward-looking information affecting the ability of the customers to settle the receivables.

Prior to January 1, 2018, the impairment of trade accounts receivables was assessed on the incurred loss model. Individual receivables which were known to be uncollectible were written off by reducing the carrying amount directly. The other receivables were assessed collectively to determine whether there was evidence that an impairment had been incurred but not yet identified. For these receivables the estimated impairment losses were recognized in a separate provision for impairment. Receivables for which an impairment provision was recognized were written off against the provision when there was no expectation of recovering additional cash.

(L) Inventories

Inventories are stated at the lower of cost and net realizable value. Cost is determined using the weighted average cost method.

The cost of work in progress and manu-

factured finished goods is comprised of direct production costs and an appropriate proportion of production overhead and factory depreciation. Net realizable value is the estimated selling price in the ordinary course of business, less applicable variable selling expenses. Inventories which are no longer part of production and sales plans are charged to profit and loss.

(M) Deferred costs

Deferred costs are measured at cost and are allocated to the income statement over the shorter of their useful life and the contract period. The portion of deferred cost to be expensed in the income statement during a period that exceeds 12 months from the balance sheet date is disclosed under other non-current assets.

(N) Trade accounts receivable

Trade accounts receivable are initially measured at fair value and subsequently valued using the amortized cost method.

(O) Contract assets

A contract asset is the entity's right to consideration in exchange for goods or services that the entity has transferred to the customer. A contract asset becomes a receivable when the entity's right to consideration is unconditional, which is the case when only the passage of time is required before payment of the consideration is due. Contract assets relate to unbilled work in progress and have substantially the same risk characteristics as trade receivables.

(P) Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash in hand and highly liquid investments with original maturities of three months or less which are readily con-

vertible to known amounts of cash. Bank overdrafts are included in short-term financial debt in current liabilities on the balance sheet.

(Q) Share capital

Ordinary and preferred shares of Kudelski SA are classified as equity and are presented at their nominal value. The difference between proceeds of share capital less directly attributable incremental costs and the nominal value of the share capital increase are considered as share premium and included in equity.

(R) Borrowings

Borrowings are initially recognized at fair value, net of transaction costs incurred. Borrowings are subsequently carried at amortized cost. Any difference between the net proceeds and the redemption value is recognized in the income statement over the period of the borrowings using the effective interest method.

Fees paid for the establishment of loan facilities are recognized as transaction costs of the loan if all of the facility will be drawn down. If there is no evidence that all of the facility will be drawn down, the fee is capitalized as a pre-payment for liquidity services and amortized over the period of the loan facility.

(S) Provisions

Provisions are recognized when the Group has a present legal or constructive obligation as a result of past events, it is more likely than not that an outflow of resources will be required to settle the obligation, and the amount can be reliably estimated. Provisions are not recognized for future operating losses. Where there are a number of similar obligations, the likelihood that an outflow will be required in settlement is determined by considering the class of obli-

gations as a whole. A provision is recognized even if the likelihood of an outflow with respect to any one item included in the same class of obligations may be small.

A restructuring provision is recognized when the Group has developed a formal plan for the restructuring and has raised a valid expectation in those affected that it will carry out the restructuring by starting to implement the plan or announcing its main features to those affected. Restructuring provisions comprise employee termination payments, lease termination penalties and dilapidation costs.

(T) Employee benefits

(a) Pension obligations

The Group operates a number of defined benefit and defined contribution plans, the assets of which are generally held in separate trustee-administered funds. The pension plans are generally funded by payments from employees and by their employer, taking into consideration the recommendations of independent qualified actuaries. For defined benefit plans, the Group companies provide for benefits payable to their employees on retirement by charging current service costs to income.

The liability for defined benefit pension plans is the present value of the defined benefit obligation at the balance sheet date minus the fair value of plan assets, together with adjustments for actuarial gains/losses and past service costs. Defined benefit obligations are in all material cases calculated annually by independent actuaries using the projected unit credit method, which reflects services rendered by employees to the date of valuation, incorporates assumptions concerning employees' projected salaries and uses interest rates of highly liquid corporate bonds

which have terms to maturity approximating the terms of the related liability. Actuarial gains and losses arising from experience adjustments and changes in actuarial assumptions are charged or credited to equity in other comprehensive income in the period in which they arise.

The Group's contributions to the defined contribution plans are charged to the income statement in the year during which they are made.

(b) Other long-term employee benefits

Other long-term employee benefits represent amounts due to employees under deferred compensation arrangements mandated by certain jurisdictions in which the Group conducts its operations. The cost of such deferred compensation arrangements is recognized on an accrual basis and included within employee benefits expense.

(c) Employee Share Purchase Program (ESPP)

The Group's employee share purchase program allows certain employees to buy a specific number of shares on a preferential basis, subject to certain restrictions on the sales of the shares for a period of 3 years. The difference between the fair value of these shares and the employee's payments for the shares is expensed in the income statement on the subscription date. The fair value of the shares transferred is determined based on the market price of the shares adjusted for the estimated value of the restrictions on sales.

(d) Profit sharing and bonus plan

The Group recognizes a liability and an expense for bonuses and profit sharing where contractually obliged or where there is a past practice that has created a constructive obligation. In addition,

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

the Board of Directors may grant shares to certain employees. These shares may be subject to a blocking period of up to 7 years and are expensed in the income statement at their fair value at grant date taking into account the estimated value reduction due to the blocking period.

(e) Other employee benefits

Salaries, wages, social contributions and other benefits are recognized on an accrual basis in employee benefits expense in the year in which the employees render the associated services.

(U) Trade accounts payable

Trade payables are recognized initially at fair value and subsequently measured at amortised cost using the effective interest method.

(V) Contract liabilities

Contract liabilities represent the Group's current obligation to transfer goods or services to a customer for which the Group has received consideration from the customer. Contract liabilities primarily relate to billed work in progress and service contracts, whereby the customer has been invoiced in advance of the services being performed and are generally recognized within twelve months.

(W) Dividends

Dividends are recorded in the Group's financial statements in the period in which they are approved by the Group's shareholders.

(X) Non-current assets held for sale

Non-current assets and disposal groups are classified as held for sale if their carrying value will be recovered principally through a sale transaction rather than through continuing use. The Group considers this condition to be met when management is committed to a sale and a sale is highly probable of being completed within one year from

the date of classification.

When the Group is committed to a sale plan involving loss of control of a subsidiary, all of the assets and liabilities of that subsidiary are classified as held for sale when the criteria described above are met, regardless of whether the Group will retain a non-controlling interest in its former subsidiary after sale.

When the Group is committed to a sale plan involving disposal of an investment, or a portion of an investment, in an associate, the investment or portion of the investment that will be disposed of is classified as held for sale when the criteria described above are met, and the Group discontinues the use of the equity method in relation to the portion that is classified as held for sale. Any retained portion of an investment in an associate that has not been classified as held for sale continues to be accounted for using the equity method. The Group discontinues the use of the equity method at the time of disposal when the disposal results in the Group losing significant influence over the associate.

Non-current assets (and disposal groups) classified as held for sale are measured at the lower of their carrying value or fair value less costs to sell.

(Y) New and amended accounting standards and IFRIC interpretations Standards and Interpretations effective in the current period and change in accounting policies

The accounting policies adopted are consistent with those followed in the preparation of the Group's annual financial statements for the year ended December 31, 2017, except for the adoption of new standards and interpretations as of January 1, 2018 described below.

The Group applies, for the first time, IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers and IFRS 9 Financial Instruments. The impact of the adoption of these new standards are disclosed in note 4.

The Group has also applied the following amendments and interpretations effective from January 1, 2018:

- Classification and Measurement of Share-Based Payment Transactions - Amendments to IFRS 2
- Annual Improvement 2014-2016 cycle
- Transfers to Investment Property - Amendments to IAS 40
- Interpretation 22 Foreign Currency Transactions and Advance Consideration

The adoption of the amendments listed above had only limited impact on the Group's accounting policies, financial position and performance. The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective.

Standard and Interpretations in issue not yet adopted

Certain new standards, amendments and interpretations to existing standards have been published that are mandatory for the Group's accounting periods beginning after 1 January 2019 or later periods, and which the Group has not early adopted:

- IFRS 16 – 'Leases' – IFRS 16 will substantially change the financial statements as it requires the majority of leases to be recognized on the balance sheet. Under the new standard, an asset (the right to use the leased item) and a financial liability to pay rentals are recognized, with the exception of short-term and low-value leases.

The Group will adopt IFRS 16 with an effective date of January 1, 2019 using the simplified transition approach. Upon adoption, the Group expects to recognize right-of-use assets and lease liabilities in a range consistent with its current operating lease commitments disclosed in note 43, noting that some lease commitments may be covered by the exception for short-term and low-value leases and some commitments may relate to arrangements that will not qualify as leases under IFRS 16. As of the date of these financial statements, the Group has not yet determined to what extent the new standard will affect the Group's profit and classification of cash flows.

There are no other standards that are not yet effective and that would be expected to have a material impact on the Group financial statements in the current or future reporting periods and on foreseeable future transactions.

2. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGMENTS

The Group's principal accounting policies are set out in note 1 of the Group's consolidated financial statements and conform to International Financial Reporting Standards (IFRS).

Significant judgments and estimates are used in the preparation of the consolidated financial statements which, to the extent that actual outcomes and results may differ from these assumptions and estimates, could significantly affect the accounting in the areas described in this section.

Complete security solutions generating recurring service revenues

As defined in note 1 D, the Group provides complete security solutions which generate recurring service revenues. Depending on the contract terms with each client, the Group may replace the assets made available or transferred to the client for security or economic reasons. Early replacement due to technical obsolescence would result in an impairment of the assets made available to the client or of the deferred costs, which would impact the profitability of the Group.

Litigation and product liability provisions

A number of Group subsidiaries can be subject to litigation and product liability claims arising out of the normal conduct of their businesses. As a result, claims could be made against them that might not be covered by existing provisions or by external insurance coverage. Management believes that the outcomes of such actions, if any, would not be material to the Group's financial condition but could be material to future results of operations in a given period.

Income tax, deferred tax assets and government grants

The Group is subject to income tax in numerous jurisdictions. Significant judgment is required in determining the portion of tax losses carried forward which can be offset against future taxable profit (note 18). In order to assess whether there is any future benefit, forecasts are made of the future taxable profits by legal entity. Actual outcomes could vary significantly from forecasts of future profits and could therefore significantly modify the deferred tax asset and the income taxes. Furthermore, subsequent changes in tax laws, such as non-exhaustive changes in tax rates, the proportion of tax losses that could be offset with future profits or changes in forfeiting periods which occur after the accounts have been approved might affect the tax asset capitalized.

A tax audit may also lead to significant adjustments, due to a rejection of key components of a tax return or a government grant (e.g. related to transfer pricing or the assessment of the eligibility of a project qualifying for a grant).

Retirement benefit plans

The Group sponsors pension and other retirement plans in various forms covering employees who meet eligibility requirements. Several statistical and other factors that attempt to anticipate future events are used in calculating the expense and liability related to these plans. The factors include assumptions about the discount rate and rate of future compensation increases, as determined by Group management within certain guidelines. In addition, the Group's actuarial consultants use statistical information such as withdrawal and mortality rates for their estimates.

Assumptions used (note 29) may differ materially from actual results due to changing market and economic conditions, higher or lower withdrawal rates

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

or longer or shorter life spans of participants, among other factors. Depending on events, such differences could have a material effect on our total equity.

Impairment of goodwill

Determining whether goodwill is impaired requires an estimation of the value in use of the cash-generating units to which goodwill has been allocated.

The value in use calculation requires management's estimate of the future cash flows expected to arise from the cash-generating unit and a suitable discount rate in order to calculate present value. Actual cash flows and values could vary significantly from the forecasted cash flows and related values derived using discounting techniques.

3. FINANCIAL RISK MANAGEMENT

The Group's Corporate Treasury function provides services to the business, coordinates access to domestic and international financial markets, and monitors and manages the financial risks relating to the operations of the Group through exposure analyses. These risks include market risk (including currency risk, fair value interest rate risk, cash flow interest rate risk and price risk), credit risk and liquidity risk.

The Group seeks to minimize the effects of these risks by using derivative financial instruments to hedge risk exposures. The use of financial derivatives is governed by the Group's treasury policies, which provide written principles on foreign exchange risk, interest rate risk, credit risk, the use of financial derivatives and non-derivative financial instruments, and the investment of excess liquidity. Internal control procedures ensure compliance with these policies. The Group does not enter into or trade financial instruments, including derivative financial instruments, for speculative purposes. The

Corporate Treasury function reports periodically to the Group's finance executive committee which monitors risks and policies implemented to mitigate risk exposures.

Market risk

The Group's activities expose it primarily to the financial risks of changes in foreign currency exchange rates and interest rates. The Group applies a natural economic hedging strategy and can enter into a variety of derivative financial instruments to manage its exposure to foreign currencies and interest rate risks, including forward foreign exchange contracts or option strategies to hedge the exchange rate risks and interest rate swaps to mitigate the risk of rising interest rates.

The Group does not enter into any financial transactions containing a risk that cannot be quantified at the time the transaction is concluded (it does not sell assets short). The Group only sells existing assets or hedges transactions and future transactions that are likely to happen. Future transaction hedges are contracted according to treasury policy based on a foreign exchange cash flow forecast. In the case of liquid funds, it writes options on assets it has, or on positions it wants to acquire, and for which it has the required liquidity. The Group therefore expects that any loss in value for these instruments would be generally offset by increases in the value of the hedged transactions.

(a) Foreign exchange risk

The Group conducts business in a variety of countries using a variety of foreign currencies. However, the Group prepares its consolidated financial statements in U.S. Dollars. It is therefore exposed to foreign exchange risk arising from various currency exposures, primarily with respect to the Swiss franc and the Euro. Foreign exchange risk aris-

es from future commercial transactions, recognized assets and liabilities and net investments in foreign operations. In order to manage foreign exchange risks arising from future commercial transactions and certain assets and liabilities, the Group uses forward foreign exchange contracts and foreign currency zero cost option contracts.

The Group enters into zero cost foreign currency option contracts to manage the risk associated with highly probable sales transactions for the next 12 months within a determined portion of the exposure generated, as defined in the treasury policy. These derivatives are generally qualified as cash flow hedges.

The Group also enters into foreign exchange forward and swap contracts in order to hedge the risk attributed to changes in value of recognized assets and liabilities. The Group qualifies these derivatives as held-for-trading with gains and losses recognized through profit and loss.

Net investments in Group affiliates with a functional currency other than the U.S. Dollar are of a long-term nature: the Group does not hedge such foreign currency translation exposures.

(b) Interest rates

The Group is exposed to interest rate risk as entities in the Group borrow funds at both fixed and floating interest rates. The Group manages this risk by maintaining an appropriate mix between fixed and floating rate borrowings. Interest risk exposure is evaluated regularly to align with interest rate views and the Group's defined risk appetite, which ensure that optimal hedging strategies are applied by either neutralizing the balance sheet exposures or protecting interest expense through different interest rate cycles.

Other price risks

The Group is exposed to equity price risks arising from equity investments. Equity investments are held for strategic rather than trading purposes. The Group does not actively trade these investments.

Credit risk management

Credit risk refers to the risk that a counterparty will default on its contractual obligations resulting in financial loss to the Group. The Group uses credit rating information supplied by independent rating agencies where available and, if not available, the Group uses other publicly available financial information and its own trading records to rate its major customers. The Group's exposure and the credit ratings of its counterparties are continuously monitored, and the aggregate value of transactions concluded is spread amongst approved counterparties. Credit exposure is controlled by counterparty limits that are reviewed and approved annually by the department in charge.

The Group does not have any significant credit risk exposure to any single counterparty or any group of counterparties having similar characteristics. The Group defines counterparties as

having similar characteristics if they are related entities. Concentration of credit risk did not exceed 10% of gross monetary assets at the end of the year, with the exception of cash balances deposited with a highly rated bank. The credit risk on liquid funds and derivative financial instruments is limited because the counterparties are banks with high credit-ratings assigned by international credit-rating agencies. The maximum amount of credit risk is the carrying amount of the financial assets.

Liquidity risk management

The Group has built an appropriate liquidity risk management framework for the management of the Group's short, medium and long-term funding and liquidity management requirements.

The Group manages liquidity risk by maintaining adequate reserves, banking facilities and reserve borrowing facilities, by continuously monitoring forecasts and actual cash flows and by matching the maturity profiles of financial assets and liabilities.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

4. CHANGE IN ACCOUNTING POLICIES

This note explains the impact of the adoption of IFRS 9 Financial Instruments and IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers on the Group's financial statements. As a result of changes in the Group's accounting policies, prior year financial statements had to be restated. The Group has adopted IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers from January 1, 2018 which resulted in adjustments to the amounts recognized in the financial statements. In accordance with the transition provisions in IFRS 15, the Group has adopted the new rules retrospectively and has restated comparatives for the 2017 financial year. With the exception of certain aspects of hedge accounting, the Group applied IFRS 9 prospectively and has adapted the classification and terminology of certain balance sheet headings to better align with IFRS 9 terminology. To improve comparability of the financial statements, December 31, 2017 comparative figures have been reclassified. The adjustments arising from the new impairment rules are not reflected in the restated balance sheet as of December 31, 2017, but are recognized in the opening balance sheet on January 1, 2018.

The following tables show the adjustments recognized for each individual line item. Line items that were not affected by the changes have not been included. As a result, the subtotals and totals disclosed cannot be recalculated from the numbers provided. The adjustments are explained in more detail by standard below.

In USD'000	December 31, 2017				December 31, 2017		January 1, 2018
	As originally presented	Reclassification	IFRS 9 Hedging	IFRS 15	Restated	IFRS 9	
Non-current assets							
Deferred income tax assets	55 212	–	5	2 529	57 746	288	58 034
Financial assets and other non-current assets	56 405	-56 405	–	–	–	–	–
Financial asset at fair value through other comprehensive income	–	1 344	–	–	1 344	–	1 344
Financial asset at amortized cost	–	53 239	–	–	53 239	–	53 239
Other non-current assets	–	1 821	–	-377	1 444	–	1 444
Current assets							
Trade receivables	340 357	-54 611	–	1 605	287 351	-2 345	285 006
Contract assets	–	54 611	–	-9 836	44 775	-79	44 696
Other current assets	53 469	-30 217	–	-630	22 622	–	22 622
Other financial assets at amortized cost	–	30 217	–	–	30 217	–	30 217
Total Assets	505 443	–	5	-6 710	498 738	-2 136	496 602
Equity							
Reserves	144 455	–	5	-7 512	136 947	-2 136	134 811
Non-controlling interests	21 653	–	–	803	22 456	–	22 456
Current liabilities							
Contract liabilities	–	41 279	–	–	41 279	–	41 279
Other current liabilities	137 794	-19 384	–	–	118 410	–	118 410
Advances received from clients	21 895	-21 895	–	–	–	–	–
Total equity and liabilities	325 797	–	5	-6 710	319 092	-2 136	316 956

In USD'000	2017 As originally presented	IFRS 15	IFRS 9 Hedging	2017 Restated
Revenues	1 068 707	-56 616	–	1 012 090
Expenses	-1 043 069	52 760	–	-990 310
Operating income	25 637	-3 857	–	21 781
Finance costs	-10 371	–	143	-10 228
Income before tax	15 266	-3 857	143	11 553
Income tax	-12 595	-302	-31	-12 929
Net income for the period before discontinued operations	2 672	-4 159	112	-1 376
Net result from discontinued operations	-9 412	–	–	-9 412
Net income from continuing operations	-6 741	-4 159	112	-10 788
Attributable to:				
- Equity holders of the company	-11 378	-3 504	112	-14 770
- Non-controlling interests	4 637	-655	–	3 982
Earnings per share, basic and diluted in USD:				
- bearer shares	-0.2092	-0.0644	0.0021	-0.2716
- registered shares	-0.0209	-0.0064	0.0002	-0.0272
Other comprehensive income				
Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:				
Currency translation differences	23 766	-496	1	23 272
Cash flow hedges, net of income tax	105	–	-143	-38
Total other comprehensive income, net of income tax	36 509	-496	-142	35 870
Total comprehensive income for the period	29 768	-4 654	-30	25 082
Attributable to:				
- Equity holders of the company	24 385	-4 000	-30	20 354
- Non-controlling interests	5 383	-655	–	4 728
	29 768	-4 655	-30	25 082

IFRS 9 Financial Instruments - Impact of Adoption

IFRS 9 replaces the provisions of IAS 39 that relate to the recognition, classification and measurement of financial assets and financial liabilities, derecognition of financial instruments, impairment of financial assets and hedge accounting.

The adoption of IFRS 9 Financial Instruments from January 1, 2018 resulted in changes in accounting policies and adjustments to the amounts recognized in the financial statements.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

Derivatives and hedging

The Group enters into foreign currency option contracts to reduce the exposure of its highly probable forecast transactions to foreign currency fluctuations. The foreign currency options in place as of January 1, 2018 qualified as cash flow hedges under IFRS 9. The Group's risk management strategies and hedge documentation are aligned with the requirements of IFRS 9 and these relationships are therefore treated as continuing hedges. For foreign currency options, the Group only designates the intrinsic value as hedging instruments in the cash flow hedge relationships.

Prior to January 1, 2018, changes in intrinsic value were recognized in comprehensive income, while changes in the time value were recognized in the statement of profit or loss. Since the adoption of IFRS 9, the Group recognized changes in fair value of foreign currency options attributable to time value in the costs of hedging reserve within equity. This change has been applied retrospectively for foreign currency options in cash flow hedge relationships resulting in a reclassification of kUSD 169 from retained earnings to the costs of hedging reserves as of January 1, 2017 and kUSD 31 as of January 1, 2018 and a decrease in other comprehensive income ("OCI") of kUSD 143 for the year ended December 31, 2017.

Impairment of financial assets

The Group has the following types of financial assets that are subject to IFRS 9's new expected credit loss model:

- Trade accounts receivable
- Contract assets
- Financial assets carried at amortized costs, and
- Financial assets carried at fair value through OCI

The Group was required to revise its impairment methodology under IFRS 9 for each of these categories. The impact of the change in impairment methodology on the Group's retained earnings and equity is disclosed in the table above.

The Group applies the IFRS 9 simplified approach to measuring expected credit losses which uses a lifetime expected loss allowance for all trade receivables and contract assets. To measure expected credit losses, trade accounts receivable and contract assets have been grouped based on shared credit risk characteristics and the days past due. The contract assets relate to unbilled work in process and have substantially the same risk characteristics as the trade accounts receivable for the same types of contracts.

The loss allowances for trade accounts receivable and contract assets at December 31, 2017 reconcile to the opening loss allowance on January 1, 2018 as follows:

In USD'000	Contract assets	Trade accounts receivable
Loss allowance at December 31, 2017	30	26 453
Amounts restated through opening retained earnings	79	2 345
Opening loss allowance at January 1, 2018	109	28 798

Other financial assets carried at amortized costs and fair value through OCI are considered to have low credit risk, and any loss allowance recognized is therefore limited to 12 months expected credit losses. These assets include, among others, advance payments to suppliers, income and other tax receivables, the long-term portions of trade accounts receivable, including the discounted revenues related to the Group's intellectual property portfolio, equity investments and marketable securities. Instruments are considered to be low credit risk when they have a low risk of default and the issuer has a strong capacity to meet its contractual cash flow obligations in the near term.

IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers - Impact of Adoption

Presentation of assets and liabilities related to contracts with customers

The Group has voluntarily changed the presentation of certain amounts in the comparative balance sheet to reflect the terminology of IFRS 15 and IFRS 9 as follows:

- Contract assets were previously presented as part of trade accounts receivable
- Contract liabilities were previously included in advances received from clients and other current liabilities

Principal versus agent considerations

In sales transactions for certain security products that are sold with third-party delivered maintenance or software subscriptions, we changed our accounting to record revenue for these transactions on a net basis, as the agent in the arrangement. Under previous guidance, based on the Group's credit risk exposure in connection with the contractual obligations, the Group was deemed a principal and reported these revenues on a gross basis. This change has no effect on the reported gross profit associated with these transactions and resulted in a decrease of revenue and cost of material, licenses and services of kUSD 51 769 for the year ended December 31, 2017.

Transfer of control versus risks and rewards of ownership

In connection with a contract for a complete security solution, the Group bundled certain hardware, software and service elements whereby the consideration received for the hardware elements (smartcards) was based on the performance of the solution. Under previous guidance, revenue for these elements was recognized when earned. Under IFRS 15, we consider that control of the goods has passed to the customer and recognize revenue for the sale of smartcards upon delivery. The change related to this contract resulted in an increase in trade accounts receivable of kUSD 2 916, a decrease in other current assets of kUSD 1 796 and other minor adjustments to opening retained earnings and deferred tax assets.

Arrangements where revenue recognition criteria are not met

IFRS 15 requires certain criteria be met for a contract to be accounted for using the five-step model in the revenue standard. Under previous guidance, the Group considered the criteria for recognizing revenue for a particular transaction had been met although a definitive contract had not been signed with the customer. Under IFRS 15, we consider that each party's rights and obligations were not sufficiently identified to allow for recognition under the revised standard. This change resulted in a decrease in revenue and contract assets of kUSD 3 798 for the year ended December 31, 2017.

Measuring progress towards complete satisfaction of a performance obligations

Under previous guidance, the Group used a variety of ways to measure progress towards satisfaction of its performance obligations. IFRS 15 requires an entity to apply a single method of measuring progress for each performance obligation satisfied over time and apply that method consistently to similar performance obligations. Upon adopting IFRS 15, the Group revised its accounting policies to conform to the new standard and reviewed its calculations for measuring progress. As a result, the timing of revenue recognition for certain contracts changed to a later point in time. This change resulted in an opening retained earnings adjustment of kUSD 3 567, decreases of contract assets and deferred taxes of kUSD 5 726 and 2 159, respectively, at January 1, 2017 and a decrease in contract assets of kUSD 6 210 at December 31, 2017.

Other adjustments

In addition to the adjustments described above, upon the adoption of IFRS 15, other items of the primary financial statements such as deferred taxes, income tax expense, and retained earnings were adjusted as necessary. Furthermore, exchange differences on translation of foreign operations were also adjusted.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

5. BUSINESS COMBINATIONS

On January 30, 2018, the Group, through its subsidiary SKIDATA, signed a share purchase agreement whereby it acquired 51% of Cytel (Shanghai) Ltd. for total consideration of kUSD 5 830. Founded in 1972, Cytel (Shanghai) Ltd. is a pioneer and the market leader in the sales, installation and maintenance of high-quality access systems in China. The company has a long history of developing parking solutions to meet the specific needs of the Chinese market and its network of 18 sales and service locations in China's urban centers is expected to broaden the customer and partnership base of SKIDATA.

The goodwill arising from the acquisition amounts to kUSD 3 463 and is allocated to the Public Access operating segment. The goodwill arises from a number of factors, including expected synergies resulting from acquiring an experienced workforce and valuable sales knowledge and expertise in the relevant market. The gross contractual amount of trade accounts receivable acquired is kUSD 4 888, of which kUSD 792 is expected to be uncollectible. Acquisition related costs of kUSD 62 are included in other operating expenses.

The fair values of the identifiable assets and liabilities as at the date of acquisition for the above business combination was as follows:

In USD'000	Fair value of net assets acquired 31.12.2018
Tangible fixed assets	77
Intangible fixed assets (Goodwill excl.)	2 389
Inventory	839
Trade accounts receivable	4 096
Other current assets	369
Cash and cash equivalents	3 332
Trade accounts payable	-521
Other current liabilities	-5 796
Deferred income tax liabilities	-145
Total identified net assets	4 641
Non-controlling interest resulting from a business combination	-2 274
Goodwill	3 463
Total consideration	5 830
Total consideration, of which:	
- cash	3 893
- deferred	1 937
Total consideration	5 830

Proforma information

From the date of acquisition, Cytel (Shanghai) Ltd. has contributed kUSD 2 797 to revenues and kUSD -176 to the net income from continuing operations of the Group. If the acquisitions had taken place on January 1, revenues from continuing operations would have been approximately kUSD 908 753 and the net income from continuing operations for the year would have been approximately kUSD -24 381.

Transaction with non-controlling interests

On December 21, 2018, the Group acquired the remaining 22.5% of SmarDTV SA, for no consideration. This transaction is treated as a transaction with non-controlling interest and is allocated to retained earnings for kUSD -4 176 and non-controlling interests for kUSD 4 176.

6. OPERATING SEGMENTS

IFRS 8 requires operating segments to be identified based on internal reporting that is regularly reviewed by the chief operating decision maker. Group operating segments represent strategic business units that offer products and services for which such internal reporting is maintained. The chief operating decision maker reviews the internal segment reporting in order to allocate resources to the segments and assess their performance.

Starting 2018, the Group manages the Digital TV, Cybersecurity and Internet of Things (IoT) as three distinct businesses that were previously included into one single operating segment. The chief operating decision maker now receives distinct profitability reports for each of these businesses and allocates resources accordingly. A clear cost allocation to each business has been defined and implemented. As a result, the Group reports four operating segments which are reflected in internal management reporting as follows:

- Digital TV
- Cybersecurity
- Internet of Things (IoT)
- Public Access

The Digital TV division provides end-to-end integrated solutions, including open conditional access solutions, which allow TV operators and content providers to operate a wide range of high value-added pay TV services on a secure platform, and middleware software solutions for set-top-boxes and other consumer devices, enabling an advanced end-user experience. The Digital TV operating segment also includes the Group's Intellectual Property activities. Prior to 2018, the Integrated Digital Television division included the activities of the Group's Cybersecurity and IoT divisions, which have now been separated based on reporting criteria of IFRS 8.

The Cybersecurity division provides end-to-end cybersecurity solutions to a wide range of customers across multiple sectors, including advisory services, technology and resale services, managed security and custom developed proprietary solutions in domains not covered by existing commercial products. The Cybersecurity division is a combination of organic developments and the former acquisitions of Milestone Systems, Inc. and M&S Technologies.

The IoT division extends the existing Digital Television secure platform into new domains, enabling device security through identity authentication and firmware protection, data security to ensure the confidentiality, integrity and authenticity of sensitive data, and access management and active security protections to enable secure processing, local decision making and threat detection and response.

The Public Access division provides access control systems and ticketing services for ski lifts, car parks, stadiums, concert halls and other major events.

The measure of income presented to manage segment performance is the segment operating income. Segment operating income is based on the same accounting policies as consolidated operating income except that intersegment sales are eliminated at the consolidation level. Income and expenses relating to Corporate include the costs of Group headquarters and the items of income and expense which are not directly attributable to specific divisions. These elements are reported under the "Corporate common functions". Reportable segment assets include total assets allocated by segment with the exclusion of intersegment balances, which are eliminated. Unallocated assets include assets managed on a centralized basis, included in the reconciliation to balance sheet assets.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

In USD'000	Digital TV	Public	Cyber-	Internet of	Total
	2018	Access	security	Things	2018
Revenues from external customers	443 520	368 395	94 290	1 999	908 205
Other operating income	9 156	2 115	91	120	11 482
Total segment revenues and other operating income	452 676	370 511	94 381	2 119	919 687
Cost of materials, licenses and services	-57 633	-157 863	-55 292	-4	-270 791
Operating expenses	-323 366	-191 562	-60 431	-21 589	-596 947
Operating income before depreciation, amortization and impairment	71 678	21 086	-21 342	-19 474	51 949
Depreciation, amortization and impairment	-27 497	-10 407	-4 355	-800	-43 059
Operating income - excluding corporate common functions	44 181	10 679	-25 697	-20 273	8 890
Corporate common functions					-16 193
Interest expense and other Finance income/(expense), net					-10 750
Share of result of associates	355	1 140	-	-	1 495
Income before tax from continuing operations					-16 558
Total segment Assets	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2018
	671 105	351 272	148 105	36 290	1 206 772

In USD'000	Digital TV	Public	Cyber-	Internet of	Total
	Restated 2017	Access Restated 2017	security Restated 2017	Things Restated 2017	Restated 2017
Revenues from external customers	515 578	361 552	115 226	684	993 040
Other operating income	19 947	-1 547	589	62	19 051
Total segment revenue and other operating income	535 525	360 005	115 815	746	1 012 090
Cost of materials, licenses and services	-75 083	-156 954	-77 483	-16	-309 537
Operating expenses	-372 697	-171 301	-61 642	-19 136	-624 776
Operating income before depreciation, amortization and impairment	87 745	31 750	-23 311	-18 406	77 778
Depreciation, amortization and impairment	-23 073	-10 397	-4 636	-461	-38 566
Operating income - excluding corporate common functions	64 672	21 353	-27 946	-18 867	39 211
Corporate common functions					-17 431
Interest expense and other Finance income/(expense), net					-11 116
Share of result of associates	6	882	-	-	888
Income before tax from continuing operations					11 553
Total segment Assets	Restated 31.12.2017	Restated 31.12.2017	Restated 31.12.2017	Restated 31.12.2017	Restated 31.12.2017
	783 901	344 314	89 061	1 125	1 218 401

In USD'000	Restated	
	31.12.2018	31.12.2017
Total Segment Assets	1 206 772	1 218 401
Cash & Cash equivalents	13 021	2 580
Other current assets	1 193	85
Financial assets and other non-current assets	2 627	2 717
Asset of disposal group classified as held for sale	14 401	62 650
Total Assets as per Balance Sheet	1 238 014	1 286 433

GEOGRAPHICAL INFORMATION

The company's country of domicile is Switzerland. The Group's revenue from external customers and information about its non-current assets by country are presented below:

In USD'000	Revenues from external customers		Non-current assets	
	2018	Restated	31.12.2018	Restated
		2017		31.12.2017
Switzerland	35 672	41 827	76 126	82 181
United States of America	269 544	345 420	249 459	252 760
France	53 836	49 053	10 687	12 176
Norway	11 228	9 993	139 638	156 686
Rest of the world	537 925	546 748	91 021	91 302
	908 205	993 040	566 931	595 106

Non-current assets exclude financial instruments, deferred tax assets and employment benefit assets. Revenues are allocated to countries on the basis of the end-customer's location.

INFORMATION ABOUT MAJOR CUSTOMERS

No aggregate revenues resulting from transactions with a single external customer amount to 10% of the Group's total revenues.

REVENUE CATEGORIES

In USD'000	Digital TV		Public Access		Cybersecurity		Internet of Things	
	31.12.2018	Restated	31.12.2018	Restated	31.12.2018	Restated	31.12.2018	Restated
		31.12.2017		31.12.2017		31.12.2017		31.12.2017
Europe	172 166	171 755	183 309	179 202	12 713	8 094	1 999	684
Americas	175 476	219 869	110 251	121 507	81 577	107 132	-	-
Asia & Africa	95 878	123 954	74 835	60 843	-	-	-	-
	443 520	515 578	368 395	361 552	94 290	115 226	1 999	684
Sale of goods	116 650	128 446	230 344	239 415	30 532	51 302	-	-
Services rendered	223 156	230 655	103 806	89 001	37 965	39 063	1 999	684
Royalties and licenses	103 715	156 477	34 245	33 136	25 793	24 861	-	-
	443 520	515 578	368 395	361 552	94 290	115 226	1 999	684

2018 total revenues and other operating income including revenues from discontinued operations amount to kUSD 981 029 (2017: kUSD 1 138 128).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

7. OTHER OPERATING INCOME

In USD'000	2018	Restated 2017
Government grants (research, development and training)	5 878	13 498
Gain on sale of subsidiary	790	–
Income from rental of property	3 634	2 770
Gains/(losses) on disposal of assets	-127	45
Others	1 307	2 738
	11 482	19 051

8. EMPLOYEE BENEFITS EXPENSE

In USD'000	Note	2018	Restated 2017
Wages and salaries		358 125	374 684
Social security costs		51 074	52 816
Defined benefit plans expenses	29	10 659	7 781
Defined contribution plans expenses		10 091	10 169
Other personnel expenses		18 139	17 197
		448 087	462 648

9. OTHER OPERATING EXPENSES

In USD'000	2018	2017
Development and engineering expenses	17 755	12 267
Travel, entertainment and lodging expenses	34 833	37 496
Legal, experts and consultancy expenses	25 565	45 176
Administration expenses	26 223	28 870
Building and infrastructure expenses	30 533	28 880
Marketing and sales expenses	6 405	10 572
Taxes other than income tax	3 908	3 767
Change in provisions	8 850	1 060
Insurance, vehicles and others	10 980	11 472
	165 053	179 559

10. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In USD'000	Note	2018	2017
Land and buildings	15	5 050	4 288
Equipment and machines	15	11 751	13 606
Total depreciation and impairment of tangible fixed assets		16 801	17 894
Intangible assets	16	26 258	20 672
Total amortization and impairment on intangible fixed assets		26 258	20 672
Depreciation, amortization and impairment		43 059	38 566

11. INTEREST EXPENSE

In USD'000	Note	2018	2017
Interest expense:			
- Bond 2015-2022	28	3 976	3 952
- Bond 2016-2024	28	2 397	2 383
- Net interest expense recognized on defined benefit plans	29	609	689
- Other and bank charges		3 458	1 476
		10 440	8 500

12. OTHER FINANCE INCOME, NET

In USD'000	Note	2018	Restated 2017
Interest income		3 007	1 549
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments		246	-594
Net foreign exchange transaction gains/(losses)		-2 299	-3 180
Others		-1 264	-390
		-310	-2 615

Changes in the fair value of financial assets at fair value through OCI were kUSD -153 (2017: kUSD -196) and recognized directly in other comprehensive income.

13. INCOME TAX EXPENSE

In USD'000	Note	2018	Restated 2017
Current income tax		-12 365	-12 200
Deferred income tax	18	6 643	486
Non refundable withholding tax		-2 019	-1 215
		-7 741	-12 929

The tax on the Group's income before tax differs from the theoretical amount that would arise using the weighted average tax rate applicable to profits of the consolidated companies as follows:

In USD'000	2018	Restated 2017
Income before taxes	-16 558	11 553
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	4 835	-2 842
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	2 280	4 809
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	4 435	8 966
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-14 207	-400
Effect of changes in tax rates	1 299	-20 859
Effect of associates' result reported net of tax	285	66
Effect of disallowed expenditures	-6 163	-3 564
Effect of prior year income taxes	-329	-368
Effect of non-refundable withholding tax	-2 019	-1 215
Other	1 843	2 478
Tax expense	-7 741	-12 929

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

Income before tax for tax-transparent companies includes the full income before tax of non-fully-owned subsidiaries whose taxes are paid by the subsidiaries' shareholders. However, the Group only recognizes its ownership percentage tax portion. The theoretical tax impact if the Group had recognized 100% of the taxes on these subsidiaries amounts to kUSD 1 426 (2017: kUSD 2 574) and is disclosed under 'Other' in the above table.

The weighted average applicable tax rate increased from 24.6% in 2017 to 29.2% in 2018. The increase can be explained by a different revenue split between countries.

14. EARNINGS PER SHARE (EPS)

Basic and diluted earnings per share

Basic and diluted earnings per share is calculated by dividing the profit attributable to equity holders of the company by the weighted average number of shares outstanding during the year.

In USD'000	2018	Restated 2017
Net income attributable to bearer shareholders	-26 037	-13 513
- Continuing operations	-29 071	-6 868
- Discontinued operations	3 034	-6 645
Net income attributable to registered shareholders	-2 416	-1 257
- Continuing operations	-2 698	-639
- Discontinued operations	282	-618
Total net income attributable to equity holders	-28 453	-14 770
Weighted average number of bearer shares outstanding	49 897 528	49 751 978
Weighted average number of registered shares outstanding	46 300 000	46 300 000
Basic and diluted earnings per share (in USD)		
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in USD)	-0.5218	-0.2716
- Continuing operations	-0.5826	-0.1380
- Discontinued operations	0.0608	-0.1336
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	-0.0522	-0.0272
- Continuing operations	-0.0583	-0.0138
- Discontinued operations	0.0061	-0.0134

The company has no share options nor share subscription rights outstanding which could lead to a dilution of earnings per share.

15. TANGIBLE FIXED ASSETS

In USD'000	31.12.2018	31.12.2017
Land and buildings	94 952	97 941
Equipment and machines	33 224	38 728
	128 176	136 668

LAND AND BUILDINGS

In USD'000	Land	Buildings improvements	Building	Total
GROSS VALUES AT COST				
As of January 1, 2017	23 892	113 773	16 276	153 942
Additions	–	5 536	2 823	8 359
Impact of business combinations	–	–	94	94
Disposals and retirements	–	–	-456	-456
Classified as held for sale	-2 816	-13 392	-4	-16 212
Currency translation effects	567	4 171	676	5 414
Reclassification & others	–	–	-273	-273
As of January 1, 2018	21 644	110 088	19 137	150 869
Additions	–	2 362	1 655	4 017
Disposals and retirements	–	-157	-4 877	-5 034
Currency translation effects	-135	-1 428	-382	-1 945
Reclassification & others	–	-1 288	315	-973
As of December 31, 2018	21 509	109 577	15 848	146 934
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT				
As of January 1, 2017	–	-36 351	-10 862	-47 214
Systematic depreciation	–	-2 635	-1 653	-4 288
Disposals and retirements	–	-79	424	346
Classified as held for sale	–	786	4	789
Currency translation effects	–	-2 106	-481	-2 587
Reclassification & others	–	–	26	26
As of January 1, 2018	–	-40 385	-12 543	-52 928
Systematic depreciation	–	-3 174	-1 876	-5 050
Disposals and retirements	–	437	4 601	5 038
Currency translation effects	–	691	197	888
Reclassification & others	–	79	-8	71
As of December 31, 2018	–	-42 352	-9 629	-51 981
Net book values as of December 31, 2017	21 644	69 703	6 595	97 941
Net book values as of December 31, 2018	21 509	67 224	6 220	94 952
Useful life in years	Indefinite	10 – 50	4 – 8	

In USD'000	31.12.2018	31.12.2017
Corporate buildings on land whose owner has granted a permanent and specific right of use	14 033	12 318

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

EQUIPMENT AND MACHINES

In USD'000

GROSS VALUES AT COST

As of January 1, 2017

	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
	163 893	13 529	177 423
Additions	9 390	1 748	11 138
Impact of business combinations	34	107	142
Disposals and retirements	-9 127	-416	-9 543
Classified as held for sale	-5 347	-601	-5 948
Currency translation effects	9 452	567	10 018
Reclassification & others	290	-17	273

As of January 1, 2018

	168 584	14 917	183 501
Additions	9 636	1 892	11 528
Impact of business combinations	77	-	77
Disposals and retirements	-75 319	-3 806	-79 125
Currency translation effects	-1 829	-605	-2 434
Reclassification & others	-4 351	4 800	450

As of December 31, 2018

	96 800	17 197	113 997
--	---------------	---------------	----------------

ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

As of January 1, 2017

	-129 319	-9 061	-138 381
Systematic depreciation	-11 655	-1 775	-13 430
Impairment	-156	-20	-176
Disposals and retirements	10 034	288	10 322
Classified as held for sale	3 685	600	4 285
Currency translation effects	-6 979	-389	-7 368
Reclassification & others	-77	51	-26

As of January 1, 2018

	-134 466	-10 307	-144 774
Systematic depreciation	-9 573	-2 036	-11 609
Impairment	-142	-	-142
Disposals and retirements	71 001	3 726	74 727
Currency translation effects	714	388	1 102
Reclassification & others	3 499	-3 576	-76

As of December 31, 2018

	-68 967	-11 806	-80 773
--	----------------	----------------	----------------

Net book values as of December 31, 2017

	34 118	4 610	38 728
--	---------------	--------------	---------------

Net book values as of December 31, 2018

	27 832	5 392	33 224
--	---------------	--------------	---------------

Useful life in years

	4 – 10	4 – 7	
--	--------	-------	--

Technical equipment and machinery is comprised of assets made available to clients which generates recurring service revenue. 2018 disposals and retirements relate to assets made available to customers where the customer agreements have been renegotiated and the assets are no longer made available to such customers.

16. INTANGIBLE ASSETS

In USD'000	Technol- ogy	Customer lists, Trade- marks & Brands	Software	Goodwill	Other intangibles	Total
GROSS VALUES AT COST						
As of January 1, 2017	137 456	63 432	78 241	337 798	683	617 610
Additions	4 322	1	11 554	–	–	15 877
Impact of business combinations	–	6 944	25	12 239	–	19 207
Disposals and retirements	–	–	-3 002	–	-238	-3 239
Classified as held for sale	-17 714	-767	-882	-1 515	–	-20 877
Reclassification & others	-1	–	-0	–	–	-1
Currency translation effects	6 922	2 774	3 581	10 477	58	23 811
As of January 1, 2018	130 985	72 383	89 517	358 999	503	652 388
Additions	1 979	3 322	7 087	–	–	12 388
Impact of business combinations	–	2 389	–	3 464	–	5 853
Disposals and retirements	-0	–	-3 831	–	-0	-3 831
Classified as held for sale	–	–	–	–	–	–
Reclassification & others	57	-3 322	3 844	–	-57	522
Currency translation effects	-3 106	-3 203	-1 230	-9 245	-15	-16 798
As of December 31, 2018	129 915	71 570	95 387	353 217	431	650 521
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT						
As of January 1, 2017	-108 074	-17 605	-63 539	–	-669	-189 888
Systematic amortization	-8 733	-8 756	-3 051	–	-5	-20 545
Impairment	-128	–	–	–	–	-128
Recovery of amortization on disposal and retirements	1 020	–	3 015	–	238	4 273
Classified as held for sale	11 912	767	837	–	–	13 516
Currency translation effects	-4 923	-826	-2 674	–	-56	-8 479
As of January 1, 2018	-108 926	-26 420	-65 412	–	-492	-201 250
Systematic amortization	-7 951	-9 402	-8 483	–	-5	-25 841
Impairment	-398	–	-19	–	–	-417
Recovery of amortization on disposal and retirements	–	–	3 809	–	–	3 809
Classified as held for sale	–	–	–	–	–	–
Reclassification & others	-52	–	–	–	57	5
Currency translation effects	2 546	1 498	840	–	14	4 898
As of December 31, 2018	-114 782	-34 324	-69 264	–	-426	-218 797
Net book values as of December 31, 2017	22 059	45 963	24 105	358 999	10	451 137
Net book values as of December 31, 2018	15 133	37 245	26 123	353 217	5	431 724
Useful life in years	4 – 10	5 – 10	3 – 4	Indefinite	4	

Intangible assets with indefinite useful lives are subject to a yearly impairment reviews. The impairment of the Technology asset in 2018 is due to a commercial initiative abandoned during such year.

Goodwill is allocated for impairment testing to cash generating units, which are defined within the framework of the Group as its operating segments. In 2018, the Group changed its operating structure and, in accordance with IAS 8, now reports four operating segments as the prior Integrated Digital Television segment is now split into three segments: Digital TV, Cybersecurity and Internet of Things (IoT) (note 6). Goodwill previously allocated to Integrated Digital Television has been reallocated over these three segments while goodwill related to the Public Access segment remains unchanged. The reallocation was performed in accordance with IAS 36 using the relative value approach whereby the relative value of each cash generating unit was derived using a discounted cash flow methodology as of December 31, 2018.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

Goodwill allocated to each operating segment was tested for impairment using a value-in-use calculation based on cash flow projections approved by Group management and covering a five year period. At December 31, 2018, kUSD 215 832 of goodwill has been allocated to Digital TV, kUSD 65 354 to Cybersecurity, kUSD 36 072 to IoT (totalling a combined value of kUSD 325 665 in 2017 before carve out) and kUSD 35 959 has been allocated to Public Access Solutions (2017: 33 334).

Digital TV

Digital TV revenue assumptions for the five year plan are based on adjusted bottom-up revenue projections from existing products and existing regions, and a discount rate of 10.0% (2017: 9.0%). Cost projections are based on the estimated cost to serve customers through a continuous improvement of segment's operations. Cash flows beyond the five year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 1.5% per annum (2017: 1.5%). In the Digital TV segment, we assume declining revenues over the first years of the planning period, as the subscriber base of established pay TV operators is expected to continue shrinking. In the later years of the planning period, revenues are expected to stabilize and revert to growth, as the relative weight of growing domains will increase over time. We expect to streamline Digital TV cost base as to maintain the current level of operating profitability excluding restructuring costs. Key assumptions reflect management's best knowledge of the market, business evolution and past experience.

Cybersecurity

Cybersecurity revenue projections are based on segment management's assumptions of the development of the segment's key business lines. Such assumptions were adjusted to include contingencies related to the uncertainty of such developments. Related cost assumptions are based on the estimated cost required to provide the projected product and service portfolio and were approved by Group management. Projections are discounted using a 10.0% discount rate. Cash flows beyond the five year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 3.0% per annum. In the Cybersecurity segment, revenue mix has changed in 2018 and is expected to continue to develop towards the higher value added business pillars (advisory, managed security services and proprietary technologies). As a result, Cybersecurity segment gross profits are expected to grow, reflecting material R&D and operating investments of the past years. Key assumptions reflect management's best knowledge of the market, business evolution and past experience.

Internet of Things (IoT)

IoT revenue projections have been developed by the segment managers based on expected sales to existing and prospective customers. Cost assumptions are mainly based on the assumed cost base required for the implementation of the current product roadmap. Cash flows beyond the five year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 2.0% per annum. Cash flows have been discounted using a 10.0% discount rate. In the IoT segment, we expect to maintain the current run rate of R&D spending, allowing for an initial launch of the Group secure IoT platform in 2019 and an ongoing extension of this platform. Revenue projections are based on estimated volumes and prices for existing customers and prospects. Given the high operating leverage of the IoT platform, no material cost increase is expected over the planning period. Key assumptions reflect management's best knowledge of the market, business evolution and past experience.

Public Access

Public Access revenue assumptions for the five year plan were generated from existing products and existing customers, and a discount rate of 11.0% (2017: 10.25%). Cash flows beyond the five year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 2.0% per annum (2017: 1.5%). Key assumptions reflect management's best knowledge of the market, business evolution and past experience.

In 2018 and 2017, management analyzed independently reasonable possible changes in the plan for changes in discount rate, changes in growth rate in perpetuity and the loss of key customers. Based on such analyses, management concludes that any reasonably possible change in key assumptions on which the recoverable amount is based would not cause the aggregate carrying amount to exceed the aggregate recoverable amount of the cash-generating unit.

17. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In USD'000	2018	2017
At January 1	5 858	4 939
Share of profit	1 495	888
Dividends received	-936	-175
Currency translation effects	-226	206
At December 31	6 191	5 858

The Group's interests in its principal associates, all of which are unlisted, were as follows:

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2018	2017
APT-SkiData Ltd, United Kingdom	Sales of Public Access products	26%	26%
SKIDATA Parking Systems, Hong-Kong	Sales of Public Access products	26%	26%
SKIDATA India Private Limited, India	Sales of Public Access products	49%	49%
SJack GmbH, Austria	Sales of Public Access products	26%	26%
Swiss Peak Experience SA, Switzerland	Sales of Public Access products	45%	45%
iWedia SA, Switzerland	Digital Television sales and service	40%	40%
Kryptus Segurança da Informação Ltda.	Cyber Security activities	* 16%	* 16%

*Through a shareholder agreement, Kudelski Group is entitled to appoint and has appointed one board member of Kryptus Segurança da Informação Ltda. and participates in significant financial and operating decisions. The Group has therefore determined that it has significant influence over this entity, even though it only holds 16% of the voting rights.

SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

In USD'000	Restated	
	31.12.2018	31.12.2017
Total assets	34 502	33 867
Total liabilities	18 586	18 843
Net assets	15 904	15 024
Group's share of associates' net assets	4 837	4 471

	Restated	
	2018	2017
Revenue	50 211	43 496
Result of the period	4 987	3 286
Group's share of associates' result for the period	1 495	888

18. DEFERRED INCOME TAXES

Deferred income tax assets and liabilities are offset when there is a legally enforceable right to offset current tax assets against current tax liabilities and when the deferred income taxes relate to the same fiscal authority. The offset amounts are as follows:

In USD'000	Restated	
	31.12.2018	31.12.2017
Deferred tax assets	61 612	57 746
Deferred tax liabilities	-6 878	-9 014
	54 734	48 732

Movement on the deferred income tax account is as follows:

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

In USD'000	Note	2018	Restated 2017
At January 1		48 732	50 339
Change in accounting policy		–	2 588
Exchange differences		-1 937	1 993
Recognized against other comprehensive income		1 506	-5 177
Change in scope of consolidation		-210	-1 497
Income statement (expense)/income	13	6 643	486
At December 31		54 734	48 732

The movement in deferred tax assets and liabilities during 2018, without taking into consideration the offsetting of balances within the same tax jurisdiction, is as follows:

In USD'000	At January 1, 2018	Income statement effect	Change in scope of consolida- tion	Other Compre- hensive income	Currency translation effects	At December 31, 2018
Deferred tax assets associated with						
- intangibles	7 442	-2 387	–	–	-53	5 001
- employee benefits	7 607	182	–	1 475	-150	9 115
- tax losses	35 164	4 162	–	–	-901	38 425
- provisions and other elements tax deductible when paid	1 893	5 906	322	31	-969	7 183
- inter-company profit elimination	5 544	-339	–	–	-46	5 160
- others	-150	1 250	-162	–	-120	818
Total deferred tax assets (gross)	57 501	8 774	160	1 506	-2 238	65 703
Deferred tax liabilities associated with						
- affiliates and allowances for Group companies	6	–	-6	–	–	–
- intangibles	-8 187	2 526	-465	–	308	-5 817
- provisions & accelerated tax depreciation	-1 054	-3 270	100	–	-45	-4 268
- others	466	-1 388	–	–	38	-884
Total deferred tax liabilities (gross)	-8 769	-2 131	-371	–	302	-10 969
Net deferred tax asset/(liability)	48 732	6 643	-210	1 506	-1 937	54 734

Included in change in scope are the impacts of business combinations and reclassification of deferred taxes to discontinued operations at December 31, 2018.

And for 2017:

In USD'000	At January 1, 2017 Restated	Income statement effect	Change in scope	Other Compre- hensive income	Currency translation effects	At December 31, 2017 Restated
Deferred tax assets associated with						
- intangibles	28 732	-22 220	-	-	930	7 442
- employee benefits	14 284	-1 916	-245	-5 181	665	7 607
- tax losses	14 627	19 671	-	-	866	35 164
- provisions and other elements tax deductible when paid	2 329	-515	-8	3	84	1 893
- inter-company profit elimination	5 127	427	-	-	-10	5 544
- others	261	-359	-47	-	-5	-150
Total deferred tax assets (gross)	65 360	-4 912	-300	-5 177	2 530	57 501
Deferred tax liabilities associated with						
- affiliates and allowances for Group companies	6	-	-	-	-	6
- intangibles	-9 722	1 900	-	-	-365	-8 187
- provisions & accelerated tax depreciation	-1 939	2 227	-1 197	-	-145	-1 054
- others	-778	1 271	-	-	-27	466
Total deferred tax liabilities (gross)	-12 433	5 398	-1 197	-	-537	-8 769
Net deferred tax asset/(liability)	52 927	486	-1 497	-5 177	1 993	48 732

Included in change in scope are the impacts of business combinations and assets and liabilities reclassified as held for sale at December 31, 2017.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of mUSD 1 177.9 (2017: mUSD 1 077.6) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of mUSD 404.1 (2017: mUSD 423.2) of such losses and temporary differences. No deferred tax asset has been recognized for the remaining mUSD 773.8 (2017: mUSD 654.3) due to the unpredictability of future profit streams. The amount of unused tax losses carried forward which have not been capitalized as deferred tax assets, with their expiry dates, is as follows:

In USD million	2018	2017
Expiration within:		
One year	4.3	52.9
Two years	46.2	12.4
Three years	34.3	40.5
Four years	40.5	38.7
Five years	69.4	72.8
More than five years	579.1	437.0
Total	773.8	654.3

19. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In USD'000	Restated 31.12.2018	31.12.2017
Financial assets at amortized cost:		
Loan – third party	11 506	11 672
State and government institutions	18 273	11 376
Trade accounts receivable (long-term portion)	34 725	26 993
Guarantee deposits	2 249	3 061
Prepaid expenses and accrued income (long-term portion)	497	138
Total financial assets at amortized cost	67 251	53 239
Financial assets at fair value through comprehensive income:		
Equity instruments (level 3)	508	922
Marketable securities (level 1)	–	422
Total financial assets at fair value through comprehensive income	508	1 344
Other non-current assets:		
Deferred contract cost	386	512
Deferred rent	841	932
Total other non-current assets	1 227	1 444
	68 985	56 027

The equity instruments are measured using a discounted cash flow method provided by the company on a yearly basis. Marketable securities were sold in 2018 for kUSD 671. The resulting gain was not recycled to the income statement.

The effective interest rate on third party loans is 2.00% (2017: 2.38%). State and government institutions include government grants for R&D projects that will not be received within the next 12 months. The long term portion of trade accounts receivable includes, among others, discounted revenues related to the licensing of the Group intellectual property portfolio.

20. INVENTORIES

In USD'000	31.12.2018	31.12.2017
Raw materials	3 423	1 352
Work in progress	5 917	5 893
Finished goods	50 529	51 752
	59 868	58 997

The cost of inventories recognised as an expense includes kUSD 180 (2017: kUSD 175) in respect of write-downs, and has been reduced by kUSD 399 (2017: kUSD 226) in respect of the reversal of such write-downs.

Changes in inventories of finished goods and work in progress included in cost of material are kUSD -3 070 (2017: kUSD 8 384).

21. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE AND CONTRACT ASSETS

In USD'000	31.12.2018	31.12.2017
Trade accounts receivable	291 641	311 792
Less: provision for impairment	-36 780	-26 453
Trade accounts receivable related parties	2 231	2 012
Trade accounts receivable - net	257 092	287 351
Contract assets	60 345	44 805
Less: provision for impairment	-358	-30
Contract assets - net	59 987	44 775

Before accepting a new customer, the Group performs a credit scoring to assess the potential customer's credit quality and defines specific credit limits. Limits and scoring are regularly reviewed. Furthermore, for low value added business deliveries, the Group usually works on a back to back basis.

The following table summarizes the movement in the provisions for impairment of trade accounts receivable and contract assets:

In USD'000	Contract assets		Trade accounts receivable	
	2018	Restated 2017	2018	Restated 2017
December 31,	-30	-1 025	-26 453	-24 754
Amounts restated through opening retained earnings	-79	-	-2 345	-
January 1,	-109	-1 025	-28 797	-24 754
Reclassified to (from) held for sale	-	-	-1 668	2 324
Provision for impairment charged to income statement	-285	-30	-10 645	-7 285
Utilization	-	-	122	423
Reversal	30	1 057	3 798	4 061
Change in scope	-	-	-753	-9
Translation effects	6	-32	1 164	-1 213
December 31,	-358	-30	-36 780	-26 453

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

The creation and release of the provision for impairment are included in other operating expenses in the income statement. Provisions recognized for the impairment of trade receivables amount to kUSD -10645 (2017: kUSD -7 285). Amounts charged to the provision for impairment account are written-off when there is no expectation to recover additional cash.

The Group applies the IFRS 9 simplified approach to measuring expected credit losses which uses a lifetime expected loss allowance for all trade accounts receivables and contract assets. On that basis, the provisions for impairment of trade accounts receivable and contract assets as of December 31, 2018 and January 1, 2018 (adoption of IFRS 9) were determined as follows:

In USD'000	Provision for		Provision for			
	Gross carrying amount	Expected impairment loss rate	31.12.2018	Gross carrying amount	Expected impairment loss rate	1.1.2018
Trade accounts receivable not overdue	144 167	0.1%	114	177 137	0.4%	709
Past due:						
- not more than one month	40 771	0.3%	134	46 628	0.4%	199
- more than one month and not more than three months	28 849	0.6%	184	25 227	1.3%	333
- more than three months and not more than six months	22 169	1.7%	377	20 403	3.1%	628
- more than six months and not more than one year	19 909	28.1%	5 591	18 837	25.4%	4 787
- more than one year	35 776	84.9%	30 380	25 571	86.6%	22 141
Total	291 641		36 780	313 804		28 798
Contract assets	60 345	0.6%	358	44 805	0.3%	109
Total	60 345		358	44 805		109

The expected loss rates are based on payment profiles of sales from the individual Group companies and corresponding historical credit losses. The average loss rates displayed above may vary due to the mix of outstanding receivables within the Group companies.

22. OTHER FINANCIAL ASSETS AT AMORTIZED COST

In USD'000	Restated	
	31.12.2018	31.12.2017
Other receivables - third parties	7 488	3 117
Other receivables - related parties	1 279	1 320
Advances to suppliers and employees	2 276	7 578
State and government institutions	28 773	18 084
Loans third parties - short term portion	1 204	117
Total	41 021	30 217

23. OTHER CURRENT ASSETS

In USD'000	Restated	
	31.12.2018	31.12.2017
Prepaid expenses	11 518	11 873
Accrued income	10 408	9 960
Deferred contract cost (short term portion)	364	403
Other receivables - third parties	625	386
	22 915	22 622

24. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In USD'000	31.12.2018 31.12.2017	
	Cash at bank and in hand	83 082
Short term deposits	2 897	3 957
	85 979	71 911

The effective interest rate on short term deposits was 0.98% (2017: 0.62%). These deposits have an average maturity of 30 days. The Group only enters into transactions with highly rated banks.

25. SHARE CAPITAL**ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL**

The share capital consists of 49 910 873 (2017: 49 759 755) bearer shares at CHF 8.00 par value each and 46 300 000 (2017: 46 300'000) registered shares at CHF 0.80 par value each. Each share confers the right to vote and is fully paid up. The counter-value for the share capital is kUSD 333 456 (2017: kUSD 332 222).

The registered shares are neither listed nor traded on any stock exchange. The bearer shares have been listed on the main market of the SIX since August 2, 1999 (ticker: KUD, security number: 1 226 836; ISIN CH0012268360).

AUTHORIZED SHARE CAPITAL

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until 15 March 2020 by a maximum amount of CHF 32 705 312 through the issuance of 3 768 164 bearer shares with a nominal value of CHF 8.00 per share and 3 200 000 registered shares with a nominal value of CHF 0.80 per share to be fully paid up. The issuance price, the nature of the contributions, the date from which new shares shall give entitlement to dividends and other modalities of any share issuance shall be determined by the Board of Directors. The preferential subscription rights of shareholders may be excluded and allotted to third parties by the Board of Directors with a view to acquiring companies or parts of companies or in order to finance the whole or partial acquisition of other companies in Switzerland or abroad. All statutory restrictions on the transfer of shares are applicable to new registered shares.

CONDITIONAL SHARE CAPITAL

Conditional share capital consists in 10 000 000 (2017: 10 000 000) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy convertible bond exercise right and 402 883 (2017: 554 001) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy option exercise or share subscriptions to employees.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

26. NON-CONTROLLING INTERESTS

The following table summarizes the information relating to each of the Group's subsidiaries in which it has material non-controlling interests, before any intercompany elimination:

As at December 31, 2018 (in USD'000)	Nagrastar	275, Sacramen- to Street LLC
Non-controlling interests percentage	50.0%	50.1%
Non-current assets	1 660	36 772
Current Assets	42 769	552
Non-current liabilities	–	6 700
Current liabilities	10 308	201
Total Equity	34 121	30 422
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	17 060	15 242
Carrying amount of non-controlling interests	17 060	15 242
Revenue	22 979	4 292
Net result	8 588	2 383
Other comprehensive income	–	–
Total comprehensive income	8 588	2 383
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	4 294	1 194
Dividend paid to non controlling interests	–	–
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	10 363	-56

As at December 31, 2017 (in USD'000)	Nagrastar	275, Sacramen- to Street LLC
Non-controlling interests percentage	50.0%	50.1%
Non-current assets	1 567	36 928
Current Assets	37 970	410
Non-current liabilities	–	9 100
Current liabilities	14 004	199
Total Equity	25 533	28 039
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	12 767	14 048
Carrying amount of non-controlling interests	12 767	14 048
Revenue	23 451	4 157
Net result	8 930	2 227
Other comprehensive income	–	–
Total comprehensive income	8 930	2 227
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	4 465	1 116
Dividend paid to non controlling interests	-5 000	–
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	-912	-24

These companies are treated as subsidiaries because the Group controls them either by financing or bearing an over-proportional responsibility for the main risks.

27. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In USD'000	Note	31.12.2018	31.12.2017
CHF 200 million 1.875% bond 2015/2022	28	202 591	204 332
CHF 150 million 1.5% bond 2016/2024	28	151 795	153 111
Long term bank loans		43 715	-
Other long term financial liabilities		60	85
		398 161	357 528

Long term bank loans effective interest rate is 0.78%.

28. BONDS

On May 12, 2015 Kudelski SA issued a CHF 200 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.875% and maturing on August 12, 2022 at par, with denominations of CHF 5 000 nominal and multiples thereof. The proceeds amounted to kCHF 200 000 (kUSD 214 891) less issuance costs of kCHF 870 (kUSD 939) totaling an initial net proceed of kCHF 199 130 (kUSD 213 952) and resulting in an effective interest rate of 1.97%.

On September 27, 2016 Kudelski SA issued an additional CHF 150 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.5% and maturing on September 27, 2024 at par, with denominations of CHF 5 000 nominal and multiples thereof. The proceeds amounted to kCHF 150'000 (kUSD 154 384) less issuance costs of kCHF 665 (kUSD 684) totaling an initial net proceed of kCHF 149'335 (kUSD 153 700) and resulting in an effective interest rate of 1.58%.

Bonds are recognized in the consolidated balance sheets as of December 31, as follows:

In USD'000	2018	2017
Initial balance	357 443	343 510
Amortization of transaction costs less premium	210	205
Exchange differences	-3 267	13 728
Liability component as of December 31	354 386	357 443
of which:		
- long term portion (bond 2015/2022)	202 591	204 332
- long term portion (bond 2016/2024)	151 795	153 111
	354 386	357 443

29. EMPLOYEE BENEFITS LIABILITIES

Defined benefit plan income, expense, plan assets and defined benefit obligations are determined by independent actuaries. Defined benefit obligations are calculated using the "Projected Unit Credit" method, and plan assets have been measured at fair market values. Most of the employee benefit obligation results from the Swiss pension plan.

SWITZERLAND

In addition to the legally required social security schemes, the Group has an independent pension plan. Swiss legislation prescribes that both the employer and the employee contribute a fixed percentage of the employee's insured salary to an external pension fund. Additional employers or employees' contribution may be required whenever the plan's statutory funding ratio falls below a certain level. The pension plan is run by a separate legal entity, governed by a Board of Trustees which consists of representatives nominated by the Group and by the active insured employees. The Board of Trustees is responsible for the plan design and the asset investment strategy. This plan covers all employees in Switzerland and is treated as a defined benefit plan with associated risks exposure being:

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

- Mortality risk: the assumptions adopted by the Group make allowance for future improvements in life expectancy. However, if life expectancy improves at a faster rate than assumed, this would result in greater payments from the plans and consequently increases in the plan's liabilities. In order to minimize the risk, mortality assumptions are reviewed on a regular basis.

- Market and liquidity risks: these are the risks that the investments do not meet the expected returns over the medium to long term. This also encompasses the mismatch between assets and liabilities. In order to minimize the risks, the structure of the portfolios is reviewed on a regular-basis.

ABROAD

Outside Switzerland, the Group sponsors twelve other post-employment benefit plans treated as defined benefit plan according to IAS 19 revised. Post-employment benefit plan may include jubilee and termination benefits. Other post-employment benefit plans are not funded.

The following table sets forth the status of the pension plans and the amount that is recognized in the balance sheet:

In USD'000	31.12.2018	31.12.2017
Fair value of plan assets	166 457	174 206
Defined benefit obligation	-232 775	-226 517
Funded status	-66 319	-52 311
Other comprehensive income	-25 879	-15 428
Prepaid/(accrued) pension cost	-40 440	-36 883
Funded status	-66 319	-52 311

In accordance with IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement for the financial years 2018 and 2017:

In USD'000	Note	2018	2017
Service cost		-17 989	-19 095
Employees contributions		5 500	5 855
Amortization of gains/(losses)		167	33
Curtailment gain / (loss)		1 845	5 499
Impact of plan amendment		-181	-73
Total recognized in employee benefits expense	8	-10 659	-7 781
Interest cost		-2 190	-2 215
Interest income		1 582	1 525
Total recognized in interest expense	11	-609	-689
Net pension (cost)/income		-11 267	-8 470

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2018 and 2017 are as follows:

	31.12.2018	31.12.2017
Switzerland		
Discount rate	1.00%	0.90%
Rate of future increase in compensations	1.50%	1.50%
Rate of future increase in current pensions	0.75%	0.75%
Interest rate credited on savings accounts	1.00%	0.90%
Turnover (on average)	10.0%	10.0%
Abroad		
Discount rate	2.17%	1.86%
Rate of future increase in compensations	3.13%	2.83%
Turnover (on average)	8.5%	8.1%

The weighted average duration of the defined benefit obligation is as follows :

	31.12.2018	31.12.2017
Weighted average duration of the defined benefit obligation in years		
Switzerland	23.5	23.7
Abroad	11.8	12.9

The changes in defined benefit obligation and fair value of plan assets during the years 2018 and 2017 are as follows:

A. Change in defined benefit obligation

In USD'000	2018	2017
Defined benefit obligation as of 1.1.	-226 517	-230 817
Service cost	-17 989	-19 095
Interest cost	-2 190	-2 215
Change in demographic assumptions	-1 148	-
Change in financial assumptions	3 762	1 899
Other actuarial gains / (losses)	-967	4 566
Benefits payments	7 951	10 588
Exchange rate difference	2 659	-10 215
Curtailment	1 845	13 860
Settlement	-	4 555
Acquisition of subsidiaries	-	-262
Plan amendment	-181	-73
Classified as held for sale	-	692
Defined benefit obligation as of December 31,	-232 775	-226 517

B. Change in fair value of plan assets

In USD'000	2018	2017
Fair value of plan assets as of 1.1.	174 206	164 438
Interest income	1 582	1 525
Employees' contributions	5 500	5 855
Employer's contribution	6 901	7 810
Plan assets gains/(losses)	-12 226	11 437
Benefit payments	-7 951	-10 588
Curtailment	-	-8 361
Settlement	-	-4 555
Exchange rate difference	-1 555	6 645
Fair value of plan assets as of December 31,	166 457	174 206

The actual return on plan assets amounts to kUSD -10 644 in 2018 (kUSD 12 962 for the year 2017). The estimated employer's contribution to the pension plans for the year 2019 is kUSD 6 351.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

The categories of plan assets, all of which are easily convertible to cash, are stated at their fair value at December 31, 2018 and 2017 as follows:

In USD'000	Proportion in %		Proportion in %	
	31.12.2018	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2017
Cash	6 706	4.0%	354	0.2%
Swiss bonds	14 063	8.4%	14 477	8.3%
Foreign bonds	41 509	24.9%	46 091	26.5%
Swiss shares	31 994	19.2%	37 422	21.5%
Foreign shares	30 820	18.5%	39 375	22.6%
Real estate	34 405	20.7%	33 533	19.2%
Alternative investments	6 960	4.2%	2 954	1.7%
Total	166 457	100.0%	174 206	100.0%

Plan assets are quoted on liquid markets. The investment strategy pursues the goal of achieving the highest possible return on assets within the framework of its risk tolerance and thus of generating income on a long-term basis in order to meet all financial obligations. This is achieved through a broad diversification of risks over various investment categories, markets, currencies and industry segments.

The expected benefit payments for the next ten years are as follows :

In USD'000	Switzerland	Abroad
2 019	7 910	91
2 020	7 364	54
2 021	6 878	101
2 022	6 331	436
2 023	5 862	356
2024-2028	27 221	3 038

The following table shows the sensitivity of the defined benefit pension obligations to the principal actuarial assumptions based on reasonably possible changes to the respective assumptions occurring at the end of the reporting period:

	Change in 2018 year-end defined benefit obligation		Change in 2017 year-end defined benefit obligation	
	Switzerland	Abroad	Switzerland	Abroad
	In USD'000	In USD'000	In USD'000	In USD'000
50 basis point increase in discount rate	-23 473	-740	-22 962	-865
50 basis point decrease in discount rate	27 779	807	27 216	948
50 basis point increase in rate of salary increase	275	n/a	249	n/a
50 basis point decrease in rate of salary increase	-289	n/a	-274	n/a
50 basis point increase in rate of pension increase	15 758	n/a	15 408	n/a
50 basis point decrease in rate of pension increase	-14 197	n/a	-13 880	n/a
50 basis point increase of interest in saving accounts	8 249	n/a	8 001	n/a
50 basis point decrease of interest in saving accounts	-7 763	n/a	-7 533	n/a
50 basis point increase of turnover	-2 112	n/a	-2 192	n/a
50 basis point decrease of turnover	1 972	n/a	2 052	n/a

The above sensitivity analyses are based on a change in an assumption while holding all other assumptions constant. In practice, this is unlikely to occur, and changes in some of the assumptions may be correlated. When calculating the sensitivity of the defined benefit obligation to significant actuarial assumptions the same method (present value of the defined benefit obligation calculated with the projected unit credit method at the end of the reporting period) has been applied as when calculating the defined benefit liability recognised in the balance sheet.

The methods and types of assumptions used in preparing the sensitivity analysis did not change compared to the prior period.

30. OTHER LONG TERM LIABILITIES

In USD'000	31.12.2018	31.12.2017
Long-term loans - third parties	7 383	233
Deferred consideration	1 440	3 995
Contingent consideration	2 142	4 568
Other long-term liabilities	1 649	1 202
Deferred income	332	–
	12 946	9 998

Long-term loans – third parties includes a loan previously reclassified as held for sale in 2017, but was not transferred to the Buyer in connection with the SmarDTV transaction (note 37). The effective interest rate is 2.00% (2017: 2.00%).

Deferred and contingent consideration balances include the long-term portions of deferred fixed and contingent earn-out payments in connection with business acquisitions. Assumptions for contingent consideration include discount rates varying from 4.0% to 10.0% and are dependent on the achievement of certain financial performance targets of the acquired companies and are reviewed by management on a periodic basis.

31. SHORT TERM FINANCIAL DEBT

In USD'000	Note	31.12.2018	31.12.2017
Short term bank borrowings		63 729	66 875
Other short term financial liabilities		394	27
		64 122	66 902

The average effective interest rate paid in 2018 for short term bank borrowings was 1.07% (2017: 1.24%).

32. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

In USD'000	31.12.2018	31.12.2017
Trade accounts payable – third parties	79 607	88 694
Trade accounts payable – related parties	2	1
	79 608	88 696

33. CONTRACT LIABILITIES

In USD'000	31.12.2018	Restated 31.12.2017
Amounts due to customers for contract work	4 731	4 312
Advances from clients	26 228	17 583
Deferred income	19 611	19 384
	50 570	41 279

34. OTHER CURRENT LIABILITIES

In USD'000	31.12.2018	Restated 31.12.2017
Accrued expenses	74 738	94 617
Deferred consideration	57	2 783
Contingent consideration (level 3)	352	3 212
Payable to pension fund	1 045	558
Other payables	19 554	17 240
	95 746	118 410

Deferred and contingent consideration balances include the short-term portion of deferred fix and earn-out payments in connection with business acquisitions.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

35. DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

Derivatives are only used for economic hedging purposes and not as speculative instruments. However, where derivatives do not meet the hedge accounting criteria or where the Group chooses not to designate derivatives as hedging instruments, they are classified as “held-for-trading” for accounting purposes and are accounted for at fair value through profit or loss.

	Assets		Liabilities	
	31.12.2018	Restated 31.12.2017	31.12.2018	Restated 31.12.2017
In USD'000				
Cash flow hedge:				
- Foreign currency options	64	297	-	-
Held-for-trading:				
- Foreign currency options	-	-	-190	-202
- Forward contracts	-	175	-	-
- FX swaps	-	3	-	-
Total of derivatives financial instruments	64	475	-190	-202

There were no long-term derivative instruments at December 31, 2018 and 2017.

	Cost of hedging reserve	Intrinsic value of options	Total hedge reserves
In USD'000			
Balance at January 1, 2017	169	114	282
Change in fair value of hedging instruments recognized in OCI	-	219	219
Cost of hedging deferred and recognized in OCI	31	-	31
Reclassified from OCI to profit or loss	-169	-114	-282
Balance at December 31, 2017	31	219	250
Change in fair value of hedging instruments recognized in OCI	-	42	42
Cost of hedging deferred and recognized in OCI	-42	-	-42
Reclassified from OCI to profit or loss	-31	-219	-250
Balance at December 31, 2018	-42	42	0

The amounts included in cost of hedging reserve relate to the time value of options. All the amounts in the hedging reserve are in respect of transaction-related items, namely forecast sales transactions. The notional amount of options qualifying for hedge accounting amounted to mUSD 92 in 2018 (2017: mUSD 57) with maturities between January and December and average strike rate of USD/CHF 0.97 in 2018 (2017: USD/CHF 0.99). The foreign currency options are denominated in the same currency as the highly probable future sales transactions, therefore the hedge ration is 1:1. There was no hedge ineffectiveness during 2018 and 2017 relating to foreign currency options.

36. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In USD'000	Restructuring provisions	Provision for warranty	Litigations and others	Total 2018	Total 2017
As of January 1	7 498	2 668	264	10 430	9 948
Reclassified as held for sale	–	–	–	–	-4 311
Additional provisions	9 072	109	181	9 362	14 721
Change in scope of consolidation	–	–	–	–	2
Unused amounts reversed	–	-302	-165	-466	-705
Used during the year	-7 347	–	-61	-7 409	-9 767
Exchange differences	-290	-148	-14	-452	542
As of December 31	8 933	2 327	205	11 465	10 430
Thereof:					
- Short term	8 933	2 327	109	11 368	10 420
- Long term	–	–	97	97	10
	8 933	2 327	205	11 465	10 430

Restructuring provisions

Restructuring provisions in 2018 and 2017 primarily relate to headcount reduction measures impacting the Group's Digital TV operations. In addition, the 2018 provision includes amounts related to the non-achievement of sales commitments on an abandoned initiative.

Litigations and others

A number of Group companies are the subject of litigation arising out of the normal conduct of their business, as a result of which claims could be made against them. Such claims, in whole or in part, might not be covered by insurance. This provision disclosed in short-term covers legal fees and lawsuits and is valued according to management's best estimate.

Long-term provisions include an amount for corporate social responsibility actions mandated by the government.

Provision for warranty

Provisions for warranty-related costs are recognised when the product is sold or service provided. Initial recognition is based on historical experience. The initial estimate of warranty-related costs is revised annually.

37. DISCONTINUED OPERATIONS AND ASSETS HELD FOR SALE

In December 2017, the Group announced its intention to dispose of most assets and resources linked to SmarDTV subsidiary's business and has accordingly treated the whole unit as discontinued operations for the year ended December 31, 2017. On August 13, 2018, the Group reached an agreement whereby SmarDTV's Conditional Access Module (CAM) and Set-Top-Box businesses were transferred to SmarDTV Global, a newly formed entity affiliated with a third-party Buyer. Upfront cash consideration for this transfer amounted to kUSD 20 000, subject to customary closing adjustments relating to the transfer of workforce, selected tangible and intangible assets. Inventories were partially transferred for additional consideration at their net book values. The Group retained certain assets, including buildings, debtors and patents.

In connection with this sale agreement, the Buyer and the Group have entered into a commercial relationship whereby the Group will continue to distribute CAMs to Group customers. Continuing operations for the Group will primarily represent revenues recognized from the sale of licenses to third parties in connection with retained patents, and licenses, sales of CAMs as well as sales commissions. The impact of discontinued operations for the Group reconciles as follows:

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

In USD'000	2 018	2 017
Revenue	64 839	75 464
Expenses	-64 142	-78 936
Operating result	697	-3 472
Impairment to measure at fair value	-8 847	-4 614
Finance costs	-516	-932
Gain on sale of fixed assets	12 958	-
Result before tax from discontinued operations	4 293	-9 018
Income tax	-14	-394
Net result from discontinued operations	4 278	-9 412
In USD'000	2 018	2 017
Cash flow used in operating activities	697	2 454
Cash flow used in investing activities	19 840	-1 908
Cash flow from financing activities	-	-662

At December 31, 2017, the assets and liabilities of SmarDTV considered as part of the disposal group were reclassified as held for sale. At December 31, 2018, the assets classified as held for sale represent buildings retained upon the disposal of the SmarDTV operations.

In USD'000	31.12.2018	31.12.2017
Assets classified as held for sale:		
- Tangible fixed assets	14 401	18 435
- Intangible fixed assets	-	6 481
- Financial assets	-	9 905
- Trade and other receivables	-	15 041
- Inventories	-	6 505
- Other current assets	-	6 283
Total assets held for sale	14 401	62 650
Liabilities classified as held for sale:		
- Trade and other payables	-	13 981
- Other current liabilities	-	6 984
- Employee benefits liabilities	-	873
- Other long-term liabilities	-	6 982
- Advances received from clients	-	2 749
- Current income taxes	-	580
- Deferred tax liabilities	-	251
- Provision for other liabilities and charges	-	134
Total liabilities held for sale	-	32 535
Total net assets held for sale	14 401	30 115

38. RESEARCH AND DEVELOPMENT

The following amounts were recognized as expense and charged to the income statement:

In USD'000	2018	2017
Research and development	162 629	189 562

39. DIVIDEND

On March 22, 2018, the Group paid a distribution of CHF 0.10 per bearer share and CHF 0.01 per registered share. The distribution amounted to kUSD 5 568. Since year end, the Board of Directors have proposed a distribution of kUSD 5 537, representing CHF 0.10 per bearer share and CHF 0.01 per registered share respectively. The final distribution may fluctuate upon the issuance of additional share capital for employees by utilization of conditional share capital or utilization of authorized share capital for acquisitions. The proposal calls for the distribution of CHF 0.10 per bearer share (CHF 0.01 per registered share) from capital contribution reserves at 31 December 2018 and is subject to shareholder approval at the Annual General Meeting. This proposed distribution has not been recorded as a liability in these financial statements.

40. EMPLOYEE SHARE PARTICIPATION PLANS

EMPLOYEE SHARE PURCHASE PROGRAM (ESPP)

The Group has set up a plan to allow employees of certain Group companies preferential conditions to buy Kudelski SA bearer shares. All such shares purchased, and the additional shares obtained through this plan, are subject to a three-year blocking period.

	Shares 2018	Shares 2017
Shares underwritten by employees	22 270	11 315
Bonus shares from ESPP	4 454	2 263
Total employee share program	26 724	13 578
Amount paid by employee (In USD'000)	138	114
Booked corporate charges (excluding social charges) (In USD'000)	61	50
	199	164

SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2018, 124 394 (2017: 125 558) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 64 767 (2017: 70 017) include a seven-year blocking period, 47 127 (2017: 55 541) include a three-year blocking period and 12 500 with no restriction to sale. The fair value recognized for this equity based compensation is kUSD 1 150 (2017: kUSD 1 656).

41. RELATED PARTIES

Trading transactions

Transactions between the Group and its subsidiaries, which are related parties of the Group, have been eliminated in consolidation and are not disclosed in this note.

During the year, Group entities entered into the following significant trading transactions with related parties, associates or joint ventures that are not members of the Group:

In USD'000	Sale of goods and services		Purchase of goods and services		Amounts owed to related parties		Amounts owed by related parties	
	2018	2017	2018	2017	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
APT-Skidata Ltd	7 053	7 464	–	–	–	–	1 260	1 164
SKIDATA Parking System Ltd	1 493	2 091	–	–	–	–	171	276
SKIDATA India Private Limited	496	818	–	–	–	1	251	177
iWedia SA	155	145	608	667	125	308	29	46
Total associated companies	9 197	10 518	608	667	125	309	1 710	1 662
Audio Technology Switzerland SA	–	–	–	–	–	–	1 644	1 659
Total other related	–	–	–	–	–	–	1 644	1 659

APT SKIDATA and SKIDATA Parking System Ltd are sales representative companies for SKIDATA Group. Audio Technology Switzerland SA is considered as a related party as some Kudelski Board members invested in the company.

Services provided to/by associates and other related parties are performed at arm's length. The associates are listed in note 17. Outstanding balances are unsecured and are repayable in cash.

Key management compensation

Key management includes directors (executives and non-executives) and members of the Executive Committee. The compensation paid or payable to key management is shown below:

In USD'000	2018	2017
Salaries and other short-term employees benefits	7 138	6 976
Post-employments benefits	35	68
Share-based payments	423	523
	7 596	7 567

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

42. SHAREHOLDINGS AND LOANS

PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	Restated		31.12.2018	31.12.2017
	31.12.2018	31.12.2017		
Kudelski family pool	59%	59%	28%	28%
Kudelski family interests outside Kudelski family pool	4%	4%	7%	7%

The Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs. Marguerite Kudelski, Mrs. Isabelle Kudelski Haldy, Mrs. Irene Kudelski Mauroux and their respective descendants. The Kudelski family interests outside Kudelski family pool are two discretionary and irrevocable trusts of which the beneficiaries are family members of M. André Kudelski.

BOARD OF DIRECTORS AND MANAGEMENT

As of December 31, 2018 and 2017, the members of the Board of Directors and members of Group management had the following interest in the company (without including shares from 2018 and 2017 variable compensation - issued in 2019 and 2018 respectively):

	31.12.2018	31.12.2017
	Bearer shares	Bearer shares
Board of Directors		
Kudelski André, chairman (as member of the family pool)	10 474 423	10 434 423
Smadja Claude, vice chairman	1 300	1 300
Dassault Laurent, member	705 790	2 340
Deiss Joseph, member	–	1 000
Foetisch Patrick, member	1 000	1 000
Kudelski Marguerite, (as member of the family pool)	see above	see above
Lescure Pierre, member	2 000	2 000
Zeller Alexandre, member	–	–
Ross Alec, member	1 250	1 250
Total board members	11 185 763	10 443 313
Management		
Kudelski André, CEO	see above	see above
Saladini Mauro, CFO	109 187	97 075
Roy Pierre, CMO	47 213	39 837
Solbakken Morten, COO	10 834	6 228
Total Management (excluding CEO)	167 234	143 140

The Kudelski family pool also owns 46 300 000 registered shares of Kudelski SA as of December 31, 2018 and 2017.

No loans were granted in 2018 and 2017 to the members of the Board of Directors and Group management.

M. Joseph Deiss was no longer a member of the Board of Directors as of December 31, 2018

43. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

OPERATING LEASE COMMITMENTS

The future aggregate minimum lease payments under operating leases are as follows:

In USD'000	2018	2017
Within one year	13 215	14 059
In the second to fifth year inclusive	27 844	36 712
More than five years	3 112	5 929
	44 171	56 700

44. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2018:

Assets as per balance sheet date December 31, 2018 (in USD'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial assets at fair value through profit or loss	Financial assets at fair value through OCI	Financial Assets at amortized costs	Total 31.12.2018
Financial assets and non current assets:						
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	19	-	-	508	-	508
- long term loans	19	-	-	-	11 506	11 506
- state and government institutions	19	-	-	-	18 273	18 273
- trade accounts receivable - long-term portion	19	-	-	-	34 725	34 725
- guarantee deposits	19	-	-	-	2 249	2 249
- prepaid expenses and accrued income (long term)	19	-	-	-	497	497
Trade accounts receivable	21	-	-	-	257 092	257 092
Other current assets:						
- loans	22	-	-	-	1 204	1 204
- state and government institutions	22	-	-	-	28 773	28 773
- other receivable (third and related parties)	22	-	-	-	8 767	8 767
Cash and cash equivalents	24	-	-	-	85 979	85 979
Derivative financial instruments (level 2)	35	64	-	-	-	64
		64	-	508	449 065	449 637

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2018 (in USD'000)	Note	Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Financial Liabilities at amortized costs	Total 31.12.2018
Long term financial debt	27	-	-	398 161	398 161
Other long term liabilities:					
- deferred consideration	30	-	-	1 440	1 440
- contingent consideration (level 3)	30	-	2 142	-	2 142
- loans and others	30	-	-	9 032	9 032
Short term financial debt	31	-	-	64 122	64 122
Trade accounts payable	32	-	-	79 608	79 608
Other current liabilities:					
- deferred consideration	34	-	-	57	57
- contingent consideration (level 3)	34	-	352	-	352
- payable to pension fund	34	-	-	1 045	1 045
- other payables	34	-	-	19 554	19 554
- current income tax		-	-	8 848	8 848
Derivative financial instruments (level 2)	35	-	190	-	190
		-	2 684	581 867	584 551

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

And for 2017:

Assets as per balance sheet date December 31, 2017 (in USD'000) Restated	Note	Derivatives used for hedging	Financial assets at fair value through profit or loss	Financial assets at fair value through OCI	Financial Assets at amortized costs	Total 31.12.2017
Financial assets and non current assets:						
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	19	-	-	512	-	512
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	19	-	-	410	-	410
- marketable securities (level 1)	19	-	-	422	-	422
- long term loans	19	-	-	-	11 672	11 672
- state and government institutions	19	-	-	-	11 376	11 376
- trade accounts receivable - long-term portion	19	-	-	-	26 993	26 993
- guarantee deposits	19	-	-	-	3 061	3 061
- prepaid expenses and accrued income (long term)	19	-	-	-	138	138
Trade accounts receivable	21	-	-	-	287 351	287 351
Other current assets:						
- loans	22	-	-	-	117	117
- state and government institutions	22	-	-	-	18 084	18 084
- other receivable (third and related parties)	22	-	-	-	4 437	4 437
Cash and cash equivalents	24	-	-	-	71 911	71 911
Derivative financial instruments (level 2)	35	475	-	-	-	475
		475	-	1 344	435 140	436 959

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2017 (in USD'000) Restated	Note	Derivatives used for hedging	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Financial Liabilities at amortized costs	Total 31.12.2017
Long term financial debt	27	-	-	357 528	357 528
Other long term liabilities:					
- deferred consideration	30	-	-	3 995	3 995
- contingent consideration (level 3)	30	-	4 568	-	4 568
- loans and others	30	-	-	1 435	1 435
Short term financial debt	31	-	-	66 902	66 902
Trade accounts payable	32	-	-	88 696	88 696
Other current liabilities:					
- deferred consideration	34	-	-	2 783	2 783
- contingent consideration (level 3)	34	-	3 212	-	3 212
- payable to pension fund	34	-	-	558	558
- other payables	34	-	-	17 240	17 240
- current income tax		-	-	7 502	7 502
Derivative financial instruments (level 2)	35	-	202	-	202
		-	7 982	546 639	554 621

45. FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS

IFRS requires disclosure of fair value measurement by level according to the following fair value measurement hierarchy:

- Level 1: quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities
- Level 2: inputs other than quoted prices included within level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (as prices) or indirectly (derived from prices)
- Level 3: inputs for the assets or liabilities that are not based on observable market data (unobservable inputs)

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value as of December 31, 2018 and 2017:

In USD'000	Note	31.12.2018	Restated 31.12.2017
Financial assets at fair value through comprehensive income:			
- marketable securities	Level 1	19	–
- derivative financial instruments	Level 2	35	64
- equity instruments with no quoted market price	Level 3	19	508
Total financial assets		572	1 307
Financial liabilities:			
- derivative financial instruments	Level 2	35	190
- contingent consideration (short-term portion)	Level 3	34	352
- contingent consideration (long-term portion)	Level 3	30	2 142
Total financial liabilities		2 684	7 982

The fair value of Level 3 equity instruments with no quoted market price is determined using a discounted cash flow method provided by the company. Level 3 contingent consideration consists of earn-out payments on companies that have been acquired. The fair value is measured using projections reviewed by management and discount rate comprised between 6.6 and 10.2% (2017: 4.0 and 7.6%).

RECONCILIATION OF LEVEL 3 FAIR VALUES:

The following table shows a reconciliation for the level 3 fair values:

In USD'000	Equity instruments with no quoted market price	Contingent liabilities
Balance at January 1, 2017	394	-9 030
Assumed in a business combination	–	-2 857
Settlements	–	4 566
Remeasurement (recognized in other operating income)	–	-146
Discount effect (recognized in interest expense)	–	-126
Currency translation adjustment	16	-188
Balance at December 31, 2017	410	-7 781
Assumed in a business combination	–	–
Settlements	–	6 049
Impairment	-406	–
Remeasurement (recognized in other operating income)	–	-116
Reclassification	512	–
Discount effect (recognized in interest expense)	–	-824
Exchange difference	-4	-54
Currency translation adjustment	-4	232
Balance at December 31, 2018	508	-2 494

Reclassification relates to available-for-sale equity instruments with no quoted market price that were previously measured at cost less impairment, which has been reclassified at fair value through OCI

Except as detailed in the following table, management considers that the carrying amounts of financial assets and financial liabilities recorded at amortized cost in the financial statements approximate their fair values:

In USD'000	Carrying amount 2018	Fair value 2018	Carrying amount 2017	Fair value 2017
Financial liabilities				
- CHF 200 million bond	202 591	143 046	204 332	210 100
- CHF 150 million bond	151 795	86 878	153 111	154 707

The fair values of the bonds are based on their market prices as of December 31. Limited trading liquidity results in material volatility of such prices.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

46. MATURITY ANALYSIS FOR FINANCIAL LIABILITIES

The following table analyses the Group's remaining contractual maturities for its non-derivative financial liabilities. The table is based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group can be required to pay. The table below includes both interest and principal cash flows. The adjustment columns represent the possible future cash flows attributable to the instrument included in the maturity analysis which are not included in the carrying amount of the financial liability on the balance sheet. Balances due within one year equal their carrying amounts as the impact of discounting is not significant.

	Due within 1 year	Due within 1 year	Due > 1 year < 5 years	Due > 1 year < 5 years	Due > 5 years	Due > 5 years	Adjust- ment	Adjust- ment	Total book value	Total book value
In USD'000										
	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Bonds	6 127	6 183	223 746	229 672	154 599	158 345	-30 086	-36 757	354 386	357 443
Long term bank loans	-	-	39 106	-	5 373	-	-764	-	43 715	-
Short term financial debt	64 122	66 902	-	-	-	-	-	-	64 122	66 902
Trade accounts payable	79 608	88 696	-	-	-	-	-	-	79 608	88 696
Other payables	19 554	17 240	-	-	-	-	-	-	19 554	17 240
Total	169 411	179 021	262 852	229 672	159 972	158 345	-30 850	-36 757	561 386	530 281

47. SENSITIVITY ANALYSIS

Foreign currency

The Group undertakes certain transactions denominated in foreign currencies. Hence, exposure to exchange rate fluctuations arises. Exchange rate exposures are managed within approved policy parameters utilizing derivative instruments.

The Group is mainly exposed to the CHF and the EUR. The following table details the Group's sensitivity to a 10% (2017: 10%) increase and decrease in the CHF and a 10% (2017: 10%) increase or decrease in the EUR compared to the presentation currency. The sensitivity rate used approximates the fluctuation considered by management when performing risk analysis. The sensitivity analysis includes only outstanding foreign currency-denominated monetary items and adjusts their translation at period end for the above mentioned change in foreign currency rates. The sensitivity analysis includes external loans as well as loans to foreign operations within the Group where the denomination of the loan is in a currency other than the currency of the lender or the borrower. A positive number indicates an increase in post-tax profit when the foreign currency strengthens against the relevant currency.

In USD'000	CHF		EUR	
	2018	2017	2018	2017
Post-tax net income				
- Increase	-5 592	-7 804	-2 758	-5 359
- Decrease	6 755	2 023	2 758	5 359
Comprehensive income (post-tax effect)				
- Increase	-21 741	-20 791	-1 100	-2 038
- Decrease	23 631	21 436	1 100	2 038

Interest rates

The sensitivity analysis below is based on the exposure to interest rates for financial instruments at the balance sheet date and the stipulated change taking place at the beginning of the financial year and held constant throughout the reporting period in the case of financial instruments that have floating rates. The following rates, corresponding to each currency, represent management's assessment of the reasonable possible change in interest rates for purposes of reporting interest rate sensitivity:

- USD: increase of 200 basis points and decrease of 50 basis points (2017: 200 basis points increase or 50 decrease)
- EUR: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2017: 100 basis points increase or 100 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2017: 100 basis points increase or 100 decrease)

If interest rates had been higher/lower on the above mentioned possible change in interest rates and all other variables were held constant, the Group's:

- post-tax profit for the year ended December 31, 2018 would increase by kUSD 578 and increase by kUSD 78, respectively. (2017: increase by kUSD 152 and decrease by kUSD 129). This is mainly due to the interest rate exposure on cash balances.
- other comprehensive income would not be impacted in 2018 and 2017.

Equity prices

The Group is not materially exposed to any equity price fluctuation.

48. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN

In USD'000

31.12.2018 31.12.2017

Guarantees in favor of third parties

	31.12.2018	31.12.2017
Guarantees in favor of third parties	34 120	47 010

49. RISK CONCENTRATION

At December 31, 2018 and 2017, no financial asset exposure was more than 10% of the financial assets.

50. FINANCIAL INSTRUMENTS - UNREPRESENTATIVE RISK EXPOSURE AT REPORTING DATE

The quantitative data required for IFRS 7 disclosures encompassing market, credit and liquidity risk for the year ended 31 December 2018 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

51. CAPITAL RISK MANAGEMENT

The Group's capital management focus is to maintain a sound capital base to support the continued development of its business. The Group is not subject to externally imposed capital requirements.

The Board of Directors seeks to maintain a prudent balance between different components of the Group's capital. Group management monitors capital on the basis of operating cash flow as a percentage of net financial debt. Net financial debt is defined as current and non-current financial liabilities less liquid assets.

The operating cash flow to net financial debt ratio as at 31 December 2018 was -1.3% (2017: -15.4%).

2017 operating cash flow was negative USD 54.2 million. Such negative operating cash flow is due to a negative USD 110.5 million adjustment for changes in working capital. Such adjustment is a one-off in nature and is mainly due to additional temporary working capital requirements at SKIDATA as well as the structure of 2017 IP licensing transactions resulting in delayed cash inflows. 2017 cash flow from operating activities, net of such adjustments, was positive at USD 56.3 million. 2018 operating cash flow was negative at USD 4.7 million mainly due to further working capital requirements at SKIDATA.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2018

52. NET DEBT RECONCILIATION

In USD'000	Restated	
	31.12.2018	31.12.2017
Cash and cash equivalents	85 979	71 911
Long-term financial debt	-398 161	-357 528
Short-term financial debt	-64 122	-66 902
Net debt	-376 304	-352 520

In USD'000	Note:	Cash and cash equivalents	Long-term debt	Short-term debt	Total
Net debt at January 1, 2017		174 440	-343 595	-31 471	-200 626
Cash flows		-111 816	-	-	-111 816
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans		-	-	1 619	1 619
Increase in bank overdrafts, long-term loans		-	-2	-34 361	-34 363
Arising from business combinations		-	-	3 138	3 138
Foreign exchange adjustments		9 287	-13 726	-5 827	-10 266
Amortization of transaction cost less premium	28	-	-205	-	-205
Net debt at December 31, 2017		71 911	-357 528	-66 902	-352 519
Cash flows		16 875	-	-	16 875
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans		-	20	23 205	23 225
Increase in bank overdrafts, long-term loans		-	-45 067	-23 377	-68 444
Foreign exchange adjustments		-2 807	4 624	2 952	4 769
Amortization of transaction cost less premium	28	-	-210	-	-210
Net debt at December 31, 2018		85 979	-398 161	-64 122	-376 304

53. EVENTS OCCURRING AFTER THE REPORTING PERIOD

The group is not aware of any significant events occurring after the reporting period that could have a material impact on the Group financial statements.

54. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

	Year end rates used for the consolidated balance sheets		Average rates used for the consolidated income and cash flow statements	
	2018	2017	2018	2017
1 CHF	1.0152	1.0246	1.0212	1.0157
1 EUR	1.1452	1.1988	1.1792	1.1293
100 CNY	14.5279	15.3688	15.1070	14.7996
100 NOK	11.5086	12.1926	12.2837	12.1009
1 GBP	1.2802	1.3514	1.3333	1.2885
100 BRL	25.7868	30.2254	27.4918	31.3459
100 INR	1.4315	1.5676	1.4608	1.5363
1 SGD	0.7340	0.7479	0.7407	0.7244
100 ZAR	6.9442	8.0943	7.5674	7.5165
100 RUB	1.4315	1.7275	1.5957	1.7153
1 AUD	0.7046	0.7818	0.7461	0.7667

55. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issuance on February 26, 2019.

56. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES

Company	Place of incorporation	Activity	Digital TV	Cyber-security	Internet of Things	Public Access	Corporate	Percentage held	
								2018	2017
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	•	•	•			100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	•					100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	•		•			100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	•					100	100
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Conditional access modules and set-top-boxes	•					100	77.5
		Smartcards and digital TV support							
NagraStar LLC	US – Englewood		•					50	50
OpenTV Inc	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes	•					100	100
		Conditional access modules and set-top-boxes	•					100	100
Conax Group	NO - Oslo		•					100	100
Kudelski Security, Inc.	US - Minneapolis	Cyber Security Solutions		•				100	100
		People and car access systems					•	100	100
SKIDATA Group	AT – Gartenau	Holding, parent company of the Group					•	100	100

These principal companies are all subsidiaries.

57. RISK ASSESSMENT DISCLOSURES REQUIRED BY SWISS LAW

REQUIRED BY SWISS LAW

Risk assessment and management is an integral part of the Group-wide enterprise risk management. The risk management approach is structured around a global risk assessment and management, and financial risk management. Both are governed by policies initiated by the Board of Directors. The internal control system is based on the COSO framework with a dedicated internal control team in place.

Global risk management

The global risk management process led to the identification and management of security, operational, strategic, asset and market risks. Daily management of the global risks is performed and monitored by the executive management. Risks related to market dynamics include foreign exchange movements, interest rate changes and financing risks. They are described in more detail in section 3 of this report.

Financial Risk Management

The major financial risks consist of accounting complexity and the control environment. Risks related to the control environment include information systems complexity, timely review of results and the robustness of the documentation of processes. Executive management continues to address these risks with process documentation initiatives as well as establishment of process and entity level controls. Financial risk management is described in more details in note 3.

The most critical accounting policies to address accounting complexity include revenue recognition, accounting for acquisitions and strategic alliances, intangible assets and impairments, tax provisions, equity based compensation and contingencies.

Kudelski SA

Cheseaux-sur-Lausanne

***Report of the
statutory auditor to the
General Meeting***

***on the consolidated financial
statements 2018***





Report of the statutory auditor to the General Meeting of Kudelski SA

Cheseaux-sur-Lausanne

Report on the audit of the consolidated financial statements

Opinion

We have audited the consolidated financial statements of Kudelski SA and its subsidiaries (the “Group”), which comprise the consolidated balance sheet as at 31 December 2018 and the consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated statement of changes in equity and consolidated statement of cash flows for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying consolidated financial statements give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at 31 December 2018 and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the “Auditor’s responsibilities for the audit of the consolidated financial statements” section of our report.

We are independent of the Group in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession, as well as the IESBA Code of Ethics for Professional Accountants, and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

<p>Overview</p>	<p>Overall Group materiality: USD 2'250'000</p> <p>We concluded full scope audit work at 11 reporting components in 7 countries, and in order to increase our coverage, we also performed certain specified procedures. Our audit scope addressed over 76% of the Group’s revenue and 77% of the Group’s assets.</p> <p>As key audit matters the following areas of focus have been identified:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goodwill impairment assessment • IFRS 15 Revenue Recognition
------------------------	---

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, CH-1001 Lausanne, Switzerland
Téléphone: +41 58 792 81 00, Téléfax: +41 58 792 81 10, www.pwc.ch



Materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the consolidated financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if, individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the consolidated financial statements.

Based on our professional judgement, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall Group materiality for the consolidated financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate, on the consolidated financial statements as a whole.

<i>Overall Group materiality</i>	USD 2'250'000
<i>How we determined it</i>	5% of average net income before tax from continuing operations of the last 3 years
<i>Rationale for the materiality benchmark applied</i>	We chose net income before tax from continuing operations as the benchmark because, in our view, it is the benchmark against which the performance of the Group is most commonly measured. To account for the volatility of the project-based business, the average value of the last three years was chosen for the materiality calculation.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above USD 210'000 identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Audit scope

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the consolidated financial statements as a whole, taking into account the structure of the Group, the accounting processes and controls, and the industry in which the Group operates.

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the consolidated financial statements as a whole.

The Group financial statements are a consolidation of 86 reporting components. Following our assessment of the risk of material misstatement to the Group's consolidated financial statements and considering the significance of the reporting components' business operations relative to the Group, we selected 21 reporting components which represent the principal business operations of the Group. Of the 21 reporting components, 11 of these components were subject to an audit of complete financial information and 10 reporting components were subject to specific audit procedures.

For the remaining reporting components, we performed other procedures to test or assess that there were no significant risks of material misstatement in relation to the Group's consolidated financial statements.

The Group audit team, in addition to the audit of the consolidation, was directly responsible for auditing 3 of the 11 reporting components which were subject to a full audit. For the other reporting components, the Group audit team directed and supervised the audit work performed by the PwC component teams at all stages of the audit.

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgement, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the



context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Goodwill impairment assessment

<i>Key audit matter</i>	<i>How our audit addressed the key audit matter</i>
<p>The Group’s goodwill is recognised in 4 Cash Generating Units (CGUs):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Digital TV (DTV) • Public Access (PA) • Cybersecurity (CS) • Internet of Things (IoT) <p>We focused on this area in view of the significance of this amount and in relation to the negative results of the company over the last 2 years.</p> <ul style="list-style-type: none"> • The assessment of the carrying value of the goodwill balances is dependent on the estimation of future cash flows. Judgement is required to determine the assumptions relating to the future business results and the discount rate applied to the forecasted cash flows. • Starting 2018, the Group manages the Digital TV, Cybersecurity and Internet of Things as 3 distinct businesses that were previously included in one single operating segment. • In particular, those assessments and judgments made to support the carrying value of the goodwill allocated to the Digital TV, Cybersecurity or Internet of Things Divisions were critical, given the 2018 underlying results or the size of the goodwill. <p>Refer to note 2 – Critical accounting estimates and judgements, and note 16 – Intangible assets for details of management’s impairment test and assumptions.</p>	<p>In relation to the newly identified segments, we assessed the aggregation of CGUs through review of the relevant documents to management confirming that it is the lowest level at which management monitors goodwill for internal purposes and that no grouping of CGUs for goodwill impairment testing purposes is larger than any of the Group’s operating segments.</p> <p>With respect to the reallocation of the goodwill previously allocated to the Integrated Digital TV segment, we tested the respective models determining the relative value of existing goodwill to the newly identified segments.</p> <p>We challenged management to substantiate its key assumptions in the cash flow projections during the forecast period and its intention and ability to execute their strategic initiatives.</p> <p>We discussed the forecasts of the different CGU’s with the Group’s CEO, CFO, Group controller and the heads of operating segments.</p> <p>We tested, with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the cash flows growth rate after the forecast period assumption of 1,5% for Digital TV and 3% for Cybersecurity and Internet of Things divisions.</p> <p>We compared the 2018 actual results with the cash flow forecasts used in the 2017 impairment test to identify in retrospect whether any of the assumptions might have been too optimistic.</p> <p>Together with our specialists, we evaluated the reasonableness of the discount rate of 10% applied to those future cash flows of the Digital TV, Cybersecurity and Internet of Things segment.</p> <p>We assessed management’s sensitivity analysis around key estimates to quantify the downside changes in assumptions that could result in an impairment.</p> <p>We assessed the disclosures included in Note 16 Goodwill and intangible assets of the annual report.</p>



As a result of our procedures, as discussed with the Audit Committee, we determined that the conclusions reached by management with regard to the carrying value of goodwill were reasonable and supportable.

IFRS 15 - Revenue Recognition

Key audit matter

How our audit addressed the key audit matter

In the 2018 financial year, total revenue amounted to USD 908m, comprising the sale of goods (USD 377m), services rendered (USD 367m) and royalties and licences (USD 164m).

Firstly, we evaluated the compliance of Kudelski’s accounting policies with IFRS 15.

During the year, the company adopted IFRS 15 ‘Revenue from contracts with customers’. This resulted in a number of changes. For a summary of those changes, please refer to note 4 in the consolidated financial statements.

As part of the adoption of IFRS 15, we obtained the schedule of cumulative adjustments as at 1 January 2017 and 2018 and evaluated it for completeness and accuracy by assessing whether it reflected appropriate considerations for the changes in the revenue recognition under IFRS 15.

We considered revenue recognition and the application of IFRS 15 to be a key audit matter because of the risk of material misstatements in the financial statements. Transactions with customers often have bundled components that typically might include a combination of hardware, software, additional services and maintenance. The separation of these elements requires management to use estimates in the determination of the fair value for each component.

For the majority of sales of good, royalties and licences, the company is recognising revenues at a point in time. We selected a sample of transactions and traced to shipping documents and contracts to validate the accuracy of the revenues recognised.

For more detailed information on the accounting policy regarding revenue recognition, including the assumptions and impact of the new IFRS 15 standard, please refer to notes 1 and 4 to the consolidated financial statements.

For revenue recognised for services rendered, the company is recognising revenue over time under the principle of percentage of completion. We selected a sample of projects and traced to supporting documentation to demonstrate the level of completion.

We performed cut-off testing procedures to ensure that revenue is recognised in the correct reporting period by reference to the contract and evidence of delivery.

Based on the work performed, we concluded that the critical judgements and estimates made by management were reasonable and the accounting for revenue appropriate

Other information in the annual report

The Board of Directors is responsible for the other information in the annual report. The other information comprises all information included in the annual report, but does not include the consolidated financial statements, the stand-alone financial statements and the remuneration report of Kudelski SA and our auditor’s reports thereon.

Our opinion on the consolidated financial statements does not cover the other information in the annual report and we do not express any form of assurance conclusion thereon.



In connection with our audit of the consolidated financial statements, our responsibility is to read the other information in the annual report and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the consolidated financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated. If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

Responsibilities of the Board of Directors for the consolidated financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with IFRS and the provisions of Swiss law, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these consolidated financial statements.

As part of an audit in accordance with Swiss law, ISAs and Swiss Auditing Standards, we exercise professional judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Group's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made.
- Conclude on the appropriateness of the Board of Directors' use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Group's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the consolidated financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the Group to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements, including the disclosures, and whether the consolidated financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.
- Obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business activities within the Group to express an opinion on the consolidated financial statements. We



are responsible for the direction, supervision and performance of the Group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

We communicate with the Board of Directors or its relevant committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with the Board of Directors or its relevant committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the consolidated financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA

Luc Schulthess
Audit expert
Auditor in charge

Mario Berckmoes
Audit expert

Lausanne, 26 February 2019

Enclosure:

- Consolidated financial statements (consolidated income statement, consolidated statement of comprehensive income, consolidated balance sheets, consolidated statement of cash flows, consolidated statement of changes in equity and notes)

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2018 AND 2017

ASSETS

In CHF'000	Notes	31.12.2018	31.12.2017
Current assets			
Cash and cash equivalents		798	3 009
Accounts receivable from Group companies		74 044	55 993
Loan to third party		1 066	–
Other current receivables and prepaid expenses	3.1	1 040	1 204
Total current assets		76 948	60 206
Fixed assets			
Loans to Group companies		670 500	746 077
Investments	3.2	371 362	377 472
Total fixed assets		1 041 862	1 123 549
Total assets		1 118 810	1 183 755

SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

In CHF'000	Notes	31.12.2018	31.12.2017
Short-term liabilities			
Short-term interest-bearing liabilities :			
- Bank overdraft		3 644	20 464
Other short-term liabilities :			
- due to third parties		817	480
- due to Group companies		47 880	35 050
Accrued expenses		2 255	2 017
Total short-term liabilities		54 596	58 011
Long-term liabilities			
Long-term interest-bearing liabilities :			
- Bonds	3.3	350 000	350 000
Total long-term liabilities		350 000	350 000
Total liabilities		404 596	408 011
Shareholders' equity			
Share capital		436 327	435 118
Legal reserves:			
- from retained earnings		110 000	110 000
- from capital contribution		79 689	85 010
Retained earnings		145 616	194 985
Net (loss) / income		-57 418	-49 369
Total shareholders' equity	3.4	714 214	775 744
Total liabilities and shareholders' equity		1 118 810	1 183 755

INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2018

INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2018 AND 2017

In CHF'000	Notes	2018	2017
Other non operating income		4	133
Financial income	4.1	39 953	42 717
Gain on sale of investments		252	–
Administrative and other expenses		-2 759	-3 106
Financial expenses and exchange result	4.2	-10 893	-10 577
Impairment of financial fixed assets	4.3	-82 779	-77 221
Income/(loss) before tax		-56 222	-48 054
Direct taxes (other than income tax)		-1 196	-1 315
Net income/(loss)		-57 418	-49 369

PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2018

In CHF'000	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	85 010	145 616
Dividend	-5 452	–
Share capital increase	131	–
Net result	–	-57 418
Total available earnings	79 689	88 198
Proposal of the Board of Directors:		
Ordinary distribution:		
- CHF 0.10 on 49'910'873* bearer shares (out of capital contribution reserve)	-4 991	–
- CHF 0.01 on 46'300'000 registered shares (out of capital contribution reserve)	-463	–
Balance to be carried forward	74 235	88 198

* This figure represents the number of bearer shares which are dividend bearing as of December 31, 2018 and may fluctuate upon issuance of additional share capital for the employees by utilization of the conditional share capital or utilization of the authorized share capital to acquire companies.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2018

1. INTRODUCTION

Kudelski SA, with registered office in Cheseaux, is the ultimate holding company of the Kudelski Group, which comprises subsidiaries and associated companies.

2. ACCOUNTING POLICIES BASIS OF PREPARATION

The financial statements of Kudelski SA, comply with the requirements of the Swiss accounting legislation of the Swiss Code of Obligations (SCO).

These financial statements were prepared under the historical cost convention and on an accrual basis.

Kudelski SA is presenting consolidated financial statements according to IFRS. As a result, these financial statements and notes do not include additional disclosures, cash flow statement and management report.

FINANCIAL ASSETS

Investments and loans are initially recognized at cost. They are assessed annually and in case of an impairment adjusted to their recoverable amount within their category.

Investments and loans are allocated to four buckets for impairment testing. The four buckets are the cash generating units, which are defined within the framework of the Group as the operating segments, Digital TV, Cybersecurity, Internet of Things (IoT) and Public Access.

The recoverable amount of the cash generating units (CGUs) was determined based on value-in-use calculations. The calculations use cash flow projections approved by management covering a five-year period. Cash flows beyond the five-year period are extrapolated using estimated growth rates in perpetuity.

CASH AND CASH EQUIVALENTS

Cash and cash equivalents include cash at bank and short-term deposits. Cash at bank consists of all funds in current accounts available within 48 hours. Short-term deposits generally include bank deposits and fixed term investments whose maturities are of three months or less from the transaction date.

EXCHANGE RATE DIFFERENCES

Transactions in foreign currencies are accounted for in Swiss francs (CHF) at the exchange rate prevailing at the date of the transaction. Assets and liabilities in foreign currencies are accounted for at year-end rates.

Any resulting exchange differences are included in the respective income statement caption depending upon the nature of the underlying transactions; the aggregate unrealized exchange difference is calculated by reference to original transaction date exchange rates and includes hedging transactions. Where this gives rise to a net loss, it is charged to the income statement, while net gains are deferred.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2018

3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

3.1 OTHER CURRENT RECEIVABLES AND PREPAID EXPENSES

In CHF'000	31.12.2018	31.12.2017
Prepaid expenses	958	1 169
Withholding tax	51	19
Other accounts receivable	31	16
	1 040	1 204

Prepaid expenses mainly includes the amortized cost of the difference between nominal value and net proceeds less issuance costs of the bonds (note 3.3). These amounts are allocated against income statement over the contractual periods of their underlying borrowings.

3.2 INVESTMENTS

DIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2018	2017
Nagravision SA	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV	kCHF 20 000	100	100
Nagravision Iberica SL	ES – Madrid	Sales and support Digital TV	KEUR 3	100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	KEUR 32 833	100	100
Nagra Media Germany GmbH	DE – Ismaning	Services	KEUR 25	100	100
Nagra USA, Inc.	US – Nashville	Sales and support	KUSD 10	100	100
SKIDATA AG	AT – Salzburg	Public access	KEUR 3 634	100	100
Nagra Plus	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	kCHF 100	50	50
		Conditional access modules and set-top-boxes			
SmarDTV SA	CH – Cheseaux		kCHF 1 000	100	77.5
Kud SA	LU – Luxembourg	Finance	kCHF 100	100	100
Leman Consulting SA in liquidation	CH – Nyon	Intellectual property consulting	kCHF 100	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	kSGD 100	100	100
Nagra Media UK Ltd	UK – London	Research & development	KGBP 1 000	100	100
Nagravision Italy Srl	IT – Bolzano	Sales and support	KEUR 10	100	100
Nagra Travel Sàrl	CH – Cheseaux	Travel agency	kCHF 50	100	100
Nagravision India Pvt Ltd	IN – Bangalore	Research & development	KINR 100	100	100
		Digital broadcasting			
Acetel Co Ltd	SK – Séoul	solution provider	kKRW 1 460	17	17
Nagra Media Private Limited	IN - Mumbai	Sales and support	KINR 100	100	100
Nagra Media Beijing Co. Ltd	CN - Beijing	R & D, Sales and services	KCNY 15 890	100	100
Nagra Media Korea LLC	KR - Anyang	Sales and support	kKRW 200 000	100	100
Nagra Media Brasil LTDA	BR - São Paulo	Sales and support	kBRL 553	100	100
Nagra Media Japan K.K.	JP - Tokyo	Sales and support	kJPY 10 000	100	100
Nagra Media (Taiwan) Co., Ltd	TW - Taipei	Sales and support	kNTD 500	100	100
Kudelski Norway AS	NO - Oslo	Holding	kNOK 200	100	100
iWedia SA	CH - Lausanne	Solutions for Digital TV	kCHF 750	40	40
Kryptus Segurança da Informação Ltda.	BR - Sao Paulo	Cyber Security Solutions	kBRL 298	16	16
E.D.S.I. SAS	FR - Cesson Sévigné	Research & development	KEUR 163	100	100
Nagra Media Australia Pty Ltd	AU - New South Wales	Sales and support	KAUD 50	100	100
OpenTV Australia Holding Pty Ltd	AU - New South Wales	Holding	KAUD 1	100	100
NexGuard Labs B.V.	NL - Eindhoven	Watermarking Solutions	KEUR 25	100	100
NexGuard Labs France SAS	FR - Cesson Sevigne	Watermarking Solutions	KEUR 420	100	0

SIGNIFICANT INDIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights		
				2018	2017	
Conax AS	NO - Oslo	Conditional access modules and set-top-boxes	kNOK	1 111	100	100
OpenTV Inc	US - Delaware	Middleware for set-top-boxes	kUSD	112 887	100	100
NagraStar LLC	US – Englewood	Smartcards and digital TV support	kUSD	2 043	50	50
Kudelski Security Inc.	US - Minneapolis	Cyber Security Solutions	kUSD	0	100	100
Sentry Control Systems LLC	US – Van Nuys	Public access	kUSD	45	60	60
SKIDATA Benelux BV	NL – Barenbrecht	Public access	kEUR	90.6	100	100
SKIDATA (Schweiz) AG	CH - Adliswil	Public access	kCHF	150	100	100
SKIDATA Inc	US – Hillsborough	Public access	kUSD	5 510	100	100
SKIDATA Australasia Pty Ltd	AU – Melbourne	Public access	kAUD	5 472	100	100

3.3 BONDS

On May 12, 2016 the company issued a CHF 200 million bond with a subscription price of 100%, bearing an interest rate of 1.875% and maturing on August 12, 2022 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

On September 27, 2016 the company also issued a CHF 150 million bond with a subscription price of 100%, bearing an interest rate of 1.5% and maturing on September 27, 2024 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

Each bond is measured at its nominal value. The initial difference between nominal value and net proceeds less issuance costs is considered as a prepaid expense and allocated against the income statement over the period of the bond.

3.4 CHANGE IN SHAREHOLDERS' EQUITY

In CHF'000	Share capital	Legal reserves from retained earnings	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings	Total Shareholders' equity
As of December 31, 2016	434 005	110 000	97 925	200 423	842 353
Dividend			-13 593	-5 437	-19 030
Share capital increase	1 113		678		1 791
Net Income				-49 369	-49 369
As of December 31, 2017	435 118	110 000	85 010	145 616	775 744
Dividend			-5 452		-5 452
Share capital increase	1 209		131		1 340
Net Income				-57 418	-57 418
As of December 31, 2018	436 327	110 000	79 689	88 198	714 214

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2018

SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2018	31.12.2017
49'910'873 / 49'759'755 bearer shares, at CHF 8 each	399 287	398 078
46'300'000 registered shares, at CHF 0.80 each	37 040	37 040
	436 327	435 118

The registered shares are neither listed nor traded on any stock exchange. The bearer shares have been listed on the main market of the SIX since 2 August 1999 (ticker: KUD, security number: 1 226 836; ISIN CH0012268360).

CONDITIONAL SHARE CAPITAL (ARTICLE 6 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	2018	2017
Conditional share capital as of January 1	84 432	85 545
Employee share purchase plan	-214	-109
Shares allotted to employees	-995	-1 004
Conditional share capital at December 31	83 223	84 432
Of which may be utilized as of December 31 for:		
- Convertible bonds:		
10'000'000 bearer shares, at CHF 8 each	80 000	80 000
- Options or share subscriptions to employees:		
402'883 / 554'001 bearer shares, at CHF 8 each	3 223	4 432
	83 223	84 432

AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	31.12.2018	31.12.2017
3'768'164 bearer shares, at CHF 8 each	30 145	30 145
3'200'000 registered shares, at CHF 0.80 each	2 560	2 560
Authorized share capital as of December 31	32 705	32 705

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until March 15, 2020, for the purpose of acquiring companies or parts of companies.

MAJOR SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2017
Kudelski family pool	59%	59%	28%	28%
Kudelski family interests outside Kudelski family pool	4%	4%	7%	7%

The Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs. Marguerite Kudelski, Mrs. Isabelle Kudelski Haldy, Mrs. Irene Kudelski Mauroux and their respective descendants. The Kudelski family interests outside Kudelski family pool are two discretionary and irrevocable trusts of which the beneficiaries are family members of M. André Kudelski.

4. NOTES TO THE INCOME STATEMENTS

4.1 FINANCIAL INCOME

In CHF'000	2018	2017
Dividends received from Group subsidiaries	15 282	18 038
Interest on loans to Group subsidiaries	24 377	24 397
Interest income third parties	294	282
	39 953	42 717

4.2 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

In CHF'000	2018	2017
Net currency exchange result	-3 808	-3 697
Interest on loans from Group subsidiaries	-257	-237
Interest expenses and bank charges	-6 828	-6 643
	-10 893	-10 577

4.3 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000	2018	2017
Change in provision on Group investments and loans	-82 778	-77 012
Value adjustment on investments	-1	-209
	-82 779	-77 221

The 2018 change in provision on Group investments primarily relates to capital contributions (stabilization measures) to subsidiaries of kCHF 69 811 and subsidiary substance dividends for kCHF 12 966. The 2017 change in provision was the result of value adjustments following the Group's annual impairment test.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2018

5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000

31.12.2018 31.12.2017

Guarantee commitments

Commitment in favor of third parties

828 5 458

Other commitments

Penalty risk for non-completion of contracts

p.m. p.m.

Subordinated loans in favor of Group companies

p.m. p.m.

Support letters and guarantees signed in favor of Group companies

p.m. p.m.

Jointly responsible for VAT liabilities of Swiss subsidiaries (VAT Group)

p.m. p.m.

6. FULL-TIME EQUIVALENTS

The annual average number of full-time equivalents for 2018 and 2017 did not exceed ten people.

7. BOARD AND EXECUTIVE INTEREST DISCLOSURES

The disclosures required by article 663c of Swiss Code of Obligations on Board and Executive interest are shown in the Kudelski Group consolidated financial statements.

Kudelski SA

Cheseaux-sur-Lausanne

***Report of the
statutory auditor to the
General Meeting***

***on the financial statements
2018***





Report of the statutory auditor to the General Meeting of Kudelski SA

Cheseaux-sur-Lausanne

Report on the audit of the financial statements

Opinion

We have audited the financial statements of Kudelski SA, which comprise the balance sheet as at 31 December 2018, income statement and notes for the year then ended, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the accompanying financial statements as at 31 December 2018 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Our responsibilities under those provisions and standards are further described in the "Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements" section of our report.

We are independent of the entity in accordance with the provisions of Swiss law and the requirements of the Swiss audit profession and we have fulfilled our other ethical responsibilities in accordance with these requirements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

Our audit approach

Overview



Overall materiality: CHF 11'180'000

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the financial statements as a whole, taking into account the structure of the entity, the accounting processes and controls, and the industry in which the entity operates.

As key audit matter the following area of focus has been identified:

Valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies

Materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. Misstatements

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, CH-1001 Lausanne, Switzerland
Téléphone: +41 58 792 81 00, Téléfax: +41 58 792 81 10, www.pwc.ch



may arise due to fraud or error. They are considered material if, individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

Based on our professional judgement, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall materiality for the financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate, on the financial statements as a whole.

<i>Overall materiality</i>	CHF 11'180'000
<i>How we determined it</i>	1% of total assets
<i>Rationale for the materiality benchmark applied</i>	We chose total assets as the benchmark because Kudelski SA is a holding company that mainly holds investments in subsidiaries. Total assets is a generally accepted benchmark for determining the materiality according to auditing standards. This calculation results in an overall materiality of CHF 11'180'000.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above CHF 1'118'000 identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Audit scope

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the financial statements. In particular, we considered where subjective judgements were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgement, were of most significance in our audit of the financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies

<i>Key audit matter</i>	<i>How our audit addressed the key audit matter</i>
Kudelski SA's investments in and loans to Group companies are valued at CHF 371m and CHF 670m respectively. The company has allocated the investments in subsidiaries and loans to Group companies to 4 Cash Generating Units (CGU's): Digital TV (DTV): CHF 748m Public Access (PA): CHF 115m Cybersecurity (CS): CHF 115m	We obtained an understanding of management's process and controls over the valuation of investments in and loans to Group companies. We challenged management to substantiate its key assumptions in the cash flow projections during the forecast period and its intention and ability to execute their strategic initiatives. We discussed the forecasts of the different CGU's with the Group's CEO, CFO, group controller and the heads of operating segments.



Internet of Things (IoT): CHF 63 m

We consider the value of investments and loans to Group companies to be a key audit matter due to the size of the balances and the judgement involved in the assessment of the recoverability of those assets.

In particular, those assessments and judgments made to support the carrying value of the investments and loans to Group companies allocated to the Digital TV, Cybersecurity and Internet of Things Divisions were critical, given the 2018 underlying results or the size of the balances involved.

For the year ended 31 December 2018, management has performed an impairment assessment of investments in subsidiaries and loans to Group companies by performing an Enterprise value calculation for the different CGU's. To determine the Enterprise Value management uses a discounted cash flow method.

Judgement is required to determine the assumptions relating to the future results and the discount rate applied to the forecasted cash flows.

The results of management's impairment testing indicated that the investments in subsidiaries and loans to group companies were not impaired.

During the year, the company increased its provision in investments in subsidiaries for CHF 82m. This change in provision is not related to the annual impairment test. The provisions are related to capital contributions (stabilization measures) to subsidiaries for CHF 69m and subsidiary substance dividends for CHF 13m.

Refer to note 4.3 – Investments for details of the investments and the impairment booked.

We tested, with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the cash flows growth rate after the forecast period assumption of 1,5% for Digital TV and 3% for Cybersecurity and Internet of Things divisions.

We compared the 2018 actual results with the cash flow forecasts used in the 2017 impairment test to identify in retrospect whether any of the assumptions might have been too optimistic.

Together with our specialists, we evaluated the reasonableness of the discount rate of 10% applied to those future cash flows of the Digital TV, Cybersecurity and Internet of Things segment.

We assessed management's sensitivity analysis around key estimates to quantify the downside changes in assumptions that could result in an impairment.

We assessed the disclosures included in Note 4.3 of the annual report.

As a result of our procedures, as discussed with the Audit Committee, we determined that the conclusions reached by management with regard to the valuations of investments in subsidiaries and loans to Group companies were reasonable and supportable.

Responsibilities of the Board of Directors for the financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the provisions of Swiss law and the company's articles of incorporation, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the entity's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the entity or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.



Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

As part of an audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards, we exercise professional judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made.
- Conclude on the appropriateness of the Board of Directors' use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the entity's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the entity to cease to continue as a going concern.

We communicate with the Board of Directors or its relevant committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and to communicate with them all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, related safeguards.

From the matters communicated with the Board of Directors or its relevant committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

Report on other legal and regulatory requirements

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of financial statements according to the instructions of the Board of Directors.



We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Schulthess', written in a cursive style.

Luc Schulthess
Audit expert
Auditor in charge

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Berckmoes', written in a cursive style.

Mario Berckmoes
Audit expert

Lausanne, 26 February 2019

Enclosures:

- Financial statements (balance sheet, income statement and notes)
- Proposed appropriation of the available earnings

LIENS INTERNET

SITE INTERNET DU GROUPE

www.nagra.com

SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

www.nagra.com/investors/key-figures

DATES IMPORTANTES

www.nagra.com/investors/calendar

DOCUMENTATION FINANCIÈRE

www.nagra.com/investors/publications

COMMUNIQUÉS DE PRESSE

www.nagra.com/media/press-releases

ADRESSES E-MAIL

INFORMATION GÉNÉRALE

info@nagra.com

RELATIONS INVESTISSEURS

ir@nagra.com

RELATIONS MÉDIAS

communication@nagra.com

IMPRESSUM

GESTION DE PROJET, RÉDACTION ET DESIGN

Corporate Communication, Groupe Kudelski

PHOTOGRAPHIE

© Groupe Kudelski, banques d'images externes, NASA page 5

IMPRESSION

Genoud Entreprise d'arts graphiques SA, Le Mont-sur-Lausanne

© 2019 Kudelski SA, tous droits réservés.

Toutes les marques et droits d'auteur sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Certaines des déclarations contenues dans ce document se réfèrent à l'avenir, y compris et sans limitations, des déclarations prospectives qui font état d'événements, de tendances, de plans ou d'objectifs futurs. Ces déclarations sont sujettes à des risques et à des incertitudes, connues ou inconnues, ainsi qu'à d'autres facteurs qui pourraient modifier matériellement les résultats réels ainsi que les plans et objectifs par rapport à ce qui a été exprimé ou sous-entendu dans les déclarations se référant à l'avenir. Des facteurs tels que les conditions économiques générales, la performance des marchés financiers, les facteurs liés à la concurrence ou les modifications de dispositions légales et de réglementations, peuvent avoir une influence sur les résultats ainsi que sur l'atteinte des objectifs.



Ce rapport annuel est publié en français et en anglais, à l'exception du rapport financier qui n'est publié qu'en anglais.
En cas de contradiction entre les versions en langue française et anglaise des rapports de gouvernement d'entreprise et de rémunération, la version française prévaut sur la version anglaise.

KUDELSKI SA

ROUTE DE GENÈVE 22-24 CASE POSTALE 134 1033 CHESEAUX SUISSE
T +41 21 732 01 01 F +41 21 732 01 00 INFO@NAGRA.COM WWW.NAGRA.COM