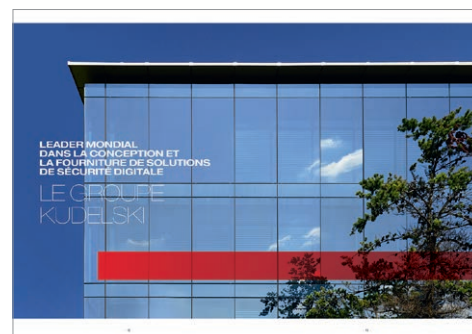


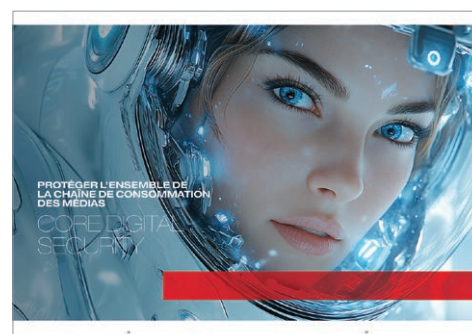
GROUPE KUDELSKI RAPPORT ANNUEL 2024

SOMMAIRE

3	L'AVANT-GARDE DE LA SÉCURITÉ DIGITALE	
4	POUR QUI, POURQUOI ET COMMENT	
7	INTERVIEW D'ANDRÉ KUDELSKI Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski	
10	CHIFFRES CLÉS 2024	
12	LE GROUPE KUDELSKI Leader mondial dans la conception et la fourniture de solutions de sécurité digitale	
26	CORE DIGITAL SECURITY Protéger l'ensemble de la chaîne de consommation des médias	
36	CYBERSÉCURITÉ Des solutions pour réussir une transition digitale sécurisée en période d'incertitude	
42	INTERNET DES OBJETS Quand le monde digital devient celui du réel	
49	GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	
75	RAPPORT DE RÉMUNÉRATION	
89	REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER	



12



26



36



42



L'AVANT-GARDE DE LA SÉCURITÉ DIGITALE



Leader mondial des technologies et solutions
de sécurité digitale, le Groupe Kudelski
place l'innovation au cœur de ses activités.

De l'invention du tout premier enregistreur
portable ayant révolutionné le monde des médias
aux dernières avancées en matière d'intelligence
artificielle, de science des données, de sécurité de
puces électroniques et de résistance
aux menaces quantiques, le Groupe a mis
sur le marché des innovations révolutionnaires
et des solutions intelligentes.

En investissant dans des technologies d'avenir
à la croisée des mondes réel et virtuel,
le Groupe Kudelski réaffirme son engagement
à relever les défis majeurs qui façonnent
l'avenir de la sécurité digitale.

Nous veillons à simplifier la vie des utilisateurs et rendons leurs interactions plus sûres, avec des solutions innovantes.

Dans le domaine des médias et du divertissement, nos solutions protègent les créateurs et propriétaires de contenus vidéo contre les différentes formes de piratage et offrent aux consommateurs des expériences de qualité.

Par nos solutions de cybersécurité, nous protégeons nos clients contre les cyberattaques tout en respectant la protection des données.

En termes d'Internet des Objets, nous permettons aux fabricants de sécuriser leurs devices et développons aussi des solutions de tracking qui aident à retrouver les biens perdus ou volés.

Nos solutions 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. Depuis toujours, cette mission guide le Groupe Kudelski et inspire nos employés.



POUR QUI, POURQUOI ET COMMENT

A portrait of a middle-aged man with thinning brown hair, wearing glasses, a dark suit, a light blue shirt, and a red patterned tie. He is smiling and has his hands clasped in front of him. A silver watch and a gold ring are visible on his hands. The background is a plain, light-colored wall.

**« LA SÉCURITÉ, INSCRITE DANS
NOTRE ADN, EST ESSENTIELLE
À LA STRATÉGIE DU GROUPE. »**

INTERVIEW D'ANDRÉ KUDELSKI

Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski

2024 a été une année charnière pour le Groupe, notamment avec la vente de SKIDATA. Quel regard portez-vous sur cette année marquante ?

La cession de SKIDATA n'était que la partie visible de l'iceberg — une composante d'une initiative de transformation majeure qui repositionne fondamentalement le Groupe Kudelski. SKIDATA a rejoint le Groupe il y a plus de 20 ans dans le cadre d'une stratégie de convergence entre les mondes virtuel et réel. Au fil des années, l'évolution du marché a été fortement influencée par la croissance remarquable des smartphones suite au lancement des téléphones iPhone et Android. En parallèle, l'évolution des technologies de sécurité et des écosystèmes d'accès public a limité les synergies positives qui pouvaient exister entre SKIDATA et les autres activités du Groupe.

Dans ce contexte, le conseil d'administration a envisagé différentes options pour développer de manière durable les secteurs d'activité du Groupe. La sécurité, inscrite dans notre ADN, est essentielle à la stratégie du Groupe. Nous pensons que l'alignement de notre objectif sur les activités Télévision digitale, Cybersécurité et IoT permettra au Groupe de créer des synergies favorisant une croissance rentable. La cession de SKIDATA a également l'avantage de renforcer fondamentalement le bilan de l'entreprise.

Avec le recentrage sur les technologies de sécurité et la cession d'une division représentant 40% du chiffre d'affaires du Groupe, il est évident que les activités du Groupe sont redéfinies. Les efforts de transformation du Groupe devraient améliorer la trajectoire future de croissance et diminuer les coûts d'exploitation que nous engageons pour atteindre cette croissance.

En 2025, nous pensons que le Groupe est en position idéale pour tirer parti de ses technologies de sécurité de pointe et stimuler une croissance rentable à l'avenir. Avec la transformation, nous avons désormais une organisation plus ciblée et plus efficace, déterminée à générer cette croissance. De plus, nous disposons d'un bilan solide, sans dette financière.

Pouvez-vous nous en dire plus sur la nouvelle stratégie du Groupe, qui consiste à se concentrer sur la sécurité digitale ?

Depuis plus de 70 ans, la force du Groupe réside dans sa capacité à fournir des technologies innovantes, relevant des défis que beaucoup jugeaient insurmontables. La sécurité digitale a toujours été au cœur de nos solutions les plus novatrices et rentables. Aujourd'hui, en recentrant notre stratégie sur les technologies fondamentales de sécurité digitale, nous renouons avec nos racines en capitalisant sur des fonctionnalités éprouvées et en réaffirmant notre engagement à proposer des solutions innovantes, tant sur les marchés existants que sur de nouveaux horizons.

Quel regard portez-vous sur les performances générales du Groupe dans ce contexte ?

L'année 2024 a été marquée par des défis majeurs pour le Groupe. Notre équipe de direction était concentrée sur l'exécution de notre plan de transformation, avec notamment la cession de SKIDATA dans des conditions conformes aux attentes de notre conseil d'administration ainsi que le remboursement de la totalité de notre dette financière. Tout au long de l'année, nous avons suivi de près les performances de SKIDATA afin de limiter les éventuelles perturbations liées au processus de vente. Sur le plan financier, les résultats ont été en deçà de nos objectifs, mais la finalisation de la transaction SKIDATA en septembre et le remboursement de notre dette nous ont permis d'atteindre notre priorité majeure : repositionner durablement le Groupe pour l'avenir.

**« AVEC LA TRANSFORMATION, NOUS
AVONS DÉSORMAIS UNE ORGANISATION
PLUS CIBLÉE ET PLUS EFFICACE. »**



Pouvez-vous nous en dire plus sur le passage du segment Télévision digitale au segment Core Digital Security, en particulier maintenant que NAGRAVISION reprend des activités précédemment gérées par Kudelski IoT ?

L'an dernier, dans le cadre de la revue de la stratégie du Groupe, le conseil d'administration a redéfini les objectifs et la structure de chaque secteur d'activité du Groupe. L'objectif était de valoriser le potentiel futur tout en répondant aux défis majeurs, tels que la simplification des processus et la baisse des coûts d'exploitation. Cette transformation a abouti à une organisation optimisée, plaçant Kudelski Security et Kudelski IoT en meilleure position pour atteindre la croissance et la rentabilité. Pour NAGRAVISION, l'évolution est encore plus profonde. Nous avons doté l'entité des technologies clés nécessaires à la conception de solutions innovantes en matière de sécurité digitale, répondant aux nouvelles opportunités sur le marché de la vidéo et au-delà. Afin d'accompagner cette transformation, l'organisation commerciale a été repensée autour de deux approches distinctes : une stratégie dédiée aux comptes clés et une autre axée sur les nouvelles technologies. Nous sommes convaincus que cette nouvelle structure nous permettra de mieux servir nos clients existants tout en développant des solutions innovantes pour répondre aux besoins des clients et prospects.

Comment cette évolution va-t-elle améliorer les performances de NAGRAVISION ?

Pour NAGRAVISION, cette transformation consiste à optimiser notre approche auprès de nos clients clés, tout en renforçant la vente de nouvelles solutions grâce à des équipes spécialisées, pour les marchés existants d'une part et émergents d'autre part. En combinant les équipes technologiques des segments Télévision digitale et IoT, nous créons un ensemble puissant de solutions de sécurité digitale, parfaitement adaptées aux nouveaux besoins du marché, tout en simplifiant notre structure et en réduisant les coûts grâce à l'élimination des redondances et de la complexité.

Le fait de se concentrer sur RecovR va-t-il aider Kudelski IoT à atteindre la rentabilité ?

Kudelski IoT a prouvé sa capacité à répondre aux besoins des marchés avec une solution de tracking novatrice pour l'industrie automobile. Compte tenu du potentiel de croissance et de rentabilité de cette gamme de produits, nous pensons que Kudelski IoT atteindra la rentabilité d'ici fin 2026. Par ailleurs, de nouvelles applications pour notre solution d'asset tracking sont en cours de développement et devraient contribuer à la croissance future.

Qu'en est-il de Kudelski Security ?

La priorité pour Kudelski Security en 2024 était d'améliorer sa rentabilité et d'adapter sa stratégie à de nouveaux segments de marché, comme la sécurité des technologies opérationnelles (OT). Une autre priorité clé était de renforcer l'intégration de ses équipes américaines et européennes afin de favoriser les synergies et d'encourager le partage des bonnes pratiques. D'importants progrès ont été réalisés dans ces deux domaines et la division reste bien positionnée pour atteindre ses objectifs de rentabilité.

Quels sont les principaux risques et les principales opportunités que l'IA représente pour la sécurité digitale, et comment le Groupe les gère-t-il ?

L'IA a créé une discontinuité technologique dans plusieurs secteurs, dont le nôtre. Nous considérons cela comme une formidable opportunité pour innover et proposer de nouvelles solutions, notamment dans la fidélisation des clients (Core Digital Security), des réponses plus rapides, efficaces et économiques aux cybermenaces (Kudelski Security) et des fonctionnalités de localisation et de tracking extrêmement précises (Kudelski IoT). Il convient également de noter que l'IA fournit aux personnes malintentionnées, y compris aux pirates, des outils puissants qui améliorent leur efficacité, que ce soit en termes de coût ou d'impact. En tenant compte des effets positifs et négatifs, cela représente une excellente opportunité pour Kudelski Security de jouer un rôle clé dans la lutte contre des menaces en progression.

Selon vous, quelle est l'innovation à long terme qui aura le plus d'impact pour le Groupe ?

Nous travaillons sur des projets hautement confidentiels et passionnants, dont nous ne pouvons pas encore parler. En revanche, concernant les projets que nous pouvons aborder ici, nous sommes convaincus du potentiel de notre technologie de sécurité digitale originale, qui permet une prise de décision autonome et sécurisée. Avec l'essor de l'IA décentralisée et embarquée, cette technologie prendra encore plus d'ampleur et ouvrira la voie à la création de solutions innovantes nécessitant des actions rapides et sûres.

Quelles sont les tendances du marché pour 2025 ?

Nous voyons des opportunités sur nos marchés clés, et notamment pour le streaming vidéo, la cybersécurité, l'asset tracking et la sécurité digitale. Toutefois, la situation géopolitique volatile actuelle pourrait perturber les objectifs de croissance mondiale en 2025. Dans le contexte actuel, l'agilité et la flexibilité sont des atouts indispensables pour toute entreprise. Grâce à notre transformation, le Groupe est désormais mieux positionné pour saisir les opportunités et relever les défis dans un monde plus incertain.

D'après vous, comment le contexte géopolitique international va-t-il influencer les activités du Groupe ?

En investissant dans le marché américain, notamment avec son deuxième siège, le Groupe a renforcé sa résilience face aux tensions géopolitiques croissantes. Avec notre présence en Europe et aux États-Unis, ainsi qu'un bilan renforcé, nous sommes mieux placés pour saisir les opportunités sur ces marchés et faire face aux défis d'un monde de plus en plus complexe.

Votre conclusion ?

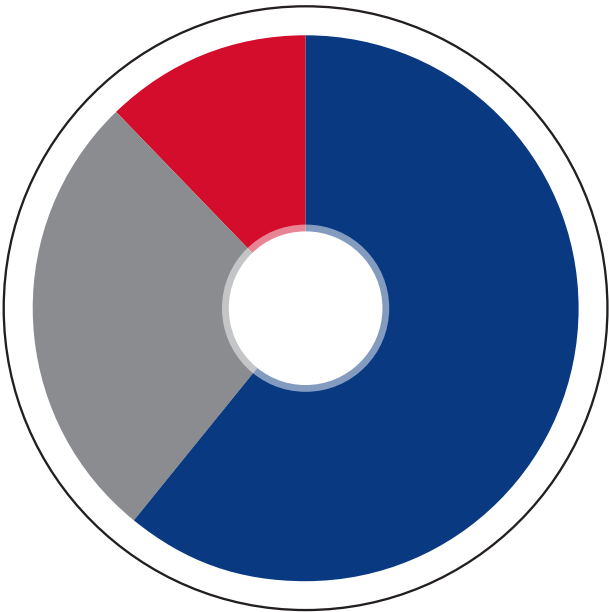
Nous sommes très satisfaits des avancées accomplies depuis le lancement de notre transformation début 2024. Nos divisions se concentrent désormais davantage sur nos technologies clés, et nos équipes sont pleinement engagées à établir une profitabilité durable à long terme. Nous continuerons de vous tenir informés de nos avancées. En attendant, au nom du conseil d'administration, je tiens à exprimer notre gratitude envers nos clients, collaborateurs, actionnaires et partenaires pour leur confiance et leur patience alors que nous relevons ensemble les défis et saisissons les opportunités de notre parcours.

**« AVEC NOTRE PRÉSENCE EN EUROPE
ET AUX ÉTATS-UNIS, AINSI QU'UN BILAN
RENFORCÉ, NOUS SOMMES MIEUX PLACÉS
POUR SAISIR LES OPPORTUNITÉS SUR
CES MARCHÉS ET FAIRE FACE AUX DÉFIS
D'UN MONDE DE PLUS EN PLUS COMPLEXE. »**

CHIFFRES CLÉS 2024

		31.12.2024	31.12.2023
Chiffre d'affaires et autres produits d'exploitation	USD million	393,0	419,3
Résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements (OIBDA)	USD million	-13,1	-3,4
En % du chiffre d'affaires	%	3,3%	0,8%
Résultat net	USD million	10,6	-24,5
Résultat net par action	USD	0,2036	-0,5252
Flux de trésorerie issus des activités opérationnelles	USD million	-45,4	63,8
Flux de trésorerie issus des activités d'investissements		345,2	-7,0
Flux de trésorerie issus des activités de financement		-225,9	-62,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie	USD million	126,3	56,4
Collaborateurs au 31 décembre (nombre effectif)		1854	3152
Activités poursuivies		1854	1977
Activités abandonnées			1175

Chiffre d'affaires par segment



Télévision Digitale

61%

Cybersécurité

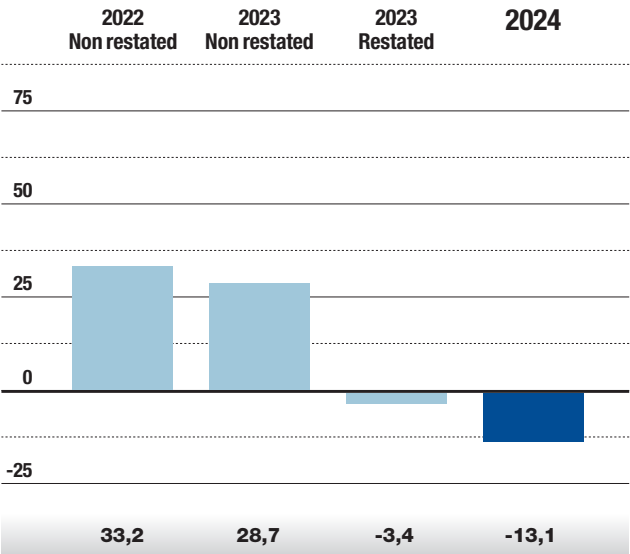
27%

Internet des Objets

12%

OIBDA *

En millions de USD



* Operating Income Before Depreciation, Amortization and Impairment

Télévision digitale

482 opérateurs
400 millions d'utilisateurs



Cybersécurité

1000 clients
39 milliards d'alertes par jour



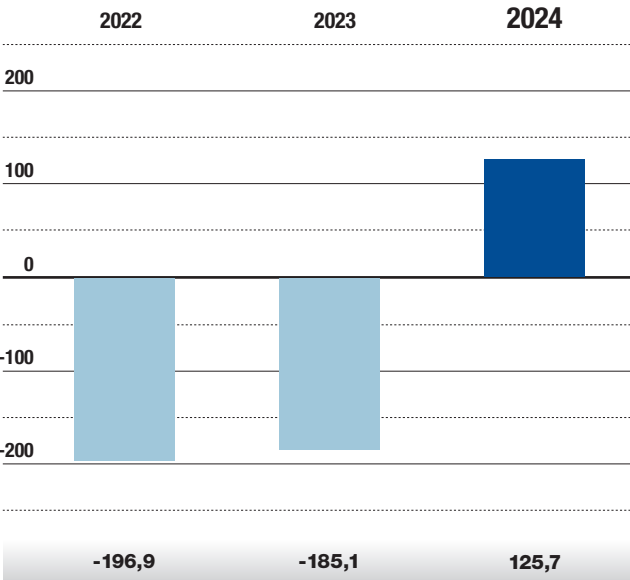
Internet des Objets

600 clients



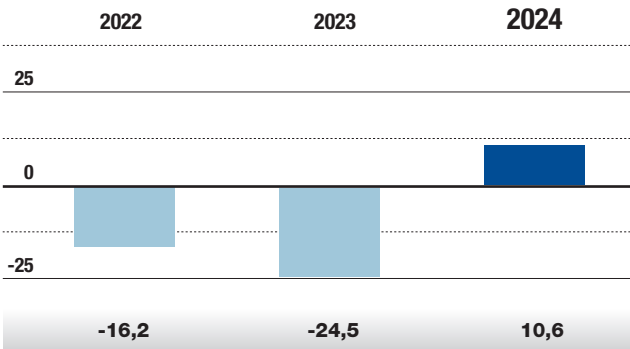
Liquidités nettes de dette

En millions de USD



Résultat net

En millions de USD





**LEADER MONDIAL
DANS LA CONCEPTION ET
LA FOURNITURE DE SOLUTIONS
DE SÉCURITÉ DIGITALE**

LE GROUPE
KUDELSKI



Des talents d'exception

Présent dans plus de 20 pays à travers le monde, le Groupe bénéficie d'une source de talents exceptionnels, tous animés par la passion de réaliser l'impossible.

Le consommateur au premier plan

Nos solutions simplifient le quotidien de plus de 400 millions d'utilisateurs dans le monde grâce à des technologies de pointe offrant des interactions intuitives et sans contact.

Un pionnier technologique

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

Une R&D de pointe

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

**CHAQUE JOUR,
NOUS VEILLONS
À LA SÉCURITÉ
DIGITALE
DE MILLIONS
D'UTILISATEURS**

SOCIÉTÉS DU GROUPE

› LE GROUPE KUDELSKI

Core Digital Security

NAGRAVISION

Le Groupe Kudelski est leader mondial dans le développement et la vente de technologies de base pour la sécurité digitale et la protection des contenus médias sur tous types de réseaux de distribution. Nos solutions permettent aux consommateurs d'accéder à des services vidéo sécurisés sur tous les devices. Elles répondent également aux préoccupations en matière de confidentialité en protégeant l'ensemble de l'écosystème de l'utilisateur, y compris ses données personnelles et les devices de toute la famille, chez soi ou en déplacement.

Depuis 2025, NAGRAVISION devient le segment Core Digital Security du Groupe et assume la responsabilité des activités de sécurité fondamentales, notamment la sécurité des puces et la certification des laboratoires de sécurité.

Cybersécurité

KUDELSKI SECURITY

Dans un monde où les cybermenaces se multiplient rapidement, le Groupe s'impose comme un expert reconnu en solutions et 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 conçoit et fournit des solutions d'asset tracking pour les concessionnaires automobiles et d'autre industries, en gérant la localisation, l'utilisation ainsi que l'état des biens et des équipements. Il développe également des solutions et services de sécurité IoT, désormais gérés par le segment Core Digital Security et appliqués à divers marchés.



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

**400+
MILLIONS**
d'utilisateurs

1850+
employés dans le monde

DATES CLÉS

› LE GROUPE KUDELSKI

1951

Stefan Kudelski fonde la société.

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

1960

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

1989

Livraison des premiers systèmes de cryptage pour la télévision et entrée dans le domaine de la télévision payante.

1991

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

1995

Livraison des premières solutions de contrôle d'accès numériques.

2001

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

2009

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

2012

Création de Kudelski Security: le Groupe élargit ses activités au secteur de la cybersécurité.

2016

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

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

2017

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

2020

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

2024

Recentrage sur la sécurité digitale, coeur de métier du Groupe, et cession de la division Accès public.



Le Groupe se concentre désormais sur les technologies et solutions fondamentales de sécurité digitale pour les médias, la cybersécurité et l'IoT.

TROIS PILIERS SOLIDES AVEC DE FORTES SYNERGIES

› LE GROUPE KUDELSKI



Télévision digitale

DESCRIPTION

Comment le Groupe met son expertise et son innovation au service du marché

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

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

AXES PRINCIPAUX

Solutions développées par le Groupe pour mettre en oeuvre son expertise

Sécurisation du contenu basée sur les données.

Plateforme vidéo permettant une expérience de visionnage personnalisée.

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

Protéger les consommateurs contre les cybermenaces.

Sécurisé par design

MARCHÉ

Mondial

DEPUIS

1951 (audio)
1995 (digital)

MATURITÉ

Élevée, avec développement supplémentaire attendu



Cybersécurité

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

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

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

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

Suisse / USA / Europe

2012

En développement



Internet des Objets

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

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

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

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

Sécurisé par design

USA / Europe

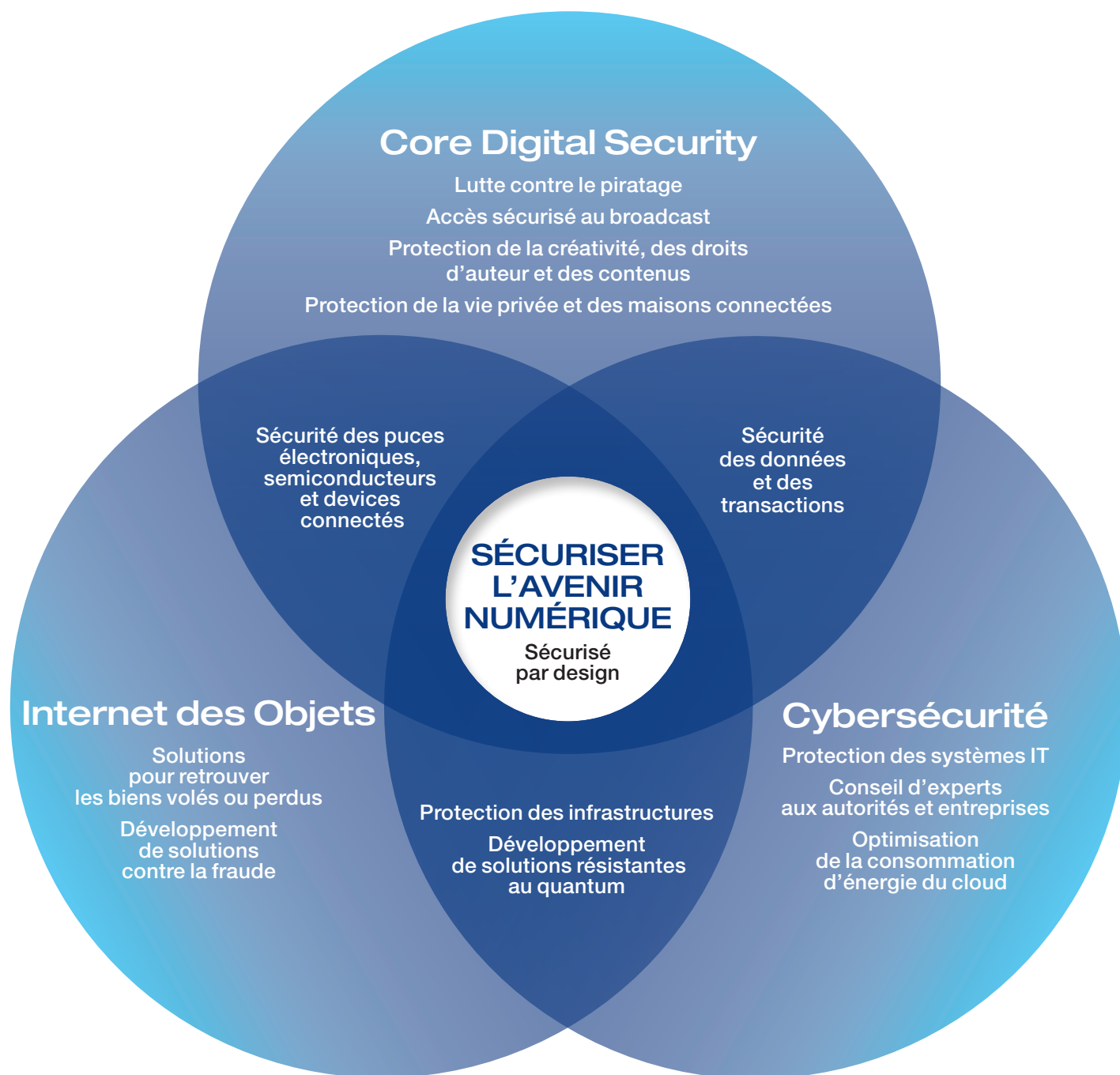
2017

En développement

NOUVEL AXE STRATÉGIQUE

LE GROUPE KUDELSKI

Écosystème



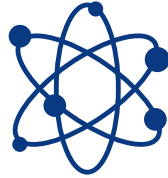
Principes

Gérer le portefeuille sur le long terme
Établir un leadership sur des marchés en croissance
Prendre soin de notre « business ecosystem »
Innover pour nos clients



Sécurité du cloud

Protection complète des données et des applications



Quantum

Technologies d'avenir protégeant contre les menaces liées à l'informatique quantique



Sécurité des puces électroniques

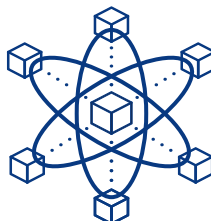
Garantie de sécurité des opérations au niveau du hardware grâce à une protection intégrée

**Sécurité par design, de la puce
au cloud, dans un monde quantique**

Technologies ciblées



Digitalisation



Blockchain et quantum



Intelligence artificielle

**Asset tracking
devices**

**Transition
vers le mobile**

**Finance décentralisée
(DeFi)**

**Solutions
résistantes au quantum**

**Business et sécurité
optimisés**

**Habitudes
de consommation**

GESTION DU PORTEFEUILLE DE BREVETS

› LE GROUPE KUDELSKI

Avec plus de 70 ans d'innovation dans le développement de produits et services pionniers, le Groupe Kudelski renforce stratégiquement sa position globale en termes de propriété intellectuelle. Le Groupe est actif de longue date dans la protection de ses droits de propriété intellectuelle, investissant plus de USD 100 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, le chiffrement, l'internet des objets, la protection des actifs, 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, des conditions de marché, de la législation en matière de propriété intellectuelle ainsi qu'aux nouvelles opportunités liées aux produits. Le Groupe revoit régulièrement son portefeuille de brevets 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 2024, le Groupe Kudelski a poursuivi la monétisation de sa propriété intellectuelle par le biais de contrats de licences dans des segments d'activité liés aux services de distribution vidéo en ligne, aux médias sociaux ainsi qu'aux fournisseurs de jeux vidéo et paris en ligne. Alors que le Groupe favorise les accords de licences négociées, il reste toutefois déterminé et apte à faire valoir ses droits en la matière par la voie judiciaire

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

Soutenir les activités en développement du Groupe

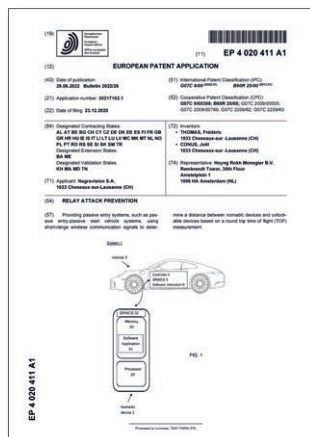
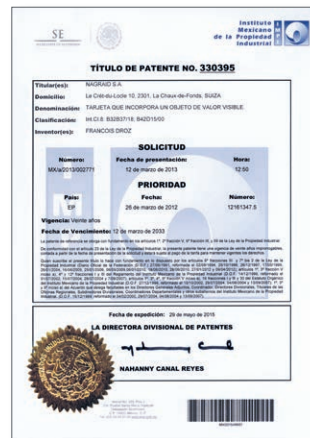
En 2024, le département de propriété intellectuelle a continué de soutenir et accompagner les activités cybersécurité et IoT du Groupe, notamment par le dépôt de brevets couvrant les technologies prometteuses développées par les équipes R&D du Groupe, telles que l'asset tracking, la lutte contre le vol, l'authentification des produits, la détection de cybermenaces et le cryptage post-quantique. Il a également soutenu l'innovation dans des domaines qui s'appliquent à l'ensemble du Groupe, tels que l'intelligence artificielle ainsi que la réalité augmentée et virtuelle. Le Groupe poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie d'investissement dans l'innovation ainsi que de protection et de promotion de son portefeuille de propriété intellectuelle.

Des brevets de classe mondiale

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



« LE GROUPE POURSUIVRA LA MISE EN OEUVRE DE SA STRATÉGIE D'INVESTISSEMENT DANS L'INNOVATION AINSI QUE DE PROTECTION ET DE PROMOTION DE SON PORTEFEUILLE DE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE. »





**PROTÉGER
L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE
DE CONSOMMATION DES MÉDIAS**

CORE DIGITAL
SECURITY



UNE VISION AXÉE SUR DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS

› CORE DIGITAL SECURITY

Depuis plus de 35 ans, NAGRAVISION allie sécurité, business et technologie, mettant à profit l'expertise du Groupe pour favoriser l'innovation dans le secteur des médias et du divertissement.

Sur un marché en constante évolution, la mission essentielle de NAGRAVISION demeure inchangée: sécuriser l'espace numérique. En 2024, NAGRAVISION a collaboré étroitement avec ses clients pour mieux définir cet espace et accompagner une transformation ambitieuse, visant à renforcer l'implication des consommateurs, exploiter le potentiel de l'IA et s'adapter aux nouvelles dynamiques du marché des contenus.

Notre vision

En redynamisant sa marque en 2024, NAGRAVISION a réitéré son engagement à soutenir ses clients dans la mise en œuvre de leur vision. L'entreprise a organisé ses propositions centrées sur les consommateurs autour de trois axes principaux: la sécurisation du streaming, l'implication des consommateurs et la cybersécurité des consommateurs. Chacun de ces trois axes accorde une place centrale à la valeur métier réalisable et met l'accent sur l'exploitation de l'IA pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

Cette approche est nécessaire pour relever les défis majeurs et complexes d'un secteur en pleine évolution. Le secteur des médias et du divertissement est passé d'un environnement où le fournisseur de pay-TV gérait tous les aspects de la distribution de services à un monde où le consommateur a la possibilité de profiter directement des contenus. La fragmentation des offres de contenus, due à la croissance rapide des offres s'adressant directement aux consommateurs (D2C), a conduit au recul des expériences agrégées proposées par les opérateurs. Ce sont désormais les consommateurs qui gèrent leurs propres abonnements. Les offres non agrégées qui permettent aux consommateurs de sélectionner leurs abonnements de streaming favorisés ont engendré une fragmentation qui favorise une expérience consommateur davantage tournée vers l'avenir. Par ailleurs, certains consommateurs se connectent à un éventail toujours plus large de fournisseurs, ce qui peut les conduire à tomber dans le piège d'offres pirates sophistiquées proposant des contenus premium (p. ex. des événements sportifs en direct).

Un accent continu sur l'innovation

La nature hautement dynamique du secteur des médias et du divertissement exige un accent continu sur l'innovation, qui est au cœur de la mission de NAGRAVISION. La création de solutions génératrices de valeur est en effet une composante essentielle de la culture de NAGRAVISION et, en 2024, les équipes se sont concentrées sur l'extension des solutions existantes ainsi que sur l'intégration de nouvelles technologies comme l'IA générative afin d'augmenter leur valeur. En outre, des événements internes tels que des hackathons ont permis aux responsables produits, aux technologues et aux ingénieurs d'étudier comment de nouvelles technologies peuvent améliorer les solutions NAGRAVISION en répondant aux besoins actuels et émergents des clients.

Un écosystème collaboratif de partenaires

Pour soutenir leurs initiatives en faveur de l'innovation, les équipes de NAGRAVISION peuvent compter sur un réseau d'entreprises partenaires. Conçu pour offrir une valeur métier supplémentaire aux clients, cet écosystème de partenaires comprend des hyperscalers majeurs, comme AWS, des fournisseurs de produits électroniques grand public, tels que Samsung, et des fournisseurs de solutions technologiques de pointe, dont Airties, Anthropic, Bitmovin, Evergent et XRoadMedia. Appliquées par les équipes produits et d'ingénierie, les technologies partenaires permettent à NAGRAVISION d'étendre les capacités, les fonctionnalités et la portée de ses solutions, ainsi que d'ouvrir de nouveaux canaux de vente par le biais d'accords de collaboration.

Protéger les contenus et sécuriser les revenus

LA SÉCURISATION DU STREAMING

L'intensification du piratage met en péril les services de streaming et leurs sources de revenus. Une sécurisation «end-to-end» du streaming, appuyée par une cyberveille basée sur l'IA, offre l'approche la plus efficace, comme en témoigne la démonstration de sécurisation du streaming proposée par NAGRAVISION à ses clients en 2024. Reposant sur une stratégie à quatre piliers, la solution de sécurisation du streaming de NAGRAVISION est conçue pour permettre aux propriétaires de contenus et aux opérateurs de services vidéo de prendre des mesures définitives dans la lutte contre le piratage. Les fonctionnalités complètes de surveillance et d'analyse de la sécurité de NAGRAVISION permettent également de quantifier l'impact financier de la solution.

Cette approche novatrice a transformé la perception de la sécurité: elle ne se limite plus à une fonction de support axée sur les coûts, mais devient un levier stratégique pour affiner et valoriser l'offre aux consommateurs. Cela passe notamment par l'analyse de la sensibilité aux prix des contenus premium et la détection des accès frauduleux, comme le partage de comptes.

L'approche à quatre piliers de la solution de sécurisation du streaming de NAGRAVISION couvre la sécurité des devices, la sécurité de la plateforme, la lutte contre le piratage et les menaces futures comme le quantum computing. En fournissant aux opérateurs des outils conçus pour lutter contre le piratage du streaming et la fraude, elle permet de quantifier l'étendue du vol de contenus provenant des réseaux de clients. Le composant de surveillance et d'analyse de la solution combine ainsi plusieurs sources de données pour fournir des tableaux de bord quantifiant l'impact financier du vol et des menaces de piratage associées.

Dans une affaire récente, non seulement le piratage privait un opérateur de ses abonnements, mais cet opérateur payait également les frais de diffusion pour les contenus volés via un processus appelé CDN leeching. Les pirates ne se contentaient donc pas de voler du contenu, mais profitaient également du service sans frais, l'opérateur assumant les coûts de distribution. Une fois ces cybercriminels détectés par NAGRAVISION et signalés au client, nous avons pu prendre des mesures correctives immédiates à leur encontre et bloquer leurs activités illicites.



Les consommateurs peuvent désormais accéder facilement au contenu en gérant eux-mêmes leurs abonnements.



NAGRAVISION a fourni une sécurité de streaming à France Télévisions pour la diffusion des Jeux olympiques de Paris 2024.



La sécurité de streaming «end-to-end» optimisée par l'IA offre la solution la plus efficace.

Offres multiservices personnalisées et immersives

L'IMPLICATION DES CONSOMMATEURS

Avec l'essor du divertissement numérique, les consommateurs sont confrontés à une multitude d'options, rendant plus complexe l'accès aux contenus pertinents. Passant ainsi d'une plateforme à une autre, ils vivent une expérience fragmentée. Selon l'étude Digital Media Trends de Deloitte, un foyer américain est abonné en moyenne à au moins quatre services de streaming, et 52% des utilisateurs passent d'une plateforme à l'autre.

Renforcer l'implication des consommateurs

En 2024, NAGRAVISION a poursuivi son engagement en faveur de l'innovation en lançant OpenTV Video Platform, une solution qui réinvente l'accès aux contenus numériques. Cette plateforme intègre divers services de divertissement, améliorant ainsi l'expérience des téléspectateurs et offrant aux opérateurs de nouvelles opportunités de monétisation, notamment via les achats en ligne et la gamification. Grâce à l'IA avancée et à la technologie cloud, NAGRAVISION intègre des services de divertissement sur mesure (cinéma, musique, sport, etc.) à une plateforme unique et cohérente. Cela permet aux opérateurs de proposer des offres attrayantes et de maintenir la pertinence de leur marque dans un paysage des services hautement fragmenté.

Une étude menée en 2024 auprès d'un échantillon de clients ayant adopté les dernières améliorations de la plateforme a montré une hausse moyenne de 20 points du Net Promoter Score (NPS), comparé aux opérateurs n'ayant pas intégré cette solution.

Une nouvelle approche pour le sport

Fin 2023, NAGRAVISION a annoncé un partenariat avec l'Union européenne de radio-télévision (UER) pour le lancement d'Eurovision Sport, plateforme numérique intuitive permettant aux diffuseurs européens d'offrir un accès en clair à de grands événements sportifs. Cette plateforme propose des portails dédiés aux fédérations et organisations sportives, ainsi qu'une gestion des droits en temps réel et un guide immersif pour des milliers d'heures de contenu.

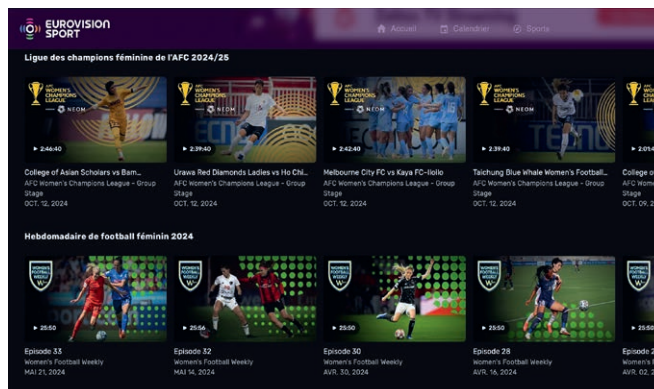
En parallèle, NAGRAVISION a poursuivi l'expansion de Sporfie, une application de streaming en direct. Adaptée aux clubs et aux sportifs de toutes disciplines, elle permet de visionner des matchs et entraînements en streaming ou en différé via des smartphones, des caméras fixes ou des GoPro. Cette solution accessible répond aux besoins aussi bien des sports de masse que des ligues professionnelles.

Une offre personnalisée pour les consommateurs

Face à la complexité croissante des offres de services et à la nécessité de réduire les coûts des centres de contact, NAGRAVISION a développé une solution d'IA générative: NAGRA Insight Negotiation Agent. Intégrant des modèles de digital twins révolutionnaires, cette technologie permet aux consommateurs de poser des questions 24/7 et de négocier leurs abonnements en fonction de leur historique d'utilisation, tout en réduisant les coûts des centres de contact et en optimisant les opérations. En collaboration avec AWS, NAGRAVISION a exploré de nouvelles opportunités de vente et mené des discussions avec plusieurs opérateurs en Amérique du Nord et en Europe souhaitant intégrer cette solution à leurs centres de contact dans le but d'améliorer leurs services client.



Offrir de la valeur aux consommateurs avec OpenTV Video Platform, qui unifie des services de divertissement sur mesure en une expérience fluide.



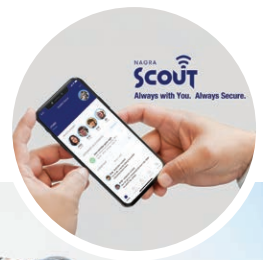
NAGRAVISION a conçu et déployé la plateforme de streaming pour Eurovision Sport, exploitée par l'Union européenne de radio-télévision (UER).

Protection des consommateurs connectés

LA CYBERSÉCURITÉ DES CONSOMMATEURS

Fort de son expertise à l'échelle du Groupe Kudelski, NAGRAVISION a commercialisé en 2024 une suite de solutions NAGRA Scout entièrement repensée. Anticipant les inquiétudes grandissantes des consommateurs face à l'augmentation de leur empreinte numérique due à des modes de vie contrôlés via des devices intelligents, la suite de solutions est conçue pour permettre aux opérateurs de télécommunications de proposer de nouveaux services de cybersécurité centrés sur les consommateurs pour une protection à l'intérieur comme à l'extérieur du domicile.

La solution fournit également des informations essentielles pour le diagnostic et la résolution des problèmes des devices et réseaux domestiques, ce qui permet d'améliorer la qualité des services, notamment dans le domaine du développement des réseaux. De plus, l'optimisation de la résolution des services par l'IA garantit une gestion fluide et indépendante des problèmes, réduisant ainsi les interruptions pour les consommateurs et la nécessité d'appels aux centres de contact des opérateurs. Avec des solutions globales adaptées aux particuliers et aux petites entreprises, NAGRAVISION permet à ses clients du secteur des télécoms d'élargir leur offre, en favorisant la fidélisation. Les consommateurs bénéficient ainsi d'une protection constante de leurs devices connectés, avec une détection en temps réel des menaces et une neutralisation proactive.



Protéger les foyers contre les cybermenaces liées aux objets connectés, à l'intérieur comme à l'extérieur, grâce à NAGRA Scout.



Les solutions de sécurité digitale de NAGRAVISION permettent aux fournisseurs de services vidéo de protéger leur contenu sur tous les devices.



SÉCURISER L'AVENIR NUMÉRIQUE

› CORE DIGITAL SECURITY

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



Producteur
de contenus



Agrégateur

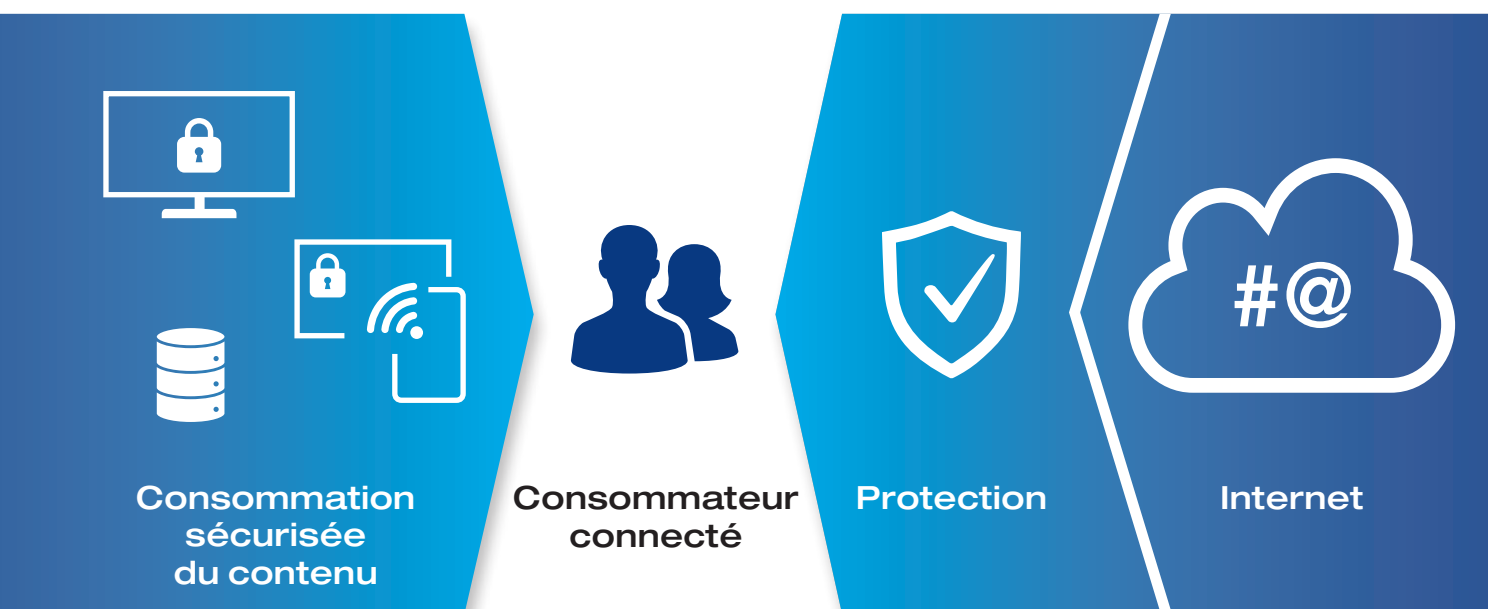
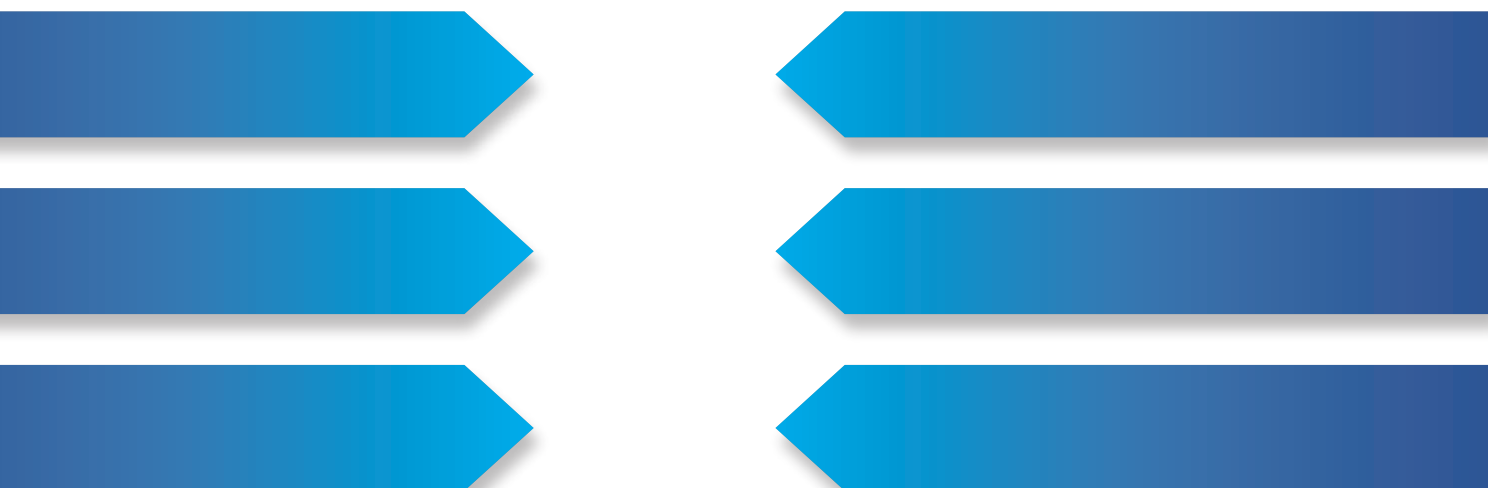


Distributeur

Protection des infrastructures

Kudelski Security

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



NAGRA On-Chip Security
(NOCS)

Sphère privée et protection
contre les cybermenaces
NAGRA Scout pour la maison

MARCHÉS 2024

› CORE DIGITAL SECURITY

Amériques

NAGRAVISION et Evercast intègrent le watermarking forensique NAGRA NexGuard à la plateforme de collaboration vidéo en temps réel de premier ordre.

Evercast permet aux professionnels du cinéma, de la télévision, du jeu et de la publicité de diffuser des contenus en haute résolution et d'organiser des vidéoconférences en temps réel sur une seule plateforme. Avec l'intégration du watermarking forensique NAGRA NexGuard, Evercast renforce la sécurité des collaborations vidéo à distance grâce à une technologie approuvée par les studios.

Fournisseur le plus fiable de solutions de watermarking forensique, NAGRAVISION était le choix logique pour sécuriser nos workflows de production et post-production à distance. Nos utilisateurs peuvent bénéficier d'un watermarking forensique approuvé par les studios et avoir l'assurance que leurs contenus sont protégés pendant tout le processus de collaboration vidéo.

Tommy Snyder

VP produit
Evercast
États-Unis

NAGRAVISION s'associe à Blonder Tongue pour sécuriser la distribution de contenus de nouvelle génération pour les espaces hôteliers dans toute l'Amérique du Nord.

La solution NAGRAVISION, intégrée au matériel Blonder Tongue, utilise une technologie d'accès conditionnel pour le câble et les décodeurs IPTV/OTT. Son intégration directe garantit plusieurs niveaux de sécurité aux fournisseurs hôteliers. L'implémentation inclut un désembrouillage SimulCrypt DVB-CSA2 sur la passerelle vidéo NXG, avec provisionnement OTA basé sur l'identifiant du device. Des licences supplémentaires sont délivrées via la plateforme de sécurité NAGRAVISION.

Nous cherchions un leader du marché pour nous aider à trouver de toute urgence une alternative aux cartes PowerKey CableCARD avant leur fin de vie. Assurer la continuité des services pour les millions de consommateurs concernés et la protection des investissements dans des contenus de valeur pour les fournisseurs de services distribuant des contenus à des espaces hôteliers constituait un objectif clé de ce partenariat. NAGRAVISION s'est imposé comme un choix évident.

Bob Palle

Président et CEO
Blonder Tongue Laboratories
États-Unis

Europe

Nagra Sport, une division de NAGRAVISION, et l'Union européenne de radio-télévision (UER) ont lancé Eurovision Sport, un service mondial de streaming sportif D2C.

Avec un potentiel de plus d'un milliard de téléspectateurs, cette plateforme intuitive diffuse gratuitement des événements majeurs en direct et propose des portails dédiés aux fédérations et organisations sportives. S'adressant aux fans de sports du monde entier, elle intègre une gestion des droits en temps réel et un guide immersif organisant des milliers d'heures de contenu.

Nous croyons en un accès universel au sport. Les médias de service public qui font partie de notre alliance diffusent déjà en clair la plupart des grands événements sportifs mondiaux. Grâce à notre partenariat avec NAGRAVISION, cette nouvelle plateforme numérique permettra aux amateurs de sports de ne jamais manquer une minute de leurs événements favoris

Noel Curran

Directeur général
Union européenne de radio-télévision

Airties, leader mondial des solutions Wi-Fi managées pour les fournisseurs de services haut débit, s'associe à NAGRAVISION pour renforcer la cybersécurité des particuliers et des petites entreprises avec l'intégration de NAGRA Scout.

Dans un monde hyperconnecté, protéger les ressources numériques des abonnés, familles et petites entreprises est un défi. Les devices non sécurisés exposent à des atteintes à la vie privée, usurpations d'identité et fuites de données, mettant en danger des informations sensibles. Cette collaboration intègre les fonctionnalités avancées de cybersécurité de NAGRA Scout au portefeuille Wi-Fi intelligent d'Airties, offrant une connexion premium et un accès direct à une protection numérique robuste pour tous les devices connectés.

La combinaison de nos fonctionnalités Wi-Fi intelligentes avancées et de l'expertise en cybersécurité de NAGRAVISION offrira une valeur ajoutée et sécurisera les expériences de connectivité pour les opérateurs haut débit. Ce nouveau partenariat renforce notre détermination à travailler avec des fournisseurs de solutions technologiques de premier plan pour offrir des performances optimisées en matière de haut débit appuyées par une sécurité robuste.

Metin Taskin

CEO et fondateur
Airties
France

France Télévisions, plus grand diffuseur français de contenus en clair, a choisi NAGRAVISION pour protéger le streaming de contenus en différé sur tous les devices pris en charge.

Avec la solution NAGRAVISION, service SaaS en mode cloud, France Télévisions a déployé une solution robuste de sécurisation du streaming afin de protéger son large portefeuille de contenus, dont les événements sportifs en direct. Grâce à une intégration système rapide, NAGRAVISION a été déployée à temps pour le tournoi de Roland-Garros et les Jeux olympiques de Paris 2024.

En tant que premier diffuseur de télévision publique en France, notre écosystème de distribution dans le domaine de la diffusion et de l'OTT est très étendu. Il nous fallait un partenaire ayant l'expérience des environnements avec décodeur et des divers équipements de streaming utilisés par nos téléspectateurs. Nous avons apprécié l'intégration rapide et efficace sur presque tous nos équipements. Les équipes de NAGRAVISION ont fait preuve d'une grande flexibilité pour faciliter notre adaptation et la résolution des problèmes.

Emmanuel Guilly
Responsable de la Video Factory
France Télévisions
France

Asie-Pacifique

GTPL utilise TVkey Cloud sur les téléviseurs Samsung pour offrir une expérience de marque sans décodeur.

L'accès sécurisé aux contenus linéaires sans décodeur offre de nombreux avantages. Il simplifie l'expérience utilisateur et réduit l'encombrement, répondant aux attentes des téléspectateurs modernes en quête de solutions pratiques. Avec TVkey Cloud, les abonnés GTPL bénéficient d'une expérience fluide et sans contrainte. L'élimination du matériel supplémentaire permet des économies allant jusqu'à 2 000 INR, améliorant la satisfaction des utilisateurs et favorisant la croissance de GTPL grâce à une solution innovante, simple et économique.

C'est notre relation de longue date avec NAGRAVISION qui a rendu cette innovation possible. Elle est au cœur de notre stratégie visant à atteindre les abonnés de nouvelles façons grâce à une expérience utilisateur cohérente sur tous les devices. Nous nous réjouissons de travailler avec Samsung sur d'autres collaborations qui peuvent offrir une valeur supplémentaire à nos clients.

Anirudhsinh Jadeja
Directeur général
GTPL
Inde

FanCode, plateforme indienne de streaming sportif premium, a choisi le système Active Streaming Protection de NAGRAVISION pour protéger son service de streaming contre le piratage.

Grâce à la solution SaaS en mode cloud de NAGRAVISION, FanCode a prouvé aux ayants droit qu'il protège efficacement le streaming des contenus sportifs premium. Son intégration rapide l'a déjà intégré aux workflows de FanCode. La plateforme peut ainsi offrir des offres groupées intelligentes à ses 160 millions d'abonnés, en garantissant une protection efficace contre le piratage.

La lutte contre le piratage est essentielle alors que nous continuons à nous développer et à offrir nos services à des millions d'amateurs de sports en Inde. Nous avons trouvé en NAGRAVISION un partenaire de confiance, qui travaille avec les plus grandes organisations sportives dans des environnements hautement évolutifs et dont nous pouvions intégrer la solution de lutte contre le piratage sans perturbation majeure.

Yannick Colaco
Co-fondateur
FanCode
Inde

TVkey Cloud permet à DishTV de révolutionner l'accès à des contenus sécurisés grâce à la première solution indienne de télévision directe sur satellite, disponible sur les téléviseurs connectés Samsung. DishTV souhaitait réduire le coût d'acquisition de nouveaux clients tout en respectant l'objectif gouvernemental d'équiper chaque téléviseur d'un récepteur DTH d'ici 2025. Le lancement de TVkey Cloud répond à cette exigence en supprimant les décodeurs et en offrant une expérience utilisateur simplifiée et sécurisée, permettant de s'abonner directement sur son téléviseur. Sa sécurité sur puce unique permet à DishTV de garantir une protection optimale des contenus tout en renforçant la visibilité de sa marque sur les téléviseurs Samsung, consolidant ainsi sa position sur le marché.

Avec TVkey Cloud, DishTV établit une nouvelle norme sur le marché indien de la télévision directe à domicile. Nous proposons à nos clients une expérience de visionnage fluide, pratique et sécurisée directement sur leurs téléviseurs connectés Samsung. Cela correspond parfaitement à notre vision à long terme et à l'évolution des préférences de nos clients, qui recherchent un système de divertissement intégré et épuré, tout en nous permettant de bénéficier d'une sécurité des contenus de pointe et d'une réduction du coût total de possession.

Manoj Dobhal
PDG et directeur exécutif
DishTV
Inde



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

CYBERSÉCURITÉ



DES SOLUTIONS ADAPTÉES AUX MENACES EN CONSTANTE ÉVOLUTION

› CYBERSÉCURITÉ

Kudelski Security propose des solutions de détection et de réponse managées (MDR) optimisées par l'IA ainsi que des services spécialisés permettant d'identifier et d'atténuer les cybermenaces en temps réel, ce qui renforce la cyberrésilience globale des clients.

En 2024, nous avons continué à démontrer notre capacité et notre engagement à accompagner les entreprises dans leur mission visant à protéger et à sécuriser leur croissance en adaptant continuellement notre portefeuille de solutions et de services à l'environnement des menaces en perpétuelle mutation.

Une détection rapide et des défenses unifiées contre les cybermenaces

L'intensification des attaques cloud, des compromissions de la chaîne logistique et des menaces ciblant l'identité a accentué le besoin de défenses plus rapides et mieux coordonnées. En 2024, les cybercriminels ont continué à profiter des vulnérabilités engendrées par la prolifération des systèmes interconnectés, en ciblant des ressources stratégiques et en exploitant des contrôles d'accès de base pour infiltrer les entreprises. Ces attaques ont compromis des données sensibles et perturbé les opérations, soulignant la sophistication et l'ambition croissantes des cybercriminels.

Avec l'accélération de la transformation numérique, la complexité des réseaux modernes a élargi la surface d'attaque, permettant aux cyberpirates d'exploiter les maillons faibles des environnements cloud, des fournisseurs tiers et des identités des utilisateurs. Les compromissions de la chaîne logistique, dans le cadre desquelles les cybercriminels ciblent des partenaires de confiance pour accéder à des écosystèmes plus vastes, suscitent des préoccupations majeures. De même, les menaces ciblant l'identité, telles que le phishing et le vol d'identifiants, ont gagné en efficacité avec la multiplication des effectifs distribués et des solutions d'accès basées sur le cloud. Ces menaces grandissantes requièrent des solutions intégrées pour identifier, détecter, neutraliser et limiter les risques de manière rapide et efficace.

Les services de détection et de réponse managées (MDR) de Kudelski Security assurent une surveillance continue des menaces, 24 h/24 et 7 j/7, tout en offrant

une réduction des risques en temps réel pour protéger les environnements cloud, les systèmes de gestion d'identités et les chaînes logistiques. De plus, nos services d'astreinte pour répondre aux incidents garantissent un accès immédiat à un support d'experts lors des compromissions, ce qui réduit les temps d'arrêt et assure une reprise rapide des activités. Ensemble, ces services fournissent une approche unifiée pour relever les défis de cybersécurité les plus critiques, permettant aux entreprises d'améliorer leur résilience et de prévenir, puis neutraliser efficacement les menaces ciblées.

L'IA, une arme à double tranchant

L'intelligence artificielle est désormais un outil clé dans la cybersécurité, tant pour les équipes de sécurité que pour les cybercriminels. Si l'IA est utilisée pour détecter et neutraliser les menaces, elle est également exploitée par les cybercriminels pour mener des attaques plus complexes, souvent désignées comme «dark IA». Ce contexte met en lumière la nécessité d'adopter des solutions de cybersécurité basées sur l'IA, capables d'anticiper et de contrer ces menaces.

Kudelski Security continue ainsi d'améliorer ses services MDR, sa cyberveille et ses outils de détection basés sur l'IA pour rester à la pointe et anticiper les tactiques sophistiquées des cybercriminels.

Ingénierie sociale et ransomwares

Les cybermenaces telles que l'ingénierie sociale et les ransomwares continuent de dominer le paysage de la cybersécurité. Ces méthodes exploitent les erreurs



L'humain est source de vulnérabilité dans la défense contre les cybermenaces. Grâce à nos solutions, des millions de personnes vivent leur quotidien en toute confiance, que ce soit au travail, à la maison ou en compagnie de leurs proches.

humaines et les vulnérabilités systémiques pour contourner les défenses traditionnelles, et elles demeurent particulièrement efficaces pour les cybercriminels. En 2024, les paiements de rançons ont atteint des niveaux records, soulignant la sophistication croissante de ces attaques.

Ces menaces mettent en évidence l'importance de déployer des stratégies de cybersécurité proactives pour réduire les risques et renforcer la résilience des entreprises. Tout au long de l'année, Kudelski Security a collaboré avec des entreprises du monde entier pour relever ces défis et a constaté une demande croissante pour ses services de conseil, permettant aux entreprises d'évaluer leur maturité en matière de cybersécurité et d'améliorer leur posture face aux menaces. Ces services incluent des tests d'intrusion, des évaluations de sécurité pour le cloud et les applications, ainsi que des exercices de simulation. Ces actions aident les entreprises à anticiper les attaques et à améliorer leurs capacités de défense.

La sécurité des OT reste un défi complexe

La sécurité des technologies opérationnelles (OT) a, elle aussi, rencontré de nombreux défis en 2024. Les infrastructures critiques demeurent une cible privilégiée pour les cybercriminels, qui exploitent de plus en plus les tensions géopolitiques pour mener des attaques commanditées par des États. Parallèlement, la chaîne logistique reste une cible de choix pour compromettre des systèmes OT, avec des cybercriminels qui ont perfectionné leurs tactiques, en réutilisant des malwares conçus pour l'IT et l'OT. La convergence des environne-

ments IT, OT et cloud a créé de nouvelles vulnérabilités, élargissant ainsi la surface d'attaque et offrant de nouvelles opportunités pour les cybercriminels. Les infrastructures vieillissantes, qui reposent souvent sur des systèmes obsolètes et des dispositifs IoT ne pouvant recevoir de correctifs, restent particulièrement vulnérables et laissent des portes ouvertes aux attaques.

Les compromissions de données dans les environnements OT ne cessent de se multiplier, exacerbées par une pénurie mondiale de professionnels qualifiés en cybersécurité, en particulier pour les systèmes OT. En réponse à ces risques croissants, de nouvelles réglementations telles que la directive NIS 2 et les directives de sécurité de TSA ont été mises en place en 2024 pour renforcer la sécurité des infrastructures critiques. Ces nouvelles normes mettent l'accent sur une meilleure gestion des risques, une réponse plus rapide aux incidents, une surveillance proactive, ainsi que sur des exigences strictes en matière de reporting pour les environnements OT.

Pour limiter ces risques, Kudelski Security aide les entreprises à élaborer des stratégies pour intégrer des dispositifs de sécurité IT et OT, implémenter des approches proactives et aligner les opérations sur les exigences réglementaires en constante évolution. Ces mesures sont essentielles pour protéger les environnements OT et limiter l'exposition aux menaces croissantes.

MARCHÉS 2024

› CYBERSÉCURITÉ

Cette année, Kudelski Security a accéléré sa transformation grâce à l'adoption réussie de MDR ONE Resolute, une solution révolutionnaire permettant de répondre efficacement aux exigences en matière de détection et de réponse aux menaces actuelles et émergentes.

Kudelski Security a continué à se concentrer sur la distribution de services de cybersécurité proactifs et réactifs, permettant ainsi à ses clients de prévenir, d'identifier et de neutraliser rapidement les cybermenaces et d'améliorer leur résilience face aux cyberattaques.

Accélération de la transformation grâce à des services différenciés

Kudelski Security a renforcé son excellence en MDR tout en élargissant son expertise à la sécurité des OT et aux services proactifs. Kudelski Security a continué à élargir sa présence dans la région EMEA et aux États-Unis, améliorant sa capacité à proposer des solutions de sécurité personnalisées et des modèles de services adaptables afin de répondre aux besoins changeants de ses clients locaux. Les activités d'expansion ont été soutenues par une participation continue à des événements sectoriels majeurs de la région, des conseils continus destinés aux CISO et des engagements stratégiques pour fournir une expertise localisée de pointe en matière de sécurité.

L'expansion de Kudelski Security sur le marché des infrastructures critiques comme l'énergie, la santé et les services publics, ainsi que dans le secteur des produits de luxe et des produits de grande consommation a fortement contribué à sa croissance soutenue. L'expertise du segment dans le domaine des réseaux OT est à l'origine d'évaluations de sécurité de grande envergure et a offert de nouvelles opportunités pour les services OT managés.

Large adoption de MDR ONE Resolute

Un des faits marquants de 2024 a été l'engouement suscité par MDR ONE Resolute, lancé en décembre 2023. Offrant des fonctionnalités de détection et de réponse basées sur les risques et optimisées par l'IA, ce service a déjà été adopté par plus de 60 clients, ce qui témoigne de la forte demande du marché et renforce la position de leader qu'occupe Kudelski Security dans le segment MDR.

L'adoption de MDR ONE Resolute a conduit à la conclusion de contrats pluriannuels, qui reflètent la confiance des clients dans notre capacité à fournir des solutions de sécurité robustes et évolutives. En offrant une visibilité complète sur les menaces dans différents environnements (endpoints, identités, réseaux, cloud, SaaS, technologies opérationnelles, cybersurveillance sur les vulnérabilités, etc.), MDR ONE Resolute permet aux entreprises de gérer leur niveau de sécurité de façon proactive.

Cette initiative stratégique témoigne de notre engagement à établir une norme d'innovation et d'excellence dans le domaine de la cybersécurité, qui permet de mettre l'accent sur les risques et a un impact significatif sur la capacité de nos clients à se protéger contre les menaces.

Reconnaissance continue de l'excellence MDR

Grâce à son investissement continu dans des capacités MDR innovantes, Kudelski Security s'est vu décerner de nouveaux prix en 2024:

- **Gartner** a inclus Kudelski Security dans sa liste des meilleurs fournisseurs de services MDR dans son Market Guide for Managed Detection and Response (MDR) Services pour la septième année consécutive.
- **Gartner** a également classé Kudelski Security parmi les meilleurs fournisseurs de services MDR dans son Market Guide for Digital Forensics and Incident Response Services pour la cinquième année consécutive.
- **ISG** a qualifié Kudelski Security d'«étoile montante» pour la Suisse dans son rapport Provider Lens Quadrant Cybersecurity 2024.

D'une sécurité réactive à une sécurité proactive

Le paysage numérique se complexifie à mesure que les entreprises adoptent des systèmes interconnectés, des plateformes cloud et des opérations à distance. Ces avancées offrent des avantages mais introduisent aussi de nouvelles vulnérabilités. Conscients de cette évolution, nous avons développé des solutions pour identifier et neutraliser les risques, garantissant que la cybersécurité reste un élément clé de la transformation numérique.

Tout au long de l'année 2024, Kudelski Security a renforcé son engagement en accompagnant les organisations dans leur transition d'une cybersécurité réactive vers des

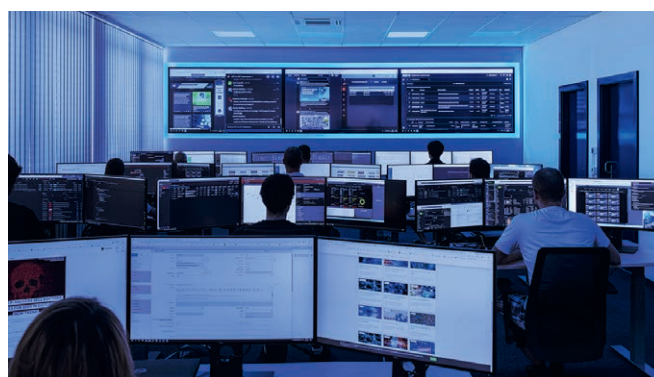
stratégies proactives, axées sur la gestion des risques. Cette évolution s'est traduite par le déploiement de services avancés conçus pour réduire l'exposition des actifs numériques des entreprises et répondre aux menaces émergentes. Un pilier essentiel de cette approche est notre service de gestion des vulnérabilités basée sur les risques (RBVM). Priorisant les vulnérabilités selon leur criticité et leur impact potentiel, ce service permet aux entreprises d'optimiser leurs ressources en se concentrant sur les menaces les plus préoccupantes. Grâce à l'analyse automatisée, à une cybersurveillance dynamique et à des stratégies de remédiation personnalisées, RBVM réduit l'exposition aux risques et simplifie la gestion des vulnérabilités.

Cette approche marque une évolution fondamentale dans la cybersécurité des entreprises. En limitant l'exposition aux menaces avant qu'elles ne surviennent, nous aidons les organisations à protéger leurs opérations, innover en toute sécurité, préserver la confiance de leurs clients et garder une longueur d'avance sur les cyberattaques.

Nouveaux services de sécurité pour l'IA

En 2024, l'introduction de nouvelles capacités de sécurité dédiées à l'intelligence artificielle a marqué une étape stratégique dans l'évolution de notre portefeuille de services. Le nouveau portefeuille de sécurité pour l'IA de Kudelski Security est une suite complète de services conçue pour aider les entreprises à faire face aux risques uniques posés par les systèmes et applications alimentés par l'IA. Ces solutions permettent aux entreprises d'adopter l'IA de façon sécurisée, efficace et conforme aux réglementations.

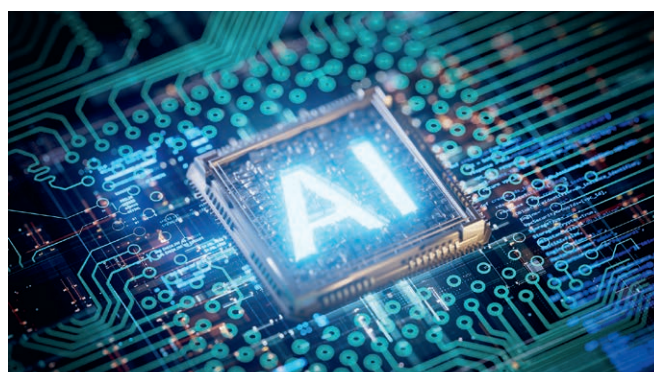
Devenues des éléments essentiels des opérations métier, les technologies d'IA créent une nouvelle surface d'attaque complexe que les cybercriminels peuvent exploiter. Depuis plus de cinq ans, Kudelski Security s'investit dans la sécurisation de l'IA et l'innovation, bien avant l'apparition d'outils grand public comme ChatGPT et Microsoft Copilot. Forts de cette expertise technique, nous avons développé un portefeuille de services de sécurité offrant un support stratégique et opérationnel pour sécuriser les applications d'IA, les systèmes associés et leur environnement global. Face à une accélération de l'adoption de l'IA, ce portefeuille de services garantit une intégration de la sécurité dès la conception et lors du déploiement des technologies d'IA. Cette approche proactive réduit les risques et garantit que les systèmes d'IA sont sécurisés et conformes aux réglementations sectorielles.



MDR ONE Resolute intègre l'IA pour détecter de nouvelles menaces et répondre aux attaques les plus sophistiquées.



L'expansion de Kudelski Security dans des infrastructures critiques telles que l'énergie a été un élément clé de ses activités.



Le nouveau portefeuille de sécurité pour l'IA de Kudelski Security aide les entreprises à adopter l'IA de manière sécurisée.



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

INTERNET
DES OBJETS



PROTÉGER LES ACTIFS GRÂCE À L'INNOVATION IoT

) INTERNET DES OBJETS

L'Internet des objets (IoT) transforme les marchés en connectant les objets physiques aux systèmes numériques, pour une meilleure efficacité.

Kudelski IoT propose des solutions de tracking innovantes pour protéger véhicules, clés et autres biens de valeur contre le vol, la perte et la fraude.

Parallèlement, la sécurité IoT évolue avec des avancées comme le quantum computing, qui offre à la fois opportunités et défis. Kudelski IoT reste à la pointe en sécurisant les devices embarqués.

Le vol de véhicules continue d'augmenter

En 2024, le vol de véhicules reste une préoccupation majeure aux États-Unis et au Canada. Aux États-Unis, les vols de véhicules ont fortement augmenté, alimentés par le crime organisé et des exploits technologiques qui facilitent l'accès aux systèmes des véhicules. Selon un rapport de 2024 du National Insurance Crime Bureau (NICB), plus d'un million de véhicules ont été volés en 2023 aux États-Unis, entraînant des pertes de plusieurs milliards de dollars. Au Canada, le Bureau d'assurance du Canada (BAC) a indiqué que les demandes d'indemnisation liées au vol de véhicules ont dépassé USD 1,5 milliard en 2023, soit une hausse de 254% en cinq ans. En Ontario, cette augmentation atteint un niveau stupéfiant de 524% depuis 2018.

Les concessionnaires adoptent de nouvelles technologies pour lutter contre le vol et la perte

La hausse continue des vols de voitures a stimulé le développement de nouvelles technologies de tracking et de prévention contre le vol, rendant les solutions de tracking des véhicules de plus en plus populaires auprès des entreprises et des consommateurs pour leurs nombreux avantages. RecovR de Kudelski IoT répond à ces défis en proposant aux concessionnaires et aux particuliers des systèmes avancés de tracking et de récupération pour protéger leurs véhicules.

Les concessionnaires automobiles doivent également faire face à des perturbations opérationnelles dues à la perte de clés et à l'augmentation des vols. La perte de clés coûte en moyenne USD 30 000 par an à chaque concessionnaire en frais de remplacement. RecovR for Keys optimise les opérations grâce à un tracking instantané des clés, réduisant ainsi les temps d'arrêt

et améliorant l'expérience client. Cette solution réduit également les risques de vol, permettant aux concessionnaires d'améliorer leur efficacité et leur rentabilité.

Lutter contre la fraude à l'identité chez les concessionnaires

Les concessionnaires font également face à une recrudescence de l'utilisation de documents d'identité falsifiés dans le processus d'achat de véhicules. Une enquête réalisée en 2022 a révélé que 84% des concessionnaires ont constaté une hausse de la fraude à l'identité au cours des trois dernières années, et 79% ont subi des pertes de véhicules liées à ce type de fraude au cours de l'année écoulée. Kudelski IoT répond à ce problème avec des solutions avancées de vérification d'identité, qui complètent ses produits d'asset tracking RecovR. Ces solutions garantissent des transactions sécurisées et conviviales, tout en préservant la rentabilité des concessionnaires.

L'asset tracking au service l'agriculture

L'agriculture est un autre secteur touché par la disparition d'équipements et les problèmes de localisation. L'agriculture repose de plus en plus sur une localisation en temps réel des équipements de grande valeur. L'intégration avec des systèmes de gestion centralisés, tels que le John Deere Operations Center, permet aux agriculteurs d'obtenir une vue d'ensemble unifiée de leurs équipements et de gérer leurs ressources de manière stratégique, optimisant ainsi l'efficacité et la durabilité. La solution d'asset tracking RecovR de Kudelski IoT soutient ces efforts en améliorant l'efficacité opérationnelle et en réduisant les temps d'arrêt, en phase avec l'évolution du secteur agricole vers une meilleure gestion des ressources.

Sécurité IoT: l'évolution du paysage réglementaire

Les gouvernements du monde entier adoptent des réglementations en matière de sécurité IoT afin de garantir la sécurité publique. Des normes telles que ISO/IEC 27001, l'ISO/SAE 21434 et l'IEC 62443 définissent des cadres pour sécuriser les systèmes IoT. Les mandats régionaux, comme le Cyber Resilience Act (CRA) de l'Union européenne et l'IoT Cybersecurity Improvement Act des États-Unis, soulignent l'importance croissante accordée à la sécurité tout au long du cycle de vie des produits. Grâce à son expertise approfondie dans divers domaines, Kudelski IoT aide les fabricants à répondre à ces exigences, garantissant conformité et avantage concurrentiel, de la puce au cloud.

Normes de sécurité

Les organismes de normalisation comme la Connectivity Standards Alliance (CSA) élèvent également le niveau de sécurité pour les maisons connectées, notamment à travers des initiatives comme la norme Matter, qui exige une protection renforcée pour l'ensemble des devices concernés. Matter Casting, une nouvelle spécification de Matter publiée en 2024, prend en charge le streaming multimédia sécurisé et offre une alternative multiplateforme aux normes existantes telles qu'Apple AirPlay et Google Chromecast. L'expérience étendue de Kudelski dans la sécurité des devices et des contenus positionne idéalement l'entreprise comme un fournisseur clé sur ce marché.

Le Product Security Working Group de la CSA va plus loin que la norme Matter en se concentrant sur l'amélioration de la sécurité des devices IoT grâce à l'élaboration de bonnes pratiques et de directives pour protéger tous types de devices et de données contre les cybermenaces. Kudelski IoT participe activement à ce groupe de travail,

apportant son expertise pour façonner les exigences de sécurité dans l'ensemble du secteur IoT. Elle soutient également les fabricants dans l'adoption de ces normes en constante évolution, garantissant un écosystème sûr et interconnecté.

Les fabricants de semi-conducteurs intègrent la sécurité dès la conception

En réponse aux nouvelles réglementations et normes en matière de sécurité IoT, les fabricants de semi-conducteurs se tournent de plus en plus vers Kudelski IoT pour s'assurer que leurs produits peuvent être provisionnés et gérés tout au long de leur cycle de vie. Pour répondre à ce besoin, Kudelski IoT a étendu son système keySTREAM, une plateforme hautement sécurisée pour le provisionnement et la gestion des devices IoT. Elle a également mis à jour son portefeuille de propriété intellectuelle KSE Security pour prendre en charge la cryptographie résistante aux ordinateurs quantiques, garantissant la protection des devices contre les menaces futures liées à l'informatique quantique.



Récupérez rapidement vos clés perdues avec RecovR for Keys, la nouvelle solution d'asset tracking simple et fiable.

RecovR™



RecovR s'étend à l'industrie agricole en s'associant au John Deere Operations Center.



Le dispositif RecovR a été déployé auprès de 1000 enseignes à travers l'Amérique du Nord en 2024.

MARCHÉS 2024

) INTERNET DES OBJETS

En 2024, Kudelski IoT a franchi des étapes majeures avec de nouveaux partenariats, des lancements de produits et des distinctions.

Notre engagement en faveur de l'asset tracking, de la sécurité des devices embarqués et des écosystèmes IoT sécurisés s'est renforcé grâce à des collaborations stratégiques, à l'élargissement de notre offre et à une reconnaissance croissante de l'industrie.

Asset tracking

Les solutions d'asset tracking de Kudelski IoT, en particulier RecovR, se sont développées grâce à des partenariats avec des sociétés de services financiers telles que Ally, Assurant et JM&A. Cette expansion souligne l'adaptabilité de RecovR, permettant aux entreprises de surveiller et de protéger des actifs de valeur sur de vastes environnements opérationnels.

Au Canada, un partenariat avec la Corporation des associations de détaillants d'automobiles (CADA) a étendu l'implantation de RecovR en Amérique du Nord, renforçant son statut de solution leader pour la gestion des stocks et la récupération des véhicules volés. De plus, une collaboration avec la Defense Innovation Unit du Département de la Défense des États-Unis a démontré la capacité de RecovR à suivre les équipements au sol du secteur aérospatial, mettant en évidence sa flexibilité et son utilité dans divers domaines et consolidant son statut de solution approuvée pour la vente aux entités gouvernementales américaines.

Fin 2024, RecovR était déployé sur 1000 sites en Amérique du Nord.

Security Labs

L'année de leur 25^e anniversaire, les Security Labs de Kudelski IoT ont poursuivi leur engagement dans l'évaluation des devices IoT et la conformité aux normes. Les Labs sont désormais un fournisseur agréé d'audits de sécurité S.A.F.E. pour l'Open Compute Project, aidant ainsi les fabricants d'équipements de centres de données à garantir la sécurité de leurs produits. Ils ont également été reconnus comme laboratoire de test officiel pour des plateformes majeures comme Zoom, renforçant leur rôle dans la certification des devices selon des normes de sécurité strictes. Ces reconnaissances soulignent l'engagement des Labs à soutenir les fabricants de devices dans le développement de produits IoT résilients.

Les Kudelski IoT Security Labs constatent une forte augmentation de la demande pour leurs services d'analyse d'atteintes à la propriété intellectuelle et des droits d'auteur, les ayants droit cherchant à protéger leurs actifs contre une utilisation non autorisée dans un monde toujours plus numérique et interconnecté. Les entreprises de divers secteurs font face à des défis croissants pour protéger leurs technologies et contenus exclusifs contre le détournement, la contrefaçon et la reproduction illicite. Grâce à des outils avancés et une expertise reconnue, les Kudelski IoT Security Labs réalisent des analyses approfondies pour identifier et traiter les cas d'atteinte à la propriété intellectuelle, aidant ainsi les ayants droit à préserver le contrôle de leurs actifs, à réduire les risques de vol de propriété intellectuelle et à garantir l'intégrité de leurs innovations sur le marché.



L'industrie automobile représente le cœur des activités de RecovR.



RecovR collabore avec l'US Defense Innovation Unit pour le suivi des équipements au sol aérospatiaux.

keySTREAM, semi-conducteurs et approvisionnement

Dans le domaine des semi-conducteurs et du provisioning, la plateforme keySTREAM de Kudelski IoT reste une ressource essentielle pour les fabricants de semi-conducteurs souhaitant intégrer des bases de sécurité dans leurs puces IoT et assurer leur gestion tout au long de leur cycle de vie. En partenariat avec des leaders de l'industrie tels que STMicroelectronics, Microchip et Infineon, Kudelski IoT a déployé ses technologies et services auprès de fournisseurs de plusieurs secteurs, permettant un onboarding sécurisé, l'intégrité des données et des mises à jour à distance. Son service de certification Matter continue de simplifier l'obtention des Device Attestation Certificates, indispensables aux devices conformes à Matter. Kudelski IoT travaille désormais avec des fabricants de puces pour que celles-ci soient provisionnées pour Matter directement en usine, accélérant ainsi leur mise sur le marché sans compromettre la sécurité. Ces alliances stratégiques illustrent l'engagement de Kudelski IoT à intégrer une sécurité robuste au niveau matériel, offrant aux fabricants une gestion complète du cycle de vie pour des déploiements IoT sécurisés et fiables.

Kudelski IoT a également franchi une étape majeure avec le lancement de son KSE Security IP, désormais optimisé avec la prise en charge de la cryptographie post-quantique (PQC), faisant de cette solution une réponse adaptée aux menaces émergentes posées par le quantum computing. À mesure que la technologie quantique progresse, le risque d'attaques basées sur la puissance de calcul quantique défie les méthodes cryptographiques traditionnelles. Le KSE Security IP de Kudelski IoT répond à ce défi en intégrant des algorithmes PQC conçus pour résister aux tentatives de déchiffrement quantique, garantissant une protection robuste et durable des devices connectés et de leurs données.

Ce lancement souligne l'engagement de Kudelski IoT à développer des solutions de sécurité innovantes, adaptées à l'évolution des cybermenaces, et à assurer la résilience et la protection des semi-conducteurs pour les années à venir.



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



Grâce à son système keySTREAM, Kudelski IoT garantit la sécurité des puces électroniques, aidant les fabricants de solutions pour maisons connectées à rendre leurs devices conformes à la norme Matter.



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 du droit suisse des sociétés. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2024.

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 trois divisions : TV digitale, 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».

Jusqu'à janvier 2025, la division TV digitale était 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. Depuis janvier 2025, la division TV digitale est devenue Core Digital Security totalement organisée sous le Chief Operating Officer (COO).

La division Cybersécurité est organisée autour de trois domaines d'activités principaux: les services managés de détection et réponse (MDR) 24/7, les services de conseil, et la fourniture et optimisation de solutions technologiques.

Jusqu'à janvier 2025, la division Internet des Objets était organisée, autour des unités suivantes: IoT Secure Solutions (asset tracking), IoT Security Technology & Systems (keySTREAM) et IoT Security Services (Lab & Design). Depuis janvier 2025, la division Internet des Objets se focalise sur IoT Secure Solutions pour l'asset tracking et l'agriculture.

Les résultats sectoriels sont présentés dans la note 5 du rapport financier 2024 du Groupe Kudelski.

Principales sociétés opérationnelles détenues directement ou indirectement par Kudelski SA

La liste des principales sociétés opérationnelles du Groupe est présentée à la note 56 du rapport financier 2024.

Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2024.

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 2024, la capitalisation boursière des actions au porteur de Kudelski SA était de CHF 68 173 245. 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 149 et 161 du rapport financier 2024 du Groupe Kudelski.

PRÉSENCE INTERNATIONALE*

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

		TV DIGITALE	CYBERSÉCURITÉ	IOT
EUROPE	Suisse			
	Allemagne			
	Espagne			
	France			
	Italie			
	Norvège			
	Pays-Bas			
	Portugal			
	Royaume-Uni			
AMÉRIQUES	États-Unis			
	Argentine			
	Brésil			
	Chili			
	Colombie			
	Mexique			
	Pérou			
AFRIQUE	Afrique du Sud			
MOYEN-ORIENT	Émirats arabes unis			
ASIE / PACIFIQUE	Australie			
	Chine			
	Corée du Sud			
	Inde			
	Indonésie			
	Singapour			

1.2. Actionnaires importants

Au 31 décembre 2024, 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 2024 s'élevait à 58,62% des droits de vote de Kudelski SA (voir le tableau ci-dessous). Le Pool Familial est constitué de M. André Kudelski, M^{me} Marguerite Kudelski, M^{me} Isabelle Kudelski Haldy, M^{me} Irène Kudelski Mauroux et de leurs descendants respectifs. Les membres du Pool Familial détiennent leurs actions de Kudelski SA directement ou indirectement par l'intermédiaire de structures de détention dont les personnes susmentionnées sont les bénéficiaires.

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

Au 31 décembre 2024, la Famille Kudelski Hors Pool détenait au total 4,09% des droits de vote de Kudelski SA (voir le tableau ci-dessous). Le protecteur des deux trusts, M. Antoine Foetisch à Singapour, exerce librement les droits de vote des actions détenues par ces trusts. À la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ou groupe d'actionnaires ne détient plus de 3% des droits de vote de Kudelski SA.

Les annonces de participation effectuées auprès de la SIX Exchange Regulation peuvent être consultées sur le site Internet de la SIX Swiss Exchange à l'adresse suivante: <https://www.six-group.com/fr/products-services/the-swiss-stock-exchange/market-data/shares/share-explorer/share-details.html?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 2024	ACTIONS NOMINATIVES	ACTIONS AU PORTEUR	CAPITAL-ACTIONS DÉTENU	DROITS DE VOTE
Pool familial	46 300 000	10 922 923	27,83%	58,62%
Famille Kudelski Hors Pool*		4 000 000	7,14%	4,09%

* Par recommandation du 28 janvier 2022, l'Instance pour la publicité des participations du SIX Swiss Exchange a confirmé que les bénéficiaires des trusts n'avaient pas l'obligation de déclarer les positions détenues par les trusts.

2. Structure du capital

2.1. Montant du capital ordinaire, marge de fluctuation et conditionnel au 31.12.2024

Capital existant

Le capital-actions de Kudelski SA est de CHF 448 652 048. Il est divisé en 51 451 506 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/sites/default/files/2024-04/STATUTS_Kudelski_2024_04_19.pdf, contiennent en outre une clause de la marge de fluctuation du capital-actions et deux clauses de capital conditionnel (voir la section 2.2 ci-dessous). Des informations sont également disponibles à la note 26 du rapport consolidé et note 3.7 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2024 du Groupe Kudelski.

2.2. Indications spécifiques concernant la marge de fluctuation du capital-actions et le capital conditionnel

Marge de fluctuation du capital-actions

Selon l'article 7 des statuts de Kudelski SA, le conseil d'administration est autorisé à réduire et à augmenter le capital-actions en une ou plusieurs étapes, jusqu'au 19 avril 2029, et sous réserve de l'épuisement de la marge de fluctuation à une date antérieure, dans une marge de fluctuation entre Fr. 403'358'864.- (limite inférieure) à Fr. 492'994'160.- (limite supérieure). Le conseil d'administration est autorisé à réduire le capital- actions par la destruction de 5'139'206 actions A et de 4'630'000 actions B, et à augmenter le capital- actions par l'émission de 5'139'206 actions A à libérer entièrement et de 4'630'000 actions B à libérer entièrement. Le conseil d'administration est également autorisé à réduire ou à augmenter le capital- actions par une réduction ou une augmentation de la valeur nominale des actions A ou B.

Le prix et la date d'émission, la nature des apports, la date à compter de laquelle les nouvelles actions donneront droit aux dividendes et les autres modalités de l'émission des actions seront déterminés par le conseil d'administration. Dans ce contexte, le conseil d'administration peut émettre des nouvelles actions par la souscription ferme d'une institution financière, d'un syndicat d'institutions financières ou d'une autre tierce partie et faire une offre subséquente de ces actions aux actionnaires existants ou à des tiers (si les droits de souscription préférentiels des actionnaires existants ont été supprimés ou n'ont pas été dûment exercés). Le conseil d'administration peut autoriser, restreindre ou exclure le négoce des droits de souscription préférentiels. Le conseil d'administration peut autoriser l'expiration des droits de souscription préférentiels qui n'ont pas été dûment exercés, placer aux conditions du marché les droits ou actions en rapport avec lesquels des droits de souscription préférentiels ont été alloués mais pas exercés, ou les utiliser autrement dans l'intérêt de la société.

Les droits de souscription préférentiels des actionnaires peuvent être exclus et attribués à des tiers ou à la société elle-même par le conseil d'administration, en particulier en vue de (i) l'acquisition d'entreprises, de parties d'entreprises ou du financement de l'acquisition entier ou partiel d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger, ou encore pour permettre la conclusion et/ou la mise en œuvre de partenariats stratégiques, et (ii) lever des fonds de manière rapide et flexible, lorsqu'une telle opération serait difficilement réalisable, ou ne pourrait être réalisée à des conditions favorables, sans l'exclusion des droits de souscription préférentiels des actionnaires existants.

Toutes restrictions statutaires au transfert des actions sont applicables aux nouvelles actions nominatives.

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 82 898 000 (soit 18,48% 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 2 898 000 (soit 0,65% du capital existant) par l'émission d'un maximum de 362 250 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 17,83% 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 2024, Kudelski SA avait émis 59 442 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 2024, le montant disponible du capital conditionnel pour droits d'option et de souscription était donc de CHF 2 898 000, représentant un maximum à émettre de 362 250 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 8,00 chacune.

Au 31 décembre 2024, 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	31.12.24	31.12.23	31.12.22
Capital-actions nominatives	37 040	37 040	37 040
Capital-actions au porteur	411 612	411 137	409 434
Réserve légale	90 000	90 000	90 000
Réserve générale issue d'apports de capital	65 914	65 914	65 914
Bénéfice net	-12 941	-186 502	-42 179
Bénéfice au bilan	-210 039	-23 987*	-19 182*
TOTAL DES FONDS PROPRES	381 586	394 052	578 851*

*Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2024, 2023 et 2022 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes. Ces rapports peuvent être consultés sur le site Internet de Kudelski SA à l'adresse: www.nagra.com/investors/publications. Concernant la réserve générale issue d'apports de capital, des informations sont disponibles à la note 3.7 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2024 du Groupe Kudelski. *Erratum: chiffres mis en conformité avec les rapports financiers correspondants.*

2.4. Actions et bons de participation

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

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

2.5. Bons de jouissance

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

2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des « nommées »

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

Les actions nominatives de Kudelski SA ne sont pas cotées en bourse. Au 31 décembre 2024, 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 intermédiaires, le transfert des actions nominatives se fait par la remise du titre endossé et moyennant approbation par le conseil d'administration et inscription au registre des actions.

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

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

b) Si la société offre à l'aliénateur de reprendre les actions pour son propre compte, pour le compte d'autres actionnaires ou pour celui de tiers, à leur valeur réelle au moment de la requête.

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

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

2.7. Emprunts convertibles et options

Emprunt convertible

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

Options

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

Plan d'achat d'actions en faveur du personnel

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

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

Un tableau relatif à la participation des employés à ce plan pour l'année 2024 est disponible à la note 40 de l'annexe aux comptes consolidés.

3. Conseil d'administration
Le conseil d'administration est l'organe exécutif de la société. Il exerce les attributions intransmissibles et inaliénables prévues par la loi et les statuts. Au 1^{er} janvier 2025, 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 et Américain	DIPLÔME D'INGÉNIEUR-PHYSICIEN École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), Suisse	1987	17.04.2025
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	17.04.2025
PATRICK FOETISCH Membre non exécutif du conseil d'administration	1933	Suisse	DOCTORAT EN DROIT Université de Lausanne, Suisse BREVET D'AVOCAT	1992	17.04.2025
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	17.04.2025
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	17.04.2025
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	17.04.2025
ALEC ROSS Membre non exécutif du conseil d'administration	1971	Américaine	LICENCE EN HISTOIRE Université de Northwestern, USA	2014	17.04.2025
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	17.04.2025

* 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 NagraVision SA en charge de ce même secteur. M. Kudelski succède ensuite à son père Stefan Kudelski et devient dès 1991 Président et CEO de la société mère de Kudelski SA.

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski :

- 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
- NagraVision Sàrl, en Suisse, administrateur délégué
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, président directeur général
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, président et administrateur délégué (fin du mandat le 20 décembre 2021)
- SKIDATA GmbH, en Autriche, membre du conseil de surveillance (fin du mandat le 12 septembre 2024)
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, président directeur général (fin du mandat le 31 décembre 2024, fusionné dans NAGRA USA, LLC)

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- Montreux Media Venture SA, en Suisse, président
- Publicis Groupe SA, (société cotée), en France, administrateur référent du conseil d'administration, membre du comité de rémunération,

- membre du comité de nomination et membre du comité d'audit et des risques financiers
- Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA, en Suisse, président
- Sunset Music SA, en Suisse, administrateur

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

- Innosuisse, agence suisse pour l'encouragement de l'innovation, président du conseil d'administration¹
- STS forum (Science and Technology in Society), ONG, au Japon, Council member¹
- Venture Foundation, en Suisse, membre du conseil de fondation¹
- 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 Swiss Digital Initiative, en Suisse, membre du conseil de fondation
- Greater Phoenix Economic Council (GPEC), aux États-Unis, membre du comité exécutif
- Swiss-American Chamber of Commerce, en Suisse, Vice-Chairman
- Fondation pour le soutien de la recherche et du développement de l'oncologie, en Suisse, président

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

CLAUDE SMADJA

Après quinze ans passés à la Télévision Suisse Romande (TSR) en qualité de rédacteur en chef adjoint du département de l'information, Claude Smadja devient membre de la direction du World Economic Forum en 1987, poste qu'il occupe jusqu'en 1992. Il retourne ensuite à la TSR en tant que directeur de l'information jusqu'en 1996, année où il est nommé directeur général du World Economic Forum. En juin 2001, Claude Smadja a créé sa propre société de conseils stratégiques

Smadja & Smadja, Strategic Advisory qui collabore sur des problèmes stratégiques avec des multinationales et des entités gouvernementales et qui organise des événements internationaux.

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski :

- NagraVision Sàrl, en Suisse, administrateur

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

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

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

PATRICK FOETISCH

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

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski :

- NagraVision Sàrl, en Suisse, gérant président
- Nagra France SAS, en France, président
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, administrateur (fin du mandat le 20 décembre 2021)
- SmarDTV SAS, en France, président (fin du mandat le 8 décembre 2023)
- SkiData GmbH, en Autriche, membre du conseil de surveillance (fin du mandat le 12 septembre 2024)

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

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

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 (fin du mandat le 12 septembre 2024)

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

- Arqana SAS, en France, conseiller auprès du directeur
- Artcurial Développement Sàrl, en France, co-gérant
- DASSAULT BELGIQUE AVIATION S.A, en Belgique, administrateur
- DASSAULT INVESTISSEMENTS Sàrl, 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
- Rond-Point Immobilier, en France, membre du conseil de surveillance
- SITAM America Corp., aux États-Unis, administrateur

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

- Vivendi SE (Société Européenne cotée à Euronext Paris), en France, membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit
- 21 Invest SA, en France, membre du conseil de surveillance
- 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

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

- Amis du FRAC (Fonds Régional d'Art Contemporain en Aquitaine), en France, président
- Amis du Centre Pompidou, Association, en France, administrateur
- Association pour la Diffusion Internationale de l'Art Français (ADIAF), administrateur
- 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

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

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

PIERRE LESCURE

Excepté un passage de deux ans (1972-1974) comme présentateur du journal télévisé d'Antenne 2, Pierre Lescure passe les quinze premières années de sa carrière professionnelle auprès des radios RTL, RMC et Europe 1 dans lesquelles il occupe successivement différents postes, notamment rédacteur en chef adjoint et directeur des programmes. En 1981, il retourne dans le secteur de la télévision comme directeur de l'information d'Antenne 2. Dès 1984, il travaille avec André Rousselet au projet de lancement de la chaîne à péage Canal+, dont il est nommé directeur puis directeur général. De 1993 à 2002, il est président directeur général du Groupe Canal+. De 2000 à 2002, Pierre Lescure est également co-directeur général de Vivendi-Universal. Depuis 2002, Pierre Lescure est PDG de la société AnnaRose Productions, dont l'activité est la production audiovisuelle et cinématographique ainsi que la fourniture de conseils en communication. De 2008 à 2014, il a dirigé le Théâtre Marigny à Paris. Depuis le 1^{er} juillet 2014, Pierre Lescure est président du Festival de Cannes. Depuis septembre 2014, il est également chroniqueur du lundi au vendredi dans l'émission quotidienne « C à vous » sur la chaîne de télévision française « France 5 ». Depuis janvier 2023, Pierre Lescure présente l'émission hebdomadaire de cinéma « Beau geste » sur la chaîne de télévision française « France 2 ».

Mandats en cours exercés au sein du Groupe Kudelski :

- Nagra France SAS, en France, PDG

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

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

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

MARGUERITE KUDELSKI

De 1991 à 1999, Marguerite Kudelski fait ses premières expériences professionnelles auprès du laboratoire d'électromécanique et de machines électriques de l'EPFL et travaille en parallèle comme ingénieur R&D au sein de la division Nagra Audio du Groupe Kudelski. En 1999, elle devient responsable R&D auprès de Précél 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 (2017) et trésorière du comité de l'association Mobsya (2021).

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

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

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

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

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

ALEC ROSS

Alec Ross a commencé sa carrière en 1994 en tant qu'enseignant dans le cadre du programme Teach for America dans les quartiers défavorisés de Baltimore. Deux ans plus tard, il rejoint Enterprise Community Partners (anciennement Enterprise Foundation), une organisation à but non lucratif basée à Columbia, dans le Maryland, qui développe des logements à prix abordables dans tous les États-Unis, où il occupe la fonction d'assistant spécial du président. En 2000, Alec Ross cofonde la One Economy Corporation, une organisation à but non lucratif qui met en place des programmes d'aide aux personnes démunies dans le monde entier. Il y travaille pendant huit ans. En parallèle, en 2007, il rejoint la campagne présidentielle du Président Barack Obama en tant que coordinateur du Technology, Media & Telecommunications Policy Committee, puis en tant que Project manager et membre du Technology, Innovation and Government Reform Policy Group. D'avril 2009 à mars 2013, Alec Ross est Senior Advisor pour l'innovation auprès de la secrétaire d'Etat américaine Hillary Clinton. Depuis, il est Senior Fellow (agrégé supérieur de recherche) de la School of International and Public Affairs de l'Université de Columbia, collaborateur émérite de l'université Johns Hopkins et est l'auteur du New York Times best-seller « The Industries of the Future » (Simon & Schuster), publié en février 2016. Il conseille également des investisseurs, des entreprises et des responsables gouvernementaux en les aidant à comprendre l'influence des facteurs se situant au carrefour de la géopolitique, des marchés et des technologies « disruptives ». Il est membre du conseil d'administration d'Amplo, un fonds mondial de capital-risque et depuis septembre 2020, Alec Ross est professeur invité émérite à la Bologna Business School de l'Università di Bologna en Italie. Il est l'auteur du livre « The Raging 2020s » (Henry Holt) publié en septembre 2021.

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

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

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

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

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

MICHAEL HENGARTNER

Michael Hengartner a obtenu un doctorat en biologie en 1994 au Massachusetts Institute of Technology (MIT) aux États-Unis, où il a étudié avec le lauréat du prix Nobel H. Robert Horvitz. Suite à son doctorat et pendant sept ans, il a dirigé un groupe de recherche au Cold Spring Harbor Laboratory aux États-Unis. En 2001, il est devenu le premier occupant de la chaire Ernst H. E. B. 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). M. Hengartner préside le conseil d'administration de Novartis Venture Fund (Suisse) depuis 2024 et siège au comité d'investissement de Novartis Venture Fund (Belgique) depuis 2018.

Mandats dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski :

- Novalis Biotech Fund, en Belgique, conseiller scientifique et membre du conseil consultatif
- Novartis Bioventures Ltd., en Suisse, président du conseil d'administration
- Aseptuva AG, en Suisse, membre du conseil consultatif

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

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

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

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

3.2. Autres activités et groupements d'intérêts

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

3.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de fonctions admises

Conformément aux termes de l'article 18 des statuts de Kudelski SA, aucun membre du conseil d'administration ne peut exercer plus de : cinq fonctions supplémentaires dans les organes supérieurs de direction ou d'administration d'entreprises tierces dont les titres de participation sont cotés en bourse et dix fonctions supplémentaires dans d'autres entreprises tierces ayant un but économique.

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

1. elle contrôle la société directement, indirectement ou de concert avec des tiers ou est contrôlée par elle; ou
2. la fonction est exercée à la demande de la société.

Les fonctions exercées pour des entreprises 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 réputées ne constituer qu'une seule fonction pour les besoins de cette disposition.

3.4. Élection et durée du mandat

Le conseil d'administration se compose de un à dix membres. Les membres du conseil sont élus par l'assemblée générale pour une année. Le mandat s'achève à la fin de l'assemblée générale ordinaire suivante. Les membres du conseil d'administration sont rééligibles. L'année de la première élection ainsi que la durée restante du mandat pour chaque membre sont spécifiées dans la section 3.1 ci-dessus.

Les statuts de Kudelski SA n'ont pas de clauses statutaires dérogeant aux dispositions légales en ce qui concerne l'élection du président, des membres du comité de rémunération et du représentant indépendant.

3.5. Organisation interne

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

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

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

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

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

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

lesquels le Groupe opère. Compte tenu de la réunion des fonctions de président et d'administrateur délégué, le conseil d'administration a désigné M. Claude Smadja en qualité de « lead director ».

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

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

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

Les comités rendent régulièrement rapport de leur activité au conseil d'administration. Les rapports des comités servent de base aux prises de décisions du conseil d'administration.

Comité d'audit

Le comité d'audit se compose d'au moins trois membres non exécutifs du conseil d'administration. Au moins l'un des membres du comité doit disposer d'une expérience avérée en matière de 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.

	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			

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. Le comité supervise également la préparation du rapport de durabilité du Groupe.

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 2024, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit :

Conseil d'administration	9 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 92,3%. 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 et les cadres supérieurs du Groupe (incluant les cadres supérieurs des divisions) 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 2024, 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) (jusqu'au 17 janvier 2025), du directeur des opérations (COO) ainsi que des cadres supérieurs de chaque division. Si nécessaire, d'autres cadres supérieurs du groupe peuvent être invités à participer à la réunion afin d'apporter leur contribution sur les sujets discutés. 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. Une synchronisation entre la direction générale, le «Executive Board Group Operations» et d'autres cadres supérieurs du groupe, notamment le General Counsel, directeur juridique et le Secrétaire Général, le Senior Vice-Président, directeur des Ressources Humaines, le Senior Vice-Président, Développement Commercial et Innovation et Senior Vice President, Chief Information Officer, est exercé au sein du comité «Executive Board Group Executive Management» qui se réunit en principe chaque mois pendant au moins une heure.
- 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. La stratégie du Groupe est également revue régulièrement avec le Comité Stratégique du Conseil d'Administration.

- 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 (PriceWaterhouseCoopers SA).

Juridique

- Le département juridique fournit assistance et conseils dans le cadre des processus de prise de décision et des activités de tous les départements du Groupe aux fins de prendre en compte et limiter de manière pertinente le risque juridique et de veiller au respect de la politique générale du Groupe.
- Le département juridique est également chargé de la négociation et de l'approbation des contrats conclus par les diverses entités du Groupe et utilise pour ce faire des outils de gestion et d'archivage électronique qui permettent un suivi efficace des contrats.
- Le département juridique est également responsable de la supervision des litiges, des enquêtes officielles et des questions relatives aux nouvelles législations et réglementations de façon générale pour les sociétés du Groupe 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. S'appuyant sur une solide équipe de « data scientists » possédant une expertise approfondie en Intelligence Artificielle et dans les grands modèles linguistiques (LLM), le département accélère l'innovation et la prise de décision basée sur les données dans de nouveaux projets,

allant de la cybersécurité, où nous automatisons et améliorons la détection et l'atténuation des menaces, aux médias numériques, où nous nous concentrons sur l'authentification et la traçabilité du contenu par l'IA générative. 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 segments d'activité dans lesquels opère la division Digital TV du Groupe Kudelski évoluent rapidement et nécessitent en permanence que le Groupe Kudelski propose des produits et services suffisamment flexibles pour répondre rapidement aux évolutions commerciales et technologiques de l'industrie des médias numériques. Alors que la direction anticipe une stabilisation de la baisse des revenus suivie d'une croissance renouvelée grâce à des offres émergentes, notamment des plateformes d'analyse basées sur l'intelligence artificielle et des solutions anti-piratage améliorées, l'acceptation par le marché de ces gammes de produits innovantes reste incertaine.
- Les segments Cybersécurité et Internet des Objets sont encore à des degrés de développement variables et ces deux domaines d'activités génèrent encore des pertes. Le Groupe a identifié des opportunités attractives sur ces marchés. Cependant, même si le Groupe estime disposer d'atouts uniques pour aborder de manière rentable ces domaines d'activités, l'atteinte de l'équilibre de ces activités pourrait prendre plus de temps que prévu. Compte tenu de la nature et du degré de maturité de ces activités, rien ne garantit que les stratégies 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 multimédia 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.
- Les progrès technologiques peuvent nécessiter des investissements continus substantiels en recherche et développement, ce qui pourrait affecter la rentabilité à court terme et l'allocation des ressources. En outre, l'émergence de technologies ou de modèles commerciaux révolutionnaires sur les principaux marchés pourrait remettre en question les flux de revenus existants et nécessiter une adaptation stratégique rapide.
- 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.
- 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.
- La complexité croissante des réglementations fiscales mondiales et les changements potentiels dans les cadres fiscaux internationaux pourraient affecter la structure financière et l'efficacité opérationnelle 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 Américaine	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

* Nancy Goldberg a quitté la direction générale le 17 janvier 2025, ainsi que sa fonction de Executive Vice President et Chief Marketing Officer Digital TV.

ANDRÉ KUDELSKI (CEO)

Voir section 3.1. ci-avant.

MAURO SALADINI (CFO)

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

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski :

- Kudelski Security Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et Executive Vice-President
- Kudelski Security Holdings, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et Executive Vice-President
- Nagra Media Beijing Ltd., en Chine, superviseur
- Nagra Media UK Ltd, en Angleterre, directeur
- Nagra USA, LLC., aux États-Unis, directeur
- OpenTV, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et Executive Vice-President
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, directeur (jusqu'au 1^{er} janvier 2022)
- SkiData GmbH, en Autriche, vice-chairman (jusqu'au 12 septembre 2024)
- SKIDATA, INC, in USA, Directeur (jusqu'au 12 septembre 2024)
- Kudelski Corporate, Inc., aux États-Unis, membre du conseil d'administration et CFO (jusqu'au 31 décembre 2024)

MORTEN SOLBAKKEN (COO)

Morten Solbakken a débuté sa carrière professionnelle en 1995 en tant qu'ingénieur de systèmes satellitaires chez Telenor International. Il a ensuite occupé de nombreux postes au sein de la structure de Telenor, notamment dans les domaines de la stratégie et du développement commercial autour des actifs dans la division Télévision payante, ainsi que de la gestion de la participation de Telenor dans des organisations satellitaires internationales. De 2007 à 2011, il a été Chief Strategy Officer chez Telenor Broadcast Holding AS (propriétaire de Canal Digital, Telenor Satellite, Norkring et Conax). En mars 2011, M. Solbakken a été nommé COO chez Telenor Broadcast Holding et président des conseils d'administration de Conax, Telenor Satellite et Norkring. Il a rejoint Conax en tant que CEO par intérim en septembre 2011 et a été nommé CEO à partir de décembre 2011, entraînant une transformation de la société, notamment le processus qui a conduit à l'acquisition de Conax par le Groupe Kudelski en avril 2014. Le 1^{er} janvier 2018, Morten Solbakken est nommé COO, Digital TV et Executive Vice President du Groupe Kudelski.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski :

- iWedia S.A., en Suisse, président
- Nagravision Sàrl, en Suisse, directeur
- Nagravision Italia Srl, en Italie, président du conseil d'administration
- Nagravision AS, en Norvège, executive Board Member et Général Manageur
- 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 (jusqu'au 28 juin 2022)
- Digital Video Norge Drift AS, en Norvège, président (jusqu'au 16 février 2023)
- Kudelski Corporate, Inc., aux USA, membre du conseil d'administration et directeur (jusqu'au 31 décembre 2024)

NANCY GOLDBERG (CMO)

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

de 2010 à 2015 en tant que SVP Global Strategic Accounts où elle était responsable de toutes les activités de vente et de marketing pour ses principaux clients de studio et a développé des modèles d'affaires relatifs aux nouvelles technologies et de nouveaux services pour les activités de protection, de distribution et de consommation de contenu. En 2015, Nancy Goldberg a rejoint Deluxe Entertainment Service Group Inc. en tant que directrice SVP des comptes stratégiques mondiaux où elle a été en charge des comptes stratégiques tels que Warner Bros et 21st Century Fox, ainsi que de fournisseurs OTT tels que Netflix, Amazon, Apple et Google. De plus, Nancy Goldberg a supervisé la transition d'une partie des opérations techniques internes de Warner Bros vers Deluxe. En 2017, Nancy Goldberg a décidé de devenir consultante stratégique pour diverses entreprises développant des opportunités commerciales et des partenariats clés, aidant à identifier la valeur intrinsèque des technologies, des produits et des services pour leurs clients. En décembre 2018, Nancy Goldberg a rejoint Amazon Web Services en tant que consultante au sein de leur groupe de services professionnels, agissant en tant qu'expert du secteur du M&E et travaillant avec les principaux studios et organisations OTT tels que Warner Bros, Disney et Hulu. En juin 2019, Nancy Goldberg a rejoint le Groupe Kudelski en tant que Chief Marke-

ting 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. Nancy Goldberg a quitté la direction générale le 17 janvier 2025.

Mandats exercés au sein du Groupe Kudelski jusqu'au 17 janvier 2025:

- 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
- Nagra Media (Taiwan) Co. Ltd, à Taiwan, membre du conseil d'administration
- Kudelski Security, Inc, aux États-Unis, membre du conseil d'administration (jusqu'au 31 décembre 2024)

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 fonctions admises

Conformément aux termes de l'article 25 des statuts de Kudelski SA, aucun membre de la direction ne peut exercer plus de : deux fonctions supplémentaires dans les organes supérieurs de direction ou d'administration d'entreprises tierces dont les titres de participation sont cotés en bourse et cinq fonctions supplémentaires dans d'autres entreprises tierces.

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

1. elle contrôle la société directement, indirectement ou de concert avec des tiers ou est contrôlée par elle; ou
2. la fonction est exercée à la demande de la société.

Les fonctions exercées pour des entreprises 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'une seule fonction pour les besoins de cette disposition.

Pour les membres de la direction qui sont également membres du conseil d'administration, le nombre maximum de fonctions dans des organes supérieurs de direction ou d'administration d'entreprises 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 2024, 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 2024 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 19 avril 2024 pour une période statutaire d'une année. Le mandat de PricewaterhouseCoopers SA a débuté en 1985. Il est sous la responsabilité de Mme Corinne Pointet Chambettaz depuis le 1^{er} janvier 2024. 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 2024 la somme de CHF 596 000. 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 2024 la somme de CHF 301 000 pour des conseils liés à la fiscalité. Il n'y a pas eu d'autres services additionnels en 2024.

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. Informations concernant les périodes de « blackout »

Le Groupe Kudelski applique des périodes de « blackout » pendant lesquelles les membres du Conseil d'administration ainsi que certains employés, y compris les cadres dirigeants, les membres du département financier et d'autres collaborateurs susceptibles d'avoir accès à des informations sensibles pouvant influencer le cours de l'action, ont l'interdiction de négocier des titres de Kudelski SA. La société observe une période de « blackout » régulière débutant le 30 juin et le 31 décembre de chaque année, qui prend fin après la publication des résultats financiers semestriels et annuels du Groupe, respectivement. En outre, la société peut instaurer une période de « black-out » ad hoc lorsqu'elle est en possession d'informations non publiques et sensibles pouvant influencer le cours de l'action. Ces périodes restent en vigueur jusqu'à la divulgation publique des informations concernées ou jusqu'à ce qu'elles cessent d'être considérées comme sensibles. Durant ces périodes de « blackout », la communication d'informations financières ou d'autres données sensibles est restreinte à certains employés spécifiquement autorisés.

10. Politique d'information

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

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

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

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

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

Le site Internet du Groupe est une source d'information régulièrement actualisée. La section «Investor Relations» contient notamment un agenda des principales dates du calendrier institutionnel (publication des résultats, assemblée générale, présence aux principales expositions professionnelles) ainsi que les principales publications du Groupe (rapport annuel, rapport semestriel). M. Marc Ausoni est en charge des relations avec les investisseurs (+41 21 732 05 49, marc.ausoni@nagra.com).

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

Dates importantes

- 17 avril 2025: assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne, Suisse
- 26 août 2025: 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 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 2024.

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

2. Approbation des rémunérations par l'assemblée générale

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

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

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

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

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

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

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

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

3. Principes de rémunération

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

- cohérence de la rémunération par rapport aux tâches, à la charge de travail et au degré de responsabilité assumés;
- adéquation de la rémunération avec la marche effective des affaires, avec les changements et l'évolution des marchés dans lesquels le Groupe est présent ainsi qu'avec la stratégie à moyen et à long terme du Groupe;

- appréciation globale (et non individuelle) de la rémunération afin d'encourager une vision à long terme des intérêts de la société ;
- pour les membres de la direction générale, appréciation de la performance personnelle en relation avec des objectifs à court et à long terme.

Le comité de rémunération et de nomination (voir section 3.5.2 du rapport de gouvernement d'entreprise) veille à ce que la rémunération globale soit comparable et compétitive par rapport à celle d'un membre d'un organe dirigeant ayant des compétences et des responsabilités similaires dans des sociétés actives dans les domaines de la télévision numérique, de la cybersécurité et de l'Internet sur le marché international, en particulier en Suisse ou dans des régions à fort développement technologique telles que la côte ouest des États-Unis et les pays européens. Il est également tenu compte de la volonté de ne pas diluer excessivement le capital de la société en payant en actions de la société une partie de la rémunération variable de certains membres du senior management, incluant les membres de la direction (cf. ci-dessous section 4.2.).

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

- entreprises de haute technologie cotées au Nasdaq ou au NYSE;
- entreprises de haute technologie cotées à l'Euronext;
- entreprises cotées à la Bourse suisse et faisant partie du Swiss Performance Index (SPI), secteur Technology;
- entreprises de haute technologie détenues par des fonds privés avec lesquelles le Groupe est en concurrence notamment pour le recrutement et comparables en termes de complexité opérationnelle et de taille d'entreprise, tout en tenant compte du fait que ces entreprises ne sont pas dans le même secteur d'activité que le Groupe. La vitesse d'évolution du marché dans lequel opèrent ces sociétés est également un critère d'appréciation.

En dehors des éléments précités, le comité de rémunération et de nomination estime qu'il n'y a pas d'autres critères sur la base desquels il puisse comparer le Groupe Kudelski à d'autres entreprises, en raison d'une part de la diversité de ses activités et, d'autre part, de l'évolution rapide des marchés dans lesquels le Groupe opère et de l'influence qu'exercent les différents acteurs sur ces marchés.

Le niveau de rémunération des membres non exécutifs du conseil d'administration est déterminé par leur rôle au sein du conseil d'administration et de ses comités. Les éléments de la rémunération sont explicités dans la section 4.1.

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

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

4. Éléments de la rémunération

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

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

4.1. Membres du conseil d'administration

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

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

4.2. Membres de la direction générale

Conformément aux articles 30 al. 4, 31 et 32 des statuts (https://www.nagra.com/sites/default/files/2024-02/STATUTS_Kudelski_2024_02_21.pdf) la rémunération globale annuelle des membres exécutifs du conseil d'administration ainsi que des membres de la direction générale se compose d'un salaire fixe et d'une part variable. La rémunération est versée en espèces, en actions et sous forme de prestations en nature, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture de service ou le paiement de tout ou partie de la prime d'assurance maladie internationale, Suisse comprise.

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

Le paiement de la part variable est effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de trois ou sept ans, au choix de la personne concernée. Les membres de la direction générale ont également la possibilité de participer au plan d'achat d'actions mis en place en 2004, conformément aux termes dudit plan (voir section 2.7 du rapport de gouvernement d'entreprise: Plan d'achat d'actions).

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

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

5. Procédure de fixation de la rémunération

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

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

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

6. Données particulières concernant l'exercice 2024

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 2024. Il est à noter qu'en 2024 le paiement de la part variable de la rémunération des membres de la direction générale sera effectué entièrement en espèces (voir section 7).

6.2. Données particulières concernant l'exercice 2024

La rémunération de chaque membre de la direction générale est fixée de façon globale et la rémunération variable des membres de la direction générale n'est pas déterminée par rapport à la partie fixe de la rémunération comme spécifié dans la section 2. À titre indicatif, la rémunération variable des membres de la direction générale a représenté entre 35,0% et 66,0% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (voir section 7). Ce rapport n'est pas fixe et, par conséquent, peut changer chaque année. Les différences de rapport entre la rémunération fixe et la rémunération variable entre les différents membres de la direction générale s'expliquent notamment par la fonction exercée, le statut au sein de l'entreprise et les pratiques en vigueur dans le marché à l'époque de la nomination. En 2024, certains membres de la direction ont reçu une prime exceptionnelle liée à leur performance et à leur contribution à la transaction de vente de SKIDATA.

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 2024 et en 2023 aux anciens membres et aux membres en exercice du conseil d'administration et de la direction générale est décrite ci-dessous. Les rémunérations n'incluent pas les remboursements des frais professionnels, ni des frais de représentation qui ne sont pas considérés comme rémunération.

Aucune action au porteur n'a été allouée dans la partie de rémunération variable des membres de la direction générale pour les exercices 2024 et 2023.

EXERCICE 2024	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES *	TOTAL 2024 CHF
CONSEIL D'ADMINISTRATION						
KUDELSKI ANDRÉ Président	564 292	–	–	–	–	564 292
SMADJA CLAUDE Vice-président	155 000	–	–	–	7 544	162 544
DASSAULT LAURENT Membre	120 000	–	–	–	5 562	125 562
FOETISCH PATRICK Membre	65 000	–	–	–	139 807 **	204 807
KUDELSKI MARGUERITE Membre	60 000	–	–	–	3 798	63 798
LESCURE PIERRE Membre	152 072	–	–	–	6 694	158 691
ROSS ALEC Membre	90 000	–	–	–	5 870	95 870
HENGARTNER MICHAEL Membre	60 000	–	–	–	3 798	63 798
TOTAL DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	1 266 363	–	–	–	172 999	1 439 362

EXERCICE 2024	RÉMUNÉRATION FIXE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ESPÈCES CHF	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI (NOMBRE)	RÉMUNÉRATION VARIABLE EN ACTIONS KUDELSKI CHF	AUTRES ***	TOTAL 2024 CHF
DIRECTION						
KUDELSKI ANDRÉ CEO	612 795	2 749 708			214 797	3 577 300
AUTRES MEMBRES	1 629 400	1 923 310			64 511	3 617 221
TOTAL DIRECTION	2 242 195	4 673 018			279 308	7 194 521

* 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 2024 en USD avec un taux de change de 0,88076 utilisé pour la rémunération payée en 2024.

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

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

* Cette section inclut les charges sociales.

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

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

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

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 2024 et 2023, 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.

Les informations concernant les participations du Conseil d'administration et de la direction figurent à la note 43 des comptes consolidés.

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 2024 et 2023, aucune prestation de prévoyance en dehors de la prévoyance professionnelle n'a été accordée aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leur proches.

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

ANDRÉ KUDELSKI

- Publicis Groupe SA¹, (société cotée), administrateur référent du conseil d'administration, membre du comité de rémunération, membre du comité de nomination et membre du comité d'audit et des risques financiers
- Montreux Media Venture SA, président
- Restaurant de l'Hôtel de Ville de Crissier SA, président
- Sunset Music SA, administrateur

¹ Entreprise tierce dont les titres de participation sont cotés en bourse.

CLAUDE SMADJA

- Smadja & Smadja Strategic Advisory SA, administrateur

PATRICK FOETISCH

- AMRP Handels AG, président
- Alpcom SA, administrateur
- Bernard Nicod Holding SA, administrateur
- BN Family Office SA, administrateur
- Campak AG, administrateur
- Edel Immobilien AG, administrateur
- Fineges Société Anonyme de Participations SA, administrateur
- Liauba SA, administrateur
- Tavana AG, président

LAURENT DASSAULT

Fonctions exercées dans des sociétés appartenant au Groupe Industriel Marcel Dassault SAS²:

- Arqana SAS, conseiller auprès du directoire
- Artcurial Développement Sàrl, co-gérant
- DASSAULT BELGIQUE AVIATION S.A., administrateur
- DASSAULT INVESTISSEMENTS Sàrl, gérant
- Financière Louis Potel & Chabot SAS, censeur
- Immobilière Dassault SA, président du conseil de surveillance
- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, membre du conseil de surveillance
- Les Amis de la fondation Serge Dassault, président
- Rond-Point Immobilier, membre du conseil de surveillance
- SITAM America Corp., administrateur

Fonctions exercées dans des sociétés tierces au Groupe Industriel Marcel Dassault :

- Vivendi SE (Société Européenne cotée à Euronext Paris), membre du conseil de surveillance et membre du comité d'audit
- 21 Invest SA, membre du conseil de surveillance
- FLCP et Associés SASU, membre du conseil de surveillance
- La Maison SA, membre du comité de surveillance
- Laurent Dassault Rond Point (LDRP) SCI, associé gérant
- Laurent Dassault Rond Point II (LDRP II) SAS, président
- Lepercq, de Neuflyze & Co. Inc., administrateur
- L. REAL ESTATE SCA SICAR, Chairman of the Investors Committee

² Ces fonctions ne constituent qu'un seul mandat en vertu de l'article 18 des statuts de Kudelski SA comme reproduit à la section 3.3 du rapport de gouvernement d'entreprise.

PIERRE LESCURE

- ANNAROSE PRODUCTIONS Sàrl, président-directeur général
- Mediawan SAS, membre du conseil de surveillance
- Mediawan Holding SAS, membre du conseil de surveillance

MARGUERITE KUDELSKI

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

ALEC ROSS

- Amplo, in USA, Board partner
- Jobbatical Inc., membre du conseil de surveillance
- Pelliconi, membre du conseil de surveillance
- Telerivet Inc., membre du conseil d'administration
- Il Sole 24 Ore, membre du conseil de surveillance

MICHAEL HENGARTNER

- Novalis Biotech Fund, conseiller scientifique et membre du conseil consultatif
- Novartis Bioventures Ltd., président du conseil d'administration
- Aseptuva AG, membre du conseil consultatif

Il est à noter que depuis le 27 mars 2025, aucun membre de la direction, à l'exception du CEO, n'a de mandat dans des sociétés tierces au Groupe Kudelski.



Kudelski SA
Cheseaux-sur-Lausanne

Rapport de l'organe de révision
à l'Assemblée générale
sur le rapport de rémunération 2024



Rapport de l'organe de révision

à l'Assemblée générale de Cheseaux-sur-Lausanne, Kudelski SA

Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de Kudelski SA (la société) pour l'exercice clos le 31 décembre 2024. Notre audit s'est limité aux indications selon les art. 734a-734f CO dans les sections 7, 8 and 10 du rapport de rémunération.

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

Fondement de l'opinion d'audit

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

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

Autres informations

La responsabilité des autres informations incombe au Conseil d'administration. Les autres informations comprennent les informations présentées dans le rapport de gestion, à l'exception des sections 7,8 et 10 dans le rapport de rémunération, des comptes consolidés, des comptes annuels et de nos rapports correspondants.

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

Dans le cadre de notre audit du rapport de rémunération, notre responsabilité consiste à lire les autres informations et, ce faisant, à apprécier si elles présentent des incohérences significatives par rapport aux l'information financière auditée 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.

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

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

PricewaterhouseCoopers SA, Avenue Charles-Ferdinand-Ramuz 45, 1009 Pully
Téléphone : +41 58 792 81 00, www.pwc.ch

PricewaterhouseCoopers SA est membre du réseau mondial PwC, un réseau de sociétés juridiquement autonomes et indépendantes les unes des autres.



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

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

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

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

PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet Chambettaz
Experte-révisseuse agréée
Révisseuse responsable

Nicolas Daehler
Expert-révisseur agréé

Pully, le 26 février 2025



REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER

FINANCIAL OVERVIEW

) THE KUDELSKI GROUP

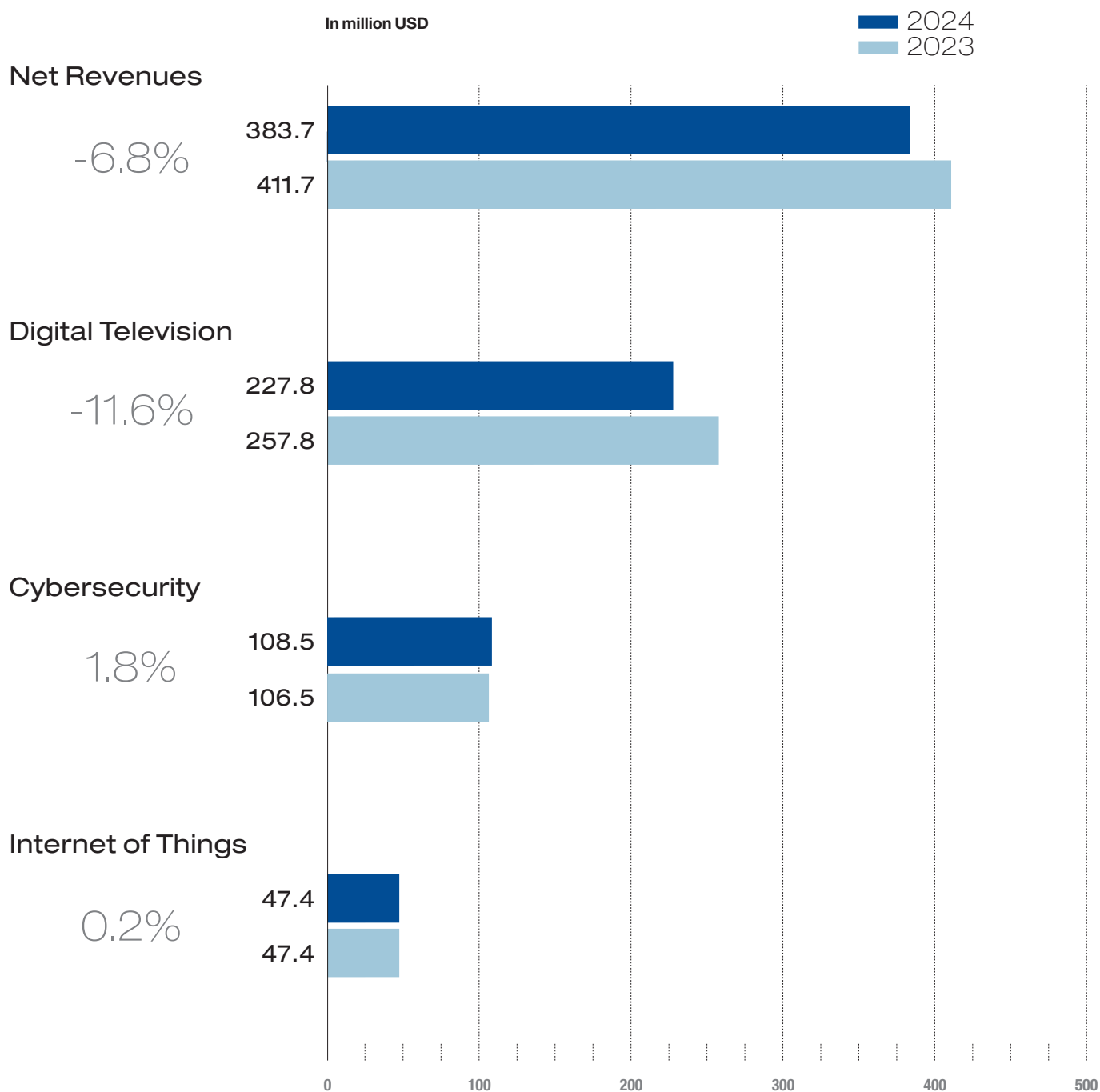
In 2024, the Group underwent a major transformation with the sale of SKIDATA, redefining its operational scope. The transaction, at an enterprise value of EUR 340 million, generated over EUR 300 million in net cash after settling SKIDATA's EUR 30 million debt and covering transaction costs. Part of the proceeds was used to fully repay its CHF 145.9 million bond and all remaining bank debt, leaving it with a cash position of USD 126.3 million. In 2024, the Group operated through three business segments, Digital Television, Cybersecurity and Internet of Things, while SKIDATA was reported as discontinued operations.

During 2024, the Digital Television business navigated a phase of transformation, with a decline of 11.6%, leading to reduced profitability. Growth rates in the Cybersecurity segment were in the low single digits as management prioritized gross margin improvement to minimize segment losses and approach EBITDA break-even. The Internet of Things segment maintained revenue levels following two years of strong growth, though EBITDA losses increased due to accelerated investments to support future growth.

The Group's net revenues and other operating income decreased by 6.3% to USD 393.0 million in 2024, while the EBITDA loss for the year was at USD 13.1 million. The Group recognized an impairment change of USD 82.1 million on Digital Television goodwill in 2024. On the other hand, the sale of SKIDATA resulted in a net gain of USD 147.2 million. Consequently, the Group reported a net income of USD 10.6 million in 2024, representing a USD 35.1 million improvement compared to the previous year.

GROUP REVENUES

BREAKDOWN BY SEGMENT



GROUP RESULTS

The sale of SKIDATA represents a transformative change for the Group and its operations. The transaction was completed in September 2024 at an enterprise value of EUR 340 million. After settling SKIDATA loans of approximately EUR 30 million and accounting for transaction costs and other adjustments, the sale generated net cash proceeds exceeding EUR 300 million. The 2023 profit and loss statement has been restated to reflect the SKIDATA divestment.

This transaction significantly strengthened the Group's balance sheet, and was partially used for the repayment of the outstanding CHF 145.9 million bond in September 2024 and all remaining bank debt, resulting in a cash position net of debt of USD 125.7 million at the end of the year.

Until the reorganization announced in early 2025, the Group operated through three business segments following the decision to divest SKIDATA: Digital TV, Cybersecurity, and IoT. During 2024, Digital TV revenues declined by 11.6%, leading to reduced profitability. Growth rates in the Cybersecurity segment were in the low single digits as management prioritized gross margin improvement to minimize segment losses and approach EBITDA break-even. The IoT segment maintained revenue levels following two years of strong growth, though EBITDA losses increased due to accelerated investments to support future growth.

The Group's net revenues decreased by 6.8% to USD 383.7 million in 2024, representing a 7.1% decline in constant currency terms. Other operating income increased by USD 1.7 million to USD 9.3 million, primarily driven by a one-time payment of USD 5.3 million from a tenant of the Group's San Francisco office building. Following the divestment of a 24.95% stake in the entity holding this building, this entity is no longer consolidated.

Margin after cost of material decreased from USD 338.6 million to USD 314.7 million. As a percentage of total revenues, this margin declined from 80.8% to 80.1%, reflecting the shift in revenue mix from Digital TV to other segments.

Personnel expenses decreased from USD 258.2 million to USD 251.2 million compared to 2023. Following SKIDATA's deconsolidation, the Group's headcount decreased to 1,887 employees equivalent to 1,774 Full Time Equivalents (FTEs), representing a reduction of 131 FTEs at constant perimeter from the previous year-end. The IoT segment more than doubled its headcount to 212 FTEs through the transfer of R&D personnel from Digital TV and increased investments. Digital TV headcount decreased to 907 FTEs, while Kudelski Security headcount increased by 6 to 406 FTEs. Geographically, 53% of the Group's headcount is based in Europe, with Switzerland representing the largest location at 30% of total headcount. Asia-Pacific accounts for 28% and the Americas 19%. The Group reduced other operating expenses by USD 7.2 million to USD 76.6 million, including a USD 4.6 million release of provisions due to improved receivables collection.

The Group recorded an operating loss before depreciation and amortization of USD 13.1 million, compared to a USD 3.4 million loss in the previous year. Depreciation, amortization, and impairments increased from USD 14.4 million to USD 107.1 million. While ordinary depreciation and amortization declined by USD 2.1 million to USD 12.3 million, the Group recognized an impairment charge of USD 82.1 million on Digital TV goodwill in 2024. This impairment reflects the segment's revenue decline and subsequent strategic reassessment, with revised projections based on the lower 2024 base. Additionally, depreciation and amortization includes a USD 12.7 million impairment related to the San Francisco office building. Consequently, for continuing operations, the Group reported a USD 120.2 million EBIT loss in 2024.

NET RESULT

Interest expense increased by USD 11.4 million to USD 18.5 million. This increase primarily reflects USD 12.6 million of one-off interest expenses related to a senior secured bridge loan, which was obtained as a contingency measure for the bond repayment in case of timing delays with the SKIDATA sale. Finance expenses amounted to USD 2.0 million, mainly comprising a net foreign exchange gain and financial costs associated with the Group's receivables securitization program. The Group recorded a USD 2.7 million gain from the sale of its 22.5% interest in the entity holding its Cheseaux, Switzerland headquarters building, contributing to the USD 3.2 million share of results of associates. Income tax expenses totaled USD 13.7 million, including a USD 10.4 million charge from the impairment of a deferred income tax asset, reflecting lower projected earnings from Digital TV activities.

The Group completed the SKIDATA divestment at an enterprise value of EUR 340 million. The transaction generated gross proceeds of USD 359.3 million, with net proceeds of USD 339.3 million after adjusting for SKIDATA's cash position. The disposal resulted in a net gain of USD 147.2 million. Including SKIDATA's USD 14.6 million net result contribution, the net result from discontinued operations amounted to USD 161.7 million.

Consequently, the Group reported a net income of USD 10.6 million in 2024, representing a USD 35.1 million improvement compared to the previous year.

DIGITAL TV

Digital Television segment revenues experienced a decline of 11.6% to USD 227.8 million, primarily attributable to the ongoing contraction of the traditional Conditional Access System business. Notwithstanding the current challenging revenue trajectory of the segment, several product lines demonstrated strong performance and potential. Notably, the Advanced Security Platform product line achieved revenue growth of 47%. This suite of anti-piracy solutions secured multiple strategic contracts, including agreements with France Télévisions to replay content securely across devices and FanCode for Active Streaming Protection implementation. Additional contract wins include Telefonica, RAI, Sun NXT, and HBBTV. The OpenTV platform exhibited robust growth of 15%, while securing a new contracts with ERT in Greece. A significant milestone was achieved with the Canal+ entering into a 10-year strategic partnership with the Group to strengthen its fight against streaming piracy. Through this long-term collaboration, Canal+ will leverage the Group's comprehensive 360° streaming security solution, Active Streaming Protection, to combat content theft, prevent service fraud, and significantly reduce piracy across its consumer offerings.

The European Digital Television business generated revenues of USD 105.3 million, representing a 9.7% decrease compared to 2023. Revenue decline from major accounts including Liberty Global,

Vodafone, and Altice was primarily driven by reduced Connect fees and SSP platform utilization. Additionally, the comparative period benefited from a non-recurring set-top box transaction with Belsatcom completed in 2023.

In the Americas region, Digital Television revenues declined by 15.7%, primarily impacted by continued subscriber attrition at Dish in North America. The South American market experienced material revenue deterioration, particularly from key accounts America Movil and Telefonica, relative to the prior year.

The Asia Pacific and Africa region recorded a revenue decline of 8.8%, primarily attributable to reduced license fees from operators such as Essel and the absence of significant set-top box transactions in 2024, compared to prior year sales to Starhub and TBC in Taiwan. The region benefited from positive contributions from smart card and royalty revenues generated by the Bakhresa Group in East Africa.

Digital Television segment margin after cost of material contracted from 90.3% to 87.6%, reflecting a shift in revenue mix toward CAMs and hardware components. Operating expenses decreased by USD 23.2 million before and USD 18.7 million after restructuring cost compared to the prior year, primarily due to ongoing efficiency enhancement initiatives. The segment generated EBITDA of USD 26.2 million, compared to USD 40.7 million in 2023. Depreciation and amortization of USD 90.0 million includes a goodwill impairment charge of USD 82.1 million, resulting in a negative EBIT of USD 63.7 million for the segment.

CYBERSECURITY

During 2024, the Group executed a strategic transformation of its Cybersecurity business, concentrating operational focus on areas demonstrating sustained value creation potential. A key initiative involved the implementation of a unified Enterprise Resource Planning system across European and American operations, enabling enhanced granularity and precision in revenue recognition methodologies. Consequently, the Group has adopted net revenue reporting for specific technology reselling transactions, replacing the previous gross basis approach. To facilitate meaningful comparative analysis, 2023 net revenues have been correspondingly restated. This restatement does not affect gross profit, operating income, cash flows, or other financial metrics.

The segment reported net revenues of USD 108.5 million, representing an increase of USD 1.9 million compared to 2023, while margin after cost of material improved by USD 2.3 million to USD 84.5 million. Revenue performance exhibited regional variability. European operations achieved growth of 9.1%, with revenues reaching USD 60.0 million, while the Americas region experienced a revenue decline of 6.5%, attributable to reduced technology reselling activity and the strategic consolidation of service offerings aimed at margin enhancement.

Managed Security Services revenue demonstrated robust growth of 11%, reaching USD 59.0 million, primarily driven by strong market adoption of MDR ONE Resolute, the next-generation managed detection and response service launched in December 2023. This service, which delivers AI-augmented, risk-based detection and response capabilities, has achieved market adoption by more than 60 clients, reinforcing Kudelski's leadership position in the MDR market. Managed Security Services now constitute more than 50% of segment revenues, evidencing successful execution of the strategic initiative to develop high-value, recurring revenue streams.

The Cybersecurity segment maintained strong cost discipline, achieving operating cost reductions of USD 2.8 million through effective expense management initiatives. As a result, the segment's loss before depreciation and amortization improved by USD 5.0 million to USD 4.8 million.

INTERNET OF THINGS (IoT)

The IoT segment demonstrated strong market positioning in 2024, while implementing operational enhancements to support sustainable growth. Revenue remained stable with a marginal increase of 0.2% to USD 47.4 million compared to 2023, representing a substantial 2.8-fold increase from 2022 levels. The asset tracking business maintained positive momentum throughout 2024. However, the strategic focus of the IoT division on developing and scaling this business resulted in revenue declines for Lab and IoT Security activities.

The segment's margin after cost of material increased by USD 1.3 million, improving from 50.0% in 2023 to 52.5% in 2024, demonstrating enhanced operational efficiency.

Operating expenditures increased by USD 10.0 million compared to the prior year, primarily attributable to the expansion of asset tracking operations and sales channels in the car dealership vertical and strategic investments in new asset tracking applications across multiple verticals, with particular emphasis on opportunities in sectors such as agriculture, waste management and construction. Consequently, the segment's operating loss before depreciation and amortization increased by USD 8.8 million to USD 21.7 million, reflecting strategic investments to capitalize on market growth opportunities.

CORPORATE

Corporate operating expenses comprise unallocated costs associated with corporate functions. Corporate costs in 2024 include two significant non-segmental items: other operating income of USD 5.7 million and an impairment charge of USD 12.7 million, both relating to the San Francisco office building. Operating expenses for 2024 and 2023 also include corporate costs associated with the former Public Access segment, as SKIDATA is reported as discontinued operations. SKIDATA-related expenditures of USD 5.3 million in 2023 are now reclassified as corporate costs. Such costs were only partially eliminated in 2024. Consequently, corporate operating loss before depreciation and amortization amounted to USD 12.7 million in 2024, with net operating loss for the year totaling USD 25.4 million.

BALANCE SHEET

The balance sheet as of December 31, 2024 reflects the deconsolidation of SKIDATA assets and liabilities following the divestiture of this entity.

Total non-current assets decreased by USD 262.9 million to USD 328.7 million compared to December 31, 2023. Tangible fixed assets decreased by USD 60.7 million to USD 5.9 million, primarily reflecting the deconsolidation of SKIDATA-related assets. Intangible assets decreased by USD 142.2 million to USD 206.3 million, of which goodwill represents USD 205.4 million. The USD 129.6 million decrease of goodwill is mainly attributable to an USD 82.1 million Digital TV goodwill impairment and the derecognition of SKIDATA goodwill. Financial assets at fair value of USD 34.3 million primarily comprise outstanding receivables transferred to the securitization program.

Total current assets decreased by USD 87.6 million to USD 242.3 million compared to December 31, 2023. The SKIDATA divestiture resulted in a reduction of USD 63.1 million in inventory to USD 14.7 million and USD 67.8 million in trade accounts receivables to USD 35.9 million. Cash and cash equivalents increased by USD 70.0 million to USD 126.3 million.

Total equity increased by USD 17.4 million, primarily driven by net income of USD 10.6 million and other comprehensive income of USD 25.3 million, mainly due to favorable currency translation adjustments, which was partially offset by a USD 12.5 million reduction in non-controlling interests and USD 6.1 million in dividends paid to non-controlling interests.

Non-current liabilities decreased by USD 30.2 million to USD 87.0 million, primarily comprising long-term lease obligations, with long-term financial debt fully repaid as of December 31, 2024. Current liabilities decreased by USD 337.7 million to USD 169.6 million, reflecting a USD 230.4 million reduction in short-term financial debt to USD 0.7 million. Principal current liability components include other current liabilities, predominantly comprising accrued expenses, contract liabilities consisting mainly of deferred income, and accounts payable.

CASH FLOWS

Cash flow from operating activities was negative USD 45.4 million in 2024. Operating cash flow includes adjustments related to the SKIDATA divestment and goodwill impairment, a USD 30.9 million negative impact from reduced trade accounts payable, and a positive USD 26.3 million movement in other networking capital components. Interest payments of USD 20.7 million primarily related to the bridge loan facility secured as a contingency against potential delays in the SKIDATA transaction closing.

The Group maintained disciplined capital expenditure management, with cash outflow for tangible and intangible assets totaling USD 5.2 million. The SKIDATA divestiture generated proceeds of USD 339.3 million, recorded under disposal of subsidiaries and operations. Additional divestment proceeds include USD 5.9 million from the sale of a 24.95% stake in the entity holding the San Francisco office building. USD 5.1 million from the disposal of the Group's interest in the entity holding the property in Cheseaux is recorded as sale of associated companies. Consequently, net cash flow from investing activities was positive USD 345.2 million.

Cash used in financing activities amounted to USD 225.9 million, reflecting the full repayment of outstanding debt obligations, including the CHF 150 million bond, SKIDATA-related debt, and all outstanding credit facilities. Additional cash outflows comprise lease obligation payments of USD 14.5 million and dividend distributions to non-controlling interests of USD 6.1 million.

OUTLOOK

In early 2025, management implemented a comprehensive transformation of its operational structure. A new business segment, Core Digital Security, combines the Group's Digital TV business line with the lab and core security activities of the IoT segment. This new business segment will be able to leverage synergies among the Group's fundamental core security technologies as well as established industry relationships to improve its go-to-market approach and overall efficiency. The Sales organization has undergone a comprehensive transformation, transitioning from a geographic to a product-centric model and better aligning Sales and Marketing with delivery functions. Corporate IT functions have also been integrated into Core Digital Security to achieve additional operational efficiencies.

As a result of these measures, management expects to stabilize revenues from Digital TV customers in 2025, with the newly constituted Core Digital Security segment generating revenues in 2025 that are expected to be lower by an amount in the single digit millions as compared to Digital TV's 2024 revenues. At the same time, management will continue operating expense reduction initiatives. A restructuring program implemented in early 2025 will reduce headcount by 160 positions, primarily affecting Core Digital Security and corporate functions. Consequently, while the Core Digital Security segment will incorporate the transferred activities, management expects to maintain positive EBITDA, albeit below Digital TV's 2024 EBITDA levels.

The Cybersecurity segment's strategic growth plan for 2025 and beyond encompasses three primary initiatives: expansion of managed security operations, implementation of a structured services recovery program, and strategic entry into the operational technology market. Management projects accelerated growth in 2025, targeting high single-digit growth in both revenues and gross profit. Operating expenses are expected to increase moderately to support operational scaling while maintaining focus on profitability enhancement. The segment is expected to approach EBITDA break-even in 2025.

The IoT segment's 2025 strategic focus centers on asset tracking expansion, targeting growth through the development of indirect sales channels in the car dealership market and market entry into new verticals. Consistent with this focused approach, management is transferring Lab and IoT Security activities to the Core Digital Security segment, which will enable that segment to leverage established semiconductor industry relationships and capitalize on core security team synergies. Notwithstanding the reduced operational scope, management projects moderate revenue growth for this segment. The strategic realignment is expected to significantly reduce EBITDA loss, with projected full-year loss in the low single-digit millions.

CONTENTS

KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023	P. 98
CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023	P. 99
CONSOLIDATED BALANCE SHEET AT DECEMBER 31, 2024 AND 2023	P. 100
CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENT FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023	P. 101
CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023	P. 102
NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024	P. 103
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 151

KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

BALANCE SHEET AT DECEMBER 31, 2024 AND 2023	P. 157
INCOME STATEMENT AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2024	P. 158
NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2024	P. 159
REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR	P. 166

CONSOLIDATED INCOME STATEMENT

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023)

In USD'000	Notes	2024	Restated 2023*
Revenues	5	383 728	411 700
Other operating income	6	9 280	7 607
Total revenues and other operating income		393 008	419 308
Cost of material, licenses and services		-78 358	-80 733
Employee benefits expense	7	-251 154	-258 182
Other operating expenses	8	-76 563	-83 778
Operating income before depreciation, amortization and impairment		-13 067	-3 385
Depreciation, amortization and impairment	9	-107 132	-14 398
Operating income		-120 199	-17 783
Interest expense	10	-18 452	-7 044
Other finance income/(expense), net	11	-1 950	-4 994
Share of result of associates	17	3 168	-128
Income before tax		-137 433	-29 948
Income tax expense	12	-13 724	-4 207
Net income for the period from continuing operations		-151 158	-34 154
Net result from discontinued operations	41	161 731	9 646
Net income for the period		10 573	-24 508
Attributable to:			
- Equity holders of the company		11 412	-29 396
- Non-controlling interests		-838	4 888
Earnings per share (in USD)			
Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in USD)	13	0.2036	-0.5252
- Continuing operations		-2.6653	-0.6824
- Discontinued operations		2.8689	0.1572
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	13	0.0204	-0.0525
- Continuing operations		-0.2665	-0.0682
- Discontinued operations		0.2869	0.0157

* Refer to note 4 for details regarding restatement as a result of an error and note 41 for details regarding restatement of a discontinued operation.
The accompanying notes form an integral part of the consolidated financial statements.

CONSOLIDATED STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023)

In USD'000

	2024	2023
Net income	10 573	-24 508
Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:		
Currency translation differences	34 121	-19 443
Cash flow hedges, net of income tax	–	-84
	34 121	-19 526
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	-8 825	-15 533
	-8 825	-15 533
Total other comprehensive income, net of tax	25 296	-35 059
Total comprehensive income	35 870	-59 567
Attributable to:		
Shareholders of Kudelski SA	36 890	-64 726
- Continuing operations	-158 263	-86 544
- Discontinued operations	195 153	21 818
Non-controlling interests	-1 020	5 158

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

CONSOLIDATED BALANCE SHEET

(AT DECEMBER 31, 2024 AND 2023)

In USD'000

Notes 31.12.2024 31.12.2023

ASSETS

Non-current assets

Tangible fixed assets	14	5 921	66 571
Intangible assets	15	206 256	348 415
Right-of-use assets	16	34 717	48 500
Investments in associates	17	9 946	11 307
Deferred income tax assets	18	20 319	46 962
Financial assets at amortized cost	19	17 240	22 101
Financial assets at fair value through profit and loss	19	34 324	46 658
Other non-current assets	19	–	1 091
Total non-current assets		328 722	591 606

Current assets

Inventories	21	14 738	77 877
Trade accounts receivable	22	35 856	103 654
Contract assets	22	2 866	17 019
Other financial assets at amortized cost	23	14 497	25 322
Other current assets	24	48 035	49 714
Cash and cash equivalents	25	126 336	56 376
Total current assets		242 327	329 962

Total assets

571 050 921 567

EQUITY AND LIABILITIES

Equity

Share capital	26	346 624	346 084
Reserves		-39 707	-76 132
Equity attributable to equity holders of the parent		306 917	269 952

Non-controlling interests

Total equity	27	7 469	27 050
		314 385	297 003

Non-current liabilities

Long-term financial debt	28	–	10 483
Long-term lease obligations	16	58 558	73 901
Deferred income tax liabilities	18	–	386
Employee benefits liabilities	29	23 043	22 653
Other long-term liabilities	30	5 432	9 786
Total non-current liabilities		87 034	117 209

Current liabilities

Short-term financial debt	31	673	231 034
Short-term lease obligations	16	9 805	14 159
Trade accounts payable	33	30 414	84 190
Contract liabilities	34	55 977	59 632
Other current liabilities	35	71 310	113 357
Current income taxes		1 406	2 106
Derivative financial instruments	36	28	45
Provisions for other liabilities and charges	37	19	2 832
Total current liabilities		169 631	507 355

Total liabilities

256 665 624 564

Total equity and liabilities

571 050 921 567

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

CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENT

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023)

In USD'000

	Notes	2024	2023
Net income for the year		10 573	-24 508
Adjustments for net income non-cash items:			
- Current and deferred income tax		15 992	-3 530
- Interests, allocation of transaction costs and foreign exchange differences		15 533	13 433
- Depreciation, amortization and impairment	9	107 132	30 729
- Share of result of associates	17	-3 544	-1 070
- Non-cash employee benefits (income) / expense		2 694	-542
- Additional provisions net of unused amounts reversed		-183	171
- Non-cash government grant income		-3 118	-5 354
- Other non-cash (income) / expenses		1 227	-3 099
Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:			
- Net result on sales of subsidiaries and operations		-169 097	-
- Other non-operating cash items		11	-214
Adjustments for change in working capital:			
- Change in inventories		2 214	-2 310
- Change in trade accounts receivable		8 498	22 167
- Change in trade accounts payable and contract liabilities		-30 929	9 031
- Change in accrued expenses		-9 635	3 729
- Change in other net current working capital headings		26 327	27 376
Government grant from previous periods received		1 615	5 959
Dividends received from associated companies	17	503	1 041
Interest paid		-20 691	-8 769
Interest received		1 737	924
Income tax paid		-2 226	-1 312
Cash flow from operating activities		-45 366	63 851
Purchases of intangible fixed assets	15	-1 666	-2 827
Purchases of tangible fixed assets	14	-3 559	-4 202
Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets		55	280
Investment in financial assets and loans granted		-	-444
Divestment of financial assets and loan reimbursement		105	143
Net proceeds from the disposal of subsidiaries, excluding disposed cash	41	339 261	13
Net proceeds from the sale of controlling interest in subsidiary, excluding disposed cash	27	5 945	-
Sale of associated companies	17	5 061	-
Cash flow from investing activities		345 202	-7 037
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans and other non-current liabilities		-221 774	-46 826
Increase in bank overdrafts, long-term loans and other non-current liabilities		16 435	4 326
Payments of lease liabilities		-14 539	-15 664
Proceeds from employee share purchase program	40	52	73
Dividends paid to non-controlling interests		-6 081	-4 450
Cash flow from financing activities		-225 907	-62 541
Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents		-3 969	-64
Net movement in cash and cash equivalents		69 960	-5 791
Cash and cash equivalents at the beginning of the year	25	56 376	62 167
Cash and cash equivalents at the end of the year	25	126 336	56 376
Net movement in cash and cash equivalents		69 960	-5 791

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

CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023)

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, 2023		344 190	58 989	-38 273	-2 598	-27 990	27 254	361 573
Net income		–	–	-29 396	–	–	4 888	-24 508
Other comprehensive income		–	–	-15 533	-84	-19 714	271	-35 059
Total comprehensive income		–	–	-44 929	-84	-19 714	5 158	-59 567
Employee share purchase program	40	657	-552	–	–	–	–	105
Shares issued to employees	40	1 238	-983	–	–	–	–	255
Dividends paid to non-controlling interests		–	–	–	–	–	-4 450	-4 450
Sale of non-controlling interest		–	–	–	–	–	-912	-912
December 31, 2023		346 084	57 454	-83 201	-2 681	-47 703	27 050	297 003
Net income		–	–	11 412	–	–	-838	10 573
Other comprehensive income		–	–	-8 825	–	34 303	-182	25 296
Total comprehensive income		–	–	2 586	–	34 303	-1 020	35 870
Employee share purchase program	40	540	-465	–	–	–	–	75
Shares issued to employees	40	–	–	–	–	–	–	–
Dividends paid to non-controlling interests		–	–	–	–	–	-6 081	-6 081
Sale of controlling interest in subsidiary	27	–	–	–	–	–	-12 481	-12 481
December 31, 2024		346 624	56 989	-80 615	-2 681	-13 400	7 468	314 385

Fair value and other reserves as of December 31, 2024 include kUSD -2 681 (2023: kUSD -2 681) of unrealized loss on available-for-sale financial assets and an unrealized gain of kUSD 0 (2023: kUSD 84) relating to cash flow hedges.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

1. MATERIAL ACCOUNTING POLICIES

(A) Basis of preparation

The consolidated financial statements of the Kudelski Group (Group or Company) have been prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS®) and interpretations issued by the IFRS Interpretations Committee (IFRIC®) applicable to companies reporting under IFRS Accounting Standards. The financial statements comply with IFRS Accounting Standards as issued by the International Accounting Standards Board (IASB®).

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

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

(B) 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 cur-

rency 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 per-

formance 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.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

(b) Software, licenses and royalties

Revenue from software sales is recognized at the point in time when the customer acquires the right to use the software under license and control transfers to the customer. Revenue from licensing arrangements is recognized upon commencement of the term of the license agreement or when the renewal term begins, as applicable. Royalty revenue is recognized upon sale or usage of the product to which the royalty relates.

(c) Services

We design, implement and manage security and access solutions that combine hardware, software and services for our customers. Such services 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 un-

certainty 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 statement 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.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

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

(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 statement.

(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 capitalization. When capitalized, they are amortized over 4 to 10 years once development is achieved and the resulting products are ready for sale.

(d) Computer software

Acquired computer software licenses are capitalized in the amount expended to acquire the software and get ready it for its intended use. These costs are amortized on a straight-line basis over their estimated useful lives (three to four years). Costs associated with 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	10
Trademarks and brands	5

(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.

(L) 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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

trading, this will depend on whether the Group has made an irrevocable election at the time of initial recognition to account for the equity instrument at fair value through OCI.

(b) Measurement

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

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

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

Assets that are held for collection of contractual cash flows and for selling the financing assets, where the assets' cash flows represent solely payments of principal and interest, are measured at fair value through OCI. Movements in the carrying amount are taken through OCI, except for the recognition of impairment

gains or losses, interest revenue and foreign exchange gains and losses, which are recognized in profit or loss. When the financing asset is derecognized, the cumulative gain or loss previously recognized in OCI is reclassified from equity to profit or loss and recognized in 'other finance income/(expense), net'. Interest income from these financial assets 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.

(M) 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.

(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

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

credited to equity in other comprehensive income in the period in which they arise.

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

(b) Other long-term employee benefits

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

(c) Employee Share Purchase Program (ESPP)

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

(d) Profit sharing and bonus plan

The Group recognizes a liability and an expense for bonuses and profit sharing where contractually obliged or where there is a past practice that has created a constructive obligation. In addition, the Board of Directors may grant shares to certain employees. These shares may be subject to a blocking period of up to 7 years and are expensed in the income statement at their fair value at grant date taking into account the estimated value

reduction due to the blocking period.

(e) Other employee benefits

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

(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, 2023. 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, 2025 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 15). 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 18). In order to assess whether there is any future benefit, forecasts are made of the future taxable profits by legal entity. Actual outcomes could vary significantly from forecasts of future profits and could therefore significantly modify the deferred tax asset and the income taxes. Furthermore,

subsequent changes in tax laws, such as non-exhaustive changes in tax rates, the proportion of tax losses that could be offset with future profits or changes in forfeiting periods which occur after the accounts have been approved might affect the tax asset capitalized.

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 29) may differ materially from actual results due to changing market and economic conditions, higher or lower withdrawal rates or longer or shorter life spans of participants, among other factors. Depending on events, such differences could have a material effect on our total equity.

Principal vs. agent consideration

Under IFRS 15, the Group evaluates whether it acts as a principal or an agent in transactions involving third-party goods or services. This assessment is critical in determining the appropriate

revenue recognition treatment and is based on whether the Group controls the specified good or service before it is transferred to the customer.

The determination of whether the Group is acting as a principal or an agent requires significant judgment and considers the following factors:

- Control before transfer - the Group assesses whether it obtains control over a good or service before it is transferred to a customer. Control is evaluated based on the ability to direct the use of and obtain substantially all of the benefits from the good or service.
- Inventory risk - the Group considers whether it bears inventory risk before a good or service is transferred to the customer or after transfer of control to the customer
- Pricing discretion - the Group examines whether it has discretion in setting prices for a good or service, which may indicate control over the good or service before transfer
- Fulfillment obligation - the Group evaluates whether it is primarily responsible for fulfilling the contract, which suggests that it is acting as a principal.

Management exercises significant judgment in applying these criteria to complex transactions, particularly in arrangements involving multiple parties. Any changes in these judgments could have a material impact on the Group's reported revenue and financial performance.

The Group continuously monitors and reassesses these judgments to ensure consistent application and compliance with IFRS requirements.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

3. FINANCIAL RISK MANAGEMENT

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

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

Market risk

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

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

(a) Foreign exchange risk

The Group conducts business in a variety of countries using a variety of foreign currencies. However, the Group prepares its consolidated financial statements in U.S. Dollars. It is therefore exposed to foreign exchange risk arising from various currency exposures, primarily with respect to the Swiss franc and the Euro. Foreign exchange risk arises from future commercial transactions, recognized assets and liabilities and net investments in foreign operations. In order to manage foreign exchange risks arising from future commercial transactions and certain assets and liabilities, the Group uses forward foreign exchange contracts and foreign currency zero cost option contracts.

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

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

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

(b) Interest rates

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

Other price risks

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

Credit risk management

Credit risk refers to the risk that a counterparty will default on its contractual obligations resulting in financial loss to the Group. The Group uses credit rating information supplied by independent rating agencies where available and, if not available, the Group uses other publicly available financial information

and its own trading records to rate its major customers. The Group's exposure and the credit ratings of its counterparties are continuously monitored, and the aggregate value of transactions concluded is spread amongst approved counterparties. Credit exposure is controlled by counterparty limits that are reviewed and approved annually by the department in charge.

and actual cash flows and by matching the maturity profiles of financial assets and liabilities.

In 2023, the Kudelski Group with certain of its subsidiaries implemented a trade receivables securitization program (Program") with a financial institution. The Program is designed to enhance the Group's financial flexibility by providing an additional source of liquidity for its operations. The Group defines counterparties as having similar characteristics if they are related entities. With the exception of the Program and of cash balances deposited with a highly rated bank, concentration of credit risk did not exceed 10% of gross monetary assets at the end of the year. The credit risk on liquid funds and derivative financial instruments is limited because the counterparties are banks with high credit-ratings assigned by international credit-rating agencies. The maximum amount of credit risk is the carrying amount of the financial assets.

Liquidity risk management

The Group has built an appropriate liquidity risk management framework for the management of the Group's short, medium and long-term funding and liquidity management requirements. Exposure arises in the event that debt obligations cannot be met when due, or external borrowings cannot be refinanced.

The Group manages liquidity risk by maintaining adequate reserves, banking facilities and reserve borrowing facilities, by continuously monitoring forecasts

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

4. RESTATEMENT DUE TO ERROR

During 2024, the Group reassessed its revenue recognition methodology under IFRS 15 and identified an error in the previously issued financial statements for the year ended December 31, 2023. The error was due to misclassification whereby it was determined that certain transactions in the Group's Cybersecurity segment previously reported on a gross basis were more appropriately classified on a net basis. This restatement has no impact on the Group's operating income, cash flows or overall financial position.

Prior period amounts have been restated to conform to the current presentation as follows:

In USD'000	Cybersecurity		
	2023 as Published	Correction	2023 Restated
Revenues	119 316	-12 770	106 546
Cost of material, licenses and services	-37 135	12 770	-24 365
Operating income before depreciation, amortization and impairment	-9 825	-	-9 825

REVENUE CATEGORIES

In USD'000	Cybersecurity		
	2023 as Published	Correction	2023 Restated
Europe	54 988	-	54 988
Americas	63 778	-12 770	51 007
Asia and Africa	551	-	551
	119 316	-12 770	106 546
Sale of goods	10 362	-	10 362
Services rendered	80 331	-	80 331
Royalties and licenses	28 623	-12 770	15 852
	119 316	-12 770	106 546

5. 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 three operating segments which are reflected in internal management reporting as follows:

- Digital TV
- Cybersecurity
- Internet of Things (IoT)

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. In addition, IoT provides asset tracking solutions, including in particular a solution set for car dealerships enabling car dealers to manage and protect their car inventory and allowing consumers to locate stolen cars.

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.

	Digital TV	Internet of Things	Cyber-security	Corporate Common Functions	Total
In USD'000	2024	2024	2024	2024	2024
Revenues from external customers	227 826	47 432	108 470	–	383 728
Other operating income - operating segments	2 669	862	9	5 740	9 280
Total segment revenue and other operating income	230 495	48 293	108 480	5 740	393 008
Cost of materials, licenses and services	-30 958	-23 373	-24 027	–	-78 358
Operating expenses	-173 370	-46 667	-89 269	-18 410	-327 717
Operating income before depreciation, amortization and impairment	26 166	-21 747	-4 816	-12 670	-13 067
Depreciation, amortization and impairment	-89 850	-1 818	-2 726	-12 738	-107 132
Operating income - excluding corporate common functions	-63 684	-23 565	-7 542	-25 408	-120 199
Interest expense and other finance income/(expense), net					-20 402
Share of result of associates	3 168	–	–	–	3 168
Income before tax					-137 433
	31.12.2024	31.12.2024	31.12.2024	31.12.2024	31.12.2024
Total segment assets	413 030	60 569	87 017	–	560 617
	Digital TV	Internet of Things	Cyber-security	Corporate Common Functions	Total
In USD'000	Restated 2023	Restated 2023	Restated 2023	Restated 2023	Restated 2023
Revenues from external customers	257 796	47 359	106 546	–	411 700
Other operating income - operating segments	6 817	790	–	–	7 607
Total segment revenue and other operating income	264 613	48 149	106 546	–	419 308
Cost of materials, licenses and services	-31 887	-24 481	-24 365	–	-80 733
Operating expenses	-192 051	-36 616	-92 006	-21 287	-341 959
Operating income before depreciation, amortization and impairment	40 675	-12 948	-9 825	-21 287	-3 385
Depreciation, amortization and impairment	-11 133	-724	-2 181	-360	-14 398
Operating income - excluding corporate common functions	29 542	-13 672	-12 007	-21 647	-17 783
Interest expense and other finance income/(expense), net					-12 037
Share of result of associates	-128	–	–	–	-128
Income before tax from continuing operations					-29 948
	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2023	31.12.2023
Total segment assets	495 167	50 649	92 686	–	638 502

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

Prior year figures have been restated to reflect the divestment of SKIDATA (note 41) and the correction of an error (note 4).

In USD'000

31.12.2024 31.12.2023

Total segment assets	560 617	638 502
Cash and cash equivalents	4 597	2 666
Other current assets	103	184
Financial assets and other non-current assets	5 733	5 324
Change in scope	–	274 891
Total Assets as per Balance Sheet	571 050	921 567

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	
	2024	Restated 2023	31.12.2024	31.12.2023
Switzerland	32 815	35 343	27 981	37 894
United States of America	136 576	150 605	146 731	266 516
France	37 729	37 290	5 265	32 767
Germany	20 305	20 714	3 638	4 769
Austria	2 384	2 443	0	40 005
Rest of the world	153 919	166 306	73 225	93 935
	383 728	412 701	256 840	475 885

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		Internet of Things		Cybersecurity	
	2024	Restated 2023	2024	Restated 2023	2024	Restated 2023
Europe	105 253	116 511	4 609	4 547	59 996	54 988
Americas	76 345	90 617	42 764	42 506	47 679	51 007
Asia and Africa	46 228	50 667	59	306	795	551
	227 826	257 796	47 432	47 359	108 470	106 546
Sale of goods	20 869	32 578	38 316	37 987	17 050	10 362
Services rendered	129 558	144 350	7 520	8 020	80 782	80 331
Royalties and licenses	77 398	80 868	1 596	1 352	10 638	15 852
	227 826	257 796	47 432	47 359	108 470	106 546

6. OTHER OPERATING INCOME

In USD'000	2024	Restated 2023
Government grants (research, development and training)	3 088	2 846
COVID-19 subsidies	31	281
Income from rental of property	4 999	2 450
Gain on disposal of assets	-11	46
Gain on disposal of subsidiary	–	623
Contingent consideration received	–	945
Others	1 174	416
	9 280	7 607

7. EMPLOYEE BENEFITS EXPENSE

In USD'000	Note	2024	Restated 2023
Wages and salaries		205 576	213 042
Social security costs		27 099	27 560
Defined benefit plans expenses	29	8 981	6 904
Defined contribution plans expenses		4 580	5 167
Other personnel expenses		4 917	5 509
		251 154	258 182

8. OTHER OPERATING EXPENSES

In USD'000	2024	Restated 2023
Development and engineering expenses	11 363	10 375
Travel, entertainment and lodging expenses	16 352	16 288
Legal, experts and consultancy expenses	11 975	10 954
Administration expenses	3 830	3 224
Computer and telecommunications expenses	21 995	19 671
Building and infrastructure expenses	6 082	6 854
Marketing and sales expenses	5 290	7 067
Taxes other than income tax	1 677	2 031
Change in provisions	-4 559	4 140
Insurance, vehicles and others	2 558	3 174
	76 563	83 778

9. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

In USD'000	Note	2024	Restated 2023
Land and buildings	14	14 018	1 245
Equipment and machines	14	1 720	1 712
Total depreciation and impairment of tangible fixed assets		15 739	2 957
Land and buildings	16	7 646	6 906
Vehicles, equipment and other	16	25	35
Total depreciation and impairment of right-of-use assets		7 671	6 941
Intangible assets	15	83 722	4 501
Total amortization and impairment on intangible fixed assets		83 722	4 501
Depreciation, amortization and impairment		107 132	14 398

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

10. INTEREST EXPENSE

In USD'000	Note	2024	Restated 2023
Interest expense:			
- Bond 2016-2024	32	1 933	2 544
- Bridge loan		12 595	–
- Net interest expense recognized on defined benefit plans	29	261	-166
- Interest on lease obligations	16	2 190	2 075
- Other interest and bank charges		1 472	2 590
		18 452	7 044

In 2024, the Group secured a CHF 150 million senior secured bridge loan to strengthen its cash position, serving as a contingency in case the SKIDATA sale did not close in time to repay the outstanding bond. The loan had a maturity of 18 months after the closing date. During 2024, the Group drew kCHF 15 000, which was repaid in full following the sale of SKIDATA. The agreement included a 6% commitment fee for one year on the undrawn portion of the facility, as well as a prepayment fee on the drawn portion. The cost of this credit facility, including transaction costs directly attributable to the borrowing, has been disclosed as 'Bridge loan' in the table above.

11. OTHER FINANCE INCOME/(EXPENSE), NET

In USD'000	Note	2024	Restated 2023
Interest income		1 986	1 366
Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments		559	12
Net foreign exchange transaction gains/(losses)		1 841	-809
Trade receivables securitization		-2 987	-3 299
Remeasurement of securitized beneficial interests	45	-2 945	-1 749
Others		-404	-515
		-1 950	-4 994

12. INCOME TAX EXPENSE

In USD'000	Note	2024	Restated 2023
Current income tax		-2 304	-2 964
Deferred income tax	18	-10 386	325
Non-refundable withholding tax		-1 035	-1 567
		-13 724	-4 207

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	2024	Restated 2023
Income before tax	-137 433	-29 948
Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries	33 418	2 905
Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates	947	1 013
Effect of Goodwill impairment not deductible for tax purposes	-21 342	–
Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences	735	2 327
Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off	-27 641	-9 770
Effect of changes in tax rates	80	-59
Effect of associates' result reported net of tax	83	–
Effect of disallowed expenditures	-328	-177
Effect of prior year income taxes	370	-90
Effect of non-refundable withholding tax	-1 035	-1 567
Tax expense	-13 724	-4 207

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 1 207 (2022: kUSD 1 055) and is included in 'Other' in the above table.

The weighted average applicable tax rate increased from 9.7% in 2023 to 24.3 % in 2024. The increase can be explained by a different profit split between countries.

13. 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	2024	Restated 2023
Net income attributable to bearer shareholders	10 469	-26 964
- Continuing operations	-137 064	-35 036
- Discontinued operations	147 533	8 072
Net income attributable to registered shareholders	943	-2 432
- Continuing operations	-12 340	-3 159
- Discontinued operations	13 283	728
Total net income attributable to equity holders	11 412	-29 396
Weighted average number of bearer shares outstanding	51 425 543	51 343 469
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)	0.2036	-0.5252
- Continuing operations	-2.6653	-0.6824
- Discontinued operations	2.8689	0.1572
Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in USD)	0.0204	-0.0525
- Continuing operations	-0.2665	-0.0682
- Discontinued operations	0.2869	0.0157

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 2024

14. TANGIBLE FIXED ASSETS

In USD'000

GROSS VALUES AT COST

As of January 1, 2023

	Land	Buildings	Building improvements	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
As of January 1, 2023	6 880	51 849	12 687	76 790	15 131	163 337
Additions	–	10	930	1 987	1 275	4 202
Disposals and retirements	–	–	-995	-2 655	-1 403	-5 053
Currency translation effects	–	659	566	6 006	671	7 902
Reclassification & others	–	-399	423	298	-24	298

As of January 1, 2024

As of January 1, 2024	6 880	52 120	13 612	82 425	15 649	170 686
Additions	–	111	1 040	1 862	546	3 559
Disposals and retirements	–	-10	-17	-7 913	-1 018	-8 958
Change in scope	-6 880	-51 806	-4 905	-45 291	-4 436	-113 319
Currency translation effects	–	-453	-374	-2 112	-677	-3 616
Reclassification & others	–	38	93	-187	26	-30

As of December 31, 2024

ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

As of January 1, 2023

	Land	Buildings	Building improvements	Technical equipment and machinery	Other equipment	Total
As of January 1, 2023	–	-12 646	-8 065	-62 160	-12 440	-95 311
Systematic depreciation	–	-270	-975	-874	-838	-2 957
Disposals and retirements	–	–	965	3 368	1 358	5 691
Depreciation and impairment reclassified as discontinued operations	–	-519	-481	-3 485	-399	-4 884
Currency translation effects	–	-367	-272	-5 478	-537	-6 654
Reclassification & others	–	–	–	-24	24	–

As of January 1, 2024

As of January 1, 2024	–	-13 802	-8 829	-68 653	-12 831	-104 114
Systematic depreciation	–	-90	-1 184	-969	-738	-2 980
Impairment	–	-12 739	-6	-13	-1	-12 758
Disposals and retirements	–	–	17	7 882	993	8 892
Change in scope	–	26 375	3 079	33 008	3 420	65 882
Currency translation effects	–	256	146	1 716	559	2 677
Reclassification & others	–	–	0	15	-16	–

As of December 31, 2024

Net book values as of December 31, 2023

Net book values as of December 31, 2023	6 880	38 318	4 784	13 772	2 818	66 571
---	-------	--------	-------	--------	-------	--------

Net book values as of December 31, 2024

Net book values as of December 31, 2024	–	–	2 674	1 771	1 477	5 921
---	---	---	-------	-------	-------	-------

Useful life in years

Indefinite	10 – 50	4 – 8	4 – 10	4 – 7
------------	---------	-------	--------	-------

In USD'000

31.12.2024 31.12.2023

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

– 8 494

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.

During 2024, the Group recognized an impairment adjustment on real estate assets prior to the sale of a subsidiary. The adjustment is primarily due to declining market rental and the termination of a significant lease agreement (note 27).

15. 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, 2023	92 000	66 985	70 834	337 230	425	567 473
Additions	361	–	2 466	–	–	2 827
Disposals and retirements	-1 141	-2 158	-407	–	–	-3 706
Reclassification & others	-1 003	–	705	–	–	-298
Currency translation effects	8 146	-1 072	5 557	-2 283	17	10 364
As of January 1, 2024	98 363	63 755	79 154	334 947	441	576 660
Additions	1 437	–	229	–	–	1 666
Disposals and retirements	-47	–	-13 312	–	–	-13 359
Change in scope	-29 235	-10 270	-17 154	-34 964	-171	-91 795
Reclassification & others	-1 096	–	1 126	–	–	30
Currency translation effects	-4 059	-4 398	-3 927	-12 531	-17	-24 932
As of December 31, 2024	65 362	49 087	46 118	287 451	253	448 271
ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT						
As of January 1, 2023	-83 339	-58 338	-66 344	–	-424	-208 445
Systematic amortization	-438	-3 496	-567	–	–	-4 501
Recovery of amortization on disposal and retirements	495	1 078	322	–	–	1 896
Amortization reclassified as discontinued operations	-2 319	-1 111	-1 331	–	-1	-4 762
Currency translation effects	-7 925	861	-5 352	–	-17	-12 433
As of January 1, 2024	-93 525	-61 006	-73 273	–	-441	-228 245
Systematic amortization	-107	-931	-390	–	–	-1 428
Impairment	-39	–	-171	-82 084	–	-82 294
Recovery of amortization on disposal and retirements	47	–	13 312	–	–	13 359
Change in scope	24 435	8 701	11 258	–	171	44 567
Currency translation effects	3 940	4 289	3 782	–	17	12 028
As of December 31, 2024	-65 249	-48 947	-45 482	-82 084	-253	-242 015
Net book values as of December 31, 2023	4 837	2 749	5 882	334 947	–	348 415
Net book values as of December 31, 2024	113	140	636	205 367	–	206 256
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.

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 three operating segments: Digital TV, Cybersecurity, and Internet of Things (IoT) (note 5).

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.

Management believes that the current market value of the company does not accurately reflect its intrinsic value. This assessment is based on several factors, including, the long-term growth potential of the different businesses, the Group's cash position at the end of the reporting period, as well as unsolicited offers received for a division.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

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

	Carrying amount	Period of cash flow projections	Annual sales growth	Compound annual growth rate	Annual margin evolution	Terminal growth rate	Pre-tax discount rate
2024							
Goodwill CGU							
Digital TV	113 469	5 years	-4% to 4%	0.8%	Declining	2.0%	13.0%
Cybersecurity	59 215	5 years	9% to 20%	11.8%	Improvement	2.0%	13.5%
IoT	32 684	5 years	18% to 26%	23.7%	Improvement	2.0%	13.0%
	205 367						
2023							
Goodwill CGU							
Digital TV	203 795	5 years	-9% to 5%	0.0%	Declining	2.0%	13.5%
Public Access	35 382	5 years	4% to 6%	5.1%	Stable	2.0%	14.3%
Cybersecurity	61 709	5 years	12% to 14%	12.7%	Improvement	2.0%	14.3%
IoT	34 061	5 years	22% to 35%	29.5%	Improvement	2.0%	13.5%
	334 947						

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 faced challenges in 2024, experiencing double-digit revenue decline across regional markets, necessitating a fundamental reassessment of the segment's strategy and operational approach. While new product initiatives including watermarking/streaming/anti-piracy solutions, OpenTV Enterprise, and Sports demonstrated encouraging growth trajectories, this positive momentum proved insufficient to offset the accelerating decline in legacy broadcast and broadband product lines. While Digital TV reduced its 2024 spendings, operating profit experienced material decline in 2024. As revised projections are built on the lower 2024 base, the Group took an impairment of USD 82.1 million on the Goodwill of this Cash-Generating Unit.

Digital TV revenue assumptions are based on bottom-up projections by product groups 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 Watermarking/streaming/anti-piracy and Sports activities) gain traction.

Cybersecurity

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

In 2024, Kudelski Security executed a comprehensive strategic consolidation of operations, systematically evaluating and refocusing the business on areas demonstrating strong value creation potential. Cybersecurity is expected to continue to benefit from favorable technology adoption trends and maintain a growth momentum. For planning purposes, 2025 gross profit growth is anticipated to be in line with the average of 2023 and 2024. Gross profit growth is then expected to revert to higher historical 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)

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

The IoT business plan is built on the hypothesis that the asset tracking product line will continue to gain traction. Following exceptional growth rates in 2022 and 2023, the IoT segment underwent a transformative year in 2024, characterized by a revenue consolidation at a high level and by operational optimization measures aimed at sustaining future growth.

The focus on developing and scaling the asset tracking business had unintended consequences for the Lab and IoT Security business, leading to stagnating revenue in 2024. Similarly, while some of the cost increases in this segment were justified by the need to establish a strong operating base to support future growth, a lack of focus on cost control is a further factor explaining the negative cost development.

These developments have prompted a strategic reorganization. Looking ahead to 2025, the IoT segment has refined its strategic focus to concentrate primarily on asset tracking, with a carefully planned expansion into indirect channel sales for car dealerships, and a gradual expansion into new verticals. As a result, the Group has decided to carve out the Lab and IoT Security activities from the IoT operating segment and to transfer them to the Digital TV segment.

Since an impairment has been recognized for Digital TV, any reasonably possible change in key assumptions, without adjustments to the cost structure, would result in additional impairment. Specifically:

- A 2% increase in the discount rate would lead to an additional impairment of USD 24.4 million.
- A terminal growth rate of 0% would result in an additional impairment of USD 17.8 million.
- A USD 10.0 million reduction in recurring revenue would lead to an additional impairment of USD 81.8 million.

For Cybersecurity and IoT, reasonably possible changes in the revenue growth assumptions could result in a potential Goodwill impairment. Although the annual planned growth assumptions have been reduced in the 2024 plan, a 7.09% (2023: 26.33%) reduction in the Cybersecurity segment (resulting in CAGR of 11.00%) and a 22.57% (2023: 16.10%) reduction in the assumed compound annual growth rate in the IoT segment (resulting in a CAGR of 18.3%), without any adjustment of operating expenses, would lead to value-in-use equal to the carrying amount of goodwill at the end of the planning period. The headroom for Cybersecurity and IoT are USD 33.6 million and USD 69.9 million respectively (2023: USD 120.5 and USD 63.0).

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

16. LEASING

In USD'000

31.12.2024 31.12.2023

Land and buildings	34 703	44 113
Vehicles, equipment and other	14	4 388
	34 717	48 500

In USD'000

GROSS RIGHT-OF-USE ASSETS

As of January 1, 2023

	Land	Building & leasehold facilities	Vehicles	Equipment	Total
Additions	633	7 703	2 802	16	11 153
Disposals and retirements	-782	-10 563	-3 446	-107	-14 898
Currency translation effects	23	2 949	227	2	3 201

As of January 1, 2024

Additions	44	13 813	3 644	16	17 517
Disposals and retirements	–	-10 549	-1 210	-54	-11 813
Change in scope	-677	-20 334	-10 122	-64	-31 196
Currency translation effects	-15	-2 967	-172	-4	-3 158

As of December 31, 2024

ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

As of January 1, 2023

Systematic depreciation	–	-6 906	-35	–	-6 941
Recovery of depreciation on disposal and retirements	159	9 620	3 134	107	13 021
Depreciation reclassified as discontinued operations	-40	-4 317	-2 296	-32	-6 685
Currency translation effects	-2	-676	-108	-1	-787

As of January 1, 2024

Systematic depreciation	–	-7 646	-25	–	-7 671
Recovery of depreciation on disposal and retirements	–	9 601	1 085	46	10 732
Change in scope	40	8 426	2 386	17	10 869
Currency translation effects	1	854	80	2	937

As of December 31, 2024

Net book values as of December 31, 2023	607	43 505	4 348	40	48 500
---	-----	--------	-------	----	--------

Net book values as of December 31, 2024	0	34 703	14	0	34 717
---	---	--------	----	---	--------

Useful life in years

4 – 10	2 – 15	2 – 5	2 – 5
--------	--------	-------	-------

Lease costs from continuing operations are recorded in the income statement as depreciation expense in the amount of kUSD 7 671 (2023: kUSD 6 941) and interest expense of kUSD 2 190 (2023: kUSD 2 075), and are recognized in the cash flow statement as adjustments for net income non-cash items in operating activities. Lease payments of kUSD 14 539 (2023: kUSD 15 664) which represent the reduction of the lease liability are recognized in the cash flow statement as an outflow from financing activities and include payments from operations that have been discontinued for kUSD 4 816 (2023: kUSD 6 989). Operating lease costs relating to short-term leases of kUSD 6 063 (2023: kUSD 6 103) and low-value leases of kUSD 185 (2023: kUSD 212) remain fully recognized as an operational expense. The total cash outflow for leases from continuing operations in 2024 was kUSD 18 162 (2023: kUSD 17 065).

The Group's remaining contractual maturities of lease obligations at December 31, 2024 and 2023 are as follows:

In USD'000

2024 2023

Within one year	9 805	14 159
In the second to fifth year inclusive	26 533	34 545
More than five years	32 025	39 356
	68 363	88 061

17. INVESTMENTS IN ASSOCIATES

In USD'000

At January 1

	Note	2024	2023
Sale of controlling interest in subsidiary	27	6 085	–
Sale of an associate		-5 061	–
Share of profit - continuing operations		3 168	-128
Share of profit - discontinued operations		376	1 198
Dividends received		-503	-1 041
Decrease in scope		-5 057	–
Currency translation effects		-369	611
At December 31		9 945	11 307

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

Name of associate	Principal activity	Interest held	
		2024	2023
APT-SkiData Ltd, United Kingdom	Sales of Public Access products	0.0%	26.0%
SKIDATA Parking Systems, Hong-Kong	Sales of Public Access products	0.0%	26.0%
SKIDATA India Private Limited, India	Sales of Public Access products	0.0%	49.0%
SJack GmbH, Austria	Sales of Public Access products	0.0%	26.0%
Swiss Peak Experience SA, Switzerland	Sales of Public Access products	0.0%	45.0%
iWedia SA, Switzerland	Middleware for set-top-boxes	40.0%	40.0%
275 Sacramento Street LLC	Real estate company	25.0%	0.0%
Kudelski Buildings Sàrl	Real estate company	0.0%	22.5%

SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES

In USD'000

	31.12.2024	31.12.2023
Total assets	51 578	109 394
Total liabilities	17 296	61 128
Net assets	34 281	48 266
Group's share of associates' net assets	9 946	13 628

	2024	2023
Revenue	46 613	51 965
Result of the period	4 484	3 762
Group's share of associates' result for the period	3 544	1 070

On April 19, 2024, the Group sold its investment in Kudelski Buildings Sàrl to a related party for kUSD 5 061, resulting in a gain on disposal of kUSD 2 707 which is included in 'Share of result of associates' in the consolidated income statement. APT-SKIDATA Ltd, SKIDATA Parking Systems, SKIDATA India Private Limited, SJack GmbH and Swiss Peak Experience SA were divested during 2024 with the sale of SKIDATA (note 41).

18. DEFERRED INCOME TAXES

Deferred income tax assets and liabilities are offset when there is a legally enforceable right to offset current tax assets against current tax liabilities and when the deferred income taxes relate to the same fiscal authority. The offset amounts are as follows:

In USD'000

	31.12.2024	31.12.2023
Deferred tax assets	20 319	46 962
Deferred tax liabilities	–	-386
	20 319	46 576

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

Movement on the deferred income tax account is as follows:

In USD'000	Note	2024	2023
At January 1		46 576	38 473
Exchange differences		-1 298	1 936
Recognized against other comprehensive income		1 481	2 448
Change in scope of consolidation		-16 054	190
Income statement (expense)/income	12	-10 386	3 530
At December 31		20 319	46 576

The movement in deferred tax assets and liabilities during 2024, without taking into consideration the offsetting of balances within the same tax jurisdiction, is as follows:

In USD'000	At January 1, 2024	Income statement effect	Other comprehensive income	Change in scope of consolidation	Currency translation effects	At December 31, 2024
Deferred tax assets associated with						
- intangibles	1 517	-265	–	–	-94	1 159
- employee benefits	3 442	199	1 481	-1 145	-292	3 685
- tax losses	29 556	-9 710	–	-8 934	-647	10 266
- provisions and other elements tax deductible when paid	4 736	370	–	-3 094	-258	1 754
- intercompany profit elimination	3 486	28	–	-3 511	-2	-0
- leases	5 399	-939	–	-203	-197	4 060
- others	378	-156	–	-13	-20	189
Total deferred tax assets (gross)	48 513	-10 472	1 481	-16 900	-1 509	21 113
Deferred tax liabilities associated with						
- intangibles	-519	208	–	263	13	-35
- provisions and accelerated tax depreciation	-154	-8	–	205	-5	39
- others	-1 264	-114	–	378	203	-798
Total deferred tax liabilities (gross)	-1 937	86	–	846	211	-794
Net deferred tax asset/(liability)	46 576	-10 386	1 481	-16 054	-1 298	20 319

And for 2023:

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

UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of mUSD 1 314.2 (2023: mUSD 1 615.4) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of mUSD 223.1 (2023: mUSD 331.1) 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 1 091.1 (2023: mUSD 1 284.3) due to the unpredictability of future profit streams. The amount of unused tax losses carried forward which have not been capitalized as deferred tax assets, with their expiry dates, is as follows:

In USD million	2024	2023
Expiration within:		
One year	142.8	202.2
Two years	145.3	78.7
Three years	25.2	155.7
Four years	21.7	34.1
Five years	83.1	11.0
More than five years	673.1	802.7
Total	1 091.1	1 284.3

Despite some subsidiaries incurring losses, deferred tax assets on tax losses have been recognized based on expectations of future taxable profits, supported by management's assessment of sufficient probability of recovery in accordance with IAS 12.

19. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In USD'000	31.12.2024	31.12.2023
Financial assets at amortized cost:		
Loan – third party	11 928	11 928
State and government institutions	4 008	4 306
Trade accounts receivable (long-term portion)	379	3 951
Guarantee deposits	921	1 846
Prepaid expenses and accrued income (long-term portion)	3	71
Total financial assets at amortized cost	17 240	22 101
Financial assets at fair value through profit or loss:		
Equity instruments (level 3)	1 162	1 589
Securitized beneficial interests (level 3)	33 162	45 069
Total financial assets at fair value through profit or loss	34 324	46 658
Other non-current assets:		
Deferred rent	–	1 091
Total other non-current assets	–	1 091
Total	51 563	69 850

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

The effective interest rate on third party loans is 2.00% (2023: 2.00%). State and government institutions include government grants for R&D projects that will not be received within the next 12 months. The long-term portion of trade accounts receivable includes, among others, discounted revenues related to the licensing of the Group intellectual property portfolio.

20. TRADE RECEIVABLES SECURITIZATION

In June 2023, the Group entered into an accounts receivable securitization program whereby trade receivables held by selected Group subsidiaries in Switzerland and the United States are sold to Kudelski Global Financing DAC, a special purpose entity domiciled and incorporated in Ireland (the "SPE"). Eligible receivables are sold to the SPE on an on-going basis at an agreed upon purchase price. Part of the consideration is received upfront in cash and part is deferred in the form of senior subordinated

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

and junior subordinated notes issued by the SPE. Up to kUSD 50 000 of upfront cash consideration can be provided by the SPE under the program, financed by Norddeutsche Landesbank Gironzentrale ("NordLB"), as senior lender and Finacity Asset Management LLC., as intermediate subordinated lender and control party. The program has a three-year term until June 2026. During the year ended December 31, 2024, the Group sold kUSD 400 909 (2023: kUSD 334 823) of trade receivables to the SPE. The loss on transfer of receivables, or purchase discount, which equates to the difference between the carrying amount of the receivable and the purchase consideration, was kUSD 5 201 (2023: kUSD 4 128) and has been recognized within 'Other finance income/(expense), net' in the Consolidated Income Statement.

As a lender to the SPE, the Group earns interest on its senior subordinated and junior subordinated loan receivables. During the year ended December 31, 2024, the Group earned interest of kUSD 2 477 (2023: kUSD 914) in respect of these loan receivables, recognized within 'Other finance income/(expense), net' in the Consolidated Income Statement.

The Group is engaged as master servicer to the SPE whereby the Group is responsible for the cash collection, reporting and cash application of the sold receivables. As master servicer, the Group earns a servicing fee equal to 0.5% of serviced receivables per annum. This results in the Group being exposed to variable returns. The servicing fee is paid out monthly by the SPE and is settled last in the priority of payments after settlement of all other amounts due. During the year ended December 31, 2024, the Group earned servicing fees of kUSD 348 (2023: kUSD 214) recognized within 'Other finance income/(expense), net' in the Consolidated Income Statement.

JUDGEMENTS RELATING TO CONSOLIDATION OF THE SPE

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

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

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

DERECOGNITION OF TRANSFERRED FINANCIAL ASSETS

The Group considers that when receivables are sold to the SPE, it has neither substantially transferred or substantially retained all the variability of risks and rewards associated with ownership of the receivables. The assets are pledged as security under the Senior loans, therefore the SPE is restricted from selling them. According to that, the Group concludes that control of the assets has not been transferred and it should recognize the assets to the extent of its continuing involvement. This continuing involvement has been considered to equate to the investment in the junior and senior subordinated loans. At December 31, 2024, the sale of trade receivables has resulted in the recognition of loans to the SPE totalling kUSD 37 856 (2023: kUSD 46 818), presented within 'Financial assets at fair value through profit and loss' in the Consolidated Balance Sheet. The carrying value of these financial assets represent the Group's maximum exposure to loss from the SPE. As senior subordinated and junior subordinated lender to the SPE, the Group has a security interest in the sold receivables. This interest is junior to that of the senior lender, NordLB.

The investment in the senior subordinated and junior subordinated loans is carried at fair value with changes in the fair value recognized in profit or loss. The Group's expected credit loss in respect of the loans at December 31, 2024 was kUSD -4 694 (2023: kUSD -1 749). The valuation has been considered as level 3 in the IFRS fair value hierarchy since it is not primarily based on observable inputs (refer to note 45).

21. INVENTORIES

In USD'000	31.12.2024	31.12.2023
Raw materials	3 213	4 177
Work in progress	–	8 774
Finished goods	11 525	64 925
	14 738	77 877

The cost of inventories recognised as an expense in continuing operations includes kUSD 2 468 (2023: kUSD 1) in respect of write-downs, and has been reduced by kUSD 0 (2023: kUSD 151) in respect of the reversal of such write-downs.

Changes in inventories of finished goods and work in progress included in cost of material are kUSD -3 092 (2023: kUSD -3 493).

22. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE AND CONTRACT ASSETS

In USD'000	31.12.2024	31.12.2023
Trade accounts receivable	43 898	116 169
Less: provision for impairment	-8 508	-14 358
Trade accounts receivable related parties	465	1 843
Trade accounts receivable - net	35 856	103 654
Contract assets	3 636	18 605
Less: provision for impairment	-770	-1 587
Contract assets - net	2 866	17 019

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	
	2024	2023	2024	2023
January 1,	-1 587	-2 334	-14 358	-15 194
Provision for impairment charged to income statement	-140	-139	-2 128	-1 481
Utilization	–	–	676	1 872
Reversal	797	956	4 320	295
Change in scope	97	-3	2 915	1 295
Translation effects	61	-66	67	-1 144
December 31,	-770	-1 587	-8 508	-14 358

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 -2 128 (2023: kUSD -1 481). 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 2024

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, 2024 and 2023 were determined as follows:

In USD'000	Gross carrying amount	Expected loss rate	Provision for impairment 31.12.2024	Gross carrying amount	Expected loss rate	Provision for impairment 31.12.2023
Trade accounts receivable not overdue	25 117	0.4%	103	64 818	0.4%	258
Past due:						
- not more than one month	4 709	1.1%	52	16 467	0.5%	75
- more than one month and not more than three months	2 542	4.3%	110	11 919	1.4%	169
- more than three months and not more than six months	1 676	8.8%	148	5 279	5.7%	301
- more than six months and not more than one year	2 377	37.7%	895	5 370	36.9%	1 982
- more than one year	7 478	96.3%	7 198	12 316	94.0%	11 572
Total	43 898		8 508	116 169		14 358
Contract assets	3 636	21.2%	770	18 605	8.5%	1 587
Total	3 636		770	18 605		1 587

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.

23. OTHER FINANCIAL ASSETS AT AMORTIZED COST

In USD'000	31.12.2024	31.12.2023
Other receivables - third parties	3 273	1 931
Other receivables - related parties	1 378	1 476
Advances to suppliers and employees	692	4 829
State and government institutions	9 154	17 087
Total	14 497	25 322

24. OTHER CURRENT ASSETS

In USD'000	31.12.2024	31.12.2023
Prepaid expenses	9 778	16 093
Accrued income	38 240	33 592
Other assets	16	29
Total	48 035	49 714

25. CASH AND CASH EQUIVALENTS

In USD'000	31.12.2024	31.12.2023
Cash at bank and in hand	96 276	49 151
Short-term deposits	30 059	7 225
Total	126 336	56 376

The effective interest rate on short term deposits was 4.45% (2023: 0.00%). The Group only enters into transactions with highly rated banks.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

26. SHARE CAPITAL

ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL

The share capital consists of 51 451 506 (2023: 51 392 064) bearer shares at CHF 8.00 par value each and 46 300 000 (2023: 46 300 000) registered shares at CHF 0.80 par value each. Each share confers the right to vote and is fully paid up. The counter-value for the share capital is kUSD 346 624 (2023 kUSD 346 084).

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).

CAPITAL BAND

On April 19, 2024, the Annual General Meeting of the Company approved a capital band as a replacement of the authorized share capital. Until April 21, 2024, the authorized share capital was comprised of 3,768,164 bearer shares at CHF 8.00 per share and 3 200 000 registered shares at CHF 0.80 per share for the purpose of acquiring companies or parts of companies. Until and including April 19, 2029, the Board of Directors is authorized to conduct one or more increases and/or reductions of the share capital within the upper limit of CHF 492 994 160 and the lower limit of CHF 403 358 864, corresponding to issuance or cancellation of 5 139 206 bearer shares with a nominal value of CHF 8.00 each and 4 630 000 registered shares with a nominal value of CHF 0.80 each. In case of a capital increase, the Board of Directors would determine the number of shares, the date of issue of any such new shares, the issue price, type of contributions, the conditions of exercising subscription rights, and the beginning of the dividend entitlement.

CONDITIONAL SHARE CAPITAL

Conditional share capital consists of 10 000 000 (2023: 10 000 000) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy convertible bond exercise right and 362 250 (2023: 421 692) bearer shares at CHF 8.00 each to satisfy option exercise or share subscriptions to employees.

27. 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	31.12.2024		31.12.2023	
	Nagrastar	275 Sacramento Street LLC	Nagrastar	275 Sacramento Street LLC
Non-controlling interests percentage	50.0%	See note below	50.0%	50.1%
Non-current assets	1 630	–	1 580	37 743
Current Assets	20 758	–	20 741	210
Non-current liabilities	–	–	8	50
Current liabilities	7 451	–	6 557	190
Total Equity	14 937	–	15 756	37 712
Non-controlling interests percentage	50%	See note below	50%	50.1%
Theoretical amount of non-controlling interests	7 469	–	7 878	18 894
Carrying amount of non-controlling interests	7 469	–	7 878	18 894
Revenue	16 100	5 608	18 369	4 183
Net result	4 181	-7 673	5 555	2 529
Total comprehensive income	4 181	-7 673	5 555	2 529
Total comprehensive income allocated to non-controlling interests	2 090	-3 844	2 777	1 267
Dividend paid to non controlling interests	-2 500	-2 831	-2 500	-1 353
Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents	1 414	-142	-907	-28

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

SALE OF CONTROLLING INTEREST IN SUBSIDIARY

On May 1, 2024, the Group sold 24.95% of its membership interest in 275 Sacramento Street LLC to related parties for kUSD 6 085. Prior to the sale transaction, the Group recognized an impairment adjustment of kUSD 12 739 in order to properly reflect the market value of the subsidiary's real estate assets prior to the sale. This adjustment is primarily the result of deteriorating market rental conditions and the termination of a significant lease agreement with a major tenant.

Subsequent to the sale transaction, management has determined the Group no longer has a controlling financial interest in 275 Sacramento Street LLC and therefore no longer consolidates the entity. All activity prior to the deconsolidation event has been included in the consolidated income statement for the year ended December 31, 2024 in continuing operations. The carrying value of the Group's retained membership interest in 275 Sacramento Street LLC is kUSD 6 245 and is included as 'Investment in associates' in the consolidated balance sheet as of December 31, 2024.

28. LONG TERM FINANCIAL DEBT

In USD'000

31.12.2024 31.12.2023

Long-term bank loans	–	10 483
	–	10 483

Long-term bank loans effective interest rate is 0.49% (2023: 3.09%).

29. EMPLOYEE BENEFITS LIABILITIES

Defined benefit plan income, expense, plan assets and defined benefit obligations are determined by independent actuaries. Defined benefit obligations are calculated using the "Projected Unit Credit" method, and plan assets have been measured at fair market values. Most of the employee benefit obligation results from the Swiss pension plan.

SWITZERLAND

In addition to the legally required social security schemes, the Group has an independent pension plan. Swiss legislation prescribes that both the employer and the employee contribute a fixed percentage of the employee's insured salary to an external pension fund. Additional employers or employees' contribution may be required whenever the plan's statutory funding ratio falls below a certain level. The pension plan is run by a separate legal entity, governed by a Board of Trustees which consists of representatives nominated by the Group and by the active insured employees. The Board of Trustees is responsible for the plan design and the asset investment strategy. This plan covers all employees in Switzerland and is treated as a defined benefit plan with associated risks exposure being:

- Mortality risk: the assumptions adopted by the Group make allowance for future improvements in life expectancy. However, if life expectancy improves at a faster rate than assumed, this would result in greater payments from the plans and consequently increases in the plan's liabilities. In order to minimize the risk, mortality assumptions are reviewed on a regular basis.
- Market and liquidity risks: these are the risks that the investments do not meet the expected returns over the medium to long term. This also encompasses the mismatch between assets and liabilities. In order to minimize the risks, the structure of the portfolios is reviewed on a regular basis.

ABROAD

Outside Switzerland, the Group sponsors six (2023: thirteen) 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 reduction of the number of plans is due to the divestment of SKIDATA during 2024 (note 41). The financial impacts relating to this divestment are disclosed as 'Structure variations' in the tables below.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

The following table sets forth the status of the pension plans and the amount that is recognized in the balance sheet:

In USD'000	31.12.2024	31.12.2023
Fair value of plan assets	237 039	260 738
Defined benefit obligation	-260 082	-283 391
Funded status	-23 043	-22 653
Other comprehensive income	17 937	27 591
Prepaid/(accrued) pension cost	-40 980	-50 244
Funded status	-23 043	-22 653

In accordance with IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement for the financial years 2024 and 2023:

In USD'000	Note	2024	Restated 2023
Service cost		-9 036	-7 297
Amortization of gains/(losses)		-13	10
Curtailment gain / (loss)		69	76
Impact of plan amendment		-	308
Total recognized in employee benefits expense	7	-8 981	-6 904
Interest cost		-3 709	-5 162
Interest income		3 448	5 328
Total recognized in interest expense	10	-261	166
Net pension (cost)/income		-9 242	-6 738

The impact of plan amendment relates to a 2024 change in benefits of the French pension plans.

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2024 and 2023 are as follows:

	31.12.2024	31.12.2023
Switzerland		
Financial assumptions:		
- Discount rate	1.05%	1.50%
- Rate of future increase in compensations	1.50%	1.50%
- Rate of future increase in current pensions	0.75%	0.75%
Demographic assumptions:		
- Interest rate credited on savings accounts	2.00%	2.00%
- Turnover (on average)	13.0%	13.0%
- Demographic basis	LPP 2020 generational probability risk for disability reduced 25%	LPP 2020 generational probability risk for disability reduced 25%
- Retirement payment form	67% pension 33% lump sum	67% pension 33% lump sum
Abroad		
- Discount rate	4.97%	4.47%
- Rate of future increase in compensations	5.19%	4.91%
- Turnover (on average)	5.1%	7.5%

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

	31.12.2024	31.12.2023
Weighted average duration of the defined benefit obligation in years		
Switzerland	16.8	16.2
Abroad	10.9	10.7

The changes in defined benefit obligation and fair value of plan assets during the years 2024 and 2023 are as follows:

A. Change in defined benefit obligation

In USD'000	2024	2023 Restated
Defined benefit obligation as of 1.1.	-283 391	-226 883
Service cost	-9 492	-7 297
Employees' contributions	-6 208	-6 394
Interest cost	-3 886	-5 162
Change in demographic assumptions	-346	4 884
Change in financial assumptions	-20 303	-32 418
Other actuarial gains / (losses)	-3 135	3 790
Benefits payments	16 752	8 502
Exchange rate difference	18 456	-22 441
Curtailment	69	76
Plan amendment	–	308
Structure variations	31 403	-356
Defined benefit obligation as of December 31,	-260 082	-283 391

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	2024	2023
Fair value of plan assets as of 1.1.	260 738	222 221
Interest income	3 448	5 328
Return on plan assets excluding interest income	13 284	5 354
Employees' contributions	6 208	6 394
Employer's contribution	7 949	8 090
Benefit payments	-16 752	-8 728
Structure variations	-20 699	–
Exchange rate difference	-17 137	22 079
Fair value of plan assets as of December 31,	237 039	260 738

The actual return on plan assets amounts to kUSD 16 731 in 2024 (2023: kUSD 10 682) and includes an assumed interest income. The estimated employer's contribution to the pension plans for the year 2025 is kUSD 6 720.

The categories of plan assets, all of which are easily convertible to cash, are stated at their fair value at December 31, 2024 and 2023 as follows:

In USD'000	31.12.2024	Proportion in % 31.12.2024	31.12.2023	Proportion in % 31.12.2023
Cash	1 725	0.7%	6 885	2.6%
Swiss bonds	19 419	8.2%	21 380	8.2%
Non-Swiss bonds	70 046	29.6%	74 840	28.7%
Swiss shares	40 595	17.1%	43 573	16.7%
Non-Swiss shares	35 564	15.0%	41 493	15.9%
Real estate	41 739	17.6%	43 205	16.6%
Alternative investments	27 951	11.8%	29 363	11.3%
Total	237 039	100.0%	260 738	100.0%

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

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

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

In USD'000	Switzerland	Abroad
2025	13 470	247
2026	11 114	–
2027	12 151	–
2028	9 992	191
2029	10 703	171
2030-2034	50 698	924

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 2024 year-end defined benefit obligation		Change in 2023 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	-19 867	-187	-20 121	-663
50 basis point decrease in discount rate	22 779	203	23 019	716
50 basis point increase in rate of salary increase	148	n/a	574	n/a
50 basis point decrease in rate of salary increase	-157	n/a	-592	n/a
50 basis point increase in rate of pension increase	12 992	n/a	12 919	n/a
50 basis point decrease in rate of pension increase	-11 792	n/a	-11 417	n/a
50 basis point increase of interest in saving accounts	7 142	n/a	7 586	n/a
50 basis point decrease of interest in saving accounts	-6 795	n/a	-7 218	n/a
50 basis point increase of turnover	-875	n/a	-643	n/a
50 basis point decrease of turnover	906	n/a	664	n/a

The above sensitivity analyses are based on a change in an assumption while holding all other assumptions constant. In practice, this is unlikely to occur, and changes in some of the assumptions may be correlated. When calculating the sensitivity of the defined benefit obligation to significant actuarial assumptions the same method (present value of the defined benefit obligation calculated with the projected unit credit method at the end of the reporting period) has been applied as when calculating the defined benefit liability recognised in the balance sheet. The methods and types of assumptions used in preparing the sensitivity analysis did not change compared to the prior period.

30. OTHER LONG TERM LIABILITIES

In USD'000	31.12.2024	31.12.2023
Long-term loans - third parties	5 208	5 738
Deferred consideration	–	1 679
Contingent consideration	–	1 679
Other long-term liabilities	–	373
Deferred income	225	316
	5 432	9 786

The effective interest rate on long-term loans is 0.00% (2023: 0.00%).

Deferred and contingent consideration balances included the long-term portions of deferred fixed and contingent earn-out payments in connection with business acquisitions. The related balances were divested during 2024 with the sale of SKIDATA (note 41).

31. SHORT TERM FINANCIAL DEBT**In USD'000****Note 31.12.2024 31.12.2023**

CHF 150 million 1.5% bond 2016/2024	32	–	172 629
Short-term bank borrowings		2	53 390
Other short-term financial liabilities		671	5 015
		673	231 034

The average effective interest rate paid in 2024 for short-term bank borrowings was 5.95% (2023: 4.64%).

32. BOND

In September 2016, Kudelski SA issued a CHF 150 million bond with a subscription price of 100%, bearing an annual interest rate of 1.5% and maturing on September 27, 2024 at par. The proceeds amounted to kCHF 150'000 (kUSD 154 384) less issuance costs of kCHF 665 (kUSD 684) totaling an initial net proceed of kCHF 149'335 (kUSD 153 700) and resulting in an effective interest rate of 1.58%. On September 27, 2024, the Group reimbursed nominal value kUSD 172 549 relating to the 2016-2024 bond. Bond is recognized in the consolidated balance sheet as of December 31, as follows:

In USD'000**2024 2023**

Initial balance	172 629	157 610
Amortization of transaction costs less premium	61	92
Reimbursement	-172 549	–
Currency translation effects	-140	14 927
Liability component as of December 31	–	172 629

33. TRADE ACCOUNTS PAYABLE**In USD'000****31.12.2024 31.12.2023**

Trade accounts payable – third parties	30 414	84 141
Trade accounts payable – related parties	–	48
	30 414	84 190

34. CONTRACT LIABILITIES**In USD'000****31.12.2024 31.12.2023**

Amounts due to customers for contract work	2 959	2 752
Advances from clients	2 739	16 768
Deferred income	50 279	40 112
	55 977	59 632

35. OTHER CURRENT LIABILITIES**In USD'000****31.12.2024 31.12.2023**

Accrued expenses	57 259	88 735
Payable to pension fund	1 608	7 592
Other payables	12 443	17 030
	71 310	113 357

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

36. 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.

	Assets		Liabilities	
In USD'000	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023
Held-for-trading:				
- Foreign currency options	–	–	-28	–
- FX swaps	–	–	–	-45
Total of derivatives financial instruments	–	–	-28	-45

There were no amounts included in the cost of hedging reserve and no long-term derivative instruments outstanding at December 31, 2024 and 2023. For 2023, amounts included in cost of hedging reserve during the year related to the time value of options. All the amounts in the hedging reserve were in respect of transaction-related items, namely forecast sales transactions. The notional amount of options qualifying for hedge accounting amounted to mUSD 12 and mEUR 24 with maturities between January and October and average strike rate of USD/CHF 0.9880 and EUR/CHF 0.9953 in 2023.

37. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

In USD'000	Restructuring provisions	Provision for warranty	Litigations and others	Total 2024	Total 2023
As of January 1	22	2 750	60	2 832	2 600
Additional provisions	79	–	12	91	981
Change in scope of consolidation	–	-2 535	-43	-2 578	–
Unused amounts reversed	–	-150	–	-150	-720
Used during the year	-81	-8	-27	-116	-89
Exchange differences	-1	-56	-2	-60	61
As of December 31	19	0	0	19	2 832
Thereof:					
- Short-term	19	–	–	19	2 832
- Long-term	–	–	–	–	–
	19	–	–	19	2 832

Restructuring provisions

Restructuring provisions in 2024 and 2023 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.

38. RESEARCH AND DEVELOPMENT

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

In USD'000	2024	Restated 2023
Research and development	106 257	108 244

39. DIVIDEND

Since year end, no distribution has been proposed by the Board of Directors. No distributions were paid by the Group during the year ended December 31, 2024.

40. EMPLOYEE SHARE PARTICIPATION PLANS**EMPLOYEE SHARE PURCHASE PROGRAM (ESPP)**

The Group has set up a plan to allow employees of certain Group companies preferential conditions to buy Kudelski SA bearer shares. All such shares purchased, and the additional shares obtained through this plan, are subject to a three-year blocking period.

	Shares 2024	Shares 2023
Shares underwritten by employees	49 535	61 485
Bonus shares from ESPP	9 907	12 297
Total employee share program	59 442	73 782
Amount paid by employee (In USD'000)	52	73
Booked corporate charges (excluding social charges) (In USD'000)	23	32
	75	105

SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2024, 0 (2023: 138 987) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 0 (2023: 124 467) include a seven-year blocking period, 0 (2023: 14 520) include a three-year blocking period. The fair value recognized for this equity based compensation is kUSD 0 (2023: kUSD 255).

41. DISCONTINUED OPERATIONS

On September 13, 2024, the Group completed the sale of its interest in SKIDATA to ASSA ABLOY for total consideration of kUSD 339 261. Accordingly, the financial results of SKIDATA have been presented as a discontinued operation for the current and comparative prior period.

FINANCIAL RESULTS OF DISCONTINUED OPERATIONS

The results of SKIDATA for the period from January 1, 2024 to September 13, 2024 and for the year ended December 31, 2023 are as follows:

In USD'000	2024	2023
Revenues and other operating income	214 011	329 403
Expenses	-192 202	-313 663
Operating result	21 808	15 740
Finance costs	-4 965	-6 085
Operating result before tax from discontinued operations	16 844	9 655
Income tax	-2 267	-9
Net operating result from discontinued operations	14 577	9 646
Proceeds from sale	339 261	-
Carrying value of net assets sold	-170 165	-
Transaction costs	-21 942	-
Net gain on disposal	147 154	-
Net result of discontinued operations	161 731	9 646

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

CASH FLOW INFORMATION FOR DISCONTINUED OPERATIONS

In USD'000

	2024	2023
Cash flow used in operating activities	10 426	41 897
Cash flow used in investing activities	-3 246	-3 169
Cash flow from financing activities	-8 096	-15 051

NET ASSETS OF THE DISPOSAL GROUP

The following represents the assets and liabilities of SKIDATA considered part of the disposal group:

In USD'000

13.09.2024 31.12.2023

Non-current assets:

Tangible fixed assets	24 054	22 423
Intangible assets	47 581	46 422
Right-of-use assets	20 753	14 973
Investments in associates	5 164	4 940
Deferred income tax assets	16 549	11 242
Financial assets at amortized cost	1 278	1 040
Financial assets at fair value through profit and loss	344	344
Total non-current assets	115 723	101 383

Current assets:

Inventories	58 509	57 521
Trade accounts receivable	47 030	61 264
Contract assets	36 239	15 254
Other financial assets at amortized cost	12 041	8 941
Other current assets	2 804	3 863
Cash and cash equivalents	20 012	22 543
Total current assets	176 635	169 387

Total assets of the disposal group

292 358 270 770

Non-current liabilities:

Long-term financial debt	9 590	9 595
Long-term lease obligations	11 261	10 588
Deferred income tax liabilities	2 139	376
Employee benefit liabilities	11 528	9 695
Other long-term liabilities	3 440	3 376
Total non-current liabilities	37 958	33 630

Current liabilities:

Short-term financial debt	20 776	23 376
Short-term lease obligations	6 443	5 829
Trade accounts payable	20 823	33 907
Contract liabilities	36 847	21 720
Other current liabilities	28 358	27 643
Current income taxes	–	1 095
Provisions for other liabilities and charges	2 536	2 810
Total current liabilities	115 785	116 378

Total liabilities of the disposal group

153 743 150 008

Components of OCI recycled upon disposal

31 550 37 147

Total net assets of the disposal group

170 165 157 909

42. 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 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	
	2024	2023	2024	2023	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023
APT-Skidata Ltd	–	–	–	–	–	–	–	715
SKIDATA Parking System Ltd	–	–	–	–	–	–	–	226
SKIDATA India Private Limited	–	–	–	–	–	–	–	450
HVK Logistics	–	–	–	–	–	–	54	12
Fonds de prévoyance Kudelski-Nagra	–	–	–	–	987	6 678	–	–
275 Sacramento Street LLC	–	–	1 850	–	–	–	–	–
Total associated companies	–	–	1 850	–	987	6 678	54	1 402
Audio Technology Switzerland SA	–	–	–	–	–	–	1 789	1 916
Kudelski Buildings Sàrl	–	–	4 067	3 904	15	–	–	–
Kudelski Horizon Sàrl	–	–	52	51	5	48	–	–
Kudelski Global Financing DAC	400 909	334 823	–	–	–	–	33 162	45 069
Total other related	400 909	334 823	4 118	3 955	21	48	34 951	46 986

Audio Technology Switzerland SA is considered as a related party as some Kudelski Board members invested in the company. Kudelski Global Financing DAC is a special purpose entity established in connection with the Group's trade receivables securitization (note 20). Fonds de prévoyance Kudelski-Nagra represents the Swiss pension plan. 275 Sacramento Street LLC is a real estate company in which the Group owns a minority share (note 17). APT SKIDATA, SKIDATA Parking System Ltd and SKIDATA India Private Limited are sales representative companies for SKIDATA Group which was divested during 2024 (note 41).

Services provided to/by associates and other related parties are performed at arm's length. The associates are listed in note 17. Outstanding balances are unsecured and are repayable in cash.

During 2024, there were two transactions with related parties whereby the Group sold its interests in Kudelski Building Sàrl and 275 Sacramento Street LLC. Additional information is disclosed in note 17 and note 27.

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	2024	2023
Salaries and other short-term employees benefits	9 793	5 466
Post-employments benefits	67	68
	9 859	5 533

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

43. SHAREHOLDINGS AND LOANS

PRINCIPAL SHAREHOLDERS

	Voting rights		Shareholdings	
	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023
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, 2024 and 2023, the members of the Board of Directors and members of Group management had the following interest in the company:

	31.12.2024	31.12.2023
	Bearer shares	Bearer shares
Board of Directors		
Kudelski André, chairman (as member of the family pool)	10 962 923	10 962 923
Smadja Claude, vice chairman	1 300	1 300
Dassault Laurent, member	1 032 653	1 032 653
Foetisch Patrick, member	1 000	1 000
Kudelski Marguerite, (as member of the family pool)	see above	see above
Lescure Pierre, member	2 000	2 000
Ross Alec, member	1 250	1 250
Total board members	12 001 126	12 001 126
Management		
Kudelski André, CEO	see above	see above
Saladini Mauro, CFO	159 439	215 854
Solbakken Morten, COO	118 315	118 315
Goldberg Nancy, CMO	81 595	81 595
Total Management (excluding CEO)	359 349	415 764

The Kudelski family pool also owns 46 300 000 registered shares of Kudelski SA as of December 31, 2024 and 2023. No loans were granted in 2024 and 2023 to the members of the Board of Directors and Group management.

At December 31, 2023, Mauro Saladini owned kCHF 60 nominal value of the bond that has been repaid in 2024.

44. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2024:

Assets as per balance sheet date December 31, 2024 (in USD'000)	Note	Financial assets at fair value through profit or loss	Financial Assets at amortized costs	Total 31.12.2024
Financial assets and non-current assets:				
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	19	1 162	–	1 162
- securitized beneficial interests	19	33 162	–	33 162
- long-term loans	19	–	11 928	11 928
- state and government institutions	19	–	4 008	4 008
- trade accounts receivable - long-term portion	19	–	379	379
- guarantee deposits	19	–	921	921
- prepaid expenses and accrued income (long-term)	19	–	3	3
Trade accounts receivable	22	–	35 856	35 856
Other current assets:				
- state and government institutions	23	–	9 154	9 154
- other receivable (third and related parties)	23	–	4 651	4 651
Cash and cash equivalents	25	–	126 336	126 336
		34 324	193 236	227 560
Liabilities as per balance sheet date December 31, 2024 (in USD'000)	Note	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Financial Liabilities at amortized costs	Total 31.12.2024
Long-term lease obligations	16	–	58 558	58 558
Other long-term liabilities:				
- loans and others	30	–	5 208	5 208
Short-term financial debt	31	–	673	673
Short-term lease obligations	16	–	9 806	9 806
Trade accounts payable	33	–	30 414	30 414
Other current liabilities:				
- payable to pension fund	35	–	1 608	1 608
- other payables	35	–	12 443	12 443
- accrued expenses	35	–	57 259	57 259
- current income tax		–	1 406	1 406
Derivative financial instruments (level 2)	36	28	–	28
		28	177 374	177 402

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

And for 2023:

Assets as per balance sheet date December 31, 2023 (in USD'000)	Note	Financial assets at fair value through profit or loss	Financial Assets at amortized costs	Total 31.12.2023
Financial assets and non-current assets:				
- equity instruments with no quoted market price (level 3)	19	1 589	–	1 589
- securitized beneficial interests	19	45 069	–	45 069
- long-term loans	19	–	11 928	11 928
- state and government institutions	19	–	4 306	4 306
- trade accounts receivable - long-term portion	19	–	3 951	3 951
- guarantee deposits	19	–	1 846	1 846
- prepaid expenses and accrued income (long-term)	19	–	71	71
Trade accounts receivable	22	–	103 654	103 654
Other current assets:				
- state and government institutions	23	–	17 087	17 087
- other receivable (third and related parties)	23	–	3 407	3 407
Cash and cash equivalents	25	–	56 376	56 376
		46 658	202 624	249 282

Liabilities as per balance sheet date December 31, 2023 (in USD'000)	Note	Financial liabilities at fair value through profit or loss	Financial Liabilities at amortized costs	Total 31.12.2023
Long-term financial debt	28	–	10 484	10 484
Long-term lease obligations	16	–	73 901	73 901
Other long-term liabilities:				
- deferred consideration	30	–	1 679	1 679
- contingent consideration (level 3)	30	1 679	–	1 679
- loans and others	30	–	6 111	6 111
Short-term financial debt	31	–	231 034	231 034
Short-term lease obligations	16	–	14 159	14 159
Trade accounts payable	33	–	84 190	84 190
Other current liabilities:				
- payable to pension fund	35	–	7 592	7 592
- other payables	35	–	17 030	17 030
- accrued expenses	35	–	88 735	88 735
- current income tax		–	2 106	2 106
Derivative financial instruments (level 2)	36	45	–	45
		1 724	537 022	538 746

45. FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS

IFRS requires disclosure of fair value measurement by level according to the following fair value measurement hierarchy:

- Level 1: quoted prices (unadjusted) in active markets for identical assets or liabilities
- Level 2: inputs other than quoted prices included within level 1 that are observable for the asset or liability, either directly (as prices) or indirectly (derived from prices)
- Level 3: inputs for the assets or liabilities that are not based on observable market data (unobservable inputs)

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value:

In USD'000	Note	31.12.2024	31.12.2023
Financial assets at fair value through profit or loss:			
- equity instruments with no quoted market price	level 3	19	1 162
- securitized beneficial interests	level 3	19	33 162
Total financial assets		34 324	46 658
Financial liabilities:			
- derivative financial instruments	level 2	36	28
- contingent consideration (long-term portion)	level 3	30	1 679
Total financial liabilities		28	1 724

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. The fair value of securitized beneficial interests are determined using a discounted cash flow method provided by the control party which considers the credit quality of the underlying assets. Level 3 contingent consideration consisted of earn-out payments on companies that have been acquired by the Public Access segment and were divested during 2024 with the sale of SKIDATA (note 41).

RECONCILIATION OF LEVEL 3 FAIR VALUES:

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

In USD'000	Securitized beneficial interests	Equity instruments with no quoted market price	Contingent liabilities
Balance at January 1, 2023	-	1 137	-1 547
Sale of receivables	334 823	-	-
Cash on SPE account	9 951	-	-
Funding drawn	-33 820	-	-
Settlement of trade receivables, net	-263 866	-	-
Acquisition	-	336	-
Interest income (recognized in other finance income/(expense), net)	1 128	-	-
Interest received	-797	-	-
Remeasurement (recognized in other finance income/(expense), net)	-1 749	-	-75
Purchase discount (recognized in other finance income/(expense), net)	-4 128	-	-
Discount effect (recognized in interest expense)	-	-	-113
Currency translation adjustment	3 527	116	55
Balance at December 31, 2023	45 069	1 589	-1 679
Sale of receivables	400 909	-	-
Change in cash in SPE account	2 172	-	-
Settlement of trade receivables, net	-408 684	-	-
Interest income (recognized in other finance income/(expense), net)	2 825	-	-
Interest received	-3 005	-	-
Remeasurement (recognized in other finance income/(expense), net)	-2 945	-	-
Purchase discount (recognized in other finance income/(expense), net)	-5 201	-	-
Decrease in scope	-	-336	1 679
Currency translation adjustment	2 022	-91	-
Balance at December 31, 2024	33 162	1 162	-0

Management considers that the carrying amounts of financial assets and financial liabilities recorded at amortized cost in the financial statements approximate their fair values.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

46. MATURITY ANALYSIS FOR FINANCIAL LIABILITIES

The following table analyses the Group's remaining contractual maturities for its non-derivative financial liabilities. The table is based on the undiscounted cash flows of financial liabilities based on the earliest date on which the Group can be required to pay. The table below includes both interest and principal cash flows. The adjustment columns represent the possible future cash flows attributable to the instrument included in the maturity analysis which are not included in the carrying amount of the financial liability on the balance sheet. Balances due within one year equal their carrying amounts as the impact of discounting is not significant.

	Due within 1 year	Due within 1 year	Due > 1 year < 5 years	Due > 1 year < 5 years	Due > 5 years	Due > 5 years	Adjust- ment	Adjust- ment	Total book value	Total book value
In USD'000	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Bonds	–	175 317	–	–	–	–	–	-2 688	–	172 629
Long-term bank loans	–	–	–	11 198	–	–	–	-714	–	10 483
Other long-term financial liabilities	–	–	5 208	5 159	–	6 335	–	-1 709	5 208	9 786
Short-term financial debt	673	55 013	–	–	–	–	–	-1 623	673	53 390
Other short-term financial liabilities	–	5 015	–	–	–	–	–	–	–	5 015
Trade accounts payable	30 414	84 190	–	–	–	–	–	–	30 414	84 190
Payable to pension fund	1 608	7 592	–	–	–	–	–	–	1 608	7 592
Accrued expenses	57 259	88 735	–	–	–	–	–	–	57 259	88 735
Other payables	12 443	17 030	–	–	–	–	–	–	12 443	17 030
Lease obligations	11 419	14 412	30 824	36 608	34 683	51 303	-8 562	-14 263	68 363	88 061
Derivatives	28	45	–	–	–	–	–	–	28	45
Total	113 843	447 350	36 032	52 965	34 683	57 639	-8 562	-20 998	175 995	536 956

47. SENSITIVITY ANALYSIS

Foreign currency

The Group undertakes certain transactions denominated in foreign currencies. Hence, exposure to exchange rate fluctuations arises. Exchange rate exposures are managed within approved policy parameters utilizing derivative instruments.

The Group is mainly exposed to the CHF and the EUR. The following table details the Group's sensitivity to a 10% (2023: 10%) increase and decrease in the CHF and a 10% (2023: 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	
	2024	2023	2024	2023
Post-tax net income				
- Increase	-4 750	4 415	4 321	-8 513
- Decrease	4 637	-4 415	-4 321	8 513
Comprehensive income (post-tax effect)				
- Increase	–	-1 450	–	4 351
- Decrease	–	1 450	–	-4 351

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 (2023: 100 basis points increase or 100 decrease)
- EUR: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2023: 100 basis points increase or 100 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2023: 100 basis points increase or 100 decrease)

If interest rates had been higher/lower on the above mentioned possible change in interest rates and all other variables were held constant, the Group's:

- post-tax profit for the year ended December 31, 2024 would increase by kUSD 956 and decrease by kUSD 956, respectively. (2023: decrease by kUSD 18 and increase by kUSD 18). This is mainly due to the interest rate exposure of the Group's interest-bearing cash balances.
- other comprehensive income would not be impacted in 2024 and 2023.

Equity prices

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

48. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN

In USD'000

31.12.2024 31.12.2023

Guarantees in favor of third parties

2 991	5 408
-------	-------

49. RISK CONCENTRATION

At December 31, 2024 and 2023, the Group had securitized beneficial interests relating to its trade receivables securitization program with exposure representing more than 10% of financial assets (refer to note 20 and note 45).

50. FINANCIAL INSTRUMENTS - UNREPRESENTATIVE RISK EXPOSURE AT REPORTING DATE

The quantitative data required for IFRS 7 disclosures encompassing market, credit and liquidity risk for the year ended December 31, 2024 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

51. CAPITAL RISK MANAGEMENT

The Group's capital management focus is to maintain a sound capital base to support the continued development of its business. The Group is not subject to externally imposed capital requirements.

The Board of Directors seeks to maintain a prudent balance between different components of the Group's capital. Group management monitors capital through various metrics, including operating cash flow. The operating cash flow to net financial debt ratio is currently not a relevant metric as the Group does not have any net financial debt: as of end of 2024, the Group had a net cash position of USD 126.3 million.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

52. NET DEBT RECONCILIATION

In USD'000

31.12.2024 31.12.2023

Cash and cash equivalents	126 336	56 376
Long-term financial debt	–	-10 483
Long-term lease obligations	-58 558	-73 901
Short-term financial debt	-673	-231 034
Short-term lease obligations	-9 805	-14 159
Net debt	57 300	-273 202

In USD'000	Note:	Cash and cash equivalents	Long-term debt	Short-term debt	Lease obligations	Total
Net debt at January 1, 2023		62 167	-182 172	-76 883	-88 812	-285 700
Cash flows		-5 727	–	–	–	-5 727
Reclassification		–	162 350	-162 350	–	–
Transfer from Payables and other current liabilities		–	-1 046	-4 297	–	-5 343
Lease addition		–	–	–	-11 153	-11 153
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans and lease obligations		–	16 122	30 704	15 664	62 490
Increase in bank overdrafts, long-term loans		–	–	-4 326	–	-4 326
Covid 19 subsidies		–	-244	–	–	-244
Termination of leasing contracts		–	–	–	1 994	1 994
Accrued interests		–	–	–	–	–
Foreign exchange adjustments		-64	-5 401	-13 882	-5 754	-25 101
Amortization of transaction cost less premium and gain on bond repurchase	28	–	-92	–	–	-92
Net debt at December 31, 2023		56 376	-10 483	-231 034	-88 061	-273 202
Cash flows		73 930	–	–	–	73 930
Decrease in scope		–	9 374	20 307	17 005	46 686
Transfer from Payables and other current liabilities		–	–	4 297	–	4 297
Lease addition		–	–	–	-17 931	-17 931
Reimbursement of bank overdrafts, long-term loans and lease obligations		–	868	220 906	14 539	236 313
Increase in bank overdrafts, long-term loans		–	–	-16 435	–	-16 435
Termination of leasing contracts		–	–	–	1 010	1 010
Accrued interests		–	–	-596	–	-596
Foreign exchange adjustments		-3 970	242	1 946	5 075	3 292
Amortization of transaction cost less premium and gain on bond repurchase	28	–	–	-64	–	-64
Net cash / (debt) at December 31, 2024		126 336	0	-673	-68 363	57 300

53. EVENTS OCCURRING AFTER THE REPORTING PERIOD

On February 4, 2025, the Group announced a reorganization of its operational structure following the divestment of SKIDATA during 2024. The transformation aligns with the Group's ongoing effort to strengthen its core digital security business and includes various cost-reduction measures including workforce reductions across the Group's business segments and corporate functions. The changes announced are expected to be substantially completed during the first half of 2025.

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

54. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

	Year end rates used for the consolidated balance sheet		Average rates used for the consolidated income and cash flow statement	
	2024	2023	2024	2023
1 CHF	1.1049	1.1834	1.1354	1.1130
1 EUR	1.0397	1.1071	1.0816	1.0814
100 NOK	8.8136	9.8325	9.3006	9.4760
1 GBP	1.2550	1.2741	1.2778	1.2435
100 BRL	16.2413	20.5917	18.6271	20.0334
100 INR	1.1689	1.2021	1.1951	1.2109
1 SGD	0.7369	0.7580	0.7482	0.7447
1 AUD	0.6228	0.6832	0.6595	0.6645

55. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issuance on February 26, 2025.

56. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES

Company	Place of incorporation	Activity	Digital TV	Cyber- security	Internet of Things	Public Access	Corporate	Percentage held	
								2024	2023
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				•		0	100
Kudelski SA	CH – Cheseaux	Holding, parent company of the Group					•	100	100
Kudelski Corporate, Inc.	US – Delaware	Support					•	M	100

These principal companies are all subsidiaries. In 2024, Kudelski Corporate Inc. was merged into Nagra USA LLC through a reverse merger.

NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2024

57. RISK ASSESSMENT DISCLOSURES REQUIRED BY SWISS LAW

REQUIRED BY SWISS LAW

Risk assessment and management is an integral part of the Group-wide enterprise risk management. The risk management approach is structured around a global risk assessment and management, and financial risk management. Both are governed by policies initiated by the Board of Directors. The internal control system is based on the COSO framework with a dedicated internal control team in place.

Global risk management

The global risk management process led to the identification and management of security, operational, strategic, asset and market risks. Daily management of the global risks is performed and monitored by the executive management. Risks related to market dynamics include foreign exchange movements, interest rate changes and financing risks. They are described in more detail in section 3 of this report.

Financial Risk Management

The major financial risks consist of accounting complexity and the control environment. Risks related to the control environment include information systems complexity, timely review of results and the robustness of the documentation of processes. Executive management continues to address these risks with process documentation initiatives as well as establishment of process and entity level controls. Financial risk management is described in more details in note 3.

The most critical accounting policies to address accounting complexity include revenue recognition, accounting for acquisitions and strategic alliances, intangible assets and impairments, tax provisions, equity based compensation and contingencies.



Kudelski SA
Cheseaux-sur-Lausanne

Report of the statutory auditor
to the General Meeting

on the consolidated financial statements 2024



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 the consolidated statement of comprehensive income for the year ended 31 December 2024, the consolidated balance sheet as at 31 December 2024, the consolidated cash flow statement and the consolidated statement of changes in equity for the year then ended, and notes to the consolidated financial statements, including material accounting policy information.

In our opinion, the consolidated financial statements pages 98 to 150 give a true and fair view of the consolidated financial position of the Group as at 31 December 2024 and of its consolidated financial performance and its consolidated cash flows for the year then ended in accordance with IFRS Accounting Standards and comply with Swiss law.

Basis for opinion

We conducted our audit in accordance with Swiss law, International Standards on Auditing (ISA) 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: KUSD 1'950

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 matters the following areas of focus have been identified:

Goodwill impairment tests Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV

Sale of SKIDATA

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.

PricewaterhouseCoopers SA, Avenue Charles-Ferdinand-Ramuz 45, 1009 Pully
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.



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	KUSD 1'950
Benchmark applied	Total revenues
Rationale for the materiality benchmark applied	We have chosen Total revenues as a benchmark for determining materiality, as it represents an important characteristic and the Group had volatile results in the past. It is further a generally accepted benchmark.

Audit scope

We tailored the scope of our audit in order to perform sufficient work to enable us to provide an opinion on the consolidated financial statements as a whole, taking into account the structure of the Group, the accounting processes and controls, and the industry in which the Group operates.

We designed our audit by determining materiality and assessing the risks of material misstatement in the consolidated financial statements. In particular, we considered where subjective judgements were made; for example, in respect of significant accounting estimates that involved making assumptions and considering future events that are inherently uncertain. As in all of our audits, we also addressed the risk of management override of internal controls, including among other matters consideration of whether there was evidence of bias that represented a risk of material misstatement due to fraud.

Key audit matters

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

Goodwill impairment tests Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
As described in Note 15 to the consolidated financial statements, the Group has goodwill totalling KUSD 205'367 at 31 December 2024, comprising KUSD 59'215 related to the Cybersecurity segment, KUSD 32'684 related to the Internet of Things segment and KUSD 113'469 related to the Digital TV segment. We focused on the goodwill related to Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV in view of the significance of the amounts involved, and the judgement used by management to estimate future financial results. The assessment of the carrying value of the goodwill balances is highly dependent on management's estimate of the future cash flows expected to arise from the cash generating unit (CGU) and a suitable discount rate.	We assessed the Group's allocation of goodwill to the CGUs Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV by assessing the reasonableness of the CGUs taking into consideration management reporting and that CGU's for goodwill impairment testing purposes are not larger than any of the Group's operating segments. We obtained the Group's impairment analysis for CGUs Cybersecurity, Internet of Things and Digital TV and performed the following procedures: - Assessed the mathematical accuracy of the model and traced amounts to underlying consolidated financial and other information, as applicable. - Assessed the reasonableness of the cash flow projections by comparing the actual results to prior year budget to identify in retrospect whether any of the assumptions might have been too optimistic.



Refer to note 2 – Critical accounting estimates and judgements and note 15 – Intangible assets for details of management's impairment test and assumptions.

- Reconciled the 5-year projections to the budget that was subject to scrutiny and approval by the Chairman of the Board of Directors and gained an understanding of the process undertaken to develop the projections.
 - We inquired with management to substantiate its key assumptions in the cash flow projections during the forecast period and its intention and ability to execute their strategic initiatives.
 - We assessed, with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the cash flow growth rate after the forecast period assumption for the three segments.
 - Together with our specialists, we evaluated the reasonableness of the discount rates applied for the three segments.
 - We obtained the Group's sensitivity analyses around key assumptions to ascertain the effect of reasonably possible changes to those assumptions on the value in use estimates and re-calculated the sensitivity.
 - We reviewed and validated disclosures regarding goodwill and intangible assets in the Group's consolidated financial statements.
- As a results of our procedures, we determined that the conclusions reached by management with regards to the recoverability of the carrying amounts of goodwill are reasonable and supportable.

Sale of SKIDATA

Key audit matter	How our audit addressed the key audit matter
As described in the Note 41 to the consolidated financial statements, the Group completed the sale of its interest in SKIDATA to ASSA ABLOY for total consideration of KUSD 339'261. Given the significance of the transaction on the consolidated financial statements, we consider the transaction to be a key audit matter for our audit. The transaction involved a substantial proceeds from sale and required careful evaluation of the terms and conditions of the sale agreement.	We assessed the accounting and the related disclosures of the transaction in accordance with the relevant accounting standards by performing the following: - We read the sale agreement, including the terms and conditions of the transaction, to understand the nature of the sale and the consideration received by the entity. - We identified the risks associated with the accounting for the transaction, including the potential for overstatement or understatement of the net result, the carrying value of net assets sold, the transaction costs, and the completeness of disclosures. - We performed substantive testing to verify the accuracy and completeness of the sale transaction, including testing the underlying documentation. - We evaluated whether the sale transaction was accounted for in accordance with relevant accounting standards, and disclosure requirements. On the basis of the work performed, we concluded that the sale of SKIDATA was appropriately accounted for and disclosed in the consolidated financial statements.



Other information

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

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

Board of Directors' responsibilities for the consolidated financial statements

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

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

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

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

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



- Plan and perform the group audit to obtain sufficient appropriate audit evidence regarding the financial information of the entities or business units within the Group as a basis for forming an opinion on the consolidated financial statements. We are responsible for the direction, supervision and review of the audit work performed for purposes of the group audit. We remain solely responsible for our audit opinion.

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

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and communicate with them regarding all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, actions taken to eliminate threats or safeguards applied.

From the matters communicated with the Board of Directors or its relevant committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the consolidated financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

Report on other legal and regulatory requirements

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

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

PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet Chambettaz
Licensed audit expert
Auditor in charge

Nicolas Daehler
Licensed audit expert

Pully, 26 February 2025

BALANCE SHEET AT DECEMBER 31, 2024 AND 2023

ASSETS

In CHF'000	Notes	31.12.2024	31.12.2023
Current assets			
Cash and cash equivalents		4 161	2 253
Accounts receivable from Group companies		15 514	12 490
Other current receivables and prepaid expenses	3.2	229	489
Total current assets		19 904	15 232
Fixed assets			
Loans to Group companies		49 835	173 534
Loan to third parties	3.3	30 266	38 166
Investments	3.4	347 592	533 682
Total fixed assets		427 693	745 382
Total assets		447 597	760 614

SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

In CHF'000	Notes	31.12.2024	31.12.2023
Short-term liabilities			
Short-term interest-bearing liabilities :			
- Bank, short-term borrowings		–	24 970
- Bond	3.5	–	145 925
Other short-term liabilities :			
- due to third parties		465	933
- due to Group companies		30 338	142 287
Accrued expenses		1 080	1 346
Short term provisions	3.6	–	11 819
Total short-term liabilities		31 883	327 280
Long-term liabilities			
Other long-term liabilities :			
- due to Group companies		34 127	39 282
Total long-term liabilities		34 127	39 282
Total liabilities		66 010	366 562
Shareholders' equity			
Share capital		448 652	448 177
Legal reserves:		–	–
- from retained earnings		90 000	90 000
- from capital contribution		65 914	65 914
Retained earnings		-210 039	-23 537
Net (loss) / income		-12 941	-186 502
Total shareholders' equity	3.7	381 587	394 052
Total liabilities and shareholders' equity		447 597	760 614

INCOME STATEMENT AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2024

INCOME STATEMENT FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2024 AND 2023

In CHF'000	Notes	2024	2023
Other non operating income		6	5
Financial income	4.1	36 733	4 730
Gain (loss) on sale of investments	4.2	171 108	–
Administrative and other expenses		-17 866	-3 055
Financial expenses and exchange result	4.3	-14 037	-4 580
Impairment of financial fixed assets	4.4	-188 266	-182 969
Income/(loss) before tax		-12 322	-185 868
Direct taxes (other than income tax)		-618	-634
Net income/(loss)		-12 941	-186 502

PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2024

In CHF'000	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings
Balance brought forward from previous year	65 914	-210 039
Net result	–	-12 941
Total available earnings	65 914	-222 980

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 2024

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 three buckets for impairment testing. The three buckets are the cash generating units, which are defined within the framework of the Group as the operating segments; Digital TV, Cybersecurity and Internet of Things (IoT).

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 2024

3. NOTES TO THE BALANCE SHEET

3.1 GOING CONCERN

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

3.2 OTHER CURRENT RECEIVABLES AND PREPAID EXPENSES

In CHF'000	31.12.2024	31.12.2023
Prepaid expenses	41	202
Other accounts receivable	188	287
	229	489

3.3 LOAN TO THIRD PARTIES

As of December 31, 2024, the loan to third parties includes kCHF 29 878 (2023: kCHF 37 804) towards Kudelski Global Financing DAC, a special purpose entity domiciled and incorporated in Ireland. This loan is in a connection with a securitization program whereby selected subsidiaries are selling eligible receivable to this entity. The remainder of kCHF 388 (2023: kCHF 362) correspond to a loan to another third party.

3.4 INVESTMENTS

DIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2024	2023
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
Nagra USA LLC / Kudelski Corporate Inc.	US – Phoenix	Holding	kUSD 10	100	100
SKIDATA GmbH	AT - Salzburg	Public access	kEUR 3 634	S	100
Kud Sàrl	LU – Luxembourg	Finance	kCHF 100	100	100
Nagravision Asia Pte Ltd	SG – Singapore	Services	kSGD 100	100	100
Nagra Media UK Ltd	UK – London	Research & development	kGBP 1 000	100	100
Nagravision Italy Srl	IT – Bolzano	Sales and support	kEUR 10	100	100
Nagra Travel Sàrl	CH – Cheseaux	Travel agency	kCHF 50	100	100
Nagravision India Pvt Ltd	IN – Bangalore	Research & development	kINR 100	100	100
		Digital broadcasting			
Acetel Co Ltd	SK – Séoul	solution provider	kKRW 1 460	17	17
Nagra Media Beijing Co. Ltd	CN - Beijing	R & D, Sales and services	kCNY 9 032	100	100
Nagra Media Korea LLC	KR - Anyang	Sales and support	kKRW 200 000	100	100
Nagra Media Brasil LTDA	BR - São Paulo	Sales and support	kBRL 1 000	100	100
Nagra Media (Taiwan) Co., Ltd	TW - Taipei	Sales and support	kNTD 500	100	100
Nagravision AS	NO - Oslo	Solutions for Digital TV	kNOK 1 111	100	100
iWedia SA	CH - Lausanne	Solutions for Digital TV	kCHF 750	40	40
Kryptus Segurança da Informação Ltda.	BR - Sao Paulo	Cyber Security Solutions	kBRL 475	10	10
E.D.S.I. SAS	FR - Cesson Sévigné	Research & development	kEUR 163	100	100
Nagra Media Australia Pty Ltd	AU - New South Wales	Sales and support	kAUD 50	100	100
NexGuard Labs France SAS	FR - Cesson Sevigne	Watermarking Solutions	kEUR 420	100	100
	FR - Issy-Les-Moulin-eaux				
Kudelski Security France		Cyber Security Solutions	kEUR 1	100	100

M: Merged companies

L: Liquidated companies

S: Sold

In 2024, Kudelski Corporate Inc. was merged into Nagra USA LLC through a reverse merger.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2024

SIGNIFICANT INDIRECT INVESTMENTS

Company	Location	Activity	Share capital	Percentage held and voting rights	
				2024	2023
Nagra USA, LLC	US – Phoenix	Services, sales and support	kUSD 10	M	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	S	100
SKIDATA (Schweiz) AG	CH - Adliswil	Public access	kCHF 150	S	100
SKIDATA Inc.	US – Van Nuys	Public access	kUSD 5 510	S	100
SKIDATA Australasia Pty Ltd	AU – Melbourne	Public access	kAUD 5 472	S	100

3.5 BONDS

In CHF'000	2024	2023
Initial balance	145 925	145 925
Repurchase	–	–
Repayment	-145 925	–
Liability component as of December 31	–	145 925

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 fully repaid the bond in September 2024.

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

3.6 SHORT TERM PROVISIONS

The short-term provisions consists in an unrealized exchange gains in foreign currencies for kCHF 0 (2023: kCHF 11 819).

3.7 CHANGE IN SHAREHOLDERS' EQUITY

In CHF'000	Share capital	Legal reserves from retained earnings	Legal reserves from capital contribution	Retained earnings	Total Shareholders' equity
As of December 31, 2022	446 474	90 000	65 914	-23 537	578 852
Share capital increase	1 702	–	–	–	1 702
Net loss	–	–	–	-186 502	-186 502
As of December 31, 2023	448 177	90 000	65 914	-210 039	394 052
Share capital increase	475	–	–	–	475
Net loss	–	–	–	-12 941	-12 941
As of December 31, 2024	448 652	90 000	65 914	-222 980	381 587

SHARE CAPITAL

In CHF'000	31.12.2024	31.12.2023
51'451'506 / 51'392'064 bearer shares, at CHF 8 each	411 612	411 137
46'300'000 registered shares, at CHF 0.80 each	37 040	37 040
	448 652	448 177

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	2024	2023
Conditional share capital as of January 1	83 374	85 076
Employee share purchase plan	-476	-590
Shares allotted to employees	–	-1 112
Conditional share capital at December 31	82 898	83 374
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:		
362'250 / 421'692 bearer shares, at CHF 8 each	2 898	3 374
	82 898	83 374

CAPITAL BAND (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

On April 19, 2024, the Annual General Meeting of the Company approved a capital band as a replacement of the authorized share capital. Until April 21, 2024, the authorized share capital was comprised of 3,768,164 bearer shares at CHF 8.00 per share and 3 200 000 registered shares at CHF 0.80 per share for the purpose of acquiring companies or parts of companies. Until and including April 19, 2029, the Board of Directors is authorized to conduct one or more increases and/or reductions of the share capital within the upper limit of CHF 492 994 160 and the lower limit of CHF 403 358 864, corresponding to issuance or cancellation of 5,139,206 bearer shares with a nominal value of CHF 8.00 each and 4 630 000 registered shares with a nominal value of CHF 0.80 each. In case of a capital increase, the Board of Directors would determine the number of shares, the date of issue of any such new shares, the issue price, type of contributions, the conditions of exercising subscription rights, and the beginning of the dividend entitlement.

NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2024

MAJOR SHAREHOLDERS

Kudelski family pool
Kudelski family interests outside Kudelski family pool

Voting rights		Shareholdings	
31.12.2024	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2023
59%	59%	28%	28%
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 STATEMENT

4.1 FINANCIAL INCOME

In CHF'000	2024	2023
Dividends received from Group subsidiaries	19 906	2 308
Foreign exchange gains	13 013	–
Interest on loans to Group subsidiaries	1 203	1 420
Income from the securitization program	2 487	1 002
Interest on loans to third parties	124	–
	36 733	4 730

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

4.2 GAIN ON SALE OF INVESTMENTS

2024 gain on sale of investments relates to the sale of SKIDATA GmbH (including all of its subsidiaries, but without SKIDATA Inc., which was owned by another Group entity) for a proceeds of kCHF 287 965. Direct transaction costs including stamp duty under this heading were at kCHF 1,367 while the investment value in the balance was at kCHF 115,490 resulting in a gain of kCHF 171,108.

4.3 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

In CHF'000	2024	2023
Net currency exchange result	–	12
Interest on loans from Group subsidiaries	-10 851	-707
Interest expenses and bank charges	-3 186	-3 886
	-14 037	-4 580

4.4 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000	2024	2023
Value adjustment on investments and loans to subsidiaries	185 600	181 491
Provision on loan to third parties	2 666	1 478
	188 266	182 969

As part of our 2024 impairment assessment, we concluded that the recoverable amounts of the Digital TV and Internet of Things were lower than their respective carrying value. Consequently, we recognized an impairment charge of kCHF 166 600 (2023: kCHF 171 428) for the Digital TV cash-generating unit and kCHF 19 000 (2023: kCHF 12 386) for the Internet of Things cash-generating unit. The provision on loan to third parties relates to a remeasurement of the loan note granted to Kudelski Global Financing DAC in connection with the securitization program.

5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000	31.12.2024	31.12.2023
Guarantee commitments		
Commitment in favor of third parties and Group companies	400	30 196
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 2024 and 2023 did not exceed ten people.



Kudelski SA
Cheseaux-sur-Lausanne

**Report of the statutory auditor
to the General Meeting
on the financial statements 2024**



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 2024, 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 157 to 164 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: KCHF 4'475

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 matters the following areas of focus have been identified:

Valuation of investments in subsidiaries and loans to Group companies

Sale of SKIDATA

Materiality

The scope of our audit was influenced by our application of materiality. Our audit opinion aims to provide reasonable assurance that the financial statements are free from material misstatement. Misstatements may arise due to fraud or error. They are considered material if, individually or in aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

Based on our professional judgement, we determined certain quantitative thresholds for materiality, including the overall materiality for the financial statements as a whole as set out in the table below. These, together with qualitative considerations, helped us to determine the scope of our audit and the nature, timing and extent of our audit procedures and to evaluate the effect of misstatements, both individually and in aggregate, on the financial statements as a whole.

PricewaterhouseCoopers SA, Avenue Charles-Ferdinand-Ramuz 45, 1009 Pully
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.



Overall materiality	KCHF 4'475
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 KCHF 347'592 and KCHF 49'835 respectively. The Company has allocated the investments in subsidiaries and loans to Group companies to three Cash Generating Units (CGUs): Digital TV (DTV), Cybersecurity (CS), Internet of Things (IoT). We focused on these areas in view of the significance of the amounts involved, some business segments' operating performance during 2024 and the judgement used by management estimating future financial results. 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 judgment of growth rates. Refer to note 2 – Accounting policies: Financial Assets and note 4.4 – Impairment of financial fixed assets.	We obtained an understanding of management's process and controls over the valuation of investments and loans to Group companies. We obtained the Group's impairment analysis for all three CGUs and performed the following procedures: - Assessed the mathematical accuracy of the model and traced amounts to underlying financial and other information, as applicable. - Assessed the reasonableness of the cash flow projections by comparing the actual results to prior year's budget to identify in retrospect whether any of the assumptions might have been too optimistic. - Reconciled the 5-year projections to the budget that was subject to scrutiny and approval by the Chairman of the Board of Directors and gained an understanding of the process undertaken to develop the projections. - We inquired with management to substantiate their key assumptions in the cash flow projections during the forecast period and its intention and ability to execute their strategic initiatives. - We assessed, with the support of our valuation specialists, the reasonableness of the cash flow growth rate after the forecast period. - Together with our specialists, we evaluated the reasonableness of the discount rate applied to those future cash flows.



- We reviewed and validated disclosures regarding the valuation and impairment of investments in subsidiaries in the Company's financial statements.

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

Sale of SKIDATA

Key audit matter

As described in the Note 4.2 to the financial statements, the Group completed the sale of its interest in SKIDATA (including all of its subsidiaries, but without Skidata Inc., which was owned by another Group entity) to ASSA ABLOY for total consideration of KCHF 287'965. This sale during the year ended 31 December 2024, was identified as a key audit matter due to the significant impact on the financial statements associated with the transaction. The sale involved a substantial consideration and required careful evaluation of the terms of the sale agreement.

How our audit addressed the key audit matter

We assessed the accounting and the related disclosures of the transaction in accordance with the relevant accounting standards by performing the following:

- We read the sale agreement, including the terms and conditions of the transaction, to understand the nature of the sale and the consideration received by the entity.
- We identified the risks associated with the accounting for the transaction, including the potential for overstatement or understatement of the net result, the carrying value of net assets sold, the transaction costs, and the completeness of disclosures.
- We performed substantive testing to verify the accuracy and completeness of the sale transaction, including testing the underlying documentation.
- We evaluated whether the sale transaction was accounted for in accordance with relevant accounting standards, and disclosure requirements.

On the basis of the work performed, we concluded that the sale of SKIDATA was appropriately accounted for and disclosed in the financial statements.

Other information

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

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

Board of Directors' responsibilities for the financial statements

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



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

Auditor's responsibilities for the audit of the financial statements

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditor's report that includes our opinion. Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Swiss law and SA-CH will always detect a material misstatement when it exists. Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of these financial statements.

As part of an audit in accordance with Swiss law and SA-CH, we exercise professional judgement and maintain professional scepticism throughout the audit. We also:

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

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

We also provide the Board of Directors or its relevant committee with a statement that we have complied with relevant ethical requirements regarding independence, and communicate with them regarding all relationships and other matters that may reasonably be thought to bear on our independence, and where applicable, actions taken to eliminate threats or safeguards applied.

From the matters communicated with the Board of Directors or its relevant committee, we determine those matters that were of most significance in the audit of the financial statements of the current period and are therefore the key audit matters. We describe these matters in our auditor's report unless law or regulation precludes public disclosure about the matter or when, in extremely rare circumstances, we determine that a matter should not be communicated in our report because the adverse consequences of doing so would reasonably be expected to outweigh the public interest benefits of such communication.

Report on other legal and regulatory requirements

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



Based on our audit according to article 728a para. 1 item 2 CO, we confirm that the Board of Directors' proposal complies with Swiss law and the Company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.

PricewaterhouseCoopers SA

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

Corinne Pointet Chambettaz
Licensed audit expert
Auditor in charge

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

Nicolas Daehler
Licensed audit expert

Pully, 26 February 2025

LIENS INTERNET

SITE INTERNET DU GROUPE

www.nagra.com

SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

www.nagra.com/investors/key-figures

DATES IMPORTANTES

www.nagra.com/investors/calendar

DOCUMENTATION FINANCIÈRE

www.nagra.com/investors/publications

COMMUNIQUÉS DE PRESSE

www.nagra.com/media/press-releases

ADRESSES E-MAIL

INFORMATION GÉNÉRALE

info@nagra.com

RELATIONS INVESTISSEURS

ir@nagra.com

RELATIONS MÉDIAS

communication@nagra.com

IMPRESSUM

GESTION DE PROJET, RÉDACTION ET DESIGN

Corporate Communication, Groupe Kudelski

PHOTOGRAPHIE

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

© 2022 Anoush Abrar

PRÉMÉDIA ET IMPRESSION

Genoud Arts graphiques SA, Le Mont-sur-Lausanne

Atar Roto Presse SA, Satigny

© 2025 Kudelski SA, tous droits réservés.

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

CLAUDE DE NON-RESPONSABILITÉ

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



Ce rapport annuel est publié en anglais et en français, à l'exception du rapport financier qui n'est publié qu'en anglais.

En cas de contradiction entre les versions en langue anglaise et française des rapports de gouvernement d'entreprise et de rémunération, la version anglaise prévaut sur la version française.

KUDELSKI SA

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