

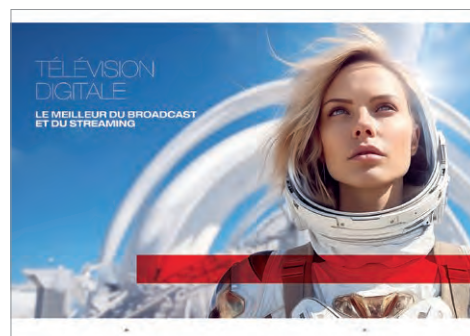
GROUPE
KUDELSKI
RAPPORT
ANNUEL
2023

SOMMAIRE

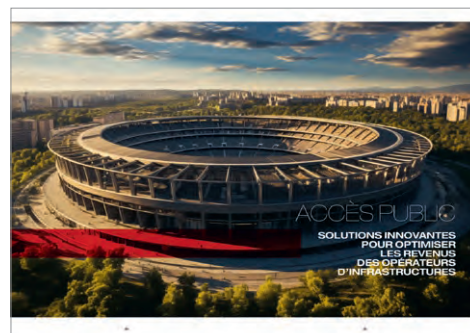
- 3 TOURNÉ VERS L'AVENIR,
AU-DELÀ DE L'HORIZON
- 4 POUR QUI, POURQUOI
ET COMMENT
- 7 INTERVIEW D'ANDRÉ KUDELSKI
Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski
- 10 CHIFFRES CLÉS 2023
- 13 LE GROUPE KUDELSKI
Leader mondial dans la conception et la fourniture
de solutions technologiques sécurisées de pointe
-
- 26 TÉLÉVISION DIGITALE
Le meilleur du broadcast et du streaming
- 39 ACCÈS PUBLIC
Solutions innovantes pour optimiser les revenus
des opérateurs d'infrastructures
- 47 CYBERSÉCURITÉ
Des solutions pour réussir une transition digitale sécurisée
en période d'incertitude
-
- 53 INTERNET DES OBJETS
Quand le monde digital devient celui du réel
-
- 59 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
- 85 RAPPORT DE RÉMUNÉRATION
- 97 REVUE FINANCIÈRE
ET RAPPORT FINANCIER



13



26



39



47



53



**TOURNÉ
VERS L'AVENIR,
AU-DELÀ DE
L'HORIZON**



L'innovation est une valeur fondamentale du Groupe Kudelski. De l'invention du tout premier enregistreur portable ayant révolutionné le monde des médias aux dernières avancées en matière d'intelligence artificielle et de science des données, le Groupe a mis sur le marché des innovations révolutionnaires et des solutions intelligentes. Il est également actif sur les questions fondamentales pour l'avenir de la sécurité digitale, en développant des solutions résistantes aux computers quantiques ainsi que la sécurisation des puces électroniques.

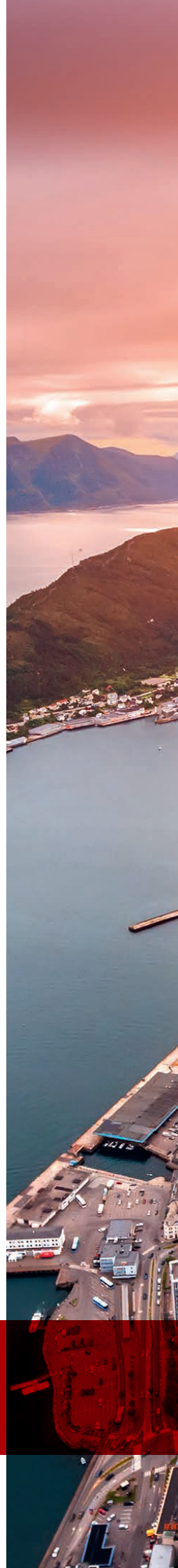
Depuis sa création en 1951, le Groupe est resté fidèle à son esprit et à sa dynamique d'innovation et d'excellence technologique. Cet engagement se traduit aujourd'hui par le développement de solutions de pointe et agiles qui permettent à des millions de personnes dans le monde de profiter de leurs activités quotidiennes et de vivre des expériences de divertissement en toute sécurité et en simplicité.

En continuant à investir dans des solutions d'avenir à la croisée des mondes réel et virtuel, le Groupe Kudelski s'engage à être un leader mondial de la sécurité digitale.

Nous nous efforçons de simplifier la vie des utilisateurs et rendons leurs interactions plus sûres, avec des solutions innovantes dans les domaines de la télévision digitale, de la cybersécurité, de l'Internet des Objets (IoT) et de l'accès public.

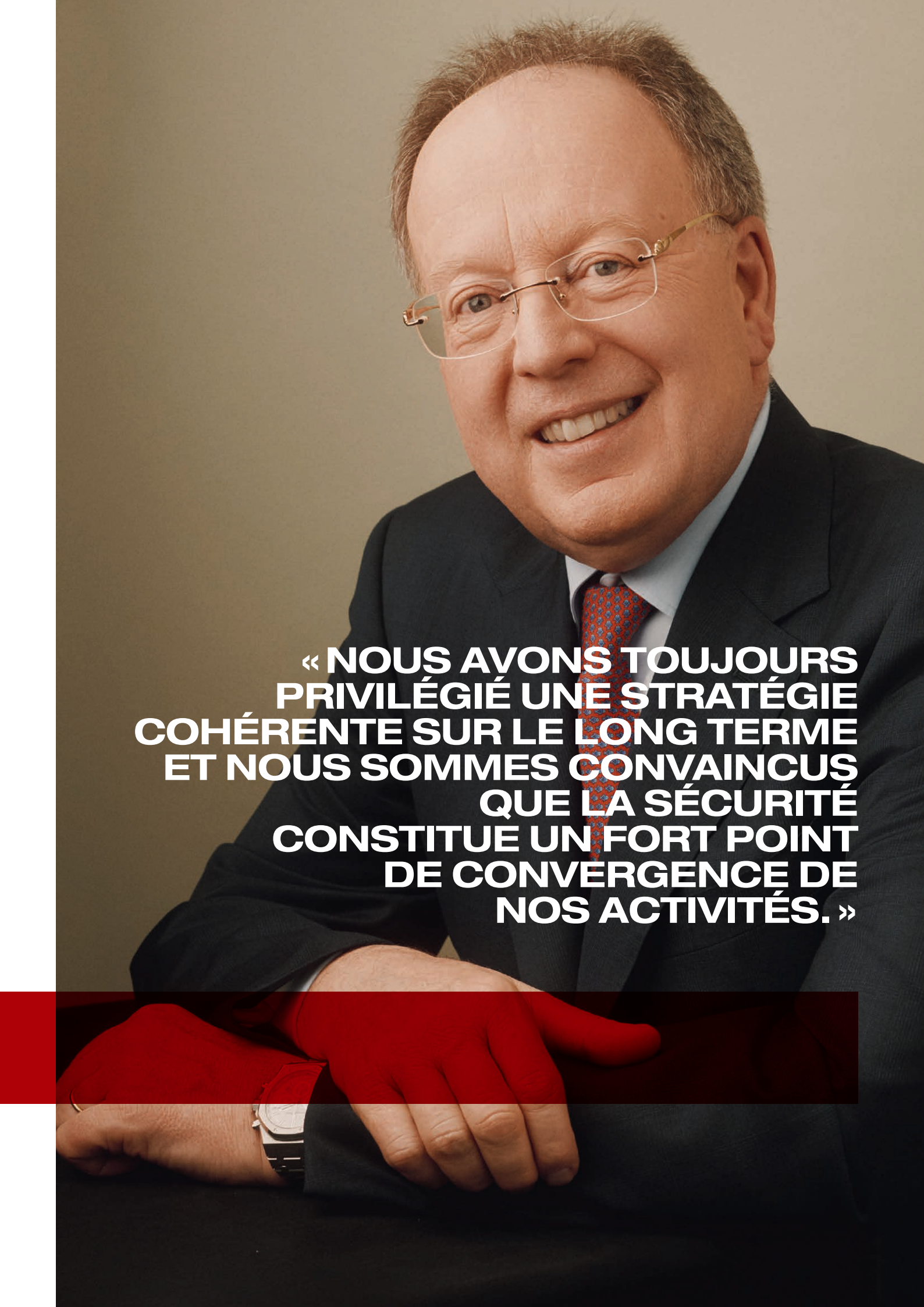
Nous protégeons ainsi les créateurs et propriétaires de contenus vidéo contre les différentes formes de piratage et offrons aux consommateurs des expériences de qualité. Par nos solutions de cybersécurité, nous protégeons nos clients contre les cyberattaques tout en respectant la protection des données. En termes d'Internet des Objets, nous permettons aux fabricants de sécuriser leurs devices et développons aussi des solutions de tracking qui aident à retrouver les biens perdus ou volés. Enfin, nos activités dans l'accès public permettent un accès fluide et sécurisé aux sites les plus fréquentés, tout en soutenant les villes dans leurs efforts pour devenir plus efficaces et durables.

Ces solutions et services permettent à des millions de personnes à travers le monde de profiter de leurs activités quotidiennes et de vivre des expériences divertissantes en toute quiétude. C'est ainsi que les collaborateurs du Groupe Kudelski partagent leur passion et leur savoir-faire.



An aerial photograph of a coastal town, likely in Norway, during a sunset. The town is built on a narrow peninsula, with colorful buildings and a harbor filled with boats. In the background, a large, dark island rises from the water. The sky is filled with soft, orange and pink clouds, and the sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow over the scene. The text "POUR QUI, POURQUOI ET COMMENT" is overlaid in large, white, bold letters across the middle of the image.

POUR QUI, POURQUOI ET COMMENT

A portrait of a middle-aged man with short, light brown hair, wearing glasses and a dark blue suit with a red patterned tie. He is smiling and looking towards the camera. His hands are resting on a dark surface in front of him. A red vertical bar is on the left side of the image, and a dark red horizontal bar is at the bottom. The text is overlaid on the lower part of the image.

**« NOUS AVONS TOUJOURS
PRIVILÉGIÉ UNE STRATÉGIE
COHÉRENTE SUR LE LONG TERME
ET NOUS SOMMES CONVAINCUS
QUE LA SÉCURITÉ
CONSTITUE UN FORT POINT
DE CONVERGENCE DE
NOS ACTIVITÉS. »**

INTERVIEW D'ANDRÉ KUDELSKI

Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski

Votre regard sur les performances du Groupe en 2023 ?

En 2023, nous avons observé une accélération des principales tendances mises en évidence ces dernières années. Kudelski Security, Kudelski IoT et SKIDATA ont continué à se développer, avec une réduction des pertes et un accroissement de la rentabilité. L'activité Télévision digitale a quant à elle continué de ressentir les effets d'un marché challengeant : son chiffre d'affaires a été sous pression, en particulier dans les domaines des ventes de hardware et de l'intégration des systèmes, plusieurs projets clients majeurs ayant pris fin en 2022. Il est néanmoins important de souligner que la Télévision digitale demeure, exprimé en dollars, l'activité la plus rentable du Groupe. Nous prévoyons donc de continuer à investir dans quelques opportunités prometteuses afin de maintenir le potentiel de contribution bénéficiaire de cette division.

Que vous inspirent les résultats de la Télévision digitale au cours de l'année écoulée et quelle orientation avez-vous prévu de lui donner ?

Le marché dans lequel évolue la division Télévision digitale connaît une transformation majeure, avec le passage progressif du broadcast à la vidéo par Internet. Bien que cette transformation constitue un défi pour nombre d'acteurs actuels du secteur, le besoin fondamental de protéger les contenus se fait, à bien des égards, encore plus ressentir à mesure que le marché évolue. La capacité avérée du Groupe à gagner de nouveaux clients dans cet environnement, y compris sur des marchés à forte croissance comme le streaming sportif, témoigne de son aptitude à saisir les nouvelles opportunités qui se présentent sur un marché dynamique.

Pourquoi le Conseil d'administration a-t-il décidé de céder la division Accès public ?

Prendre la décision de se séparer d'une activité prometteuse n'est jamais facile. Néanmoins, nous avons toujours privilégié une stratégie cohérente sur le long terme et nous sommes convaincus que la sécurité constitue un fort point de convergence de nos activités. Elle est l'objectif principal des segments Télévision digitale, Kudelski IoT et Kudelski Security et, en particulier en cette période où les coûts de financement sont élevés, le Groupe se doit de prendre des décisions en ayant le long terme à l'esprit. En cédant SKIDATA, le Groupe sera mieux armé pour se concentrer sur son cœur de métier, la sécurité, tout en privilégiant les synergies entre ses différents segments.

Comment la division Accès public va-t-elle évoluer lors des prochains mois ?

Avant la pandémie de COVID-19, nous avons entamé un projet de transformation chez SKIDATA et, en 2022, au sortir de la pandémie, nous avons déjà observé une tendance positive, qui allait en s'accroissant. 2023 a été l'une des meilleures années pour SKIDATA, avec une croissance du chiffre d'affaires de 16%. La dynamique de la division pour 2024 et au-delà est également excellente. Notre priorité est de poursuivre dans cette dynamique positive, notamment en continuant à développer les initiatives lancées dans le cadre de notre projet de transformation, dont des solutions innovantes pour les « smart cities ».

Kudelski Security se rapproche-t-elle de la rentabilité ?

En 2023, Kudelski Security a accompli des progrès majeurs sur la voie de la rentabilité. Cela a pris plus de temps qu'initialement prévu, mais avec le déploiement de nouvelles technologies, dont l'IA, nous espérons poursuivre sur une dynamique de croissance et améliorer encore les résultats en 2024.

La croissance impressionnante de Kudelski IoT va-t-elle se poursuivre ?

Kudelski IoT a connu une remarquable croissance du chiffre d'affaires en 2023. Elle est parvenue à développer rapidement de nouvelles activités tout en répondant aux attentes des clients les plus exigeants. La tâche n'a pas été facile, mais nous y sommes arrivés grâce à l'agilité de nos équipes et à une technologie innovante. Kudelski IoT devrait poursuivre sa croissance à deux chiffres en pour cent en 2024 en mettant davantage l'accent sur les économies d'échelle, ou « scalabilité » pour se rapprocher progressivement du seuil de rentabilité.

Comment le Groupe compte-t-il recentrer ses efforts stratégiques sur son activité principale, la sécurité ?

En 2001, lorsque le Groupe a décidé d'étendre ses activités au marché des solutions d'accès public avec l'acquisition de SKIDATA, l'objectif était de valoriser des opportunités qu'offraient le rapprochement entre le secteur des médias électroniques et les activités du monde physique, avec la sécurité digitale comme le point de convergence pour le Groupe. Ces vingt dernières années, les synergies axées sur les technologies avec

« ALORS QUE L'IA EST AUJOURD'HUI UN MOT TRÈS À LA MODE, LE GROUPE INVESTIT DANS CE DOMAINE DEPUIS PLUS DE 10 ANS ET EN TIRE DES RÉSULTATS PROMETTEURS. »

Le Groupe ont permis à SKIDATA de devenir l'un des principaux acteurs digitaux du marché de l'accès public. Aujourd'hui, protéger l'espace digital est devenu essentiel face à l'accélération rapide du risque de cybermenaces, qui constitue l'un des principaux défis des modes de vie modernes. Pour le Groupe, cela signifie que la protection de l'espace digital sera très certainement au cœur de la croissance à long terme de ses différents segments d'activité.

Quelles seront, selon vous, les synergies les plus importantes entre les divisions Télévision digitale, Kudelski Security et Kudelski IoT ?

Ces trois divisions du Groupe partagent l'ADN et de nombreuses ressources du Groupe, notamment l'innovation, la R&D et la propriété intellectuelle. Kudelski Security et Kudelski IoT sont des spin-offs de la division Télévision digitale. Nombre de pionniers et collaborateurs de la Télévision digitale ont joué un rôle essentiel dans le succès de Kudelski Security et Kudelski IoT. En ce qui concerne le volet commercial, bien des clients de la Télévision digitale sont déjà des clients ou des prospects de Kudelski Security et de Kudelski IoT. Kudelski Security est également un canal de distribution privilégié pour Kudelski IoT. Ces synergies s'articulent autour de la sécurité digitale, l'un des points forts du Groupe Kudelski.

Les tendances du marché pour 2024 ?

La demande pour Kudelski Security et Kudelski IoT continue d'évoluer positivement. Pour ces deux segments, nous devrions continuer à gagner des parts de marché en 2024. Le marché de la Télévision digitale poursuit son évolution. Le marché broadcast continue sa transformation vers le monde Internet et positionne le Groupe favorablement pour gagner également des parts de marché. Concrètement, le Groupe décroché de nouveaux projets dans le domaine de la vidéo par Internet aussi bien avec de nouveaux clients que des partenaires de longue date. Enfin, le marché des solutions d'accès public poursuit son développement dans le monde post-COVID, et plus particulièrement dans les domaines de l'accès sans contact et des « smart cities ».

Le Groupe intègre déjà l'IA dans certaines de ses solutions. Quelle est l'évolution prévue pour l'avenir ?

Alors que l'IA est aujourd'hui un mot très à la mode, le Groupe investit dans ce domaine depuis plus de 10 ans et en tire des résultats prometteurs, notamment le concept innovant de jumeau numérique des abonnés, qui permet à une entreprise de simuler des scénarios commerciaux, personnalisés potentiellement pour chaque client. Le développement et le déploiement de la technologie IA du Groupe est un excellent exemple de la manière dont nous pouvons exploiter les synergies entre nos différentes divisions. Notre initiative IA a été lancée par la division la Télévision digitale pour la gestion d'abonnés, avant de s'étendre rapidement à Kudelski Security afin de renforcer la détection et le signalement des menaces, et à Kudelski IoT pour améliorer la localisation de devices. L'IA est un important vecteur de synergies, que le Groupe exploitera à l'avenir pour développer des opportunités d'affaires.

Quelle sera, selon vous, la situation financière du Groupe à la fin de l'année 2024 ?

Avec un retour de l'inflation et la hausse des taux d'intérêt, les coûts de financement ont considérablement progressé. Dans un tel environnement, en tant que Groupe, nous devons choisir nos priorités et mettre en valeur nos principaux points forts. Notre décision de céder l'activité Accès public devrait permettre non seulement au Groupe de réduire considérablement sa dette, mais également de mieux se concentrer sur ses trois segments liés à la sécurité et d'accélérer les synergies entre ceux-ci.

Votre conclusion ?

2024 sera une année compliquée, mais passionnante. Notre feuille de route est claire et audacieuse. La clé de notre réussite sera la qualité d'exécution et notre capacité à relever les défis identifiés ou inattendus. Plus que jamais, en ces temps difficiles, je tiens, au nom du Conseil d'administration, à remercier nos équipes, nos clients et nos actionnaires, dont le soutien est essentiel à la réussite de tous nos projets.

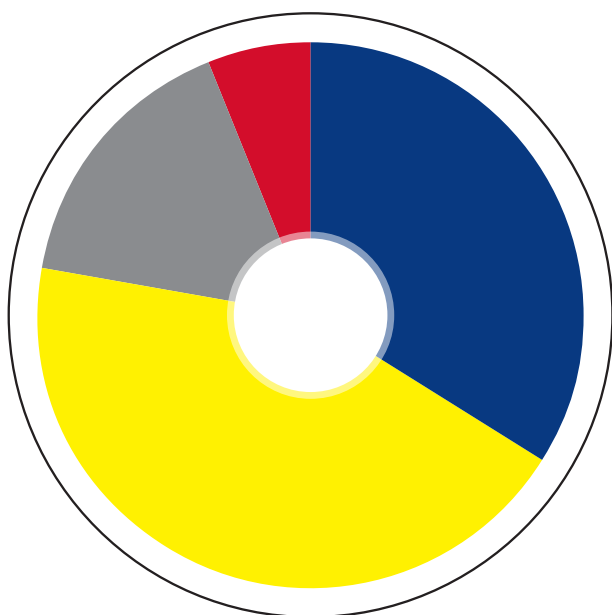


**« NOTRE DÉCISION DE CÉDER L'ACTIVITÉ
ACCÈS PUBLIC DEVRAIT PERMETTRE
NON SEULEMENT AU GROUPE DE RÉDUIRE
CONSIDÉRABLEMENT SA DETTE,
MAIS ÉGALEMENT DE MIEUX SE CONCENTRER SUR
SES TROIS SEGMENTS LIÉS À LA SÉCURITÉ
ET D'ACCÉLÉRER LES SYNERGIES ENTRE CEUX-CI. »**

CHIFFRES CLÉS 2023

		31.12.2023	31.12.2022	Change
Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	USD million	761,5	715,9	6,4%
Résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements (OIBDA)	USD million	28,7	33,2	-13,6%
En % du chiffre d'affaires	%	3,8%	4,6%	
Résultat opérationnel	USD million	-2,0	0,9	
En % du chiffre d'affaires	%	-0,3%	0,10%	
Résultat net	USD million	-24,5	-16,3	
Résultat net par action	USD	-0,5252	-0,3704	
Montants redistribués aux actionnaires	CHF	0,00	0,00	
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	USD million	63,9	1,5	
Liquidités	USD million	56,4	62,2	
Collaborateurs au 31 décembre (nombre effectif)		3152	3233	

Chiffre d'affaires par segment



Télévision digitale

34%

Accès public

44%

Cybersécurité

16%

Internet des Objets

6%

Télévision digitale



520 opérateurs

400 millions d'abonnés

Accès public

7'600 clients

11'600 installations dans le monde



Cybersécurité

1'000 clients

39 milliards d'alertes par jour



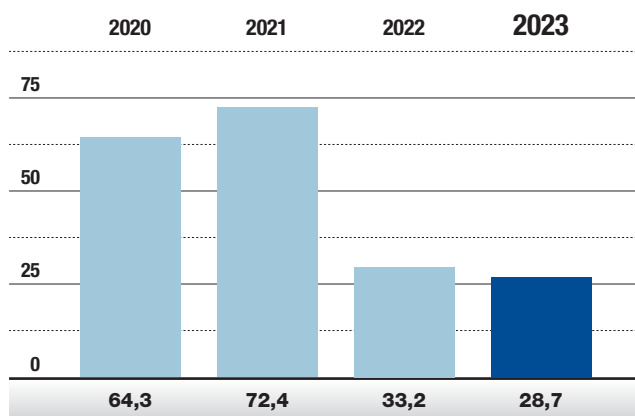
Internet des Objets

443 clients



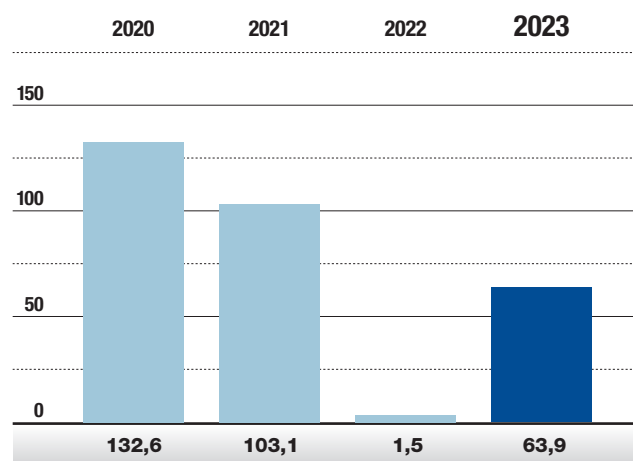
OIBDA *

En millions de USD



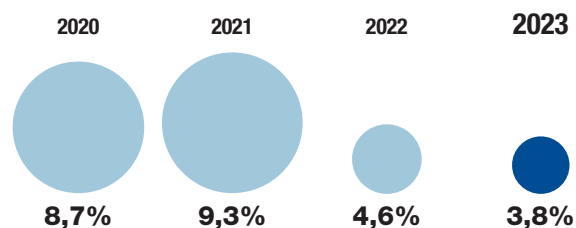
Cash-flow opérationnel

En millions de USD



OIBDA */Chiffre d'affaires

En %



* Operating Income Before Depreciation, Amortization and Impairment



LE GROUPE KUDELSKI

**LEADER MONDIAL
DANS LA CONCEPTION ET
LA FOURNITURE DE SOLUTIONS
TECHNOLOGIQUES SÉCURISÉES
DE POINTE**

ADN DU GROUPE

› LE GROUPE KUDELSKI

Le consommateur au premier plan

Nos solutions simplifient le quotidien de plus de 500 millions d'utilisateurs dans le monde grâce à des technologies de pointe offrant des interactions intuitives et sans contact.

Un pionnier technologique

Depuis des décennies, le Groupe Kudelski est reconnu comme un précurseur dans ses différents domaines d'activité. Chaque jour, nos équipes passionnées développent des solutions de pointe innovantes qui étoffent son portefeuille de brevets et qui répondent aux nouveaux défis de notre monde de manière simple et sécurisée.

Une R&D de pointe

Le Groupe Kudelski est un expert respecté dans le domaine de la sécurisation des données, des contenus et des actifs. Nos solutions de très haute fiabilité permettent aux opérateurs d'évoluer en toute confiance dans leurs marchés respectifs.



**CHAQUE
JOUR, PLUS DE
500 MILLIONS
D'UTILISATEURS
BÉNÉFICIAIRES
DES SOLUTIONS
DU GROUPE
KUDELSKI**

SOCIÉTÉS DU GROUPE

› LE GROUPE KUDELSKI

Télévision digitale

NAGRAVISION

Le Groupe Kudelski est leader mondial dans le développement et la vente de technologies de pointe destinées à protéger les revenus des créateurs de contenus et des fournisseurs de services pour la télévision digitale sur tous types de réseaux de distribution. Ses solutions permettent aux consommateurs d'accéder à des services vidéo sur tous les devices et répondent aux préoccupations en matière de confidentialité en protégeant l'ensemble de l'écosystème de l'utilisateur, y compris ses données personnelles et les devices de toute la famille, chez soi ou en déplacement.

Accès public

SKIDATA

Leader mondial en solutions d'accès public pour les personnes et les véhicules, le Groupe équipe les parkings, stades et stations de montagne parmi les plus importants au monde. Ses solutions intègrent les technologies sans contact les plus récentes pour une utilisation conviviale, sûre et durable.

Cybersécurité

KUDELSKI SECURITY

Dans un monde qui repose de plus en plus sur les communications, le Groupe fournit des solutions et des services de cybersécurité visant à protéger les données, les processus et les systèmes des entreprises. Pour cela, il s'appuie sur sa longue expérience dans la sécurisation des contenus numériques et la lutte contre le piratage.

Internet des Objets (IoT)

KUDELSKI IOT

Le Groupe offre des technologies et services de sécurité aux entreprises couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur de l'IoT par la création de solutions de sécurité innovantes et durables. Il fournit également des solutions de traçage des produits pour les concessionnaires automobiles et d'autres secteurs.



**PLUS
DE 70 ANS**
d'innovation et d'évolution

500 MILLIONS
d'utilisateurs

3000+
employés

Présence
MONDIALE

DATES CLÉS

› LE GROUPE KUDELSKI

1951

Stefan Kudelski fonde la société.

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

1960

Contrat pour le développement du premier enregistreur vocal subminiature et stéréo destiné aux agences gouvernementales.

1989

Livraison des premiers systèmes de cryptage pour la télévision 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 numériques.

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 élargit ses activités au secteur de la cybersécurité.

2016

Le Groupe établit un second siège à Phoenix, Arizona, aux États-Unis.

Lancement d'Insight, la plateforme de business performance du Groupe, basée sur l'intelligence artificielle et le big data.

2017

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

2020

Développement de solutions hautement sécurisées de communication à distance et d'accès sans contact pour répondre aux défis posés par le Covid-19.

2023

Accent sur la cybersécurité et l'Internet des Objets, avec le développement de technologies résistantes aux attaques quantiques, de puces sécurisées et de produits d'asset tracking.



Les soins de santé font partie des domaines d'activité pour lesquels la cybersécurité et l'IoT sont primordiaux.

QUATRE PILIERS SOLIDES AVEC DE FORTES SYNERGIES

› LE GROUPE KUDELSKI



Télévision digitale



Accès public

DESCRIPTION

Combiner le meilleur du broadcast et du streaming dans le domaine des médias et du divertissement.

Permettre aux opérateurs d'accélérer la transformation de leur entreprise grâce à un vaste portefeuille de solutions innovantes.

Leader mondial dans les solutions de gestion de l'accès public et des revenus pour Parking & Mobilité et Sports & Divertissement.

AXES PRINCIPAUX

Sécurisation du contenu basée sur les données.

Plateforme vidéo permettant une expérience de visionnage personnalisée.

AI au service des centres d'appels téléphoniques pour améliorer la productivité.

Protéger les consommateurs contre les cybermenaces.

Sécurisé par design

Solutions intégrées favorisant un accès fluide et simple des personnes et véhicules à des sites et installations tels que parkings, remontées mécaniques, stades et parcs d'attractions.

Solutions SKIDATA permettant aux opérateurs d'infrastructures de maximiser leurs revenus.

Sécurisé par design

MARCHÉ

Mondial

Mondial

DEPUIS

1951 (audio)
1995 (digital)

1977
(depuis 2001 dans le Groupe)

MATURITÉ

Élevée, avec développement supplémentaire attendu

Élevée, avec développement supplémentaire attendu



Cybersécurité

Leader en cybersécurité aidant les entreprises à accélérer leur transformation de manière sécurisée, à innover et à réduire les risques.

Solutions complètes pour faire face aux risques commerciaux et cybernétiques et renforcer la confiance des entreprises.

Services managés de détection et de réponse 24/7 pour réduire efficacement les risques et renforcer la résilience cybernétique.

Approche proactive des risques et des nouvelles tendances par une R&D de pointe.

Suisse / USA / Europe

2012

En développement



Internet des Objets

Solutions IoT évolutives et fiables qui génèrent et sécurisent les données nécessaires à l'intelligence IA et ML pour réduire les coûts et accroître les revenus.

Services de formation, conception, évaluation et précertification visant à garantir la sécurité des produits.

Sécurisation du cycle de vie pour les fabricants de semi-conducteurs et de devices.

Solutions IoT « end-to-end » telles que asset tracking et détection.

Sécurisé par design

USA / Europe

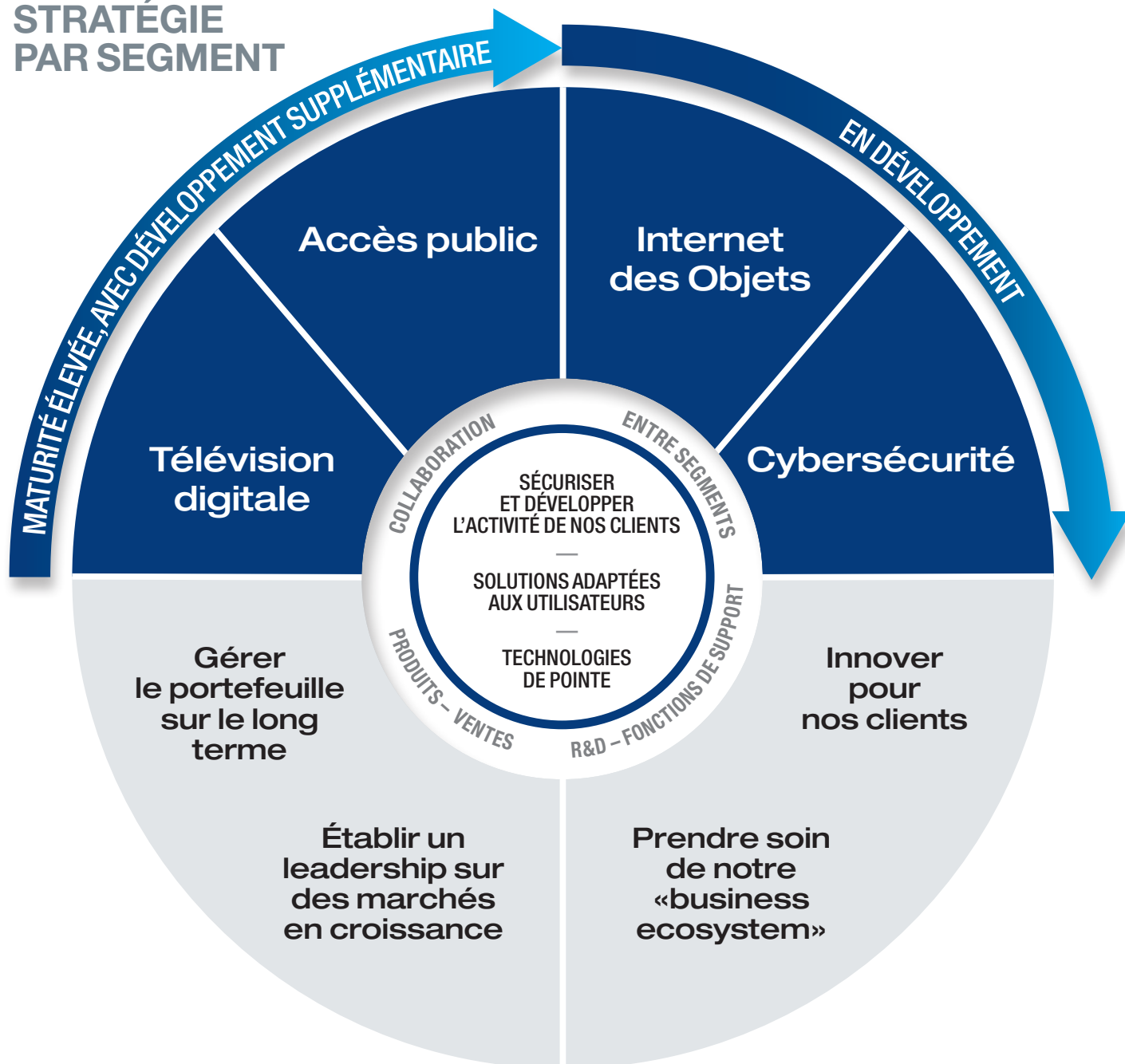
2017

En développement

AXES STRATÉGIQUES

LE GROUPE KUDELSKI

STRATÉGIE PAR SEGMENT



PRINCIPES DU GROUPE KUDELSKI

Gagner de la valeur dans les domaines en croissance



**Core
businesses**



**Villes et bâtiments
intelligents**

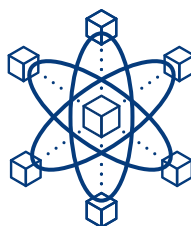


**Industrie
automobile**

Technologies ciblées



Digitalisation



Blockchain et Quantum



Intelligence artificielle

**Asset tracking
devices**

**Transition
vers le mobile**

**Finance décentralisée
(DeFi)**

**Résistance
aux attaques quantiques**

**Business et sécurité
optimisés**

**Habitudes
de consommation**

GESTION DU PORTEFEUILLE DE BREVETS

› LE GROUPE KUDELSKI

Avec plus de 70 ans d'innovation dans le développement de produits et services pionniers, le Groupe Kudelski renforce stratégiquement sa position globale en termes de propriété intellectuelle. Le Groupe est actif de longue date dans la protection de ses droits de propriété intellectuelle, investissant plus de USD 130 millions chaque année dans la recherche et le développement. Son département dédié à la propriété intellectuelle définit la stratégie globale en mettant l'accent sur la protection, le développement, la gestion et la monétisation à l'échelle de son portefeuille de brevets, au service de l'innovation et de la création de produits et services de pointe.

Créer et mettre à jour des brevets pertinents

Le Groupe et ses filiales détiennent un important portefeuille mondial constitué de plusieurs milliers de brevets, couvrant de nombreux domaines. Ceux-ci couvrent notamment la cybersécurité, la sécurité des puces électroniques, la blockchain, le contrôle d'accès, le watermarking, la télévision digitale et la gestion des droits, la distribution de contenus numériques, l'interface utilisateur ou encore la gestion sécurisée de la communication. De nombreux brevets concernent des technologies fondamentales et à haute valeur ajoutée qui ont un impact sur nombre d'activités commerciales.

La stratégie du Groupe en matière de propriété intellectuelle est en phase avec sa stratégie globale. Elle s'adapte en permanence à l'évolution des technologies et des conditions de marché ainsi qu'aux nouvelles opportunités liées aux produits. Le Groupe revoit régulièrement son portefeuille de propriété intellectuelle afin d'optimiser la valeur stratégique de ses actifs de propriété intellectuelle en fonction des objectifs de ses secteurs d'activité. Il est ainsi en mesure d'optimiser leur retour sur investissement.

Monétiser la propriété intellectuelle

En 2023, le Groupe Kudelski a progressé dans la monétisation de sa propriété intellectuelle par le biais de contrats de licences dans de nouveaux segments d'activité liés aux services de distribution vidéo en ligne, aux médias sociaux, au fitness interactif et aux fournisseurs de jeux vidéo en ligne. Alors que le Groupe favorise les accords de licences négociées, il reste toutefois déterminé et apte à faire valoir ses droits de propriété intellectuelle par la voie judiciaire

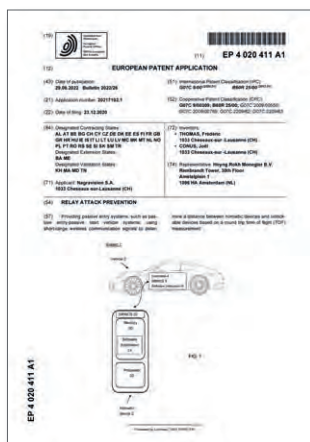
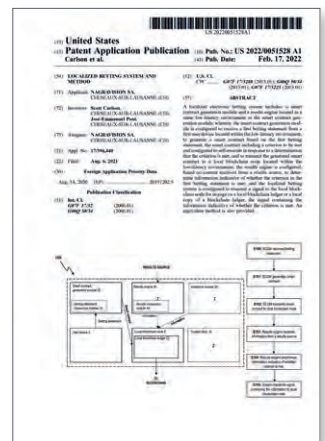
lorsque les conditions de la concurrence ou du marché le justifient. Le Groupe cherche à intégrer la dimension produits et opportunités commerciales lors de la conclusion d'accords de licences. La propriété intellectuelle du Groupe, par son portefeuille de brevets en particulier, continuera à faire office de force stratégique de dissuasion vis-à-vis de possibles menaces de la concurrence.

Soutenir les activités en développement du Groupe

En 2023, le département de propriété Intellectuelle a continué de soutenir et accompagner les activités cybersécurité et IoT du Groupe, notamment par le dépôt de brevets couvrant les technologies prometteuses développées par les équipes R&D du Groupe, telles que l'asset tracking, les systèmes d'ouverture mains libres, la détection de cybermenaces et le cryptage post-quantique. Il a également soutenu l'innovation dans des domaines qui s'appliquent à l'ensemble du Groupe, tels que l'intelligence artificielle, le métavers et la réalité virtuelle. Le Groupe poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie d'investissement dans l'innovation ainsi que de protection et de promotion de son portefeuille de propriété intellectuelle.

Des brevets de classe mondiale

En établissant des accords de licences croisés avec les acteurs clés du monde numérique, le Groupe Kudelski a démontré la pertinence de son portefeuille de propriété intellectuelle issu de sa R&D tout en obtenant une grande liberté d'action concernant la propriété intellectuelle de tiers, précieuse pour le développement de ses futures activités.



«NOTRE DÉPARTEMENT DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE CONTINUE DE SOUTENIR LES ACTIVITÉS CYBERSÉCURITÉ ET IOT DU GROUPE, QUI SONT EN PLEINE CROISSANCE, PAR LE DÉPÔT DE BREVETS COUVRANT DES TECHNOLOGIES PROMETTEUSES.»

TÉLÉVISION DIGITALE

**LE MEILLEUR DU BROADCAST
ET DU STREAMING**



ACCÉLÉRATION DU CHANGEMENT DANS UN MARCHÉ EN PLEINE MUTATION

› TÉLÉVISION DIGITALE

Alors que le secteur des médias et du divertissement cherche une nouvelle convergence et s'étend au-delà de la distribution de contenus pour miser sur l'agrégation de services, NAGRAVISION continue à définir les tendances en lançant des solutions innovantes sur le marché. En permettant aux acteurs de la chaîne de distribution d'innover pour satisfaire les exigences des consommateurs, NAGRAVISION s'assure que ses clients sont équipés pour faire face aux menaces les plus sophistiquées, tant en termes de piratage de contenus que de cybersécurité afin de protéger leurs activités et leurs abonnés.

Adaptation aux perturbations

En 2023, NAGRAVISION a continué à attirer de nouveaux clients du secteur des médias et du divertissement. Ses clients existants des secteurs de la production, de la distribution et de l'agrégation ont quant à eux fait preuve d'un regain d'optimisme pour relever les défis et saisir les opportunités en dépit de la fragmentation du paysage des contenus et de la pression à la baisse sur le chiffre d'affaires.

Au cours des 12 derniers mois, nos solutions ont aidé les opérateurs à mettre en œuvre des stratégies de transformation et à optimiser leurs offres afin d'améliorer l'expérience de leurs abonnés. Par ailleurs, notre partenariat stratégique avec Amazon Web Services (AWS) a permis de s'assurer que nos solutions sont adaptées au cloud et auditées de manière indépendante afin de garantir une conception optimale pour fonctionner dans des environnements cloud hautement évolutifs.

Des consommateurs toujours plus connectés

En 2023, le marché des solutions pour modes de vie connectés a continué sa progression. Alors que notre quotidien est aujourd'hui régi par des applications, certains abonnés se questionnent sur l'atteinte potentielle à leur sphère privée. NAGRAVISION a créé une offre innovante qui permet aux opérateurs de s'adapter à cette situation. À mesure que le marché s'étend au-delà des services « triple play » et « quadruple play » pour adopter une approche de type « infinity play » ou « service marketplace », les opérateurs ont la possibilité de proposer un nouveau service à haute valeur ajoutée et de mettre en valeur leur marque. Pionnière dans les domaines de la technologie financière, de la gestion des identités, des contenus et des jeux, la solution infinity play de NAGRAVISION est

une application unique, au nom de l'opérateur, grâce à laquelle les consommateurs peuvent visionner des contenus, jouer à des jeux ou explorer d'autres services numériques. Basée sur un portefeuille électronique, la solution tire également parti de la relation de confiance établie entre l'opérateur et le consommateur.

Sécuriser la domotique

En outre, le Groupe a continué à faire valoir son expertise à travers NAGRAVISION, Kudelski IoT et Kudelski Security afin de développer la solution NAGRA Scout. Conçue pour protéger les consommateurs des cybermenaces dans un environnement de foyer connecté et leur permettre de façonner leur expérience Internet, NAGRA Scout fournit aux opérateurs, en respectant la sphère privée, des informations relatives à la sécurité et aux comportements sur lesquelles s'appuyer pour optimiser les services ou planifier les évolutions du réseau en fonction des habitudes d'utilisation. Grâce à une collaboration avec Canal+ Telecom, la solution sera déployée pour élargir une offre de services existante à forte valeur ajoutée et proposer aux abonnés de nouvelles fonctionnalités de domotique sécurisées.

Expansion au-delà de la pay-TV

Face à la croissance des services s'adressant directement aux consommateurs (D2C), les opérateurs traditionnels de pay-TV ont accéléré leur transformation. Pour élargir la portée de leurs services, ils favorisent une approche de type « marketplace » pour la distribution de contenus, qui permet une intégration harmonieuse entre leurs contenus et ceux de tiers. NAGRAVISION collabore avec ses clients pour lancer de nouveaux services d'agrégation

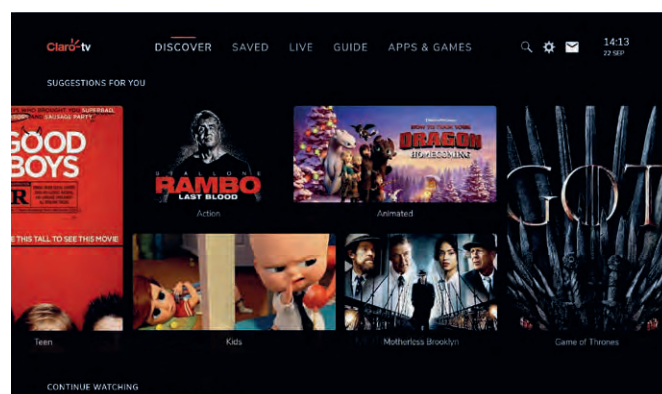
qui vont au-delà des contenus, s'étendent aux services et favorisent une stratégie de « super application ». Cela signifie que les opérateurs transforment leurs offres pay-TV traditionnelles en expériences numériques bien plus larges, ce qui crée de nouvelles opportunités à la fois pour les opérateurs et pour NAGRAVISION.

Les solutions de NAGRAVISION gardent pour objectif de s'assurer que les consommateurs ont accès au plus large éventail possible de contenus et de services sécurisés dans l'écosystème de marque de l'opérateur. Axée sur la personnalisation, la solution OpenTV Video Platform s'appuie sur une approche centrée sur l'utilisateur pour mettre à disposition des fonctionnalités telles qu'un contrôle vocal interprété par l'IA, une recherche universelle intuitive et des recommandations de contenus. En 2023, NAGRAVISION a effectué de nouveaux déploiements OpenTV pour Tele Columbus/PYUR en Allemagne et 4iG en Hongrie. Avec sa plateforme bénéficiant d'une sécurité primée en matière de streaming, NAGRAVISION permet aux distributeurs de médias et de divertissement de fournir des solutions de streaming attrayantes, qui peuvent aussi aider les opérateurs de broadcast à élargir leur offre, réaliser de nouvelles opportunités de revenus et atteindre de nouveaux publics.

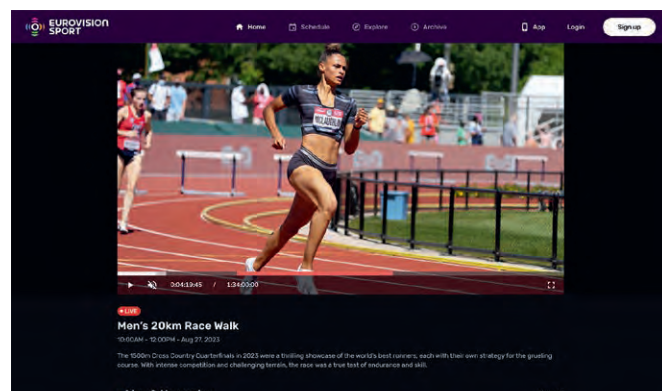
S'adresser aux fans de sport et aux sportifs

Avec la croissance du marché direct aux consommateurs (D2C), une opportunité de transformation se profile également dans le secteur du sport. Nous visons à renforcer nos services en ligne à l'aide de technologies permettant de relier, de connecter et d'interagir avec les consommateurs. Le portefeuille de solutions du Groupe Kudelski s'aligne sur les aspirations du secteur, qui sont de piloter, gérer, monétiser et protéger les initiatives D2C. Les solutions du Groupe proposent également des options vidéo et d'engagement numériques permettant aux amateurs de sports de vivre des expériences variées, à tout les niveaux de compétition.

NAGRAVISION fournit des solutions personnalisées pour les fédérations, les clubs et les amateurs, offrant deux approches distinctes pour s'aligner en toute transparence sur les divers profils personnels et exigences des utilisateurs finaux. La première approche est un abonnement et un modèle financé par la publicité qui propose un streaming D2C pour les grandes fédérations et ligues. Notre collaboration avec l'Union européenne de radio-télévision (UER) pour la création et la distribution d'Eurovision Sport, service de streaming sportif gratuit, en est un excellent exemple. La seconde approche cible les clubs et les amateurs qui souhaitent capturer et partager leurs activités sportives. Basée sur un modèle d'adhésion, notre solution Sportfie capture, partage et diffuse des contenus au sein d'un environnement de marque singulier dédié au sport.



Protéger la maison connectée contre les cybermenaces avec NAGRA Scout et créer de la valeur pour le consommateur avec Open TV Video Platform.



NAGRAVISION a conçu et livré la plateforme de streaming pour Eurovision Sport, exploitée par l'Union européenne de radio-télévision (UER).

PROTÉGER LA CRÉATIVITÉ TOUT EN LUTTANT CONTRE LE PIRATAGE

› TÉLÉVISION DIGITALE

Le streaming est devenu la méthode de distribution de contenus la plus répandue sur les devices connectés. Une situation qui entraîne toujours plus de piratage, en raison d'une plus grande surface d'attaque et d'un contenu disponible de plus en plus vaste.

Avec plus 30 ans d'expérience dans la lutte contre le piratage, NAGRAVISION propose aux opérateurs de streaming des solutions de sécurisation performantes des contenus telles que le watermarking et le renseignement anti-piratage. Ces solutions sont conçues pour s'adapter de manière efficace à la croissance d'une entreprise en proposant des analyses de sécurité complètes, renforcées par l'IA.

Renforcer la protection des contenus

Conscient qu'il existera toujours des devices de streaming faiblement sécurisés, NAGRAVISION a introduit des procédures et des outils de sécurité de nouvelle génération permettant aux fournisseurs de services de distribuer des contenus en toute sécurité sur des devices potentiellement plus vulnérables tout en monitorant l'ensemble de leur écosystème. Cette approche met l'accent sur la surveillance et la gestion des risques plutôt que sur le rejet pur et simple des devices, qui pourrait entraîner l'exclusion de certains abonnés et réduire la portée des services de l'opérateur.

Le système Active Streaming Protection de NAGRAVISION est déployé chez des opérateurs du monde entier. Ce déploiement s'est poursuivi en 2023 avec le lancement de ZEE5, une plateforme OTT de premier ordre en Inde. Notre offre inclut des fonctionnalités étendues de sécurisation des solutions OTT, y compris le multi-DRM, le watermarking, la gestion des sessions, la détection des fraudes et des anomalies (dont le partage d'identifiants), la protection des applications, la sécurité du réseau de diffusion de contenus (CDN) et les services de lutte contre le piratage. Chaque solution envoie des données vers un tableau de bord centralisé de surveillance et d'analyse de la sécurité qui fournit aux opérateurs des informations nécessaires pour leur activité.

Aujourd'hui plus que jamais, les propriétaires de contenus accordent des licences là où des mesures de sécurité approuvées sont mises en place. De leur côté, les opérateurs voient leurs offres de contenus se réduire

face à la concurrence des services D2C et se doivent de préserver autant que possible leurs revenus, ce qui renforce leur intérêt pour les outils de sécurité OTT. Grâce aux informations détaillées fournies aux opérateurs via les tableaux de bord de surveillance et d'analyse de la sécurité du système Active Streaming Protection, la sécurité est désormais perçue par les opérateurs comme un instrument potentiel de croissance du chiffre d'affaires plutôt qu'un coût isolé. Ces informations permettent par exemple de détecter les tentatives de piratage au sein du réseau de diffusion de contenus ou de déceler les signes d'utilisation excessive et de partage de mots de passe, ce qui peut déterminer les priorités, façonner les offres et sécuriser le chiffre d'affaires.

Déjouer les tentatives de piratage

Le Groupe s'est vu décerner le CSI Award 2023 dans la catégorie « Meilleure technologie de protection des contenus » pour son innovation dans ce domaine. CDN Gatekeeper, une solution intégrée au système Active Streaming Protection, aide les opérateurs à lutter contre la menace constante posée par le piratage du réseau de diffusion de contenus et à éviter de subventionner involontairement des opérations de piratage grâce à des mesures de sécurité et des actions préventives.

Les solutions de lutte contre le piratage doivent déjouer les services proposés par les pirates. Pour ce faire, les solutions de renseignement anti-piratage de NAGRAVISION s'appuient sur l'IA pour identifier et

« NAGRA ACTIVE STREAMING PROTECTION EST UN INSTRUMENT POTENTIEL DE CROISSANCE DU CHIFFRE D’AFFAIRES. »

neutraliser les foyers localisés de piratage susceptibles de se muer en une menace de plus grande envergure. Celles-ci sont signalées à un opérateur avec d’autres données sur l’écosystème de services via les tableaux de bord de surveillance et d’analyse de la sécurité du système Active Streaming Protection.

À l’avant-garde pour protéger la production de films

Avec la nécessité croissante, dans le secteur de la production et post-production, de distribuer des rushes et des screeners via l’OTT, NAGRAVISION a observé une hausse de la demande de services de sécurité OTT, représentant une opportunité de croissance pour le Groupe. La distribution non autorisée de contenus pendant le processus de post-production via des solutions OTT pirates représente une menace bien réelle. D’où le besoin clair de sécuriser les contenus.

En 2023, NAGRAVISION a connu un succès remarquable auprès des leaders du marché des outils de production et post-production comme Adobe Frame.io et Sony Ci Media Cloud. L’adoption de la technologie de watermarking forensique de NAGRAVISION par ces outils leaders du marché, ainsi que l’adoption plus large de ses solutions de sécurisation du streaming OTT par les

maisons de post-production, soulignent à la fois la pertinence des solutions de NAGRAVISION et les nouvelles opportunités de croissance dans le secteur.

Ayant fait ses preuves en matière d’innovation, NAGRAVISION est fière d’avoir été le premier acteur du secteur à introduire deux nouveautés en 2023. En collaboration avec QTAKE, partenaire spécialisé dans la production distribuée, NAGRAVISION a utilisé le watermarking forensique pour protéger les contenus dès le moment où la caméra tourne. Par ailleurs, en collaboration avec Eluvio, NAGRAVISION a utilisé le watermarking forensique pour la première fois dans le cadre d’une plateforme de diffusion de contenus décentralisée qui sécurise les contenus dans la blockchain.



Les solutions de sécurité numérique de NAGRAVISION : un moyen pour les fournisseurs de services vidéo de protéger leur contenu, quel que soit le device.



OPTIMISER LE SERVICE CLIENT GRÂCE À L'IA

› TÉLÉVISION DIGITALE

En promouvant des offres agrégées, les opérateurs mettent toujours plus l'accent sur la fidélisation et la rétention de leurs clients. Pour appuyer cette démarche, leurs services clients se doivent d'être performants. L'analyse de NAGRAVISION a révélé que 60% du trafic des centres d'appels concerne des questions de facturation, qui sont souvent un indicateur de la frustration des clients et peuvent entraîner un désabonnement.

Bien que ce type d'appels représente un volume de trafic important, les discussions sont souvent répétitives et peuvent être prises en charge par l'IA. Pour répondre à ce besoin à une époque où le recrutement, la formation et la rétention du personnel des centres d'appels comportent leurs propres défis, NAGRAVISION propose des offres conçues pour compléter efficacement et à moindre coût les solutions de service client existantes.

Prédire le comportement des consommateurs

En 2022, NAGRAVISION a lancé Insight Smart Pricing, sa solution de tarification intelligente. Révolutionnant l'analyse du comportement des abonnés, elle offre une approche unique orientée données qui permet aux opérateurs d'atteindre leurs objectifs. Smart Pricing est une plateforme de jumeau numérique qui simule le comportement futur des abonnés sur la base de leurs réactions antérieures aux offres et aux nouvelles approches tarifaires.

En anticipant les réactions des abonnés à une intervention, telle qu'un changement de prix ou le lancement d'une nouvelle offre, les opérateurs peuvent planifier de façon proactive des interventions qui optimisent leurs indicateurs clés de performance. Désormais opérationnelle chez les clients de NAGRAVISION dans le monde entier, la solution Smart Pricing contribue à l'élaboration de nouvelles offres, à la gestion de l'érosion des prix et, plus important encore, à la croissance du chiffre d'affaires et des bénéfices.

Offrir une assistance permanente aux consommateurs

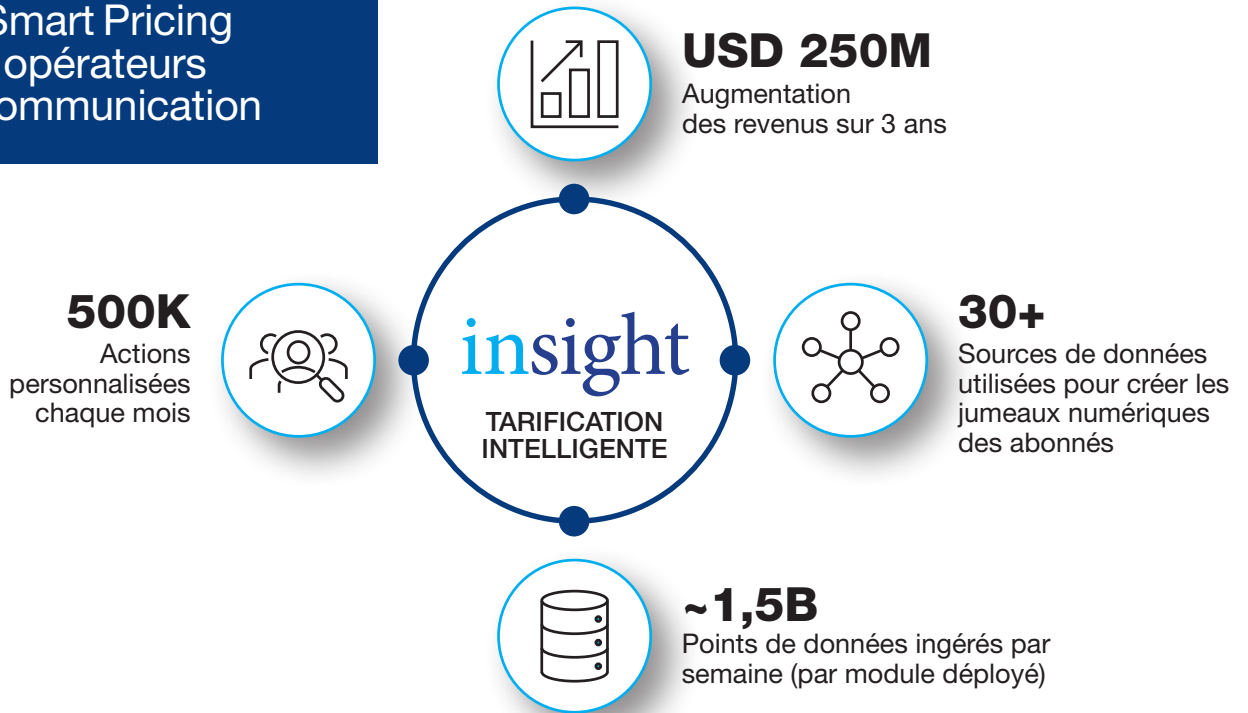
En 2023, NAGRAVISION, boostée par le succès de Smart Pricing, a décidé d'exploiter la puissance des grands modèles de langage (LLM) pour créer l'outil Insight Negotiation Agent. Agent conversationnel en ligne innovant qui alimente les chatbots et sera bientôt étendu aux conversations vocales, Negotiation Agent demande à un LLM

d'interpréter les messages des consommateurs et d'y répondre en fonction de directives définies par l'opérateur. Étant donné que les consommateurs interagissent de plus en plus avec les entreprises par voie numérique et compte tenu des pressions constantes pour réduire les coûts opérationnels, cette solution innovante est conçue pour les opérateurs de télécommunications désireux d'offrir une assistance permanente à leur clientèle.

Negotiation Agent communique de manière fluide et naturelle avec le consommateur, qui est connecté à son compte sur l'application de l'opérateur ou authentifié via un réseau social. Lorsqu'un consommateur pose une question telle que « Pourquoi ma facture est-elle si élevée ce mois-ci ? », Negotiation Agent consulte son compte et lui répond en lui fournissant une liste détaillée de ses services, en les identifiant individuellement. Negotiation Agent poursuit ensuite le dialogue et peut proposer des ajustements, de nouvelles offres ou des mises à niveau en fonction des informations fournies par le consommateur et de son comportement antérieur.

Le consommateur profite d'une discussion constructive avec des résultats concrets. Quant à l'opérateur, il bénéficie d'une réduction des appels au centre d'appels et peut optimiser les efforts des conseillers du centre afin qu'ils se concentrent sur les cas complexes.

Exemple de l'effet Insight Smart Pricing pour les opérateurs de télécommunication



En traitant les données, l'IA optimise l'expérience des clients, en leur proposant les meilleures offres, adaptées à leurs habitudes et à leurs préférences.

SÉCURISER L'AVENIR NUMÉRIQUE

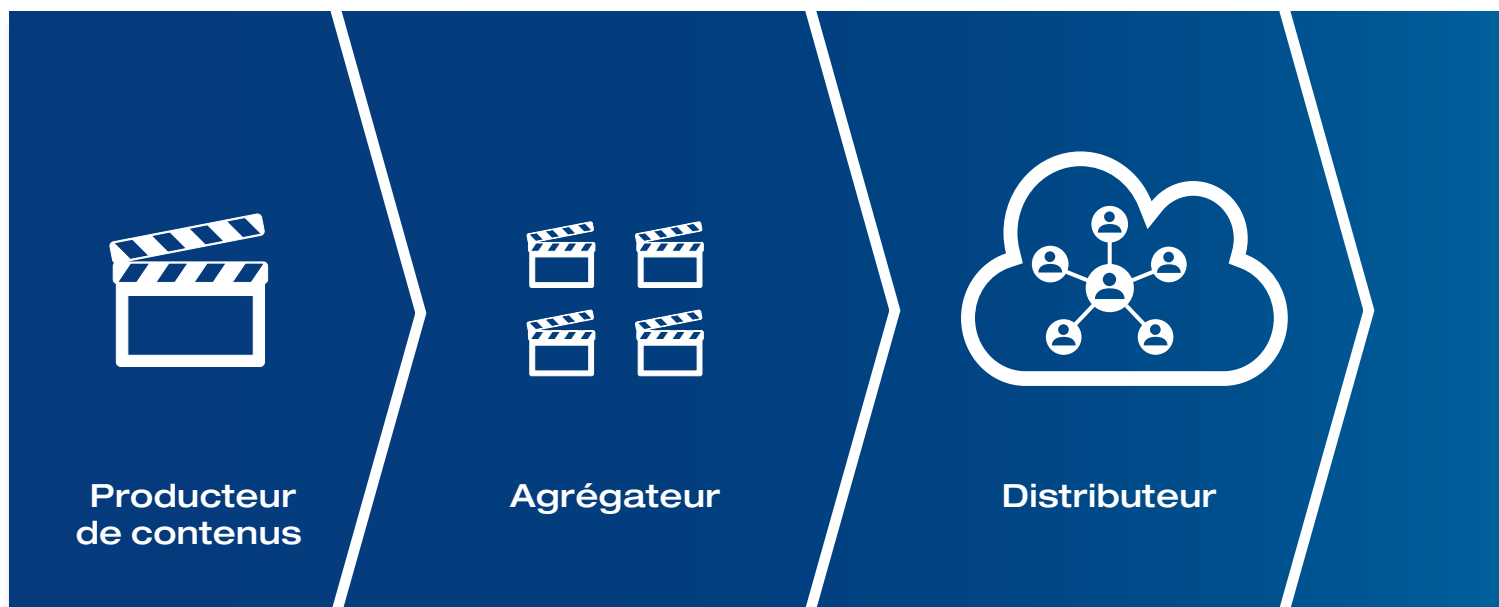
› TÉLÉVISION DIGITALE

En synergie avec les autres entités du Groupe Kudelski, NAGRAVISION est source de résilience dans un monde en constant changement.

Services d'information contre le piratage
Watermarking forensique NexGuard

Active Streaming Protection et Plateformes hybrides et de streaming
Insight (comportement des consommateurs et fidélité)

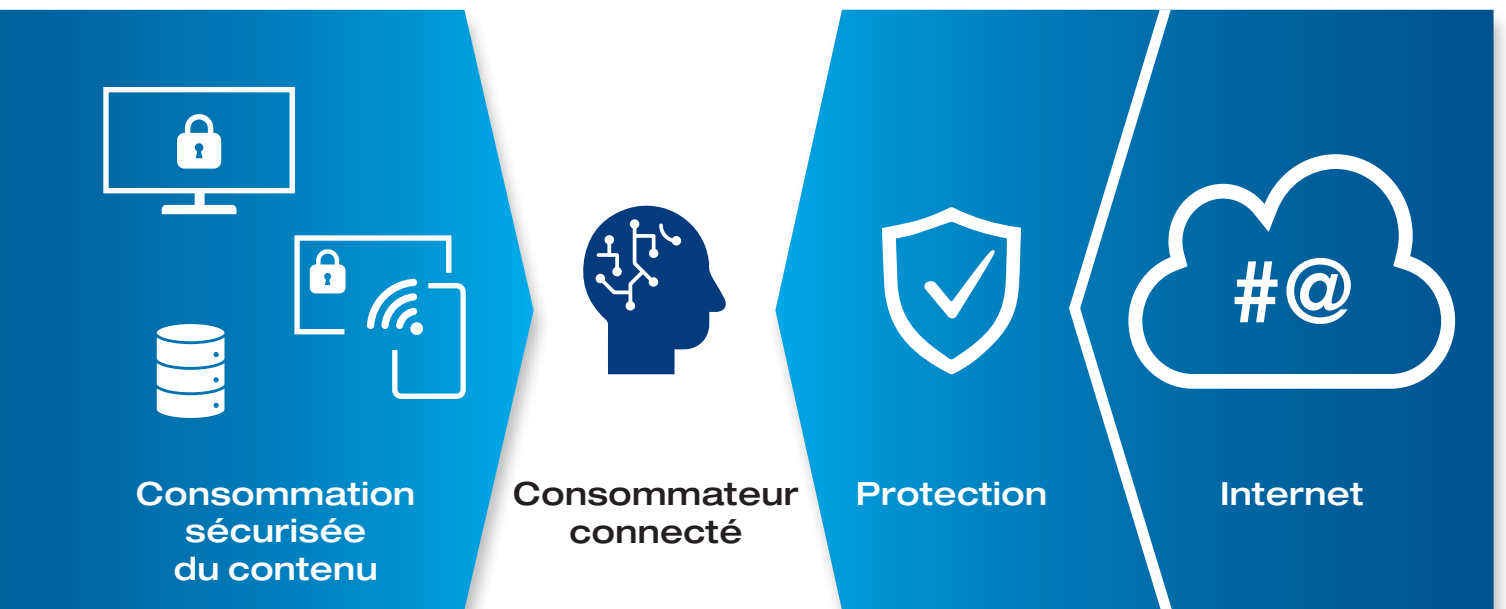
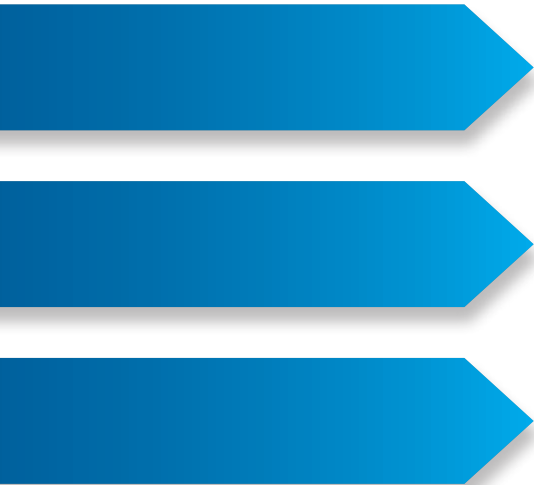
Sécurité du broadcast



Protection des infrastructures

Kudelski Security

Un portefeuille de solutions conçues pour sécuriser l'ensemble de la chaîne de consommation des contenus.



NAGRA On-Chip Security (NOCS)

Vie privée et protection contre les cybermenaces
Nagra Scout pour la maison

MARCHÉS 2023

› TÉLÉVISION DIGITALE

Amériques

CANAL+ Telecom utilise NAGRA Scout pour proposer à ses abonnés des services innovants à forte valeur ajoutée, combinant la domotique contrôlée par le consommateur et la sécurité de pointe.

L'application Ma Maison CANALBOX de Canal+ Telecom, développée en collaboration avec Otodo, partenaire de NAGRAVISION, offre un service à valeur ajoutée qui permet aux utilisateurs de contrôler n'importe quel device domestique connecté à partir d'une seule application. En s'associant à NAGRA Scout, l'opérateur peut proposer de nouvelles fonctionnalités différenciatrices qui combinent sécurité et automatisation pour garantir une expérience domotique intégrée et individuelle.

Nous avons apprécié l'accent mis sur le comportement des consommateurs dans le cadre de la conception de la solution NAGRA Scout, ainsi que la capacité de la solution à s'intégrer facilement à d'autres partenaires que nous pourrions vouloir mettre en avant via notre application.

Ayme Makuta Mbumba

CEO

CANAL+ TELECOM

France / Territoires français d'outre-mer

Claro Colombia, le plus grand fournisseur de télécommunications mobiles en Colombie, a choisi TVkey Cloud comme offre de télévision directe pour son service Claro tv+.

Développée conjointement par NAGRAVISION et Samsung, la solution TVkey Cloud permet d'activer instantanément et en toute sécurité les services de pay-TV des abonnés, sans qu'il soit nécessaire d'utiliser des devices supplémentaires. La nouvelle solution offre aux abonnés de Claro une riche expérience de pay-TV, qu'ils peuvent apprécier directement sur les téléviseurs intelligents Samsung sans avoir besoin d'un décodeur supplémentaire. Ce lancement élargit l'expérience de contenus multi-écrans pour les consommateurs, facilitant l'accès à tous les contenus de l'écosystème de divertissement de Claro.

Notre partenariat élargi avec NAGRAVISION s'appuie sur notre récent succès avec Android TV et renforce notre détermination à proposer les mêmes expériences à nos clients sur tout device doté d'une connexion Internet.

Rodrigo de Gusmao

Directeur exécutif de la division Marché de masse
Claro Colombia
Colombie

NAGRAVISION et Eluvio proposent la première solution décentralisée, sécurisée et JIT (Just-In-Time) du secteur pour la distribution de vidéos premium avec watermarking forensique.

Eluvio a annoncé l'intégration du watermarking forensique NAGRA NexGuard pour sécuriser la lecture des programmes télévisés, des films et autres vidéos premium via Eluvio Content Fabric et la solution complémentaire Eluvio Media Wallet. Il s'agit de la première intégration d'un watermarking forensique dans la blockchain mondiale Eluvio Content Fabric pour la distribution de contenus premium. Eluvio Content Fabric est un réseau ouvert et décentralisé de streaming, de distribution de contenus et de stockage, conçu pour le Web 3.0.

Grâce à notre intégration avec NAGRAVISION, le watermarking forensique du streaming OTT NexGuard peut également être appliqué automatiquement et dynamiquement à chaque flux en sortie et lié au destinataire.

Michelle Munson

Cofondatrice et CEO

Eluvio

États-Unis

Utilisé par les créateurs de contenus, des grands studios aux marques et agences internationales, et désormais intégré avec le watermarking forensique NAGRA NexGuard, Frame.io est un portail central permettant aux utilisateurs de partager des contenus multimédias, suivre les commentaires et rationaliser leur workflow.

Le watermarking forensique NAGRA NexGuard améliorera la protection des contenus pré-diffusion lors des phases de vérification et de collaboration des workflows de production et de post-production. Conçu pour sécuriser la collaboration internationale, le watermarking forensique NAGRA NexGuard permet de protéger les contenus vidéo pré-diffusion contre les fuites et le piratage pendant les phases de vérification et de collaboration.

Nous nous réjouissons de l'intégration prochaine de la solution NAGRA NexGuard à notre plateforme de collaboration de pointe Frame.io. Les clients de Frame.io Enterprise seront bientôt en mesure d'utiliser le watermarking forensique pour protéger les contenus pré-diffusion sensibles et la propriété intellectuelle.

Bill Roberts

Directeur de la stratégie produits
Frame.io
États-Unis

Europe

L'opérateur allemand Tele Columbus s'appuie sur NAGRAVISION, 3SS et Sagemcom pour proposer une plateforme technologique évolutive afin d'offrir plus de choix et de flexibilité aux téléspectateurs.

Tele Columbus a choisi NAGRAVISION comme fournisseur de solutions et principal intégrateur pour lancer sa nouvelle solution câble hybride et multi-écrans, PÿUR TV. Cela lui permettra d'élargir son offre au-delà du câble en proposant aux abonnés des fonctionnalités hybrides/OTT avancées. PÿUR TV devrait permettre de fidéliser les abonnés, d'élargir la portée et de débloquer de nouvelles opportunités de monétisation en donnant à Tele Columbus les moyens d'offrir à ses clients une expérience de divertissement plus riche qu'une offre de câble de base.

Avec PÿUR TV, nous disposons désormais d'un produit performant qui nous permet d'offrir à nos clients une expérience de divertissement exceptionnelle et de continuer à nous développer face à la concurrence.

Markus Oswald

CEO
Tele Columbus
Allemagne

Telefonica Global s'appuie sur les services de renseignement anti-piratage de NAGRAVISION pour compléter les investigations existantes et mettre un terme aux activités des pirates.

En vue d'étendre ses opérations de lutte contre le piratage en Amérique latine et à l'échelle mondiale, l'équipe de prévention des fraudes de Telefonica Global souhaitait avoir accès à une combinaison de technologies avancées et d'informations historiques détaillées. En complétant les sources de cyberveille existantes, la solution de NAGRAVISION offre des moyens innovants d'identifier, de surveiller et d'afficher les activités des pirates. Elle utilise également des analyses sophistiquées optimisées par l'IA pour avertir Telefonica de toute activité illicite.

Nous avons choisi d'élargir notre partenariat existant avec NAGRAVISION, qui a prouvé sa capacité à identifier et à neutraliser les activités des pirates à l'échelle mondiale. Ses informations de cyberveille apportent une valeur ajoutée à nos équipes de prévention des fraudes qui cherchent à identifier et à perturber les réseaux de piratage de grande envergure.

Delia Álvarez

Responsable prévention des fraudes pour le monde
Telefonica
Espagne

4iG choisit NAGRAVISION pour lancer un service de divertissement multi-réseaux super-agrégé afin de transformer rapidement le marché hongrois.

4iG, le principal fournisseur hongrois de services à large bande et de télévision, a choisi NAGRAVISION comme intégrateur de systèmes et fournisseur de solutions dans le cadre de sa migration vers un service de télévision multi-devices de nouvelle génération, riche en fonctionnalités. Le nouveau service offre à 4iG des opportunités de monétisation et des propositions plus riches orientées valeur en proposant des expériences de divertissement personnalisées et avancées à ses abonnés.

NAGRAVISION était un choix logique, car en tant que fournisseur IT et télécommunications de nouvelle génération, nous avions besoin d'une solution de plateforme télévisée de nouvelle génération. Nous ferons en sorte que la migration se fasse en douceur, tout en améliorant nos offres de services et l'expérience utilisateur et en assurant la pérennité de nos activités.

Tamás Bányai

CEO
Vodafone Hungary
Hongrie

Asie-Pacifique

Le système modulaire Active Streaming Protection de NAGRAVISION offre à ZEE5 une sécurité de pointe ainsi que de riches analyses afin de fournir des informations plus détaillées sur les activités et de faciliter la prise de décision.

ZEE5, la plus grande plateforme nationale de streaming vidéo et le principal fournisseur de contenus multilingues d'Inde, avec plus de 100 millions d'utilisateurs actifs par mois, a choisi le système NAGRA Active Streaming Protection pour protéger ses contenus et optimiser ses décisions commerciales. Choisie pour sa gestion évolutive des sessions multi-DRM, la solution de NAGRAVISION est la seule du secteur à offrir des fonctionnalités de surveillance et d'analyse de la sécurité.

NAGRAVISION a dépassé toutes nos attentes en termes de capacités et de fonctionnalités. Après avoir effectué une analyse comparative approfondie du paysage DRM, nous avons choisi NAGRAVISION pour son évolutivité, ses analyses plus performantes de la sécurité et, surtout, la réactivité de son équipe. Cela correspond parfaitement à nos plans de croissance, à mesure que nous intégrons davantage de contenus premium et de sports en direct.

Kishore AK

CTO
ZEE5
Inde





ACCÈS PUBLIC

**SOLUTIONS INNOVANTES
POUR OPTIMISER
LES REVENUS
DES OPÉRATEURS
D'INFRASTRUCTURES**

UN NOUVEAU REGARD SUR L'ACCUEIL

› ACCÈS PUBLIC

SKIDATA met en relation clients, partenaires et visiteurs en apportant une attention particulière à l'expérience utilisateur. Grâce à SKIDATA Connect, sa plateforme de gestion numérique destinée aux visiteurs, la division accès public propose des solutions d'accès fiables et tournées vers l'avenir pour les personnes et les véhicules. SKIDATA est le leader mondial des solutions numériques « mobile first », garantissant aux visiteurs un accès facilité à leurs sites préférés de manière simple, durable et sécurisée.

Pour une meilleure interaction avec les visiteurs

Plateforme fluide et efficace conçue pour optimiser les échanges entre clients, visiteurs et partenaires, SKIDATA Connect intègre ses solutions dans l'infrastructure du client et s'adapte aux besoins des visiteurs.

Sur leur smartphone, ces derniers bénéficient d'une transaction ininterrompue, de la réservation au paiement. Le client, lui, gagne en efficacité et obtient de nouvelles sources de revenus. En utilisant les connaissances basées sur les données et en proposant une solution de guichet unique, SKIDATA simplifie le processus d'intégration. Les partenaires puisent dans la vaste base de SKIDATA, accédant ainsi à de nouveaux marchés et multipliant les cas d'utilisation. Solution évolutive, SKIDATA Connect préserve les investissements et permet aux entreprises de rester à la pointe de la technologie. Son utilisation pertinente des données aide à la prise de décisions stratégiques. Intégrant des normes de sécurité de premier plan comme ISO 27001 et tirant profit de son partenariat avec Kudelski Security, SKIDATA garantit des opérations sécurisées.

La croissance grâce à l'intégration numérique

Évoluant de son rôle de fournisseur d'accès vers celui de prestataire de solutions complètes, SKIDATA allie ses compétences en matière d'équipement et logiciels à ses services et partenariats pour mieux accroître ses revenus. Sa stratégie de croissance comprend des abonnements pour des solutions numériques, des modèles d'utilisation collaborative avec des partenaires et des services gérés axés sur les résultats.

La pierre angulaire de cette stratégie est la collaboration avec des partenaires reconnus dans le secteur du commerce numérique. Grâce à un mode de fonctionnement bien établi, SKIDATA peut facilement mettre sur pied de tels partenariats externes, créant ainsi des canaux de revenus diversifiés. C'est notamment le cas avec des leaders de l'industrie tels que Google Pay, Apple Pay et Mastercard, avec à clé des avantages mutuels : en étendant ses offres de services, SKIDATA tire également parti des vastes bases d'utilisateurs de ces partenaires. Avec cette approche, SKIDATA envisage un modèle de partenariat où la croissance est à la fois partagée et axée sur les données, reflétant un engagement en faveur de l'expansion et de la rentabilité à l'échelle mondiale.



La plateforme de gestion numérique SKIDATA Connect offre des solutions d'accès personnalisées.



Prestataire de solutions complètes, SKIDATA s'appuie sur des partenariats externes pour accroître ses offres et sa rentabilité.



SKIDATA s'engage à fournir des solutions pertinentes permettant aux utilisateurs de vivre leurs meilleures expériences.



**UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR INTUITIVE
GRÂCE À DES FONCTIONNALITÉS
DIGITALES ATTRACTIVES.**

**DES SOLUTIONS COMPLÈTES D'ACCÈS ET
DE GESTION DES REVENUS AU SERVICE DU CLIENT.**

**DES COMPÉTENCES RECONNUES COUPLÉES
À UNE FORTE PRÉSENCE SUR LE TERRAIN.**

LE NUMÉRIQUE ET LA DURABILITÉ COMME MOTEURS

ACCÈS PUBLIC

En 2023, SKIDATA a lancé son nouveau site web, le rendant plus attractif pour la nouvelle génération. SKIDATA s'est transformée, améliorant l'agilité et l'orientation client. La durabilité demeure au cœur des considérations, du bien-être des employés aux solutions écologiques.

Convaincre la « lead generation » et attirer les talents

Dévoilé en 2023, le nouveau site web de SKIDATA reflète la volonté de mettre l'accent sur la gestion numérique des visiteurs et de transformer l'accès en une expérience chaleureuse et accueillante. Le nouveau site ne se contente pas de véhiculer la proposition de valeur de l'entreprise, il sert aussi de plateforme pour convaincre les prospects, également appelés « lead generation ». La conception et la fonctionnalité ont permis d'attirer des employés potentiels, renforçant ainsi l'avantage concurrentiel de SKIDATA sur le marché des talents. Grâce à une stratégie de marketing entrant, le site web s'est avéré être un puissant aimant à prospects, soulignant son importance dans la stratégie numérique de SKIDATA.

Réorganisation pour une croissance accrue

SKIDATA a entrepris une transformation organisationnelle importante, dans le but d'affiner son agilité et de garantir une meilleure expérience client, avec les objectifs suivants :

- amplifier l'orientation stratégique sur les solutions connectées ;
- cultiver une approche plus centrée sur le client et l'utilisateur final ;
- améliorer les partenariats et les collaborations pour accélérer les résultats ;
- renforcer les synergies internes, en assurant la cohésion et l'efficacité des opérations à l'échelle mondiale ;
- rester à l'avant-garde des tendances du marché, en donnant le ton plutôt qu'en restant à la traîne.

Un élément central de cette transformation a été l'intégration de diverses unités sous un même toit, en les alignant sur la vision future de SKIDATA et en créant deux domaines d'activité principaux : « Parking & Mobilité » et « Sports & Divertissement ». Cette démarche a permis non seulement de rationaliser les offres de SKIDATA, mais aussi d'optimiser les synergies autour des offres destinées aux clients.

La durabilité est notre devise

SKIDATA a renforcé sa position d'acteur industriel responsable, associant des technologies innovantes à un engagement profond en faveur du développement durable. Privilégiant des équipements respectueux de l'environnement et proposant des solutions numériques innovantes, SKIDATA aide ses clients à atteindre leurs objectifs en matière de responsabilité sociale. Par sa culture d'entreprise, SKIDATA promeut le bien-être des employés, mettant l'accent sur les questions de santé et de flexibilité au travail. Faisant preuve de responsabilité en matière d'éthique et de bonne gouvernance, SKIDATA renforce sa position de partenaire industriel digne de confiance. De plus, sa politique de proximité en matière d'approvisionnement contribue à améliorer son empreinte carbone tout en entretenant des relations à long terme avec les fournisseurs.

La certification ClimatePartner sur l'ensemble des tickets émis par SKIDATA a constitué une étape importante. Avec une vente annuelle de plus de 60 millions d'unités, le passage à une production durable de tickets a ainsi amené un changement positif. Des innovations telles que les systèmes sans barrière et sans ticket permettent quant à elles de rationaliser les opérations et de réduire les déchets. Tous ces efforts concertés soulignent l'engagement de SKIDATA en faveur de la durabilité tout en améliorant continuellement la valeur pour le client.



Avec son nouveau site web, SKIDATA renforce son rôle de fournisseur de gestion numérique des visiteurs sur tous les devices.

Solutions intégrées pour le stationnement et la mobilité

COMMERCE EN LIGNE

Les solutions en ligne de stationnement favorisent le taux de retour des visiteurs. De manière simple et innée, les sites web et applications en marque blanche proposés par SKIDATA permettent des réservations avec paiement à l'unité de même que des abonnements. Ces solutions de commerce en ligne permettent un ciblage efficace des clients, une tarification dynamique et des stratégies de marketing en ligne transparentes pour rationaliser davantage les opérations.

PARTENAIRES DE PAIEMENT

L'intégration de partenaires reconnus tels que Mastercard, Apple Pay et Adyen s'avère essentielle pour les transactions de commerce électronique, offrant toutes les méthodes de paiement et garantissant une utilisation pratique et sécurisée, certifiée ISAE et conforme à la norme PCI. Bénéfique pour les clients, cette intégration profite à SKIDATA grâce aux activités récurrentes qu'elle génère, mais aussi aux fournisseurs de paiement qui peuvent tirer parti d'une plus grande base d'utilisateurs. L'architecture ouverte du système permet de réaliser facilement de nouveaux concepts commerciaux numériques par le biais de divers canaux de vente.

MOBILITY SUITE

Le modèle d'abonnement Mobility Suite est une solution stratégique visant à générer des revenus récurrents. Proposant un système actualisé avec un tarif mensuel prévisible, cette solution intègre des services de stationnement de premier plan, de la réservation au paiement. Les opérateurs gèrent les parkings à distance, se connectent aux systèmes ERP et tirent parti de fonctionnalités telles que la recharge des véhicules électriques. Mettant l'accent sur la maintenance automatisée des logiciels et sur une solide protection des données, Mobility Suite garantit des temps d'arrêt réduits et la conformité aux normes légales. Tous les avantages sont offerts sans frais initiaux, garantissant une budgétisation transparente.



Les solutions numériques de gestion des parkings de SKIDATA simplifient l'enregistrement et le paiement.

Solutions intégrées pour le sport et le divertissement

SMOVE – PREMIÈRE MONDIALE

En 2023, sMove a été lancé lors du salon InterAlpin à Innsbruck en Autriche, dévoilant son design innovant qui se démarque des tourniquets et portillons traditionnels. Ce système ingénieux répond à divers besoins, des skis aux VTT en passant par les poussettes et les fauteuils roulants. Cette technologie pionnière en matière de portillons ouverts allie les avantages des portillons classiques sans leurs inconvénients. Dès son dévoilement, le prototype a suscité des réactions très positives, signe d'une forte demande du marché. SKIDATA anticipe ainsi la nécessité des stations de ski de se diversifier en proposant des activités estivales telles que le VTT.

MOBILE FLOW – UNE SUCCESS STORY

Fin 2023, la solution Mobile Flow de SKIDATA était disponible à plus de 1000 portes d'entrée dans des domaines skiables du monde entier. Mobile Flow est une solution qui a fait ses preuves. Les utilisateurs téléchargent l'application, disponible pour Android et iOS, achètent leur forfait de ski mobile sur la boutique en ligne et l'activent dans l'application. Ils sont alors prêts à se rendre directement aux remontées mécaniques, sans avoir à le sortir de leur veste, le contrôle s'effectuant sans contact via Bluetooth Low Energy (BLE).

PROTECTION CONTRE LA FRAUDE

Le billet électronique NFC est protégé lors de l'achat par un processus d'identification simple et rapide. Protégé contre la fraude et la copie, il est instantanément disponible sur les portefeuilles Apple ou Google. Les visiteurs s'identifient avec leur pièce d'identité. La vérification biométrique du billet électronique NFC réduit considérablement la fraude. Lors de l'entrée, une authentification rapide à deux facteurs permet d'éviter les files d'attente, d'accroître la sécurité et de gérer efficacement le flux des visiteurs en fonction de leur accréditation et de leurs droits d'accès.



La nouvelle solution sMove symbolise les capacités d'innovation de SKIDATA pour accueillir tous les visiteurs.

MARCHÉS 2023

› ACCÈS PUBLIC

ZUGSPITZBAHN, BAVIÈRE, ALLEMAGNE

Vivre l'expérience de la Zugspitze différemment



L'adoption d'une boutique en ligne par la société Zugspitzbahn en Bavière offre une flexibilité inégalée aux clients, qui peuvent choisir entre billet électronique, Print@home, retrait sur place ou rechargement de la KeyCard. Cette solution permet d'éviter les files d'attente et d'accéder sans souci à l'emblématique téléphérique.

Depuis 2018, la Zugspitzbahn a évolué, de ses premières stations de paiement automatiques à ses 16 points de retraits et cinq distributeurs actuels, permettant de rationaliser le flux des usagers sans personnel supplémentaire. Le partenariat avec Feratel a simplifié la planification des ressources, améliorant ainsi l'efficacité opérationnelle.

DOMAINE SKIABLE DE KONJIAM, GYEONGGI, CORÉE DU SUD

L'innovation grâce aux services à distance



Lors de la saison 2022/23, la station de Konjiam en Corée du Sud, qui compte huit vastes pistes sur plus de 400 000 m², a dévoilé son « Mobile Quick Pass ». Cette fonctionnalité innovante, une première en Corée, est alimentée par la technologie Mobile Flow de SKIDATA, permettant aux skieurs de gérer l'ensemble de leur expérience en station via leur smartphone.

Les usagers peuvent réserver leurs forfaits de ski ou louer du matériel directement depuis leur domicile. Client de SKIDATA depuis 2008, Konjiam propose une expérience de ski des plus agréables, sans longues files d'attente.

STADIUM OF LIGHT, SUNDERLAND, ROYAUME-UNI

SKIDATA s'engage dans un partenariat de premier plan



En avril 2023, SKIDATA a annoncé un partenariat avec Sunderland Association Football Club (SAFC) en vue de la modernisation de son stade, d'une capacité de près de 50 000 places.

Dans le cadre de ce partenariat de premier plan, SKIDATA a amélioré les systèmes d'accès au stade pour prendre en charge les billets électroniques NFC. Cela permet au club d'offrir à ses fans une expérience d'achat simplifiée sur la boutique en ligne et la possibilité de communiquer directement avec les smartphones des visiteurs par le biais du billet.

SNCB PARK & RIDE, BELGIQUE

Solutions de stationnement améliorées chez B-Parking



SKIDATA a fourni une solution de stationnement intégrée à B-Parking, entité de SNCB-Holding, englobant 13 gares en Belgique et gérant plus de 40 000 places de stationnement. Cela comprend l'équipement et la gestion complète des parkings ainsi que les systèmes de back-office.

L'intégration de la plateforme de vente en ligne de SKIDATA a permis un meilleur contrôle de la gestion et du taux d'occupation des parkings ainsi qu'une tarification optimisée. Cette collaboration souligne l'engagement de SKIDATA en faveur d'une gestion efficace des parkings et de l'amélioration de l'expérience des usagers.

AÉROPORT DE SCHIPHOL, AMSTERDAM, PAYS-BAS

SKIDATA participe au développement de l'aéroport d'Amsterdam



L'aéroport d'Amsterdam-Schiphol, l'un des plus fréquentés au monde, a amélioré son offre de stationnement en collaborant avec SKIDATA. Avec plus de 70 millions de passagers par an, l'aéroport avait besoin d'un système avancé pour gérer ses grands parkings.

SKIDATA a installé un système de gestion intégré dans les 12 zones de stationnement, couvrant plus de 40 000 places de parking. Cette solution fluidifie le stationnement, prend en charge les réservations en ligne et s'intègre à divers programmes de fidélisation, garantissant ainsi aux usagers un service de haute qualité.

ENTERTAINMENT QUARTER, SYDNEY, AUSTRALIE

Rénovation d'un site de divertissement emblématique de Sydney



SKIDATA a amélioré l'accès à l'emblématique Entertainment Quarter de Sydney grâce à la mise en œuvre d'un système de stationnement complet. Le site peut désormais gérer un plus grand nombre de visiteurs avec une efficacité maximale.

Ce partenariat souligne la capacité de SKIDATA à fournir des systèmes de pointe même dans des environnements urbains très animés, garantissant des opérations rationalisées et une meilleure expérience pour les visiteurs. Cette intégration renforce la présence de SKIDATA sur le marché australien.



CYBERSÉCURITÉ

**DES SOLUTIONS
POUR RÉUSSIR
UNE TRANSITION
DIGITALE SÉCURISÉE
EN PÉRIODE
D'INCERTITUDE**

SOLUTIONS PERSONNALISÉES POUR UN CYBERESPACE STIMULÉ PAR L'IA

› CYBERSÉCURITÉ

Kudelski Security conçoit des solutions de détection et réponse managées (MDR) qui permettent aux clients d'identifier rapidement les cybermenaces et de les atténuer en temps réel. Kudelski Security fournit également des services à haute valeur ajoutée visant à renforcer les programmes de sécurité et à améliorer la résilience des clients face aux cyberattaques.

Avec ces solutions et services, Kudelski Security accompagne les entreprises dans la sécurité de leur croissance.

Les attaques classiques demeurent très efficaces

En 2023, les cybermenaces classiques ont continué à poser un risque important pour les entreprises, des méthodes éprouvées telles que les ransomwares, les attaques de phishing et le piratage de la messagerie en entreprise figurant au nombre des tactiques les plus largement utilisées dans le cadre des opérations cybercriminelles. Bien que les attaques avancées utilisant des technologies de pointe aient été au cœur de l'attention des médias, la réalité est que les attaques traditionnelles, qui exploitent les difficultés rencontrées par les entreprises pour sécuriser les environnements de cloud hybride, ont continué à dominer le paysage des menaces.

Face à ce constat, Kudelski Security a redoublé d'efforts pour améliorer ses capacités MDR et de cyberville. La société a introduit de nouvelles technologies de détection, d'analyse et de réponse aux menaces permanentes, adoptant une approche innovante avec son service 24/7 MDR ONE Resolute, pour permettre à ses clients de protéger leur entreprise et leur marque de manière plus proactive, en tout temps.

Les tensions géopolitiques se propagent au cyberspace

En 2023, nous avons observé une escalade des tensions géopolitiques dans la cybersphère. Des cybercriminels soutenus par des États ont lancé de nouvelles attaques persistantes avancées (APT), qui ciblaient des systèmes de reconnaissance à long terme et des infrastructures critiques. Cette dynamique de guerre moderne s'intensifie et les pays du monde entier accumulent des cyberarmes offensives, capables de perturber les sociétés, les économies et les organisations militaires.

Tout au long de l'année, Kudelski Security a aidé des entreprises du secteur des infrastructures critiques à relever ces défis. Cet accompagnement couvrait le MDR, la réponse aux incidents ainsi que des programmes de conseil axés sur la résilience IT/OT et sur la conformité aux nouvelles lois en matière de cybersécurité, y compris la directive sur la sécurité des réseaux et des systèmes d'information (SRI 2) en Europe.

Les réglementations suscitent de nouvelles préoccupations chez les CISO

Le nombre croissant de lois en matière de cybersécurité – au-delà des infrastructures critiques – reflète un engagement à l'échelle mondiale en faveur de mesures de protection plus strictes et plus complètes dans tous les secteurs. Accueillies favorablement, ces nouvelles réglementations imposent toutefois aux Responsables de la sécurité des systèmes d'information (RSSI ou CISO) de nouveaux devoirs. Par exemple, les réglementations qui transfèrent la responsabilité de la sécurité de l'utilisateur final au fabricant ou au fournisseur de services auront un impact sur l'exposition globale de l'entreprise aux risques, ce dont doivent tenir compte les CISO. La réglementation de la Securities and Exchange Commission (SEC) aux États-Unis sur la gestion des cyberrisques, la stratégie, la gouvernance et le signalement des incidents aura des répercussions considérables sur les communications publiques des responsables de la sécurité. Les réglementations relatives à l'IA qui se profilent à l'horizon obligeront les CISO à analyser l'impact sur l'innovation et le développement des produits. Les amendes encourues en cas de non-conformité pourraient être importantes, ce qui introduirait un nouveau facteur de stress.

La sécurité du cloud continue de poser des problèmes complexes

Les équipes de sécurité continuent de faire face à des défis dans le domaine de la sécurité du cloud, des problèmes en apparence simples, tels que des erreurs de configuration, pouvant entraîner des vulnérabilités notables. Ces défis sont exacerbés par la diversité des responsabilités des équipes, les environnements multi-cloud et les connexions avec des ressources externes et des installations sur site. La persistance de ces problèmes fait que même des vulnérabilités élémentaires se transforment en menaces majeures pour la sécurité.

Tandis que les entreprises adoptent une approche proactive de la sécurité du cloud, les équipes de conseil et MDR de Kudelski Security sont à leurs côtés – avec une gamme de solutions et de services qui couvrent les évaluations de la sécurité du cloud, l'optimisation des systèmes, des architectures et des processus, ainsi que la surveillance de sécurité 24/7, la réponse aux incidents et la formation de sensibilisation à la sécurité pour assurer une transformation numérique sécurisée tout en s'alignant sur les priorités commerciales des clients.

Le facteur humain

En 2023, l'humain représentait toujours l'une des principales vulnérabilités de la cybersécurité des entreprises. Malgré des formations de sécurité régulières, les attaques de phishing – qui ont gagné en sophistication grâce à l'IA – ont continué à semer le chaos. Dans ce contexte, de plus en plus d'entreprises ont commencé à adopter une approche Zero Trust de la sécurité en vue de limiter l'impact de ces attaques grâce à la vérification de l'identité au niveau de multiples points de contact.

D'autres domaines, tels que le développement de l'écosystème selon une approche de sécurité intégrée et l'intégration de l'automatisation aux services de sécurité, ont gagné en importance pour des raisons similaires.



Protégées par nos solutions, des millions de personnes vivent leur quotidien en toute sérénité, que ce soit au travail, à la maison ou entre amis.

MARCHÉS 2023

› CYBERSÉCURITÉ

Cette année marque une étape importante pour Kudelski Security, qui a fondamentalement transformé sa chaîne de valeur Cyber Fusion Center, en introduisant une solution révolutionnaire pour répondre efficacement aux exigences en matière de détection et de réponse aux menaces actuelles et émergentes.

Outre ces développements, Kudelski Security a élargi sa présence dans la région EMEA et aux États-Unis, améliorant sa capacité à offrir des services de sécurité personnalisés et des modèles de distribution flexibles à une clientèle locale.

Les nouveaux impératifs stratégiques donnent de meilleurs résultats

L'accent mis par Kudelski Security sur l'expérience client globale a permis de mieux aligner ses services sur les attentes changeantes des clients en matière de réduction des risques et de renforcement de la résilience. Kudelski Security a continué à développer ses activités dans la région EMEA et aux États-Unis avec des contrats à long terme pour les services MDR et la consultation stratégique, ce qui lui a permis d'enregistrer une croissance à deux chiffres pour la cinquième année consécutive en Europe. En 2023, les activités aux États-Unis se sont stabilisées avec le passage d'une stratégie de revente de produits technologiques à une approche axée sur les solutions. Cela s'est traduit par une série d'engagements pluriannuels sous forme de services forts, portant sur des sujets complexes tels que la conformité, la gestion des risques tiers et la gestion des vulnérabilités basée sur les risques. Avec un carnet de commandes record et une forte dynamique de réservation en 2023, les nouvelles stratégies de l'entreprise lui permettent de mieux répondre aux besoins d'un marché en plein essor.

Kudelski Security a maintenu sa trajectoire de croissance au sein de secteurs clés, tels que les infrastructures critiques, l'industrie, la santé et le secteur pharmaceutique. La hausse des contrats à long terme à forte valeur ajoutée en 2023 a été attribuée à l'engagement de Kudelski Security à fournir des solutions de cybersécurité pratiques et intégrées qui répondent aux défis du monde réel. En outre, la transition en cours vers les modèles de sécurité en tant que service continue à apporter une plus grande valeur ajoutée, car les CISO ont la possibilité de déléguer à Kudelski Security des éléments opérationnels qui nécessitent une expertise avancée, comme la conformité et les opérations de sécurité.

Nouvelle différenciation pour les services MDR

S'appuyant sur le lancement réussi de la plateforme XDR FusionDetect™ en 2021 et de l'offre MDR ONE en 2022, Kudelski Security a continué à développer des capacités soutenant son objectif de s'adresser à un marché plus large.

En 2023, une étape importante a été franchie avec l'intégration à la chaîne de valeur Cyber Fusion Center (CFC) des fonctionnalités supplémentaires de détection et d'investigation des menaces basées sur les risques. L'intégration d'une architecture de data lake avancée, qui élimine le compromis traditionnel entre objectifs de sécurité et coûts de stockage des données en hausse constante en résolvant le défi de l'évolutivité, constitue un développement notable.

En décembre 2023, nous avons lancé notre service évolué, MDR ONE Resolute. L'offre est optimisée par FusionDetect™, notre plateforme XDR qui intègre des technologies de sécurité innovantes de pointe ainsi que l'IA et des outils propriétaires pour aider les entreprises à réduire l'impact des compromissions. MDR ONE Resolute constitue une évolution majeure, qui va au-delà du MDR traditionnel grâce à une approche contextuelle basée sur les risques, qui offre aux clients un meilleur retour sur leur investissement de sécurité et renforce la protection contre les pertes financières et les atteintes à la réputation, tout en améliorant la résilience au fil du temps.

Reconnaissance continue de l'excellence en matière de MDR

Grâce à son investissement continu dans des capacités MDR innovantes, Kudelski Security s'est vu décerner de nouveaux prix en 2023 de la part d'analystes du secteur tels que Gartner, Forrester, MSSP Alert, Knowledge Solutions et Bloor Research :

- **Gartner** a inclus Kudelski Security dans sa liste des meilleurs fournisseurs de services MDR dans son Market Guide for Managed Detection and Response (MDR) Services pour la sixième année consécutive ;
- **Gartner** a également classé Kudelski Security parmi les meilleurs fournisseurs de services MDR dans son Market Guide for Digital Forensics and Incident Response Services pour la quatrième année consécutive ;
- **Forrester** a élevé Kudelski Security au rang de « fournisseur de services remarquables » dans son rapport Managed Detection and Response Landscape 2023 pour les États-Unis et l'Europe ;

- **MSSP Alert** a placé Kudelski Security en 23^e position de son classement des 250 meilleurs fournisseurs de services de sécurité managés (MSSP) au monde, en septembre 2023. C'est la sixième année consécutive que nous figurons parmi les 25 meilleurs fournisseurs de services évalués ;
- **Bloor Research**, cabinet britannique d'analyse en cybersécurité, a nommé Kudelski Security « Innovative Champion » dans son analyse du marché MDR 2023 des principaux fournisseurs de services dans le monde ;
- **Knowledge Solutions**, cabinet d'analyse basé en Inde et spécialisé dans les fournisseurs de services technologiques, a classé Kudelski Security en tant que « Technology Leader » dans sa matrice SPARK pour les services MDR en décembre 2023.

Renforcement des liens avec Microsoft Security

Le rôle de Microsoft sur le marché de la cybersécurité continue de s'étendre, les activités de sécurité affichant une croissance remarquable.

Kudelski Security s'est engagé à augmenter son investissement dans le support et l'alignement sur Microsoft Security en 2023 avec le développement de ses offres MDR et une relation de partenariat plus stratégique dans la région EMEA et aux États-Unis. En tant que fournisseur de services MDR, nous soutenons désormais les clients qui utilisent la suite complète de produits Microsoft Defender XDR et Microsoft Sentinel, tout en fournissant des services de conseil personnalisés, par exemple concernant la conception et l'implémentation d'un programme Zero Trust. Nous avons conservé notre statut de partenaire de la Microsoft Intelligent Security Association (MISA) et avons atteint un nouveau niveau de partenariat en obtenant la spécialisation avancée en protection contre les menaces. Cette étape importante est le résultat du dévouement de nos équipes, qui passe par l'obtention de certifications spécifiques, l'augmentation du chiffre d'affaires tiré de nos clients utilisant Microsoft et Azure, et les recommandations des clients.

L'IA et le paysage de la sécurité

2023 a été témoin de l'accélération du développement de l'IA. Cette accélération s'est principalement concentrée sur l'IA générative, les grands modèles de langage (LLM) jouant un rôle prépondérant dans les entreprises. En raison de la facilité d'accès et de la rapidité de mise en œuvre, de nombreuses entreprises déploient cette technologie expérimentale sans en comprendre totalement les effets sur la sécurité, ce qui expose les systèmes à des manipulations et les données sensibles à des risques. Cette tendance se poursuivra à mesure que le public se

familiarisera avec la technologie et que les outils seront rendus plus accessibles à davantage de personnes au sein des entreprises. Que les entreprises utilisent l'IA pour générer du code ou fournir des fonctionnalités supplémentaires au sein des applications, des mesures de sécurité appropriées doivent être prises pour protéger ces systèmes et assurer leur robustesse face aux attaques.

Il y a deux ans, Kudelski Security a lancé ses offres de sécurité de l'IA, anticipant une accélération dans ce domaine, afin d'aider les entreprises grâce à des évaluations des menaces et des risques de leurs produits et de guider la stratégie de sécurité de l'IA. En 2023, avec le rapport Addressing Risks from AI Coding Assistants, nous avons publié des directives afin de gérer les risques associés au cycle de développement. En mai, nous avons publié la méthode Refrain, Restrict and Trap (RRT) pour réduire l'impact des attaques contre les LLM à l'aide d'une approche architecturale. Enfin, nous avons participé à des conférences et à des événements tels que Black Hat USA, InfoSec World, Agile DevOps East et la conférence AI and Central Banking, pour n'en citer que quelques-uns. Le directeur de la recherche de Kudelski Security endosse le rôle d'expert en IA, en apprentissage automatique et en science des données pour la conférence Black Hat Security.



Le déploiement rapide des technologies de l'IA au sein des organisations implique des impacts sur la sécurité auxquels Kudelski Security répond avec ses offres de sécurité de l'IA.



Les secteurs manufacturier et pharmaceutique sont au cœur de la trajectoire de croissance de Kudelski Security.





INTERNET DES OBJETS

**QUAND LE MONDE DIGITAL
DEVIENT CELUI DU RÉEL**



DES ÉCOSYSTÈMES SÉCURISÉS ET CONNECTÉS À L'AVANT-GARDE

) INTERNET DES OBJETS

Par leur essor fulgurant, les devices et écosystèmes connectés transforment les industries et les gouvernements, mais révolutionnent aussi la vie des usagers, gagnant sans cesse en efficacité et facilitant l'intégration de nouveaux modèles commerciaux. Parallèlement, la sécurité des devices IoT devient une préoccupation primordiale.

Grâce à ses architectures de solutions innovantes et à l'excellence de ses services, Kudelski IoT est un leader dans le développement de devices et systèmes IoT sécurisés. Une position en adéquation avec l'augmentation des réglementations et des normes de sécurité de l'IoT, qui incitent les entreprises à privilégier une conception robuste et sécurisée.

Un risque croissant, confirmé par l'évolution des normes et des réglementations

Les préoccupations en matière de sécurité de l'IoT ont conduit à une augmentation des réglementations comme celles concernant la sécurité des dispositifs médicaux et la gestion des risques de cybersécurité dans le secteur automobile. De nombreux fabricants de devices IoT se retrouvent dépourvus de l'expertise nécessaire pour se conformer à ces nouvelles directives. Kudelski IoT, grâce à sa vaste expérience en matière de sécurité dans différents domaines, offre un soutien complet, de la puce au cloud, afin de relever ces défis.

Sécuriser les semi-conducteurs devient indispensable

Face aux demandes en matière de sécurité, les fabricants de devices font appel à leurs fournisseurs de semi-conducteurs pour répondre aux attentes des clients et aux exigences réglementaires. Parmi ces exigences, la capacité à intégrer des identités sûres et uniques dans les puces constitue la base de la gestion à long terme de la sécurité de l'IoT dans les appareils utilisant ces puces.

Kudelski IoT, avec son expertise de longue date dans la gestion de la sécurité du cycle de vie, est un partenaire essentiel pour les fournisseurs de semi-conducteurs, offrant des éléments de sécurité spécialisés et des services tels que le provisionnement de clés et d'identifiants, en usine et sur le terrain.

Améliorer l'efficacité d'une entreprise grâce à l'asset tracking

Quel que soit le secteur d'activité, l'asset tracking est devenu un élément incontournable pour monitorer l'emplacement, l'utilisation et l'état des biens et des équipements. Les capteurs IoT et les solutions de visibilité numérique réduisent considérablement les pertes financières dues au vol, à l'égarement et à la destruction. La solution RecovR de Kudelski IoT, lancée en 2021, illustre cette tendance. Cette technologie améliore les flux de travail des concessionnaires et l'expérience de leurs clients, tout en offrant de nouveaux modèles commerciaux grâce à la surveillance à distance et à l'entretien proactif.

S'appuyant sur son expérience en matière de suivi des véhicules, Kudelski IoT a développé et lancé en 2023 un système innovant de suivi des clés pour le marché automobile des concessionnaires. Cette solution technologique constitue une claire plus-value pour cette industrie, rationalisant les opérations des concessionnaires, améliorant l'expérience d'achat des clients et fournissant aux concessionnaires un programme rentable de remplacement des clés à proposer aux acheteurs de nouveaux véhicules.

Perspectives

SOLUTIONS « END-TO-END »

Générer du profit en permettant de localiser les voitures et les clés

Kudelski IoT s'appuie sur l'expérience du Groupe en matière de conception de solutions sécurisées de bout en bout pour créer des solutions uniques et convaincantes telles que RecovR, solution de gestion des parcs automobiles et de récupération des véhicules volés qui aide les entreprises à gérer leurs stocks de véhicules, puis à vendre le même dispositif de localisation GPS à leurs clients en tant que solution de récupération des véhicules volés, ce qui leur permet de générer de nouveaux revenus. La solution est unique parce qu'elle est autonome et qu'elle utilise des technologies avancées pour garantir la précision du positionnement et une longue durée de vie de la batterie (jusqu'à cinq ans).

Kudelski IoT a lancé une solution supplémentaire pour la gestion des clés appelée RecovR for Keys, élargissant ainsi sa présence sur le marché principal des concessionnaires automobiles de RecovR. RecovR et RecovR for Keys sont les solutions idéales pour les concessionnaires qui cherchent à optimiser leurs opérations et à fournir un service client de premier ordre.

RecovR™
for keys



Retrouvez rapidement vos clés perdues grâce à RecovR for Keys, la nouvelle solution simple et fiable d'asset tracking.

KUDELSKI IOT KEYSTREAM

Fournir, gérer, contrôler et mettre à jour les devices IoT

Le portefeuille de sécurité IP de Kudelski IoT permet aux fabricants de semi-conducteurs d'intégrer une sécurité IoT approfondie dans leurs produits de type système sur puce. Le système keySTREAM facilite l'onboarding sécurisé des devices et leur gestion, de même que l'intégrité des données. L'intérêt croissant pour keySTREAM est alimenté par diverses directives et normes de sécurité, notamment la norme Matter pour l'électronique grand public et les réglementations automobiles comme ISO 21434 et WP.29.

KUDELSKI IOT LABS

Concevoir et évaluer des devices et écosystèmes IoT sécurisés

Kudelski IoT aide les entreprises à comprendre leurs menaces, actuelles et futures, et à concevoir des devices et écosystèmes IoT sécurisés en fonction de leurs besoins spécifiques. Kudelski IoT peut créer des designs de sécurité sur mesure pour prévenir ces menaces et pour évaluer la sécurité des produits existants dans ses IoT Security Labs de pointe en Suisse et en France. Ces laboratoires fournissent également des certifications critiques pour des entreprises telles que Zoom, Amazon Alexa Voice Services, CSPN, Ledger et AT&T.



Les Kudelski IoT Labs certifient la sécurité des assistants vocaux tels que l'Amazon Alexa Voice Service.

OFFRES EN EXPANSION ET PARTENARIATS CLÉS

) INTERNET DES OBJETS

Expansion de RecovR et lancement de RecovR for Keys

Kudelski IoT a étendu la fourniture de sa solution de localisation GPS au-delà des concessionnaires automobiles et a commencé à la déployer via de nouveaux canaux de vente dans les secteurs de la construction et de la gestion des déchets, où il existe un fort besoin de récupération des objets volés et de suivi de l'utilisation des actifs sur le territoire. Le système a été déployé dans ces secteurs verticaux avec un minimum d'adaptations grâce à la nature flexible du système RecovR. RecovR a également été sélectionné par l'U.S. Defense Innovation Unit pour le suivi des équipements terrestres de l'aérospatiale, ce qui prouve la polyvalence de la solution RecovR dans de nombreux cas d'utilisation et d'application.

En octobre 2023, Kudelski IoT a également lancé un service de recherche et de remplacement de clés pour les concessionnaires automobiles, après avoir testé le produit auprès de clients existants plus tôt dans l'année. La solution RecovR for Keys utilise la même expérience utilisateur et les mêmes interfaces que le dispositif RecovR pour les véhicules, offrant ainsi aux concessionnaires et aux consommateurs une solution unifiée de suivi des véhicules et des clés. Le tracker RecovR for Keys est également fourni avec un programme de remplacement de clés et d'assistance routière, qui s'avère intéressant pour les consommateurs lors de l'achat d'un nouveau véhicule. Kudelski IoT a commencé à déployer ce système auprès de nouveaux clients dès le lancement du produit. Cette nouvelle solution complète le portefeuille d'asset tracking, permettant aux clients de suivre des objets physiques, à l'intérieur comme à l'extérieur.

Semi-conducteurs et norme Matter: keySTREAM suscite un vif intérêt

En réponse à la demande des clients motivée par de nouvelles normes et réglementations, de nombreux fabricants de semi-conducteurs, dont STMicroelectronics et Microchip, collaborent avec Kudelski IoT pour intégrer notre sécurité IP dans leurs architectures de systèmes sur puce (SoC). Cela permet aux entreprises d'embarquer et de gérer en toute sécurité de nouveaux appareils sur les réseaux, de les mettre à jour en toute sécurité par voie hertzienne et de s'assurer que les données qu'ils fournissent sont confidentielles et authentiques. En l'utilisant avec le système keySTREAM de Kudelski IoT, les fabricants de devices et les utilisateurs finaux peuvent prendre le contrôle et gérer l'ensemble du cycle de vie de la sécurité de leurs produits.

Le lancement de la norme Matter pour l'industrie de l'électronique grand public stimule la demande pour l'offre keySTREAM PKI as a Service en raison de l'exigence de Matter pour les certificats d'attestation des devices. Kudelski IoT a défini une nouvelle offre destinée aux fabricants de solutions pour maisons connectées et l'a lancée sur le marché lors du CES 2023, acquérant ses premiers clients cette année. Il est prévu que le volume augmente au fur et à mesure que les nouveaux devices se conformeront à la norme Matter, et que les clients acquis nécessiteront aussi les services des Kudelski IoT Security Labs.

Les Security Labs étendent leurs services aux appareils médicaux et à la résistance quantique

Ayant commencé à offrir des services en dehors du Groupe en 2017, les Security Labs de Kudelski IoT continuent de répondre aux besoins d'un nombre croissant de clients qui désirent mettre à profit l'expertise du Groupe Kudelski en sécurité hardware et software ainsi qu'en architecture et design de sécurité. En 2023, les Labs ont réalisé plus de 100 projets clients.

De plus en plus nombreuses, les réglementations avec normes ou directives de sécurité génèrent un intérêt croissant pour les services tels qu'évaluations des menaces, examens de l'architecture de sécurité, évaluations des dispositifs et formations. Cela a conduit Kudelski IoT à se concentrer sur des industries telles que les fabricants d'appareils médicaux, qui sont particulièrement concernés par les réglementations internationales en matière de sécurité émanant d'organismes tels que la Food & Drugs Administration (FDA) des États-Unis et le Medical Device Regulation (MDR) de l'Union européenne.

En outre, le développement rapide de l'informatique quantique crée également une opportunité pour Kudelski IoT d'aider les entreprises dans leurs stratégies de préparation quantique. Elle a ainsi créé une offre spécifique de bout en bout pour s'assurer que les entreprises peuvent identifier les menaces potentielles et migrer vers des architectures et des technologies résistantes à l'informatique quantique.

Principaux succès

SOLUTIONS D'ASSET TRACKING

Progression de la marque RecovR

A la fin de l'année 2023, la solution RecovR avait été adoptée par plus de 900 concessionnaires automobiles à travers les Etats-Unis et le Canada. Kudelski IoT a également déployé RecovR chez le plus grand détaillant de véhicules d'occasion aux Etats-Unis. Nous avons élargi les canaux de distribution de RecovR en annonçant un partenariat avec Assurant, leader des services financiers automobiles, qui offrira RecovR à ses clients concessionnaires. Dans le cadre de l'expansion de RecovR sur des marchés adjacents, Kudelski IoT a signé un contrat avec la Defense Innovation Unit des États-Unis, qui déploie RecovR sur une base de l'armée de l'air américaine. En outre, la solution RecovR for Keys a été adoptée par The Niello Company à Sacramento, en Californie.



RecovR continue d'étendre sa présence en Amérique du Nord.

SOLUTIONS POUR SEMI-CONDUCTEURS

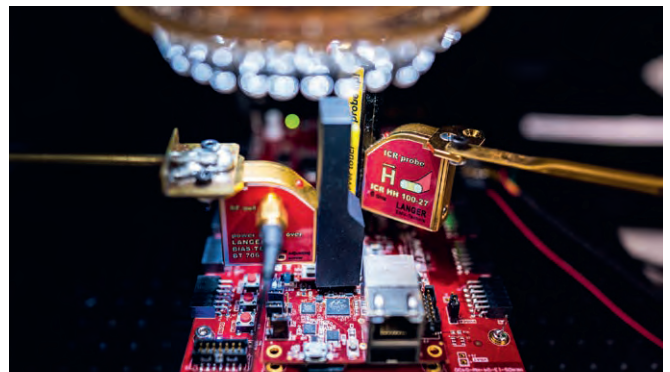
Sécuriser l'IoT des fabricants de puces

Les fabricants de semi-conducteurs représentent un segment de clientèle toujours plus important pour Kudelski IoT. Plusieurs offres conjointes ont été annoncées avec STMicroelectronics. Une grande partie de cette demande est motivée par le désir des fabricants de puces d'intégrer des certificats Matter dans leurs produits, améliorant ainsi la sécurité et réduisant la complexité de l'offre de devices conformes à Matter pour les fabricants du secteur des maisons connectées.



Grâce à son système keySTREAM, Kudelski IoT aide les fabricants de solutions pour maisons connectées à rendre leurs devices conformes à la norme Matter.

Plusieurs fabricants d'appareils domestiques intelligents ont choisi notre service de certificats Matter. Basé sur notre système keySTREAM, ce service leur fournit les certificats d'attestation nécessaires pour permettre à leurs devices de fonctionner au sein de l'écosystème Matter. Kudelski IoT a annoncé qu'Eltako était son premier client Matter au début de l'année 2023 et a ajouté six autres clients depuis.



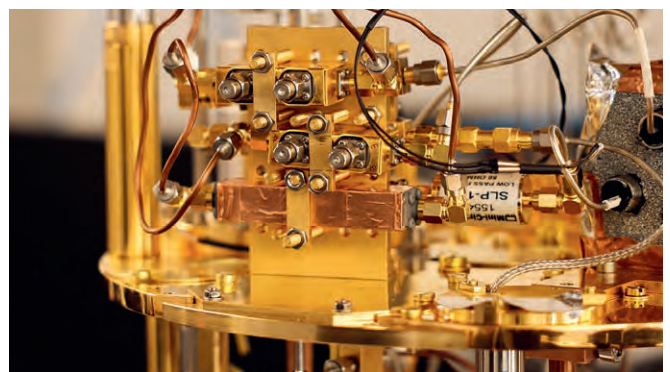
Les Kudelski IoT Security Labs fournissent des évaluations de sécurité à un grand nombre de clients.

SERVICES DE DESIGN ET DE TESTS

Des labs en pleine croissance

Nous avons continué à servir un grand nombre de clients dans nos laboratoires de sécurité IoT, offrant principalement des évaluations des menaces et des risques ainsi que des évaluations de la sécurité des appareils qui fournissent un rapport indépendant sur la posture de sécurité de leurs produits et les possibilités d'amélioration.

Un accord avec Ledger pour effectuer des audits d'applications de portefeuilles de crypto-monnaie de tierces parties à utiliser sur leurs devices a conduit à un volume élevé de nouvelles affaires pour les laboratoires, avec 45 audits différents effectués cette année.



Kudelski IoT aide les entreprises dans leur stratégie de préparation à l'informatique quantique.

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

Le présent rapport est établi conformément à la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Exchange Regulation et dans le respect de la réforme du droit suisse des sociétés. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2023.

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 quatre divisions : TV digitale, Accès public, Cybersécurité et Internet des Objets (IoT). Les départements finance, juridique, ressources humaines, Business Development et innovation 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 « opérations ».

La division TV digitale est organisée autour d'un Chief Marketing Officer (CMO) et d'un Chief Operating Officer (COO), avec les équipes de vente, marketing et gestion de produit reportant au Chief Marketing Officer et les équipes opérations, services et support, recherche et développement et transformation des activités et opérations reportant au Chief Operating Officer.

La division Accès public, SKIDATA, est organisée en 5 régions en contact avec les clients et qui gèrent les ventes et les opérations ; soutenu par des équipes fonctionnelles en gestion de produits, R&D, opérations techniques et chaîne d'approvisionnement.

La division Cybersécurité est organisée autour de quatre piliers d'activité : les services managés de détection et de réponse, la sécurité appliquée, les services de conseil, ainsi que la vente et l'optimisation de technologies.

La division Internet des Objets est organisée, quant à elle, autour des unités suivantes : IoT Secure Solutions (asset tracking), IoT Security Technology & Systems (keySTREAM) et IoT Security Services (Lab & Design)

Les résultats sectoriels sont présentés dans la note 4 du rapport financier 2023 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 54 du rapport financier 2023. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2023.

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 2023, la capitalisation boursière des actions au porteur de Kudelski SA était de CHF 62 184 397. 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 158 et 170 du rapport financier 2023 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	■	■	■	□
	Autriche	□	■	□	□
	Belgique	□	■	□	□
	Espagne	■	■	■	□
	France	■	■	■	■
	Irlande	□	■	□	□
	Italie	■	■	□	□
	Norvège	■	■	□	□
	Pays-Bas	■	■	■	□
	Portugal	■	■	□	□
	Royaume-Uni	■	■	■	□
	Suède	□	■	□	□
	Suisse	■	■	■	■
	Turquie	□	■	□	□
AMÉRIQUES	Argentine	■	□	□	□
	Brésil	■	■	□	□
	Chili	■	■	□	□
	Colombie	■	□	□	□
	Mexique	■	■	□	□
	Pérou	■	□	□	□
	États-Unis	■	■	■	■
	AFRIQUE	Afrique du Sud	■	■	□
Tunisie		□	■	□	□
MOYEN-ORIENT	Émirats arabes unis	■	■	□	□
ASIE / PACIFIQUE	Australie	■	■	□	□
	Chine	■	□	□	□
	Corée du Sud	■	□	□	□
	Hong Kong	□	■	□	□
	Inde	■	■	■	■
	Indonésie	■	□	□	□
	Japon	□	■	□	□
	Malaisie	□	■	□	□
	Singapour	■	□	■	□

1.2. Actionnaires importants

Au 31 décembre 2023, 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 2023 s'élevait à 58,62% des droits de vote de Kudelski SA (voir le tableau ci-dessous). Le Pool Familial est constitué de M. André Kudelski, M^{me} Marguerite Kudelski, M^{me} Isabelle Kudelski Haldy, M^{me} 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 2023, la Famille Kudelski Hors Pool détenait au total 4,09% des droits de vote de Kudelski SA (voir le tableau ci-dessous). Le protecteur des deux trusts, M. Antoine Foetisch à Singapour, 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 Exchange Regulation peuvent être consultées sur le site Internet de la SIX Swiss Exchange à l'adresse suivante : <https://www.six-group.com/fr/products-services/the-swiss-stock-exchange/market-data/shares/share-explorer/share-details.html?valord=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 2023	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROITS DE VOTE
Pool familial	46 300 000	10 922 923	27,83%	58,62%
Famille Kudelski Hors Pool*		4 000 000	7,14%	4,09%

** Par recommandation du 28 janvier 2022, 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 31.12.2023

Capital existant

Le capital-actions de Kudelski SA est de CHF 447 709 616. Il est divisé en 51 333 702 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 et 7 des statuts de Kudelski SA, qui peuvent être consultés sur le site Internet de la société à l'adresse <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 21 avril 2024, d'un montant maximum de CHF 32 705 312 (représentant 7,31% 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 83 840 432 (soit 18,73% 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 3 840 432 (soit 0,86% du capital existant) par l'émission d'un maximum de 480 054 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 18,87% du capital existant) par l'émission d'un maximum de 10 000 000 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 2023, Kudelski SA avait émis 73 782 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, conformément à l'article 653g du Code des obligations. Au 31 décembre 2023, le montant disponible du capital conditionnel pour droits d'option et de souscription était donc de CHF 373 536, représentant un maximum à émettre de 421 692 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8,00 chacune.

Au 31 décembre 2023, 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	31.12.23	31.12.22	31.12.21
Capital-actions nominatives	37 040	37 040	37 040
Capital-actions au porteur	411 137	409 434	405 896
Réserve légale	90 000	90 000	90 000
Réserve générale issue d'apports de capital	65 914	65 914	68 702
Bénéfice net	-186 502	-42 179	11 004
Bénéfice au bilan	-210 039	-23 537	21 429
TOTAL DES FONDS PROPRES	394 052	578 852	623 067

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2023, 2022 et 2021 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 3.7 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2023 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 « nommées »

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 nommées.

Les actions nominatives de Kudelski SA ne sont pas cotées en bourse. Au 31 décembre 2023, 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'acquiescer 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 2023 est disponible à la note 39 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. Au 1^{er} janvier 2024, il se compose de huit 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), Suisse	1987	19.04.2024
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, Suisse	1999	19.04.2024
PATRICK FOETISCH Membre non exécutif du conseil d'administration	1933	Suisse	DOCTORAT EN DROIT Université de Lausanne, Suisse BREVET D'AVOCAT	1992	19.04.2024
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, France	1995	19.04.2024
PIERRE LESCURE Membre non exécutif du conseil d'administration	1945	Française	DIPLÔME UNIVERSITAIRE EN LETTRES ET EN JOURNALISME Centre de formation des journalistes, Paris, France	2004	19.04.2024
MARGUERITE KUDELSKI Membre non exécutif du conseil d'administration	1965	Suisse	INGÉNIEUR EN MICROTECHNIQUE DOCTEUR EN MICROTECHNIQUE École polytechnique fédérale de Lausanne, (EPFL), Suisse EXECUTIVE MBA IMD Lausanne, Suisse	2006	19.04.2024
ALEC ROSS Membre non exécutif du conseil d'administration	1971	Américaine	LICENCE EN HISTOIRE Université de Northwestern, USA	2014	19.04.2024
MICHAEL HENGARTNER Membre non exécutif du conseil d'administration	1966	Suisse et canadienne	DOCTEUR EN BIOLOGIE Département de Biologie, MIT, Cambridge, USA EXECUTIVE MBA IMD Lausanne, Suisse	2020	19.04.2024

* 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.



ANDRÉ KUDELSKI



CLAUDE SMADJA



PATRICK FOETISCH



LAURENT DASSAULT



PIERRE LESCURE



MARGUERITE KUDELSKI



ALEC ROSS



MICHAEL HENGARTNER

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 Nagravisio 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 :

- 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
- NagraStar LLC., aux États-Unis, co-président
- Nagravisio Sàrl, en Suisse, administrateur délégué
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- SKIDATA GmbH, en Autriche, membre du conseil de surveillance
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, président et administrateur délégué (fin du mandat le 20 décembre 2021)

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- Montreux Media Venture SA, en Suisse, président
- Publicis Groupe SA, (société cotée), en France, membre du conseil de surveillance, président du comité de rémunération, membre du comité de nomination et du comité d'audit
- Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA, en Suisse, président

- Sunset Music SA, en Suisse, administrateur
- Automotive Trade Finance SA en liquidation, en Suisse, administrateur

Mandats importants dans des entités à but non lucratif ou caritatif :

- Economiesuisse, (association) en Suisse, membre du comité
- École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), en Suisse, membre du Strategic Advisory Board
- Fondation du Festival de Jazz de Montreux, en Suisse, président
- Fondation Bilderberg Meetings, aux Pays-Bas, membre du Steering Committee
- Fondation Swiss Digital Initiative, en Suisse, membre du conseil de fondation
- Greater Phoenix Economic Council (GPEC), aux États-Unis, membre du comité exécutif
- Innosuisse, agence suisse pour l'encouragement de l'innovation, président du conseil d'administration¹
- STS forum (Science and Technology in Society), ONG, au Japon, Council member (depuis septembre 2023)¹
- Venture Foundation, en Suisse, membre du conseil de fondation¹
- Swiss-American Chamber of Commerce, en Suisse, Vice-Chairman
- Fondation pour le soutien de la recherche et du développement de l'oncologie, en Suisse, président

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.

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.

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski :

- Nagravisio Sàrl, en Suisse, administrateur

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

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

Ni M. Smadja ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante 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 :

- Nagravisio Sàrl, en Suisse, gérant président
- Nagra France SAS, en France, président
- SkiData GmbH, en Autriche, membre du conseil de surveillance
- SmarDTV SAS, en France, président
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, administrateur (fin du mandat le 20 décembre 2021)

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- AMRP Handels, en Suisse, président
- Alpcom SA, en Suisse, administrateur
- Bernard Nicod Holding SA, en Suisse, administrateur
- BN Family Office SA, en Suisse, administrateur
- Campak AG, en Suisse, administrateur
- Edel Immobilien AG, en Suisse, administrateur
- Fineges Société Anonyme de Participations SA, en Suisse, administrateur
- Liauba SA, en Suisse, administrateur
- Tavana AG, en Suisse, président du conseil d'administration
- Automotive Trade Finance SA en liquidation, en Suisse, administrateur

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 en cours exercés au sein du Groupe Kudelski :

- SkiData GmbH, en Autriche, président du conseil de surveillance

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 Sarl, en France, co-gérant
- DASSAULT BELGIQUE AVIATION S.A., en Belgique, administrateur
- DASSAULT INVESTISSEMENTS Sarl, en France, gérant
- Financière Louis Potel & Chabot SAS, en France, censeur
- Immobilière Dassault SA, en France, président du conseil de surveillance

- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, en France, membre du conseil de surveillance
- Les Amis de la fondation Serge Dassault, en France, président
- MIDWAY AIRCRAFT CORPORATION, aux États-Unis, président
- Rond-Point Immobilier, en France, membre du conseil de surveillance
- SITAM America Corp., aux États-Unis, administrateur

Mandats exercés dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski et au Groupe Industriel Marcel Dassault :

- Vivendi SE (Société Européenne cotée à Euronext Paris), en France, membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit
- 21 Centrale Partners SA, en France, membre du conseil de surveillance
- Catalyst Investments II L.P., en Israël, Chairman of the Advisory Board
- FLCP et Associés SASU, en France, membre du conseil de surveillance
- 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 Neuffize & Co. Inc., aux États-Unis, administrateur
- L. REAL ESTATE SCA SICAR, au Luxembourg, Chairman of the Investors Committee
- WARWYCK (Ile Maurice), administrateur

Mandats importants dans des entités à but non lucratif ou caritatif :

- Amis du FRAC (Fonds Régional d'Art Contemporain en Aquitaine), en France, président
- Amis du 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
- Comité des Champs-Élysées, Association, en France, administrateur
- Fonds pour Paris, Association, en France, administrateur
- Fondation Maeght, en France, administrateur
- Société des Amis des musées d'Orsay et de l'Orangerie (France), vice-président
- Cercle Abravanel, en France, président

Ni M. Dassault 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.

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'activité est la production audiovisuelle 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 ». Depuis janvier 2023, Pierre Lescure présente l'émission hebdomadaire de cinéma « Beau geste » sur la chaîne de télévision française « France 2 ».

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski :

- Nagra France SAS, en France, PDG

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- ANNAROSE PRODUCTIONS Sarl, en France, président-directeur général
- Mediawan SAS, en France, membre du conseil de surveillance
- Mediawan Holding SAS, en France, membre du conseil de surveillance

Ni M. Lescure ni aucune organisation qu'il représente n'entretient de relation d'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

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 Wire Art Switzerland SA et de Bovay & Partenaires SA dont elle est la présidente en 2020. Elle est aussi membre du comité d'experts pour Switzerland Innovation et a rejoint, en 2022 celui de l'association Mobsya. Depuis 2017, Marguerite Kudelski est membre des conseils d'administration de Wire Art Switzerland SA et de Bovay & Partenaires SA dont elle est devenue la présidente de ce dernier en 2020. Elle est aussi membre du comité d'experts pour Switzerland Innovation (2017) et trésorière du comité de l'association Mobsya (2021).

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- AudioTechnology Switzerland SA, en Suisse, présidente
- Bovay & Partenaires SA, en Suisse, présidente
- Wire Art Switzerland SA, en Suisse, membre du conseil d'administration

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- Switzerland Innovation, fondation, en Suisse, membre du comité d'expert
- Association Mobsya, en Suisse, membre du conseil d'administration

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

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 best-seller « 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 ». Il est membre du conseil d'administration d'Amplify, un fonds mondial de capital-risque et depuis septembre 2020, Alec Ross est professeur invité émérite à la Bologna Business School de l'Università di Bologna en Italie. Il est l'auteur du livre « The Raging 2020s » (Henry Holt) publié en septembre 2021.

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- Amplo, aux États-Unis, Board Partner
- Il Sole 24 Ore, en Italie, membre du conseil de surveillance
- Jobbatical Inc, en Estonie, membre du conseil de surveillance
- Pelliconi, en Italie, membre du conseil de surveillance
- Telerivet Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration

Mandats importants dans des entités à but non lucratif ou caritatif :

- Baltimore Community Foundation, aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Bologna Business School Foundation, en Italie, membre du conseil d'administration
- Truman Center for National Policy, aux États-Unis, membre du conseil consultatif

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'affaires importante avec Kudelski SA ou l'une de ses filiales.

MICHAEL HENGARTNER

Michael Hengartner a obtenu un doctorat en biologie en 1994 au Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux États-Unis, où il a étudié avec le lauréat du prix Nobel H. Robert Horvitz. Suite à son doctorat et pendant sept ans, il a dirigé un groupe de recherche au Cold Spring Harbor Laboratory aux États-Unis. En 2001, il est devenu le premier occupant de la chaire Ernst Hadorn Endowed de biologie moléculaire à l'Institut des sciences moléculaires du vivant de l'Université de Zurich (UZH). De 2009 à 2014, il a été doyen de la Faculté des sciences et de 2014 à 2020 président de l'UZH. De 2016 à 2020, il a également été président des universités suisses, la Conférence des recteurs des établissements d'enseignement supérieur suisses. Depuis 2020, M. Hengartner est président du Conseil des EPF (Ecoles polytechniques fédérales suisses) et président du comité exécutif du Domaine des EPF. M. Hengartner est titulaire d'un Executive MBA de l'IMD, Lausanne, obtenu en 2008 et est récipiendaire de plusieurs prix pour ses recherches sur la base moléculaire de l'apoptose, parmi lesquels le prix national suisse Latsis, le prix Josef Steiner Université de la Sorbonne. En 2010, M. Hengartner a reçu le Credit Suisse Award du meilleur enseignement à l'UZH. Il a fondé et/ou a été membre du conseil d'administration d'un certain nombre de start-up, y compris la société de biotechnologie Devgen NV, en Belgique (cofondée en 1997) et la société de conseil scientifique EvalueSCIENCE SA, en Suisse (cofondée en 2008).

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- Novalis Biotech Incubation Fund, en Belgique, conseiller scientifique et membre du conseil consultatif
- Aseptuva AG, en Suisse, membre du conseil consultatif.

Mandats importants dans des entités à but non lucratif ou caritatif :

- Swiss National Science Foundation, en Suisse, membre du conseil de fondation
- Switzerland Innovation, fondation, en Suisse, membre du conseil de fondation
- Cogito Foundation, en Suisse, membre du conseil de fondation
- World.Minds Foundation, en Suisse, membre du conseil de fondation
- digitalswitzerland, Association, en Suisse, membre du Steering Board
- IMD – International Institute for Management Development, Lausanne, en Suisse, membre du conseil de fondation
- Europa Institut at the University of Zurich, Association, en Suisse, membre du conseil
- GESDA (Geneva Science Diplomacy Anticipator), fondation, en Suisse, membre du conseil de fondation
- University of Heidelberg, en Allemagne, membre de l'Academic Advisory Council

- Swiss Science Center Technorama, en Suisse, membre du conseil de fondation
- Ernst Göhner Stiftung, fondation, en Suisse, membre du conseil de fondation
- Ludwig-Maximilians-Universität München, en Allemagne, Membre du conseil de l'Université
- Swiss Institute of International Studies, Association, en Suisse, membre du conseil d'administration
- International Cell Death Society, aux États-Unis, membre du conseil consultatif
- Fondation Avenir Suisse, en Suisse, membre du conseil de fondation

M. Hengartner 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.

3.2. Autres activités et groupements d'intérêts

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 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.

3.4. Élection 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 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 : Route de Genève 22-24, 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	COMITÉ STRATÉGIQUE	COMITÉ DE DE NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION
■ <i>Président</i>			
■ <i>Membre</i>			
André Kudelski	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claude Smadja	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Laurent Dassault	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patrick Foetisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Marguerite Kudelski	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pierre Lescure	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Alec Ross	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Michael Hengartner	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 finances. 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'activité du Groupe ainsi que dans des domaines spécifiques de son choix. Le comité d'audit 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 2023, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit :

Conseil d'administration	8 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 96,2%. 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 ainsi que l'auditeur externe, PricewaterhouseCoopers SA ont participé aux 3 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 ;
- 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 une fois par année, 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 en fonction des besoins du Groupe. Des cadres supérieurs peuvent y être invités suivant la nécessité de leur contribution aux sujets abordés. En 2022, 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), de la directrice marketing et ventes (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, le CEO et le CFO ainsi que le General Counsel, directeur juridique et secrétaire général, le Senior Vice President directeur des ressources humaines et le Senior Vice President – Chief Information Officer se réunissent une fois par mois pour une durée d'une heure au sein de l'« Executive Board Group Functions » pour discuter des thèmes relatifs à ces fonctions. D'autres cadres supérieurs peuvent être invités à participer à ces réunions suivant la nécessité de leur contribution aux sujets abordés. 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 ou plusieurs administrateur(s) de Kudelski SA, de l'administrateur délégué et CEO du Groupe et du CFO du Groupe. Actuellement M. Laurent Dassault 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.
- La stratégie du Groupe est discutée entre les membres de la direction et les cadres supérieurs du Groupe (incluant les cadres supérieurs des divisions et des fonctions de support) qui se réunissent tous les trimestres pour passer en revue les principales tendances, les produits et le développement des marchés et autres questions pertinentes liées à la stratégie du Groupe et de ses divisions.
- 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, un comité de la protection des renseignements personnels, un comité sur la propriété intellectuelle 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 du groupe 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 mis à disposition de 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 ; et un rapport mensuel et trimestriel des flux de trésorerie et des projections du Groupe et de chaque segment pour l'année en cours.
- 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 (PriceWaterhouse-Coopers 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 et soutient le « privacy committee » de l'entreprise, qui est chargé d'assurer le respect des diverses lois et réglementations sur les données personnelles dans les pays dans lesquels l'entreprise opère.

- Le département juridique a une équipe propriété intellectuelle qui est chargée de protéger, développer et gérer le portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe. Le département juridique travaille en étroite collaboration avec le département Business Development et Innovation à la monétisation du portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe.

Business Development et Innovation

- En étroite collaboration avec l'équipe propriété intellectuelle du département juridique, le département Business Development et Innovation travaille à la monétisation du portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe.
- Le département Business Development et Innovation identifie et dirige de multiples initiatives de développement commercial avec chacun des segments du Groupe pour aller au-delà du portefeuille actuel de produits et services du Groupe. Le département gère également le lancement des nouveaux produits et services, tels que Sporfie et Insight, sur de nouveaux marchés.
- Le département Business Development et Innovation lance et promeut de nouveaux processus d'innovation à l'échelle du Groupe et il gère le processus de sélection pour faire passer les meilleures idées.
- Le département Business Development et Innovation est responsable des transactions impliquant les sociétés du Groupe, incluant des fusions et acquisitions (M&A), des joint-ventures, des prises de participation et des désinvestissements mais également des partenariats clés pour la stratégie 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 de planifier les successions. Il entretient notamment un catalogue de formations adaptées aux besoins des managers et des employés du Groupe.
- 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. De plus, le département a mis en place une plateforme de sondage sur l'engagement des employés qui fournit à la direction des commentaires réguliers des employés sur des sujets pertinents.

- Dans le respect des valeurs du Groupe, le département des ressources humaines accompagne quotidiennement les employés et les cadres 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, protection 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 leur 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'administration d'autre part garantissent un contrôle par les membres du conseil d'administration des décisions des membres de la direction.
- Les secteurs d'activité 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. La direction suppose que la baisse des revenus du segment s'atténuera, à mesure que les gammes de produits émergentes (par exemple, l'Intelligence Artificielle/ la plate-forme d'analyse, les activités de lutte contre le piratage) gagneront en popularité. Cependant, rien ne garantit que ces nouveaux produits connaîtront du succès sur le marché.
- 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, y compris la pandémie, 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 encore en développement et génèrent 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 de la 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. En outre, l’instabilité politique et les guerres affectant les marchés dans lesquels le Groupe opère peuvent perturber ses activités, sa chaîne d’approvisionnement et la demande de ses clients.
- Le Groupe fournit ses produits et services dans de nombreux pays ayant des devises différentes (les paiements sont effectués principalement en dollars américains 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.
- Au 31 décembre 2023, le groupe a des dettes financières à court terme s’élevant à USD 231,0 millions incluant une obligation de CHF 145,9 millions venant à échéance en septembre 2024 et des dettes financières à long terme de USD 10,5 million. Le Groupe pourrait ne pas générer suffisamment de liquidités pour rembourser ces dettes et/ou ne pas trouver suffisamment de fonds pour les refinancer.
- 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), Suisse
MAURO SALADINI Executive Vice President du Groupe	1966	Suisse	DIRECTEUR FINANCIER (CFO)	Diplôme d'ingénieur électricien École polytechnique fédérale de Zurich (ETH Zurich), Suisse MBA, INSEAD, France
MORTEN SOLBAKKEN Executive Vice President du Groupe	1970	Norvégienne	CHIEF OPERATING OFFICER (COO), DIGITAL TV	Master of Science Norwegian University of Science and Technology (NTNU)
NANCY GOLDBERG Executive Vice President du Groupe	1964	Américaine	CHIEF MARKETING OFFICER (CMO), DIGITAL TV	High School Diploma Glendora, CA, USA

ANDRÉ KUDELSKI (CEO)

Voir section 3.1. ci-avant.

MAURO SALADINI (CFO)

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 coresponsable de l'European Media Practice. Il est directeur financier et Executive Vice President du Groupe Kudelski depuis le 1^{er} février 2003.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski :

- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et CFO
- Kudelski Security Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et Executive Vice-President
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et Executive Vice-President
- Nagra Media Beijing Ltd., en Chine, superviseur
- Nagra Media UK Ltd, en Angleterre, directeur
- Nagra USA, LLC., aux États-Unis, directeur
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et Executive Vice-President
- SkiData GmbH, en Autriche, vice-chairman

- SKIDATA, INC, in USA, Directeur
- Kudelski Norway AS, en Norvège, président du conseil d'administration et directeur (jusqu'au 31 août 2020)
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, directeur (jusqu'au 1^{er} janvier 2022)

MORTEN SOLBAKKEN (COO)

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 satellitaires 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 :

- iWedia S.A., en Suisse, président
- Kudelski Corporate, Inc., aux USA, membre du conseil d'administration et directeur
- Nagravision Sàrl, en Suisse, directeur
- Nagravision Italia Srl, en Italie, président du conseil d'administration
- Nagravision AS, en Norvège, executive Board Member et Général Manager
- Nagravision Iberica SLU, en Espagne, membre du conseil d'administration
- 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
- SmarDTV SA, en Suisse, membre du conseil d'administration
- Digital Video Holding AS, en Norvège, président (jusqu'au 20 août 2020)
- Digital Video Health AS, en Norvège, président (jusqu'au 23 septembre 2020)
- Techno Venture AS, en Norvège, PDG (jusqu'au 30 juillet 2020)
- Kudelski Norway AS, en Norvège, membre du conseil d'administration (31 août 2020)
- Digital Video Norge Drift AS, en Norvège, président (jusqu'au 16 février 2023)

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- Telenor Satellite AS, en Norvège, membre du conseil d'administration (jusqu'au 4 janvier 2024)

NANCY GOLDBERG (CMO)

Nancy Goldberg a commencé sa carrière professionnelle en 1982 en tant qu'athlète indépendante (Escalade et Snowboarder) et a poursuivi cette vie compétitive jusqu'en 1992. Nancy Goldberg a ensuite commencé une nouvelle carrière stimulante dans l'industrie des médias et du divertissement («industrie M&E»). Pendant 6 ans, elle a travaillé dans différentes entreprises, en commençant comme productrice et analyste d'investissement. En 1999, Nancy Goldberg a rejoint Technicolor Inc. en tant qu'analyste financier pour la division Home Entertainment. Au cours de son mandat de 5 ans, elle est devenue vice-présidente du financement opérationnel, des services créatifs et a négocié des acquisitions stratégiques et des partenariats aux États-Unis et en Europe pour le marché de la post-production dans le secteur du M&E. De 2004 à 2008, Nancy Goldberg a travaillé pour Ascent Media Group LLC où, dans son dernier rôle de vice-présidente, développement des affaires, elle avait des responsabilités mondiales qui comprenaient des offres de services numériques intégrés, la négociation de partenariats stratégiques et le développement d'opportunités de marché avec les principaux studios de cinéma, la production entreprises et franchises sportives. Après 18 mois en tant que vice-présidente du développement commercial stratégique pour RealNetworks, Inc.,

Nancy Goldberg a travaillé pour Technicolor, Inc. de 2010 à 2015 en tant que SVP Global Strategic Accounts où elle était responsable de toutes les activités de vente et de marketing pour ses principaux clients de studio et a développé des modèles d'affaires relatifs aux nouvelles technologies et de nouveaux services pour les activités de protection, de distribution et de consommation de contenu. En 2015, Nancy Goldberg a rejoint Deluxe Entertainment Service Group Inc. en tant que directrice SVP des comptes stratégiques mondiaux où elle a été en charge des comptes stratégiques tels que Warner Bros et 21st Century Fox, ainsi que de fournisseurs OTT tels que Netflix, Amazon, Apple et Google. De plus, Nancy Goldberg a supervisé la transition d'une partie des opérations techniques internes de Warner Bros vers Deluxe. En 2017, Nancy Goldberg a décidé de devenir consultante stratégique pour diverses entreprises développant des opportunités commerciales et des partenariats clés, aidant à identifier la valeur intrinsèque des technologies, des produits et des services pour leurs clients. En décembre 2018, Nancy Goldberg a rejoint Amazon Web Services en tant que consultante au sein de leur groupe de services professionnels, agissant en tant qu'expert du secteur du M&E et travaillant avec les principaux studios et organisations OTT tels que Warner Bros,

Disney et Hulu. En juin 2019, Nancy Goldberg a rejoint le Groupe Kudelski en tant que Chief Marketing Officer, en charge des ventes et du marketing de la division Télévision numérique du Groupe Kudelski et en tant que Vice-Président Exécutif et membre de la direction générale de Kudelski SA.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski :

- Kudelski Security, Inc, aux États-Unis, membre du conseil d'administration
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et directrice
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et directrice
- Nagra USA LLC., aux États-Unis, directrice
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et directrice
- Nagravision Asia Pte. Ltd. à Singapour, membre du conseil d'administration et directrice
- Nagravision India Private Limited, en Inde, membre du conseil d'administration
- NexGuard Labs USA, Inc. aux États-Unis, membre du conseil d'administration (jusqu'au 24 juin 2020)

4.2. Autres activités et groupements d'intérêts

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 2023, 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 2023 du Groupe Kudelski.

6. Droits de participation des actionnaires

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. Selon l'article 699b CO, des actionnaires peuvent demander l'inscription d'un objet à l'ordre du jour s'ils détiennent ensemble au moins 0,5% du capital-actions ou des voix de la société. 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. Les statuts de Kudelski S.A. ne contiennent pas de disposition allant au-delà du régime légal sur ce point.

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. 331/3% 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 20 avril 2023 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 1^{er} 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 2023 la somme de CHF 1 040 000. 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 2023 la somme de CHF 390 000 composée de CHF 150 000 pour des conseils liés à la fiscalité et de CHF 240 000 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

Le Groupe Kudelski tient régulièrement les investisseurs informés des développements suivants :

- l'avancement des affaires et les nouveaux contrats majeurs ;
- des changements dans la direction du Groupe ;
- acquisitions ou ventes d'entreprises ; et
- résultats financiers semestriels et annuels.

Publiés dans le respect des règles en vigueur à la SIX Exchange Regulation 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. Marc Ausoni est en charge des relations avec les investisseurs (+41 21 732 05 49, marc.ausoni@nagra.com).

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

Dates importantes

- 19 avril 2024 : assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne, Suisse
- 22 août 2024 : publication du rapport financier semestriel et conférence de presse

RAPPORT DE RÉMUNÉRATION

1. Introduction

Le présent rapport est établi en conformité avec la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange et dans le respect de la réforme du droit suisse des sociétés. Ce rapport de rémunération est audité. Sauf mention contraire, les informations fournies dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2023.

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 à long terme 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 à long terme 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 terme.

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 telles 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 en payant en actions de la société une partie de la rémunération variable de certains membres du senior management, incluant les membres de la direction (cf. ci-dessous section 4.2.).

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 salariales 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 maximal 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 du Code des Obligations.

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/2024-02/STATUTS_Kudelski_2024_02_21.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 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 sur les 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 2023

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 2023. Il est à noter qu'en 2023 le paiement de la part variable de la rémunération des membres de la direction générale sera effectué entièrement en espèces (voir section 7).

6.2. Données particulières concernant l'exercice 2023

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 8,0% et 30,0% 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 2023 et en 2022 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 rémunération.

Aucune action au porteur n'a été allouée dans la partie de rémunération variable des membres de la direction générale pour l'exercice 2023. Pour l'exercice 2022, 72 267 actions au porteur ont été allouées à certains membres de la direction générale avec période de blocage de sept ans. Aucune action au porteur n'a été allouée pour l'exercice 2022 pour une période de blocage de trois ans. Les actions allouées comme partie de la rémunération variable de l'exercice 2022 ont été attribuées en début de l'année suivante. La valeur des actions a été 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 a été considérée.

EXERCICE 2023	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES *	TOTAL 2023 CHF
CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI ANDRÉ Président	517 504	–	–	–	–	517 504
SMADJA CLAUDE Vice-président	150 000	–	–	–	7 544	157 544
DASSAULT LAURENT Membre	115 000	–	–	–	5 562	120 562
FOETISCH PATRICK Membre	60 000	–	–	–	44 875 **	104 875
KUDELSKI MARGUERITE Membre	55 000	–	–	–	3 798	58 798
LESCURE PIERRE Membre	147 313	–	–	–	6 694	154 007
ROSS ALEC Membre	85 000	–	–	–	5 870	90 870
HENGARTNER MICHAEL Membre	55 000	–	–	–	3 798	58 798
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 184 817	–	–	–	78 142	1 262 959

EXERCICE 2023	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES ***	TOTAL 2023 CHF
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	584 161	993 785			60 570	1 638 516
AUTRES MEMBRES	1 534 831	331 399			53 678	1 919 908
TOTAL DIRECTION	2 118 991	1 325 183			114 249	3 558 423

* 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.

Deux des membres de la direction reçoivent leur rémunération en USD. Un des membres de la direction a perçu une partie de sa rémunération 2023 en USD avec un taux de change de 0,8985 utilisé pour la rémunération payée en 2023.

EXERCICE 2022	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 2022 CHF
CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI ANDRÉ Président	550 004	–	–	–	–	555 004
SMADJA CLAUDE Vice-président	150 000	–	–	–	7 544	157 544
DASSAULT LAURENT Membre	115 000	–	–	–	5 562	120 562
FOETISCH PATRICK Membre	60 000	–	–	–	35 655 **	95 655
KUDELSKI MARGUERITE Membre	55 000	–	–	–	3 798	58 798
LESCURE PIERRE Membre	158 347	–	–	–	6 694	165 042
ROSS ALEC Membre	85 000	–	–	–	5 870	90 870
HENGARTNER MICHAEL Membre	55 000	–	–	–	3 798	58 798
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 233 351	–	–	–	68 921	1 302 273

EXERCICE 2022	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 2022 CHF
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	591 689	2 020 446	40 000	64 059	91 175	2 767 369
AUTRES MEMBRES	1 563 176	688 591	32 267	51 674	50 636	2 354 077
TOTAL DIRECTION	2 154 865	2 709 037	72 267	115 733	141 810	5 121 446

* 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.

Deux des membres de la direction reçoivent leur rémunération en USD. Un des membres de la direction a perçu une partie de sa rémunération 2022 en USD avec un taux de change de 0,95473 utilisé pour la rémunération payée en 2022.

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.

Aux 31 décembre 2023 et 2022, 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.

Aux 31 décembre 2023 et 2022, 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.

10. Fonctions exercées auprès d'autres entreprises par les membres du conseil d'administration et de la direction

Les fonctions exercées par les membres du conseil d'administration auprès d'autres entreprises sont détaillées dans la section 3.1 du rapport de gouvernement d'entreprise dans la liste des mandats de chaque administrateur sous le titre « Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski ».

Les fonctions exercées par les membres de la direction auprès d'autres entreprises sont détaillées dans la section 4.1 du rapport de gouvernement d'entreprise dans la liste des mandats de chaque directeur sous le titre « Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski ». Il est à noter que depuis le 4 janvier 2024, aucun membre de la direction, à l'exception du CEO, n'a de mandat dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski.

Kudelski S.A.
Cheseaux-sur-Lausanne

Rapport de l'organe de révision
à l'Assemblée générale
sur le rapport de rémunération 2023



Rapport de l'organe de révision

à l'Assemblée générale de Kudelski S.A.

Cheseaux-sur-Lausanne

Rapport sur l'audit du rapport de rémunération

Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de Kudelski S.A. (la société) pour l'exercice clos le 31 décembre 2023. Notre audit s'est limité aux indications selon les articles 734a-734f CO dans les tableaux marqués de l'indication « contrôlé » aux sections 7, 8 et 10 du rapport de rémunération.

Selon notre appréciation, les indications selon les articles 734a-734f CO dans le rapport de rémunération ci-joint (sections 7, 8 et 10) sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Fondement de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes suisses d'audit des états financiers (NA-CH). Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces dispositions et de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit du rapport de rémunération » de notre rapport. Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et avons satisfait aux autres obligations éthiques professionnelles qui nous incombent dans le respect de ces exigences.

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

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des tableaux marqués de l'indication « contrôlé » dans le rapport de rémunération, des comptes consolidés, des comptes annuels et de nos rapports correspondants.

Notre opinion d'audit sur le rapport de rémunération ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune forme d'assurance que ce soit sur ces informations.

Dans le cadre de notre audit, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux informations financières « contrôlées » dans le rapport de rémunération ou aux connaissances que nous avons acquises au cours de notre audit ou si elles semblent par ailleurs comporter des anomalies significatives.

Si, sur la base des travaux que nous avons effectués, nous arrivons à la conclusion que les autres informations présentent une anomalie significative, nous sommes tenus de le déclarer. Nous n'avons aucune remarque à formuler à cet égard.

Responsabilités du Conseil d'administration relatives au rapport de rémunération

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement d'un rapport de rémunération conformément aux dispositions légales et aux statuts. Il est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'un rapport de rémunération ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, 1001 Lausanne
Téléphone : +41 58 792 81 00, www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers SA est membre d'un réseau mondial de sociétés juridiquement autonomes et indépendantes les unes des autres.

Responsabilités de l'organe de révision relatives à l'audit du rapport de rémunération

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les indications selon les articles 734a-734f CO contenues dans le rapport de rémunération ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion d'audit. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH permettra de toujours détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs du rapport de rémunération prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément à la loi suisse et aux NA-CH, nous exerçons notre jugement professionnel tout au long de l'audit et faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que le rapport de rémunération comporte des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, de fausses déclarations ou le contournement de contrôles internes.
- Nous acquérons une compréhension du système de contrôle interne pertinent pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du système de contrôle interne de la société
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables, ainsi que des informations y afférentes.

Nous communiquons au Conseil d'administration ou à sa commission compétente, notamment l'étendue des travaux d'audit et le calendrier de réalisation prévus et nos constatations d'audit importantes, y compris toute déficience majeure dans le système de contrôle interne relevée au cours de notre audit.

Nous remettons au Conseil d'administration ou à sa commission compétente une déclaration, dans laquelle nous attestons avoir respecté les règles d'éthique pertinentes relatives à l'indépendance, et leur communiquons toutes les relations et les autres éléments qui peuvent raisonnablement être considérés comme susceptibles d'avoir une incidence sur notre indépendance ainsi que, le cas échéant, les mesures visant à éliminer les menaces ou les mesures de protection prises.

PricewaterhouseCoopers SA



Luc Schulthess
Expert-réviseur agréé
Réviseur responsable



Nicolas Daehler
Expert-réviseur agréé

Lausanne, le 27 mars 2024



REVUE
FINANCIÈRE
ET RAPPORT
FINANCIER

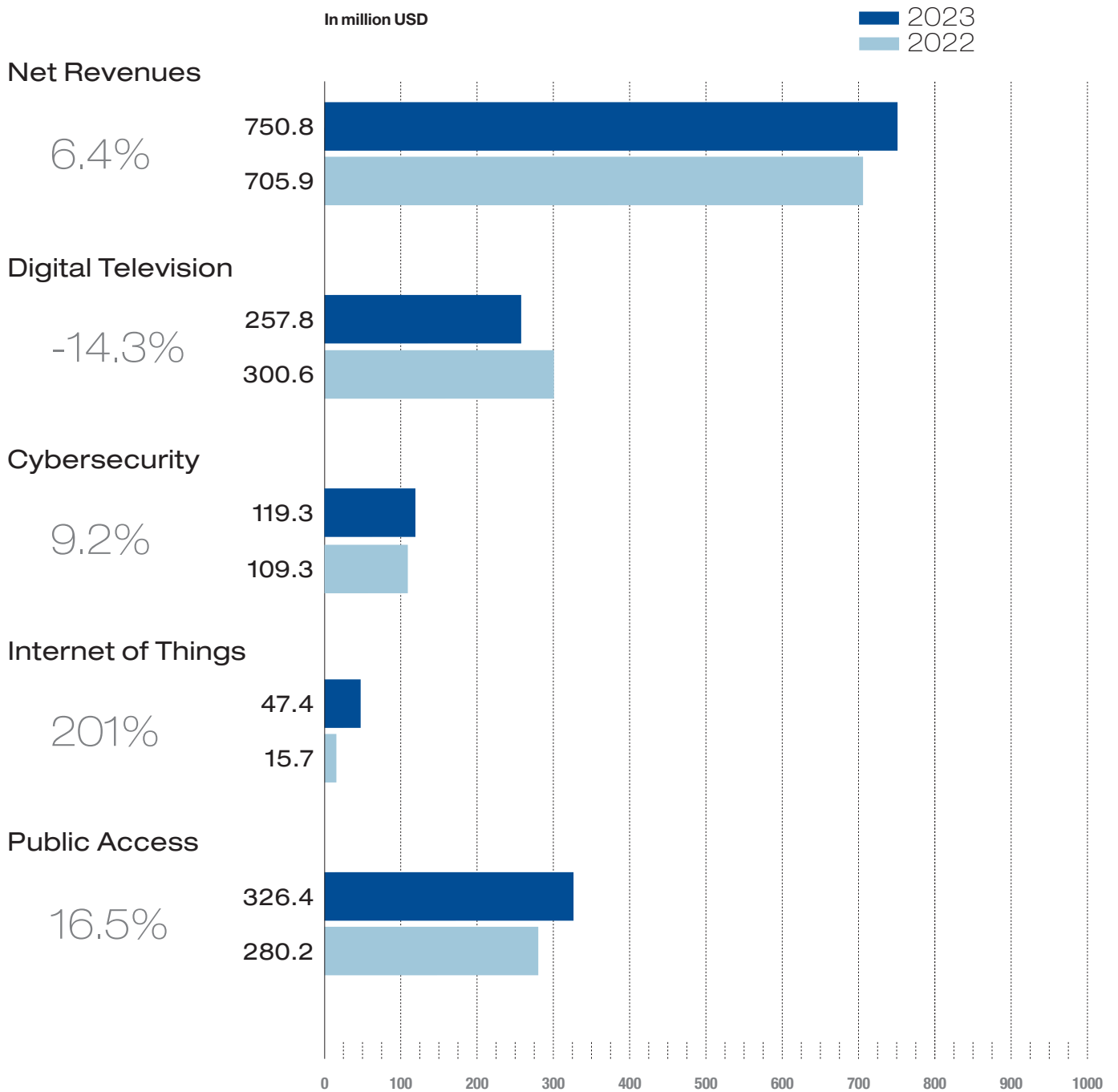
FINANCIAL OVERVIEW

) THE KUDELSKI GROUP

In 2023, three of the Group's four business segments grew at solid rates and improved their profitability, while Digital TV revenues and profits declined from the previous year. Cybersecurity sustained its strong momentum, achieving a growth rate of 9.2% while continuing to improve its revenue mix, notably driven by the growth of managed security services. In parallel, the IoT segment witnessed a remarkable threefold increase in revenues, propelled by the widespread adoption of RecovR, its asset tracking product. Public Access showcased a strong performance, continuing its post-COVID-19 recovery with a 16.5% growth in net revenues. Conversely, the Digital TV business experienced a 14.3% decline in revenues compared to the prior year.

The Group's total revenues and other operating income increased from USD 715.9 million in 2022 to USD 761.5 million, representing a 6.4% growth, while net revenues increased by 6.4% to USD 750.8 million. The Group generated EBITDA of USD 28.7 million.

GROUP REVENUES
BREAKDOWN BY SEGMENT



GROUP RESULTS

2023 presents a mixed picture with three of the Group's four business segments growing at solid rates and improving their profitability, while Digital TV revenues and profits declined from the previous year. Cybersecurity sustained its strong momentum, achieving a growth rate of 9.2% while continuing to improve its revenue mix, notably driven by the growth of managed security services. In parallel, the IoT segment witnessed a remarkable threefold increase in revenues, propelled by the widespread adoption of RecovR, its asset tracking product. Public Access showcased a strong performance, continuing its post-COVID-19 recovery with a 16.5% growth in net revenues. Conversely, the Digital TV business experienced a 14.3% decline in revenues compared to the prior year.

In 2023, the Group's total revenues and other operating income increased from USD 715.9 million to USD 761.5 million, representing a 6.4% growth. Net revenues increased by 4.9% in constant currency and by 6.4% to USD 750.8 million on an as-reported basis. Other operating income rose by USD 0.6 million to USD 10.6 million in 2023, driven by the booking of a contingent consideration of USD 1.0 million from the sale of patents, along with USD 1.1 million in payment processing royalties at SKIDATA.

Margin after cost of material increased from USD 515.4 million to USD 532.2 million. Relative to total revenues, margin after cost of material decreased from 72.0% to 69.9%, mainly reflecting a shift of the revenue mix from higher margin Digital TV to the other three segments.

Compared to 2022, the Group's personnel expenses saw an increase of USD 11.9 million, primarily attributed to adverse exchange rate effects, which accounted for USD 8.0 million of the total rise. In 2023, headcount decreased by 81 Full-Time Equivalents (FTEs) to 3,152. The Group increased headcount in Cybersecurity and IoT to align with the growing demand in these segments. Conversely, it reduced headcount in Digital TV and Public Access. Geographically, the distribution of headcount remained largely unchanged from the previous year end. Europe experienced a marginal decrease of 2 FTEs, with minor reductions in Austria and an expansion of operations in Spain. In Asia, headcount decreased due to SKIDATA's exit from the Chinese market, resulting in a total reduction of 43 FTEs in China.

Other operating expenses increased by USD 9.4 million. This notably includes a USD 5.1 million change in provisions and a USD 1.5 million increase in computer, software, and telecom expenses. The increase in computer, software, and telecom expenses can be primarily attributed to heightened usage of cloud software infrastructure.

The Group generated an operating income before depreciation and amortization of USD 28.7 million in 2023, which represents a USD 4.5 million decrease from the USD 33.2 million in the previous year. Depreciation, amortization, and impairment for the period amounted to USD 30.7 million, which was USD 1.6 million lower than in 2022, as the Group has reduced capital expenditures systematically in recent reporting periods. Overall, the Group generated an operating loss of USD 2.0 million in 2023.

Interest expense was USD 0.5 million higher than in the prior year, totaling USD 10.5 million. The Group posted USD 8.8 million of net finance expenses, primarily due to net foreign exchange losses as well as financial costs related to the Group's securitization program. Income tax expenses for the period were at USD 4.2 million, resulting in a net loss of USD 24.5 million in 2023.

DIGITAL TV

Digital TV revenues decreased by 14.3% to USD 257.8 million. Over the past years, the Digital TV business has shifted from a hardware-based model, heavily reliant on sales of smart cards and other hardware, to a more resilient software and service-oriented model.

The transition to a software and service-oriented model is reflected in the sales performance of the Digital TV business. Smart card and hardware sales saw a continued decline, decreasing from USD 51.7 million in 2022 to USD 32.5 million. Revenue generated from professional services also decreased by USD 8.8 million in 2023 due to the completion of some major projects. Additionally, in 2022, the Group recorded a one-off patent licensing transaction amounting to USD 5.5 million. Conversely, software, maintenance, and royalties demonstrated greater resilience, experiencing only a limited single-digit percentage decline compared to the previous year. These shifts underscore the ongoing transition of the Digital TV business from a hardware and smart-card-centric focus to a more software and maintenance-oriented model. In 2023, Digital TV generated initial revenues from its sports streaming platform.

The introduction of Eurovision Sport, a novel global sports streaming service launched in collaboration with the European Broadcasting Union, and other sports-related services are poised to enhance revenues from this platform.

The Group's European Digital TV business posted 11.4% lower revenues compared to 2022. The majority of this decline occurred in the first half of the year, with revenues decreasing by 19.5%. However, the European business stabilized in the second half, with a more moderate decline of 1.9%. Throughout the full year, Vodafone revenues decreased compared to the prior year, which had included significant revenues from system integration to support the incorporation of newly acquired networks. Additionally, sales of Conditional Access Modules (CAM) at Liberty Global and TiVu were significantly lower, reflecting the downward trend in hardware sales. Altice also faced challenges, experiencing a substantial decline in its subscriber base, which impacted the Group's royalty revenues.

Digital TV revenues in the Americas decreased by 12.9%. In the South American market, there was a marginal decrease in revenue, although specific accounts such as Telefonica experienced higher year-on-year revenues. In North America, DISH continued to lose subscribers, leading to a decrease in the Group's revenues.

Sales in the Asia Pacific and Africa region experienced a decline of 22.2%. This decrease is attributable to the absence of significant hardware sales in 2023. Conversely, in the previous year, Digital TV generated revenues from hardware sale deals with TBC, DMG, and Starhub.

Digital TV's margin after cost of material improved from 87.4% to 90.3%, reflecting a more favorable revenue mix, due to lower hardware sales, including of conditional access modules and set-top boxes. Operating expenses for the segment were USD 5.7 million lower in 2023 compared to the previous year. This reduction primarily resulted from a decrease in headcount due to continued operational efficiency improvements. Digital TV's operating income before depreciation and amortization declined by USD 24.4 million to USD 40.7 million. As depreciation and amortization was USD 2.4 million lower, the segment's operating income decreased by USD 22.0 million to USD 29.5 million.

CYBERSECURITY

In 2023, the Group's cybersecurity business posted USD 185.9 million of gross revenues, an 8.5% increase from 2022. Net revenues were at USD 119.3 million, representing a 9.2% growth.

The European region exhibited robust growth, with net revenues rising to USD 55.0 million, representing an impressive year-on-year increase of 27.1%, following a growth of 34.7% in 2022. The business continues to extend its presence outside the Swiss market, gaining further traction in Germany, France, and the UK. This strategic move lays the foundation for sustained growth in the coming years. On the other hand, revenues from the US experienced a slight 1.5% year-on-year decline, though the quality of revenues continues to improve. This improvement is reflected in the region's higher year-on-year margin after cost of material.

Overall, managed security service revenues surged by 28%, reaching USD 52.9 million in 2023. This robust growth trajectory is anticipated to continue into 2024 and beyond, buoyed by the upward trend in bookings, which reached USD 58.3 million in 2023. The recently launched next-generation Managed Detection and Response (MDR) service, MDR ONE Resolute, is anticipated to bolster this growth trajectory. MDR ONE Resolute offers enhanced value for organizations aiming to mitigate risk, strengthen resilience, and manage costs effectively. Powered by a new XDR platform, MDR ONE Resolute integrates cutting-edge security technologies with AI and other proprietary tools. This comprehensive approach aids organizations in minimizing the repercussions of breaches on both reputation and financial performance.

Segment margin after cost of material persistently improve, rising from 64.6% to 68.9%, reflecting robust growth in higher-margin business lines, particularly the MDR business. In absolute terms, margin after cost of material increased by 16.4% to reach USD 82.2 million.

Cybersecurity showcased improved expense management compared to previous years, with costs only increasing by USD 7.8 million from 2022. Consequently, the segment EBITDA loss was reduced by USD 3.8 million to USD 9.8 million. In the second half of the year, Cybersecurity generated a low EBITDA loss of USD 3.1 million.

INTERNET OF THINGS (IoT)

In 2023, the IoT segment demonstrated exceptional performance, with sales tripling from USD 15.7 million in 2022 to USD 47.4 million. The driver of this growth was RecovR, a comprehensive asset tracking solution that combines lot management for car dealers and theft recovery for their customers. RecovR accelerated its impressive growth trajectory, gaining substantial traction with deployments at numerous US dealerships, resulting in revenues nearly quintupling compared to the previous year. Additionally, as part of the expansion efforts, IoT successfully acquired new rooftops and established partnerships with progressively larger car dealerships, including the largest retailer of used vehicles in the US. Moreover, the newly launched RecovR for Keys was deployed at five rooftops in 2023.

With a strong emphasis on the thriving asset tracking market, IoT focused less on the Lab and Design business and the keySTREAM platform, leading to slightly lower revenues compared to 2022.

IoT's margin after cost of material went from 69.4% in 2022 to 49.8% in 2023, primarily due to the shift in revenue distribution towards RecovR, which included larger deals at lower relative margins. The segment's margin after cost of material more than doubled from USD 10.9 million in 2022 to USD 23.7 million in 2023. The impressive traction gained by the asset tracking business prompted a decision to increase investments in this segment. This strategic move led to a corresponding increase of USD 6.7 million in the IoT operating expenditure base. In the aggregate, the segment's EBITDA loss materially decreased by USD 6.0 million in 2023, settling at USD 12.9 million. In the second half of the year, IoT generated a low EBITDA loss of USD 3.9 million.

PUBLIC ACCESS

Public Access achieved robust performance in 2023, notably highlighted by a 16.5% increase in net revenue. SKIDATA's dedicated emphasis on the digital sector is yielding positive outcomes. Examples include the success of SKIDATA Connect, the digital platform for visitor management, along with the intelligent mobility solutions and the thriving digital subscription segment, all of which are propelling growth.

The expansion of the service-oriented Facility Operations business continues to be a significant catalyst for Public Access' growth. Moreover, 2023 witnessed a considerable recovery in the Project Business, with growth rates in excess of 20% from the previous year.

SKIDATA's European sales maintained a strong momentum in 2023, increasing by 13.0% to USD 196.4 million. Italy and Germany were the best performing European markets, with solid year-on-year growth rates. Italy exhibited a robust performance, expanding by USD 4.4 million, driven by contributions from both the project and service businesses. Likewise, Germany experienced a USD 3.0 million growth, also attributed to sustained demand for projects and services. Sales in Austria were also strong, increasing by USD 3.4 million in 2023.

The Americas rebounded with a notable growth of 29.7% to reach USD 81.5 million. In the US, revenue from new projects more than doubled in 2023, serving as a pivotal driver of the robust revenue momentum experienced throughout the year.

SKIDATA's Asia/Pacific and African operations experienced growth of 11.2%, reaching USD 48.5 million. Smaller markets such as the United Arab Emirates, Japan, and the West Asian subregion significantly contributed to this growth. Despite SKIDATA's exit from China, the impact on the profit and loss statement was negligible, as the Chinese entity generated less than USD 2 million in revenues and incurred a small loss in 2022.

Ongoing disruptions within supply chains led to escalated costs of goods, and SKIDATA was able to pass through only a portion of the increase to customers. Consequently, margin after cost of material declined from 61.1% to 59.3%. This effect is expected to diminish over time, and margins are projected to rebound to levels consistent with previous years, as supply chains normalize and SKIDATA is able to implement additional optimization measures.

In 2023, Public Access increased operating expenses by USD 10.8 million compared to the preceding year, mainly reflecting exchange rate variations and changes in provisions. SKIDATA headcount decreased by 60 FTEs in 2023. SKIDATA's exit from the Chinese market resulted in a reduction of 42 FTEs compared to the end of December 2022. Additionally, SKIDATA decreased its European headcount by 17 FTEs, primarily in Austria, from December 2022. Overall, these efforts establish a favorable cost structure for 2024 and beyond.

Overall, Public Access generated an operating income before depreciation and amortization of USD 27.2 million, compared to USD 15.4 million in 2022.

BALANCE SHEET AND CASH FLOWS

In June 2023, the Group established a trade receivables securitization program for up to USD 50 million, in which selected subsidiaries of the Group based in Switzerland and the US are participating. The Group receives cash consideration from the sale of receivables to a special purpose entity. At the end of December, the Group had drawn USD 33.8 million net cash from this program.

Total non-current assets increased by USD 39.0 million to USD 591.6 million from December 31, 2022, mainly driven by the aforementioned increase in financial assets. USD 46.7 million of financial assets at fair value primarily comprise the balance of unsettled receivables transferred to the securitization program. The Group also continued to reduce its overall level of investments in tangible and intangible assets compared to previous years. Tangible fixed assets decreased by USD 1.4 million and intangible assets decreased by USD 10.6 million.

Compared to December 31, 2022, total current assets decreased by USD 82.4 million to USD 330.0 million. An increase of USD 6.9 million in total inventory mainly reflects the buildup of safety stock at SKIDATA to mitigate supply risks due to the volatility of semiconductor supply chains. SKIDATA added USD 7.8 million of inventory, reaching a total of USD 57.5 million at the end of the year.

Trade account receivables exhibited a decrease of USD 49.2 million, primarily due to the aforementioned receivables securitization program. SKIDATA's receivables remained largely stable compared to the end of 2022.

On the other hand, SKIDATA continued to improve its invoicing cycles, driving a reduction of USD 10.6 million in contract assets.

At the end of 2023, cash and cash equivalents amounted to USD 56.4 million, representing a USD 5.8 million decrease from December 31, 2022.

Total equity decreased by USD 64.6 million, mainly reflecting the USD 24.5 million net loss for the period, a USD 19.7 million negative currency translation adjustment, and an additional effect of USD 15.5 million in other comprehensive income, mainly attributed to pension accounting.

The Group reclassified the outstanding CHF 145.9 million bond to short-term liabilities. As a result, total non-current liabilities decreased by USD 156.1 million to USD 117.2 million, with long-term financial debt decreasing by USD 171.7 million to USD 10.5 million. Total current liabilities increased by USD 177.3 million to USD 507.4 million, with short-term financial debt increasing by USD 154.2 million to USD 231.0 million. A partial repayment of bank debt drove the overall reduction of financial debt. Furthermore, the Group increased employee benefit liabilities by USD 18.0 million, bringing the total to USD 22.7 million. This adjustment is due to a reduction in the discount rate of future liabilities from 2.3% to 1.5%.

In 2023, the Group improved cash generation, transitioning from a negative free cash flow in the previous year to a positive cash flow. Cash generated from operating activities reached USD 63.9 million, primarily attributed to a reduction in working capital. Notably, the operating cash flow for 2023 includes USD 33.8 million drawn from the receivables securitization program as of December 31, 2023. The favorable cash contribution from changes in other net working capital items includes, among other things, an USD 8.4 million reduction of other receivables and a similar reduction in accrued income. Throughout 2023, the Group remained committed to stringent capital expenditure management, with cash flows for investing activities totaling USD 7.0 million. Cash outflow for financing activities amounted to USD 62.5 million. This outflow includes a USD 46.8 million debt repayment, USD 4.5 million dividends distributed to non-controlling shareholders, and USD 15.7 million in lease obligation payments.

OUTLOOK

The Group has a bond maturing in September 2024 with an outstanding amount of CHF 145.9 million as of December 31, 2023. Following a detailed strategic review, the Board of Directors has initiated a process which aims at finding a potential acquirer for its Public Access division (SKIDATA). While there can be no guarantee that any offers received for SKIDATA will include terms and conditions that are acceptable to the Board of Directors, initial assessments conducted by management indicate that a divestiture of SKIDATA would yield adequate proceeds to fulfill the Group's financial obligations by the scheduled maturity. The Board of Directors of Kudelski Group has engaged Goldman Sachs International as financial advisor in relation to the divestment process for SKIDATA. The Group aims to finalize the potential sale of SKIDATA ahead of the bond's maturity date. The Group is also exploring various alternative financing options in case there should be any delay in receiving the proceeds from a potential sale. Kudelski Group will make further announcements only if and when appropriate.

For the Digital TV segment, the Group forecasts a single digit decline in revenue for 2024, accompanied by reduced operating costs. Cost reduction initiatives, including headcount reductions implemented in the first two months of 2024, are expected to drive a decrease in year-on-year operating expenses. Overall, the Group expects a moderately lower segment EBITDA compared to 2023.

In the Cybersecurity segment, the Group targets double-digit growth rates in both segment revenues and margins after cost of material for the year. With moderate growth in operating expenses anticipated, the Group aims to halve the EBITDA loss compared to 2023.

For the IoT business, the Group anticipates maintaining the long-term trajectory of doubling year-on-year revenues. However, given that 2023 was an exceptionally strong year, the Group expects a lower year-on-year revenue growth rate in 2024 due to this base effect. Margins after the cost of material are forecasted to recover to a level exceeding 50%, as a large sale transaction impacted margins in 2023. Operating expenses are projected to rise at a rate similar to 2023. Overall, the Group is expecting a substantial further reduction in the segment's EBITDA loss for 2024.

The Group expects the Public Access segment to sustain its strong growth trajectory in 2024. Additionally, it anticipates margins after cost of material to return to historical levels, as supply chains have normalized, leading to decreased material costs. As a result, a further significant improvement in segment EBITDA is expected in 2024. However, given the anticipated sale of SKIDATA before yearend, the Group expects to consolidate only a portion of SKIDATA's annual results.

CONTENTS

KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022	P. 106
CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022	P. 107
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2023 AND 2022	P. 108
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022	P. 109
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022	P. 110
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023	P. 111
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 160

KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2023 AND 2022	P. 166
INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2023	P. 167
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2023	P. 168
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 175

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022)

In USD'000	Notes	2023	2022
Revenues	4	750 834	705 883
Other operating income	5	10 647	9 995
Total revenues and other operating income		761 482	715 878
Cost of material, licenses and services		-229 244	-200 464
Employee benefits expense	6	-386 259	-374 372
Other operating expenses	7	-117 291	-107 866
Operating income before depreciation, amortization and impairment		28 687	33 176
Depreciation, amortization and impairment	8	-30 729	-32 310
Operating income		-2 042	866
Interest expense	9	-10 506	-10 000
Other finance income/(expense), net	10	-8 815	-2 929
Share of result of associates	16	1 070	1 674
Income before tax		-20 293	-10 390
Income tax expense	11	-4 215	-5 865
Net income for the period		-24 508	-16 255
Attributable to:			
- Equity holders of the company		-29 396	-20 661
- Non-controlling interests		4 888	4 406
Earnings per share (in USD)			
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in USD)	12	-0.5252	-0.3704
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	12	-0.0525	-0.0370

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022)

In USD'000	2023	2022
Net income	-24 508	-16 255
Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:		
Currency translation differences	-19 443	-19 891
Cash flow hedges, net of income tax	-84	-66
	-19 526	-19 956
Other comprehensive income never to be reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:		
Remeasurements on post employment benefit obligations, net of income tax	-15 533	18 095
	-15 533	18 095
Total other comprehensive income, net of tax	-35 059	-1 861
Total comprehensive income	-59 567	-18 116
Attributable to:		
Shareholders of Kudelski SA	-64 726	-22 441
Non-controlling interests	5 158	4 325

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2023 AND 2022)

In USD'000	Notes	31.12.2023	31.12.2022
ASSETS			
Non-current assets			
Tangible fixed assets	13	66 571	68 026
Intangible assets	14	348 415	359 028
Right-of-use assets	15	48 500	50 437
Investments in associates	16	11 307	10 667
Deferred income tax assets	17	46 962	39 593
Financial assets at amortized cost	18	22 101	22 742
Financial assets at fair value through profit and loss	18	46 658	1 137
Other non-current assets	18	1 091	976
Total non-current assets		591 606	552 607
Current assets			
Inventories	20	77 877	70 980
Trade accounts receivable	21	103 654	152 909
Contract assets	21	17 019	27 582
Other financial assets at amortized cost	22	25 322	43 380
Other current assets	23	49 714	55 196
Derivative financial instruments	35	–	143
Cash and cash equivalents	24	56 376	62 167
Total current assets		329 962	412 357
Total assets		921 567	964 964
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity			
Share capital	25	346 084	344 190
Reserves		-76 132	-9 871
Equity attributable to equity holders of the parent		269 952	334 319
Non-controlling interests	26	27 050	27 254
Total equity		297 003	361 573
Non-current liabilities			
Long-term financial debt	27	10 483	182 172
Long-term lease obligations	15	73 901	75 035
Deferred income tax liabilities	17	386	1 120
Employee benefits liabilities	29	22 653	4 662
Other long-term liabilities	30	9 786	10 364
Total non-current liabilities		117 209	273 352
Current liabilities			
Short-term financial debt	31	231 034	76 883
Short-term lease obligations	15	14 159	13 777
Trade accounts payable	32	84 190	67 972
Contract liabilities	33	59 632	71 520
Other current liabilities	34	113 357	94 685
Current income taxes		2 106	2 512
Derivative financial instruments	35	45	88
Provisions for other liabilities and charges	36	2 832	2 600
Total current liabilities		507 355	330 039
Total liabilities		624 564	603 391
Total equity and liabilities		921 567	964 964

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022)

In USD'000	Notes	2023	2022
Net income for the year		-24 508	-16 255
Adjustments for net income non-cash items:			
- Current and deferred income tax		-3 530	5 865
- Interests, allocation of transaction costs and foreign exchange differences		13 433	13 454
- Depreciation, amortization and impairment	8	30 729	32 310
- Share of result of associates	16	-1 070	-1 674
- Non-cash employee benefits (income) / expense		-542	3 336
- Additional provisions net of unused amounts reversed		171	-285
- Non-cash government grant income		-5 354	-6 084
- Other non-cash (income) / expenses		-3 099	2 885
Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:			
- Other non-operating cash items		-214	-24
Adjustments for change in working capital:			
- Change in inventories		-2 310	-18 712
- Change in trade accounts receivable		22 167	17 134
- Change in trade accounts payable and contract liabilities		9 031	4 534
- Change in accrued expenses		3 729	-179
- Change in other net current working capital headings		27 376	-29 731
Government grant from previous periods received		5 959	5 050
Dividends received from associated companies	16	1 041	133
Interest paid		-8 769	-10 135
Interest received		924	768
Income tax paid		-1 312	-882
Cash flow from operating activities		63 851	1 508
Purchases of intangible fixed assets	14	-2 827	-4 011
Purchases of tangible fixed assets	13	-4 202	-4 692
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		280	3 829
Investment in financial assets and loans granted		-444	-
Divestment of financial assets and loan reimbursement		143	414
Disposal of subsidiaries and operations		13	-
Cash flow from investing activities		-7 037	-4 459
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans and other non-current liabilities		-46 826	-216 058
Increase in bank overdrafts, long-term loans and other non-current liabilities		4 326	47 808
Payments of lease liabilities		-15 664	-16 249
Proceeds from employee share purchase program	39	73	117
Dividends paid to non-controlling interests		-4 450	-12 105
Dividends paid to shareholders	38	-	-5 999
Cash flow from financing activities		-62 541	-202 486
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		-64	-16 885
Net movement in cash and cash equivalents		-5 791	-222 322
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	24	62 167	284 489
Cash and cash equivalents at the end of the year	24	56 376	62 167
Net movement in cash and cash equivalents		-5 791	-222 322

The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022)

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, 2022		340 484	64 565	-32 708	-2 532	-8 180	35 033	396 662
Net income		-	-	-20 661	-	-	4 406	-16 255
Other comprehensive income		-	-	18 095	-66	-19 810	-81	-1 861
Total comprehensive income		-	-	-2 565	-66	-19 810	4 325	-18 116
Employee share purchase program	39	552	-384	-	-	-	-	168
Shares issued to employees	39	3 155	-2 193	-	-	-	-	962
Dividends paid to shareholders	38	-	-2 999	-2 999	-	-	-	-5 999
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-12 105	-12 105
December 31, 2022		344 190	58 989	-38 273	-2 598	-27 990	27 254	361 573
Net income		-	-	-29 396	-	-	4 888	-24 508
Other comprehensive income		-	-	-15 533	-84	-19 714	271	-35 059
Total comprehensive income		-	-	-44 929	-84	-19 714	5 158	-59 567
Employee share purchase program	39	657	-552	-	-	-	-	105
Shares issued to employees	39	1 238	-983	-	-	-	-	255
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-4 450	-4 450
December 31, 2023		346 084	57 454	-83 201	-2 681	-47 703	27 050	297 003

Fair value and other reserves as of December 31, 2023 include kUSD -2 681 (2022: kUSD -2 681) of unrealized loss on available-for-sale financial assets and an unrealized gain of kUSD 0 (2022: kUSD 84) relating to cash flow hedges.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

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[®]) and interpretations issued by the IFRS Interpretations Committee (IFRIC[®]) applicable to companies reporting under IFRS Accounting Standards. The financial statements comply with IFRS Accounting Standards as issued by the International Accounting Standards Board (IASB[®]).

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. 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) Going concern

The Group's consolidated financial statements have been prepared assuming the Group will continue as a going concern, which contemplates continuity of operations, realization of assets, and liquidation of liabilities in the normal course of business.

As reflected in the consolidated financial statements herein, the Group has a CHF 150 million bond maturing in September 2024, of which CHF 4.1 million has been repurchased in prior years, resulting in a remaining principal balance of CHF 145.9 million at maturity. Additionally, as of December 31, 2023, the Group reports current assets of USD 330.0 million and current liabilities, net of the outstanding bond, of USD 334.4 million. Group operations will not generate sufficient cash flow to repay these short-term financial commitments within their scheduled maturities.

In response to these financial obligations, the Group has decided to divest its Public Access division, specifically through the sale of SKIDATA. Preliminary assessments conducted by management, indicative offers received by interested third parties and early valuation models from an investment bank indicate that this divestiture will generate sufficient proceeds to satisfy the Group's financial obligations within the scheduled maturities. The Group expects to close the sale of SKIDATA prior to the scheduled repayment of its outstanding bond. In the event the sale of SKIDATA does not occur before this scheduled maturity, the Group may consider alternative financing options, though at potentially unfavorable conditions compared to our existing financing facilities. Short-term liquidity is ensured through working capital optimization measures. Such measures include an accelerated collection of trade accounts receivables, the optimization of inventory levels and a staggered repayment of current operating liabilities. In addition, the Group has implemented cost reduction measures including a reduction of headcount.

For these reasons, the consolidated financial statements are prepared on a going concern basis. The liquidity situation and going concern of the Group would be endangered if the above measures do not materialize. Consequently, a material uncertainty exists that may cast significant doubt on the Group's ability to continue as a going concern and, therefore, the Group may be unable to realize its assets and discharge its liabilities in the normal course of business.

The Group's consolidated financial statements do not include any adjustments related to the recoverability and classification of recorded asset amounts or the amounts and classification of liabilities that might be necessary should the Group be unable to continue as a going concern.

(C) 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 performance 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 re-classified 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.

(D) 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 comprehen-

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

sive income. The loss of control or total disposal of a subsidiary results in the reclassification of any translation difference to the income statement.

(E) 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 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 ren-

dered 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 recognized 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) Interest income

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

(F) 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.

(G) 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.

(H) 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 at hedge inception and on an ongoing basis, of whether the economic relationship exists between the hedged item and the hedging instrument. The Group

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

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 accounting, 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”.

(I) 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. In-

come 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 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.

(J) 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) 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.

(c) 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.

(K) 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 get 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 maintain-

ing 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	10
Trademarks and brands	5

(L) Leases

The Group leases various properties, equipment and vehicles. Rental contracts typically cover fixed periods between one and 15 years and may contain extension options as described below. Lease terms are negotiated on an individual basis and include a wide variety of different terms and conditions. The lease agreements generally do not impose financial covenants, however, leased assets are not allowed to be used as collateral for borrowing purposes.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

Leases are booked as a right-of-use asset and as a corresponding lease liability at the date at which the leased asset is available for use by the Group. Each lease payment is apportioned between the reduction of the outstanding lease liability and finance cost. The finance cost is charged to profit or loss over the lease period to produce a constant periodic rate of interest on the remaining balance of the liability for each period. The right-of-use asset is depreciated over the shorter of the asset's useful life or the lease term on a straight-line basis. Assets and liabilities arising from a lease are initially measured on a present value basis. Lease liabilities are valued at the net present value of the future lease payments, which includes fixed lease payments, variable lease payments based on indexes and rates, residual value guarantees, purchase options and termination penalties. Lease payments are discounted using the interest rate implicit in the lease, or if that rate cannot be determined, the Group's incremental borrowing rate based on the currency in which it finances its local operations.

Right-of-use assets are measured at cost, comprising the amount of the initial lease liability adjusted by any lease payments made at or before the commencement date of the lease, any lease incentives received, initial direct costs and any estimated restoration costs.

Payments associated with short-term leases and leases of low-value assets are recognized on a straight-line basis as an expense in profit or loss. Short-term leases are identified as leases with a term of 12 months or less. Low-value assets comprise general office furniture and IT equipment.

Extension and termination options are included in a number of property

and equipment leases throughout the Group. These terms are used to maximize operational flexibility, with the majority of extension and terminations options being exercisable only by the Group and not by the respective lessor.

(M) 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 other comprehensive income (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 instru-

ments 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 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.

The Group applies a 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.

(N) 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 manufactured 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 or loss.

(O) Trade accounts receivable

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

(P) 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.

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

(R) 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.

(S) 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.

Where borrowings are made available through COVID-19 relief packages with interest rates below market, the Group recognizes a portion of the proceeds as a government grant. The grants are initially deferred and recognized in earnings on a systematic basis over the term of the loan as “Other operating income”.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

(T) 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 obligations 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.

(U) 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 de-

financed 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, 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.

(V) Trade accounts payable

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

(W) 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.

(X) Dividends

Dividends are recorded in the Group's financial statements in the period in

which they are approved by the Group's shareholders.

(Y) 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.

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.

(Z) 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, 2022.

The Group has applied the following amendments and interpretations effective from January 1, 2023:

- IFRS 17 Insurance Contracts
- Initial Application of IFRS 17 and IFRS 9 – Comparative Information – Amendments to IFRS 17
- Definition of Accounting Estimates - Amendments to IAS 8
- International Tax Reform – Pillar Two Model Rules – Amendments to IAS 12
- Deferred Tax related to Assets and Liabilities arising from a Single Transaction – Amendments to IAS 12
- Disclosure of Accounting Policies – Amendments to IAS 1

- Lease Liability in a Sale and Lease-back – Amendments to IFRS 16
- Classification of Liabilities as Current or Non-current – Amendments to IAS 1
- Non-current Liabilities with Covenants - Amendments to IAS 1
- Supplier Finance Arrangements – Amendments to IAS 7 and IFRS 7
- Lack of Exchangeability – Amendments to IAS 21

The adoption of the amendments listed above had no significant 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 January 1, 2024 or later periods, and which the Group has not early adopted. These standards are not expected to have a material impact on the Group 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.

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.

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 (note 14). Actual cash flows and values could vary significantly from the forecasted cash flows and related values derived using discounting techniques.

Income tax and deferred tax assets

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 17). 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.

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 both financial and demographical assumptions.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

Financial assumptions comprise discount rate, salary and expected pension increases, interest rate credited in savings accounts, and returns on plan assets. Demographic assumptions include employee turnover, retirement payment forms (capital vs. annuity), mortality tables and disability assumptions. Demographic assumptions are based on past experience. 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 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.

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 foreign 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 arises 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.

In 2023, the Kudelski Group with certain of its subsidiaries implemented a trade receivables securitization program ("Program") with a financial institution. The Program is designed to enhance the Group's financial flexibility by providing an additional source of liquidity for its operations. The Group defines counterparties as having similar characteristics if they are related entities. With the exception of the Program and of cash balances deposited with a highly rated bank, concentration of credit risk did not exceed 10% of gross monetary as-

sets at the end of the year, . 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. Exposure arises in the event that debt obligations cannot be met when due, or external borrowings cannot be refinanced.

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 2023

4. 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.

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 as well as the development of new business initiatives such as watermarking, Insight and Sporfie.

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 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 and is active under the SKIDATA brand.

The measure of income presented to manage segment performance is the segment operating income before depreciation, amortization and impairment. This measure is based on the same accounting policies as consolidated total 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.

In USD'000	Digital TV	Public Access	Cyber-security	Internet of Things	Total
	2023	2023	2023	2023	2023
Revenues from external customers	257 796	326 364	119 316	47 359	750 834
Other operating income – operating segments	6 817	3 040	–	790	10 647
Total segment revenue and other operating income	264 613	329 403	119 316	48 149	761 482
Cost of materials, licenses and services	-31 887	-135 741	-37 135	-24 481	-229 244
Operating expenses	-192 051	-166 415	-92 006	-36 616	-487 088
Operating income before depreciation, amortization and impairment	40 676	27 247	-9 825	-12 948	45 149
Depreciation, amortization and impairment	-11 132	-16 693	-2 181	-724	-30 729
Operating income – excluding corporate common functions	29 544	10 554	-12 007	-13 672	14 420
Corporate common function expenses					-16 462
Interest expense and other finance income/(expense), net					-19 321
Share of result of associates	-128	1 198	–	–	1 070
Income before tax					-20 293
Total segment assets	495 167	274 891	92 686	50 649	913 393
	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2023
	495 167	274 891	92 686	50 649	913 393

In USD'000	Digital TV	Public Access	Cyber-security	Internet of Things	Total
	2022	2022	2022	2022	2022
Revenues from external customers	300 638	280 225	109 286	15 734	705 883
Other operating income – operating segments	5 114	4 198	12	671	9 995
Total segment revenue and other operating income	305 752	284 424	109 297	16 405	715 878
Cost of materials, licenses and services	-42 908	-113 366	-38 680	-5 511	-200 464
Operating expenses	-197 743	-155 652	-84 224	-29 891	-467 509
Operating income before depreciation, amortization and impairment	65 102	15 406	-13 607	-18 996	47 905
Depreciation, amortization and impairment	-13 512	-15 872	-2 313	-613	-32 310
Operating income – excluding corporate common functions	51 589	-465	-15 919	-19 609	15 595
Corporate common function expenses					-14 729
Interest expense and other finance income/(expense), net					-12 930
Share of result of associates	843	831	–	–	1 674
Income before tax from continuing operations					-10 390
Total segment assets	477 482	286 443	143 496	50 640	958 061
	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2022
	477 482	286 443	143 496	50 640	958 061

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Total segment assets	913 393	958 061
Cash and cash equivalents	2 666	1 464
Other current assets	184	380
Financial assets and other non-current assets	5 324	5 059
Total Assets as per Balance Sheet	921 567	964 964

GEOGRAPHICAL INFORMATION

The Group'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	
	2023	2022	31.12.2023	31.12.2022
Switzerland	61 794	54 753	37 894	35 956
United States of America	229 011	194 295	266 516	267 778
France	55 766	54 456	32 767	31 541
Germany	44 138	41 578	4 769	4 559
Netherlands	31 174	32 903	757	888
Austria	32 858	29 279	40 005	41 183
Italy	28 573	29 973	6 222	6 543
Rest of the world	267 521	268 647	86 956	100 686
	750 834	705 883	475 885	489 135

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	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Europe	116 511	131 486	196 366	173 801	54 988	43 274	4 547	5 034
Americas	90 617	104 002	81 548	62 859	63 778	64 740	42 506	10 252
Asia and Africa	50 667	65 149	48 450	43 565	551	1 272	306	448
	257 796	300 638	326 364	280 225	119 316	109 286	47 359	15 734
Sale of goods	32 578	39 470	199 791	167 441	10 362	11 101	37 987	9 899
Services rendered	144 350	171 350	100 574	87 700	80 331	69 762	8 020	5 438
Royalties and licenses	80 868	89 818	25 999	25 084	28 623	28 423	1 352	398
	257 796	300 638	326 364	280 225	119 316	109 286	47 359	15 734

5. OTHER OPERATING INCOME

In USD'000	2023	2022
Government grants (research, development and training)	5 072	5 770
COVID-19 subsidies	281	575
Income from rental of property	2 450	2 600
Gain on disposal of assets	214	24
Loss on disposal of subsidiary	-105	-
Contingent consideration received	945	-
Others	1 790	1 027
	10 647	9 995

6. EMPLOYEE BENEFITS EXPENSE

In USD'000	Note	2023	2022
Wages and salaries		312 249	300 444
Social security costs		49 349	46 097
Defined benefit plans expenses	29	7 252	10 636
Defined contribution plans expenses		7 568	6 716
Other personnel expenses		9 842	10 479
		386 259	374 372

7. OTHER OPERATING EXPENSES

In USD'000	2023	2022
Development and engineering expenses	13 734	12 060
Travel, entertainment and lodging expenses	19 996	19 542
Legal, experts and consultancy expenses	17 378	16 577
Administration expenses	5 971	5 466
Computer and telecommunications expenses	24 114	22 655
Building and infrastructure expenses	10 965	11 633
Marketing and sales expenses	9 032	9 289
Taxes other than income tax	2 532	2 516
Change in provisions	5 060	-160
Insurance, vehicles and others	8 509	8 307
	117 291	107 886

8. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In USD'000	Note	2023	2022
Land and buildings	13	2 245	2 060
Equipment and machines	13	5 595	5 924
Total depreciation and impairment of tangible fixed assets		7 840	7 984
Land and buildings	15	11 262	11 791
Vehicles, equipment and other	15	2 364	2 455
Total depreciation and impairment of right-of-use assets		13 626	14 245
Intangible assets	14	9 263	10 081
Total amortization and impairment on intangible fixed assets		9 263	10 081
Depreciation, amortization and impairment		30 729	32 310

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

9. INTEREST EXPENSE

In USD'000	Note	2023	2022
Interest expense:			
- Bond 2016-2024	28	2 544	2 398
- Bond 2015-2022	28	-	2 259
- Net interest expense recognized on defined benefit plans	29	171	249
- Interest on lease obligations	15	2 818	2 639
- Other interest and bank charges		4 973	2 455
		10 506	10 000

10. OTHER FINANCE INCOME/(EXPENSE), NET

In USD'000	Note	2023	2022
Interest income		1 589	1 532
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments		12	-2 173
Net foreign exchange transaction gains/(losses)		-3 696	44
Trade receivables securitization		-3 299	-
Remeasurement of securitized beneficial interests		-1 749	-
Others		-1 672	-2 332
		-8 815	-2 929

11. INCOME TAX EXPENSE

In USD'000	Note	2023	2022
Current income tax		-6 137	-5 451
Deferred income tax	17	3 530	358
Non-refundable withholding tax		-1 608	-772
		-4 215	-5 865

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	2023	2022
Income before tax	-20 293	-10 390
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	587	1 707
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	2 272	2 004
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	5 105	3 559
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-10 208	-11 604
Effect of changes in tax rates	-152	320
Effect of associates' result reported net of tax	86	174
Effect of disallowed expenditures	-1 352	-747
Effect of prior year income taxes	-80	-1 454
Effect of non-refundable withholding tax	-1 608	-772
Other	1 135	948
Tax expense	-4 215	-5 865

Income before tax for tax-transparent companies includes the full income before tax of non-fully-owned subsidiaries whose income 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 1 055 (2022: kUSD 1 028) and is included in "Other" in the above table.

The weighted average applicable tax rate decreased from 16.4% in 2022 to 2.9% in 2023. The decrease can be explained by a different profit split between countries.

12. 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	2023	2022
Net income attributable to bearer shareholders	-26 964	-18 945
Net income attributable to registered shareholders	-2 432	-1 715
Total net income attributable to equity holders	-29 396	-20 661
Weighted average number of bearer shares outstanding	51 343 469	51 145 414
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)	-0.5252	-0.3704
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	-0.0525	-0.0370

The company has no share options nor share subscription rights outstanding which could lead to a dilution of earnings per share.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

13. TANGIBLE FIXED ASSETS

In USD'000	Land	Buildings	Technical Building improve- ments	equipment and machinery	Other equipment	Total
GROSS VALUES AT COST						
As of January 1, 2022	6 880	52 781	12 982	101 509	19 543	193 694
Additions	–	217	2 545	788	1 142	4 692
Disposals and retirements	–	-13	-2 778	-23 077	-4 944	-30 813
Currency translation effects	–	-1 136	-161	-2 471	-468	-4 237
Reclassification & others	–	–	99	43	-142	–
As of January 1, 2023	6 880	51 849	12 687	76 790	15 131	163 337
Additions	–	10	930	1 987	1 275	4 202
Disposals and retirements	–	–	-995	-2 655	-1 403	-5 053
Currency translation effects	–	659	566	6 006	671	7 902
Reclassification & others	–	-399	423	298	-24	298
As of December 31, 2023	6 880	52 120	13 612	82 425	15 649	170 686
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT						
As of January 1, 2022	–	-12 357	-9 735	-81 561	-16 102	-119 754
Systematic depreciation	–	-864	-1 195	-4 384	-1 218	-7 662
Impairment	–	–	–	–	-322	-322
Disposals and retirements	–	13	2 758	22 530	4 688	29 989
Currency translation effects	–	562	107	1 397	372	2 438
Reclassification & others	–	–	–	-142	142	–
As of January 1, 2023	–	-12 646	-8 065	-62 160	-12 440	-95 311
Systematic depreciation	–	-789	-1 454	-3 610	-1 237	-7 090
Impairment	–	–	-2	-748	–	-751
Disposals and retirements	–	–	965	3 368	1 358	5 691
Currency translation effects	–	-367	-272	-5 478	-537	-6 654
Reclassification & others	–	–	–	-24	24	–
As of December 31, 2023	–	-13 802	-8 829	-68 653	-12 831	-104 114
Net book values as of December 31, 2022	6 880	39 203	4 622	14 630	2 691	68 026
Net book values as of December 31, 2023	6 880	38 318	4 784	13 772	2 818	66 571
Useful life in years	Indefinite	10 – 50	4 – 8	4 – 10	4 – 7	

In USD'000

31.12.2023 31.12.2022

Corporate buildings on land whose owner has granted a permanent and specific right of use

8 494 7 733

Technical equipment and machinery includes assets made available to clients which generate recurring service revenue.

The Group reviews the estimated useful lives and residual values of its fixed assets on an ongoing basis, based upon, among other things, its experience with similar assets, conditions in the relevant market, and prevailing industry practice.

14. 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, 2022	123 964	72 000	70 234	350 977	443	617 618
Additions	528	–	3 483	–	–	4 011
Disposals and retirements	-28 673	–	-1 562	–	–	-30 234
Currency translation effects	-3 819	-5 015	-1 311	-13 747	-19	-23 912
As of January 1, 2023	92 000	66 985	70 844	337 230	425	567 483
Additions	361	–	2 466	–	–	2 827
Disposals and retirements	-1 141	-2 158	-407	–	–	-3 706
Reclassification & others	-1 003	–	705	–	–	-298
Currency translation effects	8 146	-1 072	5 557	-2 283	17	10 365
As of December 31, 2023	98 363	63 755	79 164	334 947	441	576 671
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT						
As of January 1, 2022	-112 725	-57 204	-66 643	–	-439	-237 011
Systematic amortization	-2 486	-5 119	-2 469	–	-3	-10 076
Impairment	–	–	-5	–	–	-5
Recovery of amortization on disposal and retirements	28 673	–	1 561	–	–	30 234
Currency translation effects	3 200	3 985	1 201	–	18	8 404
As of January 1, 2023	-83 339	-58 338	-66 354	–	-424	-208 454
Systematic amortization	-2 757	-4 607	-1 898	–	-1	-9 263
Recovery of amortization on disposal and retirements	495	1 078	322	–	–	1 895
Currency translation effects	-7 925	861	-5 352	–	-17	-12 433
As of December 31, 2023	-93 526	-61 006	-73 283	–	-441	-228 256
Net book values as of December 31, 2022	8 661	8 647	4 489	337 230	1	359 028
Net book values as of December 31, 2023	4 837	2 749	5 882	334 947	–	348 415
Useful life in years	4 – 10	5 – 10	3 – 4	Indefinite	4	

Intangible assets with indefinite useful lives are subject to a yearly impairment review.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

Goodwill is tested for impairment at least annually and when there is an indication of impairment. The impairment tests of goodwill are performed at the same time each year and at the cash-generating unit (CGU) level, defined within the framework of the Group as its operating segments. In accordance with IFRS 8, the Group reports four operating segments: Digital TV, Cybersecurity, Internet of Things (IoT) and Public Access (Note 4).

Goodwill allocated to each operating segment is tested for impairment using a value-in-use calculation, which corresponds to the segment's future projected cash flows discounted at an appropriate pre-tax rate of return. Cash flow projections are based on the financial plans and business strategies of Group management covering a period of five years and projected to perpetuity using a multiple which corresponds to a steady or declining growth rate. The Group assesses the uncertainty of these estimates by making sensitivity analyses. The discount rates used reflect the current assessment of the time value of money and the risks specific to each operating segment. Any impairment loss in respect of goodwill is never subsequently reversed.

The following sets out the allocated goodwill and key assumptions used in the impairment test for each segment:

2023	Carrying amount	Period of cash flow projections	Annual sales growth	Compound annual growth rate	Annual margin evolution	Terminal growth rate	Pre-tax discount rate
Goodwill CGU							
Digital TV	203 795	5 years	-9% to 5%	0.0%	Declining	2.0%	13.5%
Public Access	35 382	5 years	4% to 6%	5.1%	Stable	2.0%	14.3%
Cybersecurity	61 709	5 years	12% to 14%	12.7%	Improvement	2.0%	14.3%
IoT	34 061	5 years	22% to 35%	29.5%	Improvement	2.0%	13.5%

334 947

2022	Carrying amount	Period of cash flow projections	Annual sales growth	Compound annual growth rate	Annual margin evolution	Terminal growth rate	Pre-tax discount rate
Goodwill CGU							
Digital TV	205 471	5 years	-7% to 3%	-0.3%	Declining	2.0%	11.5%
Public Access	35 201	5 years	2% to 7%	4.5%	Stable	3.0%	12.5%
Cybersecurity	62 217	5 years	10% to 15%	13.8%	Improvement	2.7%	12.0%
IoT	34 341	5 years	35% to 83%	54.7%	Improvement	2.7%	12.0%

337 230

The following has been taken into consideration in the impairment tests:

- Assumed cost of capital for each segment is based on the cost of equity of comparable businesses adjusted for the segment capital structure. The resulting weighted average cost of capital is then adjusted to include tax effects specific to the jurisdiction in which the segment operates. Net operating loss carryforwards are not considered when determining the tax effects.
- Cash flows for the first five years were based upon financial plans approved by Group management which are consistent with the Group's approved strategy for this period. They are based upon past performance and current initiatives.
- Terminal growth rates have been determined to reflect the long-term view of the nominal evolution of the business.

Digital TV

Digital TV revenue assumptions are based on bottom-up projections by product groups, key accounts and regions. Such projections are completed by segment management in collaboration with product managers and account managers. Projections are subsequently adjusted at the Group management level to include contingencies related to uncertainties of the business development. Margin assumptions are derived from historical performance, pricing trends, and expected product mix. Operating cost assumptions are based on historical expenditures and projected based on anticipated business actions and outlook over the forecast period.

Segment management assumes declining revenues over the first years of the planning period, as the subscriber base of established pay-TV operators is expected to continue shrinking. Revenue decline is expected to taper off and in the later years of the planning period, revenues are expected to stabilize and revert to growth, as emerging product lines (e.g., from AI/analytics platform, anti-piracy activities) gain traction.

Cybersecurity

The Kudelski Security leadership team provided a 5-Year P&L forecast. To develop this plan, the leadership team reviewed and developed a forecast for each of its lines of business (technology, services, managed security) in each of the geographical areas of operation (US and EMEA). Management assumed growth rates by line of business and geography taking into account factors such as market outlook, positioning, growth investments and past track record. The gross margins for each business line are determined by projecting the anticipated business mix within each line. It is anticipated that managed security margins will continue to grow in line with historical patterns, while margins for technology and services are expected to remain stable at this year's levels. OPEX growth was determined taking into account the capacity required to deliver the planned revenue base and to sustain further growth. Group management evaluated and adjusted the forecast submission to take into account business development risks and to ensure that the strategic focus areas are in line with reasonable growth and spending assumptions.

In 2023, Cybersecurity maintained the strong gross profit momentum of the last few years. In line with prior years, Cybersecurity was able to continue growing its high value-added business lines, including in particular managed security services. Cybersecurity is expected to continue to benefit from favorable technology adoption trends and maintain a growth momentum. For planning purposes, 2024 gross profit growth is anticipated to be in line with previous years. Gross profit is then expected to continue to grow at lower rates in the double-digit rates range over the planning period, as the segment continues to gain traction in the higher margin managed security services space and innovation space.

Internet of Things (IoT)

The IoT business plan is built on the hypothesis that the asset tracking product line will continue to gain traction. Following exceptional growth rates in 2022 and 2023, the plan assumes that this business line will continue to grow at solid double digit rates over the planning period. However, average growth rates are anticipated to be a fraction of the historical rates. The Lab business is anticipated to contribute less than 10% of the total yearly revenues throughout the planning period. On the other hand, initiatives including in particular the commercialization of the KeyStream platform are anticipated to gradually gain traction and represent around 15-20% of total segment revenues in the late years of the planning period.

IoT revenue projections by business line are based on product sales projections and take into account the existing customer pipeline and backlog. Projections are subsequently adjusted at the Group management level to include contingencies related to the uncertainty of the business development. Operating cost assumptions are mainly based on the cost base required for the implementation of the current product roadmap as well as the further development of the product portfolio.

In 2023, the Internet of Things (IoT) segment delivered exceptional performance, nearly tripling its top-line figures and materially exceeding expectations. This surge was primarily propelled by RecovR, an asset tracking solution targeting car dealerships, notably securing a significant contract with CarMax, one of the largest dealerships in the US. The demand for RecovR remains robust, with the launch of RecovR for Keys further poised to drive sustained growth in 2024 and beyond. This strategic shift towards the flourishing asset tracking market led to a decreased emphasis on the Lab and Design business and the keySTREAM platform, resulting in stagnant revenues from these product lines compared to 2022. The Group expects growth momentum with solid double-digit growth rates to continue for the following years, driven by continued growth of its asset tracking product portfolio and volume deployments of the KeySTREAM platform.

Public Access

Public Access revenue assumptions are based on the observed structural development trends of existing products and customers. The SKIDATA management team developed sales and gross profit assumptions by region (APAC, Europe, Latin America, MEA, North America and Central) and validated these assumptions against projections by product groups (i.e., new facilities, modernizations and extensions, operational services, consumable products, SaaS). Projections are subsequently adjusted at the Group management level to include contingencies related to the uncertainty of the business development. Margin assumptions are derived from historical performance, pricing trends, and expected product mix. Operating cost assumptions are based on historical expenditures and projected based on anticipated business actions and outlook over the forecast period.

Public Access delivered a robust performance in 2023, growing revenues by over 16% compared to the previous year. Particularly notable was the US affiliate's recovery, marking a growth of close to 30% compared to its 2022 figures. Management expects this growth momentum to extend into 2024 and anticipates a return to historical revenue growth rates in the following years of the planning period.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

For Public Access, management believes that reasonably possible changes to any of the above key assumptions would not cause the operating segment's recoverable amount to fall below the carrying value of the segment.

For Digital TV, a reasonably possible change in recurring revenues of USD 15.6 million (meaning a reduction of 6% in 2024), without any adaptation of the cost structure, would lead to a value-in-use equal to the carrying amount of goodwill at the end of the planning period. The headroom for Digital TV is USD 124.7 million.

For Cybersecurity and IoT, reasonably possible changes in the revenue growth assumptions could result in a potential goodwill impairment. Although these segments demonstrated significant growth in 2023 and the annual planned revenue growth assumptions have been reduced in the 2023 plan, a 26.33% (2022: 9.61%) reduction in the Cybersecurity segment (resulting in a CAGR of 9.3%) and a 16.10% (2022: 10.36%) reduction in the assumed compound annual growth rate in the IoT segment (resulting in a CAGR of 24.7%), without any adjustment of operating expenses, would lead to value-in-use equal to the carrying amount of goodwill at the end of the planning period. The headroom for Cybersecurity and IoT are USD 120.5 million and USD 63.0 million, respectively.

15. LEASING

In USD'000

31.12.2023 31.12.2022

Land and buildings	44 113	46 311
Vehicles, equipment and other	4 388	4 126
	48 500	50 437

In USD'000

GROSS RIGHT-OF-USE ASSETS

As of January 1, 2022

	Land	Building & leasehold facilities	Vehicles	Equipment	Total
Additions	–	11 845	3 350	22	15 217
Disposals and retirements	–	-10 472	-2 591	-108	-13 171
Currency translation effects	-46	-2 083	-359	-25	-2 513

As of January 1, 2023

Additions	633	7 703	2 802	16	11 153
Disposals and retirements	-782	-10 563	-3 446	-107	-14 898
Currency translation effects	23	2 949	227	2	3 201

As of December 31, 2023

	648	72 943	7 959	105	81 655
--	------------	---------------	--------------	------------	---------------

ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

As of January 1, 2022

Systematic depreciation	-38	-11 753	-2 381	-73	-14 245
Recovery of depreciation on disposal and retirements	–	10 472	2 506	108	13 087
Currency translation effects	6	1 081	213	16	1 316

As of January 1, 2023

Systematic depreciation	-40	-11 223	-2 331	-32	-13 626
Recovery of depreciation on disposal and retirements	159	9 620	3 134	107	13 021
Currency translation effects	-2	-676	-108	-1	-787

As of December 31, 2023

	-40	-29 438	-3 611	-66	-33 155
--	------------	----------------	---------------	------------	----------------

Net book values as of December 31, 2022

	616	45 695	4 071	55	50 437
--	------------	---------------	--------------	-----------	---------------

Net book values as of December 31, 2023

	607	43 505	4 348	40	48 500
--	------------	---------------	--------------	-----------	---------------

Useful life in years	4 – 10	2 – 15	2 – 5	2 – 5	
----------------------	--------	--------	-------	-------	--

Lease costs are recorded in the income statement as depreciation expense in the amount of kUSD 13 626 (2022: kUSD 14 245) and interest expense of kUSD 2 818 (2022: kUSD 2 639), and are recognized in the cash flow statement as adjustments for net income non-cash items in operating activities. Lease payments of kUSD 15 664 (2022: kUSD 16 249) which represent the reduction of the lease liability are recognized in the cash flow statement as an outflow from financing activities. Operating lease costs relating to short-term leases of kUSD 6 060 (2022: kUSD 6 062) and low-value leases of kUSD 389 (2022: kUSD 293) remain fully recognized as an operational expense. The total cash outflow for leases in 2023 was kUSD 24 988 (2022: kUSD 25 243).

The Group's remaining contractual maturities of lease obligations at December 31, 2023 and 2022 are as follows:

In USD'000	2023	2022
Within one year	14 159	13 777
In the second to fifth year inclusive	34 545	34 676
More than five years	39 356	40 359
	88 061	88 812

16. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In USD'000	2023	2022
At January 1	10 667	9 335
Share of profit	1 070	1 674
Dividends received	-1 041	-133
Currency translation effects	611	-209
At December 31	11 307	10 667

The Group's interests in its principal associates, all of which are unlisted, were as follows:

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2023	2022
APT-SkiData Ltd, United Kingdom	Sales of Public Access products	26.0%	26.0%
SKIDATA Parking Systems, Hong-Kong	Sales of Public Access products	26.0%	26.0%
SKIDATA India Private Limited, India	Sales of Public Access products	49.0%	49.0%
SJack GmbH, Austria	Sales of Public Access products	26.0%	26.0%
Swiss Peak Experience SA, Switzerland	Sales of Public Access products	45.0%	45.0%
iWedia SA, Switzerland	Middleware for set-top-boxes	40.0%	40.0%
Kudelski Buildings Sàrl	Real estate company	22.5%	22.5%

SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Total assets	109 394	107 270
Total liabilities	61 128	61 887
Net assets	48 266	45 383
Group's share of associates' net assets	13 628	12 758
	2023	2022
Revenue	51 965	47 115
Result of the period	3 762	5 819
Group's share of associates' result for the period	1 070	1 674

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

17. 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	31.12.2023	31.12.2022
Deferred tax assets	46 962	39 593
Deferred tax liabilities	-386	-1 120
	46 576	38 473

Movement on the deferred income tax account is as follows:

In USD'000	Note	2023	2022
At January 1		38 473	42 004
Exchange differences		1 936	-969
Recognized against other comprehensive income		2 448	-2 920
Change in scope of consolidation		190	-
Income statement (expense)/income	11	3 530	358
At December 31		46 576	38 473

The movement in deferred tax assets and liabilities during 2023, without taking into consideration the offsetting of balances within the same tax jurisdiction, is as follows:

In USD'000	At January 1, 2023	Income statement effect	Other compre- hensive income	Change in scope of consolida- tion	Currency translation effects	At December 31, 2023
Deferred tax assets associated with						
- intangibles	1 637	-259	-	-	139	1 517
- employee benefits	233	678	2 448	-	83	3 442
- tax losses	27 560	914	-	-5	1 087	29 556
- provisions and other elements tax deductible when paid	3 090	1 563	-	49	34	4 736
- intercompany profit elimination	2 682	693	-	-	110	3 486
- leases	5 802	-876	-	-	473	5 399
- others	374	-29	-	-	32	378
Total deferred tax assets (gross)	41 378	2 684	2 448	44	1 959	48 513
Deferred tax liabilities associated with						
- intangibles	-1 412	718	-	119	56	-519
- provisions and accelerated tax depreciation	-473	283	-	27	10	-154
- others	-1 020	-156	-	-	-89	-1 264
Total deferred tax liabilities (gross)	-2 905	845	-	146	-23	-1 937
Net deferred tax asset/(liability)	38 473	3 530	2 448	190	1 936	46 576

And for 2022:

In USD'000	At January 1, 2022	Income statement effect	Other compre- hensive income	Change in scope of consolida- tion	Currency translation effects	At December 31, 2022
Deferred tax assets associated with						
- intangibles	1 905	-235	-	-	-32	1 637
- employee benefits	3 080	351	-2 920	-	-278	233
- tax losses	26 652	1 289	-	-	-381	27 560
- provisions and other elements tax deductible when paid	6 100	-2 783	-	-	-228	3 090
- intercompany profit elimination	3 736	-834	-	-	-220	2 682
- leases	5 205	670	-	-	-73	5 802
- others	341	39	-	-	-6	374
Total deferred tax assets (gross)	47 020	-1 503	-2 920	-	-1 218	41 378
Deferred tax liabilities associated with						
- intangibles	-2 475	847	-	-	216	-1 412
- provisions and accelerated tax depreciation	-446	-5	-	-	-22	-473
- others	-2 094	1 019	-	-	54	-1 020
Total deferred tax liabilities (gross)	-5 016	1 862	-	-	249	-2 905
Net deferred tax asset/(liability)	42 004	358	-2 920	-	-969	38 473

UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of mUSD 1 615.4 (2022: mUSD 1 279.5) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of mUSD 331.1 (2022: mUSD 268.5) of such losses and temporary differences. The utilization of the deferred tax asset is dependent on future taxable profits in excess of the profits arising from the reversal of existing taxable temporary differences. No deferred tax asset has been recognized for the remaining mUSD 1 284.3 (2022: mUSD 1 011.0) 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	2023	2022
Expiration within:		
One year	202.2	23.3
Two years	78.7	114.7
Three years	155.7	139.9
Four years	34.1	142.4
Five years	11.0	31.3
More than five years	802.7	559.4
Total	1 284.3	1 011.0

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

18. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Financial assets at amortized cost:		
Loan – third party	11 928	11 928
State and government institutions	4 306	4 317
Trade accounts receivable (long-term portion)	3 951	4 597
Guarantee deposits	1 846	1 809
Prepaid expenses and accrued income (long-term portion)	71	90
Total financial assets at amortized cost	22 101	22 742
Financial assets at fair value through profit or loss:		
Equity instruments (level 3)	1 589	1 137
Securitized beneficial interests (level 3)	45 069	–
Total financial assets at fair value through profit or loss	46 658	1 137
Other non-current assets:		
Deferred rent	1 091	976
Total other non-current assets	1 091	976
Total	69 850	24 856

The equity instruments are measured using a discounted cash flow method provided by the company on a yearly basis.

The effective interest rate on third party loans is 2.00% (2022: 1.90%). 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.

19. TRADE RECEIVABLES SECURITIZATION

In June 2023, the Group entered into an accounts receivable securitization program whereby trade receivables held by selected Group subsidiaries in Switzerland and the United States are sold to Kudelski Global Financing DAC, a special purpose entity domiciled and incorporated in Ireland (the "SPE"). Eligible receivables are sold to the SPE on an on-going basis at an agreed upon purchase price. Part of the consideration is received upfront in cash and part is deferred in the form of senior subordinated and junior subordinated notes issued by the SPE. Up to kUSD 50 000 of upfront cash consideration can be provided by the SPE under the program, financed by Norddeutsche Landesbank Girozentrale ("NordLB"), as senior lender and Finacity Asset Management LLC., as intermediate subordinated lender and control party. The program has a three-year term until June 2026.

During the year ended December 31, 2023, the Group sold kUSD 334 823 of trade receivables to the SPE. The loss on transfer of receivables, or purchase discount, which equates to the difference between the carrying amount of the receivable and the purchase consideration, was kUSD 4 128 and has been recognized within "Other finance income/(expense), net" in the Consolidated Income Statements.

As a lender to the SPE, the Group earns interest on its senior subordinated and junior subordinated loan receivables. During the year ended December 31, 2023, the Group earned interest of kUSD 914 in respect of these loan receivables, recognized within "Other finance income/(expense), net" in the Consolidated Income Statements.

The Group is engaged as master servicer to the SPE whereby the Group is responsible for the cash collection, reporting and cash application of the sold receivables. As master servicer, the Group earns a servicing fee equal to 0.5% of serviced receivables per annum. This results in the Group being exposed to variable returns. The servicing fee is paid out monthly by the SPE and is settled last in the priority of payments after settlement of all other amounts due. During the year ended December 31, 2023, the Group earned servicing fees of kUSD 214 recognized within "Other finance income/(expense), net" in the Consolidated Income Statements.

JUDGEMENTS RELATING TO CONSOLIDATION OF THE SPE

The Group does not own shares in the SPE or have the ability to appoint its directors. In determining whether to consolidate the SPE, the Group has evaluated whether it has control over the SPE, in particular, whether it is exposed to, or has rights to, variable returns from its involvement with the investee and has the ability to affect those returns through its power over the investee.

Receivables are sold to the SPE under the true sale opinion with legal interest transferred from the Group to the SPE. While the sale of receivables to the SPE is without recourse, the Group continues to be exposed to variability of risks and rewards associated with ownership as it is exposed to credit risk as senior subordinated and junior subordinated lender and has rights to variable returns in respect of its remuneration as master servicer.

The Group considers that the returns of the investees in the SPE are affected by the management of the receivables portfolio. In particular, it is the management of any impaired receivables that significantly impacts the variability of the returns of the SPE. The act of servicing receivables on a day-to-day basis does not constitute relevant activity, as this does not significantly impact the returns of the SPE. The intermediate subordinated lender has the unabated ability to remove the Group as servicer of impaired receivables and take the decision to sell such receivables, giving it the unilateral power to affect the relevant activities of the receivables and thereby influence the variable returns. Accordingly, the Group has concluded that it does not control the SPE and therefore does not include the SPE in the Group's consolidation.

DERECOGNITION OF TRANSFERRED FINANCIAL ASSETS

The Group considers that when receivables are sold to the SPE, it has neither substantially transferred or substantially retained all the variability of risks and rewards associated with ownership of the receivables. The assets are pledged as security under the Senior loans, therefore the SPE is restricted from selling them. According to that, the Group concludes that control of the assets has not been transferred and it should recognize the assets to the extent of its continuing involvement. This continuing involvement has been considered to equate to the investment in the junior and senior subordinated loans. At December 31, 2023, the sale of trade receivables has resulted in the recognition of loans to the SPE totalling kUSD 46 818, presented within "Financial assets at fair value through profit and loss" in the Consolidated Balance Sheets. The carrying value of these financial assets represent the Group's maximum exposure to loss from the SPE. As senior subordinated and junior subordinated lender to the SPE, the Group has a security interest in the sold receivables. This interest is junior to that of the senior lender, NordLB.

The investment in the senior subordinated and junior subordinated loans is carried at fair value with changes in the fair value recognized in profit or loss. The Group's expected credit loss in respect of the loans at December 31, 2023 was kUSD -1 749. The valuation has been considered as level 3 in the IFRS fair value hierarchy since it is not primarily based on observable inputs (refer to note 43).

20. INVENTORIES

In USD'000

	31.12.2023	31.12.2022
Raw materials	4 177	3 980
Work in progress	8 774	7 450
Finished goods	64 925	59 550
	77 877	70 980

The cost of inventories recognised as an expense includes kUSD 640 (2022: kUSD 1 734) in respect of write-downs, and has been reduced by kUSD 500 (2022: kUSD 440) 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 3 503 (2022: kUSD 15 712).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

21. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE AND CONTRACT ASSETS

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Trade accounts receivable	116 169	165 701
Less: provision for impairment	-14 358	-15 194
Trade accounts receivable related parties	1 843	2 402
Trade accounts receivable – net	103 654	152 909
Contract assets	18 605	29 916
Less: provision for impairment	-1 587	-2 334
Contract assets – net	17 019	27 582

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	
	2023	2022	2023	2022
January 1,	-2 334	-1 108	-15 194	-16 166
Provision for impairment charged to income statement	-139	-1 250	-1 999	-4 486
Utilization	-	-	3 406	638
Reversal	956	44	193	4 562
Change in scope	-	-	226	-
Translation effects	-69	-20	-991	258
December 31,	-1 587	-2 334	-14 358	-15 194

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 -1 999 (2022: kUSD -4 486). Amounts charged to the provision for impairment account are written-off when there is no expectation to recover additional cash.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

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, 2023 and 2022 were determined as follows:

In USD'000	Gross carrying amount	Expected loss rate	Provision	Gross carrying amount	Expected loss rate	Provision
			for 31.12.2023			for 31.12.2022
Trade accounts receivable not overdue	64 818	0.4%	258	97 667	0.4%	396
Past due:						
- not more than one month	16 467	0.5%	75	27 848	1.4%	377
- more than one month and not more than three months	11 919	1.4%	169	14 355	1.9%	275
- more than three months and not more than six months	5 279	5.7%	301	6 506	15.3%	993
- more than six months and not more than one year	5 370	36.9%	1 982	7 791	33.5%	2 607
- more than one year	12 316	94.0%	11 572	11 534	91.4%	10 545
Total	116 169		14 358	165 701		15 194
Contract assets	18 605	8.5%	1 587	29 916	7.8%	2 334
Total	18 605		1 587	29 916		2 334

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	31.12.2023	31.12.2022
Other receivables – third parties	1 931	10 368
Other receivables – related parties	1 476	1 348
Advances to suppliers and employees	4 829	5 864
State and government institutions	17 087	25 800
	25 322	43 380

23. OTHER CURRENT ASSETS

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Prepaid expenses	16 093	12 321
Accrued income	33 592	42 027
Other assets	29	848
	49 714	55 196

24. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Cash at bank and in hand	49 151	58 383
Short-term deposits	7 225	3 784
	56 376	62 167

The effective interest rate on short term deposits was 0.00% (2022: 0.59%). The Group only enters into transactions with highly rated banks.

25. SHARE CAPITAL

ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL

The share capital consists of 51 392 064 (2022: 51 179 295) bearer shares at CHF 8.00 par value each and 46 300 000 (2022: 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 346 084 (2022 kUSD 344 190).

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 April 21, 2024 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 of 10 000 000 (2022: 10 000 000) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy convertible bond exercise right and 421 692 (2022: 634 461) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy option exercise or share subscriptions to employees.

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:

In USD'000	31.12.2023		31.12.2022	
	Nagrastar	275 Sacramento Street LLC	Nagrastar	275 Sacramento Street LLC
Non-controlling interests percentage	50.0%	50.1%	50.0%	50.1%
Non-current assets	1 580	37 743	1 511	37 898
Current Assets	20 741	210	22 755	211
Non-current liabilities	8	50	24	50
Current liabilities	6 557	190	9 040	176
Total Equity	15 756	37 712	15 201	37 883
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	7 878	18 894	7 601	18 980
Carrying amount of non-controlling interests	7 878	18 894	7 601	18 980
Revenue	18 369	4 183	19 544	4 113
Net result	5 555	2 529	5 860	2 598
Total comprehensive income	5 555	2 529	5 860	2 598
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	2 777	1 267	2 930	1 302
Dividend paid to non controlling interests	-2 500	-1 353	-10 000	-
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	-907	-28	-14 824	13

These companies are treated as subsidiaries because the Group controls them either by financing or bearing an over-proportional responsibility for the main risks.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

27. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In USD'000	Note	31.12.2023	31.12.2022
CHF 150 million 1.5% bond 2016/2024	28	–	157 610
Long-term bank loans		10 483	24 562
		10 483	182 172

Long-term bank loans effective interest rate is 3.09% (2022: 2.75%).

28. BONDS

In May 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. 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%.

During 2022, the Group repurchased nominal value kUSD 12 700 relating to the 2015-2022 bond and on August 12, 2022, the Group reimbursed nominal value kUSD 183 308 relating to the 2015-2022 bond. Total cash paid relating to the repurchase and reimbursement, excluding accrued interest, was kUSD 196 043.

In September 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. 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%.

During 2022, the Group repurchased nominal value of kUSD 1 849 relating to the 2016-2024 bond. Total cash paid excluding accrued interest was kUSD 1 694. The gain on repurchase of kUSD 121 was included in "Other finance income/(expense), net" in the consolidated income statement. There were no repurchases during 2023.

Bonds are recognized in the consolidated balance sheets as of December 31, as follows:

In USD'000	2023	2022
Initial balance	157 610	363 635
Amortization of transaction costs less premium	92	162
Reimbursement and repurchase	–	-197 857
Currency translation effects	14 927	-8 331
Liability component as of December 31	172 629	157 610
of which:		
- short-term portion	172 629	–
- long-term portion	–	157 610
	172 629	157 610

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:

- 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 thirteen (2022: twelve) other post-employment benefit plans treated as defined benefit plan according to IAS 19. 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	31.12.2023	31.12.2022
Fair value of plan assets	260 738	222 221
Defined benefit obligation	-283 391	-226 883
Funded status	-22 653	-4 662
Other comprehensive income	27 591	42 547
Prepaid/(accrued) pension cost	-50 244	-47 209
Funded status	-22 653	-4 662

In accordance with IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement for the financial years 2023 and 2022:

In USD'000	Note	2023	2022
Service cost		-7 932	-10 868
Amortization of gains/(losses)		310	387
Curtailment gain / (loss)		76	212
Impact of plan amendment		295	-367
Total recognized in employee benefits expense	6	-7 252	-10 636
Interest cost		-5 499	-1 084
Interest income		5 328	835
Total recognized in interest expense	9	-171	-249
Net pension (cost)/income		-7 423	-10 885

The impact of plan amendment relates to a 2023 change in benefits of the French pension plans.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2023 and 2022 are as follows:

	31.12.2023	31.12.2022
Switzerland		
Financial assumptions:		
– Discount rate	1.50%	2.30%
– Rate of future increase in compensations	1.50%	1.50%
– Rate of future increase in current pensions	0.75%	0.75%
Demographic assumptions:		
– Interest rate credited on savings accounts	2.00%	2.00%
– Turnover (on average)	13.0%	12.0%
– Demographic basis	LPP 2020 generational probability risk for disability reduced 25%	LPP 2020 generational probability risk for disability reduced 25%
– Retirement payment form	67% pension 33% lump sum	75% pension 25% lump sum
Abroad		
– Discount rate	4.47%	4.12%
– Rate of future increase in compensations	4.91%	4.90%
– Turnover (on average)	7.5%	8.1%

The weighted average duration of the defined benefit obligation is as follows :

	31.12.2023	31.12.2022
Weighted average duration of the defined benefit obligation in years		
Switzerland	16.2	16.5
Abroad	10.7	11.4

The changes in defined benefit obligation and fair value of plan assets during the years 2023 and 2022 are as follows:

A. Change in defined benefit obligation

In USD'000	2023	2022
Defined benefit obligation as of 1.1.	-226 883	-269 160
Service cost	-7 932	-10 868
Employees' contributions	-6 394	-5 861
Interest cost	-5 499	-1 084
Change in demographic assumptions	4 831	51
Change in financial assumptions	-31 933	60 391
Other actuarial gains / (losses)	4 068	-9 995
Benefits payments	8 728	4 424
Exchange rate difference	-22 748	5 374
Curtailment	76	212
Plan amendment	295	-367
Defined benefit obligation as of December 31,	-283 391	-226 883

Changes in demographic assumptions result from analysis of trends over the last six years and the impacts are disclosed in the above table under "Changes in demographic assumptions". Other actuarial gains/(losses) are experience gains/(losses) arising due to differences between assumed and actual results.

B. Change in fair value of plan assets

In USD'000	2023	2022
Fair value of plan assets as of 1.1.	222 221	244 445
Interest income	5 328	835
Return on plan assets excluding interest income	5 354	-29 063
Employees' contributions	6 394	5 861
Employer's contribution	8 090	8 332
Benefit payments	-8 728	-4 424
Exchange rate difference	22 079	-3 764
Fair value of plan assets as of December 31,	260 738	222 221

The actual return on plan assets amounts to kUSD 10 682 in 2023 (kUSD -28 228 for the year 2022) and includes an assumed interest income. The estimated employer's contribution to the pension plans for the year 2024 is kUSD 8 555.

The categories of plan assets, all of which are easily convertible to cash, are stated at their fair value at December 31, 2023 and 2022 as follows:

In USD'000	Proportion in %		Proportion in %	
	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2022
Cash	6 885	2.6%	15 253	6.9%
Swiss bonds	21 380	8.2%	15 597	7.0%
Non-Swiss bonds	74 840	28.7%	55 423	24.9%
Swiss shares	43 573	16.7%	37 290	16.8%
Non-Swiss shares	41 493	15.9%	33 571	15.1%
Real estate	43 205	16.6%	39 386	17.7%
Alternative investments	29 363	11.3%	25 701	11.6%
Total	260 738	100.0%	222 221	100.0%

Plan assets are quoted on liquid markets except for certain real estate assets. 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
2024	14 359	521
2025	13 868	172
2026	11 641	679
2027	13 912	275
2028	10 956	812
2029-2033	58 096	4 805

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

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 2023 year-end defined benefit obligation		Change in 2022 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	-20 121	-663	-16 129	-853
50 basis point decrease in discount rate	23 019	716	18 460	570
50 basis point increase in rate of salary increase	574	n/a	291	n/a
50 basis point decrease in rate of salary increase	-592	n/a	-319	n/a
50 basis point increase in rate of pension increase	12 919	n/a	10 096	n/a
50 basis point decrease in rate of pension increase	-11 417	n/a	-9 205	n/a
50 basis point increase of interest in saving accounts	7 586	n/a	6 301	n/a
50 basis point decrease of interest in saving accounts	-7 218	n/a	-5 984	n/a
50 basis point increase of turnover	-643	n/a	-78	n/a
50 basis point decrease of turnover	664	n/a	52	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	31.12.2023	31.12.2022
Long-term loans – third parties	5 738	5 047
Deferred consideration	1 679	1 547
Contingent consideration	1 679	1 547
Other long-term liabilities	373	1 232
Deferred income	316	992
	9 786	10 364

The effective interest rate on long-term loans is 0.00% (2022: 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 a discount rate of 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	31.12.2023	31.12.2022
CHF 150 million 1.5% bond 2016/2024	172 629	–
Short-term bank borrowings	53 390	76 227
Other short-term financial liabilities	5 015	656
	231 034	76 883

The average effective interest rate paid in 2023 for short-term bank borrowings was 4.64% (2022: 2.39%).

32. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Trade accounts payable – third parties	84 141	67 972
Trade accounts payable – related parties	48	–
	84 190	67 972

33. CONTRACT LIABILITIES

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Amounts due to customers for contract work	2 752	4 020
Advances from clients	16 768	21 500
Deferred income	40 112	46 001
	59 632	71 520

34. OTHER CURRENT LIABILITIES

In USD'000	31.12.2023	31.12.2022
Accrued expenses	88 735	77 781
Payable to pension fund	7 592	1 583
Other payables	17 030	15 322
	113 357	94 685

35. DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

Derivatives are only used for economic hedging purposes and not as speculative instruments. 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.

In USD'000	Assets		Liabilities	
	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
Cash flow hedge:				
- Foreign currency options	–	143	–	–
Held-for-trading:				
- Foreign currency options	–	–	–	-88
- FX swaps	–	–	-45	–
Total of derivatives financial instruments	–	143	-45	-88

There were no long-term derivative instruments at December 31, 2023 and 2022.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

In USD'000	Cost of hedging reserve	Intrinsic value of options	Total hedge reserves
Balance at January 1, 2022	-7	158	151
Change in fair value of hedging instruments recognized in OCI	-	816	816
Cost of hedging deferred and recognized in OCI	-735	-	-735
Reclassified from OCI to profit or loss	7	-158	-151
Balance at December 31, 2022	-735	816	81
Reclassified from OCI to profit or loss	735	-816	-81
Balance at December 31, 2023	-	-	-

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 12 and mEUR 24 in 2023 (2022: mUSD 45 and mEUR 8) with maturities between January and October and average strike rate of USD/CHF 0.9880 and EUR/CHF 0.9953 in 2023 (2022: USD/CHF 0.9324 and EUR/CHF 0.9750). The foreign currency options are denominated in the same currency as the highly probable future sales transactions, therefore the hedge ratio is 1:1. There was no hedge ineffectiveness during 2023 and 2022 relating to foreign currency options.

36. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In USD'000	Restruc- turing provisions	Provision for warranty	Litigations and others	Total 2023	Total 2022
As of January 1	65	2 484	51	2 600	3 065
Additional provisions	-	953	28	981	168
Unused amounts reversed	-	-720	-	-720	-453
Used during the year	-44	-25	-20	-89	-33
Exchange differences	1	59	1	61	-146
As of December 31	22	2 750	60	2 832	2 600
Thereof:					
- Short-term	22	2 750	60	2 832	2 600
- Long-term	-	-	-	-	-
	22	2 750	60	2 832	2 600

Restructuring provisions

Restructuring provisions in 2023 and 2022 primarily relate to headcount reduction measures impacting the Group's Digital TV operations.

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.

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. RESEARCH AND DEVELOPMENT

The following amounts were recognized as expense and charged to the income statement:

In USD'000	2023	2022
Research and development	135 007	132 376

38. DIVIDEND

Since year end, no distribution has been proposed by the Board of Directors. No distributions were paid by the Group during the year ended December 31, 2023.

39. 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 2023	Shares 2022
Shares underwritten by employees	61 485	54 875
Bonus shares from ESPP	12 297	10 975
Total employee share program	73 782	65 850
Amount paid by employee (In USD'000)	73	117
Booked corporate charges (excluding social charges) (In USD'000)	32	51
	105	168

SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2023, 138 987 (2022: 376 473) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 124 467 (2022: 339 281) include a seven-year blocking period, 14 520 (2022: 24 692) include a three-year blocking period and zero (2022: 12 500) with no restriction to sale. The fair value recognized for this equity based compensation is kUSD 255 (2022: kUSD 962).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

40. 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	
	2023	2022	2023	2022	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
APT-Skidata Ltd	4 922	5 084	–	–	–	–	715	1 418
SKIDATA Parking System Ltd	1 299	1 197	–	–	–	–	226	117
SKIDATA India Private Limited	1 635	1 179	–	–	–	–	450	441
Kudelski Buildings Sàrl	–	–	3 904	4 603	–	–	–	–
HVK Logistics	–	–	–	–	–	–	12	24
iWedia SA	–	–	–	–	–	–	–	–
Fonds de prévoyance Kudelski-Nagra	–	–	–	–	6 678	1 106	–	–
Total associated companies	7 857	7 459	3 904	4 603	6 678	1 106	1 402	2 000
Audio Technology Switzerland SA	–	–	–	–	–	–	1 916	1 751
Kudelski Horizon Sàrl	–	–	51	214	48	–	–	–
Kudelski Global Financing DAC	334 823	–	–	–	–	–	45 069	–
Total other related	334 823	–	51	214	48	–	46 986	1 751

APT SKIDATA, SKIDATA Parking System Ltd and SKIDATA India Private Limited are sales representative companies for SKI-DATA Group. iWedia SA is a partner in providing middleware and other software components for digital TV solutions. Audio Technology Switzerland SA is considered as a related party as some Kudelski Board members invested in the company. Kudelski Global Financing DAC is a special purpose entity established in connection with the Group's trade receivables securitization (refer to note 19). Fonds de prévoyance Kudelski-Nagra represents the Swiss pension plan.

Services provided to/by associates and other related parties are performed at arm's length. The associates are listed in note 16. 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	2023	2022
Salaries and other short-term employees benefits	5 466	6 565
Post-employments benefits	68	61
Share-based payments	–	164
	5 533	6 791

41. SHAREHOLDINGS AND LOANS

PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
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 Mr. André Kudelski.

BOARD OF DIRECTORS AND MANAGEMENT

As of December 31, 2023 and 2022, the members of the Board of Directors and members of Group management had the following interest in the company (without including shares from 2023 and 2022 variable compensation – issued in 2023 and 2024 respectively):

	31.12.2023	31.12.2022
	Bearer shares	Bearer shares
Board of Directors		
Kudelski André, chairman (as member of the family pool)	10 962 923	10 922 923
Smadja Claude, vice chairman	1 300	1 300
Dassault Laurent, member	1 032 653	1 032 653
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
Ross Alec, member	1 250	1 250
Total board members	12 001 126	11 961 126
Management		
Kudelski André, CEO	see above	see above
Saladini Mauro, CFO	215 854	220 854
Solbakken Morten, COO	118 315	100 935
Goldberg Nancy, CMO	81 595	66 708
Total Management (excluding CEO)	415 764	388 497

The Kudelski family pool also owns 46 300 000 registered shares of Kudelski SA as of December 31, 2023 and 2022.

No loans were granted in 2023 and 2022 to the members of the Board of Directors and Group management.

At December 31, 2023, Mauro Saladini owned kCHF 60 (2022: kCHF 60) nominal value of the bond maturing in 2024.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

42. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2023:

Assets as per balance sheet date December 31, 2023 (in USD'000)	Note	Financial assets at fair value through profit or loss	Financial Assets at amortized costs	Total 31.12.2023
Financial assets and non-current assets:				
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	18	1 589	-	1 589
- securitized beneficial interests	18	45 069	-	45 069
- long-term loans	18	-	11 928	11 928
- state and government institutions	18	-	4 306	4 306
- trade accounts receivable – long-term portion	18	-	3 951	3 951
- guarantee deposits	18	-	1 846	1 846
- prepaid expenses and accrued income (long-term)	18	-	71	71
Trade accounts receivable	21	-	103 654	103 654
Other current assets:				
- state and government institutions	22	-	17 087	17 087
- other receivable (third and related parties)	22	-	3 407	3 407
Cash and cash equivalents	24	-	56 376	56 376
Derivative financial instruments (level 2)	35	-	-	-
		46 658	202 624	249 282

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2023 (in USD'000)	Note	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Financial Liabilities at amortized costs	Total 31.12.2023
Long-term financial debt	27	-	10 484	10 484
Long-term lease obligations	15	-	73 901	73 901
Other long-term liabilities:				
- deferred consideration	30	-	1 679	1 679
- contingent consideration (level 3)	30	1 679	-	1 679
- loans and others	30	-	6 111	6 111
Short-term financial debt	31	-	231 034	231 034
Short-term lease obligations	15	-	14 159	14 159
Trade accounts payable	32	-	84 190	84 190
Other current liabilities:				
- payable to pension fund	34	-	7 592	7 592
- other payables	34	-	17 030	17 030
- accrued expenses	34	-	88 735	88 735
- current income tax	34	-	2 106	2 106
Derivative financial instruments (level 2)	35	45	-	45
		1 724	537 022	538 746

And for 2022:

Assets as per balance sheet date December 31, 2022 (in USD'000)	Note	Financial assets at fair value through profit or loss	Financial Assets at amortized costs	Total 31.12.2022
Financial assets and non current assets:				
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	18	1 137	-	1 137
- securitized beneficial interests	18	-	-	-
- long-term loans	18	-	11 928	11 928
- state and government institutions	18	-	4 317	4 317
- trade accounts receivable – long-term portion	18	-	4 597	4 597
- guarantee deposits	18	-	1 809	1 809
- prepaid expenses and accrued income (long-term)	18	-	90	90
Trade accounts receivable	21	-	152 909	152 909
Other current assets:				
- state and government institutions	22	-	25 800	25 800
- other receivable (third and related parties)	22	-	11 717	11 717
Cash and cash equivalents	24	-	62 167	62 167
Derivative financial instruments (level 2)	35	143	-	143
		1 280	275 334	276 615

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2022 (in USD'000)	Note	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Financial Liabilities at amortized costs	Total 31.12.2022
Long-term financial debt	27	-	182 262	182 262
Long-term lease obligations	15	-	75 035	75 035
Other long-term liabilities:				
- deferred consideration	30	-	1 547	1 547
- contingent consideration (level 3)	30	1 547	-	1 547
- loans and others	30	-	6 279	6 279
Short-term financial debt	31	-	76 793	76 793
Short-term lease obligations	15	-	13 777	13 777
Trade accounts payable	32	-	67 972	67 972
Other current liabilities:				
- payable to pension fund	34	-	1 583	1 583
- other payables	34	-	15 322	15 322
- accrued expenses	34	-	77 781	77 781
- current income tax	34	-	2 512	2 512
Derivative financial instruments (level 2)	35	88	-	88
		1 635	520 862	522 497

43. 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)

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value as of December 31, 2023 and 2022:

In USD'000	Note	31.12.2023	31.12.2022
Financial assets at fair value through profit or loss:			
- derivative financial instruments	level 2	35	143
- equity instruments with no quoted market price	level 3	1 589	1 137
- securitized beneficial interests	level 3	45 069	–
Total financial assets		46 658	1 280
Financial liabilities:			
- derivative financial instruments	level 2	35	88
- contingent consideration (long-term portion)	level 3	1 679	1 547
Total financial liabilities		1 724	1 635

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 of 10.0% (2022: 10.0%). The fair value of securitized beneficial interests are determined using a discounted cash flow method provided by the control party which considers the credit quality of the underlying assets.

RECONCILIATION OF LEVEL 3 FAIR VALUES:

The following table shows a reconciliation for the level 3 fair values:

In USD'000	Securitized beneficial interests	Equity instruments with no quoted market price	Contingent liabilities
Balance at January 1, 2022	–	1 152	-1 255
Remeasurement (recognized in other finance income/(expense), net)	–	–	-175
Discount effect (recognized in interest expense)	–	–	-110
Currency translation adjustment	–	-15	-8
Balance at December 31, 2022	–	1 137	-1 547
Sale of receivables	334 823	–	–
Cash on SPE account	9 951	–	–
Funding drawn	-33 820	–	–
Settlement of trade receivables, net	-263 866	–	–
Acquisition	–	336	–
Interest income (recognized in other finance income/(expense), net)	1 128	–	–
Interest received	-797	–	–
Remeasurement (recognized in other finance income/(expense), net)	-1 749	–	-75
Purchase discount (recognized in other finance income/(expense), net)	-4 128	–	–
Discount effect (recognized in interest expense)	–	–	-113
Currency translation adjustment	3 527	116	55
Balance at December 31, 2023	45 069	1 589	-1 679

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 2023	Fair value 2023	Carrying amount 2022	Fair value 2022
Financial liabilities				
- CHF 150 million bond	172 629	124 916	157 610	137 791

44. 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
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
In USD'000										
Bonds	175 317	2 382	–	160 155	–	–	-2 688	-4 927	172 629	157 610
Long-term bank loans	–	–	11 198	26 193	–	–	-714	-1 631	10 483	24 562
Other long-term financial liabilities	–	–	5 159	6 752	6 335	5 684	-1 709	-2 072	9 786	10 364
Short-term financial debt	55 013	76 486	–	–	–	–	-1 623	-259	53 390	76 227
Other short-term financial liabilities	5 015	656	–	–	–	–	–	–	5 015	656
Trade accounts payable	84 190	67 972	–	–	–	–	–	–	84 190	67 972
Payable to pension fund	7 592	1 583	–	–	–	–	–	–	7 592	1 583
Accrued expenses	88 735	77 781	–	–	–	–	–	–	88 735	77 781
Other payables	17 030	15 322	–	–	–	–	–	–	17 030	15 322
Lease obligations	14 412	14 054	36 608	37 781	51 303	51 965	-14 263	-14 989	88 061	88 812
Derivatives	45	–	–	–	–	–	–	–	45	–
Total	447 350	256 237	52 965	230 881	57 639	57 649	-20 998	-23 879	536 956	520 889

45. 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% (2022: 10%) increase and decrease in the CHF and a 10% (2022: 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	
	2023	2022	2023	2022
Post-tax net income				
- Increase	4 415	-8 427	-8 513	-7 178
- Decrease	-4 415	8 394	8 513	7 086
Comprehensive income (post-tax effect)				
- Increase	-1 450	-1 426	4 351	1 670
- Decrease	1 450	1 447	-4 351	-2 297

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

Interest rates

The sensitivity analysis aims to disclose the impact of a market change in 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. Prior year sensitivity has been re-presented for comparison purposes:

- USD: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2022: 100 basis points increase or 100 decrease)
- EUR: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2022: 100 basis points increase or 100 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2022: 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, 2023 would decrease by kUSD 18 and increase by kUSD 18, respectively. (2022: decrease by kUSD 165 and increase by kUSD 55). This is mainly due to the interest rate exposure on floating rate debt.
- other comprehensive income would not be impacted in 2023 and 2022.

Equity prices

The Group is not materially exposed to any equity price fluctuation.

46. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN

In USD'000

31.12.2023 31.12.2022

Guarantees in favor of third parties

5 408 9 787

47. RISK CONCENTRATION

At December 31, 2023, the Group had securitized beneficial interests relating to its trade receivables securitization program with exposure representing more than 10% of financial assets (refer to note 19 and note 43). At December 31, 2022, no financial asset exposure was more than 10% of the financial assets.

48. 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 December 31, 2023 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

49. 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 December 31, 2023 was 34.5% (2022: 0.8%).

2023 operating cash flow was positive USD 63.9 million (2022: positive USD 1.5 million) mainly reflecting USD 28.7 million Operating income before depreciation, amortization and impairment and cash inflows from working capital.

50. NET DEBT RECONCILIATION

In USD'000

31.12.2023 31.12.2022

Cash and cash equivalents	56 376	62 167
Long-term financial debt	-10 483	-182 172
Long-term lease obligations	-73 901	-75 035
Short-term financial debt	-231 034	-76 883
Short-term lease obligations	-14 159	-13 777

Net debt **-273 202** **-285 700**

In USD'000	Note:	Cash and cash equivalents	Long-term debt	Short-term debt	Lease obligations	Total
Net debt at January 1, 2022		284 489	-196 870	-240 023	-91 618	-244 022
Cash flows		-205 437	-	-	-	-205 437
Reclassification		-	1 148	-1 148	-	-
Lease addition		-	-	-	-15 173	-15 173
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans and lease obligations		-	10 412	205 646	18 888	234 946
Increase in bank overdrafts, long-term loans		-	-	-47 808	-	-47 808
Covid 19 subsidies		-	-534	-	-	-534
Termination of leasing contracts		-	-	-	137	137
Accrued interests		-	-	-	-2 256	-2 256
Foreign exchange adjustments		-16 885	3 610	6 554	1 209	-5 512
Amortization of transaction cost less premium and gain on bond repurchase	28	-	63	-104	-	-42
Net debt at December 31, 2022		62 167	-182 172	-76 883	-88 812	-285 700
Cash flows		-5 727	-	-	-	-5 727
Reclassification		-	162 350	-162 350	-	-
Transfer from Payables and other current liabilities		-	-1 046	-4 297	-	-5 343
Lease addition		-	-	-	-11 153	-11 153
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans and lease obligations		-	16 122	30 704	15 664	62 490
Increase in bank overdrafts, long-term loans		-	-	-4 326	-	-4 326
Covid 19 subsidies		-	-244	-	-	-244
Termination of leasing contracts		-	-	-	1 994	1 994
Accrued interests		-	-	-	-2 797	-2 797
Foreign exchange adjustments		-64	-5 401	-13 882	-2 957	-22 304
Amortization of transaction cost less premium and gain on bond repurchase	28	-	-92	-	-	-92
Net debt at December 31, 2023		56 376	-10 483	-231 034	-88 061	-273 202

51. EVENTS OCCURRING AFTER THE REPORTING PERIOD

On February 21, 2024, subsequent to the reporting period but before the financial statements were authorized for issue, the Board of Directors of Kudelski SA made a significant decision to initiate the sale of SKIDATA. The Board expects that divesting SKIDATA would generate sufficient funds to address its financial obligations and support the Group's liquidity position.

In accordance with IAS 10 – Events after the Reporting Period, the Group has evaluated this subsequent event to determine its impact on the financial statements. As the decision to sell SKIDATA occurred after the reporting period but before the financial statements were authorized for issue, it is considered a non-adjusting event. Therefore, no adjustments have been made to the financial statements for this event.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2023

52. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

	Year end rates used for the consolidated balance sheets		Average rates used for the consolidated income and cash flow statements	
	2023	2022	2023	2022
1 CHF	1.1834	1.0811	1.1130	1.0474
1 EUR	1.1071	1.0703	1.0814	1.0526
100 CNY	14.0828	14.4865	14.1346	14.8748
100 NOK	9.8325	10.1946	9.4760	10.4282
1 GBP	1.2741	1.2097	1.2435	1.2354
100 BRL	20.5917	18.9189	20.0334	19.4181
100 INR	1.2021	1.2059	1.2109	1.2728
1 SGD	0.7580	0.7459	0.7447	0.7254
100 ZAR	5.4201	5.8919	5.4257	6.1305
100 RUB	1.1302	1.3481	1.1856	1.4884
1 AUD	0.6832	0.6822	0.6645	0.6944

53. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issuance on February 21, 2024.

54. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES

Company	Place of incorporation	Activity	Digital TV	Cyber- security	Internet of Things	Public Access	Corporate	Percentage held	
								2023	2022
Nagravision Sàrl	CH – Cheseaux	Solutions for Digital TV and Cybersecurity	•	•	•			100	100
Nagra France SAS	FR – Paris	Solutions for Digital TV	•					100	100
Nagra USA, LLC	US – New York	Sales and support	•		•			100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	•					100	100
NagraStar LLC	US – Englewood	Smartcards and digital TV support	•					50	50
OpenTV Inc	US – Delaware	Middleware for set-top-boxes and IoT solutions	•		•			100	100
Nagravision AS	NO – Oslo	Solutions for Digital TV	•					100	100
Kudelski Security, Inc.	US – Minneapolis	Cybersecurity Solutions		•				100	100
SKIDATA Group	AT – Gartenau	People and car access systems				•		100	100
Kudelski SA	CH – Cheseaux	Holding, parent company of the Group					•	100	100
Kudelski Corporate, Inc.	US – Delaware	Support					•	100	100

These principal companies are all subsidiaries.

55. 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 2023



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 income statement and consolidated statement of comprehensive income for the year ended 31 December 2023, the consolidated balance sheet as at 31 December 2023, the consolidated cash flow statement, consolidated statement of changes in equity for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including material accounting policy information.

In our opinion, the consolidated financial statements (pages 106 to 159) give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at 31 December 2023 and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with IFRS Accounting Standards and comply with Swiss law.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss Standards on Auditing (SA-CH). 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 International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards) issued by the International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code), 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.

Material uncertainty related to going concern

We draw your attention to note 1 (B) to the consolidated financial statements, which states that the Group experiences liquidity issues and will need to obtain additional liquidity for a repayment of a bond in September 2024. This, along with other matters as described in note 1 (B), indicates the existence of a material uncertainty which may cast significant doubt about the ability of the Group to continue as a going concern. Our opinion is not modified in respect of this matter.

Our audit approach

Overview

Overall Group materiality: USD 3'500'000

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.

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, 1001 Lausanne, Switzerland
Téléphone: +41 58 792 81 00, www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers SA is a member of the global PricewaterhouseCoopers network of firms, each of which is a separate and independent legal entity.



As key audit matter the following area of focus has been identified:
Goodwill impairment tests Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV

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.

Overall Group materiality	USD 3'500'000
Benchmark applied	Total revenues
Rationale for the materiality benchmark applied	We have chosen revenue as a benchmark for determining materiality, as it represents an important characteristic and Kudelski Group had volatile results in the past.

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 designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the consolidated 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 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. In addition to the matter described in the 'Material uncertainty related to going concern' section, we have determined the matter described below to be the key audit matter to be communicated in our report.

Goodwill impairment tests Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV

Key audit matter

As described in Note 14 to the consolidated financial statements, the Group has goodwill totaling USD 334.9 million at 31 December 2023, comprising USD 61.7 million related to the Cybersecurity segment, USD 34.1 million related to the Internet of Things segment and 203.8 million related to the Digital TV segment. We focused on the goodwill related to Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV in view of the significance of the amounts involved, and the judgement used by management to estimate future financial results.

The assessment of the carrying value of the goodwill balances is highly dependent on management's estimate of the future cash flows expected to arise from the cash-generating unit (CGU) and a suitable discount rate.

Refer to note 2 – Critical accounting estimates and judgements and note 14 – Intangible assets for details of management's impairment test and assumptions.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed the Group's allocation of goodwill to the CGUs Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV by assessing the reasonableness of the CGUs taking into consideration management reporting and that CGU's for goodwill impairment testing purposes are not larger than any of the Group's operating segments.

We obtained the Group's impairment analysis for CGUs Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV and performed the following procedures:

- Assessed the mathematical accuracy of the model and traced amounts to underlying consolidated financial and other information, as applicable.
- Assessed the reasonableness of the cash flow projections by comparing the actual results to prior year budget to identify in retrospect whether any of the assumptions might have been too optimistic.
- Reconciled the 5-year projections to the budget that was subject to scrutiny and approval by the Board of Directors and gained an understanding of the process undertaken to develop the projections.
- We inquired with 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 assessed, with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the cash flow growth rate after the forecast period assumption for the three divisions.
- Together with our specialists, we evaluated the reasonableness of the discount rates applied for the three divisions.
- We obtained the Group's sensitivity analyses around key assumptions to ascertain the effect of reasonably possible changes to those assumptions on the value in use estimates and re-calculated the sensitivity.
- We reviewed and validated disclosures regarding goodwill and intangible assets in the Group's consolidated financial statements.

Our audit approach allowed us to conclude on the goodwill impairment tests.

Other information

The Board of Directors is responsible for the other information. The other information comprises the information included in the annual report, but does not include the financial statements, the consolidated financial statements, the compensation report and our auditor's reports thereon. The annual report is expected to be made available to us after the date of this auditor's report.

Our opinion on the consolidated financial statements does not cover the other information and we will 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 when it becomes available 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.

Board of Directors' responsibilities for the consolidated financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of consolidated financial statements that give a true and fair view in accordance with IFRS Accounting Standards 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 SA-CH 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 SA-CH, we exercise professional judgement 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 communicate with them regarding all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, actions taken to eliminate threats or safeguards applied.

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

During our audit, performed in accordance with article 728a para. 1 item 3 CO and PS-CH 890, we noted that an internal control system that has been designed, pursuant to the instructions of the Board of Directors, for the preparation of the consolidated financial statements is adequately documented but has not been fully implemented in all material respects for the purchase and payable process that is material to the Group.

In our opinion, except for the matter described in the preceding paragraph, an internal control system exists that has been designed, pursuant to the instructions of the Board of Directors, for the preparation of the consolidated financial statements.

We recommend that the consolidated financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA



Luc Schulthess
Licensed audit expert
Auditor in charge



Nicolas Daehler
Licensed audit expert

Lausanne, 21 February 2024

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2023 AND 2022

ASSETS

In CHF'000	Notes	31.12.2023	31.12.2022
Current assets			
Cash and cash equivalents		2 253	1 352
Accounts receivable from Group companies		12 490	14 461
Other current receivables and prepaid expenses	3.2	489	488
Total current assets		15 232	16 301
Fixed assets			
Loans to Group companies		173 534	168 093
Loan to third parties	3.3	38 166	397
Investments	3.4	533 682	723 738
Total fixed assets		745 382	892 228
Total assets		760 614	908 529

SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

In CHF'000	Notes	31.12.2023	31.12.2022
Short-term liabilities			
Short-term interest-bearing liabilities :			
– Bank, short-term borrowings		24 970	39 820
– Bonds	3.5	145 925	–
Other short-term liabilities :			
– due to third parties		933	27
– due to Group companies		142 287	131 541
Accrued expenses		1 346	1 114
Short term provisions	3.6	11 819	11 249
Total short-term liabilities		327 280	183 751
Long-term liabilities			
Long-term interest-bearing liabilities :			
– Bonds	3.5	–	145 925
Other long-term liabilities :			
– due to Group companies		39 282	–
Total long-term liabilities		39 282	145 925
Total liabilities		366 562	329 676
Shareholders' equity			
Share capital		448 177	446 474
Legal reserves:			
– from retained earnings		90 000	90 000
– from capital contribution		65 914	65 914
Retained earnings		-23 537	18 642
Net (loss) / income		-186 502	-42 179
Total shareholders' equity	3.7	394 052	578 852
Total liabilities and shareholders' equity		760 614	908 529

INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2023

INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2023 AND 2022

In CHF'000	Notes	2023	2022
Other non operating income		5	2
Financial income	4.1	4 730	5 381
Gain (loss) on sale of investments	4.2	–	-16 741
Administrative and other expenses		-3 055	-3 008
Financial expenses and exchange result	4.3	-4 580	6 567
Impairment of financial fixed assets	4.4	-182 969	-33 724
Income/(loss) before tax		-185 868	-41 523
Direct taxes (other than income tax)		-634	-656
Net income/(loss)		-186 502	-42 179

PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2023

In CHF'000	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	65 914	-23 537
Net result	–	-186 502
Total available earnings	65 914	-210 039

Proposal of the Board of Directors:

The Board of Directors propose to carry forward the legal reserves from capital contribution and the accumulated losses.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2023

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 2023

3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

3.1 GOING CONCERN

These financial statements have been prepared based on the going concern principle, which contemplates continuity of operations, realization of assets, and liquidation of liabilities in the normal course of business.

The company has a CHF 150 million bond maturing in September 2024, of which CHF 4.1 million has been repurchased in prior years, resulting in a remaining principal balance of CHF 145.9 million at maturity.

In response to this financial obligation, The Board of Directors of Kudelski SA has decided to divest its SKIDATA investments. Preliminary assessments conducted by management, indicative offers received by interested third parties and early valuation models from an investment bank indicate that this divestiture will generate sufficient proceeds to satisfy the company's financial obligations within its scheduled maturity. The company expects to close the sale of SKIDATA prior to the scheduled repayment of its outstanding bond. In the event the sale of SKIDATA does not occur before this scheduled maturity, the Board of Directors may consider alternative financing options, though at potentially unfavorable conditions compared to our existing financing facilities.

For this reason, the statutory financial statements are prepared on a going concern basis. The liquidity situation and going concern of the company would be endangered if the above measures do not materialize. Consequently, a material uncertainty exists that may cast significant doubt on the company's ability to continue as a going concern and, therefore, Kudelski SA may be unable to realize its assets and discharge its liabilities in the normal course of business.

3.2 OTHER CURRENT RECEIVABLES AND PREPAID EXPENSES

In CHF'000

31.12.2023 31.12.2022

Prepaid expenses	202	476
Other accounts receivable	287	12
	489	488

Prepaid expenses mainly includes the amortized cost of the difference between nominal value and net proceeds less issuance costs of the bonds (note 3.5). These amounts are allocated against income statement over the contractual periods of their underlying borrowings.

3.3 LOAN TO THIRD PARTY

As of December 31, 2023, the loan to third parties includes kCHF 37 804 (2022: kCHF 0) towards Kudelski Global Financing DAC, a special purpose entity domiciled and incorporated in Ireland. This loan is in a connection with a securitization program whereby selected subsidiaries are selling eligible receivable to this entity.

The remainder of kCHF 362 (2022: kCHF 397) correspond to a loan to another third party.

3.4 INVESTMENTS

DIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2023	2022
Nagravision Sàrl	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 – Issy-Les-Moulin-eaux	Solutions for Digital TV	kEUR 10 472	100	100
Nagra Media Germany GmbH	DE – Ismaning	Services	kEUR 25	100	100
Kudelski Corporate Inc.	US – Phoenix	Holding	kUSD 0	100	100
SKIDATA GmbH	AT – Salzburg	Public access	kEUR 3 634	100	100
Nagra Plus SA in liquidation	CH – Cheseaux	Analog Pay-TV solutions	kCHF 0	–	L
		Conditional access modules and set-top-boxes			
SmarDTV SA	CH – Cheseaux		kCHF 1 000	–	M
Kud SA	LU – Luxembourg	Finance	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 solution provider			
Acetel Co Ltd	SK – Séoul		kKRW 1 460	17	17
Nagra Media Beijing Co. Ltd	CN – Beijing	R & D, Sales and services	kCNY 9 032	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 1 000	100	100
Nagra Media (Taiwan) Co., Ltd	TW – Taipei	Sales and support	kNTD 500	100	100
Nagravision AS	NO – Oslo	Solutions for Digital TV	kNOK 1 111	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 475	10	10
E.D.S.I. SAS	FR – Cesson Sévigné	Research & development	EUR 163	100	100
Nagra Media Australia Pty Ltd	AU – New South Wales	Sales and support	kAUD 50	100	100
NexGuard Labs B.V.	NL – Eindhoven	Watermarking Solutions	kEUR 25	–	S
NexGuard Labs France SAS	FR – Cesson Sevigne	Watermarking Solutions	kEUR 420	100	100
	FR – Issy-Les-Moulin-eaux				
Kudelski Security France		Cyber Security Solutions	kEUR 1	100	100

M: Merged companies

L: Liquidated companies

S: Sold to another Group company

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2023

SIGNIFICANT INDIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2023	2022
Nagra USA, LLC	US – Phoenix	Services, sales and support	kUSD 10	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
SKIDATA Benelux BV	NL – Barenbrecht	Public access	KEUR 91	100	100
SKIDATA (Schweiz) AG	CH – Adliswil	Public access	kCHF 150	100	100
SKIDATA Inc.	US – Van Nuys	Public access	kUSD 5 510	100	100
SKIDATA Australasia Pty Ltd	AU – Melbourne	Public access	kAUD 5 472	100	100

3.5 BONDS

In CHF'000	2023	2022
Initial balance	145 925	332 290
Repurchase	-	-13 890
Repayment	-	-172 475
Liability component as of December 31	145 925	145 925
of which:		
- short-term portion (bond 2016/2024)	145 925	-
- long-term portion (bond 2016/2024)	-	145 925
	145 925	145 925

On May 12, 2015 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. The Company repurchased kCHF 12 125 in nominal value of this bond in 2022. On August 12, 2022, the Company reimbursed the outstanding balance nominal value of kCHF 172 475.

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. The Company repurchased kCHF 0 in nominal value of this bond in 2023 (2022: kCHF 1 765).

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.

3.6 SHORT TERM PROVISIONS

The short-term provisions consists in an unrealized exchange gains in foreign currencies for kCHF 11 819 (2022: kCHF 11 249).

3.7 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, 2021	442 936	90 000	68 702	21 429	623 067
Dividend	-	-	-2 787	-2 787	-5 574
Share capital increase	3 538	-	-	-	3 538
Net loss	-	-	-	-42 179	-42 179
As of December 31, 2022	446 474	90 000	65 914	-23 537	578 852
Share capital increase	1 702	-	-	-	1 702
Net loss	-	-	-	-186 502	-186 502
As of December 31, 2023	448 177	90 000	65 914	-210 039	394 052

SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2023	31.12.2022
51 392 064 / 51 179 295 bearer shares, at CHF 8 each	411 137	409 434
46 300 000 registered shares, at CHF 0.80 each	37 040	37 040
	448 177	446 474

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	2023	2022
Conditional share capital as of January 1	85 076	84 614
Increase of conditional share capital	-	4 000
Employee share purchase plan	-590	-527
Shares allotted to employees	-1 112	-3 012
Conditional share capital at December 31	83 374	85 076
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:		
421 692 / 634 461 bearer shares, at CHF 8 each	3 374	5 076
	83 374	85 076

AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	31.12.2023	31.12.2022
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 April 21, 2024, for the purpose of acquiring companies or parts of companies.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2023

MAJOR SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2022
Kudelski family pool	59%	59%	28%	28%
Kudelski family interests outside Kudelski family pool	4%	4%	7%	7%

The Kudelski family pool includes André Kudelski, Marguerite Kudelski, Isabelle Kudelski Haldy, 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 André Kudelski.

4. NOTES TO THE INCOME STATEMENTS

4.1 FINANCIAL INCOME

In CHF'000	2023	2022
Dividends received from Group subsidiaries	2 308	4 101
Interest on loans to Group subsidiaries	1 420	1 169
Income from the securitization program	1 002	–
Gain on bonds repurchase	–	111
	4 730	5 381

The income derived from the securitization program pertains to the funds granted to Kudelski Global Financing DAC. This encompasses interest income generated from the loan granted to this entity, as well as service fees received for administering the program.

4.2 GAIN (LOSS) ON SALE OF INVESTMENTS

2022 loss on sale of investments relates to the sale of NexGuard Labs BV, Netherland to another Group company.

4.3 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

In CHF'000	2023	2022
Net currency exchange result	12	12 157
Interest on loans from Group subsidiaries	-707	-612
Interest expenses and bank charges	-3 886	-4 979
	-4 580	6 567

4.4 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000	2023	2022
Value adjustment on investments and loans to subsidiaries	181 491	33 724
Provision on loan to third parties	1 478	–
	182 969	33 724

As part of our 2023 impairment assessment, we concluded that the recoverable amounts of the Digital TV and Internet of Things cash-generating units were lower than their respective carrying value. Consequently, we recognized an impairment charge of kCHF 171 428 (2022: kCHF 32 500) for the Digital TV cash-generating unit and kCHF 12 386 (2022: kCHF 0) for

the Internet of Things cash-generating unit. In 2022, an additional impairment charge of KCHF 1 224 was recognized, which relates to the final liquidation of a direct investment.

The provision on loan to third parties relates to a remeasurement of the loan note granted to Kudelski Global Financing DAC in connection with the securitization program.

5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000

31.12.2023 31.12.2022

Guarantee commitments

Commitment in favor of third parties and Group companies

30 196 33 450

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 2023 and 2022 did not exceed ten people.

7. SUBSEQUENT EVENT AFTER THE REPORTING PERIOD

On February 21, 2024, subsequent to the reporting period but before the financial statements were authorized for issue, the Board of Directors of Kudelski SA made a significant decision to initiate the sale of SKIDATA GmbH.

Kudelski SA
Cheseaux-sur-Lausanne

Report of the statutory auditor
to the General Meeting
on the financial statements 2023



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 (the Company), which comprise the balance sheet as at 31 December 2023, and the income statement for the year then ended, and notes to the financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the financial statements (pages 166 to 174) 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 Standards on Auditing (SA-CH). 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 Company 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.

Material uncertainty related to going concern

We draw your attention to note 3.1 to the financial statements, which states that the Company experiences liquidity issues and will need to obtain additional liquidity for a repayment of a bond in September 2024. This, along with other matters as described in note 3.1, indicates the existence of a material uncertainty which may cast significant doubt about the ability of the Company to continue as a going concern. Our opinion is not modified in respect of this matter.

Our audit approach

Overview



Overall materiality: CHF 7'500'000

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 Company, the accounting processes and controls, and the industry in which the Company operates.

As key audit matter the following area of focus has been identified:

Valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, case postale, 1001 Lausanne, Switzerland
Téléphone: +41 58 792 81 00, www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers SA is a member of the global PricewaterhouseCoopers network of firms, each of which is a separate and independent legal entity.

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 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.

Overall materiality	CHF 7'500'000
Benchmark applied	Total assets
Rationale for the materiality benchmark applied	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.

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. In addition to the matter described in the 'Material uncertainty related to going concern' section, we have determined the matter described below to be the key audit matter to be communicated in our report.

Valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
<p>Kudelski SA's investments and loans to Group companies are valued at CHF 534 million and CHF 174 million respectively. The Company has allocated the investments in subsidiaries and loans to Group companies to four Cash Generating Units (CGUs):</p> <p>Digital TV (DTV): CHF 347 million Public Access (PA): CHF 191 million Cybersecurity (CS): CHF 89 million Internet of Things (IoT): CHF 81 million</p> <p>We focused on these areas in view of the significance of the amounts involved, some business segments' operating performance during 2023 and the judgement used by management estimating future financial results.</p> <p>The recoverable amount of the investments and loans is determined by management based on value-in-use calculations, which depend on cash flow projects and</p>	<p>We obtained an understanding of management's process and controls over the valuation of investments and loans to Group companies.</p> <p>We obtained the Group's impairment analysis for all four CGUs and performed the following procedures:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assessed the mathematical accuracy of the model and traced amounts to underlying financial and other information, as applicable. - Assessed the quality of the cash flow projections by comparing the actual results to prior year's budget to identify in retrospect whether any of the assumptions might have been too optimistic. - Reconciled the 5-year projections to the budget that was subject to scrutiny and approval by the Board of Directors and gained an understanding of the process undertaken to develop the projections.

Judgement of growth rates.

Refer to note 2 – Accounting policies: Financial Assets and note 4.4 – Impairment of financial fixed assets

- We inquired with management to substantiate their key assumptions in the cash flow projections during the forecast period and its intention and ability to execute their strategic initiatives.
 - We assessed, with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the cash flow growth rate after the forecast period.
 - Together with our specialists, we evaluated the reasonableness of the discount rate applied to those future cash flows.
 - We reviewed and validated disclosures regarding the valuation and impairment of investments in subsidiaries in the Company's financial statements.

Our audit approach allowed us to conclude on the valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies.

Other information

The Board of Directors is responsible for the other information. The other information comprises the information included in the annual report, but does not include the financial statements, the consolidated financial statements, the compensation report and our auditor's reports thereon. The annual report is expected to be made available to us after the date of this auditor's report.

Our opinion on the financial statements does not cover the other information and we will not express any form of assurance conclusion thereon.

In connection with our audit of the financial statements, our responsibility is to read the other information when it becomes available and, in doing so, consider whether the other information is materially inconsistent with the financial statements or our knowledge obtained in the audit, or otherwise appears to be materially misstated.

Board of Directors' responsibilities for the financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of 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 Company'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 Company 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 SA-CH 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 SA-CH, we exercise professional judgement 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 Company'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 Company'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 Company 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 communicate with them regarding all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, actions taken to eliminate threats or safeguards applied.

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

During our audit, performed in accordance with article 728a para. 1 item 3 CO and PS-CH 890, we noted that an internal control system that has been designed, pursuant to the instructions of the Board of Directors, for the preparation of the financial statements is adequately documented but has not been fully implemented in all material respects for the purchase and payable process that is material to the Company.

In our opinion, except for the matter described in the preceding paragraph, an internal control system exists that has been designed, pursuant to the instructions of the Board of Directors, for the preparation of the financial statements.

We further confirm that the proposed carry forward of the accumulated losses complies with Swiss law and the Company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA



Luc Schulthess
Licensed audit expert
Auditor in charge



Nicolas Daehler
Licensed audit expert

Lausanne, 21 February 2024



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

Banques d'images internes © Kudelski SA – Banques d'images externes

© 2022 Anoush Abrar

IMPRESSION

Genoud Arts graphiques SA, Le Mont-sur-Lausanne

© 2024 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 anglais et en français, à l'exception du rapport financier qui n'est publié qu'en anglais. En cas de contradiction entre les versions en langue anglaise et française des rapports de gouvernement d'entreprise et de rémunération, la version anglaise prévaut sur la version française.

KUDELSKI SA

ROUTE DE GENÈVE 22-24 CASE POSTALE 134 1033 CHESEAU-SUR-LAUSANNE SUISSE
T +41 21 732 01 01 F +41 21 732 01 00 INFO@NAGRA.COM WWW.NAGRA.COM