

GROUPE
KUDELSKI
RAPPORT
ANNUEL
2022

SOMMAIRE

3	Regarder vers l'avenir, au-delà de l'horizon
4	Des solutions simples et efficaces
7	Interview d'André Kudelski
10	Chiffres clés 2022
13	Le Groupe Kudelski
31	Télévision digitale
43	Accès public
51	Cybersécurité
57	Internet des Objets
63	Gouvernement d'entreprise
89	Rapport de rémunération
101	Revue financière et rapport financier



REGARDER VERS L'AVENIR, AU-DELÀ DE L'HORIZON

Du premier enregistreur portable ayant révolutionné le monde des médias à l'intelligence artificielle, la science des datas, la cybersécurité, le contrôle d'accès, la billetterie en ligne ou l'asset tracking, le Groupe Kudelski a depuis plus de 70 ans mis sur le marché des innovations révolutionnaires et des solutions intelligentes.

Avec ses investissements soutenus dans les solutions du futur, le Groupe Kudelski s'est forgé une place de leader mondial de la sécurité digitale.

Depuis sa création en 1951, le Groupe est resté fidèle à son esprit et à sa dynamique d'innovation et d'excellence technologique. Cela s'exprime aujourd'hui par des solutions telles que l'accès sans contact aux salles de spectacles et stations de ski, la protection des modes de vie connectés, la sécurisation de contenus diffusés par le secteur des médias et du divertissement, des programmes de sécurité en ligne ou des systèmes de traçage de véhicules volés.

Ces innovations 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.

Et c'est bien là l'esprit qui anime le Groupe Kudelski: toujours aller de l'avant et proposer les meilleures solutions intégrant les valeurs du Groupe, pour aujourd'hui comme pour demain.

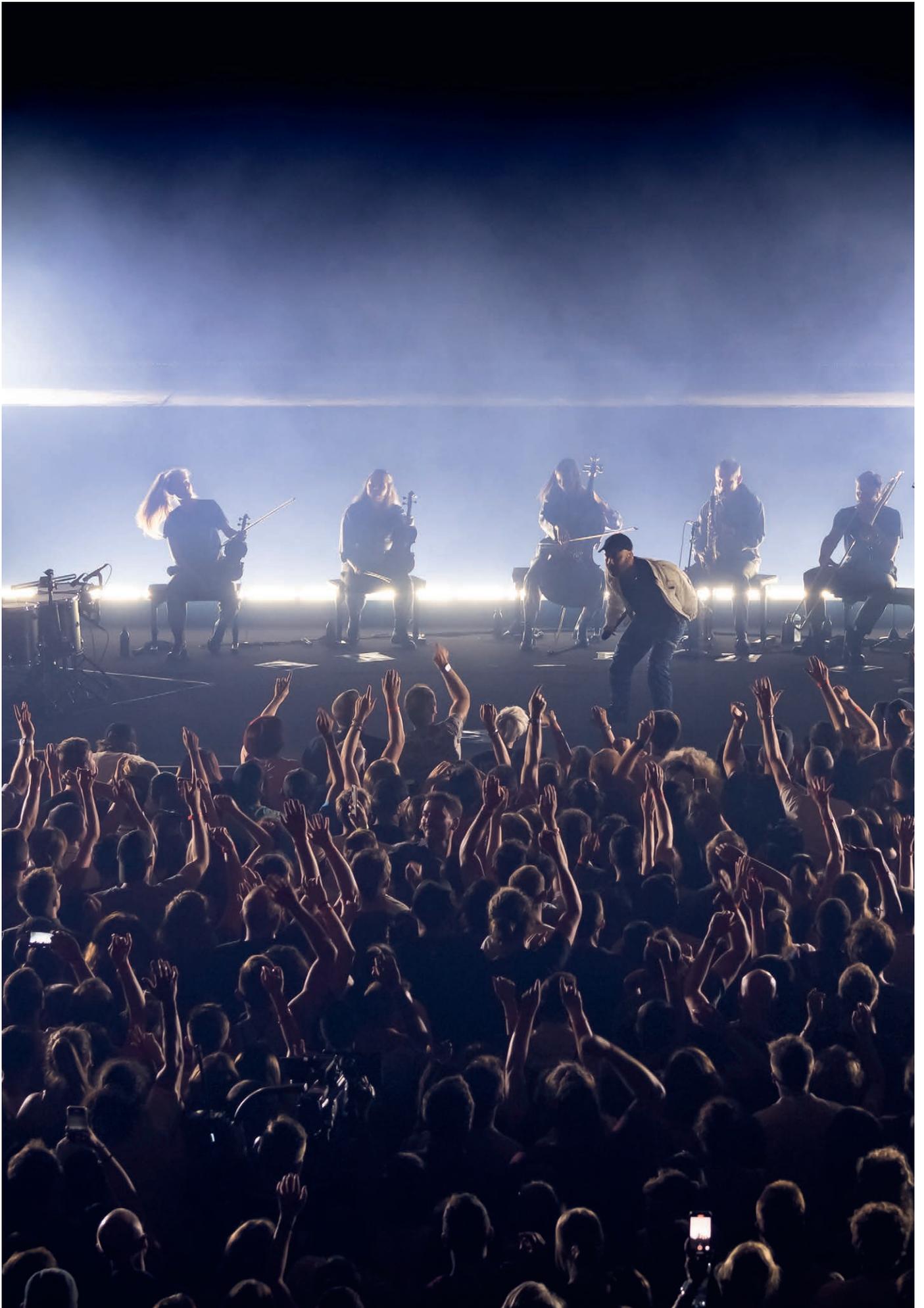
DES SOLUTIONS SIMPLES ET EFFICACES

À la croisée des mondes virtuel et réel, les solutions du Groupe Kudelski facilitent le quotidien des utilisateurs et leur permettent de vivre leurs expériences et émotions en toute sérénité.

Qu'il s'agisse de solutions de sécurité des patients fournies au secteur de la santé ou de soutien aux infrastructures critiques telles que les centrales énergétiques confrontées à des risques de cybersécurité, le Groupe fournit des solutions numériques de pointe pour aider les clients à relever leurs défis.

Ces solutions se retrouvent au coeur d'activités telles que les loisirs, le sport ou le travail. Regarder le dernier grand film à la maison ou en déplacement, se rendre sur les pistes de ski grâce à un forfait sans contact, assister à un concert ou un match de foot, accéder à un parking par un simple geste de la main, conduire et recharger son véhicule électrique en toute sécurité ou suivre des événements sportifs en direct sur son smartphone.

Derrière ces activités du quotidien, il y a des solutions performantes et évolutives que propose le Groupe Kudelski. Discrètes mais efficaces, elles nous accompagnent à chaque instant et nous permettent d'accéder avec fluidité et sécurité aux expériences les plus variées. Ce sont pour ces raisons que les collaborateurs du Groupe Kudelski mettent en commun leur passion et leur savoir-faire.





INTERVIEW D'ANDRÉ KUDELSKI

Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski

Votre regard sur les performances du Groupe en 2022 ?

Le Groupe Kudelski a connu une année 2022 difficile, avec un chiffre d'affaires et une rentabilité en deçà des prévisions. Les ventes de la Télévision digitale dans la région EMEA au cours du quatrième trimestre ont été inférieures aux attentes et les charges d'exploitation ont été plus importantes que prévu dans le segment Accès public. Ces deux facteurs ont pesé sur la performance de l'entreprise. Néanmoins, trois des quatre segments d'activité du Groupe ont démontré leur dynamique de croissance. La progression de Kudelski Security, de Kudelski IoT et de l'Accès public pose les bases de la croissance future du Groupe.

Quelles ont été les conséquences de la situation géopolitique sur les activités du Groupe ?

Dans l'ensemble, les activités du Groupe ont été directement affectées d'une manière limitée par la guerre en Ukraine. Nos activités Télévision digitale et Accès public en Ukraine et en Russie ont été fortement pénalisées, le Groupe prenant notamment la décision de se retirer du marché russe. Les effets indirects de ce conflit ont été par contre bien plus importants, tout particulièrement en Europe. L'incertitude qui en découle depuis plus d'un an, de même que la hausse des prix de l'énergie et les changements de priorités des marchés ont engendré un climat beaucoup moins propice aux affaires, en particulier pour les entreprises fournissant des produits et des services non essentiels.

Dans ce contexte, nos clients et consommateurs ont tendance à réduire leurs dépenses et à retarder ainsi leurs investissements, ce qui se répercute sur nos ventes, en particulier en Europe. Toutefois, les tensions géopolitiques en Europe entraînent une demande accrue pour des produits et solutions protégeant les infrastructures numériques. Une situation qui profite aux activités de Kudelski Security dans cette région et de Kudelski IoT.

Comment voyez-vous l'évolution de la Télévision digitale ?

En dépit d'un environnement économique challengeant, l'activité Télévision digitale du Groupe a démontré une forte résilience et notamment par sa capacité à générer des revenus récurrents. De nouveaux défis sur le marché créent également de nouvelles opportunités commerciales pour le Groupe. L'un des changements les plus importants sur le marché a été l'intérêt croissant des grands opéra-

teurs de streaming payants pour lutter contre le piratage, leur marché adressable étant devenu saturé en raison de l'impact important de piratage, y compris le partage de mots de passe. Cela ouvre de nouvelles opportunités pour nos technologies de protection digitale, telles que l'accès conditionnel, le DRM et le watermarking.

En matière d'innovation, l'un de nos nouveaux produits les plus stimulants est Insigth, une solution propriétaire utilisant l'intelligence artificielle pour permettre aux clients de simuler l'impact d'une décision commerciale, telle qu'un changement de prix sur les abonnés, avant son implémentation. Cette technologie utilise le concept novateur de digital twin pour créer le jumeau numérique d'un abonné et permettre aux opérateurs de prendre de meilleures décisions, d'améliorer leurs offres et en fin de compte, leurs résultats financiers.

Quel futur pour l'Accès public ?

Suite à la pandémie de Covid, la demande pour des solutions d'accès et de paiement sans contact n'a cessé de croître, ouvrant de nouvelles perspectives pour notre division Accès public. Cette tendance est constatée à l'échelle mondiale, aussi bien chez les exploitants de stades, les salles de congrès, parkings et stations de montagne. Nos solutions SKIDATA permettent à leurs usagers de réserver, payer et recevoir des droits d'accès directement sur leurs appareils mobiles.

À l'avenir, nous voyons aussi un rôle toujours plus important de notre division Accès public pour la mise en œuvre du concept de «smart city». Nous allons ainsi continuer de proposer nos solutions intelligentes d'accès aux centres urbains, aidant les villes à optimiser la circulation tout en réduisant leur empreinte climatique.

«La progression de Kudelski Security, de Kudelski IoT et de l'Accès public pose les bases de la croissance future du Groupe.»

«De nouveaux défis sur le marché créent également de nouvelles opportunités commerciales pour le Groupe.»

Quelles sont les principales évolutions dans le domaine de la Cybersécurité ?

Avec la digitalisation rapide de pratiquement tous les pans de la société, il est devenu de plus en plus important que les particuliers, les entreprises et les gouvernements aient accès à une infrastructure numérique sûre et fiable. Kudelski Security a un rôle clé à jouer à cet égard, car les opportunités pour les acteurs malveillants croissent encore plus vite que la digitalisation elle-même. La surface d'attaque potentielle augmente de manière exponentielle avec le nombre d'utilisateurs connectés, les nouveaux services offerts ainsi que les interactions entre personnes, organisations et appareils connectés.

Face à cet environnement en constante évolution, Kudelski Security développe et déploie des technologies qui incluent l'intelligence artificielle et l'automatisation afin d'identifier et traiter les nouvelles menaces à un rythme accéléré et ainsi protéger nos clients et l'écosystème numérique.

Comment Kudelski IoT va-t-elle tirer profit de sa bonne dynamique ?

À court terme, nous prévoyons d'accroître les revenus de Kudelski IoT en accélérant la pénétration du marché de nos solutions déjà déployées, comme RecovR, et en étendant la portée de notre plateforme propriétaire de sécurité IoT. Nous prévoyons également d'étendre nos offres IoT à de nouveaux secteurs, tels que l'«indoor zoning», l'asset tracking en extérieur et les applications médicales.

Les tendances majeures pour 2023 ?

Pour l'année 2023, nous percevons de nouvelles opportunités sur les marchés où nous sommes présents, mais il y a aussi une forte volatilité due aux incertitudes économiques mondiales. Dans ce contexte, il est crucial pour le Groupe d'être en mesure d'évaluer et de saisir de nouvelles opportunités et de s'adapter rapidement aux réalités du marché, tout en ayant conscience que certains projets pourraient ne pas se concrétiser comme prévu. Pour réussir dans cet environnement difficile, il est impératif que nous maintenions une grande agilité en étant capables d'allouer dynamiquement les ressources du Groupe aux opportunités les plus prometteuses et de conserver une flexibilité au fur et à mesure que ces opportunités évoluent. Le tout en maintenant un strict contrôle des coûts.

Vos attentes pour le Groupe en 2023 ?

Comme annoncé, nous ne tablons pas sur une forte performance en termes de chiffre d'affaires et de profitabilité en 2023. Néanmoins, nous constatons que le Groupe progresse vers une croissance profitable pour Kudelski Security, Kudelski IoT et SKIDATA. En outre, la Télévision digitale devrait continuer à apporter une forte contribution à l'EBITDA du Groupe.

Comment voyez-vous les segments d'activité du Groupe évoluer à l'avenir ?

À moyen terme, le Groupe s'attend à récolter les fruits de ses investissements dans Kudelski Security et Kudelski IoT. D'ici la fin de l'année 2024, nous prévoyons que ces deux activités poursuivront leur croissance et que leurs revenus combinés représenteront environ 25% du chiffre d'affaires total du Groupe, contribuant à sa profitabilité opérationnelle. Nous attendons également que la Télévision digitale continue à générer des bénéfices pour le Groupe, et nous prévoyons que SKIDATA augmente encore ses revenus et améliore sa rentabilité.

Votre regard sur les engagements ESG du Groupe ?

Depuis sa création en 1951, le Groupe Kudelski s'est souvent démarqué en portant une attention particulière à des questions qui n'étaient pas forcément à l'ordre du jour dans la société. Les premiers enregistreurs Nagra étaient conçus pour fonctionner avec une consommation d'énergie très basse et pour durer des décennies, même sur le terrain. Lorsque le Groupe a construit son premier siège à Cheseaux à la fin des années 1960, Stefan Kudelski, le fondateur du Groupe Kudelski, a veillé à ce qu'une véritable isolation thermique soit utilisée et a aussi rejeté l'utilisation de l'amiante, un matériau d'isolation couramment utilisé à l'époque.

Au cours de ses 72 années d'existence, le Groupe Kudelski a travaillé activement pour minimiser l'empreinte environnementale de ses produits et solutions, tout en respectant les principes d'équité et d'égalité des chances pour tous ses employés. Nous pensons que la meilleure façon de faire avancer les questions ESG est d'agir par conviction plutôt que par conformité.

Votre conclusion ?

Actuellement, il y a de nombreux défis auxquels le monde, nos marchés et nos clients sont confrontés. Cela rend notre vie en tant que Groupe plus difficile, mais cela crée également des opportunités pour remettre en question le statu quo et trouver de nouvelles façons de construire notre avenir. C'est ce qui nous motive au quotidien.

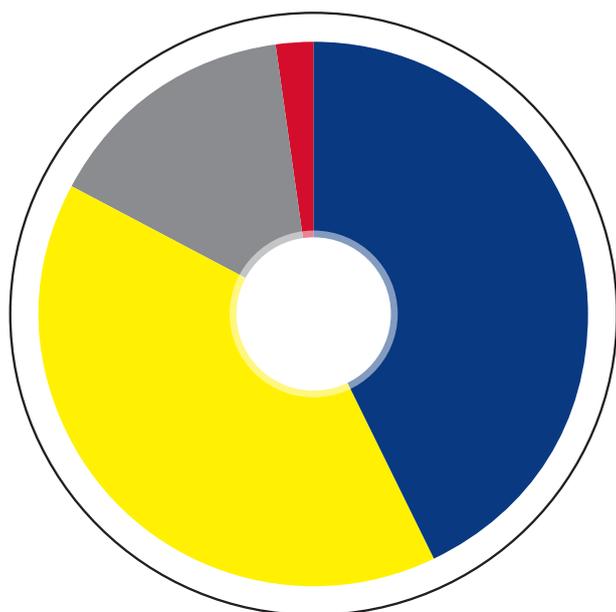


«Pour réussir dans cet environnement difficile, il est impératif que nous maintenions une grande agilité en étant capables d'allouer dynamiquement les ressources du Groupe aux opportunités les plus prometteuses et de conserver une flexibilité au fur et à mesure que ces opportunités évoluent.»

CHIFFRES CLÉS 2022

		31.12.2022	31.12.2021	Change
Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	USD million	715,9	778,8	-8,1%
Résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements (OIBDA)	USD million	33,20	72,4	-54,2%
En % du chiffre d'affaires	%	4,6%	9,3%	
Résultat opérationnel	USD million	0,9	30,2	-97,1%
En % du chiffre d'affaires	%	0,1%	3,9%	
Résultat net des activités poursuivies	USD million	-16,3	21,5	
Résultat net par action	USD	-0,3704	0,2834	
Montants redistribués aux actionnaires	CHF	0,00	0,10	
Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle	USD million	1,5	103,1	
Liquidités	USD million	62,2	284,5	
Collaborateurs au 31 décembre (nombre effectif)		3233	3225	

Chiffre d'affaires par segment



Télévision digitale

43%

Accès public

40%

Cybersécurité

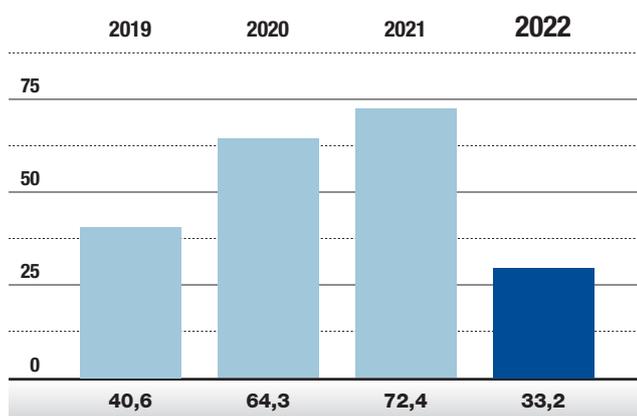
15%

Internet des Objets

2%

OIBDA *

En millions de USD



Télévision digitale

550 opérateurs

400 millions d'abonnés

Accès public

7 400 clients

11 300 installations dans le monde

Cybersécurité

1 000 clients

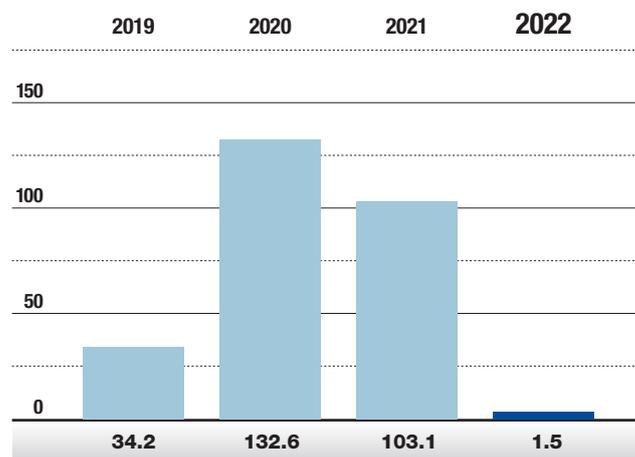
24 milliards d'alertes par jour

Internet des Objets

283 clients

Cash-flow opérationnel

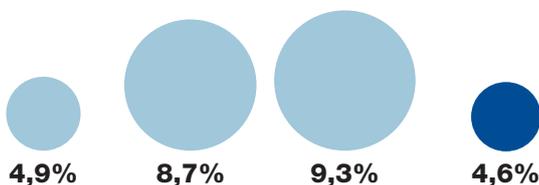
En millions de USD



OIBDA */Chiffre d'affaires

En %

2019 2020 2021 2022



* Operating Income Before Depreciation, Amortization and Impairment



LE GROUPE KUDELSKI

Un leader mondial dans
la conception et la mise en oeuvre
de solutions high-tech

ADN DU GROUPE

› LE GROUPE KUDELSKI

Le consommateur au premier plan

Les solutions du Groupe Kudelski simplifient le quotidien de plus de 500 millions d'utilisateurs dans le monde grâce à des technologies de pointe permettant des interactions intuitives et sans contact.

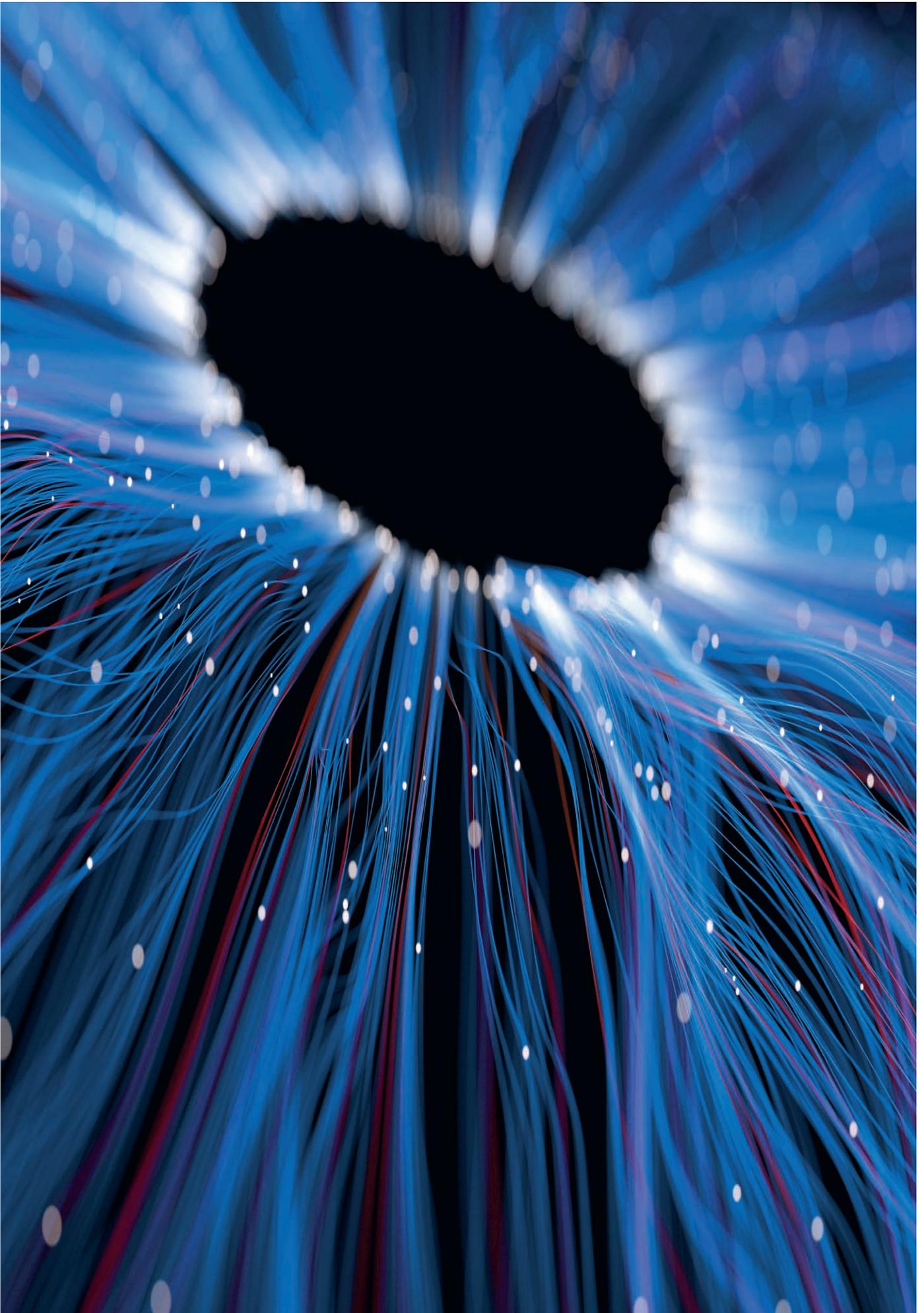
Un pionnier technologique

Depuis des décennies, le Groupe Kudelski est reconnu comme un précurseur dans ses différents domaines d'activité. Chaque jour, ses équipes passionnées et talentueuses 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 reconnu dans le domaine de la sécurisation des données, des contenus et des actifs. Ses 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 bénéficient 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 et les applications interactives sur tous types de réseaux de distribution. Ses solutions permettent aux consommateurs d'accéder à des contenus de manière fluide sur tous types de devices et de vivre une expérience média captivante.

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

3233
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 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, lancement par le Groupe du Centre d'Excellence en Sécurité, afin de répondre à la demande croissante en protection des appareils connectés.

2020 / 2021

Le Groupe fait preuve de résilience face au COVID-19 en améliorant ses solutions d'accès sans contact sécurisées et en développant des solutions de communication à distance hautement sécurisées.

2022

Le Groupe développe son intérêt pour des domaines d'activité en pleine croissance tels que la cybersécurité pour les soins de santé et les infrastructures critiques, la protection des dispositifs IoT, l'asset tracking, les solutions mobiles d'accès public et les technologies Web3.



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

Expérience de pointe dans la chaîne de valeur des contenus avec une solide gamme de produits et de services à haute valeur ajoutée.

Étendre et transformer les affaires des clients en toute sécurité.

Leader mondial dans les solutions de gestion de l'accès public et des revenus pour les stations de ski, le parking «off-street» et les manifestations.

AXES PRINCIPAUX

Plateforme sécurisée pour réseaux broadcast, broadband et mobiles, offrant des expériences utilisateurs personnalisées.

Technologie, données et expertise améliorant la monétisation des contenus premium.

Solutions flexibles pour toutes sortes d'entreprises.

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 «end-to-end» réduisant la complexité et favorisant la confiance des dirigeants.

Prévention, détection et gestion des menaces moyennant des services différenciés de sécurité managée.

Analyse préalable concrète répondant aux besoins des clients grâce à la R&D.

Suisse / USA / Europe

2012

En développement



Internet des Objets

Solides compétences et solutions pour concevoir, mettre en oeuvre, valider et gérer des produits IoT sécurisés ainsi que pour créer et fournir des solutions IoT «end-to-end».

Services de formation, conception, évaluation et pré-certification 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 accès passif sans clé.

Sécurisé par design

USA / Europe

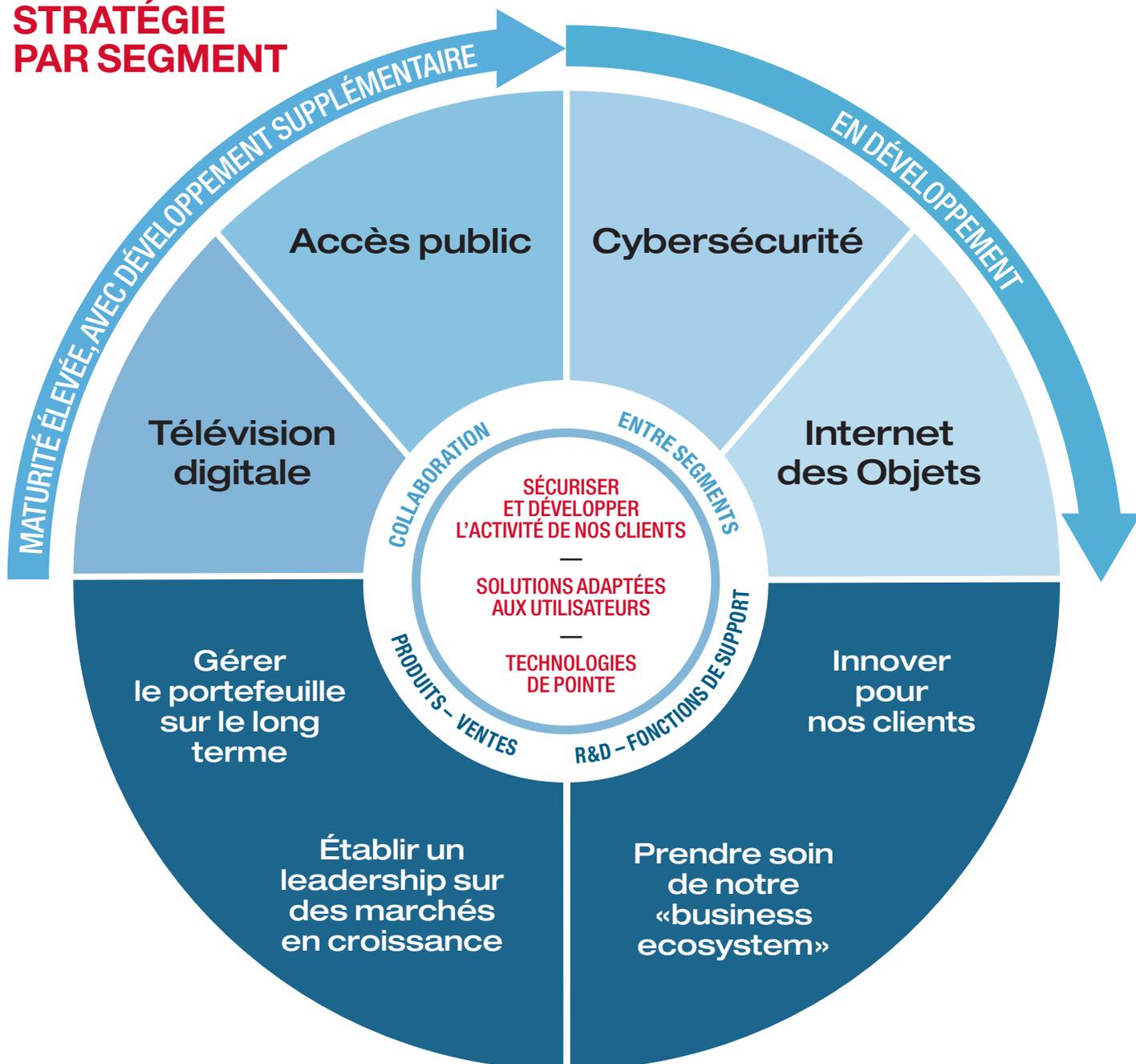
2017

En développement

AXES STRATÉGIQUES

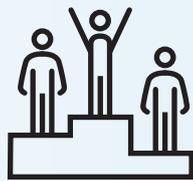
› LE GROUPE KUDELSKI

STRATÉGIE PAR SEGMENT



PRINCIPES DU GROUPE

Gagner de la valeur dans les domaines en croissance



**Core
businesses**

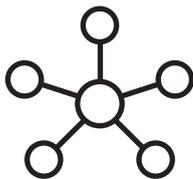


**Villes et bâtiments
intelligents**

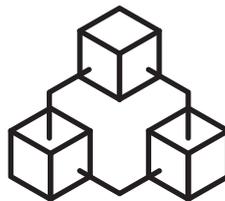


**Industrie
automobile**

Technologies ciblées



Digitalisation



Blockchain



Intelligence artificielle

**Asset tracking
devices**

**Transition
vers le mobile**

**Finance décentralisée
(DeFi)**

**Non-fungible tokens
(NFT)**

**Business et sécurité
optimisés**

**Habitudes
de consommation**

RENFORCER NOS BONNES PRATIQUES POUR AMÉLIORER NOTRE DURABILITÉ

› LE GROUPE KUDELSKI

Entreprise reconnue depuis sa création pour ses produits innovants, fiables et durables, le Groupe Kudelski est pleinement conscient de son impact sur la société et l'environnement. Par nos actions et services ainsi que par les produits que nous créons, nous visons à rendre cet impact aussi positif que possible.

ENVIRONNEMENT

Réduire l'empreinte environnementale induite

Nous visons à réduire notre impact sur l'environnement à travers diverses initiatives en lien avec la consommation d'énergie, la durée de vie de nos solutions et la gestion des déchets. Ces initiatives comprennent notamment:

- Une consommation d'énergie optimisée grâce au design des solutions et produits, et cela depuis 1951.
- L'optimisation continue de l'efficacité énergétique des bâtiments dont le Groupe est propriétaire et de certaines filiales, en améliorant l'isolation thermique, en installant des panneaux solaires et en privilégiant la lumière naturelle lorsque cela est possible, entraînant une diminution générale de la consommation d'énergie et d'eau. Par exemple, au siège suisse du Groupe, à Cheseaux-sur-Lausanne, la consommation d'énergie a été réduite de 27 % entre 2017 et 2022, tandis que dans la même période, la consommation d'eau a diminué de 26 %.
- La promotion de l'énergie propre auprès de nos collaborateurs et clients via l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques.
- La mise à disposition de systèmes de vidéoconférence performants afin d'optimiser le nombre de déplacements.
- L'encouragement à la durabilité sur le lieu de travail en impliquant activement les employés dans la réflexion et en accompagnant nos clients dans le choix de solutions durables et efficaces.
- La collaboration avec des fournisseurs locaux quand cela est possible, y compris pour les restaurants d'entreprise.

- Le remplacement d'installations ou de véhicules vieillissants par de nouveaux modèles plus performants sur le plan énergétique.
- Une utilisation contrôlée de l'énergie dans nos centres de données, en réduisant la taille et le nombre de serveurs tout en améliorant leur efficacité.
- Une meilleure gestion des déchets, en mettant l'accent sur une consommation réduite de produits jetables et sur le recyclage grâce au tri sélectif des déchets.

Intégrer la durabilité et une forte valeur ajoutée dans nos produits

Les produits du Groupe sont durables par design depuis plus de 70 ans, ce qui constitue une valeur fondamentale de notre entreprise.

- Depuis 1951, les produits historiques du Groupe, les enregistreurs NAGRA, sont conçus en optimisant la durée de vie et les possibilités de recyclage. Ils sont réputés pour leur faible consommation énergétique, leur robustesse et leur durabilité; certains propriétaires les utilisent depuis des décennies.
- Nos solutions de télévision digitale ont été conçues et optimisées pour une durée de vie étendue, avec une efficacité avérée, depuis 20 ou 30 ans.
- La durabilité fait partie intégrante du design de nos produits, permettant ainsi une maintenance aisée de nos appareils et solutions sur le long terme. Par exemple, promouvoir des solutions basées sur le cloud, des modules d'accès conditionnel et des devices USB pour les solutions de télévision digitale garantit un cycle de vie plus long, une consommation d'énergie plus faible et des quantités de matériaux réduites. Cela a un impact significatif sur les millions de consommateurs qui utilisent ces produits chaque jour dans le monde.

- Les produits du Groupe sont conçus selon des standards élevés de qualité et de fiabilité et bénéficient d'un cycle de vie optimal, repoussant les limites de l'obsolescence. Le Groupe propose des services de maintenance et de support pour l'ensemble de ses produits, ce qui permet également à ses clients de les utiliser sur le long terme.
- Avec la mise en œuvre en 2022 de son Code de conduite des fournisseurs, le groupe s'efforce de veiller à ce que tous ses fournisseurs respectent les normes environnementales dans les composants qu'ils produisent et livrent.
- Afin de répondre aux besoins du marché de la manière la plus efficace, le Groupe enrichit constamment son portefeuille de produits de solutions durables basées dans le cloud.
- Par le biais de son activité Accès public, le Groupe soutient les villes dans leurs efforts continus pour devenir plus efficaces et durables sur le plan environnemental. Le Groupe est pionnier dans les solutions de parking comprenant des bornes de recharge pour voitures électriques, entièrement intégrées sur la plateforme de l'opérateur, permettant aussi aux utilisateurs de se connecter à d'autres options de mobilité. Le Groupe promeut activement l'utilisation du commerce dématérialisé et de solutions mobiles dans ses activités de parkings et d'accès aux sites d'événements, réduisant ainsi considérablement les déchets liés aux tickets et aux reçus.

SOCIAL

Prendre soin de nos collaborateurs et fournisseurs
Nous veillons à offrir des conditions de travail optimales et à développer les compétences de nos employés afin de progresser ensemble.

- Les valeurs du Groupe Kudelski, en particulier l'intégrité et le respect, sont encouragées dans les interactions personnelles et professionnelles des collaborateurs.
- Le Groupe est attentif à la santé et à la sécurité personnelles et environnementales en identifiant, contrôlant et surveillant les risques, en alignant les processus de sécurité avec les meilleures pratiques et en veillant à la mise en place de systèmes appropriés d'intervention et de gestion de crise.
- L'entreprise fait évoluer ses programmes de formation afin de développer son pool de talents, de promouvoir le développement personnel et de répondre aux futurs besoins du marché. Le Groupe met à disposition le Learning Hub, une plateforme interne de formation pour ses employés qui stimule le partage des connaissances

et le développement d'une expertise de haut niveau. Et en partenariat avec la plateforme Digital Switzerland, le Groupe donne à ses employés la possibilité de suivre des cours de formation continue sur la digitalisation.

- En 2022, le Groupe a mis à disposition de ses employés l'outil numérique de développement professionnel Amplify. Cette plateforme permet aux employés de faire évoluer leur carrière, d'évaluer leurs compétences professionnelles, de postuler à des emplois au sein de l'entreprise et de partager les projets qu'ils souhaitent développer.
- Le Groupe développe les programmes d'apprentissage en Suisse, en Autriche et aux États-Unis en recrutant et en accompagnant des apprentis jusqu'à leur diplôme. Le système d'apprentissage suisse étant considéré comme un modèle de formation professionnelle à l'échelle internationale, le Groupe Kudelski est signataire d'un protocole d'accord entre la Confédération helvétique et le Département américain du travail pour développer des programmes d'apprentissage aux États-Unis. Cette initiative permet de promouvoir le modèle suisse auprès d'autres entreprises et établissements d'enseignement comme une approche viable pour développer les talents et soutenir la main-d'œuvre, le développement économique, la croissance professionnelle ainsi que le développement personnel.
- Le Groupe accueille également des stagiaires afin de leur offrir une formation pratique au sein de ses différentes divisions.
- Le Groupe favorise un bon équilibre entre travail et vie privée, en proposant des horaires de travail flexibles et en encourageant un mode de vie sain par, notamment, la promotion d'activités sportives et culturelles. Les employés sont ainsi encouragés à organiser leur temps de travail en fonction de leurs activités personnelles.
- En sa qualité d'entreprise internationale à fort ancrage familial, le Groupe Kudelski favorise l'équité et rejette toute forme d'exclusion sur le lieu de travail. Il prend en considération la réalité démographique locale afin de refléter sa diversité.
- Avec la mise en œuvre en 2022 de son Code de conduite des fournisseurs, le Groupe s'efforce de s'assurer que ses partenaires respectent les conditions de travail des personnes qu'ils emploient.
- Chaque année, le Groupe met à jour sa déclaration sur l'esclavage moderne afin de mieux identifier et prévenir toute implication réelle ou potentielle dans l'esclavage moderne dans sa chaîne d'approvisionnement et de rester aligné sur toute modification des réglementations.

Soutenir les communautés locales

Le Groupe s'engage dans les communautés où il est actif par un soutien à des initiatives sociales.

- Le Groupe privilégie le recrutement sur le marché local, restant proche des talents qu'il souhaite attirer.
- Le Groupe entretient une relation privilégiée avec les universités et hautes écoles locales aussi bien dans le domaine scientifique que dans le recrutement. Il soutient les programmes de masters et de doctorats des universités et écoles d'ingénieurs locales. Il est l'un des membres fondateurs du Center for Digital Trust (C4DT) de l'École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), qui encourage la recherche dans le domaine de la confiance numérique et de la cybersécurité.
- En partenariat avec la TrustValley, le Groupe participe au programme Trust4SME, conçu pour aider les petites et moyennes entreprises suisses à faire face aux problèmes liés aux cybermenaces.
- Grâce à son partenariat avec Digital Switzerland, le Groupe collabore avec les institutions scolaires de Suisse pour promouvoir les métiers du numérique auprès des jeunes étudiants.
- Dans certaines filiales, les collaborateurs ont la possibilité de s'impliquer activement dans leur communauté.
- Le Groupe soutient des organisations caritatives au service des communautés dans lesquelles il est actif.
- Le Groupe est un partenaire du Greater Phoenix Economic Council, du World Economic Forum et du Festival de Jazz de Montreux.

GOVERNANCE

Structure

Nous privilégions une approche humaine de la gestion et favorisons des relations ouvertes à tous les niveaux de la structure de l'entreprise.

- Une gouvernance efficace et transparente est essentielle au succès de l'entreprise. Le Groupe Kudelski met en place des structures de gouvernance légères et efficaces à tous les niveaux. Alors que le conseil d'administration est responsable de la gestion exécutive, la direction générale est chargée des tâches de gestion opérationnelle. Le conseil d'administration est composé de huit membres et dispose d'un comité d'audit, d'un comité stratégique et d'un comité de rémunération.

- Le Groupe a mis en place à l'interne les départements appropriés pour contrôler la durabilité et la gestion énergétique de ses bâtiments, produits et services.
- La gestion de la qualité, la gestion des risques, la protection des données et la sécurité des informations font partie des principaux domaines d'intervention de la direction du Groupe.
- Le Groupe dispose de son propre département dédié à la protection de la propriété intellectuelle.

Renforcer la confiance et la responsabilité

Nous promouvons activement des pratiques professionnelles respectueuses à l'interne et envers nos clients et partenaires.

- Le Groupe attache une importance fondamentale aux questions d'éthique.
- Le Groupe attend de ses collaborateurs qu'ils adhèrent aux valeurs, règlements et procédures du Groupe et qu'ils respectent les lois locales et la législation en vigueur.
- Le Groupe prend soin de ses collaborateurs en leur donnant accès à un environnement de travail approprié. Il vise à s'assurer que sa performance et ses résultats soient en ligne avec une politique HSE (Hygiène Sécurité Environnement) responsable.
- Le Groupe favorise les relations à long terme avec ses partenaires plutôt qu'une approche opportuniste à court terme.
- Le Groupe soutient activement ses clients et l'industrie des médias dans la lutte contre la distribution illégale de contenus médias qui cause du tort aux créateurs de contenus. Il est l'un des membres fondateurs de l'Alianza contra la Piratería de Televisión Paga, une association industrielle sud-américaine créée en 2013 qui vise à combattre le piratage de la télévision payante en Amérique latine. Le Groupe Kudelski est également impliqué dans plusieurs alliances anti-piratage telles que IBCAP (International Broadcaster Coalition Against Piracy, États-Unis), COAVP (Coalition Against Online Video Piracy, États-Unis), CAP (Coalition Against Piracy, APAC), AAPA (Audiovisual Anti-Piracy Alliance, Europe), ABTA (Brésil), Convergence (Afrique), Broadcast Satellite Anti-Piracy Coalition (MENA) et Sygnal (Pologne).

- En qualité d'acteur clé dans la sécurité digitale et de pionnier dans la protection des brevets, le Groupe joue un rôle essentiel dans le respect et la protection de la création de contenus, des droits d'auteur et des réglementations internationales tout en aidant les personnes et les entreprises à préserver leur réputation et à développer leurs affaires.
- Le Groupe crée des architectures de produits qui préservent la confidentialité des données dès leur design et supportent notamment les structures GDPR.
- Travaillant en étroite collaboration avec les agences gouvernementales et les fournisseurs d'infrastructures critiques, le groupe contribue à la protection contre les cyberattaques qui auraient un impact sur le grand public.
- La mise en œuvre de processus d'approvisionnement responsables est une tâche essentielle que le Groupe examine en permanence.
- Le Groupe prend des mesures appropriées pour prévenir la corruption et pour anticiper et éviter les conflits d'intérêts.
- Le Groupe s'efforce de respecter les règles applicables en matière de concurrence, de protection des informations et de confidentialité et d'agir conformément aux dispositions légales nationales et internationales.

Démontrant des progrès en matière de durabilité, le Groupe Kudelski a été noté Bronze par l'agence de notations EcoVadis.

Les notations EcoVadis mesurent les activités des organisations pour assurer et promouvoir le respect de l'environnement, des droits humains, de l'éthique, des achats durables, etc.

Nous restons déterminés à faire évoluer nos pratiques afin d'améliorer notre performance en matière de développement durable dans les années à venir. Pour ce faire, le Groupe a structuré son engagement ESG pour les années à venir autour de 6 des objectifs de développement durable fixés par les Nations Unies. Ces objectifs sont: Bonne santé et bien-être; Éducation de qualité; Énergie propre et d'un coût abordable; Travail décent et croissance économique; Industrie, innovation et infrastructures; Villes et communautés durables.



Conscient de son impact sur la société et l'environnement, le Groupe Kudelski poursuivra ses efforts en vue d'améliorer sa performance en matière de durabilité.

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 régulièrement 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, dans 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 ayant 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 de garantir leur retour sur investissement.

Monétiser la propriété intellectuelle

En 2022, 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 médias sociaux, au fitness interactif et au commerce de détail. 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, comme cela a été le cas en 2022 avec plusieurs grandes entreprises de réseaux sociaux. 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 2022, 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 le Groupe, telles que l'asset tracking, les systèmes d'ouverture mains libres, la détection de cybermenaces et le cryptage post-quantique. 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.



TÉLÉVISION DIGITALE

Des solutions de transformation
numérique pour la distribution
des contenus

STIMULER LA DYNAMIQUE DE CHANGEMENT SUR LE MARCHÉ DES MÉDIAS

› TÉLÉVISION DIGITALE

Grâce à son leadership dans le secteur des médias, Nagravision fournit aux créateurs de contenus et aux opérateurs des outils de pointe reconnus comme des références sur le marché. Ses solutions technologiques et services stratégiques leur permettent de s'adapter à des modes de vie toujours plus sophistiqués.

Les distributeurs de contenus peuvent ainsi offrir de nouveaux services aux consommateurs. Ils sont également mieux positionnés pour faire face aux menaces en matière de piratage de contenus et de cybercriminalité. En définissant ainsi les tendances qui façonnent l'industrie et créent de la valeur pour ses clients, Nagravision renforce sa position de leader sur le marché.

Protéger les modes de vie numériques

En 2022, de nouvelles offres «direct-to-consumer» ont fait leur apparition, fragmentant encore davantage le marché, offrant de nouveaux choix et intensifiant la concurrence pour capter l'attention des consommateurs. Dans cette industrie fragmentée et compétitive, la bataille pour le foyer englobe désormais tous les modes de vie numériques, incluant la connectivité, les jeux, les communications et le portefeuille numérique.

Nos clients actuels, parmi lesquels d'importants opérateurs, font dès lors évoluer leurs activités en vue de se positionner comme des figures centrales du «foyer numérique». De nouveaux concurrents arrivent également sur le marché, en se différenciant par des solutions innovantes tout en se révélant complémentaires aux offres des opérateurs existants.

En installant à la maison une multitude de devices IoT, les consommateurs s'exposent à de nouvelles menaces, telles que l'usurpation d'identité, la perte de données ou l'exploitation illicite de celles-ci. Ils exigent donc de la part de leurs fournisseurs des services adaptés afin de protéger leurs devices et modes de vie numériques.

De nouvelles opportunités pour les opérateurs de pay-TV

De plus, les consommateurs alimentent chaque jour en données personnelles une multitude d'applications. C'est le cas par exemple en achetant des billets de transport, en adoptant des technologies domotiques, en réservant des activités de loisirs, en utilisant des véhicules électriques ou en bénéficiant de soins de santé à distance. La prolifération de ces «îlots d'identités» provoque une inquiétude grandissante des consommateurs, qui prennent conscience des dangers liés à leurs modes de vie numériques.

Nagravision permet aux opérateurs de pay-TV de répondre à ces préoccupations en proposant de nouveaux services à leurs abonnés. Renforçant sa position de leader sur le marché, Nagravision a élaboré une stratégie globale pour définir l'avenir de l'industrie des médias et du divertissement en termes de sécurité. Flexibles et faciles à déployer, ses solutions intelligentes créent de la valeur pour les clients et les aident à se démarquer de la concurrence.

Sécuriser le marché du streaming

Active Streaming Protection

Les solutions Nagravision permettent aux opérateurs de bénéficier de technologies performantes, avec la possibilité d'utiliser les composants les mieux adaptés à leurs clients, à leur marché et à leur structure de coûts. Cette flexibilité permet aux opérateurs de streaming de déployer les technologies en phase avec leurs objectifs commerciaux et d'optimiser leurs dépenses. Ils peuvent ainsi proposer efficacement des offres attrayantes aux consommateurs dans un secteur où chaque abonné compte et où les marges sont très disputées.

Avec notre solution Active Streaming Protection, nous amenons sur le marché du streaming une approche holistique pour combler les failles de sécurité accessibles aux pirates. Une protection sur toute la chaîne est garantie grâce à une couverture complète des devices, applications, plateformes de services et réseaux de diffusion. Recourant à une analyse des données et intégrant les tendances de consommation des contenus et des services, Active Streaming Protection permet aux opérateurs de maximiser leurs revenus en réduisant le nombre d'utilisateurs pirates.

En 2022, cette solution flexible a été déployée à l'échelle mondiale, dotant nos clients des outils appropriés pour atteindre leurs objectifs commerciaux et financiers. Sur un marché qui continue de se consolider, cette solution de sécurité offre à nos clients les atouts pour réussir et générer de la valeur dans une nouvelle économie des médias.

Les fournisseurs de streaming gagnent considérablement en sécurité

Grâce à notre solution Active Streaming Protection, les principaux fournisseurs de services de streaming à travers le monde peuvent offrir un divertissement de qualité via un service de streaming sécurisé protégeant les consommateurs contre les menaces telles que les logiciels malveillants et les attaques par déni de service distribué (DDoS).

Active Streaming Protection est une solution bien adaptée au marché du streaming, un marché qui a pris pleinement conscience de l'importance d'assurer la sécurité de ses consommateurs. Avec cette solution, les opérateurs bénéficient de notre expertise de plus de 30 ans en matière de sécurité digitale. Ils sont ainsi équipés pour lutter contre la fraude, comme dans les cas de partage de mots de passe ou de vol de contenus. Mais ils sont également en mesure de protéger les consommateurs, les applications et les marques contre les cyberattaques, limitant ainsi la perte de revenus due au piratage. Contrairement aux autres solutions du marché, Active Streaming Protection extrait également des informations qui permettent d'identifier les menaces et de recommander des actions de remédiation d'éventuelles lacunes de sécurité.



Flexible et performante, Active Streaming Protection de Nagravision offre une gamme d'options de sécurisation des contenus, services et revenus.

L'intelligence artificielle en guise de boussole

NAGRA Insight Smart Pricing

Avec sa plateforme primée Smart Pricing, NAGRA Insight révolutionne le monde de l'analyse du comportement des abonnés en fournissant aux opérateurs une approche unique de mise en œuvre de leur stratégie, basée sur les données. Smart Pricing est une plateforme «Digital Twins» qui simule le comportement futur des abonnés et recommande les actions optimales qui feront la différence. En anticipant les réactions personnelles de chaque abonné à une décision commerciale, telle qu'un changement de prix, les opérateurs peuvent mettre en œuvre les actions les plus pertinentes pour optimiser leurs indicateurs clés de performance tels que la statistique des clients ou la maximisation des revenus, tout en minimisant le désabonnement et les coûts.

Smart Pricing crée un Digital Twin pour chaque abonné à l'aide de l'intelligence artificielle et d'algorithmes d'apprentissage intelligent formés sur des données historiques. Ces images numériques d'abonnés permettent ensuite de simuler l'impact de toute action sur les indicateurs clés de performance choisis et de ne sélectionner que celles qui prédisent un résultat optimal. Les Digital Twins ouvrent un nouveau mode de pensée pour les opérateurs et leur permettent de prendre des décisions basées sur les chiffres en simulant le comportement des abonnés avec un niveau de personnalisation encore jamais atteint.

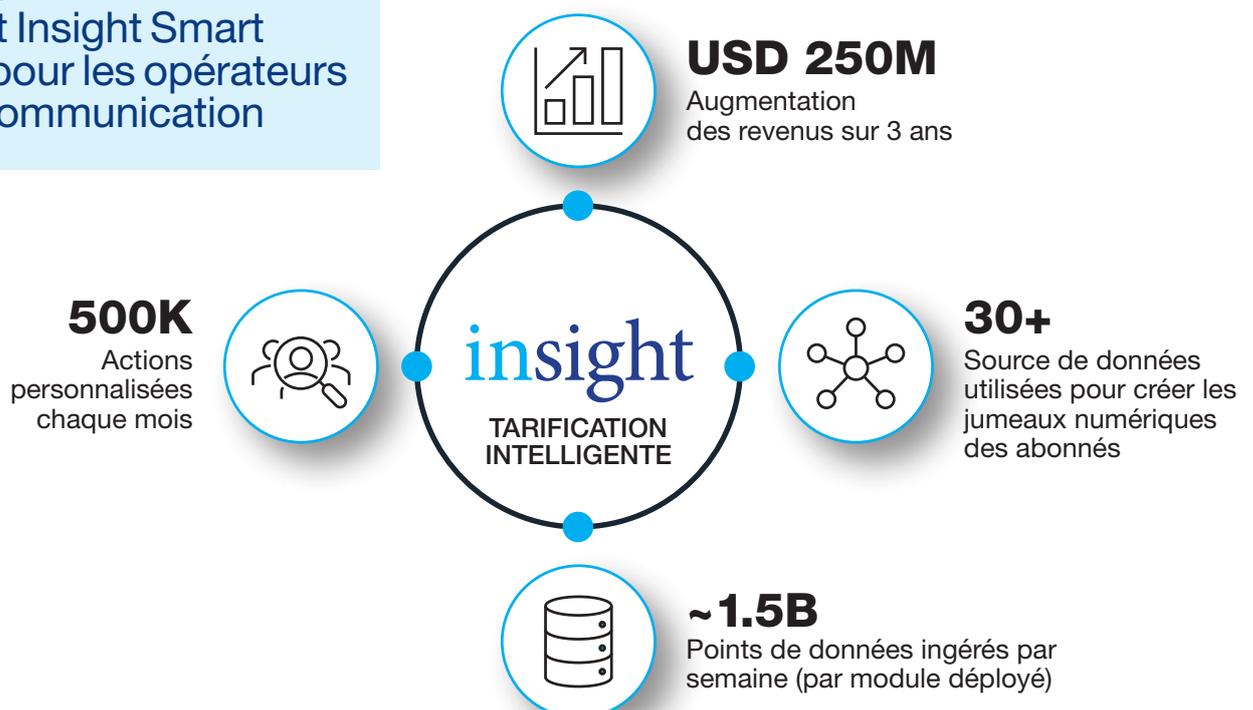
Les opérateurs connaissent l'impact de leurs actions avant même de les mettre en œuvre

Les opérateurs ont toujours attribué une grande importance à la fidélisation, sans pourtant disposer des outils nécessaires pour prédire, avec un degré de certitude suffisant, les réactions probables des abonnés aux interventions tarifaires proposées. Avec NAGRA Insight Smart Pricing, ils bénéficient d'une décennie de recherche dans le domaine du comportement des consommateurs permettant de fournir des simulations réalistes de leurs interventions tarifaires.

Utilisé par les principaux opérateurs pour gérer des ensembles d'abonnés de plus en plus complexes, Smart Pricing améliore les indicateurs clés de performance des clients de Nagravision. Un cas d'utilisation courant est celui de la fin d'une promotion commerciale. Cette étape peut avoir un impact important sur les revenus, le taux de désabonnement et les coûts de rétention, de sorte que l'optimisation de ce processus est essentielle. C'est là que NAGRA Insight Smart Pricing entre en jeu, calculant le prix optimal pour chaque consommateur concerné et assurant un équilibre parfait entre les revenus et le taux de désabonnement.

Ce niveau de performance commerciale démontre la pertinence de NAGRA Insight Smart Pricing. Il s'agit là d'une utilisation innovante de la technologie Digital Twin, avec un important retour sur investissement pour les opérateurs, sur des marchés hautement concurrentiels.

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



Une plateforme unique pour un accès multiple

OpenTV Video Platform

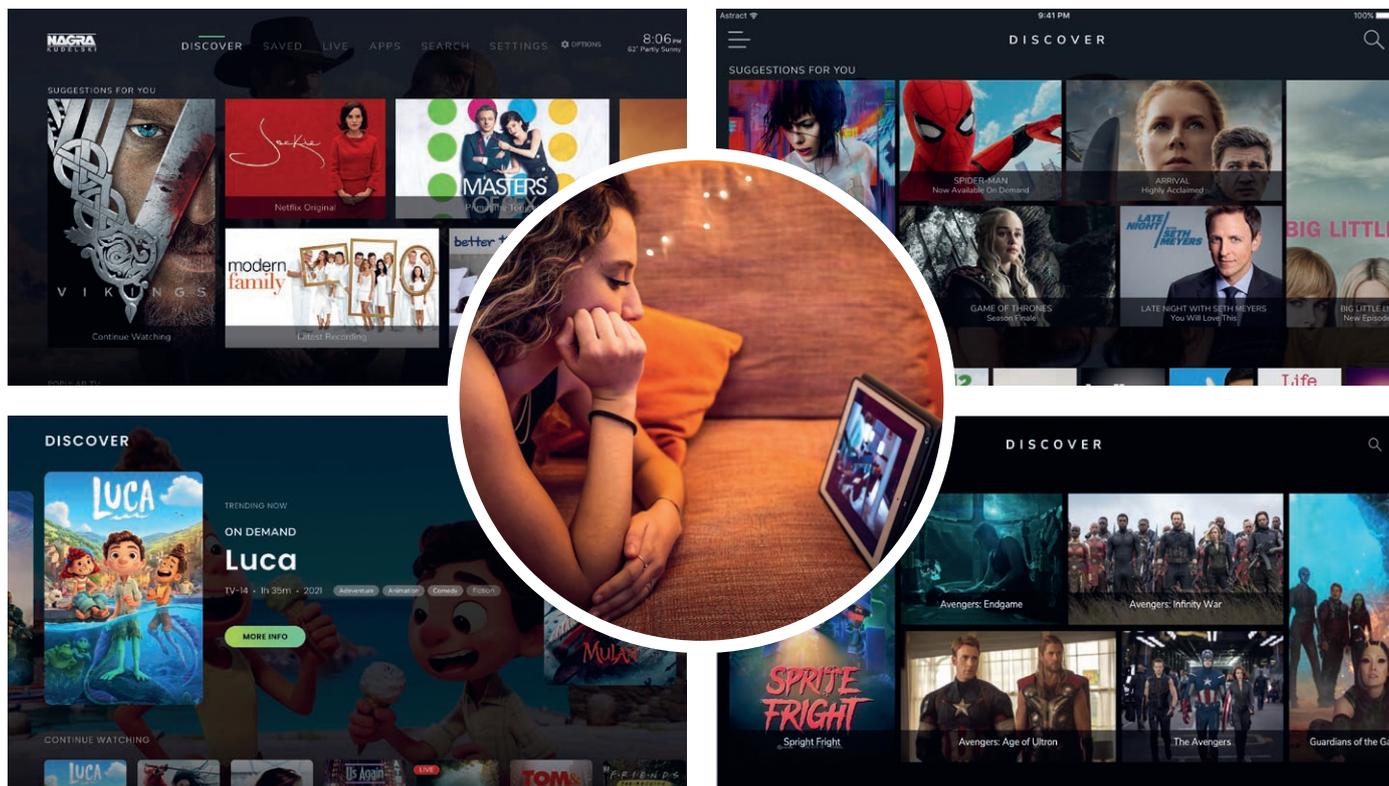
Grâce à sa plateforme vidéo OpenTV basée sur le cloud, Nagravision offre aux opérateurs les armes pour s'imposer dans la bataille pour l'accès au foyer des consommateurs et au-delà. Cette solution complète offre aux opérateurs la possibilité et la flexibilité d'agrèger des chaînes de télévision avec une grande variété d'applications de services vidéo. Grâce à cette solution, les abonnés accèdent à leur contenu préféré via une interface utilisateur unifiée. Cette orientation utilisateur est au cœur du principe de la plateforme et constitue un élément clé de sa valeur. De plus, la combinaison de contrôle vocal, de recherche intuitive, de fonctions de découverte et de recommandation de programmes, est enrichie par une ergonomie des menus personnalisés pour les contenus en direct et à la demande. La plateforme vidéo OpenTV offre une expérience accessible qui fait sens pour le consommateur.

Les fournisseurs de services vidéo peuvent accroître la notoriété de leur marque en ajoutant à leurs propres offres de contenu celles d'autres fournisseurs de streaming. Avec la possibilité d'ajouter les services tiers comme Netflix à la facture de l'opérateur, la plateforme vidéo OpenTV est adaptée aux besoins du marché et permet aux opérateurs de se démarquer de la concurrence grâce à des propositions attractives.

Relever le défi de la convergence des contenus

Pour rester compétitifs sur un marché de plus en plus fragmenté, avec des services «direct-to-consumer» proposés par d'autres fournisseurs de contenus et avec de nouveaux entrants produisant leurs propres contenus originaux, les opérateurs reviennent à leurs fondamentaux, à savoir l'agrégation de contenus, créatrice de valeur. Cependant, il ne s'agit pas de créer des bouquets à partir de catalogues de contenu existants, mais de s'attaquer au paradoxe du choix en proposant des solutions agrégées qui offrent un accès sans friction à toute une variété de services de streaming. Cela crée de la valeur, stimule l'utilisation et augmente la fidélité.

Avec OpenTV Video Platform, les opérateurs bénéficient d'une solution pour faciliter le streaming et rendre l'innovation accessible à un grand nombre d'entreprises de médias et de distribution. Cela les aide à gagner des parts de marché et à garder une longueur d'avance sur un marché en pleine évolution. Les opérateurs sont ainsi bien équipés pour faire évoluer leurs propres offres basées sur l'utilisation de décodeurs en les élargissant aux autres plateformes telles que Apple TV, Google TV ou Fire TV. Ces fonctionnalités créent de la valeur pour les abonnés, ce qui se traduit par une baisse du taux de désabonnement et par des revenus durables pour les opérateurs.



Relever le défi de la convergence: avec OpenTV Video Platform de Nagravision, les opérateurs peuvent compter sur une solution adaptée au marché créant de la valeur pour le consommateur.

SOLUTIONS PROFILÉES POUR LES NOUVEAUX MARCHÉS

› TÉLÉVISION DIGITALE

Les nouvelles offres de média et divertissement sont de plus en plus combinées avec les services vidéo, créant de nouvelles opportunités pour Nagravision de fournir ses solutions et de mettre à profit son savoir-faire pour accompagner l'évolution de l'industrie.

Jeux vidéo en ligne

La solution de watermarking forensique NexGuard est appréciée des acteurs de l'industrie en plein essor des jeux vidéo, qui l'utilisent pour protéger les contenus de bande-annonces contre toute divulgation non autorisée. Lors du lancement d'un nouveau jeu, le rôle des influenceurs est essentiel dans sa promotion, se révélant un précieux canal publicitaire. Toute divulgation non autorisée de contenu avant le calendrier de sortie convenu peut nuire à la sortie, perturber les activités marketing prévues, altérer l'expérience du joueur et restreindre le potentiel de monétisation de la nouvelle version.

Contrairement aux règles en vigueur dans l'industrie cinématographique, les influenceurs sont autorisés à éditer le contenu publicitaire avant la sortie d'un jeu pour en faire la promotion auprès des fans. Pour protéger leur contenu inédit, les studios de jeux utilisent désormais la même solution de watermarking forensique, leader du marché, que les propriétaires et distributeurs de contenus vidéo. Quelle que soit la façon dont les influenceurs éditent ce contenu, le watermarking imperceptible reste présent, garantissant ainsi une protection indéfectible.

Les titres de jeux vidéo se sont également améliorés grâce aux technologies Web3, offrant aux joueurs de nouvelles expériences. Comme les biens ne sont pas seulement achetés mais peuvent aussi être vendus grâce à la combinaison de l'identité numérique d'un joueur et de son porte-monnaie électronique, le besoin d'une sécurité accrue est devenu évident. En collaboration avec Kudelski Security, Nagravision explore l'utilisation de technologies au cœur des systèmes d'accès conditionnel pour sécuriser ces nouveaux écosystèmes. Nos équipes travaillent avec Star Atlas, notre partenaire du secteur des jeux vidéo, pour définir conjointement les meilleures approches de sécurité des jeux vidéo Web3, permettant une prise en charge sécurisée dans le métavers.

Le Web3 ouvre de nouvelles perspectives

Avec l'intérêt grandissant pour le Web3, des opportunités se présentent, non seulement pour Nagravision, mais aussi pour les solutions intégrées de l'ensemble du Groupe Kudelski. Si le métavers, la blockchain et les jetons non fongibles (NFT) sont encore à des stades divers de développement, le Groupe a déjà travaillé avec un certain nombre d'innovateurs dans les domaines où nos solutions apporteront de la valeur. Un exemple avec le piratage des NFT: à l'heure où Nagravision fournit ses services de renseignement et d'investigation anti-piratage à plusieurs opérateurs de services vidéo de premier plan, le spectre du piratage continuera quant à lui de planer sur les achats de NFT par les consommateurs particuliers.

Pour s'y préparer, les équipes de Nagravision travaillent avec plusieurs partenaires en vue d'affiner leurs technologies de renseignement et ainsi mieux repérer les tendances de piratage de NFT et de métavers. Un travail réalisé notamment en collaboration avec une start-up suisse spécialisée dans les technologies d'authentification des produits numériques tels que les NFT, et qui recourt aux informations anti-piratage de Nagravision. On peut citer également d'autres initiatives telles que l'intégration de crypto-monnaies pour permettre un commerce inter-plateformes sécurisé.

Solutions pour les modes de vie connectés

L'hyper-connectivité des consommateurs est désormais un fait établi. Une étude de marché récente indique d'ailleurs qu'un foyer américain compte en moyenne 25 devices connectés. Or, chaque device connecté à un réseau domestique accroît la surface de cyberattaque de ce dernier. Les abonnés avisés commencent à comprendre les risques liés à cette connectivité, aggravés de surcroît par un paysage de devices fortement fragmenté et par le fait qu'encore trop peu de fabricants privilégient une sécurité forte ou une connectivité performante. Garantir un mode de vie connecté sécurisé offre aux fournisseurs d'accès Internet une nouvelle opportunité de

service à proposer à leurs abonnés, ainsi qu'un nouveau moyen pour les fidéliser. Pour Nagravision, cela permet de combiner 30 ans d'expérience dans la sécurité des médias et des divertissements avec l'expertise du Groupe en matière de devices IoT sécurisés et de cybersécurité, créant de nouvelles opportunités pour notre clientèle d'opérateurs.

NAGRA Scout

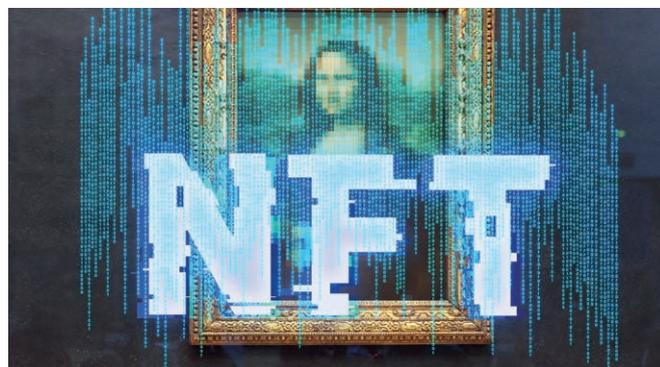
Nous avons ainsi développé NAGRA Scout, une solution intelligente qui permet de sécuriser les modes de vie connectés des consommateurs, qu'ils soient chez eux ou en déplacement. En collaboration avec des partenaires dans les domaines touchant aussi bien les appareils domestiques que la domotique, NAGRA Scout utilise l'intelligence artificielle pour protéger les consommateurs dans leur utilisation des technologies liées aux modes de vies connectés.

Offres «direct-to-consumer» pour le sport

Les sports en marge des offres classiques des opérateurs de pay-TV parviennent parfois à trouver une place sur des chaînes spécialisées, mais ne sont généralement pas diffusés aux heures de grande écoute ou n'obtiennent pas de contrat de diffusion télévisuelle. Ils comptent malgré tout de très nombreux fans, qui sont motivés par la possibilité de voir des événements et se mobilisent autour de leur équipe préférée. Cette situation conduit de nombreuses ligues et fédérations sportives à s'adresser directement aux consommateurs (D2C) avec des offres permettant le visionnage en direct et en différé, enrichies par des statistiques, biographies et diverses informations dont les fans sont friands.

Anticipant cette tendance, Nagravision a adapté son portefeuille de streaming SaaS et OTT afin de fournir un service complet à l'industrie du sport. L'intégration de nouvelles fonctionnalités permet la mobilisation des fans et la monétisation des contenus. De plus, cette solution bénéficie des synergies avec d'autres segments du Groupe Kudelski, profitant notamment de technologies des portefeuilles de SKIDATA et Kudelski IoT.

Notre offre «sport-as-a-service», adoptée par la Fédération internationale de hockey, est ainsi en mesure de fournir aux propriétaires de contenus sportifs les meilleures prestations médias pour s'adresser directement à leurs fans.



De haut en bas: Jeu vidéo en ligne de Star Atlas, exemple d'oeuvre d'art NFT, la solution NAGRA Scout et l'application Watch.hockey de Nagravision.

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.

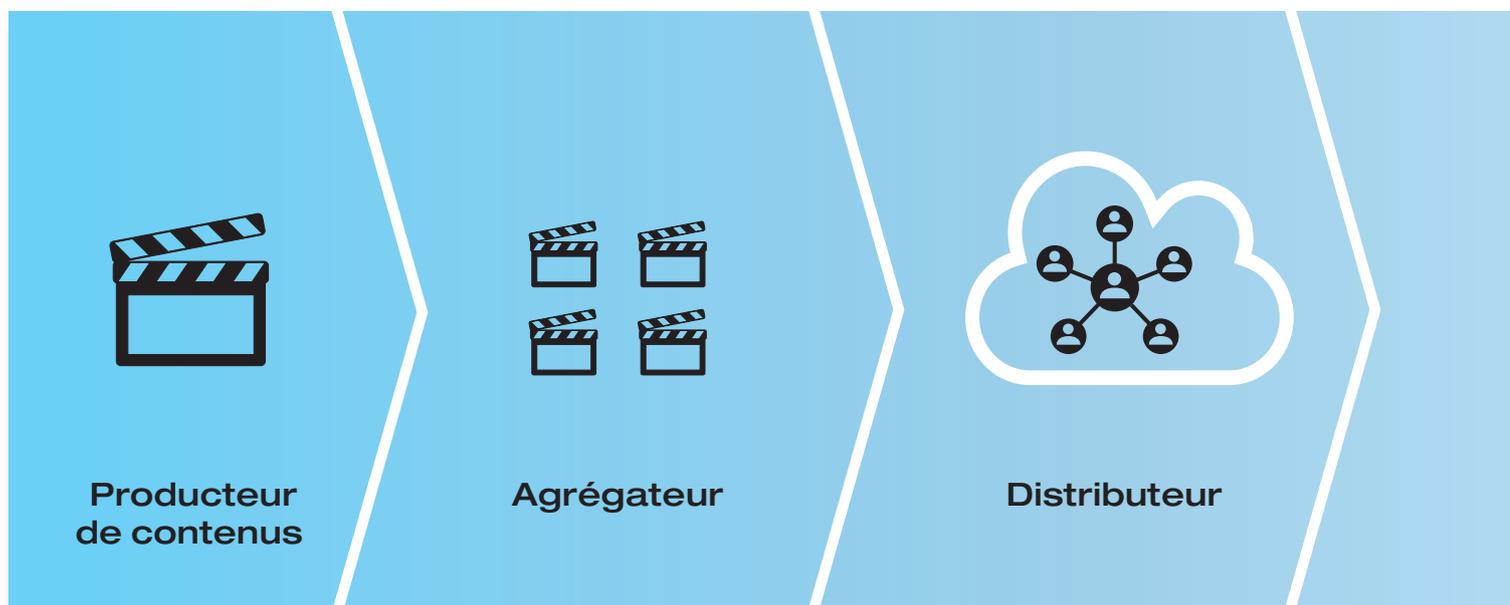
Services d'information contre le piratage

Watermarking forensique NexGuard

Active Streaming Protection et Plateformes hybrides et de streaming

Insight (comportement des consommateurs et fidélité)

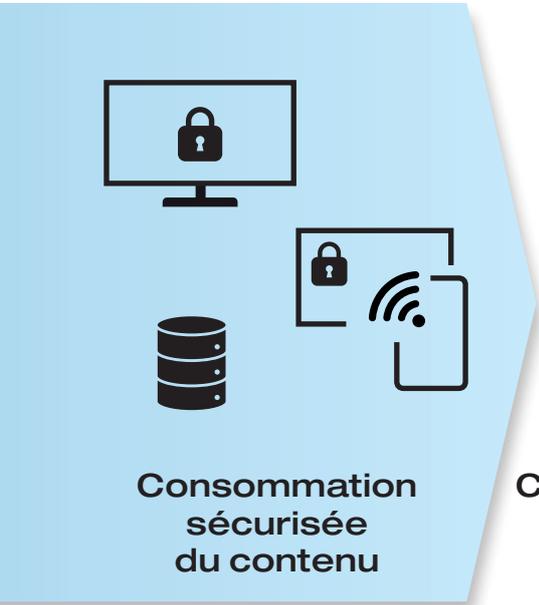
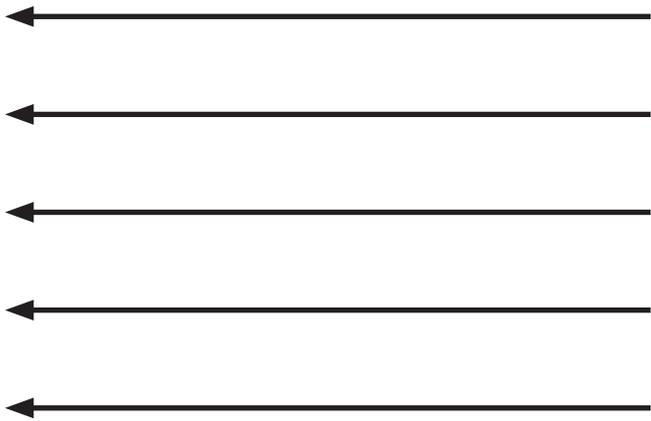
Sécurité du broadcast



Protection des infrastructures

Kudelski Security

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



Consommateur connecté



NAGRA On-Chip Security (NOCS)



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

MARCHÉS 2022

› TÉLÉVISION DIGITALE



Amériques

CineSend a adopté le watermarking forensique NexGuard de NagraVision pour protéger les films diffusés sur sa plateforme de streaming

CineSend OTT est une plateforme de streaming en marque blanche largement utilisée par le secteur des médias et du divertissement pour organiser des événements de projection en ligne, des festivals virtuels et des offres premium «direct-to-consumers». Des centaines de clients à travers le monde, dont Lionsgate, A24, Cineplex, Tribeca et HBO, font confiance à cette plateforme de streaming pour sécuriser leurs contenus. L'intégration de la solution de watermarking NexGuard de NagraVision permet d'apposer des watermarks spécifiques à l'utilisateur partout où la vidéo est consommée - sur le web, le mobile et les applications TV natives pour AppleTV, Roku, FireTV, AndroidTV et Tizen. Il s'agit également d'un moyen de dissuasion efficace contre la copie ou la rediffusion de contenus de valeur.

Pour assurer la protection du contenu de nos clients, nous avons besoin d'un partenaire qui non seulement comprenait notre activité, mais qui avait également une solide expérience en tant que leader du marché dans ce domaine. NagraVision a répondu à ce besoin, en comprenant immédiatement les défis auxquels nous étions confrontés et en sachant ce qu'il fallait faire pour les résoudre.

Colin Carter

Fondateur et CEO, CineSend
Canada

Claro Colombia a fidélisé ses abonnés grâce à un service d'agrégation vidéo en mode SaaS

Claro Colombia, qui fait partie du groupe America Movil, est la première entreprise de télécommunications mobiles en Colombie. La société voulait se concentrer sur l'amélioration de la satisfaction des abonnés, une plus grande rapidité de mise sur le marché de ses nouvelles solutions et une meilleure rentabilité. En adoptant la solution OpenTV Video Platform de NagraVision, elle a uniformisé la gestion des contenus, forfaits et comptes utilisateurs pour offrir une solution entièrement agrégée, y compris l'option de facturation directe pour Netflix grâce à une expérience utilisateur nouvelle et attrayante.

Nos clients étant notre priorité, nous voulons qu'ils profitent toujours des dernières innovations et technologies. A la pointe de l'évolution du marché, notre Claro Box TV réunit sur une seule plateforme la meilleure expérience de divertissement qui puisse être proposée aux Colombiens.

Walter Borda

Directeur, planification stratégique et innovation
Claro Colombia
Colombie

Hispasat a permis aux distributeurs vidéo locaux au Pérou d'offrir une expérience OTT de haute qualité

Hispasat, l'opérateur espagnol et fournisseur de services et solutions par satellite au groupe Red Eléctrica, souhaitait fournir à ce client une solution OTT clé en main comprenant des chaînes classiques ainsi que du contenu à la demande via son téléport au Pérou. Les clients d'Hispasat sont désormais en mesure de promouvoir, d'organiser et de monétiser un contenu sécurisé et de le distribuer sur une variété de devices.

Nous sommes ainsi en mesure de proposer une nouvelle offre en tant que fournisseur de services vidéo à des opérateurs et de renforcer notre position de leader dans la région. Nous pouvons désormais compléter nos services par satellite avec un produit qui apporte une réponse à la demande de streaming et de contenu à la demande dans la région.

Javier Izquierdo

Directeur général, Hispasat
Pérou



Asie-Pacifique

GTPL Hathway Ltd sécurise ses services OTT s'adressant à plus de 11 millions de foyers connectés en Inde

Premier opérateur multi-systèmes en Inde, GTPL souhaitait élargir son offre de contenus en lançant une nouvelle application OTT multi-devices. Pour offrir une expérience utilisateur optimisée aux abonnés, GTPL recherchait un partenaire capable de fournir un excellent niveau de sécurité. La solution Active Streaming Protection de Nagravisio, conçue pour protéger contre le piratage par streaming, a permis d'atteindre cet objectif.

En tant que partenaire de longue date de Nagravisio, GTPL aborde avec sérénité la question de la sécurité, sachant que nous bénéficions du plus haut niveau de protection pour les contenus de grande valeur que nous diffusons à nos abonnés sur plusieurs devices et plateformes

Anirudhsinh Jadeja

Directeur général, GTPL Hathway Ltd
Inde

Au Vietnam, VTVCab a choisi une approche «direct-to-TV» pour étendre le marché adressable des consommateurs aux utilisateurs de télévisions connectées

VTVCab, l'un des principaux fournisseurs de télévision payante au Vietnam, a cherché à étendre ses services à un nouveau marché adressable, à savoir les consommateurs achetant une nouvelle télévision connectée (ou smartTV). Permettant aux consommateurs de s'abonner à VTVCab par une simple activation du service en quelques clics de la télécommande, TVkey Cloud, une innovation conjointe avec Samsung, fournit le service HD de VTVCab en toute sécurité et sans avoir besoin d'un décodeur ou d'une carte d'accès.

TVkey Cloud permet d'optimiser les coûts d'investissement de VTVCab. Cette solution unique basée sur le cloud nous aide non seulement à développer des services, mais aussi à simplifier le processus pour atteindre nos clients et leur donner accès à des services avancés.

Bùi Huy Năm

Directeur général, VTVCab
Vietnam



Europe

Vodafone a déployé l'offre Vodafone TV à l'échelle mondiale et en toute sécurité

Vodafone, l'un des plus grands opérateurs au monde, a choisi Nagravisio pour le lancement et le déploiement mondial de son nouveau service Vodafone TV. Cherchant à déployer une solution basée sur le cloud, la société souhaitait gérer de manière centralisée tous ses besoins en matière de sécurité - y compris ceux allant au-delà de la protection traditionnelle des contenus. Grâce à la solution Active Streaming Protection de Nagravisio, plusieurs technologies de protection des contenus et des services fonctionnent ensemble de manière holistique pour fournir une approche de sécurité robuste et intégrée.

Nagravisio, notre partenaire de sécurité actuel et futur, nous a accompagnés dans la transformation de notre système sur site vers le cloud dans un effort gigantesque qui a porté ses fruits, pour nous mais aussi pour Nagravisio; c'est une solution très évolutive.

Wolfgang Zeller

Chef du centre d'excellence vidéo, Vodafone
Allemagne

United Group a utilisé du watermarking forensique pour stopper le piratage en temps réel à la source

United Group, le principal fournisseur de télécommunications et de médias multi-play en Europe du Sud-Est, recherchait une solution de watermarking capable de protéger tous les actifs de United Group. Intégré dans la chaîne de distribution OTT de United Group, le watermarking forensique NexGuard de Nagravisio aide United Group à identifier et stopper le piratage à la source, en temps réel.

Après avoir effectué une série de tests préalables, durant lesquels nous avons déterminé l'imperceptibilité des watermakings de Nagravisio, nous avons été impressionnés par la vitesse de détection des fuites de contenu et la facilité d'intégration dans notre parc de devices, ainsi que par l'intégration rapide de NexGuard avec notre propre plateforme anti-piratage Gladiator. Nagravisio s'est présentée comme le choix évident pour répondre à nos besoins de sécurité OTT pour aujourd'hui comme pour demain.

Sergej Berišaj

Directeur technique, United Cloud
Slovénie



ACCÈS PUBLIC

Solutions innovantes
pour optimiser les revenus
des opérateurs d'infrastructures

UN NOUVEAU REGARD SUR L'ACCUEIL

› ACCÈS PUBLIC

SKIDATA, l'activité accès public du Groupe, met en relation clients, partenaires et visiteurs en apportant une attention particulière à l'expérience utilisateur. Sa plateforme de gestion numérique offre des solutions d'accès pour les personnes et les véhicules. SKIDATA est également le leader mondial des solutions numériques «mobile first», garantissant aux visiteurs un accès facilité à leurs sites préférés de manière simple, durable et sécurisée.

Intensifier la numérisation

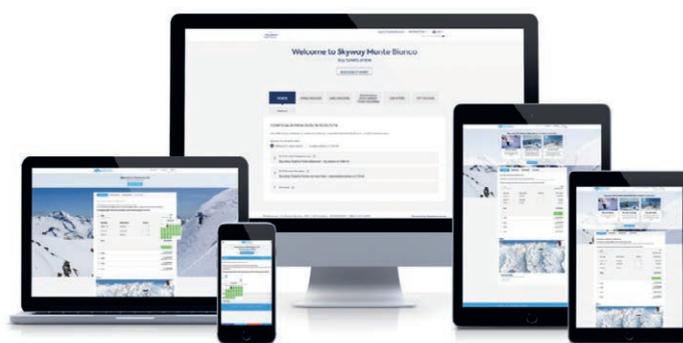
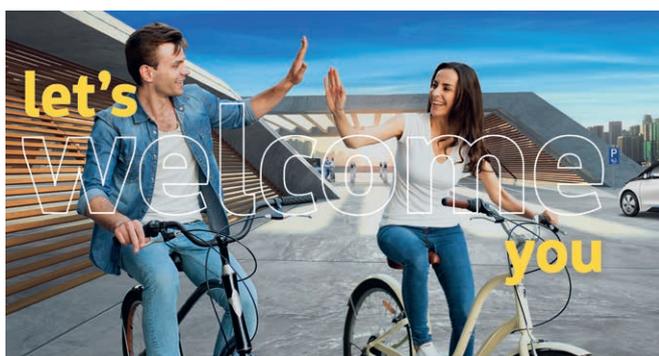
Les solutions de SKIDATA répondent aux clients les plus exigeants en matière de gestion intégrée des visiteurs afin de garantir le bon déroulement des opérations commerciales, que ce soit dans les villes ou les centres commerciaux, dans les aéroports, les hôtels, les bureaux, les universités ou les hôpitaux, ainsi que dans les destinations de montagne, les stades et les parcs d'attraction. La consultation, l'implémentation et le service sont adaptés avec précision aux besoins des clients de SKIDATA et de leurs visiteurs, et orientés vers un maximum de confort, d'efficacité et de rentabilité.

Avec la pandémie, SKIDATA a accéléré le développement de solutions d'affaires complètes en créant des plateformes digitales permettant aux clients de planifier avec précision le développement de leurs affaires et les stratégies de marketing qui y sont liées. SKIDATA propose des solutions digitalisées pour tous les segments de clientèle, adaptées aux besoins des clients, et agit comme un fournisseur de solutions clé en main.

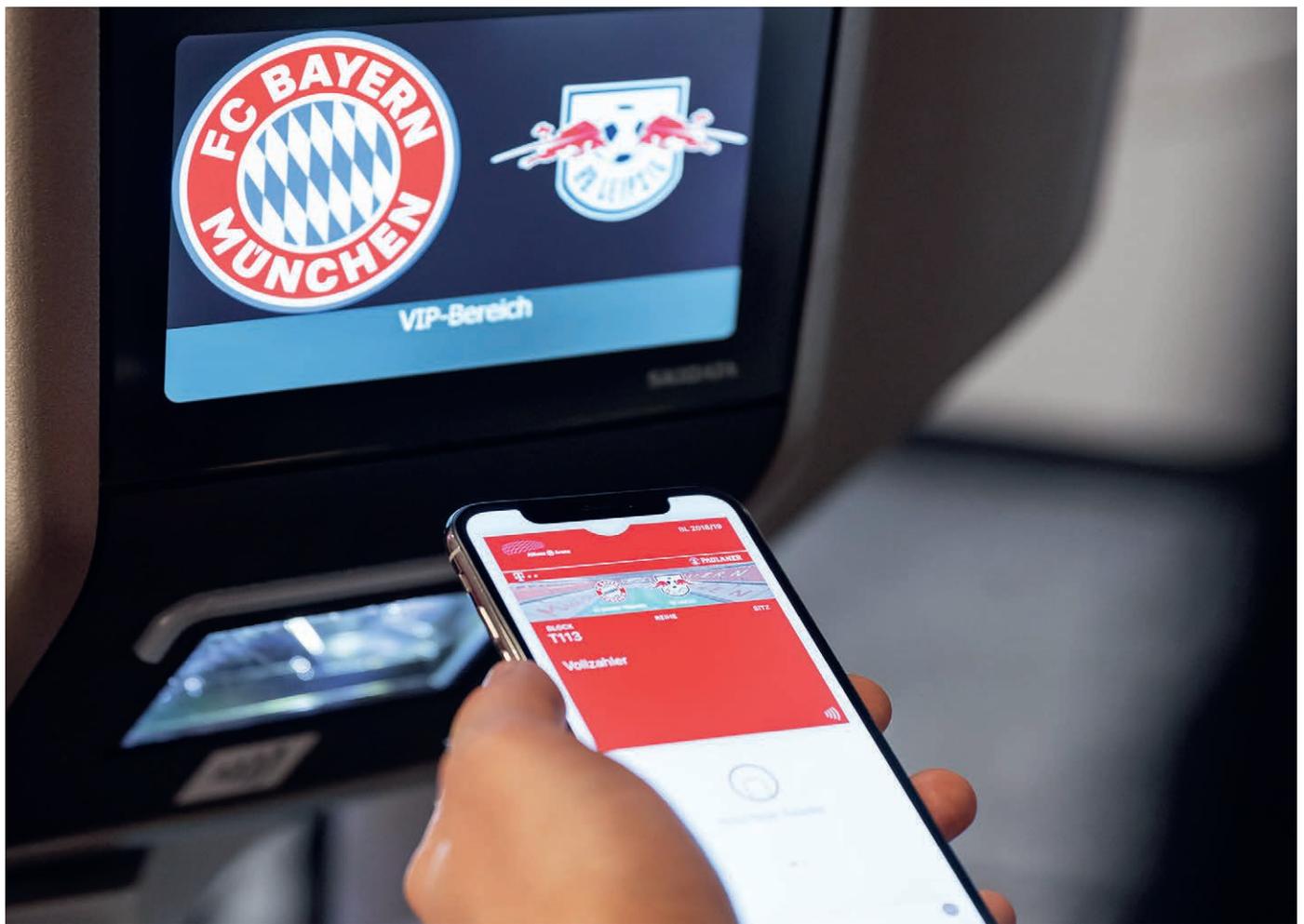
«Mobile first»: des solutions numériques en collaboration avec Kudelski Security

Les applications et les sites web sont un moyen apprécié par les consommateurs pour réserver et payer les prestations. Dans ce contexte, les solutions agiles développées par SKIDATA proposent une approche conviviale des offres de prestations. Les applications «mobile first» et les solutions de commerce en ligne développées pour les destinations de montagnes en sont un bon exemple, nos clients ayant pu bénéficier grâce à elles d'une forte augmentation des réservations en ligne et gagner ainsi en efficacité.

L'étroite collaboration avec Kudelski Security a permis à SKIDATA de renforcer la cybersécurité autour de ses solutions numériques. Les clients de SKIDATA bénéficient ainsi d'un niveau de sécurité élevé pour les nouvelles solutions de connectivité d'infrastructures. Il s'agit là d'un autre exemple d'une collaboration optimale entre les différentes divisions du Groupe Kudelski créant de la valeur ajoutée pour le client.



La plateforme de gestion numérique de SKIDATA offre aux utilisateurs une solution d'accès simplifiée.



SKIDATA fournit des solutions pertinentes pour les parkings, les installations de ski et les accès aux événements.

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 AU SERVICE DE L'ENVIRONNEMENT

› ACCÈS PUBLIC

SKIDATA propose des solutions numériques pensées pour faciliter l'expérience visiteur tout en contribuant aux initiatives mises en place pour une gestion intelligente et durable des villes.

Des solutions durables

Mettant à profit leur savoir-faire et leur technologie pour proposer des solutions mobiles clé en main d'accès pour des personnes et des voitures, SKIDATA et les autres entités du Groupe contribuent de manière concrète à la préservation de l'environnement. Le développement de solutions basées sur le cloud, l'un des points forts de SKIDATA, est apprécié par les entreprises soucieuses de rendre leurs activités compatibles aux nouvelles normes environnementales.

Sur le marché des parkings, SKIDATA propose des solutions de gestion complètes, incluant l'accès numérique aux parkings, le paiement en ligne et le chargement de véhicules électriques. La transition vers des méthodes de paiement uniquement en ligne ouvre la voie à de nouveaux modèles d'affaires pour les opérateurs de parkings.

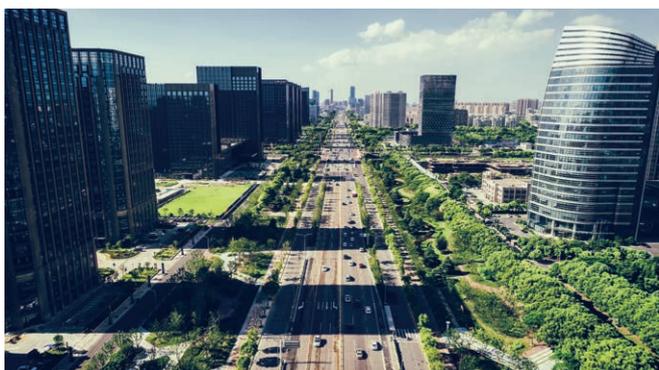
Dans le secteur de la montagne, SKIDATA est le fer de lance du développement de solutions de commerce en ligne et d'accès mobile aux remontées mécaniques. Le secteur des stades et des sites d'événements bénéficie quant à lui de solutions d'accréditation et de billetterie en ligne qui renforcent la sécurité des stades et offrent d'importantes réductions de coûts aux opérateurs.

Notre approche numérique optimisée pour les villes

La mobilité et le stationnement constituent un élément essentiel des villes intelligentes de demain, dont l'un des objectifs principaux est d'optimiser la circulation tout en réduisant leur empreinte climatique. Pour contribuer à ces initiatives et rendre leurs centres urbains aussi vivables qu'attrayants, les villes peuvent compter, avec SKIDATA, sur des solutions novatrices qui ont été déployées sur des installations de parkings à travers le monde ainsi que sur des solutions numériques optimisées de gestion de parkings. Les solutions SKIDATA basées sur le cloud fournissent aux villes des informations précises venant appuyer leurs efforts continus pour devenir plus efficaces, plus durables et plus résilientes.

Des services respectueux de l'environnement

SKIDATA accompagne ses clients tout au long de leur développement, grâce à une technologie de pointe, mais aussi grâce à d'autres atouts tels que la mise à disposition d'une logistique efficace. Ainsi, l'outil d'assistance «Remote first» et la livraison numérique des mises à jour logicielles s'ajoutent à une série de services performants et respectueux de l'environnement. SKIDATA accorde également une importance toute particulière à la maintenance prédictive afin de garantir des systèmes stables et fiables avec des cycles de vie plus longs afin d'économiser de précieuses ressources.



Les solutions numériques de gestion des parkings de SKIDATA contribuent à rendre la vie plus agréable dans les villes.



La solution de commerce en ligne développée par SKIDATA offre aux utilisateurs les meilleures options de paiement et d'accès.

Solutions sans contact pour parkings

RECHARGE DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES

La solution de recharge de SKIDATA s'intègre simplement au système de gestion d'un parking. Les frais de stationnement et de recharge peuvent être payés en une seule fois à l'aide du même identifiant, sans ticket supplémentaire. La recharge ad hoc ne nécessite aucune application ni abonnement supplémentaire et crée de nouveaux revenus pour les opérateurs.

ABONNEMENT POUR LES EXPLOITANTS

Les clients de SKIDATA peuvent s'abonner à des prestations pour un montant mensuel transparent et planifiable. Le système de gestion de parkings est toujours à jour, offrant les dernières fonctionnalités et le plus haut niveau de sécurité numérique. Les modules complémentaires optionnels contribuent à développer l'activité des clients.

Solutions sans contact pour remontées mécaniques

COMMERCE EN LIGNE POUR LES STATIONS DE MONTAGNE

La solution de commerce en ligne offre aux utilisateurs des options de paiement et d'accès pour les tickets de parking, les forfaits de ski, les billets d'événements et bien d'autres services. Les skieurs peuvent retirer leurs billets préachetés dans des distributeurs automatiques sur place. Les stations de montagne développent ainsi des revenus 24h/24, 7j/7 et augmentent leur efficacité tout en réduisant les besoins en personnel de guichet aux heures de pointe. Pour SKIDATA, cela se traduit par un plus grand nombre de transactions et des ventes supplémentaires d'équipements.

SAFE2SKI POUR LES STATIONS DE MONTAGNE

Pour les exploitants de remontées mécaniques en Europe, la saison d'hiver 2021/22 a constitué un défi en termes de sécurité sanitaire. SKIDATA leur a fourni un contrôle numérique des forfaits de ski ainsi qu'une inspection des certificats de vaccination directement au tourniquet, sans personnel supplémentaire ni application additionnelle. La solution Safe2Ski s'intègre parfaitement au système d'accès SKIDATA. Les clients ont ainsi pu profiter d'un plaisir de skier sans restriction et d'un accès fluide aux remontées, sans files d'attente interminables. Le certificat COVID était intégré au forfait de ski, pour un accès combiné aux remontées. Plusieurs millions d'inscriptions ont été comptabilisées entre décembre et janvier, générant des revenus supplémentaires pour SKIDATA.

Solutions sans contact pour événements

BILLETTERIE EN LIGNE POUR LES STADES

La solution eTicketing de SKIDATA intègre les codes QR et les billets NFC directement dans les portefeuilles Apple et Google, sans nécessiter d'application supplémentaire. Cette solution offre aux clubs sportifs, parmi lesquels de prestigieux noms, la possibilité d'optimiser leurs coûts et d'augmenter leurs revenus. SKIDATA fournit également un système d'accréditation spéciale pour les employés, le personnel de sécurité, les services de restauration, les VIP et la presse.

MARCHÉS 2022

ACCÈS PUBLIC

VILLE DE LINKÖPING, ÖSTERGÖTLAND, SUÈDE

Un exemple grandeur nature du concept de ville intelligente



En partenariat avec SKIDATA, la ville de Linköping a mis en place une navigation entièrement numérique, un accès automatique sans ticket et une intégration de la recharge des véhicules électriques dans 14 parkings de la ville. Accessibles sur téléphone portable, tous les parkings sont disponibles sur la même plateforme, donnant également la possibilité aux usagers de se connecter à d'autres options de mobilité.

La numérisation de ces services représente un gain de confort et de temps pour les usagers, améliore la circulation, facilite la tâche des opérateurs, élimine les déchets de papier et réduit les émissions de CO₂.

ROYAL ASCOT, ASCOT, BERKSHIRE, ROYAUME-UNI

Sécurité et confort pour un événement de prestige



SKIDATA a fourni à l'hippodrome d'Ascot, qui accueille le prestigieux meeting de Royal Ascot, un système spécial d'accréditation intelligente, pour un accès pratique et un contrôle sécurisé au site de courses de chevaux le plus célèbre au monde.

L'identification précise et l'accréditation appropriée des employés, du personnel de sécurité, des services de restauration, des VIP et des journalistes pour un accès contrôlé aux sections assignées contribuent à maintenir le haut niveau de sécurité essentiel à un lieu de renommée mondiale. L'accès au site par les visiteurs devient pratique, rapide et sécurisé.

FORUM ÉCONOMIQUE MONDIAL, DAVOS, GRISONS, SUISSE

Mettre en oeuvre des mesures de sécurité strictes



La réunion du Forum économique mondial 2022 a rassemblé plus de 2000 dirigeants et experts du monde entier. Le module «health & safety» du système d'accréditation SKIDATA a été relié au système de contrôle d'accès de Kudelski, permettant une gestion commune et simplifiée des tests Covid, des exigences en matière de vaccination, ainsi que des accréditations et badges des délégués.

L'affectation des personnes à des sections spécifiques du site a fonctionné sans problème. Pour cet événement de grande envergure soumis à des mesures de sécurité strictes, ce gain de temps et ce haut niveau de sécurité sont précieux. SKIDATA a également fourni la solution d'accréditation pour l'événement en 2023.

LEEDS UNITED FC, LEEDS, YORKSHIRE, ROYAUME-UNI

Une nouvelle manière d'accueillir les fans



Le club de Premier League anglaise a déployé le système de billetterie NFC exclusivement numérique de SKIDATA pour la saison 2022/23, offrant aux exploitants du stade d'Elland Road un gain de temps et d'argent.

Les supporters du Leeds United Football Club peuvent accéder aux matchs à domicile à Elland Road en scannant leur abonnement numérique NFC ou leur billet de match stocké sur leur smartphone ou leur montre intelligente. Plus besoin de s'encombrer d'un billet papier. Ils peuvent faire leurs achats, payer et charger leurs billets NFC directement dans les portefeuilles Apple et Google.

SKI AMADÉ, SALZBOURG, AUTRICHE

Acheter un forfait de ski n'a jamais été aussi simple



Le plus grand pool de stations de ski d'Autriche est l'un des tout premiers clients historiques de SKIDATA. Ski Amadé propose une solution de commerce en ligne rapide et simple: un guichet virtuel unique pour acheter son forfait, quels que soient l'heure et le lieu.

Les exploitants parviennent ainsi à comptabiliser plus rapidement les recettes tout en proposant une collecte pratique des billets préachetés dans un distributeur automatique, réduisant les ressources en personnel et les coûts de main-d'oeuvre. En cas de restrictions soutenues telles que celles liées au Covid-19, la vérification du certificat de vaccination est directement liée au forfait de ski sur la keycard.

KAPRUN-KITZSTEINHORN, SALZBOURG, AUTRICHE

Accéder aux pistes rapidement et en toute sécurité



Début 2022, les stations de ski autrichiennes ont dû se conformer à une vérification obligatoire du certificat Covid de leurs hôtes. Le projet pilote conjoint «Safe2Ski» de Kaprun et SKIDATA pour le contrôle 3G (certificat de vaccination) a été réalisé à temps, permettant un bon démarrage de la saison d'hiver 2021/22.

Il a permis aux clients de profiter pleinement du ski et d'accéder simplement aux remontées mécaniques tout en évitant les files d'attente interminables. Les clients ont pu fournir leur certificat soit lors de l'achat du forfait de ski, soit à tout moment après l'achat, en pouvant lier automatiquement le certificat au forfait de ski.



CYBERSÉCURITÉ

Des solutions pour
réussir une transition
digitale sécurisée
en période d'incertitude

DES SOLUTIONS QUI FAÇONNENT LE MONDE DE LA CYBERSÉCURITÉ

› CYBERSÉCURITÉ

Kudelski Security a poursuivi le développement de solutions permettant à de grandes organisations à travers le monde de garder une longueur d'avance en termes de cybersécurité sur un marché en pleine mutation. Cela inclut des solutions de sécurité managées pour optimiser la capacité des clients à identifier rapidement les cyberattaques et à y remédier dès qu'elles se produisent, ainsi que des services à haute valeur ajoutée incluant des programmes de sécurité pour aider à renforcer les défenses contre toutes sortes de cybermenaces.

Les cyberattaques classiques restent les menaces les plus efficaces et lucratives

En 2022, les cybermenaces traditionnelles ont continué à représenter un sérieux risque pour les organisations de toutes tailles, entraînant des perturbations, des pertes financières et des atteintes à la réputation. La compromission des e-mails professionnels, les attaques sur les services d'annuaires de type Active Directory, les ransomwares et les attaques de phishing restent les cyberattaques les plus efficaces et les plus lucratives pour les cybercriminels. Avec une longueur d'avance, Kudelski Security a anticipé une augmentation de ces activités criminelles en renforçant ses capacités de détection et de réponse managées au moyen de nouvelles technologies et d'outils innovants. Ceux-ci permettent aux clients d'évaluer leur position de défense et de visualiser les risques éventuels en fonction de leur industrie, de leur taille et de leur géographie.

Une attention particulière pour les environnements spécialisés

Avec le retour de la guerre en Europe et une cybercriminalité en constante expansion, la nécessité de préparer les cyberdéfenses contre de nouvelles menaces est devenue manifeste. C'est le cas en particulier pour les attaques ciblées contre les technologies opérationnelles telles que les capteurs et les systèmes de contrôle industriels, où les perturbations peuvent potentiellement entraver l'accès à l'énergie et à l'eau ou rompre la chaîne de production et de distribution. La capacité de Kudelski Security à gérer activement ces types de dispositifs en réseau a vu une augmentation spectaculaire du nombre de nouveaux clients des secteurs de l'industrie, de la production alimentaire et des infrastructures critiques dans le monde entier, une tendance qui devrait s'accroître dans les années à venir.

Les architectures «zero trust» vont s'imposer pour sécuriser le travail à distance

Pratique désormais généralisée, la possibilité de travailler de partout a redéfini la manière qu'ont les organisations du monde entier de gérer leurs réseaux internet. Alors que les employés accèdent à la plupart des applications professionnelles aussi à distance, les équipes informatiques et de sécurité sont réticentes à assumer le risque lié aux réseaux domestiques. La défiance à l'égard de chaque appareil devient dès lors la norme dans la sécurisation des effectifs à distance. Nous considérons que les architectures «zero trust» finiront par remplacer les réseaux privés virtuels (VPN) à mesure que les équipes de sécurité s'adapteront au travail à distance. Les équipes de conseil de Kudelski Security travaillent avec des clients du monde entier pour s'assurer que les systèmes, les architectures, les processus et les procédures soient optimisés pour garantir un accès sécurisé, tout en soutenant les entreprises pour que la conformité réglementaire soit documentée, que les communications interentreprises restent performantes et que la productivité des employés reste au centre des préoccupations.

La sécurité demeure primordiale, même durant les périodes de ralentissement économique

Durant les périodes difficiles, les entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité n'ont d'autre choix que de restreindre leurs budgets. Les programmes de cybersécurité font toutefois exception en restant largement intacts - une tendance qui, selon nous, va se poursuivre. Les risques liés à des menaces en constante évolution sont en effet trop élevés pour être ignorés. De plus, les lois américaines sur la protection de la vie privée vont davantage protéger les consommateurs et, par conséquent, les membres des conseils d'administration ainsi que des

directions d'entreprises seront à l'avenir plus attentifs aux questions de sécurité. Enfin, nous estimons que des labels garantissant la cybersécurité de certains produits, en particulier le matériel informatique, seront de plus en plus exigés par les gouvernements. Cela incitera les entreprises à être plus performantes sur la sécurité de leurs produits, créant des opportunités pour Kudelski Security de fournir de nouvelles solutions en collaborant avec d'autres segments du Groupe.

Le portefeuille d'activités de Kudelski Security

Kudelski Security a encore étendu son portefeuille d'offres de cybersécurité en renforçant son approche ciblée sur la recherche et l'innovation en vue de fournir des solutions orientées résultats pour les clients du monde entier. Parmi les principales offres, citons:

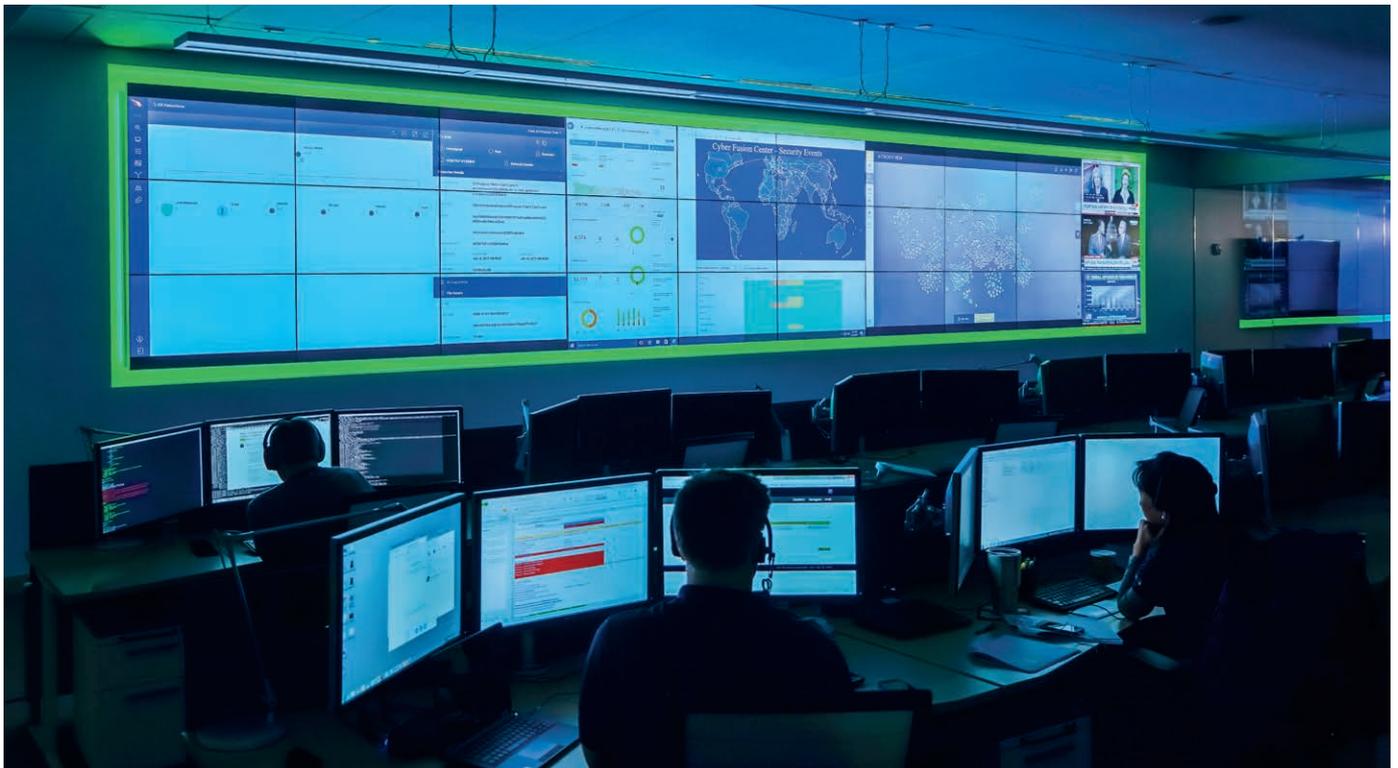
- **Stratégie et conseil** – Services à haute valeur ajoutée qui aident les chefs d'entreprises à définir leurs besoins en matière de sécurité à un niveau stratégique - en tenant compte des préoccupations commerciales, réglementaires et environnementales.

- **Sécurité managée** – Grâce à nos solutions de détection et réponse managées, leaders sur le marché, nous veillons sur les systèmes de nos clients pour identifier les menaces et y remédier, quelle que soit leur technologie.

- **Optimisation de la technologie** – Nos équipes revoient régulièrement les outils, technologies, processus et procédures pour s'assurer que nos clients restent compétitifs en disposant des meilleures solutions, optimisées en fonction de leurs besoins.

- **Sécurité appliquée** – Notre force réside dans notre capacité à tirer parti de notre expertise en R&D pour résoudre les problèmes de nos clients. Cela s'est traduit par la création de Kudelski IoT, ainsi que du centre d'excellence en sécurité Blockchain.

Pour chacun de ces domaines d'expertise, l'important est de prendre en compte le degré d'avancement du client en termes de cybersécurité et de l'accompagner avec des solutions conduisant aux résultats souhaités. De l'évaluation à la conception, mise en œuvre, exploitation ou innovation, l'objectif de Kudelski Security est de protéger les systèmes et les données des clients, où qu'ils se trouvent.



Les Cyber Fusion Centers de Kudelski Security (ici à Phoenix) sont à la pointe en termes de détection et de réponse aux cyberattaques.

MARCHÉS 2022

› CYBERSÉCURITÉ

Tout au long de l'année 2022, Kudelski Security a introduit sur le marché de nouvelles offres et compétences, renforçant son leadership dans ses principaux secteurs d'activité. Des experts chevronnés sont également venus étoffer les rangs de nos consultants Advisory.

Grâce à la qualité de leurs conseils auprès des grands clients d'entreprises, ces experts ont continué à stimuler la croissance avec des services allant de la mission de conseil ponctuelle jusqu'à des offres «as-a-service» pluriannuelles traitant de sujets complexes tels que la conformité et la gestion des vulnérabilités.

Détection et réponse managées: l'occasion de se démarquer avec notre offre MDR

S'appuyant sur le lancement réussi de FusionDetect en 2021, Kudelski Security a continué à lancer de nouvelles fonctionnalités pour élargir le marché total adressable et améliorer l'efficacité de ses services.

En mai, nous avons lancé MDR One, incluant une technologie propriétaire associée à un contrat de service qui permet à un plus large segment de clients de bénéficier d'une cyberprotection sophistiquée, axée sur la détection et la réponse managées. L'utilisation de MDR One permet aux Cyber Fusion Centers (CFC) d'ingérer nativement l'ensemble des flux de données, éliminant ainsi le besoin d'une technologie SIEM coûteuse pour agréger les fichiers de logs. En plus de réduire potentiellement le coût total pour les clients, MDR One nous permet d'étendre notre présence sur le marché.

Le mois de novembre a vu le lancement de Threat Navigator, outil efficace qui permet aux clients d'identifier les points faibles dans leurs systèmes de sécurité, d'évaluer leurs niveaux de couverture par rapport au MITRE Attack Framework et de bénéficier de conseils pratiques pour améliorer leur sécurité. Inclus dans le service de chaque client de MDR, Threat Navigator a reçu des commentaires positifs de la part d'analystes de l'industrie, qui le définissent comme un facteur clé de différenciation par rapport à notre concurrence.

Des investissements dans l'innovation qui font la différence

Sur la base de l'investissement soutenu dans les fonctionnalités innovantes de MDR et les capacités de services de sécurité managés, en 2022, Kudelski Security a élargi son éventail de reconnaissances qui comprend des analystes de l'industrie tels que Gartner, Forrester, IDC, Frost et Sullivan, et Bloor.

- **MSSP Alert** a reconnu Kudelski Security comme étant le «#25 MSSP» parmi les 250 meilleurs fournisseurs de services de sécurité managés au monde. C'est la quatrième année consécutive que nous sommes classés dans le top 50 de tous les fournisseurs de services examinés.
- **CSI**, un défenseur de l'industrie de la télévision payante, a reconnu Kudelski Security et Nagravision comme le meilleur service de cybersécurité pour l'offre «Holistic Cyber Protection» qui combine la cybersurveillance avec les services anti-piratage de Nagravision pour l'industrie des médias et du divertissement.
- **Bloor Research**, une société d'analyse de la cybersécurité basée au Royaume-Uni, a reconnu Kudelski Security comme «Innovative Champion» dans sa plus récente analyse de marché MDR sur les meilleurs fournisseurs de services dans le monde.
- **Knowledge Solutions**, une société d'analyse basée en Inde et spécialisée dans les fournisseurs de services technologiques, a classé Kudelski Security comme «Technology Leader» dans sa matrice SPARK pour les services MSS et MDR au quatrième trimestre 2022.

Développement de la relation avec Microsoft

Soucieux de rester attrayant pour les entreprises utilisant les technologies Microsoft, Kudelski Security a élargi son offre en matière d'intégration et d'assistance pour les outils de sécurité. Microsoft est le plus important fournisseur de technologies d'entreprise et de technologies de sécurité, avec un investissement annuel de plus de USD 5 milliards dans la sécurité. En 2022, nous avons renforcé notre investissement dans les technologies Microsoft, intégrant des outils de sécurité aux technologies de base des CFC.

Ces investissements en temps, en technologie et en compétences auront un impact durable, un grand nombre de nos clients ayant recours aux outils de gestion d'entreprise Microsoft. Kudelski Security a d'ailleurs été invité à rejoindre la Microsoft Intelligent Security Association (MISA), qui réunit des éditeurs de logiciels indépendants (ISV) et des fournisseurs de services de sécurité managés (MSSP) ayant intégré leurs solutions à la technologie de sécurité de Microsoft pour mieux faire face aux menaces. L'intégration de ce cercle restreint de fournisseurs de sécurité permettra de nous distinguer auprès des clients ayant investi massivement dans la technologie Microsoft.

Une expansion géographique axée sur le savoir-faire

Kudelski Security mise sur une approche pragmatique de son expansion géographique, en renforçant ses effectifs en fonction des acquisitions de nouveaux clients à travers l'Europe, notamment en Suisse, en Allemagne, en France et au Royaume-Uni.

L'expansion européenne a ainsi connu une nouvelle étape en 2022 avec l'inauguration d'un Cyber Fusion Center à Madrid. La capitale espagnole a été retenue en raison de sa situation géographique intéressante et du nombre élevé de professionnels qualifiés en cybersécurité. Les compétences linguistiques de ces derniers en espagnol et en portugais représentent un atout supplémentaire qui aidera Kudelski Security à poursuivre son expansion en Europe et à faire mûrir les comptes potentiels en Amérique latine.

Des opportunités dans un monde de la crypto en pleine évolution

Ces dernières années, Kudelski Security s'est fait une place de choix sur le marché de la blockchain, fournissant son expertise en matière de sécurité aux principaux acteurs du secteur des crypto-monnaies ainsi qu'aux entreprises développant des applications commerciales basées sur la blockchain et destinées à la nouvelle économie numérique. Ayant développé une solide activité commerciale dans ce domaine accompagnée d'un carnet de commandes bien rempli, nous avons mis en œuvre les processus permettant à nos clients de nous régler en utilisant des crypto-monnaies, établissant ainsi un moyen sûr et efficace pour les start-ups actives dans la blockchain et autres jeunes entreprises de payer nos services de premier plan.

Si le marché des crypto-monnaies a connu de grosses turbulences en 2022, la demande pour les services de Kudelski Security dans ce domaine n'a pas pour autant diminué. La dynamique a toutefois changé, les start-ups endettées ou fragiles laissant la place à des entreprises mieux établies cherchant à utiliser la blockchain et la technologie du registre distribué pour des applications commerciales réelles. De plus, nous avons renforcé notre collaboration avec des entreprises du Web3, telles que Star Atlas, proposant nos services à haute valeur ajoutée sur le marché florissant des jeux vidéo basés sur la blockchain et le métavers.

Dans un contexte où la sécurisation de la blockchain reste encore en plein développement, nous avons intensifié notre collaboration avec des clients de Nagravision dans l'industrie des médias et divertissement, qui voient en la blockchain, le Web3 et le métavers une opportunité de modifier la nature des services qu'elles fournissent à leurs abonnés.

En travaillant à travers le monde avec des opérateurs et des fournisseurs d'accès à internet tournés vers l'avenir, l'équipe constituée de Kudelski Security et Nagravision apporte des solutions pour élaborer de nouvelles offres capables de faire repartir le nombre d'abonnés à la hausse, de mieux gérer le large choix de divertissement et d'accroître la pertinence des offres proposées aux foyers du monde entier.



INTERNET DES OBJETS

Quand le monde digital
devient celui du réel

UNE PRÉSENCE DÉTERMINANTE SUR TOUTE LA CHAÎNE IOT

) INTERNET DES OBJETS

Grâce aux progrès réalisés en termes de connectivité, puissance de traitement et miniaturisation, les appareils et écosystèmes connectés sont devenus la norme, la plupart d'entre eux étant aujourd'hui reliés au cloud. Outre l'efficacité et les économies de coûts, ce phénomène engendre de nouveaux modèles commerciaux et de nouvelles utilisations qui n'existaient pas auparavant.

Dans le même temps, la sécurité devient elle aussi de plus en plus importante. Les nouvelles réglementations et normes de sécurité IoT des gouvernements et des organismes industriels poussent les entreprises à créer des dispositifs IoT sécurisés par design. Bénéficiant de plus de 30 ans d'expérience dans le domaine des business modèles numériques et la protection des devices, Kudelski IoT est idéalement positionné pour développer, mettre en oeuvre, gérer et protéger les devices connectés ainsi que les données et services qui s'y rattachent.

La responsabilité accrue en matière de sécurité ouvre de nouvelles perspectives

Kudelski IoT a été l'un des tout premiers à défendre la cause de la sécurité dans le secteur de l'IoT. Cette cause trouve aujourd'hui un écho favorable, les entreprises prenant conscience les unes après les autres de l'importance du concept de sécurité par design. Avec la nécessité d'assurer la protection de la vie privée des consommateurs, des actifs des entreprises et des infrastructures critiques, la demande de sécurité augmente sur l'ensemble de la chaîne de valeur, des fabricants de silicium aux entreprises proches des consommateurs, suscitant un intérêt accru pour nos services et systèmes.

Mettre l'accent sur les fabricants de semi-conducteurs

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. Bien que les fabricants de semi-conducteurs soient experts dans la fourniture de produits hautement fonctionnels, ils n'ont pas l'habitude de fournir les services de sécurité tout au long du cycle de vie, requis pour un IoT robuste et à

la pointe de la technologie. Avec une vision d'avance, Kudelski IoT a lancé une série de technologies et services spécifiques qui ont déjà été adoptés par les fournisseurs de silicium et qui aideront les fabricants de semi-conducteurs à répondre aux exigences de sécurité.

Le suivi des actifs à plus grande échelle pour relever de nouveaux défis

L'une des applications IoT qui connaît la croissance la plus rapide au niveau mondial est l'asset tracking, utilisé dans de nombreux secteurs pour suivre l'emplacement et l'état des biens comme des équipements. Des pertes astronomiques sont causées chaque année par le vol, l'égarement et la destruction de biens dans le monde entier. Les capteurs IoT et les solutions de visibilité numérique parviennent de mieux en mieux à empêcher de telles pertes. Fort d'une solide expérience dans le suivi des actifs avec RecovR, son produit pour véhicules lancé en 2021, Kudelski IoT utilise aujourd'hui cette expertise en vue de l'appliquer également à d'autres secteurs que celui de l'industrie automobile.

Perspectives

SOLUTIONS IOT «END-TO-END»

Suivi des assets, gestion des stocks et accès sécurisé aux véhicules

Utilisant sa riche expérience dans le design, la sécurisation et le déploiement de solutions complexes, Kudelski IoT poursuit le développement et le déploiement de ses solutions avancées de suivi des assets et de gestion des stocks, initialement destinées au secteur des concessionnaires automobiles américains, mais élargies aujourd'hui à d'autres zones géographiques et d'autres industries.

En outre, la solution Passive Keyless Access de Kudelski IoT fournit un accès sans clé aux véhicules à l'aide d'un smartphone ou de cartes NFC. Elle est en cours de déploiement chez Canoo, fabricant de véhicules électriques aux Etats-Unis et a également été adoptée par un fabricant européen de camions électriques. Ces deux solutions font partie d'un portefeuille plus large de solutions automobiles provenant de tous les segments d'activité du Groupe Kudelski et commercialisées auprès des constructeurs automobiles et des détaillants.

KUDELSKI IOT KEYSTREAM

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

Le système keySTREAM de Kudelski IoT permet aux entreprises d'embarquer et de gérer en toute sécurité de nouveaux appareils sur les réseaux, de les mettre à jour par voie hertzienne et de s'assurer que les données qu'ils fournissent soient confidentielles et authentiques. Utilisé par les fabricants de devices et les entreprises visant le marché grand public, keySTREAM devient une solution de choix pour les fabricants de silicium afin de créer des chipsets plus sécurisés - par design - pour l'industrie et leurs clients.

L'intérêt accru pour keySTREAM est motivé par les directives, les normes et les efforts de réglementation en matière de sécurité, notamment l'introduction de la norme Matter pour l'électronique grand public, de même que les normes ISO 21434 et WP.29 pour l'automobile et d'autres industries.

KUDELSKI IOT LABS

Services de formation, de design et d'évaluation

Kudelski IoT propose des formations sur la sécurité IoT, conçoit des devices et des écosystèmes IoT sécurisés, analyse les menaces qui pèsent sur les entreprises dans le domaine IoT et quantifie leur impact potentiel. Dans ses labs de pointe en Suisse, Kudelski IoT évalue la sécurité des produits IoT existants et développe des solutions spécifiques pour contrer les menaces identifiées.

OFFRES EN EXPANSION ET PARTENARIATS CLÉS

) INTERNET DES OBJETS

Solution «end-to-end» RecovR

RecovR a été lancée en 2021 et déployée auprès de concessionnaires automobiles à travers les États-Unis. Au cours de l'année 2022, l'activité de suivi des véhicules a poursuivi son développement, permettant aux concessionnaires automobiles de gérer leurs stocks tout en bénéficiant d'un produit de récupération des véhicules perdus ou volés qu'ils peuvent vendre aux consommateurs.

Les nouvelles réglementations du gouvernement américain pourraient pousser les concessionnaires automobiles à cesser de vendre certains de leurs produits rentables mais non physiques, ce qui les amènerait à se concentrer davantage sur des produits comme RecovR, qui offrent une valeur tangible. En parallèle, la division IoT a pénétré avec succès les marchés adjacents avec RecovR pour les caravanes et véhicules de loisirs, et a commencé à développer une nouvelle solution pour le suivi des clés de véhicules.

Les Security Labs en pleine croissance

Créés 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 2022, 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. Cette situation a amené les laboratoires à dépasser leur objectif de revenus pour 2021 et 2022, clôturant la meilleure année de leur histoire, avec une croissance de 30 % par rapport à l'année précédente.

Nouveaux clients et partenaires

Nous avons continué de servir un grand nombre de clients dans nos Security Labs, proposant des évaluations de la sécurité des devices, suivies d'un rapport indépendant sur la posture de sécurité de leurs produits et les possibilités d'amélioration.

Parmi les clients, on compte des développeurs de portefeuilles de crypto-monnaies, des fabricants de devices dotés de Zoom cherchant à obtenir une certification de sécurité, des fabricants de décodeurs de télévision payante, ainsi qu'une entreprise du secteur aéronautique et défense. Nos laboratoires de sécurité ont également effectué des tests de sécurité de pointe du contrôleur CE1736 Trust Shield de Microchips, utilisé dans les centres de données critiques et les systèmes connectés.

Les fabricants de semi-conducteurs sont en passe de devenir un segment de clientèle important pour l'entreprise, qui offre désormais ses services de sécurité à de nombreux fabricants de puces électroniques.

En outre, un nombre croissant de grands fabricants de puces électroniques adoptent le portefeuille Secure IP récemment annoncé par Kudelski IoT, les aidant à créer des puces IoT sécurisées pour leurs clients. La société a également poursuivi sa relation de longue date avec une autre société suisse, u-blox, un important fabricant de modems cellulaires et de modules GPS.

Enfin, Kudelski IoT a signé un accord pour fournir son système de sécurité keySTREAM à un important fabricant américain d'équipements d'infrastructures critiques, lui permettant d'assurer la protection de ses équipements contre les menaces tout au long de leur cycle de vie.

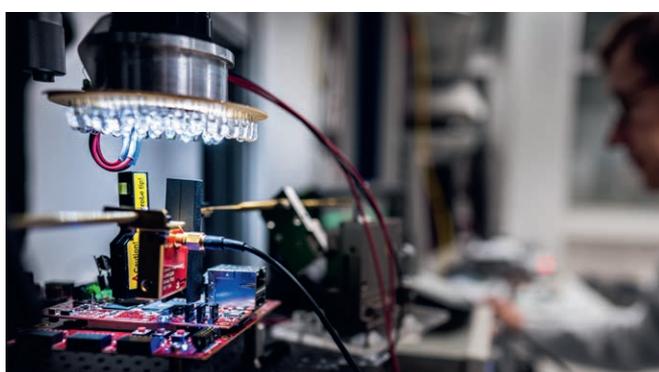
La solution RecovR a quant à elle été adoptée par plus de 250 concessionnaires automobiles à travers les États-Unis et le Canada. Elle est prête à remporter de nouveaux contrats importants en 2023.



Solutions d'asset tracking

RECOVR POUR MODÈLE

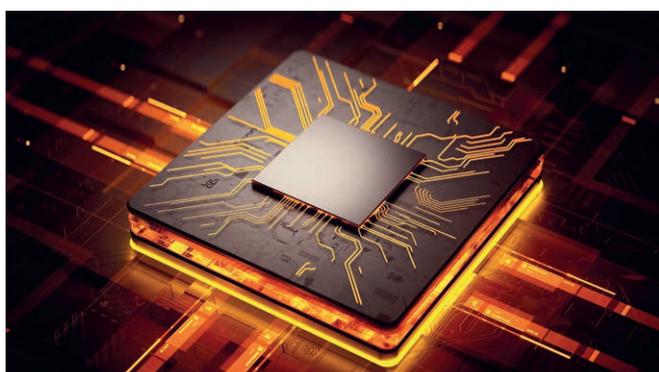
Basée sur le matériel de localisation conçu par Kudelski et sur des systèmes et applications backend flexibles, RecovR est en cours d'extension à des cas d'utilisation supplémentaires pour la gestion de flotte, la construction et d'autres applications où il est important pour les entreprises et les organisations gouvernementales de connaître l'emplacement et l'état des biens de valeur.



Services de design et de tests

DES LABS EN PLEINE CROISSANCE

Les Security Labs de Kudelski IoT ont connu une nouvelle année de croissance record en 2022. Ils évaluent les menaces pesant sur les devices et détectent les lacunes avant leur lancement sur le marché. Les laboratoires ont continué à fournir des services dans de nombreuses industries, mais c'est dans les secteurs des semi-conducteurs, de la défense et de la blockchain qu'ils ont connu leur croissance la plus importante.



Solutions pour semi-conducteurs

SÉCURISER L'IOT DES FABRICANTS DE PUCES

Kudelski IoT a intensifié sa relation avec l'industrie des semi-conducteurs en 2022, lançant avec succès un portefeuille de nouvelles solutions. Les dotant de solutions plus sécurisées, Kudelski IoT fournit à ses clients des outils technologiques et des services pour les aider à créer plus de puces, permettre un approvisionnement plus simple des devices sur le terrain, et offrir la possibilité de les mettre à jour de manière sécurisée par voie hertzienne.



Assurer la sécurité du cycle de vie

KEYSTREAM CRÉE DE NOUVEAUX SERVICES

Afin de créer, fournir et gérer des identités uniques pour les devices, Kudelski IoT a commencé à offrir en 2022 de nouveaux services basés sur son système performant de sécurité keySTREAM. Ces services permettent aux fabricants de puces électroniques et de devices d'établir et de valider des identités sécurisées pour les devices qui rejoignent les réseaux de communication, de garantir l'intégrité et la confidentialité de leurs données et de les maintenir à jour régulièrement.

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 2022.

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 «operations», à l'exception de la division Internet des Objets qui bénéficie des équipes de recherche et du développement de la division TV digitale.

La division TV digitale 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 operations, services et support, recherche et développement et transformation des activités et operations 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 2022 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 2022. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2022.

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 2022, la capitalisation boursière des actions au porteur de Kudelski SA était de CHF 121 294 929. 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 160 et 170 du rapport financier 2022 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 2022, 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 2022 s'élevait à 58.70% des droits de vote de Kudelski SA (voir le tableau ci-dessous). Le Pool Familial est constitué de M. André Kudelski, Mme Marguerite Kudelski, Mme Isabelle Kudelski Haldy, Mme Irène Kudelski Mauroux et de leurs descendants respectifs. Les membres du Pool Familial détiennent leurs actions de Kudelski SA directement ou indirectement par l'intermédiaire de structures de détention dont les personnes susmentionnées sont les bénéficiaires.

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

Au 31 décembre 2022, la Famille Kudelski Hors Pool détenait au total 4,10% 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?valorId=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 2022	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROITS DE VOTE
Pool familial	46 300 000	10 922 923	27.87%	58.70%
Famille Kudelski Hors Pool*		4 000 000	7.17%	4.10%

** 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 31.12.2022

Capital existant

Le capital-actions de Kudelski SA est de CHF 446 052 624. Il est divisé en 51 126 578 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 7,33% 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 85 497 424 (soit 19,15 % 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 5 497 424 (soit 1.23% du capital existant) par l'émission d'un maximum de 687 178 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 17,92% 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 2022, Kudelski SA avait émis 65 850 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 2022, le montant disponible du capital conditionnel pour droits d'option et de souscription était donc de CHF 5 075 688, représentant un maximum à émettre de 634 461 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8.00 chacune.

Au 31 décembre 2022, 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	31.12.22	31.12.21	31.12.20
Capital-actions nominatives	37 040	37 040	37 040
Capital-actions au porteur	409 434	405 896	402 981
Réserve légale	90 000	90 000	110 000
Réserve générale issue d'apports de capital	65 914	68 702	71 467
Bénéfice net	-22 371	11 004	-28 845
Bénéfice au bilan	-3 728	21 429	-6 810
TOTAL DES FONDS PROPRES	598 661	623 067	614 679

Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2022, 2021 et 2020 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes. Ces rapports peuvent être consultés sur le site Internet de Kudelski SA à l'adresse : www.nagra.com/investors/publications. Concernant la réserve générale issue d'apports de capital, des informations sont disponibles à la note 3.4 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2022 du Groupe Kudelski.

2.4. Actions et bons de participation

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

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

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

2.5. Bons de jouissance

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

2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

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

Les actions nominatives de Kudelski SA ne sont pas cotées en bourse. Au 31 décembre 2022, 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 2022 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 1er janvier 2023, 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	20.04.2023
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	20.04.2023
PATRICK FOETISCH Membre non exécutif du conseil d'administration	1933	Suisse	DOCTORAT EN DROIT Université de Lausanne, Suisse BREVET D'AVOCAT	1992	20.04.2023
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	20.04.2023
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	20.04.2023
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	20.04.2023
ALEC ROSS Membre non exécutif du conseil d'administration	1971	Américaine	LICENCE EN HISTOIRE Université de Northwestern, USA	2014	20.04.2023
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	20.04.2023

* 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



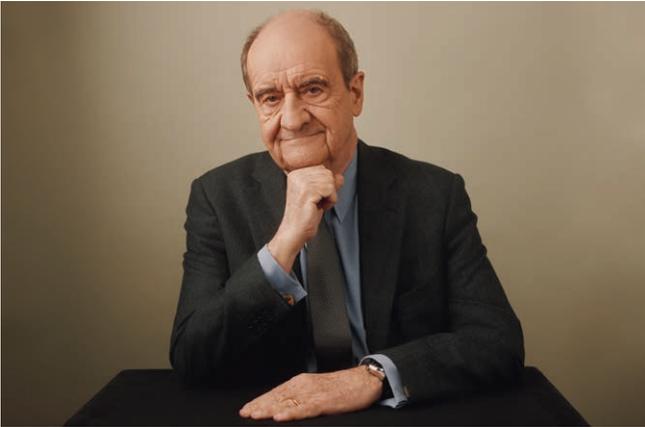
CLAUDE SMADJA



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)
- SmarDTV SA, en Suisse, président du conseil d'administration (fin du mandat le 31 janvier 2019)
- Nagravisio AS, en Norvège, président du conseil d'administration (fin du mandat en septembre 2018)

Mandats importants hors du Groupe Kudelski :

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

CLAUDE SMADJA

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

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski :

- Nagravisio Sàrl, en Suisse, administrateur

Principal mandat hors du 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)
- SmarDTV SAS, en France, président
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, administrateur (fin du mandat le 20 décembre 2021)

Principal mandat hors du Groupe Kudelski :

- AMRP Handels, en Suisse, président

LAURENT DASSAULT

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

Mandats 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 directoire
- 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

Autres mandats importants hors du Groupe Kudelski:

- 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 Neufilze & Co. Inc., aux États-Unis, administrateur
- L. REAL ESTATE SCA SICAR, au Luxembourg, Chairman of the Investors Committee
- WARWYCK (Ile Maurice), administrateur
- 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 1er 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

Autres mandats importants hors du 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
- Association française du festival international du film (dite le Festival de Cannes), en France, président (jusqu'au 30 juin 2022)

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 Précel 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).

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

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

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

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'Amplio, 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.

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

- Amplio, 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
- 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 EvaluaSCIENCE SA, en Suisse (cofondée en 2008).

Principaux mandats hors du Groupe Kudelski:

- Novalis Biotech Incubation Fund, en Belgique, conseiller scientifique et membre du conseil consultatif
- Aseptuva AG, en Suisse, membre du conseil consultatif.
- 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
- Swiss Study Foundation (Schweizerische Studienstiftung), en Suisse, président du conseil d'éducation et vice-président 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
- Ludwig-Maximilians-Universität München, en Allemagne, Membre du conseil de l'Université
- Stiftschule Einsiedeln, en Suisse, membre du conseil consultatif
- Swiss Institute of International Studies, Association, en Suisse, membre du conseil d'administration
- Verein Forschung für Leben, en Suisse, member honoraire
- International Cell Death Society, aux États-Unis, membre du conseil consultatif
- Quartierverein Oberstrass, en Suisse, membre du Steering Committee
- Fondation Avenir Suisse, en Suisse, membre du conseil de fondation
- Swiss Science Center Technorama, 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 pour suivant un but non lucratif ou de bienfaisance.

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

1. elle contrôle la société directement, indirectement ou de concert avec des tiers ou est contrôlée par elle: ou

2. elle n'a pas l'obligation de s'inscrire au registre du commerce ou dans un registre similaire à l'étranger (e.g. corporations et établissements de droit public, associations sans but économique, fondations ecclésiastiques ou fondations de famille): ou

3. le mandat est exercé à la demande de la société.

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

3.4. 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 le de l'assemblée générale ordinaire suivante. Les membres du conseil d'administration sont rééligibles. L'année de la première élection ainsi que la durée restante

du mandat pour chaque membre sont spécifiées dans la section 3.1 ci-dessus. Les statuts de Kudelski SA n'ont pas de clauses statutaires dérogeant aux dispositions légales en ce qui concerne l'élection du président, des membres du comité de rémunération et du représentant indépendant.

3.5. Organisation interne

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

L'organisation interne du conseil d'administration est définie dans les statuts et dans le règlement du conseil d'administration. Le règlement est disponible sur demande auprès du secrétariat général du Groupe Kudelski par téléphone au +41 21 732 07 31 ou par courrier à l'adresse suivante: 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 NOMINATION ET DE RÉMUNÉRATION
■ Président			
■ Membre			
André Kudelski		■	
Claude Smadja	■	■	■
Laurent Dassault		■	
Patrick Foetisch			■
Marguerite Kudelski	■		
Pierre Lescure		■	■
Alec Ross	■	■	■
Michael Hengartner		■	

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 2022, 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	3 fois

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint 97%. 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 plateforme 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 2022, le Groupe a des dettes financières à court terme s’élevant à USD 76.9 millions et des dettes financières à long terme de USD 182.2 millions et une obligation de CHF 145.9 millions venant à échéance en 2024. 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



ANDRÉ KUDELSKI



MAURO SALADINI



MORTEN SOLBAKKEN



NANCY GOLDBERG

	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 1er février 2003.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski:

- Nagravision AS, en Norvège, membre du conseil d'administration et directeur
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et CFO
- Kudelski Norway AS, en Norvège, président du conseil d'administration et directeur
- 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 Germany GmbH, en Allemagne, directeur

- 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 Corporate Holding, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration (jusqu'au 19 février 2019)
- Nagra IP, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration (jusqu'au 28 mars 2019)
- iWedia, en Suisse, président du conseil d'administration (jusqu'au 18 juillet 2019)

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 satellites internationales. De 2007 à 2011, il a été Chief Strategy Officer chez Telenor Broadcast Holding AS (propriétaire de Canal Digital, Telenor Satellite, Norkring et Conax). En mars 2011, M. Solbakken a été nommé COO chez Telenor Broadcast Holding et président des conseils d'administration de Conax, Telenor Satellite et Norkring. Il a rejoint Conax en tant que CEO par intérim en septembre 2011 et a été nommé CEO à partir de décembre 2011, entraînant une transformation de la société, notamment le processus qui a conduit à l'acquisition de Conax par le Groupe Kudelski en avril 2014. Le 1er 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
- NexGuard Labs France S.A.S., en France, membre du conseil d'administration (jusqu'au 13 décembre 2018)
- Open TV, Inc., aux USA, directeur (jusqu'au 31 juillet 2019)
- 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)

Autre mandat:

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

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 2022, 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 2022 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. 33 1/3% des droits de vote), il sera tenu, en vertu de cette même loi, de présenter une offre publique d'achat en espèces portant sur toutes les actions au porteur de la société qu'il ne détient pas encore, au prix minimum défini à l'article 135 al. 2 LIMF.

7.2. Clauses relatives aux prises de contrôle

Il n'existe pas de telles clauses.

8. Organe de révision

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

L'organe de révision de Kudelski SA est PricewaterhouseCoopers SA (Lausanne). Certaines sociétés affiliées du Groupe sont révisées par d'autres organes de révision. L'organe de révision a été réélu par l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de Kudelski SA du 21 avril 2022 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de M. Luc Schulthess depuis le 1er janvier 2017. Conformément à l'article 730a al.2 du Code des obligations, la personne qui dirige la révision peut exercer ce mandat pendant sept ans au plus.

8.2. Honoraires de révision

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2022 la somme de CHF 974 000. 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 2022 la somme de CHF 642 000 composée de CHF 551 000 pour des conseils liés à la fiscalité et de CHF 91 000 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. Santino Rumasuglia est en charge des relations avec les investisseurs (+1 480 430 9952, +41 79 373 66 71, santino.rumasuglia@nagra.com).

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

Dates importantes

- 20 avril 2023 : assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne, Suisse
- 24 août 2023 : 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 2022.

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/STATUTS_Kudelski_2022_04_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 2022

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 2022. Il est à noter que les actions bloquées de la direction générale l'ont été pour une période de sept ans (voir section 7).

6.2. Données particulières concernant l'exercice 2022

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 approximativement 30% 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 2022 et en 2021 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.

La valeur des actions est déterminée en fonction de leur valeur boursière à la date de leur attribution avec une réduction pour les périodes bloquées. Conformément aux principes appliqués par les autorités fiscales suisses, une réduction de 6% par année de blocage est considérée. 72 267 (2021 : 232 661) 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 en 2022 ni en 2021 pour une période de blocage de trois ans. Les actions allouées comme partie de la rémunération variable des exercices 2022 et 2021 ont été attribuées en début d'année suivante.

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.

EXERCICE 2021	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 2021 CHF
KUDELSKI ANDRÉ Président	550 004	–	–	–	–	550 004
SMADJA CLAUDE Vice-président	130 000	–	–	–	6 411	136 411
DASSAULT LAURENT Membre	110 000	–	–	–	5 278	115 278
FOETISCH PATRICK Membre	60 000	–	–	–	14 485 **	74 485
KUDELSKI MARGUERITE Membre	50 000	–	–	–	3 453	53 453
LESCURE PIERRE Membre	120 000	–	–	–	5 845	125 845
ROSS ALEC Membre	70 000	–	–	–	4 834	74 834
HENGARTNER MICHAEL Membre	40 000	–	–	–	2 762	42 762
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 130 004	–	–	–	43 069	1 173 073

EXERCICE 2021	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 2021 CHF
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	569 017	3 891 829	140 000	330 349	147 586	4 938 781
AUTRES MEMBRES	1 498 012	1 530 549	92 661	218 646	68 276	3 315 483
TOTAL DIRECTION	2 067 029	5 422 379	232 661	548 995	215 862	8 254 264

* 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 2021 en USD avec un taux de change de 0.91422 utilisé pour la rémunération payée en 2021.

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 2022 et 2021, 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 2022 et 2021, 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.

Kudelski S.A.
Cheseaux-sur-Lausanne

Rapport de l'organe de révision
à l'Assemblée générale

sur le rapport de rémunération 2022



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 2022. Notre audit s'est limité aux indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les art. 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) dans les tableaux marqués de l'indication « contrôlé » (section 7 et 8) du rapport de rémunération.

Selon notre appréciation, les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits dans le rapport de rémunération (section 7 et 8) sont conformes à la loi suisse et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

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.

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 sur le rapport de rémunération ne s'étend pas aux autres informations et nous n'exprimons aucune conclusion d'audit sous quelque forme 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 relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb 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. 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 d'une fraude 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 29 mars 2023



REVUE
FINANCIÈRE
ET RAPPORT
FINANCIER

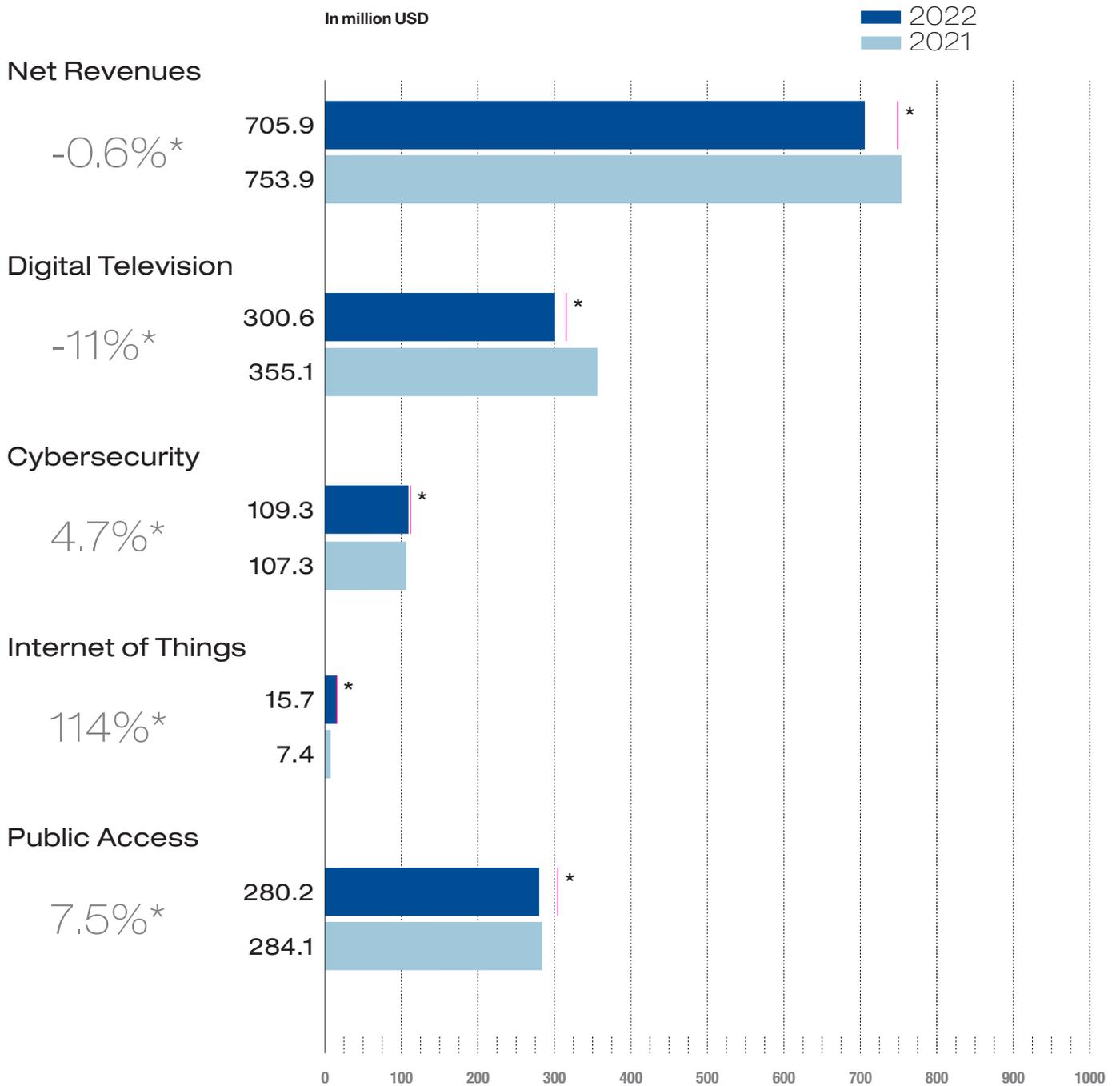
FINANCIAL OVERVIEW

) THE KUDELSKI GROUP

In 2022, three of the Group's four business segments delivered increased revenues in constant currency. The Cybersecurity segment saw double-digit growth in margin after cost of material and a reduction of USD 3.8 million in EBITDA loss. Meanwhile, the IoT segment more than doubled its revenues from the previous year, with a reduction of USD 2.2 million in EBITDA loss. The Public Access segment reverted to positive revenue growth, recovering after two years of COVID-19 related revenue contraction, with a 7.5% growth in constant currency. However, increased operating expenses in local currencies were incurred to ensure the delivery of its growing backlog, resulting in a USD 1.9 million decline in EBITDA compared to the prior year. The Digital TV business delivered lower-than-expected sales, mainly in European markets. Revenues in constant currency decreased by 11.0% compared to the previous year, and EBITDA reached USD 65.1 million.

The Group's total revenues and other operating income decreased to USD 715.9 million from USD 778.8 million in 2021, while net revenues were USD 705.9 million, a marginal decrease of 0.6% in constant currency. The Group generated EBITDA of USD 33.2 million.

GROUP REVENUES
BREAKDOWN BY SEGMENT



* In constant currency

GROUP RESULTS

In 2022, three of the Group's four business segments were able to grow their revenues in constant currency. The Cybersecurity segment saw double-digit growth in margin after cost of material and a reduction of USD 3.8 million in EBITDA loss. Meanwhile, the IoT segment more than doubled its revenues from the previous year, driven by the robust adoption of RecovR, its asset tracking product, resulting in a reduction of USD 2.2 million in EBITDA loss. The Public Access segment also reverted to positive revenue growth, recovering after two years of COVID-19 related revenue contraction with a 7.5% growth in constant currency. However, increased operating expenses in local currencies were incurred to ensure the delivery of its growing backlog, resulting in a USD 1.9 million decline in EBITDA compared to the prior year. On the other hand, the Digital TV business saw lower-than-expected sales, mainly in European markets. Revenues in constant currency compared to the previous year decreased by 11.0%, resulting in a USD 32.2 million decline in EBITDA.

In 2022, the Group's total revenues and other operating income decreased from USD 778.8 million to USD 715.9 million. Net revenues decreased by 0.6% in constant currency and by 6.4% to USD 705.9 million on an as-reported basis. Additionally, other operating income decreased by USD 14.9 million to USD 10.0 million in 2022, which is largely due to the base effect of the USD 13.7 million net gain booked by the Group in 2021 from sale and leaseback transactions.

Margin after cost of material decreased from USD 554.1 million to USD 515.4 million in 2022. The relative margin after cost of material increased from 71.1% to 72.0% with the higher margins in the Cybersecurity segment offsetting the shift in revenue share from the Digital TV segment, which has higher margins, to the Cybersecurity and IoT segments.

In 2022, the Group saw a decrease of USD 11.8 million in personnel expenses compared to the previous year, which was mainly driven by favorable exchange rate effects. Headcount decreased by seven Full Time Equivalents (FTEs) to 3,233 by the end of 2022. The Group aligned its workforce with market demand by increasing headcount in the Cybersecurity and IoT segments, which grew during the reporting period, while the Digital TV and Public Access segments marginally reduced their headcount.

The Group increased other operating expenses by USD 12.4 million in 2022. The easing of pandemic-related restrictions led to an increase of USD 3.0 million in travel expenses and USD 5.7 million in marketing and sales expenses. The higher operating expenses included USD 3.6 million of additional bad debt provisions compared to the prior year.

The Group generated an operating income before depreciation and amortization of USD 33.2 million in 2022, which was a significant decrease from the USD 72.4 million in the previous year. Depreciation, amortization, and impairment for the period amounted to USD 32.3 million, which was USD 9.8 million lower than in 2021, as the Group has reduced capital expenditures systematically in recent reporting periods. Overall, the Group generated an operating income of USD 0.9 million, a decrease of USD 29.4 million compared to 2021.

Interest expense was USD 0.2 million higher than in the prior year, totaling USD 10.0 million. The Group posted USD 2.9 million of net finance expenses, primarily due to net foreign exchange losses. Income tax expenses for the period were at USD 5.9 million, resulting in a net loss of USD 16.3 million for the year.

DIGITAL TV

Digital TV revenues in constant currency decreased by 11.0% in 2022. On an as-reported basis, revenues reached USD 300.6 million, which corresponds to a decline of 15.3%. This decline can be attributed to both foreign exchange factors and the relatively strong performance of Digital TV revenues in 2021, which had a base effect on results in 2022.

Over the past years, the Digital TV business has shifted from a hardware-based model, heavily relying on smart cards, to a more resilient software and service-oriented model. In 2022, Nagravision facilitated the deployment of a cutting-edge streaming service for GTPL Hathway. Meanwhile, Claro Colombia implemented the OpenTV Video Platform solution from the Group, which harmonizes the administration of content, subscription packages, and accounts, resulting in a novel SaaS-based video aggregation service. In Peru, Hispasat empowered local video distributors to offer a superior over-the-top user experience by leveraging the OpenTV Video Platform. And in the Netherlands, United Group capitalized on the Group's NexGuard forensic watermarking technology to eliminate piracy at its root, effectively safe

guarding rightholders' intellectual property. The shift to a software and service-oriented model is reflected in the sales figures for the Digital TV business, with smart card sales declining from USD 61.4 million in 2019 to USD 30.0 million in 2021 and USD 12.8 million in 2022. Hardware sales also followed a similar pattern, peaking at USD 52.2 million in 2021 and declining to USD 39.0 million in 2022, similar to the level in 2019. On the other hand, service, royalties, and software sales were more resilient, reflecting the positive momentum of emerging product lines.

The European Digital TV business experienced a decline in revenues from USD 177.6 million in 2021 to USD 131.5 million in 2022. In constant currency, European revenues declined by 18.5%.

Despite a challenging market environment, Digital TV was able to grow its business with Vodafone by deploying the Group's Security Service Platform and Connect content protection solution. The sales of conditional access modules (CAM) decreased due to supplier delivery issues, particularly in Italy, where revenues declined by 50% compared to the prior year. In addition, the count of active paying subscribers at Liberty Global declined following their sale of some networks.

In the United States, revenues experienced a modest uptick, while the South American market remains lackluster, struggling with the aftermath of the pandemic and sluggish demand. Specifically, smart card revenues from Telefonica markedly decreased in 2022 compared to the previous year.

In 2022, there was a decline of 10.2% in sales from the Asia Pacific and Africa region, which was primarily attributable to the base effect of a strong 2021 at Starhub in Singapore and reduced revenues from the Essel Group in India. However, there was a noticeable upswing in professional services revenues from Mediacorp in Singapore, a promising trend for the development of the Group's Digital TV system integration offering.

Digital TV's margin after cost of material improved from 86.1% to 87.4%, reflecting a more favorable revenue mix due to lower hardware sales, including conditional access modules and set-top boxes. Operating expenses for the segment were USD 10.8 million lower in 2022 compared to the previous year, as currency effects resulted in lower USD-denominated costs and the second half cost base was lower compared to the first

half's. Digital TV's operating income before depreciation and amortization declined from USD 97.3 million to USD 65.1 million in 2022. As depreciation and amortization were USD 7.8 million lower, the segment's operating income decreased by USD 24.4 million to USD 51.6 million.

CYBERSECURITY

In 2022, the Group's cybersecurity business reached net revenues of USD 109.3 million, with a growth rate of 4.7% in constant currency and 1.9% on an as-reported basis. The European region exhibited robust growth, with net revenues rising to USD 43.3 million, representing an impressive year-on-year increase of 34.7% (44.2% in constant currency), following a growth by 21.4% in 2021. The growth of European revenue has resulted in a notable year-on-year increase of USD 6.8 million in margin after cost of material for the region. Cybersecurity's expansion strategy in 2022 saw the business extending its presence outside the Swiss market, with a particular focus on 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 year-on-year decline, though the quality of revenues improved substantially, with a shift from technology reselling to high value-added business lines. This improvement was reflected in a USD 6.2 million year-on-year growth in gross profit. Notably, the steady expansion in the US of the Group's managed security business contributed positively to the overall momentum of Cybersecurity's operations in the US. Additionally, the advisory business, which included significant engagements in the blockchain space, more than doubled in 2022 compared to the previous year.

The Group's Cybersecurity business is being recognized in the industry, having been included in Forrester's Now Tech: European Managed Security Service Providers, the Gartner Market Guide for Managed Security Services, MSSP Alert's '#25 MSSP' and others, such as CSI and Bloor Research.

This segment's margin after cost of material grew to USD 70.6 million, representing a 24.8% increase from the prior year. Margin after cost of material increased from 52.7% to 64.6% as the business mix continues to shift from lower margin technology reselling to higher margin advisory services, managed security services, and proprietary technology sales. Over the last three years, the margin contribution from high-value added business lines has been increasing at an annual rate of 34%, and it currently accounts for 75% of this segment's total margin after cost of material. In 2022, the Cybersecurity business won substantial new contracts in the luxury goods and healthcare sectors, as well as with energy and other critical infrastructure providers.

In the context of its European expansion, the Group launched a new cyber fusion center in Spain staffed with an experienced team of threat detection specialists and cyber response consultants to complement existing centers in Switzerland and the US. In addition, the Group continues to expand its cybersecurity offering portfolio, launching MDR ONE, a new all-in-one solution that provides cloud-native managed detection and response services based on the Group's proprietary technologies.

In the first half of 2022, segment headcount increased to support the further expansion of this business. Cybersecurity hiring in 2022 was strongly biased towards the first half in order to support the growing business activity. As a result, Cybersecurity was able to decrease EBITDA loss from USD 9.8 million in the first half to USD 3.8 million in the second half. Overall, EBITDA loss for the year amounted to USD 13.6 million, indicating an improvement of USD 3.8 million compared to the previous year.

INTERNET OF THINGS (IoT)

In 2022, the IoT segment more than doubled its sales, generating USD 15.7 million of revenues, compared to USD 7.4 million in 2021. The main driver of this growth was RecovR, a comprehensive asset tracking solution that combines lot management for car dealers and theft recovery for their customers. With RecovR, car dealers can optimize their lot management processes, enhance the sales process, and generate a new revenue stream. At the same time, car buyers can enjoy an advanced and reliable wireless theft recovery solution. The adoption of RecovR by 250 car dealerships in the United States as of the end of 2022 indicates a promising trajectory for this business. Furthermore, the acquisition of significant new customers at the start of this year is expected to drive further growth of the RecovR business in 2023.

In addition to RecovR, IoT's Lab and Design business generated a double-digit percentage increase in revenue in 2022, continuing its positive momentum. Similarly, IoT's keySTREAM platform gained additional traction, driving revenue growth compared to the previous year.

In 2022, IoT's margin after cost of material increased by USD 4.1 million to USD 10.9 million. Notwithstanding the doubling of revenues, segment operating expenses only increased marginally, reflecting a return on prior year investments made in the organizational structure to facilitate the successful launch and expansion of the RecovR product and confirming the scalability of RecovR's business model. These developments led to a reduction in the segment's operating loss before depreciation and amortization of USD 2.2 million to USD 19.0 million. This financial result is due to the prudent allocation of resources towards building a strong organizational structure, which enhances operational efficiency and is expected to drive improved operating performance for the future.

PUBLIC ACCESS

In 2022, Public Access benefitted from a recovery in market demand for access control infrastructure in the parking, ski, and events sectors. This reversed two years of negative impacts from COVID-19-related lockdowns. The service business, which has been historically more resilient than the project business, also experienced higher post-pandemic demand in 2022. As a result, Public Access's revenues in constant currency increased by 7.5% in 2022, but a weaker Euro negatively affected its as-reported USD-denominated revenues. In 2022, revenues in USD for Public Access declined by 1.4% to USD 280.2 million compared to the prior year.

European sales strongly recovered for SKIDATA, with Austria and France representing its best performing markets, contributing to growing revenues with solid year-on-year growth rates. In 2022, revenues from the European market grew by 2.3% to USD 173.8 million, 13.9% in constant currency, with Austria registering a robust performance and contributing USD 4.7 million to this growth. The success of both the project and service businesses in Austria, along with the solid performance of the mountain business, were the key drivers of this growth. Similarly, France reported a revenue increase of USD 3.5 million, primarily fueled by a strong service business. As in Austria, SKIDATA's business in France also gained momentum in the mountain segment.

On the other hand, SKIDATA's revenues in the American region were down by USD 9.0 million to USD 62.9 million. Though the service business recorded higher daily rates, revenues from new facilities were materially down, due to the postponement by customers of investments in new installations.

In the Asia/Pacific and Africa region, SKIDATA's revenues grew by 2.7% to USD 43.6 million. Australia continued to perform well, with both new facilities and the service business driving growth. However, China continued to underperform, leading to lower year-on-year sales and a loss of USD 0.7 million. Consequently, the company decided to exit its Chinese joint venture.

As SKIDATA's overall business mix evolves, the share of software and service in the revenue mix continues to increase. For example, the Swedish city of Linköping, in close collaboration with SKIDATA, is spearheading a series of initiatives that seek to modernize its parking infrastructure. These efforts encompass the deployment of a comprehensive digital parking guidance system, an automated ticketless access system, and the widespread incorporation of electric vehicle charging stations across 14 parking facilities throughout the city, all using SKIDATA's unified platform, which is accessible via mobile devices.

As a result of this change in business mix, SKIDATA's margin after cost of material continues to improve, rising from 60.3% in 2021 to 61.1%. In 2022, the recurring facility operations and modernization business lines exhibited solid performance, accounting for 82% of the company's total revenues. This figure represents a noteworthy increase from the 70% share recorded in 2019 and is evidence of the continued momentum of SKIDATA's cloud-based platform business.

In 2022, Public Access saw an increase of USD 1.8 million in operating expenses compared to the previous year, as the prior year benefited from cost-saving measures due to COVID-19. However, in constant currency terms, operating expenses materially increased compared to 2021, as cost-saving initiatives were postponed to ensure that the business could fulfill its backlog. The segment's headcount at the end of 2022 declined by 18 full-time employees from the prior year, primarily in the US market.

Overall, higher operating expenses led to a decline in segment EBITDA of USD 1.9 million, resulting in an EBITDA of USD 15.4 million for 2022.

BALANCE SHEET AND CASH FLOWS

Total non-current assets decreased by USD 39.9 million to USD 552.6 million as of December 31, 2022. Foreign exchange effects decreased the USD value of assets denominated in foreign currencies. However, the Group also continued to reduce the overall level of investments in tangible and intangible assets compared to previous years. Tangible fixed assets decreased by USD 5.9 million and intangible assets decreased by USD 21.6 million. The reduction of USD 9.1 million in financial assets at amortized cost is the result of the decline in long-term trade accounts receivables due to collections and reclassification to short-term receivables.

Compared to December 31, 2021, total current assets decreased by USD 220.5 million to USD 412.4 million. The increase in inventory by USD 16.6 million is primarily attributable to the accumulation of safety stock at SKIDATA and for the IoT business, in order to mitigate supply risks caused by the instability of semiconductor supply chains. SKIDATA added USD 6.5 million of inventory and IoT added USD 8.3 million. The Group's trade receivables decreased by USD 10.6 million, with SKIDATA reducing its outstanding receivables by USD 8.7 million. Additionally, the Group decreased its contract assets by USD 9.1 million to USD 27.6 million, which was the result of the continued enhancements to SKIDATA's invoicing cycles.

At the end of 2022, cash and cash equivalents amounted to USD 62.2 million, representing a USD 222.3 million decrease from December 31, 2021, as the Group repaid the CHF 200 million bond that matured in August 2022.

Total equity decreased by USD 35.1 million, mainly reflecting the USD 16.3 million net loss for the period and a USD 19.8 million negative currency translation adjustment. Total non-current liabilities decreased by USD 36.9 million to USD 273.4 million, with long-term financial debt declining by USD 14.7 million to USD 182.2 million, driven by currency translation effects and debt repayment. In the first half 2022, the Group repurchased a nominal amount of CHF 12.1 million of its 2022

bond and CHF 1.8 million of its 2024 bond. During the second half, the Group did not engage in any additional bond repurchases. On August 12, 2022, the Group fully repaid its 2022 bond.

The Group reduced employee benefit liabilities by USD 20.1 million to USD 4.7 million. Lower pension liabilities are mainly driven by the CHF 60.4 million favorable impact from a change of the discount rate for future liabilities from 0.35% to 2.3%, partly offset by a CHF 29.1 million plan asset loss. This reduction of liabilities is booked as other comprehensive income and has no impact on the Group's profit and loss statements.

Total current liabilities decreased by USD 188.5 million to USD 330.0 million, with short-term financial debt decreasing by USD 163.1 million to USD 76.9 million, as the Group fully repaid its 2022 bond. The Group also reduced contract liabilities by USD 11.8 million and other current liabilities by USD 11.0 million.

In 2022, the Group generated negative operating free cash flows, reversing the strong cash generation of the past two years. 2022 cash flow from operating activities was USD 1.5 million, compared to USD 103.1 million in 2021. The Group spent USD 18.7 million to increase its inventory and reduced deferred costs and other net current working capital items by USD 29.7 million. This item included the reduction of compensation-related accruals, indirect tax payables, and contract liabilities. The Group continued to maintain strict discipline in managing capital expenditures in 2022, with cash flows for investing activities amounting to USD 4.5 million.

Net cash-out used in financing activities amounted to USD 202.5 million. This cash outflow included a USD 216.1 million debt repayment, primarily due to the repayment of the 2022 bond, USD 16.2 million in payments of lease obligations, USD 12.1 million in dividends paid to non-controlling shareholders, and a USD 6 million cash distribution to Kudelski SA shareholders.

Foreign exchange effects also resulted in a decrease of USD 16.9 million in the balance of cash and cash equivalents.

OUTLOOK

For the Digital TV segment, the Group forecasts a small single-digit percentage decline in revenue for 2023, accompanied by a small reduction in operating costs. Overall, the Group expects a moderate decrease in Digital TV EBITDA in comparison to 2022.

The Group expects a continued expansion in revenue and a double-digit percentage growth in profit after cost of material for the Cybersecurity segment. As the growth rate of operating expenses is anticipated to be lower than in previous periods, the Group expects to reduce the segment's EBITDA loss to an amount in the single-digit millions for the full year.

The growth of IoT services and the keySTREAM platform will serve as a driver for long-term growth in the IoT segment. In 2023, IoT revenues are predicted to roughly double, driven by the strong momentum of RecovR sales, but lower margins after cost of material from asset tracking will result in less-than-proportional growth in gross profits for the segment. A moderate increase in operating expenses is anticipated, with the aim of achieving a significant reduction in operating loss in 2023 compared to the prior year.

For the full year 2023, the Group expects a mid single-digit percentage increase in both Public Access revenue and profit after cost of material. Assuming stable operating expenses, Public Access' EBITDA is expected to improve materially in comparison to 2022.

CONTENTS

KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021	P. 110
CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021	P. 111
CONSOLIDATED BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2022 AND 2021	P. 112
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021	P. 113
CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021	P. 114
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022	P. 115
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 161

KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2022 AND 2021	P. 167
INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2022	P. 168
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2022	P. 169
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 175

CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021)

In USD'000	Notes	2022	2021
Revenues	4	705 883	753 932
Other operating income	5	9 995	24 900
Total revenues and other operating income		715 878	778 832
Cost of material, licenses and services		-200 464	-224 776
Employee benefits expense	6	-374 372	-386 152
Other operating expenses	7	-107 866	-95 547
Operating income before depreciation, amortization and impairment		33 176	72 356
Depreciation, amortization and impairment	8	-32 310	-42 128
Operating income		866	30 228
Interest expense	9	-10 000	-9 774
Other finance income/(expense), net	10	-2 929	2 107
Share of result of associates	16	1 674	2 111
Income before tax		-10 390	24 672
Income tax expense	11	-5 865	-3 222
Net income for the period from continuing operations		-16 255	21 451
Net result from discontinued operations	36	-	-1 089
Net income for the period		-16 255	20 362
Attributable to:			
- Equity holders of the company		-20 661	14 592
- Non-controlling interests		4 406	5 770
Earnings per share (in USD)			
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in USD)	12	-0.3704	0.2637
- Continuing operations		-0.3704	0.2834
- Discontinued operations		-	-0.0197
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	12	-0.0370	0.0264
- Continuing operations		-0.0370	0.0284
- Discontinued operations		-	-0.0020

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

CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021)

In USD'000	2022	2021
Net income	-16 255	20 362
Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:		
Currency translation differences	-19 891	-7 675
Cash flow hedges, net of income tax	-66	151
	-19 956	-7 524
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	18 095	21 156
	18 095	21 156
Total other comprehensive income, net of tax	-1 861	13 631
Total comprehensive income	-18 116	33 993
Attributable to:		
Shareholders of Kudelski SA	-22 441	28 168
- Continuing operations	-22 441	28 168
- Discontinued operations	-	-
Non-controlling interests	4 325	5 825

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

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2022 AND 2021)

In USD'000	Notes	31.12.2022	31.12.2021
ASSETS			
Non-current assets			
Tangible fixed assets	13	68 026	73 940
Intangible assets	14	359 028	380 607
Right-of-use assets	15	50 437	50 746
Investments in associates	16	10 667	9 335
Deferred income tax assets	17	39 593	44 054
Financial assets at amortized cost	18	22 742	31 792
Financial assets at fair value through profit and loss	18	1 137	1 152
Other non-current assets	18	976	896
Total non-current assets		552 607	592 523
Current assets			
Inventories	19	70 980	54 378
Trade accounts receivable	20	152 909	163 514
Contract assets	20	27 582	36 733
Other financial assets at amortized cost	21	43 380	49 655
Other current assets	22	55 196	43 450
Derivative financial instruments	34	143	699
Cash and cash equivalents	23	62 167	284 489
Total current assets		412 357	632 918
Total assets		964 964	1 225 441
EQUITY AND LIABILITIES			
Equity			
Share capital	24	344 190	340 484
Reserves		-9 871	21 145
Equity attributable to equity holders of the parent		334 319	361 629
Non-controlling interests	25	27 254	35 033
Total equity		361 573	396 662
Non-current liabilities			
Long-term financial debt	26	182 172	196 870
Long-term lease obligations	15	75 035	76 504
Deferred income tax liabilities	17	1 120	2 050
Employee benefits liabilities	28	4 662	24 715
Other long-term liabilities	29	10 364	10 070
Total non-current liabilities		273 352	310 209
Current liabilities			
Short-term financial debt	30	76 883	240 023
Short-term lease obligations	15	13 777	15 114
Trade accounts payable	31	67 972	68 586
Contract liabilities	32	71 520	83 298
Other current liabilities	33	94 685	105 718
Current income taxes		2 512	2 684
Derivative financial instruments	34	88	82
Provisions for other liabilities and charges	35	2 600	3 065
Total current liabilities		330 039	518 569
Total liabilities		603 391	828 778
Total equity and liabilities		964 964	1 225 441

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

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021)

In USD'000	Notes	2022	2021
Net income for the year		-16 255	20 362
Adjustments for net income non-cash items:			
- Current and deferred income tax		5 865	3 222
- Interests, allocation of transaction costs and foreign exchange differences		13 454	6 311
- Depreciation, amortization and impairment	8	32 310	42 128
- Share of result of associates	16	-1 674	-2 111
- Non-cash employee benefits (income) / expense		3 336	3 287
- Deferred cost allocated to income statement		0	187
- Additional provisions net of unused amounts reversed		-285	323
- Non-cash government grant income		-6 084	-4 265
- Other non-cash (income) / expenses		2 885	-11 600
Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:			
- Other non-operating cash items		-24	-12 843
Adjustments for change in working capital:			
- Change in inventories		-18 712	5 193
- Change in trade accounts receivable		17 134	29 198
- Change in trade accounts payable		4 534	-836
- Change in accrued expenses		-179	-1 227
- Change in deferred costs and other net current working capital headings		-29 731	18 341
Government grant from previous periods received		5 050	16 309
Dividends received from associated companies	16	133	1 911
Interest paid		-10 135	-8 938
Interest received		768	698
Income tax paid		-882	-2 525
Cash flow from operating activities		1 508	103 127
Purchases of intangible fixed assets		-4 011	-6 474
Purchases of tangible fixed assets		-4 692	-7 417
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		3 829	98 004
Proceeds from sale of investment property		-	11 352
Divestment of financial assets and loan reimbursement		414	1 306
Acquisition of associated companies		-	-4 922
Cash flow from investing activities		-4 459	91 849
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans and other non-current liabilities		-216 058	-75 661
Increase in bank overdrafts, long-term loans and other non-current liabilities		47 808	42 591
Payments of lease liabilities		-16 249	-14 756
Proceeds from employee share purchase program	39	117	122
Acquisition of non-controlling interests		-	-355
Dividends paid to non-controlling interests		-12 105	-963
Dividends paid to shareholders	38	-5 999	-6 080
Cash flow from financing activities		-202 486	-55 102
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		-16 885	-7 969
Net movement in cash and cash equivalents		-222 322	131 905
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	23	284 489	152 584
Cash and cash equivalents at the end of the year	23	62 167	284 489
Net movement in cash and cash equivalents		-222 322	131 905

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

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021)

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, 2021		337 295	69 758	-65 470	-2 683	-449	30 580	369 031
Net income		-	-	14 592	-	-	5 770	20 362
Other comprehensive income		-	-	21 156	151	-7 731	56	13 631
Total comprehensive income		-	-	35 748	151	-7 731	5 825	33 993
Employee share purchase program	39	418	-242	-	-	-	-	176
Shares issued to employees	39	2 770	-1 911	-	-	-	-	859
Dividends paid to shareholders	38	-	-3 040	-3 040	-	-	-	-6 080
Dividends paid to non-controlling interests		-	-	-	-	-	-963	-963
Transactions with non-controlling interests		-	-	54	-	-	-409	-355
December 31, 2021		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

Fair value and other reserves as of December 31, 2022 include kUSD -2 598 (2021: kUSD -2 532) of unrealized loss on financial assets at fair value through other comprehensive income.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

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 (IFRS IC) applicable to companies reporting under IFRS. The financial statements comply with IFRS 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) 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 reclassified to profit or loss.

d) Associates

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

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

(C) Foreign currencies

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

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

foreign exchange transaction gains and losses are recognized in the subsidiary's income statement.

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

(D) Revenue recognition

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

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

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

alone selling price is the price at which we would sell a promised good or service separately to a customer. Observable stand-alone selling prices are used when readily available. If not available, we estimate the price based on observable inputs, including direct labor hours and allocable costs.

(a) Hardware

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

(b) Software, licenses and royalties

Revenue from software sales is recognized at the point in time when the customer acquires the right to use the soft-

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

ware 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 rendered may include system integrations, specific developments and customization, maintenance and training, and may be provided by us or by third-parties as part of bundled arrangements or on a stand-alone basis as consulting or managed service engagements.

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

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

(i) Time and materials service contracts.

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

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

(E) Government grants

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

(F) Cost of material, licenses and services

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

Cost of licenses includes amounts charged by external suppliers for sub-licenses on a per-unit basis for each unit of delivered product (e.g. CODEC licenses charged on each set-top-box sold). It therefore specifically excludes licenses paid independently of the number of units sold, deployed or used in a development process.

Cost of services includes outsourced services that are directly connected to a recognized sales transaction, such as subcontracting a portion of a maintenance agreement or outsourcing the implementation of a revenue-generating customer solution.

(G) Derivative financial instruments

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

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

(a) Derivatives that do not qualify for hedge accounting

Certain derivatives transactions, while providing effective economic hedging under the Group's risk management policy, do not qualify for hedge accounting under the specific rules of IFRS 9. Changes in the fair value of derivative instruments that do not qualify for hedge accounting under IFRS 9 are recognized immediately in the income statement as part of 'other finance income/(expense), net'.

(b) Cash flow hedge

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

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

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

When a cash flow hedge no longer meets the criteria for hedge 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'.

(H) Taxes

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

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

Temporary differences and tax losses 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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

differences and tax losses which generate deferred tax assets and liabilities based on their future probable use are combined within each legal entity to provide a net deferred tax asset or liability amount. Deferred income tax liabilities have not been recognized for withholding tax and other taxes that would be payable on the unremitted earnings of certain subsidiaries. Such amounts are either permanently reinvested or do not generate any taxation due to the application of tax treaties or tax reliefs.

(I) Tangible fixed assets

(a) General

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

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

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

Technical equipment and machinery

Useful life in years

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

Other equipment

Useful life in years

Office furniture and equipment	5 - 7
Vehicles	4 - 5

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

(b) 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.

(J) Intangible assets

(a) Goodwill

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

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

(b) Internal research and development

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

(c) External research and development

Expenditures with external parties for research and development, application software and technology contracts are charged to the income statement as incurred if they do not qualify for capi-

talization. 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 maintaining computer software programs are recognized as expense as incurred.

(e) Customer lists, Trademarks and Brands

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

(f) Other intangibles in connection with business combinations

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

Over the useful life, in years

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

(K) 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.

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.

(K) Financial assets

(a) Classification

The Group classifies its financial instruments in the following categories: financial assets or financial liabilities measured at fair value (either through 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.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

(b) Measurement

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

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

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

Assets that are held for collection of contractual cash flows and for selling the financing assets, where the assets' cash flows represent solely payments of principal and interest, are measured at fair value through OCI. Movements in the carrying amount are taken through OCI, except for the recognition of impairment gains or losses, interest revenue and foreign exchange gains and losses, which are recognized in profit or loss. When the financing asset is derecognized, the cumulative gain or loss previously recognized in OCI is reclassified from equity

to profit or loss and recognized in 'other finance income/(expense), net'. Interest income from these financial assets 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.

(L) Inventories

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

The cost of work in progress and 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.

(M) Deferred costs

Deferred costs are measured at cost and are allocated to the income statement over the shorter of their useful life

and the contract period. The portion of deferred cost to be expensed in the income statement during a period that exceeds 12 months from the balance sheet date is disclosed under other non-current assets.

(N) Trade accounts receivable

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

(O) Contract assets

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

(P) Cash and cash equivalents

Cash and cash equivalents include cash in hand and highly liquid investments with original maturities of three months or less which are readily convertible to known amounts of cash. Bank overdrafts are included in short-term financial debt in current liabilities on the balance sheet.

(Q) Share capital

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

(R) Borrowings

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

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

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'.

(S) Provisions

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

(T) Employee benefits (a) Pension obligations

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

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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

sive 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.

(U) Trade accounts payable

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

(V) Contract liabilities

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

(W) Dividends

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

(X) Non-current assets held for sale

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

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

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

The accounting policies adopted are consistent with those followed in the preparation of the Group's annual financial statements for the year ended December 31, 2021.

The Group has applied the following amendments and interpretations effective from January 1, 2022:

- Property, Plant and Equipment: Proceeds before Intended Use - Amendments to IAS 16
- Onerous Contracts - Costs of Fulfilling a Contract - Amendments to IAS 37
- Annual Improvements to IFRS Standards 2018-2020, and
- Reference to the Conceptual Framework - Amendments to IFRS 3.

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, 2023 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. 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 28) 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 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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

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.

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

Liquidity risk management

The Group has built an appropriate liquidity risk management framework for the management of the Group's short, medium and long-term funding and liquidity management requirements. The Group manages liquidity risk by maintaining adequate reserves, banking facilities and reserve borrowing facilities, by continuously monitoring forecasts and actual cash flows and by matching the maturity profiles of financial assets and liabilities.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

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
	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					-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

In USD'000	Digital TV	Public Access	Cyber-security	Internet of Things	Total
	2021	2021	2021	2021	2021
Revenues from external customers	355 075	284 142	107 295	7 419	753 932
Other operating income - operating segments	8 362	2 099	39	737	11 236
Other operating income - corporate functions	-	-	-	-	13 664
Total segment revenue and other operating income	363 437	286 241	107 334	8 156	778 832
Cost of materials, licenses and services	-57 664	-115 020	-50 753	-1 339	-224 776
Operating expenses	-208 504	-153 873	-74 006	-28 044	-464 427
Operating income before depreciation, amortization and impairment	97 270	17 347	-17 424	-21 227	89 629
Depreciation, amortization and impairment	-21 255	-17 319	-2 952	-601	-42 128
Operating income - excluding corporate common functions	76 014	28	-20 377	-21 828	47 501
Corporate common function expenses					-17 273
Interest expense and other finance income/(expense), net					-7 667
Share of result of associates	1 455	656	-	-	2 111
Income before tax from continuing operations					24 672
Total segment assets	718 342	312 531	143 478	43 341	1 217 691
	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2021	31.12.2021

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Total segment assets	958 061	1 217 691
Cash and cash equivalents	1 464	2 284
Other current assets	380	403
Financial assets and other non-current assets	5 059	5 062
Total Assets as per Balance Sheet	964 964	1 225 441

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	
	2022	2021	31.12.2022	31.12.2021
Switzerland	54 753	50 562	35 956	36 311
United States of America	194 295	203 542	267 778	271 510
France	54 456	55 528	31 541	8 557
Germany	41 578	36 953	4 559	1 160
Netherlands	32 903	42 415	888	6 791
Austria	29 279	24 326	41 183	45 893
Italy	29 973	41 729	6 543	4 818
Rest of the world	268 647	298 878	100 686	140 485
	705 883	753 932	489 135	515 525

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	
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
Europe	131 486	177 645	173 801	169 902	43 274	32 118	5 034	5 027
Americas	104 002	104 867	62 859	71 820	64 740	74 874	10 252	2 349
Asia and Africa	65 149	72 563	43 565	42 420	1 272	303	448	44
	300 638	355 075	280 225	284 142	109 286	107 295	15 734	7 419
Sale of goods	39 470	80 792	167 441	164 002	11 101	18 267	9 899	510
Services rendered	171 350	183 805	87 700	93 314	69 762	55 761	5 438	6 603
Royalties and licenses	89 818	90 479	25 084	26 826	28 423	33 267	398	306
	300 638	355 075	280 225	284 142	109 286	107 295	15 734	7 419

5. OTHER OPERATING INCOME

In USD'000	2022	2021
Government grants (research, development and training)	5 770	3 951
COVID-19 subsidies	575	530
Income from rental of property	2 600	4 137
Gain on disposal of assets	24	268
Gain on sale-and-leaseback	–	13 664
Contingent consideration received	–	547
Others	1 027	1 804
	9 995	24 900

6. EMPLOYEE BENEFITS EXPENSE

In USD'000	Note	2022	2021
Wages and salaries		300 444	314 653
Social security costs		46 097	43 748
Defined benefit plans expenses	28	10 636	10 483
Defined contribution plans expenses		6 716	7 799
Other personnel expenses		10 479	9 468
		374 372	386 152

7. OTHER OPERATING EXPENSES

In USD'000	2022	2021
Development and engineering expenses	12 060	10 925
Travel, entertainment and lodging expenses	19 542	16 502
Legal, experts and consultancy expenses	16 577	18 206
Administration expenses	28 101	27 369
Building and infrastructure expenses	11 633	11 632
Marketing and sales expenses	9 289	3 552
Taxes other than income tax	2 516	2 972
Change in provisions	-160	-2 410
Insurance, vehicles and others	8 307	6 800
	107 866	95 547

8. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In USD'000	Note	2022	2021
Land and buildings	13	2 060	2 555
Equipment and machines	13	5 924	7 808
Total depreciation and impairment of tangible fixed assets		7 984	10 363
Land and buildings	15	11 791	11 834
Vehicles, equipment and other	15	2 455	2 603
Total depreciation and impairment of right-of-use assets		14 245	14 437
Intangible assets	14	10 081	17 328
Total amortization and impairment on intangible fixed assets		10 081	17 328
Depreciation, amortization and impairment		32 310	42 128

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

9. INTEREST EXPENSE

In USD'000	Note	2022	2021
Interest expense:			
- Bond 2015-2022	27	2 259	4 103
- Bond 2016-2024	27	2 398	2 542
- Net interest expense recognized on defined benefit plans	28	249	217
- Interest on lease obligations	15	2 639	1 255
- Other and bank charges		2 455	1 656
		10 000	9 774

10. OTHER FINANCE INCOME/(EXPENSE), NET

In USD'000	Note	2022	2021
Interest income		1 532	1 664
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments		-2 173	89
Net foreign exchange transaction gains/(losses)		44	1 572
Others		-2 332	-1 217
		-2 929	2 107

11. INCOME TAX EXPENSE

In USD'000	Note	2022	2021
Current income tax		-5 451	-75
Deferred income tax	17	358	-668
Non-refundable withholding tax		-772	-2 479
		-5 865	-3 222

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	2022	2021
Income before tax	-10 390	24 672
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	1 707	-5 640
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	2 004	2 603
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	3 559	2 691
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-11 604	-2 852
Effect of changes in tax rates	320	-410
Effect of associates' result reported net of tax	174	-
Effect of disallowed expenditures	-747	-2 278
Effect of prior year income taxes	-1 454	2 537
Effect of non-refundable withholding tax	-772	-2 479
Other	948	2 606
Tax expense	-5 865	-3 222

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 1 028 (2021: kUSD 1 452) and is included in 'Other' in the above table.

The weighted average applicable tax rate decreased from 22.9% in 2021 to 16.4% in 2022. 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	2022	2021
Net income attributable to bearer shareholders	-18 945	13 371
- Continuing operations	-18 945	14 369
- Discontinued operations	-	-997
Net income attributable to registered shareholders	-1 715	1 221
- Continuing operations	-1 715	1 312
- Discontinued operations	-	-91
Total net income attributable to equity holders	-20 661	14 592
Weighted average number of bearer shares outstanding	51 145 414	50 707 298
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)	-0.3704	0.2637
- Continuing operations	-0.3704	0.2834
- Discontinued operations	-	-0.0197
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	-0.0370	0.0264
- Continuing operations	-0.0370	0.0284
- Discontinued operations	-	-0.0020

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 2022

13. TANGIBLE FIXED ASSETS

In USD'000	Land	Buildings	Building improve- ments	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
GROSS VALUES AT COST						
As of January 1, 2021	25 961	120 185	16 879	104 859	20 440	288 324
Additions	–	614	1 893	3 931	979	7 417
Disposals and retirements	-18 471	-64 308	-5 658	-2 131	-782	-91 350
Currency translation effects	-610	-3 709	-461	-5 345	-571	-10 696
Reclassification & others	–	–	329	194	-523	–
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 December 31, 2022	6 880	51 849	12 687	76 790	15 131	163 337
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT						
As of January 1, 2021	–	-50 550	-12 767	-81 651	-15 654	-160 621
Systematic depreciation	–	-848	-1 707	-6 015	-1 794	-10 363
Disposals and retirements	–	37 035	4 678	2 112	759	44 585
Currency translation effects	–	2 006	314	3 897	429	6 645
Reclassification & others	–	–	-253	95	158	–
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 December 31, 2022	–	-12 646	-8 065	-62 160	-12 440	-95 311
Net book values as of December 31, 2021	6 880	40 424	3 247	19 948	3 441	73 940
Net book values as of December 31, 2022	6 880	39 203	4 622	14 630	2 691	68 026
Useful life in years	Indefinite	10 – 50	4 – 8	4 – 10	4 – 7	

In USD'000

31.12.2022 31.12.2021

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

7 733 8 618

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. Disposals of Land and Building assets during 2021 are related to the sale-and-leaseback of Corporate buildings in Switzerland (note 15).

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, 2021	124 601	72 210	72 705	357 332	471	627 317
Additions	4 351	1 449	674	–	–	6 474
Disposals and retirements	–	–	-550	–	–	-550
Currency translation effects	-4 988	-1 658	-2 595	-6 354	-27	-15 623
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 December 31, 2022	92 000	66 985	70 844	337 230	425	567 483
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT						
As of January 1, 2021	-114 714	-52 034	-60 749	–	-463	-227 959
Systematic amortization	-2 247	-6 475	-8 602	–	-3	-17 328
Recovery of amortization on disposal and retirements	–	–	550	–	–	550
Currency translation effects	4 236	1 305	2 157	–	27	7 725
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 December 31, 2022	-83 339	-58 338	-66 354	–	-424	-208 454
Net book values as of December 31, 2021	11 238	14 796	3 591	350 977	4	380 607
Net book values as of December 31, 2022	8 661	8 647	4 489	337 230	1	359 028
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 2022

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:

2022	Carrying amount	Period of cash flow projections	Annual sales growth	Cumulative 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

2021	Carrying amount	Period of cash flow projections	Annual sales growth	Cumulative annual growth rate	Annual margin evolution	Terminal growth rate	Pre-tax discount rate
Goodwill CGU							
Digital TV	214 492	5 years	-4% to 3%	-0.7%	Declining	1.5%	8.5%
Public Access	35 689	5 years	1% to 9%	4.6%	Stable	2.0%	9.5%
Cybersecurity	64 948	5 years	15% to 25%	14.0%	Improvement	2.2%	8.8%
IoT	35 848	5 years	50% to 123%	81.0%	Improvement	2.2%	8.5%

350 977

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 services CFC, managed services L1/L2, innovation, marketing/PMO) 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. Management assumed constant gross margins for each line of business. 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.

Following a strong 2021, Cybersecurity maintained strong gross profit momentum in 2022. In line with prior years, Cybersecurity was able to continue growing its high value-added business lines, including managed security services, advisory, and innovation services posting a significant year-on-year growth. In 2023, Cybersecurity is expected to continue to benefit from favorable technology adoption trends and maintain a growth momentum. For planning purposes, gross profit growth is anticipated to be lower than in previous years. Gross profit is then expected to continue to grow at double-digit rates 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 strategic shift of the IoT activities in prior years, including in particular the introduction of a new IoT Solutions product line and mainly driven by the segment's asset tracking solutions, resulted in a near term shift to end-to-end IoT solutions with the assumption that IoT platform revenues will gain momentum in the later years of the planning period.

IoT revenue projections by business line are based on volume and pricing projections for the early years in the plan 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 2022, IoT segment revenues more than doubled compared to the prior year, thus validating prior business plan assumptions. The Group expects strong 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 revenues in local currencies recovered in 2022, after two years of COVID-related revenue decline. Management expects this recovery to extend into 2023 and anticipates a return to historical revenue growth rates in the following years of the planning period.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

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, except for goodwill of Cybersecurity and IoT, for which reasonably possible changes in recurring revenues and revenue growth assumptions could result in a potential goodwill impairment. Considering the high level of annual planned sales growth, a 9.61% reduction of the assumed annual growth rate in the Cybersecurity segment and a 10.36% reduction of the assumed annual growth rate in the IoT segment, without any adjustment of operating expenses, would lead to a value-in-use equal to the carrying amount of goodwill at the end of the planning period. The headroom for Cybersecurity and IoT are mUSD 66.8 and mUSD 95.3 respectively.

15. LEASING

In USD'000

31.12.2022 31.12.2021

Land and buildings	46 311	47 298
Vehicles, equipment and other	4 126	3 448
	50 437	50 746

In USD'000

GROSS RIGHT-OF-USE ASSETS

As of January 1, 2021

	Land	Building & leasehold facilities	Vehicles	Equipment	Total
Additions	–	23 607	1 673	117	25 398
Disposals and retirements	-135	-4 699	-2 189	-2	-7 025
Currency translation effects	-69	-1 701	-513	-15	-2 298

As of January 1, 2022

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 December 31, 2022

	774	72 854	8 377	195	82 200
--	------------	---------------	--------------	------------	---------------

ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

As of January 1, 2021

Systematic depreciation	-45	-11 789	-2 513	-91	-14 437
Recovery of depreciation on disposal and retirements	–	4 234	2 097	2	6 332
Currency translation effects	8	858	263	8	1 138

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 December 31, 2022

	-158	-27 159	-4 306	-140	-31 763
--	-------------	----------------	---------------	-------------	----------------

Net book values as of December 31, 2021

	693	46 605	3 333	116	50 746
--	------------	---------------	--------------	------------	---------------

Net book values as of December 31, 2022

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

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 14 245 (2021: kUSD 14 437) and interest expense of kUSD 2 639 (2021: kUSD 1 255), and are recognized in the cash flow statement as adjustments to net income non-cash items in operating activities. Lease payments of kUSD 16 249 (2021: kUSD 14 756) 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 6 062 (2021: kUSD 5 822) and low-value leases of kUSD 293 (2021: kUSD 319) remain fully recognized as an operational expense. The total cash outflow for leases in 2022 was kUSD 25 243 (2021: kUSD 22 153).

The Group's remaining contractual maturities of lease obligations at December 31, 2022 and 2021 are as follows:

In USD'000	2022	2021
Within one year	13 777	15 114
In the second to fifth year inclusive	34 676	38 950
More than five years	40 359	37 554
	88 812	91 618

SALE-AND-LEASEBACK TRANSACTIONS

In September 2021, the Group completed a sale-and-leaseback transaction involving a satellite office building located in Lausanne, Switzerland. The building was sold for kUSD 20 783 and leased back for an initial term of fifteen years, with specified renewal options for up to an additional ten years. The Group recorded a gain on the sale-and-leaseback of kUSD 5 867 which was recognized in 'Other operating income' in the consolidated income statement for the year ended December 31, 2021.

In addition, during December 2021, the Group completed the sale-and-leaseback of properties hosting the Group's headquarters in Cheseaux, Switzerland for an amount of kUSD 82 037. The investor group that acquired the properties includes members of the Kudelski family, a long-time shareholder of the Group, the Group's Swiss pension fund and Nagravisio. Based on the Group's assessment, control of the properties had been transferred to the investor group and Nagravisio's remaining interest in the property was accounted for as an 'Investment in associate' (note 16). The building was leased for an initial term of fifteen years, with specified renewal options for up to an additional ten years. For the year ended December 31, 2021, the Group recorded a gain on the sale-and-leaseback of kUSD 7 797 which was included in 'Other operating income' in the consolidated income statement.

16. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In USD'000	2022	2021
At January 1	9 335	7 007
Acquisition of an associate	-	2 290
Share of profit	1 674	2 111
Dividends received	-133	-1 911
Currency translation effects	-209	-162
At December 31	10 667	9 335

During 2021, the Group invested kUSD 4 922 in Kudelski Buildings Sarl. This amount was offset by its proportion of the gain on sale-and-leaseback transaction of kUSD 2 632.

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

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2022	2021
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 Sarl	Real estate company	22.5%	22.5%

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Total assets	107 270	101 425
Total liabilities	61 887	60 647
Net assets	45 383	40 778
Group's share of associates' net assets	12 758	11 430
	2022	2021
Revenue	47 115	49 518
Result of the period	5 819	6 154
Group's share of associates' result for the period	1 674	2 111

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	31.12.2022	31.12.2021
Deferred tax assets	39 593	44 054
Deferred tax liabilities	-1 120	-2 050
	38 473	42 004

Movement on the deferred income tax account is as follows:

In USD'000	Note	2022	2021
At January 1		42 004	47 663
Exchange differences		-969	-1 566
Recognized against other comprehensive income		-2 920	-3 426
Income statement (expense)/income	11	358	-668
At December 31		38 473	42 004

The movement in deferred tax assets and liabilities during 2022, without taking into consideration the offsetting of balances within the same tax jurisdiction, is as follows:

In USD'000	At January 1, 2022	Income statement effect	Other Comprehensive income	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

And for 2021:

In USD'000	At January 1, 2021	Income statement effect	Other Comprehensive income	Currency translation effects	At December 31, 2021
Deferred tax assets associated with					
- intangibles	2 439	-459	-	-75	1 905
- employee benefits	6 642	135	-3 413	-284	3 080
- tax losses	33 787	-6 374	-	-760	26 652
- provisions and other elements tax deductible when paid	5 756	738	12	-405	6 100
- intercompany profit elimination	4 419	-380	-	-303	3 736
- leases	190	5 010	-	5	5 205
- others	536	-155	-25	-15	341
Total deferred tax assets (gross)	53 768	-1 486	-3 426	-1 837	47 020
Deferred tax liabilities associated with					
- intangibles	-3 577	1 021	-	81	-2 475
- provisions and accelerated tax depreciation	-1 928	1 375	-	107	-446
- others	-600	-1 578	-	83	-2 094
Total deferred tax liabilities (gross)	-6 105	818	-	271	-5 016
Net deferred tax asset/(liability)	47 663	-668	-3 426	-1 566	42 004

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of mUSD 1 279.5 (2021: mUSD 1 311.9) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of mUSD 268.5 (2021: mUSD 344.9) 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 1 011.0 (2021: mUSD 967.0) 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	2022	2021
Expiration within:		
One year	23.3	10.7
Two years	114.7	23.4
Three years	139.9	122.0
Four years	142.4	148.0
Five years	31.3	152.4
More than five years	559.4	510.5
Total	1 011.0	967.0

18. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Financial assets at amortized cost:		
Loan – third party	11 928	12 366
State and government institutions	4 317	4 877
Trade accounts receivable (long-term portion)	4 597	12 539
Guarantee deposits	1 809	1 878
Prepaid expenses and accrued income (long-term portion)	90	133
Total financial assets at amortized cost	22 742	31 792
Financial assets at fair value through profit or loss:		
Equity instruments (level 3)	1 137	1 152
Total financial assets at fair value through profit or loss	1 137	1 152
Other non-current assets:		
Deferred rent	976	896
Total other non-current assets	976	896
Total	24 856	33 840

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 1.90% (2021: 1.83%). 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. INVENTORIES

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Raw materials	3 980	2 898
Work in progress	7 450	6 881
Finished goods	59 550	44 600
	70 980	54 378

The cost of inventories recognised as an expense includes kUSD 1 734 (2021: kUSD 2 273) in respect of write-downs, and has been reduced by kUSD 440 (2021: kUSD 605) 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 15 712 (2021: kUSD -5 590).

20. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE AND CONTRACT ASSETS

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Trade accounts receivable	165 701	178 101
Less: provision for impairment	-15 194	-16 166
Trade accounts receivable related parties	2 402	1 579
Trade accounts receivable - net	152 909	163 514
Contract assets	29 916	37 842
Less: provision for impairment	-2 334	-1 108
Contract assets - net	27 582	36 733

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	
	2022	2021	2022	2021
January 1,	-1 108	-197	-16 166	-26 202
Provision for impairment charged to income statement	-1 250	-998	-4 486	-1 283
Utilization	-	-	638	2 279
Reversal	44	77	4 562	8 262
Translation effects	-20	10	258	779
December 31,	-2 334	-1 108	-15 194	-16 166

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 -4 486 (2021: kUSD -1 283). 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 2022

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, 2022 and 2021 were determined as follows:

In USD'000	Gross carrying amount	Expected loss rate	Provision for	Gross carrying amount	Expected loss rate	Provision for
			31.12.2022			31.12.2021
Trade accounts receivable not overdue	97 667	0.4%	396	104 818	0.4%	406
Past due:						
- not more than one month	27 848	1.4%	377	25 729	0.9%	222
- more than one month and not more than three months	14 355	1.9%	275	18 161	2.2%	391
- more than three months and not more than six months	6 506	15.3%	993	7 597	11.0%	839
- more than six months and not more than one year	7 791	33.5%	2 607	6 068	41.6%	2 524
- more than one year	11 534	91.4%	10 545	15 728	74.9%	11 784
Total	165 701		15 194	178 101		16 166
Contract assets	29 916	7.8%	2 334	37 842	2.9%	1 108
Total	29 916		2 334	37 842		1 108

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.

21. OTHER FINANCIAL ASSETS AT AMORTIZED COST

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Other receivables - third parties	10 368	11 067
Other receivables - related parties	1 348	1 412
Advances to suppliers and employees	5 864	5 480
State and government institutions	25 800	31 696
	43 380	49 655

22. OTHER CURRENT ASSETS

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Prepaid expenses	12 321	10 333
Accrued income	42 027	32 478
Other receivables - third parties	848	638
	55 196	43 450

23. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Cash at bank and in hand	58 383	280 832
Short-term deposits	3 784	3 657
	62 167	284 489

The effective interest rate on short term deposits was 0.59% (2021: 0.58%). The Group only enters into transactions with highly rated banks.

24. SHARE CAPITAL

ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL

The share capital consists of 51 179 295 (2021: 50 736 972) bearer shares at CHF 8.00 par value each and 46 300 000 (2021: 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 344 190 (2021 kUSD 340 484).

The registered shares are neither listed nor traded on any stock exchange. The bearer shares have been listed on the main market of the SIX since August 2, 1999 (ticker: KUD, security number: 1 226 836; ISIN CH0012268360).

AUTHORIZED SHARE CAPITAL

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until 15 April 2022 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 (2021: 10 000 000) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy convertible bond exercise right and 634 461 (2021: 576 784) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy option exercise or share subscriptions to employees.

25. 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	31.12.2022		31.12.2021	
	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	1 511	37 898	1 509	38 088
Current Assets	22 755	211	38 766	182
Non-current liabilities	24	50	40	50
Current liabilities	9 040	176	10 954	179
Total Equity	15 201	37 883	29 341	38 085
Non-controlling interests percentage	50%	50.1%	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	7 601	18 980	14 670	19 081
Carrying amount of non-controlling interests	7 601	18 980	14 670	19 081
Revenue	19 544	4 113	21 536	4 239
Net result	5 860	2 598	8 488	2 655
Total comprehensive income	5 860	2 598	8 488	2 655
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	2 930	1 302	4 244	1 328
Dividend paid to non controlling interests	-10 000	-	-	-
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	-14 824	13	9 506	-454

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 2022

26. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In USD'000	Note	31.12.2022	31.12.2021
CHF 150 million 1.5% bond 2016/2024	27	157 610	161 518
Long-term bank loans		24 562	35 352
		182 172	196 870

Long term bank loans effective interest rate is 2.75% (2021: 0.80%).

27. BONDS

On May 12, 2015 Kudelski SA issued a CHF 200 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.875% and maturing on August 12, 2022 at par, with denominations of CHF 5 000 nominal and multiples thereof. The proceeds amounted to kCHF 200 000 (kUSD 214 891) less issuance costs of kCHF 870 (kUSD 939) totaling an initial net proceed of kCHF 199 130 (kUSD 213 952) and resulting in an effective interest rate of 1.97%.

During 2022, the Group repurchased nominal value kUSD 12 700 (2021: kUSD 16 845) relating to the 2015-2022 bond. 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.

On September 27, 2016 Kudelski SA issued an additional CHF 150 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.5% and maturing on September 27, 2024 at par, with denominations of CHF 5 000 nominal and multiples thereof. The proceeds amounted to kCHF 150'000 (kUSD 154 384) less issuance costs of kCHF 665 (kUSD 684) totaling an initial net proceed of kCHF 149'335 (kUSD 153 700) and resulting in an effective interest rate of 1.58%.

During 2022, the Group repurchased nominal value of kUSD 1 849 (2021: kUSD 2 527) relating to the 2016-2024 bond. Total cash paid excluding accrued interest was kUSD 1 694.

The gain on bond repurchases of kUSD 121 (2021: kUSD 708) is included in 'Other finance income/(expense), net' in the consolidated income statement.

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

In USD'000	2022	2021
Initial balance	363 635	394 907
Amortization of transaction costs less premium	162	236
Reimbursement and repurchase	-197 857	-19 372
Currency translation effects	-8 331	-12 137
Liability component as of December 31	157 610	363 635
of which:		
- short-term portion (bond 2015/2022)	-	202 117
of which:		
- long-term portion (bond 2016/2024)	157 610	161 518
	157 610	363 635

28. 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 twelve (2021: 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	31.12.2022	31.12.2021	
Fair value of plan assets	222 221	244 445	
Defined benefit obligation	-226 883	-269 160	
Funded status	-4 662	-24 715	
Other comprehensive income	42 547	21 002	
Prepaid/(accrued) pension cost	-47 209	-45 717	
Funded status	-4 662	-24 715	
In accordance with IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement for the financial years 2022 and 2021:			
In USD'000	Note	2022	2021
Service cost		-16 729	-17 562
Employees contributions		5 861	5 746
Amortization of gains/(losses)		387	420
Curtailment gain / (loss)		212	-
Impact of plan amendment		-367	912
Total recognized in employee benefits expense	6	-10 636	-10 483
Interest cost		-1 084	-433
Interest income		835	216
Total recognized in interest expense	9	-249	-217
Net pension (cost)/income		-10 885	-10 701

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

The impact of plan amendment relates to a 2022 change in benefits for one of the French pension plans and a modification of the retirement age for females in the Swiss plan.

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2022 and 2021 are as follows:

	31.12.2022	31.12.2021
Switzerland		
Financial assumptions:		
- Discount rate	2.30%	0.35%
- Rate of future increase in compensations	1.50%	1.50%
- Rate of future increase in current pensions	0.75%	0% for 5 years, then 0.75%
Demographic assumptions:		
- Interest rate credited on savings accounts	2.00%	1.00%
- Turnover (on average)	12.0%	12.0%
- Demographic basis	LPP 2020 generational probability risk for disability reduced 25%	LPP 2020 generational probability risk for disability reduced 25%
	75% pension	75% pension
	25% lump sum	25% lump sum
- Retirement payment form		
Abroad		
- Discount rate	4.12%	1.76%
- Rate of future increase in compensations	4.90%	3.18%
- Turnover (on average)	8.1%	7.6%

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

	31.12.2022	31.12.2021
Weighted average duration of the defined benefit obligation in years		
Switzerland	16.5	19.3
Abroad	11.4	6.2

The changes in defined benefit obligation and fair value of plan assets during the years 2022 and 2021 are as follows:

A. Change in defined benefit obligation

In USD'000	2022	2021
Defined benefit obligation as of 1.1.	-269 160	-272 185
Service cost	-16 729	-17 562
Interest cost	-1 084	-433
Change in demographic assumptions	51	252
Change in financial assumptions	60 391	13 016
Other actuarial gains / (losses)	-9 995	-7 848
Benefits payments	4 424	5 768
Exchange rate difference	5 374	8 921
Curtailment	212	-
Plan amendment	-367	912
Defined benefit obligation as of December 31,	-226 883	-269 160

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	2022	2021
Fair value of plan assets as of 1.1.	244 445	223 368
Interest income	835	216
Return on plan assets excluding interest income	-29 063	19 509
Employees' contributions	5 861	5 746
Employer's contribution	8 332	8 187
Benefit payments	-4 424	-5 768
Exchange rate difference	-3 764	-6 813
Fair value of plan assets as of December 31,	222 221	244 445

The actual return on plan assets amounts to kUSD -28 228 in 2022 (kUSD 19 725 for the year 2021) and includes an assumed interest income. The estimated employer's contribution to the pension plans for the year 2023 is kUSD 7 816.

The categories of plan assets, all of which are easily convertible to cash, are stated at their fair value at December 31, 2022 and 2021 as follows:

In USD'000	Proportion in %		Proportion in %	
	31.12.2022	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2021
Cash	15 253	6.9%	8 826	3.6%
Swiss bonds	15 597	7.0%	18 154	7.4%
Non-Swiss bonds	55 423	24.9%	58 657	24.0%
Swiss shares	37 290	16.8%	47 417	19.4%
Non-Swiss shares	33 571	15.1%	40 779	16.7%
Real estate	39 386	17.7%	44 260	18.1%
Alternative investments	25 701	11.6%	26 352	10.8%
Total	222 221	100.0%	244 445	100.0%

Plan assets are quoted on liquid markets. The investment strategy pursues the goal of achieving the highest possible return on assets within the framework of its risk tolerance and thus of generating income on a long-term basis in order to meet all financial obligations. This is achieved through a broad diversification of risks over various investment categories, markets, currencies and industry segments.

The expected benefit payments for the next ten years are as follows :

In USD'000	Switzerland	Abroad
2023	10 505	560
2024	10 420	106
2025	10 202	115
2026	9 150	153
2027	10 523	960
2028-2032	46 776	4 388

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

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 2022 year-end defined benefit obligation		Change in 2021 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	-16 129	-853	-22 722	-411
50 basis point decrease in discount rate	18 460	570	26 437	474
50 basis point increase in rate of salary increase	291	n/a	130	n/a
50 basis point decrease in rate of salary increase	-319	n/a	-150	n/a
50 basis point increase in rate of pension increase	10 096	n/a	9 387	n/a
50 basis point decrease in rate of pension increase	-9 205	n/a	-8 634	n/a
50 basis point increase of interest in saving accounts	6 301	n/a	8 153	n/a
50 basis point decrease of interest in saving accounts	-5 984	n/a	-7 723	n/a
50 basis point increase of turnover	-78	n/a	-1 515	n/a
50 basis point decrease of turnover	52	n/a	1 403	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.

29. OTHER LONG TERM LIABILITIES

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Long-term loans - third parties	5 047	5 143
Deferred consideration	1 547	1 255
Contingent consideration	1 547	1 255
Other long-term liabilities	1 232	903
Deferred income	992	1 514
	10 364	10 070

The effective interest rate on long-term loans is 2.00% (2021: 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.

30. SHORT TERM FINANCIAL DEBT

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
CHF 200 million 1.875% bond 2015/2022	-	202 117
Short-term bank borrowings	76 227	37 241
Other short-term financial liabilities	656	665
	76 883	240 023

The average effective interest rate paid in 2022 for short term bank borrowings was 2.39% (2021: 1.41%).

31. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Trade accounts payable – third parties	67 972	68 573
Trade accounts payable – related parties	–	14
	67 972	68 586

32. CONTRACT LIABILITIES

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Amounts due to customers for contract work	4 020	6 219
Advances from clients	21 500	16 189
Deferred income	46 001	60 890
	71 520	83 298

33. OTHER CURRENT LIABILITIES

In USD'000	31.12.2022	31.12.2021
Accrued expenses	77 781	80 888
Payable to pension fund	1 583	1 512
Other payables	15 322	23 317
	94 685	105 718

34. 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	
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021
Cash flow hedge:				
- Foreign currency options	143	180	–	–
Held-for-trading:				
- Foreign currency options	–	–	-88	-82
- Forward contracts	–	519	–	–
Total of derivatives financial instruments	143	699	-88	-82

There were no long-term derivative instruments at December 31, 2022 and 2021.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

In USD'000	Cost of hedging reserve	Intrinsic value of options	Total hedge reserves
Balance at January 1, 2021	–	–	–
Change in fair value of hedging instruments recognized in OCI	–	158	158
Cost of hedging deferred and recognized in OCI	-7	–	-7
Balance at December 31, 2021	-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

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 45 and mEUR 8 in 2022 (2021: mUSD 27) with maturities between January and December and average strike rate of USD/CHF 0.9324 and USD/EUR 0.9750 in 2022 (2021: USD/CHF 0.9197). 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 2022 and 2021 relating to foreign currency options.

35. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In USD'000	Restructuring provisions	Provision for warranty	Litigations and others	Total 2022	Total 2021
As of January 1	80	2 918	67	3 065	3 842
Additional provisions	–	156	12	168	1 242
Unused amounts reversed	–	-427	-26	-453	-272
Used during the year	-10	-26	3	-33	-1 539
Exchange differences	-5	-138	-4	-146	-208
As of December 31	65	2 484	51	2 600	3 065
Thereof:					
- Short-term	65	2 484	51	2 600	3 065
- Long-term	–	–	–	–	–
	65	2 484	51	2 600	3 065

Restructuring provisions

Restructuring provisions in 2022 and 2021 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.

36. DISCONTINUED OPERATIONS

In December 2021, the Group completed the sale of a building located in La Ciotat, France for an amount of kUSD 11 352. The building was retained upon the disposal of the SmarDTV operations in August 2018 and was previously classified as 'held for sale'. The loss on the sale of kUSD -1 089 has been presented as discontinued operations in the consolidated income statements. There were no discontinued operations for the year ended December 31, 2022.

37. RESEARCH AND DEVELOPMENT

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

In USD'000	2022	2021
Research and development	132 376	130 285

38. DIVIDEND

On April 22, 2022, the Group paid a distribution of CHF 0.10 per bearer share and CHF 0.01 per registered share. The distribution amounted to kUSD 5 999. Since year end, no distribution has been proposed by the Board of Directors.

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 2022	Shares 2021
Shares underwritten by employees	54 875	39 815
Bonus shares from ESPP	10 975	7 963
Total employee share program	65 850	47 778
Amount paid by employee (In USD'000)	117	122
Booked corporate charges (excluding social charges) (In USD'000)	51	54
	168	176

SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2022, 376 473 (2021: 316 594) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 339 281 (2021: 296 527) include a seven-year blocking period, 24 692 (2021: 7 567) include a three-year blocking period and 12 500 (2021: 12 500) with no restriction to sale. The fair value recognized for this equity based compensation is kUSD 962 (2021: kUSD 859).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

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	
	2022	2021	2022	2021	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021
APT-Skidata Ltd	5 084	4 138	–	–	–	14	1 418	1 025
SKIDATA Parking System Ltd	1 197	1 226	–	–	–	–	117	104
SKIDATA India Private Limited	1 179	244	–	–	–	–	441	42
Kudelski Buildings Sàrl	–	–	4 603	–	–	–	–	–
HVK Logistics	–	–	–	–	–	–	24	–
iWedia SA	–	–	–	–	–	–	–	–
Total associated companies	7 459	5 608	4 603	–	–	14	2 000	1 172
Audio Technology Switzerland SA	–	–	–	–	–	–	1 751	1 774
Total other related	–	–	–	–	–	–	1 751	1 774

APT SKIDATA, SKIDATA Parking System Ltd and SKIDATA India Private Limited are sales representative companies for SKIDATA 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.

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	2022	2021
Salaries and other short-term employees benefits	6 565	9 711
Post-employments benefits	61	63
Share-based payments	164	601
	6 791	10 375

41. SHAREHOLDINGS AND LOANS

PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021
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, 2022 and 2021, the members of the Board of Directors and members of Group management had the following interest in the company (without including shares from 2022 and 2021 variable compensation - issued in 2022 and 2023 respectively):

	31.12.2022		31.12.2021	
	Bearer shares	Bearer shares	Bearer shares	Bearer shares
Board of Directors				
Kudelski André, chairman (as member of the family pool)	10 922 923	10 782 923		
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	11 961 126	11 821 126		
Management				
Kudelski André, CEO	see above	see above		
Saladini Mauro, CFO	220 854	184 323		
Solbakken Morten, COO	100 935	72 248		
Goldberg Nancy, CMO	66 708	39 265		
Total Management (excluding CEO)	388 497	295 836		

The Kudelski family pool also owns 46 300 000 registered shares of Kudelski SA as of December 31, 2022 and 2021.

No loans were granted in 2022 and 2021 to the members of the Board of Directors and Group management.

At December 31, 2022, Mauro Saladini owned kCHF 60 (2021: kCHF 60) nominal value of the bond maturing in 2024.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

42. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 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
- 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	20	-	152 909	152 909
Other current assets:				
- state and government institutions	21	-	25 800	25 800
- other receivable (third and related parties)	21	-	11 717	11 717
Cash and cash equivalents	23	-	62 167	62 167
Derivative financial instruments (level 2)	34	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	26	-	182 262	182 262
Long-term lease obligations	15	-	75 035	75 035
Other long-term liabilities:				
- deferred consideration	29	-	1 547	1 547
- contingent consideration (level 3)	29	1 547	-	1 547
- loans and others	29	-	6 279	6 279
Short-term financial debt	30	-	76 793	76 793
Short-term lease obligations	15	-	13 777	13 777
Trade accounts payable	31	-	67 972	67 972
Other current liabilities:				
- payable to pension fund	33	-	1 583	1 583
- other payables	33	-	14 128	14 128
- current income tax	33	-	2 512	2 512
Derivative financial instruments (level 2)	34	88	-	88
		1 635	441 888	443 522

And for 2021:

Assets as per balance sheet date December 31, 2021 (in USD'000)	Note	Financial assets at fair value through profit or loss	Financial Assets at amortized costs	Total 31.12.2021
Financial assets and non current assets:				
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	18	1 152	–	1 152
- marketable securities (level 1)		–	–	–
- long-term loans	18	–	12 366	12 366
- state and government institutions	18	–	4 877	4 877
- trade accounts receivable - long-term portion	18	–	12 539	12 539
- guarantee deposits	18	–	1 878	1 878
- prepaid expenses and accrued income (long-term)	18	–	133	133
Trade accounts receivable	20	–	163 514	163 514
Other current assets:				
- state and government institutions	21	–	31 696	31 696
- other receivable (third and related parties)	21	–	12 479	12 479
Cash and cash equivalents	23	–	284 489	284 489
		1 851	523 971	525 822

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2021 (in USD'000)	Note	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Financial Liabilities at amortized costs	Total 31.12.2021
Long-term financial debt	26	–	196 870	196 870
Long-term lease obligations	15	–	76 504	76 504
Other long-term liabilities:				
- deferred consideration	29	–	1 255	1 255
- contingent consideration (level 3)	29	1 255	–	1 255
- loans and others	29	–	6 046	6 046
Short-term financial debt	30	–	240 023	240 023
Short-term lease obligations	15	–	15 114	15 114
Trade accounts payable	31	–	68 586	68 586
Other current liabilities:				
- payable to pension fund	33	–	1 512	1 512
- other payables	33	–	23 317	23 317
- current income tax		–	2 684	2 684
		1 337	631 911	633 248

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 2022

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value as of December 31, 2022 and 2021:

In USD'000	Note	31.12.2022	31.12.2021
Financial assets at fair value through profit or loss:			
- equity instruments with no quoted market price	Level 3	1 137	1 152
Total financial assets		1 137	1 152
Financial liabilities:			
- contingent consideration (long-term portion)	Level 3	1 547	1 255
Total financial liabilities		1 547	1 255

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% (2021: 10.0%).

RECONCILIATION OF LEVEL 3 FAIR VALUES:

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

In USD'000	Equity instruments with no quoted market price	Contingent liabilities
Balance at January 1, 2021	1 188	-1 484
Exchange difference	-	-18
Currency translation adjustment	-36	247
Balance at December 31, 2021	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

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 2022	Fair value 2022	Carrying amount 2021	Fair value 2021
Financial liabilities				
- CHF 200 million bond	-	-	202 117	200 795
- CHF 150 million bond	157 610	137 791	161 518	148 822

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
	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021
In USD'000										
Bonds	2 382	208 465	160 155	166 665	–	–	-4 927	-11 494	157 610	363 635
Long-term bank loans	–	–	26 193	34 063	–	3 765	-1 631	-2 477	24 562	35 352
Short-term financial debt	76 486	37 603	–	–	–	–	-259	-362	76 227	37 241
Trade accounts payable	67 972	68 586	–	–	–	–	–	–	67 972	68 586
Other payables	15 322	23 317	–	–	–	–	–	–	15 322	23 317
Total	162 163	337 971	186 348	200 728	–	3 765	-6 817	-14 333	341 693	528 131

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% (2021: 10%) increase and decrease in the CHF and a 10% (2021: 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	
	2022	2021	2022	2021
Post-tax net income				
- Increase	-8 427	214	-7 178	-1 850
- Decrease	8 394	-1 266	7 086	1 850
Comprehensive income (post-tax effect)				
- Increase	-1 426	-17 094	1 670	3 639
- Decrease	1 447	15 616	-2 297	-3 639

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 (2021: 100 basis points increase or 100 decrease)
- EUR: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2021: 100 basis points increase or 100 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2021: 100 basis points increase or 100 decrease)

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

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, 2022 would decrease by kUSD 165 and increase by kUSD 55, respectively. (2021: increase by kUSD 919 and decrease by kUSD 78). This is mainly due to the interest rate exposure on floating rate debt.
- other comprehensive income would not be impacted in 2022 and 2021.

Equity prices

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

46. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN

In USD'000

31.12.2022 31.12.2021

Guarantees in favor of third parties

	31.12.2022	31.12.2021
Guarantees in favor of third parties	9 787	11 775

47. RISK CONCENTRATION

At December 31, 2022 and 2021, 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, 2022 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, 2022 was 0.8% (2021: 67.7%).

2022 operating cash flow was positive USD 1.5 million (2021: USD 103.1 million) mainly reflecting USD 33.2 million Operating income before depreciation, amortization and impairment and cash outflows for working capital.

50. NET DEBT RECONCILIATION

In USD'000

31.12.2022 31.12.2021

	31.12.2022	31.12.2021
Cash and cash equivalents	62 167	284 489
Long-term financial debt	-182 172	-196 870
Long-term lease obligations	-75 035	-76 504
Short-term financial debt	-76 883	-240 023
Short-term lease obligations	-13 777	-15 114

Net debt

-285 700 -244 022

In USD'000	Note:	Cash and cash equivalents	Long-term debt	Short-term debt	Lease obligations	Total
Net debt at January 1, 2021		152 584	-439 192	-48 212	-43 318	-378 138
Cash flows		139 874	-	-	-	139 874
Reclassification		-	200 252	-200 252	-	-
Lease addition		-	-	-	-64 847	-64 847
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans and lease obligations		-	26 641	8 507	16 011	51 159
Increase in bank overdrafts, long-term loans		-	-	-2 338	-	-2 338
Covid 19 subsidies		-	339	-	-	339
Termination of leasing contracts		-	-	-	725	725
Accrued interests		-	-	-74	-1 259	-1 333
Foreign exchange adjustments		-7 969	14 618	2 346	1 070	10 065
Amortization of transaction cost less premium and gain on bond repurchase	27	-	472	-	-	472
Net debt at December 31, 2021		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	27	-	63	-104	-	-42
Net debt at December 31, 2022		62 167	-182 172	-76 883	-88 812	-285 700

51. EVENTS OCCURRING AFTER THE REPORTING PERIOD

On February 20, 2023, the Group announced the sale of its DVNor assets and related media ingestion and asset management services business. In addition, as certain conditions to the closing of the sale of the Group's 40% equity stake in iWedia were not satisfied within the period specified in the share purchase agreement with the buyer, the sellers decided to terminate the share purchase agreement.

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	
	2022	2021	2022	2021
1 CHF	1.0811	1.0953	1.0474	1.0938
1 EUR	1.0703	1.1336	1.0526	1.1825
100 CNY	14.4865	15.7393	14.8748	15.5025
100 NOK	10.1946	11.3428	10.4282	11.6378
1 GBP	1.2097	1.3505	1.2354	1.3756
100 BRL	18.9189	17.9628	19.4181	18.5546
100 INR	1.2059	1.3439	1.2728	1.3522
1 SGD	0.7459	0.7415	0.7254	0.7442
100 ZAR	5.8919	6.2432	6.1305	6.7697
100 RUB	1.3481	1.3297	1.4884	1.3572
1 AUD	0.6822	0.7262	0.6944	0.7511

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2022

53. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issuance on February 22, 2023.

54. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES

Company	Place of incorporation	Activity	Digital TV	Cyber-security	Internet of Things	Public Access	Corporate	Percentage held	
								2022	2021
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 2022



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 2022, the consolidated balance sheet as at 31 December 2022, the consolidated cash flow statement, consolidated statement of changes in equity for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including a summary of significant accounting policies.

In our opinion, the consolidated financial statements (pages 110 to 160) give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at 31 December 2022 and its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISAs) and Swiss 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.

Our audit approach

Overview

Overall Group materiality: CHF 3'600'000



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.

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

Goodwill impairment Cybersecurity and Internet of Things

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 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	CHF 3'600'000
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.

We agreed with the Audit Committee that we would report to them misstatements above USD 360'000 identified during our audit as well as any misstatements below that amount which, in our view, warranted reporting for qualitative reasons.

Audit scope

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the 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.

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.

Key audit matters

Key audit matters are those matters that, in our professional judgement, were of most significance in our audit of the consolidated financial statements of the current period. These matters were addressed in the context of our audit of the consolidated financial statements as a whole, and in forming our opinion thereon, and we do not provide a separate opinion on these matters.

Goodwill impairment Cybersecurity and Internet of Things

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
As described in Note 14 to the consolidated financial statements, the Group has Goodwill totalling USD 337.2 million at 31 December 2022, comprising USD 62.2 million related to the Cybersecurity segment and USD 34.3 million related to the Internet of Things segment. We focused on the Goodwill related to Cybersecurity and IoT in view of the significance of the amounts involved, the business segments' operating performance during 2022 and the judgement used by management about future results. The assessment of the carrying value of the goodwill balances is highly dependent on management's estimate of	We assessed the Group's allocation of goodwill to the CGUs Cybersecurity and Internet of Things 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 and Internet of Things and performed the following procedures: - Tested the mathematical accuracy of the model and traced amounts to underlying financial statement and other information, as applicable.



the future cash flows expected to arise from the cash-generating unit 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.

- Assessed the quality 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 reviewed 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 tested, with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the cash flows growth rate after the forecast period assumption of 2.7% for both the Cybersecurity and Internet of Things divisions.
- Together with our specialists, we evaluated the reasonableness of the discount rate of 12% applied for both the Cybersecurity and Internet of Things 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 financial statements.

On the basis of the audit evidence obtained, we consider the valuation method and the assumptions used by the Group to be reasonable and appropriate for the impairment testing of goodwill.

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 remuneration report and our auditor's reports thereon.

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

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

If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

Board of Directors' responsibilities for the consolidated financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the consolidated financial statements, which give a true and fair view in accordance with IFRS and the provisions of Swiss law, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the consolidated financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the Group's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless the Board of Directors either intends to liquidate the Group or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.



Auditor's responsibilities for the audit of the consolidated financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the consolidated financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law, ISAs and 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 judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Group's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made.
- Conclude on the appropriateness of the Board of Directors' use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Group's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditor's report to the related disclosures in the consolidated financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditor's report. However, future events or conditions may cause the Group to cease to continue as a going concern.
- Evaluate the overall presentation, structure and content of the consolidated financial statements, including the disclosures, and whether the consolidated financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation.
- Obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business activities within the Group to express an opinion on the consolidated financial statements. We are responsible for the direction, supervision and performance of the group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

We communicate with the Board of Directors or its relevant committee regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence and communicate with them 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

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and PS-CH 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of the consolidated financial statements according to the instructions of the Board of Directors.



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

PricewaterhouseCoopers SA



Luc Schulthess
Licensed audit expert
Auditor in charge



Nicolas Daehler
Licensed audit expert

Lausanne, 22 February 2023

BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2022 AND 2021

ASSETS

In CHF'000	Notes	31.12.2022	31.12.2021
Current assets			
Cash and cash equivalents		1 352	2 085
Accounts receivable from Group companies		14 461	65 193
Other current receivables and prepaid expenses	3.1	488	659
Total current assets		16 301	67 937
Fixed assets			
Loans to Group companies		168 093	308 617
Loan to third party		397	791
Investments	3.2	723 738	624 648
Total fixed assets		892 228	934 056
Total assets		908 529	1 001 993

SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

In CHF'000	Notes	31.12.2022	31.12.2021
Short-term liabilities			
Short-term interest-bearing liabilities :			
- Bank, short-term borrowings		39 820	8 000
- Bonds	3.3	-	184 600
Other short-term liabilities :			
- due to third parties		27	529
- due to Group companies		131 541	27 989
Accrued expenses		1 114	1 939
Short term provisions	3.4	11 249	8 179
Total short-term liabilities		183 751	231 236
Long-term liabilities			
Long-term interest-bearing liabilities :			
- Bonds	3.3	145 925	147 690
Total long-term liabilities		145 925	147 690
Total liabilities		329 676	378 926
Shareholders' equity			
Share capital		446 474	442 936
Legal reserves:			
- from retained earnings		90 000	90 000
- from capital contribution		65 914	68 702
Retained earnings		18 642	10 425
Net (loss) / income		-42 179	11 004
Total shareholders' equity	3.5	578 852	623 067
Total liabilities and shareholders' equity		908 529	1 001 993

INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2022

INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2022 AND 2021

In CHF'000	Notes	2022	2021
Other non operating income		2	507
Financial income	4.1	5 381	20 084
Gain (loss) on sale of investments	4.2	-16 741	752
Administrative and other expenses		-3 008	-2 917
Financial expenses and exchange result	4.3	6 567	-6 485
Impairment of financial fixed assets	4.4	-33 724	-
Income/(loss) before tax		-41 523	11 941
Direct taxes (other than income tax)		-656	-937
Net income/(loss)		-42 179	11 004

PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2022

In CHF'000	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	68 702	21 429
Dividend	-2 787	-2 787
Net result	-	-42 179
Total available earnings	65 914	-23 537

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 2022

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 2022

3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

3.1 OTHER CURRENT RECEIVABLES AND PREPAID EXPENSES

In CHF'000	31.12.2022	31.12.2021
Prepaid expenses	476	334
Other accounts receivable	12	325
	488	659

Prepaid expenses mainly includes the amortized cost of the difference between nominal value and net proceeds less issuance costs of the bonds (note 3.3). These amounts are allocated against income statement over the contractual periods of their underlying borrowings.

3.2 INVESTMENTS

DIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2022	2021
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	100
		Conditional access modules and set-top-boxes			
SmarDTV SA	CH – Cheseaux	Finance	kCHF 1 000	M	100
Kud SA	LU – Luxembourg	Services	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	R & D, Sales and services	kKRW 1 460	17	17
Nagra Media Beijing Co. Ltd	CN - Beijing	Sales and support	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	KEUR 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	100
NexGuard Labs France SAS	FR - Cesson Sevigne	Watermarking Solutions	KEUR 420	100	100
	FR - Issy-Les-Moulin-eaux	Cyber Security Solutions			
Kudelski Security France			kEUR 1	100	0

M: Merged companies

L: Liquidated companies

S: Sold to another Group company

SIGNIFICANT INDIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2022	2021
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

3.3 BONDS

In CHF'000	2022	2021
Initial balance	332 290	350 000
Repurchase	-13 890	-17 710
Repayment	-172 475	–
Liability component as of December 31	145 925	332 290
of which:		
- short-term portion (bond 2015/2022)	–	184 600
- long-term portion (bond 2016/2024)	145 925	147 690
	145 925	332 290

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 (2021: kCHF 15 400). 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 1 765 in nominal value of this bond in 2022 (2021: kCHF 2 310).

Each bond is measured at its nominal value. The initial difference between nominal value and net proceeds less issuance costs is considered as a prepaid expense and allocated against the income statement over the period of the bond.

3.4 SHORT TERM PROVISIONS

The short-term provisions consists in an unrealized exchange gains in foreign currencies for kCHF 11 249 (2021: kCHF 8 179).

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2022

3.5 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, 2020	440 021	110 000	71 467	-6 809	614 679
Partial dissolution of the legal reserves from retained earnings		-20 000		20 000	-
Dividend	-	-	-2 765	-2 766	-5 531
Share capital increase	2 915	-	-	-	2 915
Net Income	-	-	-	11 004	11 004
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 Income	-	-	-	-42 179	-42 179
As of December 31, 2022	446 474	90 000	65 914	-23 537	578 852

SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2022	31.12.2021
51'179'295 / 50'736'972 bearer shares, at CHF 8 each	409 434	405 896
46'300'000 registered shares, at CHF 0.80 each	37 040	37 040
	446 474	442 936

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	2022	2021
Conditional share capital as of January 1	84 614	83 529
Increase of conditional share capital	4 000	4 000
Employee share purchase plan	-527	-382
Shares allotted to employees	-3 012	-2 533
Conditional share capital at December 31	85 076	84 614
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:		
634'461 / 576'784 bearer shares, at CHF 8 each	5 076	4 614
	85 076	84 614

AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

In CHF'000	31.12.2022	31.12.2021
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.

MAJOR SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2021
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	2022	2021
Dividends received from Group subsidiaries	4 101	15 421
Interest on loans to Group subsidiaries	1 169	4 029
Gain on bonds repurchase	111	634
	5 381	20 084

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	2022	2021
Net currency exchange result	12 157	52
Interest on loans from Group subsidiaries	-612	-362
Interest expenses and bank charges	-4 979	-6 175
	6 567	-6 485

4.4 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000	2022	2021
Value adjustment on investments	33 724	-
	33 724	-

In 2022, an impairment on investments of kCHF 32 500 has been recognized in our Digital TV bucket based on value-in-use calculation and kCHF 1 224 relates to the final liquidation of a direct investment.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2022

5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000

31.12.2022 31.12.2021

Guarantee commitments

Commitment in favor of third parties and Group companies

	31.12.2022	31.12.2021
Commitment in favor of third parties and Group companies	3 450	3 419
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.

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 2022 and 2021 did not exceed ten people.

7. BOARD AND EXECUTIVE INTEREST DISCLOSURES

The disclosures required by article 663c of Swiss Code of Obligations on Board and Executive interest are shown in the Kudelski Group consolidated financial statements.

Kudelski SA

Cheseaux-sur-Lausanne

Report of the statutory auditor
to the General Meeting
on the financial statements 2022



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 2022, 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 167 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.

Our audit approach

Overview



Overall materiality: CHF 9'000'000

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

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

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.

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 9'000'000
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.

Valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
Kudelski SA's investments and loans to Group companies are valued at CHF 724 million and CHF 168 million respectively. The company has allocated the investments in subsidiaries and loans to Group companies to 4 Cash Generating Units (CGU's):	We obtained an understanding of management's process and controls over the valuation of investments and loans to Group companies.
Digital TV (DTV): CHF 534 million	We obtained the Group's impairment analysis for all 4 CGUs and performed the following procedures:
Public Access (PA): CHF 192 million	- Tested the mathematical accuracy of the model and traced amounts to underlying financial statement and other information, as applicable.
Cybersecurity (CS): CHF 70 million	
Internet of Things (IoT): CHF 96 million	- Assessed the quality 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.
We focused on these areas in view of the significance of the amounts involved, the business segments' operating performance during 2022 and the judgement used by management about future results.	- 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.
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 judgement of growth rates.

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

- We reviewed 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 tested, with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the cash flows growth rate after the forecast period.

- Together with our specialists, we evaluated the reasonableness of the discount rate applied to those future cash flows.

On the basis of the evidence obtained from our audit, we consider the valuation method and the assumptions used by the Group to be reasonable and appropriate for the valuation of Kudelski SA's investments 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 remuneration report and our auditor's reports thereon.

Our opinion on the financial statements does not cover the other information and we do 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 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.

If, based on the work we have performed, we conclude that there is a material misstatement of this other information, we are required to report that fact. We have nothing to report in this regard.

Board of Directors' responsibilities for the financial statements

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the provisions of Swiss law and the company's articles of incorporation, and for such internal control as the Board of Directors determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.

In preparing the financial statements, the Board of Directors is responsible for assessing the 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 judgment and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:



- Identify and assess the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion. The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the 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 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

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and PS-CH 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of the financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed carry forward of 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, 22 February 2023



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

© FFJM 2022 Lionel Flusin

© 2022 Anoush Abrar

IMPRESSION

Genoud Arts graphiques SA, Le Mont-sur-Lausanne

© 2023 Kudelski SA, tous droits réservés.

Toutes les marques et droits d'auteur sont la propriété de leurs détenteurs respectifs.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Certaines des déclarations contenues dans ce document se réfèrent à l'avenir, y compris et sans limitations, des déclarations prospectives qui font état d'événements, de tendances, de plans ou d'objectifs futurs. Ces déclarations sont sujettes à des risques et à des incertitudes, connues ou inconnues, ainsi qu'à d'autres facteurs qui pourraient modifier matériellement les résultats réels ainsi que les plans et objectifs par rapport à ce qui a été exprimé ou sous-entendu dans les déclarations se référant à l'avenir. Des facteurs tels que les conditions économiques générales, la performance des marchés financiers, les facteurs liés à la concurrence ou les modifications de dispositions légales et de réglementations, peuvent avoir une influence sur les résultats ainsi que sur l'atteinte des objectifs.



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

KUDELSKI SA

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