

**GROUPE KUDELSKI**  
**RAPPORT ANNUEL 2015**

**65**  
**YEARS**  
OF INNOVATION  
**1951-2016**  
**NAGRA**  
KUDELSKI GROUP



# SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>UN GROUPE PRÊT À RELEVER LES DÉFIS</b>              | <b>2</b>  |
| <b>CHIFFRES CLÉS 2015</b>                              | <b>6</b>  |
| <b>UN GROUPE PIONNIER</b>                              | <b>8</b>  |
| <b>LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE</b> | <b>20</b> |
| <b>LEADER MONDIAL EN ACCÈS PUBLIC</b>                  | <b>48</b> |
| <b>GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE</b>                       | <b>56</b> |
| <b>RAPPORT DE RÉMUNÉRATION</b>                         | <b>80</b> |
| <b>REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER</b>           | <b>90</b> |

# UN GROUPE PRÊT À RELEVER LES DÉFIS

**Entretien avec André Kudelski,  
Président et administrateur délégué du Groupe Kudelski**

## **Quel bilan tirez-vous de votre activité en 2015 ?**

Durant le second semestre 2014, nous avons lancé plusieurs initiatives de croissance et recherché des solutions pour améliorer de façon durable notre rentabilité dès 2015. Les effets de ces efforts ont été réduits à néant au lendemain de la décision de la Banque Nationale Suisse de renoncer au taux plancher. Toutefois, nous avons travaillé de façon déterminée durant toute l'année écoulée pour compenser les effets négatifs du franc fort. Grâce aux efforts faits ainsi qu'au raffermissement progressif du dollar américain, nous avons finalement pu atteindre des résultats à contre-courant du reste de l'économie.

De manière plus concrète, nous avons lancé en 2015 des projets relais de croissance et nous avons amélioré notre positionnement dans nos principaux marchés. Le ralentissement de certaines économies et en particulier celle du Brésil ont toutefois pénalisé la performance du Groupe dans les pays émergents.

Aujourd'hui, nous continuons une transformation qui s'appuie encore davantage sur notre capacité d'innovation. Nous développons des solutions optimisées pour les besoins des utilisateurs finaux, sans oublier une sécurisation toujours plus efficace pour répondre aux attentes des ayants droit.

A l'échelle du Groupe, notre stratégie est de construire le futur, en développant trois piliers: la distribution de contenus médias digitaux, l'accès public et la cyber sécurité.

## **Comment se situe le Groupe dans l'industrie des médias numériques ?**

Dans la distribution de contenus numériques, nous observons la collision entre différents écosystèmes. D'un côté, les médias traditionnels avec une offre complète, bien implantés dans les foyers mais fortement régulés, et de l'autre, des challengers qui proposent du contenu attractif et ciblé et qui, grâce à l'utilisation de nouvelles technologies, échappent la plupart du temps au régulateur. En fin de compte, ce n'est pas la technologie en tant que telle qui est disruptive mais la combinaison technologie plus dérégulation.

Lorsque ces deux mondes se rencontrent, il y a des opportunités de collaboration, à la fois au niveau de la pénétration des marchés, de l'accessibilité aux catalogues et d'unifications de l'expérience utilisateur. Le Groupe est très bien placé, au carrefour de tous ces acteurs, pour favoriser, et tirer meilleur parti de l'interaction en améliorant la qualité de l'offre pour le client final tout en préservant les intérêts des producteurs et des ayants droit.

Nous visons à continuellement améliorer la vitesse d'adaptation de nos solutions, en particulier pour rendre la consommation de contenus toujours plus facile et intuitive.

## **Quels sont les produits que le Groupe a développés dans ce sens ?**

Il s'agit par exemple d'intuiTV, qui a été présenté au CES de Las Vegas en janvier 2016. Ce produit illustre la volonté du Groupe d'innover au plus près du consommateur final. Il s'agit d'une plateforme intégrée de distribution de contenu. L'enjeu est de combiner au mieux la puissance du Cloud, avec sa diversité, sa flexibilité et sa mobilité, avec la vitesse et la convivialité d'un device performant et d'une télécommande particulièrement innovante, issue de travaux de recherche menés depuis plusieurs années.

## **Et dans l'accès public ?**

Dans l'accès public, nous continuons notre expansion globale et consolidons notre position de leader mondial. En 2015, nous avons continué l'effort d'intégration de nos acquisitions aux USA et en Australie. Nous cherchons à développer nos trois piliers que sont la gestion de parkings, de domaines skiabiles et de stades. L'approche «technologie digitale» est une force de SKIDATA qui nous permet de différencier notre offre, notamment dans la gestion des infrastructures à distance et l'optimisation de la rentabilité des infrastructures gérées.



**Quels sont les faits marquants de l'année concernant vos initiatives de croissance ? Celles-ci sont-elles toujours d'actualité ?**

Sur le plan de la propriété intellectuelle, la dynamique positive que nous avons initiée en 2012 a maintenant pris son rythme de croissance. Nous avons poursuivi notre approche concernant les licences croisées, qui offre à nos clients une protection étendue contre les prétentions de tiers et qui crée des opportunités de monétisation intéressantes pour notre portefeuille de 4 500 brevets.

La qualité des sociétés avec lesquelles nous avons créé des partenariats en 2015 (Bloomberg, Disney, Google, Netflix) confirme la qualité de notre portefeuille et de notre recherche fondamentale, et en particulier pour les acteurs les plus innovants de l'industrie.

Concernant la cyber sécurité, un marché qui devrait croître globalement de USD 77 milliards en 2015 à USD 170 milliards en 2020 avec 60% des investissements réalisés rien qu'aux USA, nous avons décidé de continuer à développer nos capacités actuelles et de renforcer fondamentalement notre présence aux Etats-Unis. Dans cette perspective de développement, nous avons nommé Rich Fennessy en tant que CEO de Kudelski Security.

***«Aujourd'hui, nous continuons une transformation qui s'appuie encore davantage sur notre capacité d'innovation.»***

## Et au plan de l'excellence opérationnelle ?

En parallèle des efforts visibles, le Groupe a continué à faire des progrès significatifs au plan opérationnel. Au-delà des efforts d'optimisation des structures opérationnelles existantes, nous avons regroupé les divisions «Multiscreen» et «Middleware» pour former un «Product Unit» dédié maîtrisant l'ensemble de la chaîne liée à l'expérience utilisateur, et ceci pour améliorer la qualité de l'offre et la vitesse d'évolution.

## Cela se traduit-il dans la politique de distribution aux actionnaires pour 2015 ?

Nous sommes attentifs à répartir la valeur créée entre les différentes parties prenantes de manière équilibrée pour le Groupe sur le long terme. Nos investissements et notre gestion des ressources humaines sont réfléchis pour assurer notre futur. En ce qui concerne la distribution aux actionnaires, compte tenu de la performance du Groupe en 2015 et des perspectives pour 2016, le conseil d'administration propose pour approbation à l'assemblée générale des actionnaires une distribution de capital de CHF 0.35 par action au porteur et de CHF 0.035 par action nominative, plutôt que la distribution d'un dividende classique.

## Quels sont les objectifs pour 2016 ?

Pour l'exercice 2016, nous prévoyons une croissance de nos revenus, et d'augmenter la pertinence de nos innovations de manière à venir progressivement avec de nouvelles solutions relais de croissance pour le futur.

En ce qui concerne la protection des contenus, l'établissement d'une plateforme de sécurité de bout en bout, qui soit un hub de la distribution du contenu, proposant les techniques les plus avancées de traçabilité, permettra de garantir la protection la plus élevée du marché. De plus, la qualité de l'expérience utilisateur proposée en fera un véritable différenciateur.

Pour l'accès public, la prise en compte de plus en plus forte des contraintes opérationnelles de nos clients, liée à une digitalisation à marche forcée, nous ouvre des perspectives particulièrement intéressantes.

En cyber sécurité, notre développement planifié aux Etats-Unis sur la base de nos solutions d'avant-garde devrait nous permettre de profiter progressivement du fort potentiel de croissance que représente ce marché.

Notre innovation fondamentale, alliée à notre politique de cross-licensing, devrait encore nous permettre d'enrichir notre portefeuille de propriété intellectuelle.

Enfin, au plan des fonctions centrales, nous continuons à être extrêmement attentifs à nos structures de coûts sans préteriter le développement du Groupe à long terme.

**«L'approche «technologie digitale» est une force de SKIDATA qui nous permet de différencier notre offre.»**

Globalement, pour l'exercice 2016, le Groupe s'attend à maintenir la dynamique positive de l'année écoulée, avec un chiffre d'affaires qui devrait se situer à environ CHF 1 milliard et un résultat opérationnel entre CHF 75 et 90 millions ( hypothèse: 1 USD = 0,99 CHF et 1 EUR = 1,10 CHF).

### **Quel sera l'impact des évolutions de taux de change ?**

Depuis l'abandon du taux plancher par la Banque Nationale Suisse en janvier 2015, le franc suisse est devenu plus volatil vis-à-vis des principales monnaies mondiales. Cette volatilité est devenue une nouvelle réalité qui conduit le Groupe Kudelski à réduire son exposition systémique à l'euro et au dollar américain. Alors que le Groupe a déjà fortement réduit sa dépendance structurelle au cours de l'euro, il lui reste encore à diminuer son exposition au dollar américain.

Ces efforts sont d'autant plus justifiés que la situation économique mondiale est particulièrement volatile en cette première partie d'année 2016 et que les risques de fluctuations importantes de monnaies sont bien réels. Si le Groupe se protège par l'utilisation d'instruments financiers à court terme, seule une approche d'alignement entre les revenus et les coûts par zone monétaire permet de réduire les risques à moyen et long terme.

### **Comment abordez-vous ce nouvel exercice ?**

Les initiatives de développement lancées durant l'année 2015 ainsi que les perspectives observées sur nos principaux marchés sont plutôt encourageantes pour l'année 2016. Toutefois, l'histoire récente nous montre que le monde est pour le moins volatil. Autant nous pouvons avoir une situation plus favorable qu'anticipé, autant nous devons être particulièrement proactifs au cas où la situation venait à se dégrader dans une région du monde. En préparation de telles éventualités, nous sommes très attentifs à la simplification de nos processus de décision, à la vitesse de mise en marché de nos produits et à l'anticipation des attentes de nos clients.

Au nom du conseil d'administration et des équipes, je remercie nos clients et nos actionnaires, qui nous font confiance tout au long de l'année.



**«Le marché de la cyber sécurité devrait croître globalement de USD 77 milliards en 2015 à USD 170 milliards en 2020.»**

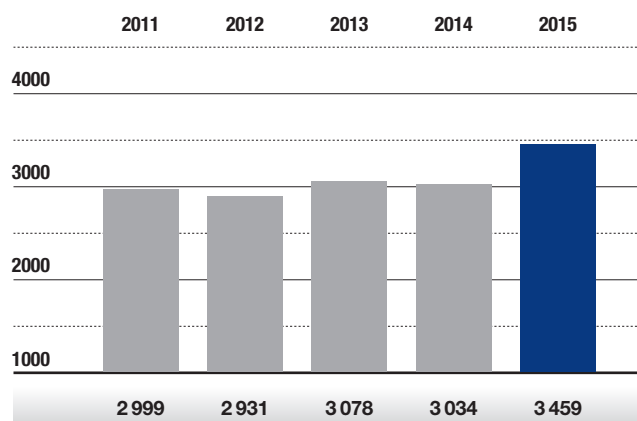
# CHIFFRES CLÉS 2015

|  |             | 31.12.2015    | 31.12.2014    | Variation      |
|--|-------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Chiffres d'affaires et autres produits d'exploitation</b>                   | CHF million | <b>950,83</b> | <b>886,67</b> | <b>7,24 %</b>  |
| <b>Résultat opérationnel avant intérêts, impôts et amortissements (EBITDA)</b> | CHF million | <b>122,55</b> | <b>104,37</b> | <b>17,42 %</b> |
| En % du chiffre d'affaires   | %           | 12,89         | 11,77         |                |
| <b>Résultat opérationnel</b>   | CHF million | <b>81,22</b>  | <b>61,19</b>  | <b>32,74 %</b> |
| En % du chiffre d'affaires   | %           | 8,54          | 6,19          |                |
| <b>Résultat net attribuable aux actionnaires de la société</b>                 | CHF million | <b>44,42</b>  | <b>26,03</b>  | <b>70,65 %</b> |
| <b>Résultat net par action</b>   | CHF         | <b>0,8191</b> | <b>0,4800</b> | <b>70,65 %</b> |
| <b>Montants redistribués aux actionnaires</b>                                  | CHF         | <b>0,35</b>   | <b>0,30</b>   | <b>16,67 %</b> |
| <b>Cours de l'action au 31 décembre (actions au porteur)</b>                   | CHF         | <b>14,45</b>  | <b>12,10</b>  | <b>19,42 %</b> |
| <b>Capitalisation boursière au 31 décembre (actions au porteur)</b>            | CHF million | <b>714,71</b> | <b>596,22</b> | <b>19,87 %</b> |
| <b>Fonds propres attribuables aux actionnaires</b>                             | CHF million | <b>423,14</b> | <b>430,71</b> | <b>-1,76 %</b> |
| <b>Flux de trésorerie généré par l'activité opérationnelle</b>                 | CHF million | <b>106,39</b> | <b>109,26</b> | <b>-2,63 %</b> |
| <b>Cash</b>  | CHF million | <b>136,84</b> | <b>92,38</b>  | <b>48,12 %</b> |
| <b>Dettes financières</b>  | CHF million | <b>323,12</b> | <b>331,02</b> | <b>-2,39 %</b> |
| <b>Collaborateurs au 31 décembre (nombre effectif)</b>                         |             | <b>3 459</b>  | <b>3 034</b>  | <b>13,94 %</b> |

6

À l'exception des chiffres relatifs aux collaborateurs, les chiffres 2014 et 2015 reflètent l'application rétrospective de nouvelles normes comptables et un changement dans la politique comptable. Les informations relatives aux années 2011-2013 n'ont pas été retraitées à des fins de comparaison et ne reflètent pas ces changements.

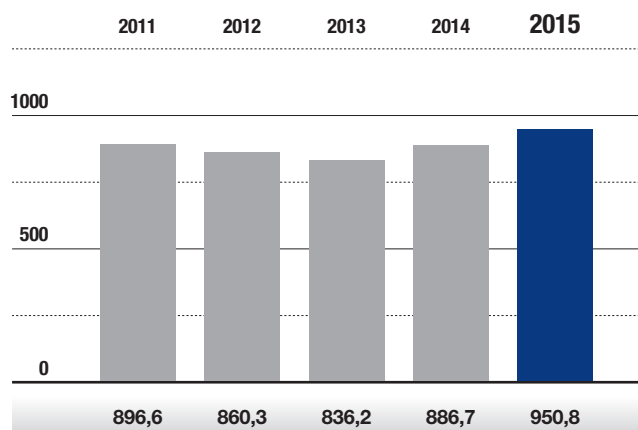
## COLLABORATEURS (NOMBRE EFFECTIF)



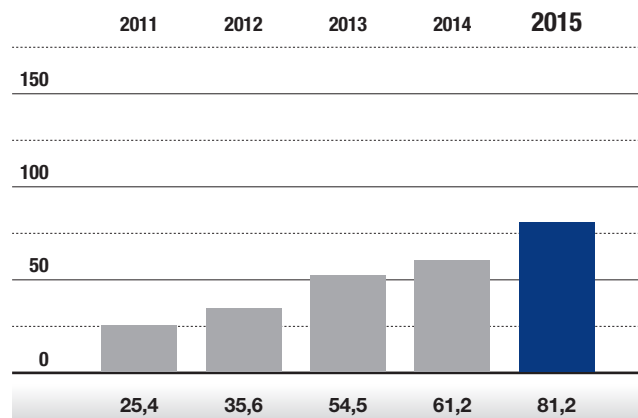


## CHIFFRE D'AFFAIRES ET AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION

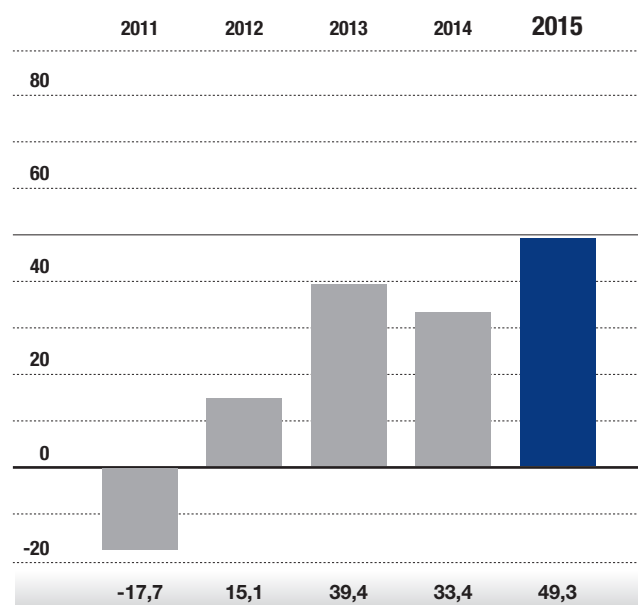
En million CHF



## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL



## BÉNÉFICE NET



## CHIFFRE D'AFFAIRES PAR SEGMENT

TV NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

70,4 %

ACCÈS PUBLIC

29,6 %

EBITDA

2015

122,6

2014

104,4

RÉSULTAT NET PAR ACTION

2015

0,82

2014

0,48

# UN GROUPE PIONNIER



# UN LEADER TECHNOLOGIQUE GLOBAL

› UN GROUPE PIONNIER

Le Groupe Kudelski est leader mondial dans le développement et la vente de technologies de pointe destinées à sécuriser les revenus des propriétaires de contenus et des fournisseurs de services pour la télévision numérique et les applications interactives sur les réseaux broadcast, Internet et mobiles.

Le Groupe s'est engagé dans de nouvelles initiatives destinées à soutenir sa croissance à long terme.

Celles-ci incluent les solutions et les services de cyber sécurité visant à protéger les données et les systèmes des entreprises.

<sup>10</sup> De plus, le Groupe a établi des bases solides dans la propriété intellectuelle, à la fois dans l'accès réciproque au portefeuille de brevets sur les technologies de pointe et les accords de licence, qui démontrent la pertinence des innovations du Groupe.

À l'instar de la digitalisation des médias, l'accès public évolue vers des solutions intégrées de gestion de flux de personnes et de véhicules permettant d'optimiser les infrastructures. Le Groupe est leader mondial dans ce domaine.



**61**  
SITES DANS 32 PAYS

**3459**  
COLLABORATEURS

NOUS RÉUNISSONS DES ÉQUIPES DE PROFESSIONNELS QUALIFIÉS,  
CRÉATIFS ET FORTEMENT ENGAGÉS, DANS NOS PRINCIPAUX  
CENTRES DE RECHERCHE & DÉVELOPPEMENT  
ET DANS LES MARCHÉS, LÀ OÙ SE TROUVENT LES TALENTS

# SOCIÉTÉS DU GROUPE

UN GROUPE PIONNIER

## TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

---

### ACTIVITÉS PRINCIPALES

Solutions intégrées de protection de contenu et de gestion multi-écrans offrant aux utilisateurs une expérience de premier plan, où qu'ils se trouvent

**NAGRA**

Solutions innovantes, flexibles et économiques pour la transmission sécurisée de contenus premium sur les appareils broadcast, Internet et connectés

**Conax**

Modules d'accès conditionnel pour l'accès à la télévision numérique; famille de décodeurs pour les réseaux broadcast ainsi que pour les transmissions hybrides et OTT

**SmarDTV**

### INITIATIVES DE CROISSANCE

Solutions et services personnalisés de cyber sécurité pour les entreprises, les institutions financières, les administrations publiques et les opérateurs dans le monde des médias

**Kudelski Security**

Développement, protection et vente sous licence des innovations du Groupe

**Intellectual Property**

## ACCÈS PUBLIC

---

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

**SKIDATA**

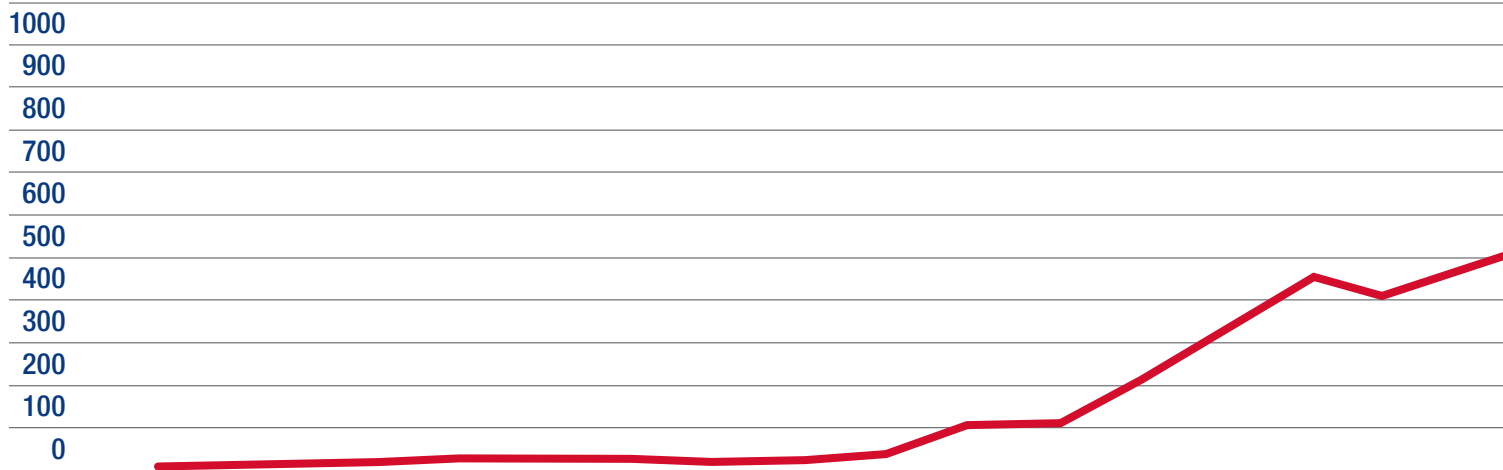


# L'INNOVATION COMME MOTEUR DE CROISSANCE

UN GROUPE PIONNIER

L'innovation est un moteur de croissance pour le Groupe Kudelski. L'entreprise crée de la valeur jour après jour pour ses clients, ses actionnaires et ses collaborateurs. En près de 20 ans, le Groupe a multiplié son chiffre d'affaires par 50, montrant sa capacité à se développer à long terme et à saisir les opportunités en dehors de son cœur de métier de la télévision numérique intégrée.

CHIFFRE D'AFFAIRES EN CHF'000



## LA PÉRIODE AUDIO

Création de la société par Stefan Kudelski (1951).  
Lancement du premier enregistreur portable au monde, le NAGRA I (1951).  
Cette invention marque le début d'une série d'enregistreurs célèbres ayant révolutionné la prise de son dans l'industrie de l'audio et du cinéma tels que le NAGRA III et le NAGRA SN, un enregistreur miniature.

## DE L'AUDIO À LA VIDÉO

Lancement de l'AMPEX-NAGRA VPR-5, l'enregistreur professionnel vidéo de format C le plus petit et le plus léger au monde.

La société entre en bourse.

## D'UN MARCHÉ DE NICHE À UN MARCHÉ DE MASSE

Premiers systèmes de cryptage pour la télévision et entrée dans le domaine de la télévision payante.

André Kudelski succède à Stefan Kudelski en tant que Président et Administrateur Délégué du Groupe. Les systèmes d'accès conditionnel deviennent le core business de l'entreprise.

Création de NAGRA+, une joint-venture avec CANAL+.  
Lancement du NAGRA D, le premier enregistreur numérique portable.

Premières solutions de contrôle d'accès numériques.

La télévision numérique à péage devient le core business du Groupe.  
Nagra Audio lance une gamme d'appareils Hi-Fi haut de gamme.

Création de NagraStar, une joint-venture avec EchoStar.  
Premières solutions mixtes pay-TV / Internet.

Le Groupe crée les premiers systèmes de cryptage destinés aux réseaux à large bande.

## ENTRÉE DANS L'ACCÈS PUBLIC

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

Le Groupe devient leader mondial dans les solutions d'accès conditionnel.



L'histoire et l'héritage du Groupe ont pour fondement la marque «NAGRA», emblématique du Groupe, qui se réfère initialement au célèbre enregistreur développé par Stefan Kudelski.



|   |  |
|---|--|
| <b>2004</b>                                 | Lancement de technologies de sécurisation pour les téléphones mobiles.<br>Lancement de cartes à prépaiement donnant accès à des contenus premium de manière temporaire.  |
| <b>2005</b>                                 | Nouvelles solutions de protection de contenus pour les réseaux IPTV.<br>Lancement de solutions de Push VOD et de Digital Video Recorder.<br>SKIDATA lance les premières installations d'accès au ski avec tourniquets s'ouvrant sans contact.  |
| <b>2006</b>                                 | Acquisition de l'activité TV numérique de SCM Microsystems, résultant dans la création de SmartDTV : le Groupe ajoute les modules de sécurité amovibles à son offre.   |
| <b>2007</b>                                 | Acquisition d'une participation majoritaire dans OpenTV.<br>Premières solutions destinées aux réseaux hybrides.  |
| <b>2008</b>                                 | Premières solutions «end-to-end» pour la télévision numérique.<br>Troisième génération de solutions de sécurité basées sur une approche diversifiée et segmentée de la sécurité.   |
| <b>MAÎTRISE DE TOUT L'ÉCOSYSTÈME PAY-TV</b> |  |
| <b>2009</b>                                 | Acquisition de 100% d'OpenTV : les solutions du Groupe gèrent désormais l'ensemble de l'écosystème de la télévision numérique.<br>Lancement de solutions multi-écrans.   |
| <b>ENTRÉE DANS LA CYBER SÉCURITÉ</b>        |  |
| <b>2012</b>                                 | Création de Kudelski Security : le Groupe se diversifie dans le secteur de la cyber sécurité.<br>Création de l'activité Intellectual Property pour gérer le riche portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe.<br>Création de solutions de sécurité dédiées au multi-écrans et à la très haute définition (4K). |
| <b>2013</b>                                 | Mise en production d'OpenTV 5, la nouvelle génération de middleware du Groupe.   |
| <b>#1 EN PROTECTION DES CONTENUS MÉDIAS</b> |  |
| <b>2014</b>                                 | Premier accord majeur en propriété intellectuelle signé avec Cisco.<br>Le Groupe Kudelski est le premier fournisseur mondial d'accès conditionnel avec l'acquisition de Conax.   |
| <b>2015</b>                                 | Déploiement de technologies de prochaine génération.<br>Succès des solutions de sécurité intégrée, de middleware de nouvelle génération et de multi-écrans.<br>Kudelski Security lance le premier «Cyber Fusion Center» de Suisse.<br>SKIDATA lance les premières barrières de parking rétroéclairées.                 |

# DES INNOVATIONS QUI MARQUENT LEUR TEMPS

UN GROUPE PIONNIER



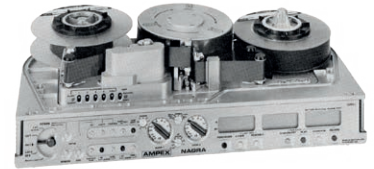
1951

Premier enregistreur professionnel portable, le NAGRA I, permettant une haute qualité d'enregistrement dans les conditions les plus extrêmes.



1965

Les agences américaines sont à l'origine de l'enregistreur miniature NAGRA SN.



1983

NAGRA VPR-5, enregistreur professionnel vidéo de format C le plus petit et le plus léger au monde.



1968

Lancement du NAGRA IV, le NAGRA plus vendu au monde.



1995

Premières solutions de contrôle d'accès numériques.



2006

Le Groupe ajoute à son offre les modules d'accès conditionnel amovibles basés sur la norme CI+. SmarDTV est un membre fondateur du forum CI+.



2012

Création de nouvelles solutions de sécurité pour le multi-écrans. Lancement de solutions 4K.



1965



1970



1972



1977



1978



1984



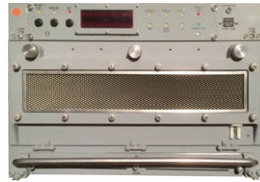
1986

**DES PRODUITS RÉVOLUTIONNAIRES  
ET DES DISTINCTIONS PRESTIGIEUSES**



**1987**

**SKIDATA, entré dans le Groupe en 2001, invente les premiers systèmes d'accès mains-libres au ski.**



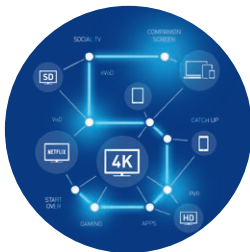
**1988**

**Lancement du NAGRA RTU, enregistreur numérique militaire embarqué de 1,2 GB par seconde, capable de supporter une accélération de 5G.**



**1989**

**Adoption par CANAL+ du système de contrôle d'accès de Kudelski pour la télévision payante.**



**2013**

**Lancement d'OpenTV 5 Connectware, une plateforme d'exploitation pour la télévision de prochaine génération.**



**2015**

**Lancement par Kudelski Security de K-Sonar, la première solution propriétaire pour monitorer en temps réel l'activité et le niveau de sécurité de l'Internet.**



**2016**

**Lancement de NAGRA intuiTV, plateforme de pointe clé en main pour une expérience utilisateur de premier plan.**



1991



1996



2008



2010



2011



2012



2015



# ENRICHIR L'EXPÉRIENCE DES UTILISATEURS

) UN GROUPE PIONNIER



Chaque jour dans le monde, plus de 300 millions de foyers reçoivent du contenu sur différents écrans grâce aux technologies de sécurité de NAGRA.

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

Durant les matches des Miami Dolphins, 76 000 fans peuvent utiliser simultanément leur carte d'accès et de fidélité dans l'enceinte du stade pour acheter des consommations et cumuler des points, grâce à la plateforme numérique SKIDATA.

Lors des matches «El Clasico» entre le Real Madrid et le FC Barcelona, plus de 500 000 spectateurs de TV sur Internet accèdent à l'infrastructure NAGRA à partir de tous types d'appareils.

Chaque mois, plus de 25 millions de commandes sont passées sur un service de vidéo à la demande sécurisé par NAGRA en Israël.

En un temps record d'une heure, 50 000 fans de football entrent et sortent de manière fluide et sécurisée du Cape Town Stadium en Afrique du Sud, grâce aux technologies SKIDATA.



**LEADER MONDIAL  
EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE**





# CAPITALISER SUR UNE FORTE PRÉSENCE

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE

Avec plus de 25 ans d'expérience dans l'industrie de la télévision numérique, le Groupe développe et déploie pour les opérateurs de télévision et les producteurs de contenus des solutions de protection de contenus hautement sécurisées. Sa large gamme de solutions répond aux besoins de l'écosystème de la télévision numérique sur les réseaux Internet, satellite, câble, terrestres et hybrides.

Au cours des 20 dernières années, l'industrie de la télévision numérique a connu d'importantes mutations. Le Groupe évolue dans un marché en expansion, où apparaissent sans cesse de nouveaux modes de distribution et de consommation des contenus.

22

Les solutions du Groupe, adaptées à différents réseaux et appareils, permettent de déployer des services avancés avec la protection la plus appropriée et d'offrir aux consommateurs une expérience des plus attrayantes.

Toujours innovant, le Groupe a lancé deux initiatives de croissance. La première, Kudelski Security, vise à mettre à profit les plus de 25 ans d'expertise du Groupe en sécurité dans d'autres industries. La seconde, Intellectual Property, a pour objectif l'optimisation du portefeuille de plus de 4 500 brevets du Groupe.





## FOURNISSEURS DE CONTENUS



## AGRÉGATION DU CONTENU



## CRÉATION DE SERVICES



## DIFFUSION DU CONTENU



## CONSOMMATION DU CONTENU



## SPECTATEURS



## PROTECTION DE CONTENU

Plateforme complète de sécurité pour tous les appareils

Interfaces pour une expérience utilisateur fluide et attrayante

## EXPÉRIENCE UTILISATEUR

### NOS DÉFIS:

Garantir la sécurité dans un environnement connecté pour assurer la viabilité financière

Rendre l'expérience TV exceptionnelle et fluide, en tout lieu et sur tout appareil

Accompagner les opérateurs et les fournisseurs de contenu dans leur développement

Optimiser les coûts et la rapidité d'intégration et de déploiement pour les opérateurs

**\$ 90**  
**MILLIARDS**

de revenus protégés

**300**  
**MILLIONS**

de devices déployés

**\$ 200**  
**MILLIONS**

d'investissements en R&D (2015)

**530**

clients opérateurs dans le monde

# NAGRA SOLUTIONS PREMIUM SUR MESURE

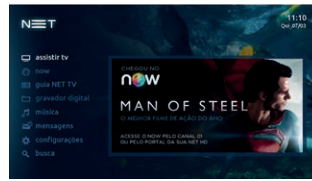
› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES



NAGRA dispose d'un savoir-faire et d'une expérience inégalés dans la conception de solutions complètes sécurisées de télévision numérique. NAGRA est le principal fournisseur de solutions de sécurisation de contenus dans le monde et le partenaire de plus de 130 fournisseurs de services numériques comptant parmi les plus importants et les plus innovants du monde.

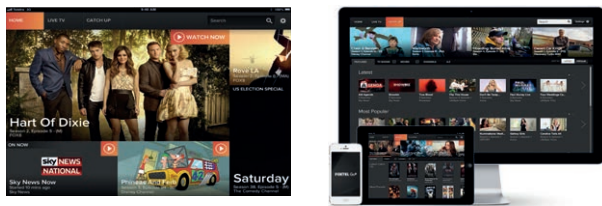
NAGRA prend en charge l'intégration globale du système, allant du choix et de la production des décodeurs au déploiement d'un système complet de télévision sur différents appareils.

## AMÉRIQUES

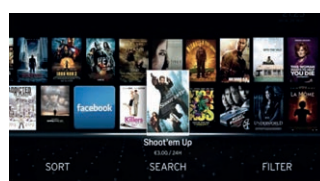


24

## ASIE / PACIFIQUE



## EUROPE





**NAGRA EST FIER  
DE SERVIR SES CLIENTS DANS  
LE MONDE ENTIER**

# NAGRA

## PROTECTION DE BOUT EN BOUT

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

NAGRA s'appuie sur une approche complète de la sécurité visant à protéger les intérêts des opérateurs de pay-TV ainsi que des propriétaires de contenus. La famille de solutions anyCAST de NAGRA est conçue de manière à pouvoir évoluer de façon continue et dynamique afin de contrer les risques liés à la sécurité. Utilisant les technologies les plus pointues, ces solutions bénéficient de la longue expérience de NAGRA dans la conception et le déploiement de plateformes sécurisées de télévision sur des réseaux de type broadcast traditionnel ou IPTV (télévision par Internet).

### UN SOLIDE PORTEFEUILLE DE SOLUTIONS FONDÉ SUR UNE LONGUE EXPÉRIENCE

NAGRA fournit aux opérateurs une combinaison optimale de technologies et de services leur permettant d'atteindre leurs objectifs et de répondre aux attentes des consommateurs. Les familles de solutions de NAGRA, allant du broadcast aux solutions de sécurité connectées, permettent la transmission de contenus sur tous types de réseaux et d'appareils. L'offre NAGRA comprend également des services de gestion du risque allant de l'anti-piratage à des services plus avancés de cyber sécurité destinés à protéger les infrastructures de transmission, les systèmes de gestion et de paiement ainsi que la réputation de la marque des fournisseurs de services.

### UN MARCHÉ ÉVOLUTIF AVEC DE BELLES OPPORTUNITÉS

L'évolution constante de l'industrie de la télévision permet l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les sociétés de télécommunications ou de l'Internet, tout en offrant aux opérateurs traditionnels la possibilité d'élargir leur offre et de créer de nouveaux business modèles. La forte pénétration de l'Internet à haut débit, l'adoption massive d'appareils électroniques ouverts et le besoin de créer toujours plus de services attrayants conduisent un nombre croissant d'opérateurs à diversifier leurs types de réseaux. Il est fondamental pour ces fournisseurs de services multi-réseaux de disposer d'une solution de sécurisation unifiée leur permettant d'implémenter le juste niveau de protection sur tous les appareils et pour tous les types de contenus.

PROTECTION DU CONTENU DE BOUT EN BOUT

|   | BROADCAST<br>SUR SITE – HÉBERGÉ                               |   |  | CONNECTÉ<br>SUR SITE – HÉBERGÉ – CLOUD PUBLIC / PRIVÉ  |  |  |
|---|---|---|--|--|--|--|
| DEGRÉ DE PROTECTION<br>VALEUR DU CONTENU          |   |   |  |  |  |  |
| SOLUTION NAGRA                                    | PROTECT   | GUARD   | COMMAND  | CONNECT  |  |  |
| DESCRIPTION                                       | Solution intégrant une puce sécurisée pour contenus standards | Solution premium avec carte à puce pour contenus à haute valeur ajoutée | Solution de prochaine génération pour contenus exclusifs et 4K | SECURE PLAYER<br>Sécurité logicielle d'accès à la pay-TV pour appareils électroniques grand public | TRUSTED EXECUTION ENVIRONMENT<br>Solution permettant la distribution de contenus premium à différents devices en mode broadcast, multicast, OTT et sur réseau domestique | NAGRA ON-CHIP SECURITY<br>Solution avec le plus haut niveau de sécurité basé sur la sécurité NAGRA On-Chip, offrant aux fournisseurs de services une solution IP native, compatible avec la 4K |
| SOLUTIONS ADDITIONNELLES DE PROTECTION DE CONTENU | GESTION DES DROITS NUMÉRIQUES (DRM) - anyCAST                 |   |  |  |  |  |
|   | WATERMARKING ET FINGERPRINTING - anyMARK                      |   |  |  |  |  |
|   | INTELLIGENCE ANTI-PIRATAGE                                    |   |  |  |  |  |

## Solution de pointe de protection de contenu combinant les technologies d'accès conditionnel (CAS) et de gestion des droits numériques (DRM)

anyCAST

Cette solution permet la diffusion sécurisée des contenus sur des réseaux satellite, câble et IPTV vers tous les types d'appareils.

## Solution de protection pour les contenus premium 4K

anyCAST COMMAND

Cette solution redéfinit les limites de la sécurisation des contenus de TV numérique sur les réseaux broadcast et hybrides.

## Solution de protection de contenu de prochaine génération pour les appareils connectés

anyCAST CONNECT

Conçue pour les appareils connectés, et notamment les décodeurs et les téléviseurs connectés, NAGRA anyCAST CONNECT permet aux fournisseurs de services d'utiliser une solution unique pour gérer la distribution sécurisée de contenus broadcast, IPTV et OTT vers un foyer et de sécuriser également la redistribution de ce contenu à l'intérieur de la maison. La solution permet à l'opérateur d'augmenter son efficacité opérationnelle tout en optimisant ses coûts.

Cette solution a gagné le prix CSI 2015 du meilleur système de protection de contenu («Best Content Protection»).



27

## Plateforme sécurisée pour le déploiement, le suivi et la mise à jour des mesures anti-piratage

anyMARK

NAGRA anyMARK comprend une solution sécurisée de «watermarking» dans le décodeur ainsi qu'au niveau du serveur destinée à sécuriser les contenus diffusés sur tous les types d'appareils.

Le «watermarking» se profile comme l'une des technologies clés qui permettront aux fournisseurs de services de pay-TV d'acquies des droits sur des contenus exclusifs à haute valeur ajoutée comme les contenus en ultra-haute définition et de mieux suivre, voire de stopper, la redistribution de contenus exclusifs linéaires diffusés en direct tels que les événements sportifs.

## Certification sécuritaire

NASC

NAGRA Advanced Security Certification (NASC) est un processus de spécification et de certification pour l'ensemble de l'écosystème de la pay-TV destiné à garantir le plus haut niveau de sécurité sur le long terme.

# NAGRA

## UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR INTUITIVE

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

L'adoption d'écrans à ultra-haute définition, de smartphones, de tablettes et d'autres appareils et gadgets multimédias continue à transformer la manière dont sont diffusés les contenus.

Les nouvelles technologies, en particulier la définition 4K, marquent une nouvelle étape importante dans l'évolution de la télévision – une étape qui comporte des opportunités, notamment au niveau de l'expérience utilisateur. Dans le paysage de la télévision du futur, il est certain que la qualité de l'expérience utilisateur sera un critère déterminant pour les consommateurs et un élément crucial de la fidélité des abonnés.

### UN STUDIO SPÉCIALEMENT DÉDIÉ À L'EXPÉRIENCE UTILISATEUR

Basée en Californie, l'équipe du NAGRA User Experience Studio développe des interfaces utilisateur révolutionnaires qui gèrent aussi bien les contenus en ultra-haute définition qu'en définition standard. Leur design simple et efficace séduit, voire captive, l'utilisateur. L'opérateur gagne en fidélité des abonnés et optimise la monétisation de ses services.

intégrée sur différents réseaux et appareils. Elle constitue la pierre angulaire d'une plateforme domestique multi-services. Elle comprend une suite de solutions d'expérience utilisateur permettant la mise en œuvre, de manière homogène, de services de pay-TV riches en fonctionnalités. La solution de protection de contenu garantit la diffusion sécurisée des contenus vers les décodeurs et tous les types d'appareils connectés.

### 28 UNE EXPÉRIENCE UTILISATEUR FLUIDE SUR TOUS LES APPAREILS

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

### PLATEFORME TOUT-EN-UN SERVANT L'ENSEMBLE DE L'ÉCOSYSTÈME

La plateforme NAGRA permet aux fournisseurs de services d'offrir à leurs clients une expérience TV



EXPÉRIENCE UTILISATEUR HOMOGENE

|  | SOLUTIONS NAGRA | FONCTIONNALITÉS PRINCIPALES POUR LES UTILISATEURS | FONCTIONNALITÉS PRINCIPALES POUR LES OPÉRATEURS |
|--|-----------------|---|---|
| OPTIMISATION DES SERVEURS DE PRODUCTION    | MediaLive       | Streaming de services TV en direct                | Insertion dynamique de publicité (DAI)          |
| GESTION DES SERVICES                       | OpenTV 5        | TV en mode Catch-Up et Start-Over                 | Statistiques d'utilisation et recommandations   |
|  | intuiTV         | PVR en réseau                                     |   |
| INTERFACE UTILISATEUR UNIQUE ET ATTRACTIVE | Gravity         | Services avancés de vidéo à la demande            |   |
|  |                 | Download-To-Go                                    |   |
|  |                 | Electronic Sell-Through                           |   |



## De la TV au mobile, du PC à la tablette

MediaLive

NAGRA MediaLive Multiscreen est une plateforme intégrée qui permet aux fournisseurs de services de gérer, sécuriser et opérer une large palette de services sur de multiples réseaux, tout en offrant aux utilisateurs un accès fluide à différents types de contenus numériques sur divers appareils.



## Plateforme d'exploitation de dernière génération

OpenTV 5

La solution HTML 5 OpenTV 5 Connectware représente une nouvelle catégorie de solutions logicielles pour décodeurs. Elle combine la fiabilité du broadcast avec la flexibilité de développement et de déploiement de l'Internet et permet la mise en œuvre d'une large palette de services et de fonctionnalités (la TV live, la vidéo à la demande, les fonctions de «catch-up», de «start-over», les jeux, les réseaux sociaux ainsi que de multiples services de maison connectée).



## Plateforme de pointe clé en main pour une expérience utilisateur de premier plan

intuiTV

Plateforme managée configurable basée dans le Cloud permettant la diffusion de services de TV live et en streaming, pour l'industrie de la pay-TV. Offre une expérience de visionnage intuitive et immersive en Ultra HD 4K et en HD.

intuiTV est le fruit de l'expertise de NAGRA et intègre une expérience utilisateur de pointe, la sécurisation du contenu ainsi que des technologies de streaming et de Cloud qui fonctionnent ensemble de manière totalement intégrée et invisible.



## Interfaces utilisateur de pointe

Gravity

Incorporant les médias sociaux et l'Internet des Objets, les solutions et interfaces d'expérience utilisateur de NAGRA permettent aux consommateurs de naviguer de manière fluide et captivante dans les contenus, depuis leur domicile ou en déplacement.



# NAGRA ACCOMPAGNER LES CLIENTS DANS LEURS NOUVEAUX DÉFIS

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

L'un des objectifs premiers de NAGRA est d'accompagner la croissance de ses clients. Ses offres groupées, ses solutions intégrées et ses services additionnels visent à apporter la meilleure réponse possible aux défis du marché auxquels les opérateurs se trouvent confrontés. NAGRA fournit les outils qui leur permettront de maîtriser leurs coûts et de gagner en temps et en efficacité tout en déployant des services attrayants qui sauront séduire de nouveaux consommateurs et fidéliser les clients existants.

## RÉDUIRE LES COÛTS D'IMPLÉMENTATION ET D'OPÉRATION

NAGRA fournit des solutions intégrées permettant aux opérateurs de mettre en œuvre de nouveaux services de manière rapide et économique. Ses solutions en architecture ouverte s'intègrent aisément dans des infrastructures existantes, grâce notamment aux partenariats que NAGRA a conclus avec de multiples fournisseurs de technologies tels que les fournisseurs de décodeurs.

Evolutives, les solutions NAGRA sont conçues pour pouvoir gérer de plus grands volumes en fonction de la croissance des opérateurs.

## TIRER LE MEILLEUR PARTI DE LA RELATION AVEC LES UTILISATEURS

Les experts de NAGRA en matière d'interfaces utilisateurs développent des outils permettant de créer une expérience utilisateur de premier plan, prenant ainsi

en compte l'importance croissante du consommateur dans l'écosystème de la télévision numérique. NAGRA fournit également aux opérateurs les outils d'analyse leur permettant de mieux connaître leurs abonnés, de comprendre les tendances et d'y répondre en déployant des offres et des interfaces particulièrement attractives.

## ACCROÎTRE LA COMPÉTITIVITÉ DES OPÉRATEURS GRÂCE À DE NOUVEAUX BUSINESS MODÈLES

Outre ses solutions de pointe, NAGRA apporte aux opérateurs la possibilité de mettre en place de nouveaux business modèles qui vont accélérer le cycle d'innovation de l'industrie de la télévision numérique et permettre l'avènement de technologies de prochaine génération. NAGRA permet aux opérateurs d'être plus proactifs, d'anticiper les tendances et les besoins du marché et de commercialiser de nouveaux services et de nouvelles fonctionnalités de manière économique, en contrôlant les risques associés.





## Conception de plateformes et d'infrastructures complètes

NAGRA prend en charge l'intégration globale du système pour ses clients avec comme principales priorités le contrôle des délais et des coûts de livraison, s'assurant notamment que les services ne subissent aucune interruption durant l'implémentation de la plateforme. NAGRA s'appuie pour cela sur une connaissance et une compétence de plus de 25 ans en matière d'écosystème de télévision.

## Services d'intégration



## Solution de maison connectée

## JoinIn

JoinIn est la solution parfaite de gestion de maison connectée. Elle permet la mise en œuvre de différents scénarios «multi-pièces» et «multi-appareils», utilisant les différentes solutions NAGRA. Elle vise à permettre la diffusion d'un divertissement de premier plan sur tous les écrans et à garantir l'interopérabilité de tous les appareils à l'intérieur du foyer.



## Services de Cloud TV

## NAGRA Cloud

NAGRA dispose d'une plateforme basée dans le Cloud pour la création et la gestion de services. La solution Cloud est modulaire et évolutive. Elle concerne aussi bien les services de Cloud public ou de Cloud privé.



## Développement d'applications pour la télévision numérique

## Apps

L'équipe «Apps» de NAGRA développe des applications destinées spécialement à la télévision. L'app store de NAGRA comprend plus de 50 applications développées à ce jour. Celles-ci constituent un complément idéal aux programmes TV, permettant aux téléspectateurs d'enrichir leur expérience.



# NAGRA MARCHÉS 2015

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

## AMÉRIQUES

En 2015, NAGRA a continué à déployer des solutions avancées de pay-TV sur le marché sud-américain.

Au Brésil, le projet Sat HD Regional utilisant le système de géo-contrôle de NAGRA a été largement déployé dans le pays. Il permet aux diffuseurs de régionaliser la publicité sur la plateforme DTH et de diffuser des chaînes telles que Globo en format numérique haute définition.

En 2015, NET a déployé massivement la solution OpenTV 5 Connectware et étendu ses services TV aux appareils ouverts et aux PCs. Plusieurs nouvelles plateformes de décodeurs ont été développées pour accompagner ce déploiement. Le middleware plus avancé OpenTV 2 a été intégré dans les modèles HD existants afin de permettre une compatibilité avec les fonctionnalités d'OpenTV 5. Une nouvelle interface utilisateur a été développée sur OpenTV 2 et OpenTV 5. OpenTV 5 Connectware permettra à NET de continuer à innover au cours des mois et des années à venir.

Telefonica Colombie, Pérou, Chili et Brésil a continué à vendre et à déployer pour ses consommateurs une plateforme DTH en combinaison avec ses autres services de télécommunications. NAGRA a également déployé de nouvelles plateformes de décodeurs pour Telefonica basées sur la solution OpenTV 5 Connectware. Cette solution permet aux opérateurs d'être plus innovants en développant par eux-mêmes l'expérience utilisateur et de déployer des mises à jour plus rapidement.

America Moviles, un important fournisseur de solutions Internet et sans fil, a démarré le déploiement d'une plateforme avancée NAGRA en Colombie pour moderniser son réseau câblé, comprenant la solution MediaLive avec de nouveaux décodeurs intégrant OpenTV 5. Ce déploiement permet à America Moviles de migrer ses services (tels que la vidéo à la demande) sur IP. La solution NAGRA DRM sécurise ces services sur IP.

Au Pérou, le réseau câble de Telefonica, Cable Magico, a continué à déployer les produits NAGRA dans le cadre de son processus de numérisation. Cela permet à Cable Magico de libérer de la bande passante pour offrir aux abonnés des services Internet à plus haut débit.

Au Panama, NAGRA a déployé sa technologie MediaLive, permettant à Cable & Wireless d'offrir aux abonnés un service de pay-TV sur les appareils iOS et Android. Ce service comprend des chaînes live ainsi que du contenu de vidéo à la demande. La solution NAGRA DRM sécurise le contenu sur les appareils iOS et Android.

Aux Etats-Unis, Cable ONE a poursuivi la numérisation de l'ensemble de son réseau câblé en utilisant la technologie NAGRA. En 2015, une nouvelle série de villes ont été équipées, permettant à Cable ONE de passer de l'analogique à des services entièrement numériques et à offrir une nouvelle expérience utilisateur à ses clients. NAGRA a fourni l'ensemble de la plateforme de numérisation du réseau.

En 2015, NAGRA a annoncé le lancement de nouvelles fonctionnalités de sa solution MediaLive Secure Player en collaboration avec DISH Network L.L.C et EchoStar Technologies L.L.C. permettant la mise en œuvre d'une nouvelle plateforme de publicité dynamique pour la vidéo à la demande pour DISH et EchoStar. Avec la technologie NAGRA, le service multi-écrans de vidéo à la demande DISH Anywhere dispose de fonctionnalités d'insertion dynamique de publicité et de mesures d'audience, des fonctionnalités requises de plus en plus fréquemment par les studios pour la vente de contenus sous licence.

---

## ASIE - PACIFIQUE

En Inde, la numérisation du câble a connu un nouvel élan durant la seconde moitié de 2015. En plus des trois principaux opérateurs multi-systèmes (MSO) déjà équipés par NAGRA, cinq nouveaux MSOs régionaux ont choisi NAGRA. La plus vaste plateforme de «Headend-in-the-sky» (HITS) lancée par le Groupe Hinduja sera également équipée d'une solution NAGRA. Le middleware OpenTV de NAGRA a également été déployé dans le segment du câble.

Au Vietnam, NAGRA a été choisi par VTCab pour le déploiement d'une solution complète de zapper et de décodeurs hybrides supportant les chaînes linéaires, la vidéo à la demande et les services de «catch-up» pour les décodeurs ainsi que pour les appareils ouverts (smartphones, tablettes, PCs). Cette solution comprend l'accès conditionnel de NAGRA et les solutions OpenTV5 Connectware et MediaLive.

A Singapour, StarHub a choisi NAGRA comme intégrateur de son système pour la relocalisation de son Headend – un important projet portant sur 2016 et 2017.

En Chine, Beijing Cable, Shandong Cable and Guangdong Cable, les plus importants câblo-opérateurs du pays et principaux clients de NAGRA, affichent une croissance continue.

A Taïwan, où le taux de pénétration de la numérisation a atteint un seuil critique, les opérateurs commencent à déployer des services avancés. TBC a entrepris un déploiement de masse de la solution broadcast et hybride OpenTV 5 Connectware et Kbro a choisi NAGRA pour son projet OTT de lancement de services de vidéo et de vidéo à la demande par Internet sur les smartphones et les tablettes.

En Corée du Sud, KT-SkyLife a lancé en juin 2015 avec succès le service 4K live le plus avancé du monde, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en DTH, avec des contenus à haute valeur ajoutée protégés par NAGRA.

NAGRA a déployé une solution globale pour le service de musique par satellite de JSAT au Japon.

En Australie, Foxtel a lancé son nouveau décodeur iQ3 offrant une expérience utilisateur ergonomique et riche en fonctionnalités. La solution NAGRA MediaLive IP Service Platform permet la mise en œuvre de services avancés tels que le Start-Over, le Reverse Electronic Program Guide, la vidéo à la demande par abonnement ou transactionnelle et le Pay-Per-View.

En Russie, ER-Telecom a continué à déployer massivement le système d'accès conditionnel NAGRA et a choisi la solution NAGRA anyCAST CONNECT pour une sécurité bidirectionnelle afin de supporter des fonctionnalités de «catch-up» sur les décodeurs hybrides existants.

---

## AFRIQUE

Suite à ses déploiements en Ouganda, au Kenya et au Rwanda, Azam poursuit sa forte croissance. L'opérateur est en passe d'atteindre le demi-million de décodeurs déployés.

L'Afrique du Sud a annoncé le démarrage de sa migration numérique en désignant Sentech comme distributeur du signal. Sentech lancera le «Satellite Gap Filler» (régions non couvertes par le réseau de télévision numérique terrestre) avec NAGRA en 2016.

Accompagnant la croissance de CANAL+ Afrique sur le satellite en Afrique, NAGRA a été sélectionné pour protéger le contenu sur le réseau DTT qui sera lancé en 2016.

# NAGRA MARCHÉS 2015

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

## EUROPE

SFR, une société du Groupe Altice et l'un des principaux opérateurs de pay-TV de France, a lancé en décembre 2015 le premier service français de vidéo à la demande en ultra-haute définition (4K), «ZIVE», disponible sur différents appareils ainsi qu'avec ZIVE, le décodeur ultra HD de nouvelle génération lancé par SFR. Le service ZIVE offre aux utilisateurs une toute nouvelle expérience. Il constitue l'une des offres les plus avancées du pays en 4K ultra HD avec des contenus des studios et sociétés de production les plus importants du monde (Disney, Disney-Pixar, ABC Studios, Warner Bros, Europa, Miramax, Sony Pictures Televisions et France Télévisions). Les solutions NAGRA anyCAST et MediaLive Multiscreen permettent la diffusion sécurisée de contenus 4K ultra HD ainsi que des fonctionnalités avancées pour les services «VideoStore» (vidéo à la demande) et «ShareCast» (streaming) de SFR.

Outre la collaboration avec SFR, NAGRA a signé un accord avec Altice pour étendre le déploiement de la solution NAGRA MediaLive de vidéo à la demande et de multi-écrans à d'autres sociétés du Groupe Altice telles que Tricom / Orange Dominicana en République Dominicaine et HOT Telecom. Hot Telecom est le principal fournisseur de services de pay-TV en Israël et l'un des services de vidéo à la demande les plus populaires et les plus innovants au monde avec plus de 40 000 heures de contenus, 25 millions de commandes chaque mois et une gamme de fonctionnalités innovantes telles que Start Next permettant de visionner le début de la prochaine émission avant qu'elle ne commence.

Après avoir acquis CANAL+ Espagne, Telefónica a mis à disposition de tous les clients en Espagne, en juillet 2015, le service Yomvi, un service OTT sécurisé par NAGRA. Dès ce lancement, la croissance de Yomvi a été phénoménale, dépassant le million d'utilisateurs par mois, représentant pour 2015 près du double du nombre d'utilisateurs mensuels.

En Italie, Mediaset Premium et SmarDTV ont déployé un nouveau module d'accès conditionnel innovant, Premium SmarCAM, qui permet aux utilisateurs de regarder des contenus pay-TV live ou en VOD sur tous les téléviseurs numériques du marché. Cette innovation est rendue possible par la capacité Wi-Fi du module Premium SmarCAM qui permet aux téléviseurs certifiés DGTVi Silver Bollino de devenir des «Smart TVs» en étant connectés au portail Mediaset Premium Play.

De plus, grâce à l'application révolutionnaire Premium SmarCAM Control disponible sur l'App Store et sur Google Play, les utilisateurs accèdent à plus de 10 000 titres Premium Play à la demande en utilisant leur smartphone ou leur tablette comme télécommande pour leur téléviseur.

Liberty Global a renouvelé sa confiance en NAGRA en signant un nouvel accord. Celui-ci permettra à Liberty d'utiliser la solution NAGRA anyCAST pour sécuriser la diffusion présente et future de contenus numériques sur tous les devices et notamment la plateforme HORIZON. Cette technologie permettra à Liberty Global d'être en conformité avec les exigences les plus strictes en matière de sécurité venant des studios d'Hollywood et concernant la diffusion de contenus en ultra-haute définition.

En septembre 2015, un important câblo-opérateur en Belgique a introduit dans son réseau des modules d'accès conditionnel CI+, les SmarCAM-3.5, qui intègrent la dernière génération du système d'accès conditionnel NAGRA anyCAST GUARD, assurant le plus haut niveau de sécurité pour tout le réseau VOO. Grâce aux SmarCAMs, les chaînes sont accessibles directement sur les téléviseurs numériques intégrés par la télécommande du téléviseur, sans nécessiter de câbles de liaison SCART ou HDMI.

En octobre 2015, DIGI Slovakia, une filiale de Slovak Telekom et le principal opérateur multimédias de Slovaquie offrant des services par câble, satellite, OTT et IPTV, a introduit les SmarCAM-3.5 sur son réseau. Ces modules intègrent la dernière génération du système d'accès conditionnel NAGRA anyCAST qui sécurise les services de pay-TV de DIGI Slovakia depuis 2014. Les CAM CI+ complètent l'offre numérique de DIGI Slovakia et répondent aux attentes des abonnés câble et satellite qui souhaitent accéder à des services sans payer de supplément. Les CAMs peuvent être utilisés avec des téléviseurs numériques intégrés basés sur la norme CI+, très répandue dans le pays.



**«Nous avons choisi NAGRA pour accompagner notre croissance en raison de sa gamme complète de solutions de TV numérique et de son expertise dans la mise en marché rapide et efficace de nouveaux services avancés.»**

*Nam Bui, Chief Technical Officer*



**«Grâce à NAGRA, nous sommes parvenus à déployer, dans un très court délai, l'offre la plus vaste au monde de chaînes en 4K Ultra HD pour nos abonnés et à gagner la confiance des studios de Hollywood pour la vente sous licence de contenus premium 4K.»**

*Han Lee, Chief Technical Officer*



**«Nous avons traditionnellement déployé nos services Premium Broadcast sur des modules d'accès conditionnel, qui représentent aujourd'hui pour les utilisateurs le moyen logique d'accéder à nos services Premium Play par OTT.»**

*Franco Ricci, Mediaset Premium CEO*

# CONAX

## SOLUTIONS STANDARDISÉES ET ÉCONOMIQUES

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES



**Conax fournit des solutions de sécurisation et de protection de contenu pour les services de télévision numérique sur les réseaux câble, satellite, IP, mobiles, terrestre et Internet.**

**Acquis par le Groupe Kudelski en avril 2014, Conax est favorablement positionné pour continuer à croître sur les marchés. La société bénéficie des opportunités et synergies uniques que lui apporte le Groupe.**

**Grâce à une organisation très souple et à la collaboration avec le Groupe Kudelski, Conax a enrichi son portefeuille de solutions de protection de contenu.**

---

### SOLUTIONS MODULAIRES ET ÉCONOMIQUES DE PREMIER PLAN

L'approche modulaire de Conax permet aux opérateurs de sélectionner les services et solutions de sécurité qui leur conviennent et ensuite d'augmenter la plateforme au fur et à mesure de leur croissance. Des opérateurs de toutes tailles peuvent ainsi démarrer de petites opérations avec un investissement initial limité puis ajouter de nouveaux services en fonction du volume d'abonnés.

En 2015, les synergies avec le Groupe Kudelski ont permis à Conax d'ajouter à son portefeuille de solutions les modules d'accès conditionnel INSTANT ACCESS de SmarDTV, l'architecture de sécurité de type «watermarking», la télévision Android, la sécurité IPTV de prochaine génération et les media gateways.

---

### PLUS DE 200 PROFESSIONNELS DE 26 PAYS

Avec son activité principale et ses équipes de développement à Oslo, en Norvège, Conax emploie plus de 200 experts en technologies et services provenant de 26 pays. La société dispose en outre de bureaux régionaux en Europe, au Moyen-Orient, en Afrique, dans les Amériques et en Asie, avec notamment un centre de support global 24/7 à Delhi, en Inde. En 2015, Conax a bénéficié des infrastructures du Groupe à Delhi, Singapour et Beijing.

---

### RÉSEAU DE PARTENAIRES

En 2015, Conax a continué à développer son réseau de partenariats stratégiques technologiques lui permettant de déployer, partout dans le monde, pour tout opérateur, quelle que soit la taille de sa plateforme, des solutions broadcast complètes comprenant sa technologie de sécurité intégrée avec des technologies complémentaires.

---

### PRÉSENCE RENFORCÉE SUR LES MARCHÉS ÉMERGENTS

Conax accorde une importance particulière à l'acquisition de nouveaux clients dans les marchés émergents tels que l'Afrique, l'Asie / Pacifique et l'Amérique Latine ainsi qu'au déploiement de nouveaux services avancés auprès des clients existants. D'importants projets sont en préparation.

---

### STANDARDS ISO POUR L'EXCELLENCE ORGANISATIONNELLE ET LE DÉVELOPPEMENT

Le système de gestion de Conax, fondé sur l'excellence et la sécurité, s'appuie sur une structure de processus visant la qualité et l'amélioration constante et basée sur les exigences strictes des certificats ISO 9001 et 27001. Il utilise les meilleures pratiques en méthodologies de développement (KanBan, Scrum et DevOps) et de gestion de projets (Prince2).

Par ailleurs, Conax a introduit en 2015 de nouveaux services de test pour les partenaires, bénéficiant des infrastructures de test et de certification de NAGRA à Beijing, en complément des centres de test existants de Conax en Europe et en Inde.

Le système de sécurité Conax Contego permet une gestion unifiée de l'accès conditionnel et du DRM sur différents réseaux (OTT, IPTV, terrestre, câble et satellite) et différents types d'appareils.

La solution de référence Conax Go Live, destinée à sécuriser les contenus de TV live sur les tablettes et smartphones iOS et Android, a reçu deux distinctions prestigieuses de l'industrie.

En 2015, Conax a lancé quatre nouvelles solutions avancées:

- une solution globale de sécurité par «watermarking»;
- une solution sans carte pour la sécurisation des réseaux hybrides;
- Trusted Link, une solution pour sécuriser la distribution des contenus dans la maison;
- une version complète multi-DRM de la solution Conax Contego.



## Modules d'accès conditionnel de pointe basés sur le système de sécurité Contego

Les modules d'accès conditionnel permettent aux utilisateurs d'accéder à des contenus numériques broadcast de manière conviviale. Ils conviennent pour l'écran principal comme pour les écrans additionnels et représentent une solution avantageuse pour convertir des abonnés analogiques à des services numériques.

Le dernier produit de la gamme est le module d'accès conditionnel INSTANT ACCESS CI+ 1.3.

## Modules d'accès conditionnel

37





# CONAX MARCHÉS 2015

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

## AMÉRIQUES RENFORCER LE POSITIONNEMENT DE CONAX

Conax affiche des volumes stables en Amérique du Sud, au Mexique et dans les Caraïbes. Les partenariats stratégiques conclus dans les Amériques ont également contribué à créer une forte valeur ajoutée dans l'ensemble de la région. Conax a connu un fort développement en Amérique Latine depuis son arrivée sur ce marché en 2005. Ses systèmes sécurisent actuellement plus de 10 millions de devices actifs et équipent plus de 40 opérateurs câble, satellite, terrestre et IPTV.

Les premiers déploiements de solutions multi-écrans et multi-DRM de Conax dans les Amériques comprennent Cable & Wireless, Supercanal en Argentine ainsi que Noveo Siglo et Montecable en Uruguay. Ces deux derniers opérateurs partagent des services multi-écrans hébergés basés sur la technologie Conax et fournis par le partenaire d'intégration Bold MSS. La solution hébergée suscite un grand intérêt de la part des opérateurs Tier 2 car elle représente une solution éprouvée rapide à déployer sur le marché et permettant d'offrir aux consommateurs des services avancés.

En 2015, la solution multi-DRM de Conax a été déployée dans les Caraïbes auprès de Cable & Wireless, permettant à cet opérateur de premier plan de poursuivre sa croissance.

Supercanal en Argentine a choisi une solution Conax pour lancer son nouveau service numérique de «TV Everywhere» («télévision partout»).

## ASIE / PACIFIQUE SIGNATURE D'IMPORTANTES NOUVEAUX CONTRATS

Conax a continué à bien progresser dans cette région, avec la conclusion de nouveaux contrats et des mises à jour réalisées auprès de ses clients existants. Essel Group, un important client, a continué à afficher une solide croissance.

Conax et SmarDTV ont déployé les premiers modules d'accès conditionnel INSTANT ACCESS auprès de VTV au Vietnam.

L'Inde est un marché où Conax est présent depuis 2002, contribuant à guider les opérateurs dans la transition au numérique. Conax a des partenariats avec les plus importants opérateurs multi-services dans ce marché et compte parmi ses clients DISH TV (Essel Group), Siticable, Digicable, KCCL, IMCL et Fastway.

## AFRIQUE RENFORCEMENT DE LA FORCE DE VENTE

Présent en Afrique depuis plus de dix ans, Conax a continué à y renforcer sa position avec la conclusion de nouveaux contrats, notamment avec l'opérateur de télévision numérique terrestre First Digital au Ghana. Conax enregistre également une forte croissance avec son partenaire Strong Technologies en Afrique et au Moyen-Orient, grâce auquel plusieurs nouveaux opérateurs ont adopté la plateforme sécurisée de Conax.



*«Conax a une expérience éprouvée en tant que partenaire sur le plan de la sécurité, avec une offre de services particulièrement attractive. Conax et BOLD MSS fournissent à Supercanal une plateforme pré-intégrée et économique, rapide à déployer, qui nous permettra de croître en déployant des offres avancées aux consommateurs de manière sécurisée.»*

*Daniel Vega, Chief Technical Officer*



Les solutions Conax protègent les revenus et les opérations de 34 opérateurs satellite et de télévision numérique terrestre sur l'ensemble du continent, se positionnant ainsi comme l'un des moteurs de l'industrie de la pay-TV en Afrique. Ayant largement contribué à la migration vers le numérique des opérateurs, Conax s'engage fortement sur ce continent en fournissant aux opérateurs des solutions éprouvées de protection de contenu et en les faisant bénéficier de sa longue expérience afin de les aider à développer leurs plateformes. En 2015, Conax a étoffé sa force de vente régionale afin de dynamiser encore le marché.

Le partenariat de Conax avec l'opérateur chinois StarTimes a continué à se renforcer, notamment grâce à de nouveaux déploiements de télévision numérique terrestre et à de nouvelles offres pour l'ensemble de l'Afrique. Avec des opérations dans 16 pays, StarTimes affiche une croissance exceptionnelle en Afrique, anticipant les prochains services qu'il offrira aux consommateurs.

En 2015, Conax a conclu un contrat avec StarTimes pour la livraison d'une solution de «media gateway» basée sur le système Conax Trusted Link afin de soutenir l'expansion DTH et TNT de l'opérateur en Afrique. La coopération inclut le design d'une offre unique avancée pour les foyers sans accès à Internet, permettant la diffusion de TV en direct sur différents appareils. Conax contribue à l'initiative de StarTimes de développer une plateforme avancée multi-écrans et de lancer de nouveaux services en Afrique.

## EUROPE DÉVELOPPER LA FORTE BASE DE CLIENTS

Conax est présent depuis longtemps en Europe, servant de nombreux opérateurs dans ses marchés traditionnels du nord, de l'ouest et de l'est. Le marché européen a réalisé de bons volumes en modules d'accès conditionnel. De plus, d'importants opérateurs clients de Conax tels que ER-Telecom en Russie et Canal Digital en Scandinavie affichent de bonnes performances.

En outre, durant l'année écoulée, Conax a signé dix contrats relatifs à des nouveaux clients, des mises à jour et des déploiements de nouveaux services.

En 2015, Conax a accordé une importance particulière à l'introduction d'une nouvelle génération de solutions (telles que les plateformes basées sur Android) et de services auprès de ses clients existants afin de leur permettre d'évoluer vers de nouvelles offres pour les consommateurs. La société a également mis l'accent sur le déploiement de nouvelles solutions multi-écrans prêtes à l'emploi et de business modèles à faible risque pour les opérateurs Tier 2 et Tier 3, afin de leur permettre de saisir les opportunités à venir dans les nouveaux modes de distribution de contenu. De manière générale, les marchés d'Europe de l'Est et de l'Ouest affichent une bonne croissance, tandis que la Russie a connu certains défis liés au contexte politique et économique.

39



**«La nouvelle solution Conax nous permet d'offrir des services extrêmement attractifs, dans le cadre de notre projet de nouvelle plateforme avancée de télévision numérique.»**

*Mr. Pang Xinxing, Chairman and President*



# SMARDTV DES DEVICES INTÉGRANT PARFAITEMENT LES SOLUTIONS NAGRA ET CONAX

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › ACTIVITÉS PRINCIPALES

SMARDTV

SmarDTV fournit des modules d'accès conditionnel (CAM) basés sur le standard CI+ ainsi qu'une gamme complète de décodeurs allant des modèles d'entrée de gamme (broadcast et hybrides broadband / broadcast) aux media servers et aux gateways, pour les réseaux satellite, câble, terrestres et IPTV.

SmarDTV intègre les dernières solutions de sécurité du Groupe Kudelski telles que NAGRA anyCAST PROTECT et NAGRA anyCAST COMMAND ainsi que les solutions Conax avec et sans cartes à puce.

## CONTENUS PREMIUM DIRECTEMENT SUR LES TÉLÉVISEURS

Les modules d'accès conditionnel de SmarDTV, les SmarCAMs, donnent accès à des contenus premium de pay-TV diffusés en mode broadcast ou par Internet à haut débit. En intégrant les CAMs de SmarDTV dans leur système de télévision, les opérateurs peuvent diffuser du contenu haut de gamme directement sur les téléviseurs numériques. Les modules d'accès conditionnel permettent aux consommateurs d'accéder à des multiples services cryptés sur leur téléviseur en utilisant simplement la télécommande.

## DÉCODEURS FACILES À DÉPLOYER ET À METTRE À JOUR

SmarDTV offre une gamme de décodeurs en définition standard et en haute définition pour tous les types de réseaux. La dernière génération supporte l'ultra-haute définition.

## COLLABORATION AVEC ECHOSTAR

En mars 2015, le Groupe Kudelski et EchoStar Corporation ont annoncé la signature d'un accord par lequel EchoStar devient actionnaire de SmarDTV SA. Le partenariat permet aux deux sociétés de se renforcer dans le domaine des décodeurs. Les opérations d'EchoStar à Steeton (Royaume-Uni) et à Madrid (Espagne) seront transférées à SmarDTV. Cet accord donne à SmarDTV l'opportunité d'enrichir ses compétences et d'accélérer son développement. Finalisée en mai 2015, cette opération permet au Groupe Kudelski d'ajouter à son portefeuille de produits des gateways et des décodeurs de premier plan.

### PRODUITS PRINCIPAUX

DÉCODEUR 4K CÂBLE / SATELLITE

DÉCODEUR HYBRIDE OPENTV 5

DÉCODEUR «ZAPPER» HAUTE DÉFINITION

MODULES D'ACCÈS CONDITIONNEL

### SPÉCIFICITÉS

Ultra-haute définition

Hybride  
Internet / Broadcast

Broadcast seul

Directement sur les  
téléviseurs

### PRINCIPAUX AVANTAGES

Sécurité élevée

Faible coût

Evolutivité

Longue durée de vie

Design et convivialité d'utilisation

## Modules d'accès conditionnel

SmarDTV développe une gamme de modules d'accès conditionnel (CAM) basés sur les standards DVB Common Interface et CI+. Ces modules sont directement insérés dans le téléviseur pour décoder les services de TV payants. SmarDTV promeut l'innovation dans ce domaine; la société participe activement à la définition des standards CI, et notamment CI+.

En 2015, SmarDTV a lancé une nouvelle gamme de modules intégrant la sécurité Conax, les INSTANT ACCESS. Permettant aux consommateurs d'accéder instantanément aux services de pay-TV, ces nouveaux modules sont conçus pour faciliter l'acquisition de nouveaux abonnés et en réduire les coûts.

La gamme SmarCAM comprend également des modules WiFiCAM commercialisés depuis 2015, qui autorisent la réception de services hybrides sans utiliser de décodeur.

## WiFiCAM



## Décodeurs pour la très haute définition

SmarDTV offre une famille de décodeurs supportant les réseaux de distribution broadcast, hybrides et OTT jusqu'à la très haute définition (4K).

Le dernier-né de cette gamme est la SmarBOX, un décodeur pour l'ultra-haute définition (4K) permettant le stockage et la distribution de contenus vers différents écrans et appareils dans la maison. Doté d'une connexion Wi-Fi, ce décodeur est pré-intégré avec la solution NAGRA OpenTV Connectware et les solutions NAGRA et Conax d'accès conditionnel. La version hybride, SmarBOX HYBRID, comprend des modèles allant de l'entrée de gamme jusqu'à la très haute définition.

## SmarBOX HYBRID 4K



# KUDELSKI SECURITY SOLUTIONS DE CYBER SÉCURITÉ SUR MESURE

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE



**En tant que fournisseur reconnu de services de sécurité pour les entreprises et les administrations publiques et gouvernementales, Kudelski Security propose des technologies de cyber sécurité révolutionnaires permettant à ses clients de mieux appréhender le contexte des menaces actuelles et d'implémenter de façon proactive les solutions qui protègent leurs activités.**

---

## 25 ANS D'EXPÉRIENCE DANS LA SÉCURISATION DES CONTENUS NUMÉRIQUES

Kudelski Security met à profit la longue expertise du Groupe en matière de sécurisation des contenus numériques et de lutte contre le piratage pour le compte d'opérateurs de télévision et de fournisseurs de contenus comptant parmi les plus importants du monde. Kudelski Security bénéficie des investissements substantiels du Groupe dans l'innovation, la recherche en cryptographie et la gestion des connaissances.

Kudelski Security propose une approche radicalement novatrice dans la surveillance des réseaux privés / publics, l'analyse des menaces et la lutte contre les cyber attaques. Il est également un partenaire de confiance pour l'analyse d'éléments matériels et logiciels à des fins juridiques ou d'ingénierie.

Kudelski Security fournit des solutions hautement sécurisées pour la communication mobile, avec un niveau élevé de rapidité et de fiabilité.

---

## LES TECHNOLOGIES LES PLUS POINTUES

Utilisant les meilleures technologies, Kudelski Security offre une somme de compétences incomparable en matière de hardware, de software et d'intelligence pour lutter contre les menaces. Son expertise pointue en analyse de données et en surveillance des réseaux d'entreprise et de l'Internet permet de détecter les activités pirates et les attaques potentielles.

---

## AU SERVICE DE MULTIPLES INDUSTRIES EXPOSÉES AUX RISQUES

Le savoir-faire du Groupe est à disposition des multiples industries dans lesquelles la perte de données constitue un risque stratégique.

Kudelski Security dispose d'un réseau d'experts en sécurité et de partenaires spécialisés dans la finance, la défense, les médias et le secteur des télécoms. A l'avant-garde, son «Security Operations Center» offre des services managés sur mesure de gestion de la sécurité.

---

## ANALYSE D'INFORMATIONS CRITIQUES

Kudelski Security agrège des informations provenant de multiples sources permettant de procéder à l'analyse en temps réel des menaces et d'y apporter des réponses, aidant ainsi les clients à prévenir et combattre les attaques de la manière la plus pertinente et la plus efficace.

## Solutions et laboratoires avancés



### LABORATOIRE SÉCURITÉ, ÉVALUATIONS ET ATTAQUES

Analyse avancée à visée juridique d'appareils numériques, de systèmes de sécurité et de situations de violation de propriété intellectuelle.



### SOLUTION 4G SÉCURISÉE

Solutions sécurisées sans fil et à haut débit, offrant des vitesses plus élevées, une meilleure latence et davantage de bande passante.

## Services managés de sécurité / surveillance des menaces en temps réel



### K-SONAR

Service d'évaluation situationnelle rapide, automatique ou à la demande, des réseaux publics ou privés.



### SURVEILLANCE DES MENACES

Agrégation de renseignements exploitables, basés sur les contextes spécifiques de menace.

Evaluation des impacts des nouvelles brèches de sécurité et de vulnérabilité sur les activités / opérations.



### CYBER FUSION CENTER

Surveillance et analyse des réseaux privés / publics pour détecter et anticiper les attaques sur les infrastructures critiques.

Recommandations destinées au management quant à la limitation des risques.

43

## Solutions avancées de gestion des risques



### CONSEIL ET FORMATION

Stratégies sécuritaires et plans de gestion des risques et de la conformité.

Programmes de formation généraux ou personnalisés en matière de cyber sécurité.



### PEN TEST

Découverte et exploitation des vulnérabilités réseaux, systèmes et infrastructures d'entreprises selon des paramètres de test définis pour l'évaluation des risques.



### RÉPONSE AUX INCIDENTS

Équipe multidisciplinaire d'experts en gestion de crise.



### ÉVALUATION DE LA SÉCURITÉ À 360°

Evaluation de l'exposition aux risques de sécurité.

# KUDELSKI SECURITY MARCHÉS 2015

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE

---

## NOMINATION D'UN NOUVEAU CEO POUR ACCÉLÉRER LA CROISSANCE

Kudelski Security a poursuivi son développement en 2015, grâce notamment au lancement de son Cyber Fusion Center en janvier.

Les perspectives pour 2016 sont prometteuses. En ligne avec la mission de Kudelski Security d'étendre sa présence globale, M. Rich Fennessy a été nommé Chief Executive Officer (CEO) de Kudelski Security. Il a pour mission l'expansion des activités de Kudelski Security au-delà de l'Europe et l'accélération de la croissance de cette activité.

---

## POURSUITE DES INVESTISSEMENTS EN R&D

L'innovation, nourrie par de solides investissements en R&D, a continué d'être le moteur de la compétitivité stratégique de Kudelski Security, lui permettant d'offrir des solutions hautement spécialisées et conçues pour répondre aux besoins de sa large base de clients en matière de cyber sécurité.

La publication d'articles concernant la recherche a accru la visibilité de Kudelski Security dans les débats sur la cyber sécurité et a contribué à asseoir son autorité quant aux nouveaux enjeux du cyber crime et la prévention des menaces. En 2015, les principaux sujets ont porté sur l'informatique quantique, les menaces persistantes avancées (APTs – Advanced Persistent Threats) et le «Machine Learning» (apprentissage machine) dans le domaine de la cyber sécurité.

---

## DÉFENSE ET SECTEUR PUBLIC: DÉVELOPPEMENTS MAJEURS DE PARTENARIATS

En 2015, les activités «Défense et Secteur public» ont réalisé globalement de bonnes performances, avec une consolidation des activités dans les économies émergentes et sur le marché domestique suisse:

– Kudelski Security a établi un partenariat stratégique avec Athonet, fournisseur d'une solution innovante pour les réseaux mobiles, permettant d'offrir une solution pour la sécurisation des communications 4G-LTE (Secure 4G-LTE) pour les domaines de la défense, du secteur public et des activités sensibles.

– L'Amérique latine a continué à être un marché prometteur pour Kudelski Security. Le Cyber Defense Center, le Secure Data Sharing et la solution Secure 4G-LTE ont constitué les solutions phares proposées dans cette région.

– Kudelski Security a signé un accord de partenariat exclusif avec la compagnie brésilienne Kryptus Information Security Solutions pour la distribution des solutions Secure 4G-LTE et Cyber Defense Center et d'une gamme de solutions managées de sécurité comprenant la surveillance avancée des menaces, les audits et les évaluations de sécurité.

– Deux contrats majeurs portant sur plusieurs années ont été conclus pour des services de sécurité managés en tant que support à des services gouvernementaux suisses.

Les perspectives pour 2016 sont positives, avec un bon portefeuille de clients potentiels en Amérique latine et en Europe.

---

## SERVICES FINANCIERS: UN DES MARCHÉS DE CYBER SÉCURITÉ À LA CROISSANCE LA PLUS RAPIDE

L'activité «Services financiers» de Kudelski Security a évolué positivement en 2015. Globalement, cette activité continue d'être, en dehors de l'activité «Défense et secteur public», le marché se développant le plus rapidement, avec une demande continue pour les services d'expertise en cyber sécurité. Ainsi la base de clients dans ce segment a doublé par rapport à l'année précédente et le nombre de mandats pour des services managés, des services professionnels et des évaluations de sécurité d'entreprise a augmenté.

Ces mandats comprennent:

– Plusieurs contrats avec des entreprises globales incluant une banque faisant partie des cinq plus importantes.

- Un contrat de plusieurs années avec Allianz Global Corporate & Specialty SE (AGCS) permettant à cette compagnie d’offrir à ses clients, qui représentent la moitié des entreprises figurant parmi les Fortune Global 500, des services de réponses aux incidents en cas de failles sécuritaires. Le partenariat couvre l’Allemagne, l’Autriche et la Suisse et inclut la planification de la préparation aux cyber incidents, l’assistance et les réponses en cas de cyber attaques.
- Plus de 30 sessions de formation Open Source Intelligence (OSINT) dans le secteur des services financiers, qui ont permis à 300 professionnels de développer des connaissances de spécialistes en matière de cyber sécurité.

En 2016 et au-delà, les services financiers continueront à développer leur offre principale en cyber sécurité, se concentrant tout particulièrement sur les services de sécurité managés. L’unité saisira les opportunités de croissance aussi bien dans les régions où elle est déjà active que sur les nouveaux marchés comprenant la région Afrique / Moyen-Orient et les États-Unis.

---

### **MÉDIAS & TÉLÉCOMS: PROFITER DE L’INCOMPARABLE RÉSEAU D’OPÉRATEURS CLIENTS DU GROUPE**

L’unité «Médias & Télécoms» a continué à fournir des solutions globales de sécurité à l’industrie des médias et du divertissement, protégeant les revenus tout au long de la chaîne de valeur des médias numériques.

L’activité principale s’est concentrée sur les contrats portant sur plusieurs années et le renouvellement des partenariats stratégiques avec des alliances anti-piratage:

- Alianza, l’organisation de lutte contre le piratage des contenus en Amérique latine, affiche une augmentation de son chiffre d’affaires par rapport à l’année précédente. Elle a notamment étendu son programme de harcèlement systématique envers les pirates.

- Le «International Broadcasters Coalition Against Piracy (IBCAP)» a remporté des victoires majeures dans ses activités de surveillance et d’investigation concernant le streaming illégal, stoppant les flux incriminés, fermant sites et plateformes et engageant des poursuites judiciaires contre des acteurs clés de ces pratiques.
- Dans le cadre d’un contrat avec un important opérateur, l’unité «Médias & Télécoms» de Kudelski Security a continué à atteindre ses objectifs dans sa lutte pour contenir et réduire la viabilité économique du «control word sharing».

De plus, Kudelski Security a travaillé en étroite collaboration avec NAGRA, une division TV numérique du Groupe Kudelski, sur les aspects cyber sécurité des solutions anti-piratage de NAGRA. La collaboration comporte les éléments suivants:

- Assistance pour la solution anyMARK, la solution NAGRA de «watermarking» introduite en 2015. Les spécialistes anti-piratage fournissent les services de surveillance, d’investigation et de réponse pour traquer les contenus premium distribués illégalement et s’assurer de leur retrait de l’Internet.
- Investissements dans le développement d’outils et de services pour freiner la diffusion illégale de contenus sur l’Internet.
- Développement d’une gamme d’outils de lutte contre le piratage pour les clients d’Amérique latine utilisant des systèmes d’accès conditionnel NAGRA.

Les perspectives pour 2016 sont positives. Des cyber attaques de grande envergure dans le secteur des médias en 2015 ainsi que les défis continus posés par le piratage ont suscité un intérêt grandissant envers les solutions de protection en matière de cyber sécurité. Cet intérêt couvre tous les aspects de la chaîne de valeur des contenus, de leur création à leur consommation, en passant par les infrastructures de diffusion, les activités transversales et les processus d’affaires.



# PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE GESTION DU PORTEFEUILLE DE BREVETS

› LEADER MONDIAL EN TÉLÉVISION NUMÉRIQUE INTÉGRÉE › INITIATIVES DE CROISSANCE

**Le Groupe Kudelski est engagé sur la voie de l'innovation depuis plus de 60 ans. Maintes fois, ses produits ont été récompensés par l'industrie, à commencer par la ligne d'enregistreurs portables NAGRA qui furent pionniers dans leur domaine. Le Groupe Kudelski attache une grande importance à la propriété intellectuelle. Nous pensons que l'établissement de droits de propriété intellectuelle bien définis permet un développement collaboratif et une croissance économique qui seraient sans cela impossibles.**

**Le Groupe et ses filiales détiennent plus de 4 500 brevets dans le monde dans divers domaines technologiques tels que la sécurité numérique, le contrôle d'accès, la télévision numérique et la gestion de droits.**

**Un grand nombre de ces brevets concerne des technologies fondamentales et à haute valeur ajoutée ayant un large impact sur de nombreux secteurs d'activités. Le Groupe Kudelski développe des accords de licences portant sur certains brevets de son portefeuille.**

---

## FAVORISER L'INNOVATION ET DÉVELOPPER LES ACCORDS DE LICENCE

L'entité Propriété Intellectuelle est chargée de protéger, développer, gérer et licencier le portefeuille mondial de brevets du Groupe et de conduire le programme global d'innovation au sein du Groupe.

En 2015, le Groupe a franchi de nouvelles étapes importantes dans l'exécution de son plan stratégique de propriété intellectuelle et d'innovation en concluant des partenariats avec des leaders de l'industrie tels que Netflix.

Nous pensons qu'il n'existe pas de modèle unique de partenariat au niveau des produits et de l'octroi de licences. Chaque secteur a ses besoins et ses exigences technologiques propres.

Nous recherchons une relation qui s'étende au-delà de l'octroi de licences et qui intègre également des accords sur les produits, des transferts de technologies et des licences réciproques.

---

## CONSTRUIRE DES PARTENARIATS RÉCIPROQUES AVEC DES ACTEURS CLÉS

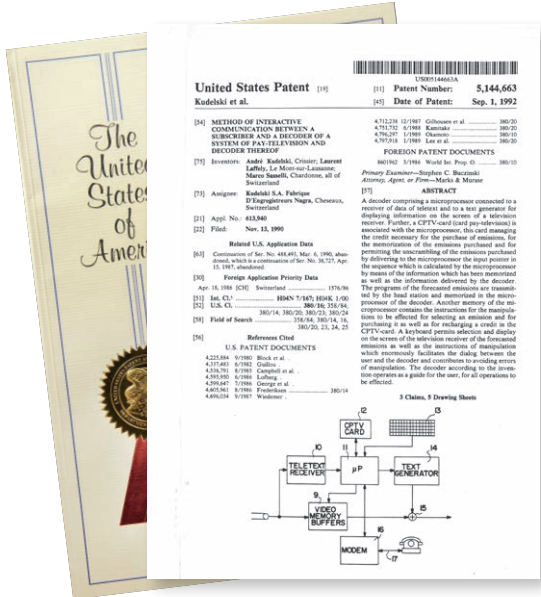
La valeur du portefeuille de propriété intellectuelle du Groupe et la pertinence de sa stratégie dans ce domaine se sont à nouveau confirmées en 2015 par la conclusion de nouveaux accords de licences avec des firmes telles que Google, Disney, Netflix et Bloomberg.

En 2015, en ligne avec son plan et sa stratégie, l'entité Propriété Intellectuelle a réalisé plusieurs transactions. Par exemple, le Groupe Kudelski a annoncé un important accord de licence réciproque avec Google. Ce partenariat ainsi que celui conclu antérieurement avec Cisco et d'autres accords conclus mettent en évidence la valeur de la propriété intellectuelle des produits et des services de télévision numérique intégrée fournis par le Groupe.

Le Groupe Kudelski poursuit ses discussions avec d'autres sociétés concernant des accords de licence, de collaboration technologique et de licences réciproques. Il continuera à développer l'innovation et à valoriser sa propriété intellectuelle.

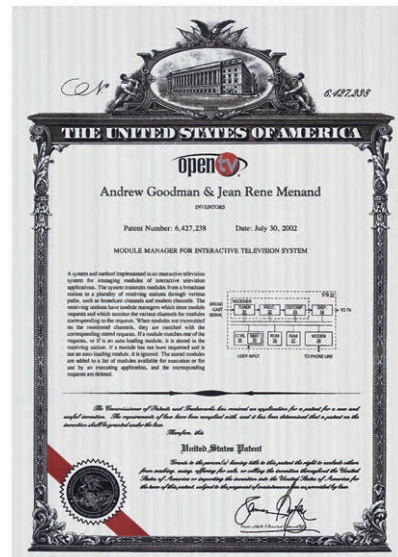


# LE GROUPE KUDELSKI DÉTIENT PLUS DE 4 500 BREVETS DANS LE MONDE



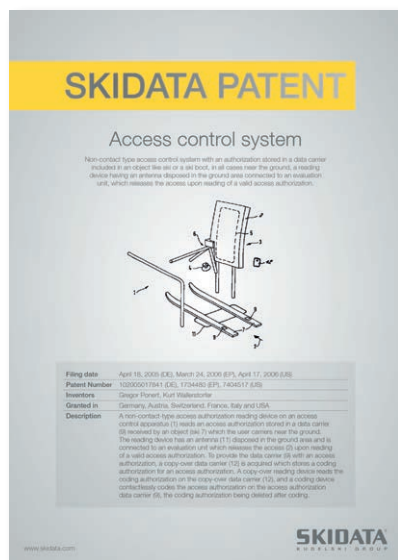
## KUDELSKI / 1992

Méthode de communication interactive entre un abonné et un décodeur dans un système de télévision à péage.



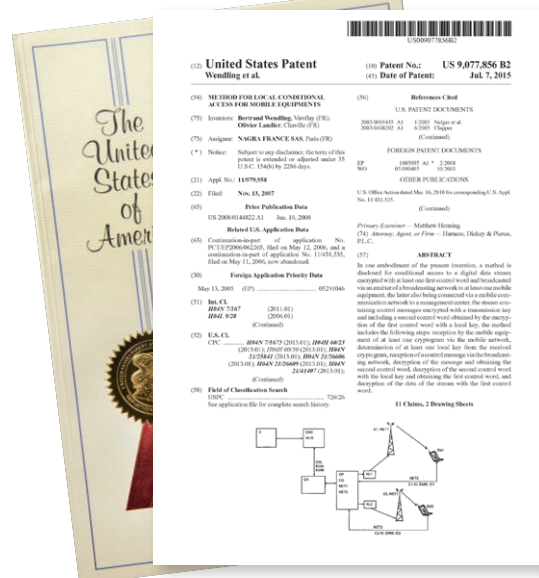
## OPENTV / 2002

Gestion de modules pour système de télévision interactive.



## SKIDATA / 2005 / 2006

Système de contrôle d'accès de type sans contact.



## NAGRA FRANCE / 2015

Méthode d'accès conditionnel local pour équipements mobiles.

**LEADER MONDIAL EN ACCÈS PUBLIC**



# CONCEPTION ET COMMERCIALISATION DE SOLUTIONS D'ACCÈS PUBLIC

) LEADER MONDIAL EN ACCÈS PUBLIC

Les activités de la division Accès public sont développées par SKIDATA, dont le siège est basé à Salzbourg en Autriche.

SKIDATA est spécialisé dans la conception et le déploiement d'installations destinées à sécuriser l'accès à des domaines skiables, des stades, des foires, des parcs d'attraction et des parkings tels que ceux installés dans les aéroports et les centres commerciaux.

La société se concentre tout particulièrement sur les projets complexes et de grande envergure présentant des défis technologiques et exigeant des approches innovantes en matière de marketing et de business modèles.

50

SKIDATA est à la pointe de son secteur depuis 38 ans. L'entreprise met à la disposition des opérateurs des solutions évolutives, faciles à déployer, simples à gérer et dotées des dernières technologies pour optimiser jour après jour les opérations de ses clients.



**1 200 EXPERTS INTERNATIONAUX  
DANS L'ACCÈS PUBLIC**

**10 000 INSTALLATIONS  
DANS LE MONDE**

**23 FILIALES**

**700 NOUVELLES INSTALLATIONS EN 2015**

**38 ANS D'INNOVATION ET DE SUCCÈS**

# SKIDATA DONNER AUX CLIENTS LES MOYENS DE DÉVELOPPER LEURS AFFAIRES

› LEADER MONDIAL EN ACCÈS PUBLIC

**SKIDATA**  
KUDELSKI GROUP

**SKIDATA est un leader global dans les solutions de gestion de l'accès et des revenus destinées tant aux personnes qu'aux véhicules. Leader sur le marché, l'entreprise n'a cessé de conforter sa position au fil des ans et compte aujourd'hui 10 000 installations déployées dans 97 pays. Elle peut s'appuyer sur 1 200 experts internationaux dans 23 filiales et 3 joint-ventures.**

**SKIDATA a étendu sa présence internationale ces dernières années en pénétrant de nouveaux marchés tels que la Lettonie, le Botswana, le Guatemala, le Panama et le Paraguay. En 2015, l'entreprise a réalisé plus de 700 nouvelles installations et célébré son 7 000<sup>e</sup> système de parking. SKIDATA a également ouvert de nouveaux bureaux en Tunisie et en Inde.**

---

## SOLUTIONS COMPLÈTES SUR UNE PLATEFORME UNIQUE

SKIDATA offre des solutions innovantes et parfaitement dimensionnées réunissant, sur une seule plateforme, le système d'accès sécurisé, des outils de vente et de marketing personnalisés, la gestion optimisée des processus d'affaires et la gestion des données. Ces solutions s'intègrent aisément avec des systèmes tiers.

---

## MAÎTRISER LES BESOINS COMPLEXES DES CLIENTS

Les exigences auxquelles SKIDATA doit répondre sont toujours plus diverses et complexes: assurer un accès rapide et confortable, tirer parti de l'analyse des données récoltées, élaborer un flux de travail performant, générer des ventes, intégrer des systèmes tiers, ainsi que de multiples autres demandes formulées par les clients.

SKIDATA contribue à la simplification des opérations et assure leur efficacité durable. L'entreprise veille à l'optimisation des revenus de ses clients et aide ces derniers à se développer.

---

## TECHNOLOGIES INNOVANTES

Porté par une culture de l'innovation, SKIDATA est non seulement le leader mondial dans le domaine de l'accès public mais aussi un leader en matière d'innovation dans son industrie. Environ 200 développeurs répartis sur six sites élaborent les nouvelles solutions. Les clients de SKIDATA ont accès à une large palette de technologies innovantes.

---

## UN PIONNIER DANS L'ACCÈS POUR LE SKI

SKIDATA est pionnier et leader mondial dans le domaine de l'accès pour les stations de montagne. L'expérience du ski et des remontées mécaniques que connaissent les skieurs aujourd'hui a, dans une large mesure, été façonnée par SKIDATA.

En 1977, SKIDATA a introduit les premières caisses et imprimantes spécialement dédiées aux stations de ski. En 1983, la seconde génération de lecteurs de forfaits a rendu possible la facturation globale, permettant le regroupement de stations sur un unique forfait. En 1987, SKIDATA a développé des cartes d'accès mains-libres basées sur la technologie RFID (Radio Frequency Identification). Pouvant être lues depuis la poche du skieur en mouvement, ces cartes ont rendu obsolète le contrôle manuel des forfaits.

---

## BIEN POSITIONNÉ POUR LE FUTUR

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

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

Afin d'assurer sa croissance aussi bien en termes de qualité que de rentabilité, l'entreprise continuera à accorder une grande importance à l'amélioration continue de ses structures et de ses processus afin d'optimiser encore les avantages que ses solutions apporteront aux clients, aux opérateurs et aux utilisateurs.



## Solutions pour la gestion des parkings hors rue # 1 mondial du secteur

Plus de 7 000 opérateurs dans le monde font confiance à SKIDATA pour la gestion de leurs installations de parking.

La dernière génération dans ce domaine est une solution sans ticket utilisant la technologie de reconnaissance de plaque d'immatriculation. Ce système a pour avantage de fluidifier les entrées et les sorties et de réduire les files d'attente. Il intègre une application permettant aux consommateurs de payer leur stationnement en relation avec leur plaque d'immatriculation.

## Barrier.Gate



## Solutions d'accès pour les stations de montagne # 1 mondial du secteur

SKIDATA est pionnier et leader mondial dans le domaine de l'accès aux stations de montagne.

La dernière innovation dans ce secteur se nomme EasyBoarding.Gate et consiste en un portail d'accès aux télécabines totalement automatique. Le système permet aux usagers d'accéder à leur portail respectif jusqu'à ce que le nombre prescrit de passagers soit atteint et attribue alors à ce groupe une cabine. En autorisant une exploitation optimale de la capacité des installations, ces nouveaux portails se traduisent pour les opérateurs par une rentabilité accrue.

## EasyBoarding.Gate



53

## Gamme de solutions pour l'accès et la gestion des visiteurs

Ces solutions sont conçues pour gérer l'accès d'un grand nombre de personnes à des infrastructures telles que les stades, les parcs d'attraction, les sites d'expositions, les transports publics et les destinations touristiques.

La vitesse et la sécurité sont les défis majeurs dans les installations d'accès pour les visiteurs. Détenant un record mondial, le système de tourniquet Vario.Gate peut revendiquer l'accès le plus rapide du marché. Il est en mesure de gérer plus de 2 000 personnes à l'heure. Plus de 200 stades à travers le monde bénéficient de tels systèmes SKIDATA.

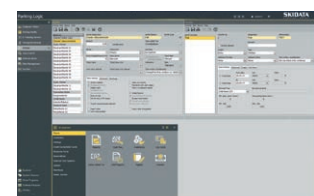
## Vario.Gate



## Services accompagnant le déploiement des systèmes et leur gestion

Les services font partie intégrante de l'offre SKIDATA. Ils incluent les processus de support, la livraison et le déploiement coordonnés de l'ensemble de la plateforme, le transfert des connaissances à travers des programmes de formation et un support sur demande assuré par des spécialistes dans leurs domaines respectifs.

## Expert Services



# SKIDATA MARCHÉS 2015

LEADER MONDIAL EN ACCÈS PUBLIC

AÉROPORT INTERNATIONAL D'AUCKLAND - NOUVELLE-ZÉLANDE



MERRION CENTRE LEEDS - ROYAUME-UNI



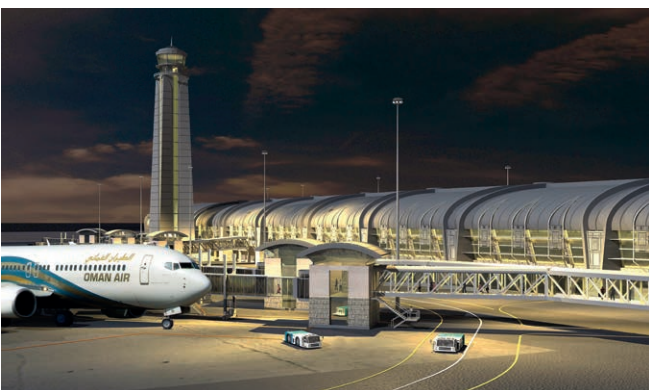
WINTER PARK RESORTS - USA



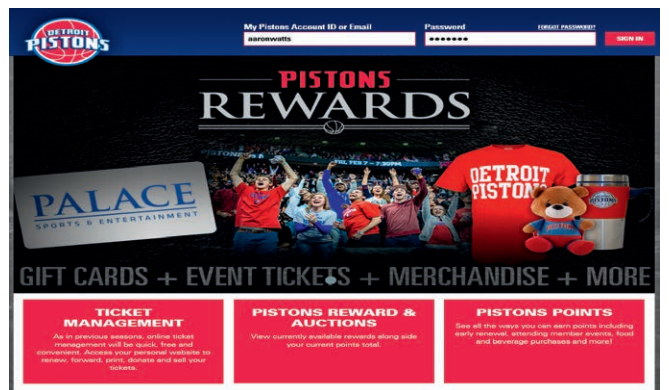
CAP TOWN STADIUM - AFRIQUE DU SUD



AÉROPORT INTERNATIONAL DE SALALAH - OMAN



ÉQUIPE DE BASKET DES DETROIT PISTONS - USA





# UN LEADER MONDIAL EN ACCÈS PUBLIC AVEC PLUS DE 10 000 INSTALLATIONS DÉPLOYÉES DANS LE MONDE

REAL PLAZA SALAVERRY - PÉROU



AÉROPORT FÈS-SAÏSS - MAROC



BAD GASTEIN - AUTRICHE



GRAN TORRE SANTIAGO - CHILI



STEAMBOAT RESORT - USA



AS MONACO FOOTBALL CLUB - MONACO



# GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE



# GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

**Le présent rapport est établi en exécution de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2015.**

**Conformément aux dispositions de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), les modifications statutaires requises par l'ORAb ont été votées lors de l'assemblée générale qui s'est tenue le 31 mars 2015.**

*Les statuts de Kudelski SA peuvent être consultés sur le site du Groupe Kudelski à la page suivante:  
<http://www.nagra.com/investors/publications>*

---

## 1. STRUCTURE DU GROUPE ET ACTIONNARIAT

### 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 du Groupe Kudelski 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 deux divisions: integrated Digital TV (Télévision Numérique intégrée) et Accès Public. Les départements finance, juridique, ressources humaines et propriété intellectuelle sont en support de l'ensemble de l'organisation.

La division iDTV comprend les ventes et les opérations, les trois unités produits (Content Access Management, Middleware / Multiscreen et Cyber Security) qui ont la responsabilité de la définition de la recherche et développement, le marketing et la production des produits, ainsi que des sociétés dédiées à certains produits (notamment SmarDTV).

La division Accès public, quant à elle, comprend trois unités (Car Access; People Access (ski); People Access (manifestations)).

Les résultats sectoriels sont présentés dans la note 6 du rapport financier 2015 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 2015. Des informations complémentaires sont également présentées dans les chiffres clés du rapport annuel 2015.

#### **1.1.2. Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation**

Kudelski SA est une société holding suisse cotée à la SIX Swiss Exchange (Ticker: KUD; val. No 001226836/ ISIN: CH0012268360) avec une capitalisation boursière au 31 décembre 2015 de CHF 714 713 574. 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, le siège social, le capital-actions ainsi que les participations détenues par les sociétés du Groupe non cotées et incluses dans le périmètre de consolidation figurent aux pages 155 et 161 du rapport financier 2015 du Groupe Kudelski.

## PRÉSENCE INTERNATIONALE

|                         |                | iDTV           | ACCÈS PUBLIC |
|-------------------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>EUROPE</b>           | Allemagne      | ■              | ■            |
|                         | Autriche       | ■              | ■            |
|                         | Belgique       | □              | ■            |
|                         | Espagne        | ■              | ■            |
|                         | France         | ■              | ■            |
|                         | Italie         | ■              | ■            |
|                         | Norvège        | ■              | □            |
|                         | Pays-Bas       | ■              | ■            |
|                         | Portugal       | ■              | □            |
|                         | Royaume-Uni    | ■              | □            |
|                         | Russie         | ■              | ■            |
|                         | Slovénie       | ■              | □            |
|                         | Suède          | □              | ■            |
|                         | Suisse         | ■              | ■            |
|                         | Turquie        | □              | ■            |
| <b>AMÉRIQUES</b>        | Brésil         | ■              | ■            |
|                         | Chili          | □              | ■            |
|                         | Pérou          | ■              | □            |
|                         | USA            | ■              | ■            |
|                         | Uruguay        | □              | ■            |
|                         | <b>AFRIQUE</b> | Afrique du Sud | □            |
| Tunisie                 |                | □              | ■            |
| <b>ASIE / PACIFIQUE</b> | Australie      | ■              | ■            |
|                         | Chine          | ■              | □            |
|                         | Corée du Sud   | ■              | □            |
|                         | Hong Kong      | ■              | □            |
|                         | Inde           | ■              | ■            |
|                         | Japon          | ■              | ■            |
|                         | Malaisie       | □              | ■            |
|                         | Singapour      | ■              | □            |
|                         | Taiwan         | ■              | □            |

### 1.2. Actionnaires importants

Au 31 décembre 2015, les principaux actionnaires de Kudelski SA forment un groupe d'actionnaires dont la participation s'élève à 63,38% et constitué de M. André Kudelski, Mme Marguerite Kudelski, Mme Isabelle Kudelski Haldy, Mme Irène Kudelski Mauroux et de leurs descendants respectifs. Les actions sont détenues en propre ou par l'intermédiaire d'une structure de détention

dont les personnes susmentionnées sont bénéficiaires. A la connaissance du Groupe, aucun autre actionnaire ne détient plus de 3% des droits de vote et il n'existe pas de pactes d'actionnaires entre le pool familial et d'autres actionnaires. La structure de l'actionnariat, qui confère au pool familial Kudelski le contrôle du Groupe Kudelski, assure la stabilité à long terme du Groupe.

Cette stabilité est déterminante pour assurer une continuité et une indépendance à long terme, éléments essentiels pour les principaux clients du Groupe.

Pour plus d'informations, prière de consulter les annonces de participation effectuées auprès de la SIX Swiss Exchange accessible à l'adresse suivante: <http://www.nagra.com/investors/publications>

Toutes les annonces de participation effectuées auprès de la SIX Swiss Exchange sont également accessibles sur le site internet de la SIX Swiss Exchange à l'adresse suivante: [http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security\\_info\\_fr.html?id=CH0012268360CHF4](http://www.six-swiss-exchange.com/shares/security_info_fr.html?id=CH0012268360CHF4) puis en cliquant sur le lien concernant les transactions du management.

| AU 31 DÉCEMBRE 2015    | ACTIONS NOMINATIVES | ACTIONS AU PORTEUR | CAPITAL-ACTIONS DÉTENU | DROITS DE VOTE |
|------------------------|---------------------|--------------------|------------------------|----------------|
| Pool familial Kudelski | 46 300 000          | 14 394 423         | 35,17%                 | 63,38%         |

### 1.3. Participations croisées

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

## 2. STRUCTURE DU CAPITAL

### 2.1. Montant du capital ordinaire, autorisé et conditionnel au 31.12.2015 et

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

#### **Capital ordinaire**

Le capital-actions est de CHF 540 911 470. Il est divisé en 49 461 147 actions au porteur, d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et 46 300 000 actions nominatives, d'une valeur nominale de CHF 1 chacune. Chaque action donne droit à une voix. Les actions sont entièrement libérées.

#### **Capital autorisé**

Le conseil d'administration est autorisé à augmenter le capital-actions en une ou plusieurs étapes, jusqu'au 8 avril 2016, d'un montant maximum de CHF 40 881 640 par l'émission de 3 768 164 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune et de 3 200 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune à libérer entièrement. Le prix 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. Les droits de souscription préférentiels des actionnaires peuvent être exclus et attribués à des tiers par le conseil d'administration en vue de l'acquisition d'entreprises, de parties d'entreprises ou du financement entier ou partiel de l'acquisition d'autres sociétés, en Suisse ou à l'étranger. Toutes

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

#### **Capital conditionnel**

Le capital conditionnel s'élève à CHF 108 526 090 et est structuré comme suit:

- un montant maximum de CHF 8 526 090 par l'émission d'un maximum de 852 609 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 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;
- un montant maximum de CHF 100 000 000 par l'émission d'un maximum de 10 000 000 d'actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune, à libérer entièrement, au fur et à mesure de l'exercice des droits de conversion liés 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 7 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.

### 2.3. Modifications du capital

| EN MILLIERS DE CHF                          | 31.12.15       | 31.12.14       | 31.12.13       |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Capital-actions nominatives                 | 46 300         | 46 300         | 46 300         |
| Capital-actions au porteur                  | 494 611        | 492 747        | 491 582        |
| Réserve légale                              | 110 000        | 110 000        | 110 000        |
| Réserve générale issue d'apports de capital | 8 300          | 19 111         | 29 877         |
| Bénéfice net                                | -29 495        | -29 905        | -33 872        |
| Bénéfice au bilan                           | 156 320        | 191 224        | 226 519        |
| <b>TOTAL DES FONDS PROPRES</b>              | <b>815 532</b> | <b>859 382</b> | <b>904 278</b> |

*Les informations relatives aux modifications du capital intervenues en 2015, 2014 et 2013 figurent dans les états financiers du Groupe des années correspondantes. Concernant la réserve générale issue d'apports de capital, des informations sont disponibles à la note 3.4 du rapport statutaire de Kudelski SA dans le rapport financier 2015 du Groupe Kudelski.*

### 2.4. Actions et bons de participation

Le capital de Kudelski SA au 31 décembre 2015 se compose de 46 300 000 actions nominatives d'une valeur nominale de CHF 1 chacune et de 49 461 147 actions au porteur d'une valeur nominale de CHF 10 chacune. Chaque action donne droit à une voix lors de l'assemblée générale ainsi qu'à un dividende proportionnel à la valeur nominale de l'action quelle qu'en soit la nature. Il n'existe pas de bons de participation au sein de Kudelski SA.

### 2.5. Bons de jouissance

Il n'existe pas de bons de jouissance au sein de Kudelski SA.

### 2.6. Restrictions de transfert et inscriptions des «nominees»

En vertu des statuts de Kudelski SA, les actions nominatives sont transmissibles par la remise du titre endossé et moyennant approbation par le conseil d'administration et inscription au registre des actions. Demeurent réservées les dispositions de la Loi fédérale sur les titres intermédiés.

Le conseil d'administration peut 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 ou 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. 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 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.

Concernant l'admissibilité des inscriptions de «nominees», il n'existe pas au sein de Kudelski SA de règlement concernant de telles inscriptions.

La restriction de la transmissibilité des actions nominatives sont décidées par l'assemblée générale si le vote recueille au moins les deux tiers des voix attribuées aux actions représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées.



## **2.7. Emprunts convertibles et options**

### ***Emprunt convertible***

La société n'a pas d'emprunt convertible en cours.

### ***Options***

La société n'a pas de plan d'option en cours.

### ***Plan d'achat d'actions***

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 2015 est disponible à la note 44 de l'annexe aux comptes consolidés.

### 3. CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

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

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

#### 3.1. Membres du conseil d'administration

|   | ANNÉE DE<br>NAISSANCE | NATIONALITÉ | FORMATION  | PREMIÈRE<br>ÉLECTION | TERME DU<br>MANDAT |
|---|-----------------------|-------------|--|----------------------|--------------------|
| <b>ANDRÉ KUDELSKI*</b><br>Président du conseil<br>et administrateur délégué | 1960                  | Suisse      | <b>DIPLÔME D'INGÉNIEUR-PHYSICIEN</b><br>Ecole polytechnique fédérale de Lausanne<br>(EPFL)   | 1987                 | 22.03.2016         |
| <b>CLAUDE SMADJA</b><br>Vice-président du conseil<br>et «lead director»     | 1945                  | Suisse      | <b>LICENCE EN SCIENCES POLITIQUES</b><br>Université de Lausanne  | 1999                 | 22.03.2016         |
| <b>PATRICK FÛTISCH</b>  | 1933                  | Suisse      | <b>DOCTORAT EN DROIT</b><br>Université de Lausanne<br><b>BREVET D'AVOCAT</b>   | 1992                 | 22.03.2016         |
| <b>LAURENT DASSAULT</b>   | 1953                  | Française   | <b>LICENCE EN DROIT DES AFFAIRES</b><br><b>DIPLÔME DE L'ESLSCA</b><br>Ecole supérieure libre des sciences<br>commerciales appliquées, Paris                | 1995                 | 22.03.2016         |
| <b>PIERRE LESCURE</b>   | 1945                  | Française   | <b>DIPLÔME UNIVERSITAIRE EN LETTRES</b><br><b>ET EN JOURNALISME</b><br>Centre de formation des journalistes, Paris   | 2004                 | 22.03.2016         |
| <b>MARGUERITE KUDELSKI</b>  | 1965                  | Suisse      | <b>INGÉNIEUR EN MICROTECHNIQUE</b><br><b>DOCTEUR EN MICROTECHNIQUE</b><br>Ecole polytechnique fédérale de Lausanne<br><b>EXECUTIVE MBA</b><br>IMD Lausanne | 2006                 | 22.03.2016         |
| <b>ALEXANDRE ZELLER</b>   | 1961                  | Suisse      | <b>LICENCE EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES</b><br>Université de Lausanne   | 2007                 | 22.03.2016         |
| <b>JOSEPH DEISS</b>   | 1946                  | Suisse      | <b>DOCTORAT EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES</b><br>Université de Fribourg  | 2012                 | 22.03.2016         |
| <b>ALEC ROSS</b>  | 1971                  | Américaine  | <b>LICENCE EN HISTOIRE</b><br>Université de Northwestern, USA  | 2014                 | 22.03.2016         |

\* 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 FŒTISCH**



**LAURENT DASSAULT**



**PIERRE LESCURE**



**MARGUERITE KUDELSKI**



**ALEXANDRE ZELLER**



**JOSEPH DEISS**



**ALEC ROSS**

## MANDATS EN COURS

### GRUPE KUDELSKI

### AUTRES:

#### ANDRÉ KUDELSKI

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

- Conax AS, en Norvège, président du conseil d'administration
- Nagravisio SA, en Suisse, administrateur délégué
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, président et administrateur délégué
- NagraStar LLC., aux Etats-Unis, Co-Chairman
- SKIDATA AG, en Autriche, membre du conseil de surveillance
- SmarDTV SA, en Suisse, président du conseil d'administration

- Aéroport International de Genève, en Suisse, premier vice-président
- Comité d'économiesuisse, en Suisse, membre
- École polytechnique fédérale de Lausanne (EPFL), (Suisse), membre du Strategic Advisory Board
- HSBC Private Banking Holdings (Suisse) SA, administrateur
- Swiss-American Chamber of Commerce, en Suisse, Vice-Chairman

#### 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.

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

#### PATRICK FÖTISCH

Patrick Fötsch 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.

- Nagravisio SA, en Suisse, président
- Nagra France SAS, président
- NAGRA PLUS SA, en Suisse, administrateur
- SkiData AG, en Autriche, membre du conseil de surveillance
- NagraID SA, en Suisse, président (jusqu'au 2 mai 2014)\*

\*Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 2 mai 2014

- AMRP Handels, en Suisse, président

## MANDATS EN COURS

### AUTRES:

#### 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.

- 21 Centrale Partners SA, en France, membre du conseil de surveillance
- Amis du FRAC (Fonds Régional d'Art Contemporain en Aquitaine), en France, président
- Amis du Musée Centre Pompidou, Association, en France, Administrateur
- Arqana SAS, en France, conseiller auprès du Directeur
- Artcurial SA, en France, administrateur
- Artcurial Développement Sarl, en France, co-gérant
- Association des Amis du Musée National d'Art Moderne, en France, administrateur
- Association pour la Diffusion Internationale de l'Art Français (ADIAF), Administrateur
- Association pour la Mémoire des Enfants cachés et des Justes (AMECJ), Membre du Conseil d'Administration et Trésorier
- Catalyst Investments II L.P., en Israël, Chairman of the Advisory Board
- DASSAULT BELGIQUE AVIATION S.A, en Belgique, Administrateur
- DASSAULT INVESTISSEMENTS Sarl, en France, Gérant
- Dassault Wine Estates SAS, en France, président
- Financière Louis Potel & Chabot SAS, en France, administrateur
- Groupe Industriel Marcel Dassault SAS, en France, directeur général délégué et membre du conseil de surveillance
- Immobilière Dassault SA, en France, président du conseil de surveillance
- LA MAISON SA, au Luxembourg, membre du conseil de surveillance
- Laurent Dassault Rond Point (LDRP) SCI, en France, associé gérant
- Lepercq, de Neuflyze & Co. Inc., aux États-Unis, board member
- L. REAL ESTATE SCA SICAR, au Luxembourg, Chairman of the Investors Committee
- MIDWAY AIRCRAFT INSTRUMENT CORPORATION, aux Etats-Unis, président
- ONE DROP France (association), président
- Organisation pour la prévention de la Cécité (OPC), Association, en France, Administrateur
- PECHEL INDUSTRIES SAS, en France, membre du comité de suivi
- Power Corporation of Canada (société par actions), au Canada, administrateur
- SAGARD PRIVATE EQUITY PARTNERS SAS, en France, membre du comité consultatif
- Sita SA, en Suisse, administrateur
- SOGITEC Industries SA, en France, administrateur
- WARWYCK Private Bank Ltd, à l'Ile Maurice, administrateur

#### 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 rédacteur en chef 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 audio-visuelle et cinématographique ainsi que la fourniture de conseils en communication. De 2008 à 2014, il a dirigé le Théâtre Marigny à Paris. Depuis le 1er juillet 2014, Pierre Lescure est président du Festival de Cannes. Depuis septembre 2014, il est également chroniqueur du lundi au vendredi, de 19h à 20h15, dans l'émission quotidienne «C à vous» sur la chaîne de télévision française France 5.

- ANNAROSE PRODUCTIONS Sarl, en France, président-directeur général
- Association française du festival international du film (dites le Festival de Cannes), en France, président
- DTS Distribuidora de Televisión Digital, S.A. (Digital+), en Espagne, membre du conseil de surveillance
- Lagardère SCA, en France, membre du conseil de surveillance
- Molotov SAS, en France, président du conseil d'administration

---

## MARGUERITE KUDELSKI

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

clés pour le Groupe au sein du département finance de 2004 à 2006. En 2007, Marguerite Kudelski devient consultante indépendante (business development et conseil de gestion) avant de reprendre, dès décembre 2011, la gestion de l'activité historique du Groupe Kudelski, l'audio, qui a été transférée à la société Audio Technology Switzerland SA. Elle exerce au sein de cette société la fonction de présidente du conseil d'administration. Jusqu'à fin 2014, Marguerite Kudelski était également responsable du département R&D et depuis début 2015, elle a un rôle de conseiller stratégique pour cette société.

---

## MANDATS EN COURS

### AUTRES:

- Audio Technology Switzerland SA, en Suisse, présidente

---

## ALEXANDRE ZELLER

Alexandre Zeller commence sa carrière professionnelle en 1984 dans la société Nestlé en qualité d'auditeur de gestion. Il rejoint trois ans plus tard le Credit Suisse, banque au sein de laquelle il commence par exercer diverses fonctions dans le domaine des crédits et de la gestion de fortune aux niveaux suisse et international, tout en dirigeant différentes succursales, puis en 1999, il est nommé à la direction générale puis CEO du Credit Suisse Private Banking.

En novembre 2002, il rejoint la Banque Cantonale Vaudoise en tant que président de la direction générale. De juillet 2008 à février 2012, il est CEO de HSBC Private Bank (Suisse) et Regional CEO Europe and Middle East dès octobre 2010. Depuis mars 2012, Alexandre Zeller est administrateur indépendant et depuis mai 2013, il est également président du conseil d'administration de SIX Group SA.

### AUTRES:

- Banque Lombard Odier & Cie SA (Suisse), administrateur, membre du comité d'audit et du comité risques.
- Maus Frères SA, en Suisse, administrateur
- SIX Group SA, en Suisse, président du conseil d'administration

---

## JOSEPH DEISS

Joseph Deiss obtient un doctorat en sciences économiques et sociales à l'Université de Fribourg (Suisse) en 1971. Il œuvre ensuite comme «research student» à l'Université de Cambridge, au Royaume-Uni, puis revient à l'Université de Fribourg où il est chargé de cours d'économie en 1973 puis privat-docent en 1977. Il est nommé professeur extraordinaire en 1983 puis professeur ordinaire d'économie politique dès 1984, fonction qu'il occupe jusqu'en 1999. Durant cette période, il enseigne également en tant que professeur invité auprès de différentes universités suisses, à savoir notamment l'ETH à Zurich, l'Université de Lausanne et celle de Genève. Entre 1996 et 1998, il est doyen de la faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg.

Parallèlement à sa carrière académique, Joseph Deiss a suivi une carrière politique. Il est député

du Grand Conseil du canton de Fribourg de 1981 à 1991, année durant laquelle il en est le Président.

De 1991 à 1999, il siège au Conseil National. Il est notamment Préposé à la surveillance des prix de 1993 à 1996. En 1999, il est élu au Conseil Fédéral où il est successivement responsable du Département Fédéral des Affaires Etrangères (1999 à 2002) et du Département Fédéral de l'Economie (2003 à 2006). En 2004, il est élu Président de la Confédération pour une année. Joseph Deiss quitte le Conseil Fédéral en 2006. Dès lors, il travaille comme consultant dans le domaine des affaires et occupe des postes d'administrateur auprès de différentes entreprises. En juin 2010, il est élu Président de la 65e session de l'Assemblée Générale des Nations Unies, occupant cette fonction de septembre 2010 à septembre 2011.

### AUTRES:

- Adolphe Merkle Foundation, en Suisse, président
- Clinique Générale-Ste-Anne SA, en Suisse, président
- General Electric (Switzerland) GmbH, président
- Interprox SA, en Suisse, président
- Liberty Global, European Advisory Council, membre
- Zurich Insurance Company Ireland (ZIP), en Irlande, administrateur
- Zurich Insurance Group AG, en Suisse, International Advisory Council, vice-président



## MANDATS EN COURS

### 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 Etats-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 livre «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».

### AUTRES:

- Amida Technology Solutions Inc, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- AnchorFree Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Andela Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- FiscalNote Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Jobbatical Inc., en Estonie, membre du conseil de surveillance
- Leeds Equity Partners LLC, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Teach for America, aux Etats-Unis, membre du conseil consultatif
- Telerivet Inc., aux Etats-Unis, membre du conseil d'administration

### 3.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

### 3.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de mandats admis

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

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

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

Les mandats exercés pour des entités juridiques contrôlées directement ou indirectement par une même personne ou entité juridique ou par un même groupe de personnes ou entités

juridiques agissant de concert ou à la demande de l'une de ces personnes ou entités juridiques sont réputés ne constituer qu'un seul mandat pour les besoins de cette disposition.

### 3.4. Election et durée du mandat

Le conseil d'administration se compose de un à dix membres. Les membres du conseil sont nommés par l'assemblée générale pour une année. Le mandat s'achève à la fin de l'assemblée générale ordinaire suivante. Tous les membres 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 la nomination 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 rémunération et de nomination, les fonctions inaliénables et intransmissibles établies par la loi (art. 716 CO). L'organisation interne du conseil d'administration est définie dans les statuts et dans le règlement du conseil d'administration. Le règlement est disponible sur demande auprès du secrétariat général du Groupe Kudelski par téléphone au +41 21 732 01 27 ou par courrier à l'adresse suivante: 22-24 route de Genève, 1033 Cheseaux-sur-Lausanne.



|                     | COMITÉ<br>D'AUDIT | COMITÉ<br>STRATÉGIQUE | COMITÉ DE<br>RÉMUNÉRATION<br>ET DE NOMINATION |
|---------------------|-------------------|-----------------------|---|
| ■ Président         |                   |                       |   |
| ■ Membre            |                   |                       |   |
| André Kudelski      |                   | ■                     |   |
| Claude Smadja       | ■                 | ■                     | ■   |
| Laurent Dassault    |                   |                       |   |
| Patrick Fœtisch     |                   |                       | ■   |
| Marguerite Kudelski | ■                 |                       |   |
| Pierre Lescure      |                   | ■                     | ■   |
| Alexandre Zeller    | ■                 | ■                     | ■   |
| Joseph Deiss        | ■                 |                       | ■   |
| Alec Ross           |                   | ■                     |   |

### 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. Si le conseil d'administration attribue la fonction d'administrateur délégué à son président, un «lead director» est également élu parmi ses membres. Dans le cas contraire, 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 comptes semestriels, 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 l'assemblée générale en l'absence du président.

La gestion de la société peut être déléguée à l'administrateur délégué, sauf disposition contraire de 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 cumulées par une même personne. 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 d'activité dans lesquels le Groupe opère. Il existe des mécanismes de contrôle qui contrebalancent un risque potentiel du cumul de ces fonctions au travers de l'institution du «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. Il préside le conseil d'administration dans les situations de conflit d'intérêts du président et administrateur délégué. Ainsi, le «lead director» peut 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. Ils 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 dispose d'une expérience avérée en matière de comptabilité. Tous les membres peuvent se prévaloir de connaissances ou d'expérience pratique en matière de gestion financière. Le comité d'audit se réunit en principe trois fois par an. Le comité d'audit peut demander à tout moment des analyses de risque détaillées dans les différents secteurs d'activités du Groupe ainsi que dans des domaines spécifiques de son choix. Le comité d'audit fait appel à des experts externes au conseil d'administration s'il l'estime nécessaire pour l'accomplissement de ses tâches.

Le comité d'audit supervise le processus interne de reporting financier de la société et en assure l'intégrité, la transparence et la qualité. Il veille à la conformité de la comptabilité aux règles applicables en la matière de même qu'à la mise à jour et à la fourniture permanentes d'informations financières à l'entreprise.

Il 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 présentant ses recommandations au conseil d'administration sur l'adéquation, l'efficacité et la véracité des processus comptables.

### Comité stratégique

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

Le comité stratégique a pour mission l'examen et la définition de la stratégie du Groupe. Il conçoit les options stratégiques de développement dans le but d'assurer la progression à long terme de la position concurrentielle du Groupe et de sa valeur pour les actionnaires. A cette fin, le comité stratégique observe l'évolution des marchés et de la position concurrentielle du Groupe, conçoit des modèles de développement futur et veille au développement du Groupe 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.

### Comité de rémunération et de nomination

Le comité de rémunération et de nomination 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 assiste le conseil d'administration dans l'établissement et la révision périodique de la stratégie de rémunération de la société, de ses lignes directrices et des critères de performance, ainsi que dans la préparation des propositions à l'assemblée générale concernant la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction (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.

### **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 2015, le conseil d'administration et ses comités se sont réunis comme suit:

|   |        |
|---|--------|
| Conseil d'administration                | 8 fois |
| Comité stratégique                      | 3 fois |
| Comité d'audit                          | 3 fois |
| Comité de rémunération et de nomination | 2 fois |

Le taux moyen de présence aux réunions du conseil d'administration a atteint 97%. Les réunions du conseil d'administration ont duré en moyenne quatre heures et celles des comités trois heures en moyenne.

### 3.6. Compétences

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

#### **Le conseil d'administration**

Le conseil d'administration a notamment les compétences suivantes:

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

#### **La direction générale**

Le conseil d'administration a délégué à l'administrateur délégué la gestion entière de la société. Sont réservées les dispositions impératives de la loi et les dispositions contraires des statuts. 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 docu-

ments informatifs concernant le Groupe et ses entités, ainsi que des commentaires de l'administrateur délégué lorsque ce dernier l'estime nécessaire.

- Au minimum deux fois par an, des membres de la direction générale sont invités à présenter leurs activités aux membres du conseil d'administration. Ces derniers peuvent également poser des questions directement aux directeurs de la société quand ils le souhaitent.
- A chaque séance du conseil d'administration, pour autant que la marche des affaires le justifie et en fonction de l'ordre du jour, des membres de la direction générale, des cadres du Groupe ou des experts externes sont invités à présenter des sujets spécifiques aux membres du conseil d'administration.

#### **Opérations et stratégie**

- Les membres de la direction générale coordonnent leurs actions et prennent les décisions relatives à la gestion du groupe lors des «Executive Board Committees» dont la fréquence et la durée sont fonction des besoins du Groupe. En 2015, ce comité s'est réuni presque toutes les deux semaines pour une durée moyenne de trois heures.
- La direction de l'activité iDTV est, quant à elle, assurée par un «Executive Board Group Operations» composé du Président et administrateur délégué (CEO), du Directeur financier (CFO), du Directeur des opérations (COO) ainsi que des cadres supérieurs de l'activité iDTV. Ce comité se réunit deux fois par mois pour une durée de 2h30 et traite des thèmes spécifiques et pertinents pour la division iDTV. Par ailleurs, les membres de la direction générale ainsi que le General Counsel, Directeur juridique, le Senior Vice President Directeur des Ressources Humaines, le Senior Vice President «Intellectual Property» et le secrétaire général se réunissent deux fois par mois pour une durée de trente minutes au sein de l'«Executive Board Group Functions» pour discuter des thèmes relatifs à ces fonctions et n'entrant pas directement dans les opérations. Enfin la synchronisation entre la direction générale et les membres de l'«Executive Board Group Operations» et de l'«Executive Board Group Functions» se fait lors des réunions de l'«Executive Board Group Management» qui se tiennent deux fois par mois pour une durée d'une heure.

- La direction de l'activité Accès Public est assurée par le conseil de surveillance composé d'un administrateur du Groupe, de l'administrateur délégué et CEO du Groupe, du CFO du Groupe et d'un membre non exécutif (actuellement M. Charles Egli, ancien directeur du Groupe) qui assure la présidence de ce conseil. Ce conseil supervise l'ensemble de la division. Le conseil de surveillance se réunit au moins quatre fois par année pour une durée moyenne de 3h30 et traite des thèmes spécifiques et pertinents de la division Accès Public. Les cadres supérieurs de l'activité Accès Public

établissent des rapports réguliers au conseil de surveillance et sont invités à y participer suivant les thèmes.

- Dans les secteurs clés du Groupe, des comités ad hoc composés d'un panel transdisciplinaire d'experts internes évaluent les risques et opportunités de marché, stratégiques, opérationnels, juridiques et financiers. Ces comités gèrent les processus liés aux risques ou opportunités évalués, proposent des mesures et contrôlent l'implémentation de ces mesures. Il existe notamment un comité de sécurité et un comité d'innovation. Les décisions, informations et commentaires issus de ces comités sont transmis aux membres de la direction générale ainsi qu'aux cadres supérieurs de l'activité concernée par les moyens adaptés à l'information à transmettre.

### **Finance**

- L'entité «Controlling» effectue des analyses financières et opérationnelles régulières destinées à identifier les risques opérationnels et financiers tout au long de la chaîne de valeur des différentes activités des sociétés du Groupe et propose et coordonne les améliorations et actions correctives à apporter. Cette entité met également à la disposition de la direction générale et des départements opérationnels une plateforme de services analytiques.
- Le Controlling élabore mensuellement une série de rapports mis à la disposition de la direction générale, rapports qui sont ensuite adaptés et transmis à chaque responsable régional et d'unité d'affaires avec les mesures d'analyses correspondantes. Ces rapports comprennent notamment: un rapport donnant une vue d'ensemble du Groupe par activité avec une évolution des comptes de pertes et profits, leurs déviations par rapport au budget annuel et les adaptations selon les révisions trimestrielles de la prévision annuelle par entité ainsi que leurs indicateurs opérationnels; un rapport de ventes comprenant des analyses par région, par client et par type de ventes ainsi que leur marge; un rapport sur l'évolution des coûts opérationnels par centre de coûts; un rapport sur le développement financier de projets clés et un rapport mensuel et trimestriel des flux de trésorerie du Groupe et de chaque segment pour l'année en cours et l'année à venir.
- Par ailleurs, le Groupe dispose d'un contrôle interne basé sur un référentiel COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Celui-ci vise à fournir une «assurance raisonnable» quant à la réalisation et l'efficacité des opérations, à la fiabilité des informations financières et du reporting et ainsi qu'à la conformité aux lois et réglementations en vigueur. Une équipe est dédiée au contrôle interne. Les différents processus sont périodiquement revus et analysés par l'organe de révision externe (PriceWaterhouseCoopers).

### **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 règlementations de façon générale pour les sociétés du Groupe.

### **Propriété intellectuelle**

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

### **Ressources humaines**

- Le département des ressources humaines dispose d'un outil de développement de la performance («Performance Development System» ou PDS) visant à assurer une adéquation entre les programmes de gestion des collaborateurs et les besoins de l'entreprise. Il permet l'évaluation de la performance et comprend un plan de développement de carrière individuel selon les besoins de l'entreprise. Depuis janvier 2013, un outil PDS entièrement intégré au système de gestion des collaborateurs est disponible en ligne. Il permet de mesurer plus aisément la progression des collaborateurs par rapport à leurs objectifs et d'optimiser ainsi le suivi par leurs managers. En sus du PDS, le système de gestion des collaborateurs comprend actuellement une base de données des recrutements, des employés, des modules de gestion du temps et absences, de gestion de la formation ainsi qu'un module de gestion de la rémunération.

### **Gestion de l'information**

- Le département Corporate IT a développé et applique un ensemble de règles et de procédures concernant la sécurité informatique (règles d'usage des outils informatiques, protections et sauvegarde des données, surveillance, gestion des systèmes, etc.), fixée à un niveau approprié afin de limiter les risques et de fournir un environnement fiable des systèmes d'information.



## 4. DIRECTION GÉNÉRALE

### 4.1. Membres de la direction générale



74

|  | ANNÉE DE<br>NAISSANCE | NATIONALITÉ | FONCTION  | FORMATION   |
|--|-----------------------|-------------|---|---|
| <b>ANDRÉ KUDELSKI</b>  | 1960                  | Suisse      | <b>Président et administrateur<br/>délégué (CEO)</b>  | <b>Diplôme d'ingénieur-physicien</b><br>Ecole polytechnique fédérale<br>de Lausanne (EPFL)                            |
| <b>MAURO SALADINI</b><br>Executive Vice President<br>du Groupe | 1966                  | Suisse      | <b>Directeur financier (CFO)</b>                      | <b>Diplôme d'ingénieur électricien ETHZ</b><br>Ecole polytechnique fédérale<br>de Zurich<br><b>MBA INSEAD, France</b> |
| <b>PIERRE ROY</b><br>Executive Vice President<br>du Groupe     | 1952                  | Suisse      | <b>Directeur des opérations (COO),<br/>Digital TV</b> | <b>Licence en gestion d'entreprise</b><br>Hautes études commerciales (HEC)<br>de l'Université de Lausanne             |

## MANDATS EN COURS

### ANDRÉ KUDELSKI

Voir section 3.1. ci-avant.

### MAURO SALADINI

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

### GRUPE KUDELSKI:

- Conax AS, en Norvège, membre du conseil d'administration
- Nagravisio SA, en Suisse, directeur
- Nagra Media Germany GmbH, en Allemagne, directeur
- SkiData AG, en Autriche, vice-président du conseil de surveillance
- Kudelski Norway AS, en Norvège, président du conseil d'administration
- Nagrad SA, en Suisse, administrateur-délégué (jusqu'au 2 mai 2014) \*  
\* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 2 mai 2014
- Nagrad Security SA, en Suisse, administrateur (jusqu'au 31 août 2014)\*  
\* Cette société ne fait plus partie du Groupe Kudelski depuis le 31 août 2014

### AUTRES:

- Myriad Group AG, en Suisse, administrateur

### PIERRE ROY

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

### GRUPE KUDELSKI

- Conax AS, en Norvège, membre du conseil d'administration
- Nagravisio SA, en Suisse, administrateur et directeur général
- Nagra Media UK Ltd, en Angleterre, administrateur
- Nagravisio Italia s.r.l., en Italie, administrateur
- Nagravisio Iberica SL, en Espagne, administrateur
- Nagra USA Inc., aux Etats-Unis, administrateur
- Nagravisio Asia Pte Ltd., à Singapour, administrateur
- Nagra Media Korea LLC, en Corée du Sud, administrateur
- Nagra Media Pvt Ltd, en Inde, administrateur
- Nagra-Kudelski Ltd, en Angleterre, président (jusqu'à mi-avril 2013)
- OpenTV Europe SASU, en France, président
- OpenTV Australia Pty Ltd, en Australie, administrateur
- SmarDTV SA, en Suisse, administrateur

#### 4.2. Autres activités et groupements d'intérêt

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

#### 4.3. Dispositions statutaires relatives au nombre de mandats admis

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

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

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

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

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

#### 4.4. Contrats de management

Au 31 décembre 2015, il n'y a pas de contrats de management au sein de Kudelski SA.

## 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 2015 du Groupe Kudelski.

## 6. DROIT DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES

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

### 6.1. Limitations et représentation des droits de vote

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

**6.1.2.** Les statuts de Kudelski SA ne prévoient aucune dispositions statutaires relatives à l'octroi d'instructions au représentant indépendant et à la participation par voie électronique à l'assemblée générale.

### 6.2. 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

Les règles statutaires concernant la convocation à l'assemblée générale sont conformes aux prescriptions légales.

L'assemblée générale est convoquée vingt jours au moins avant la date de sa réunion. La convocation est publiée dans la Feuille officielle suisse du commerce.

### 6.4. Inscriptions à l'ordre du jour

Les objets portés à l'ordre du jour sont mentionnés dans la convocation. En matière du droit d'inscription d'objets à l'ordre du jour, les statuts de Kudelski SA ne contiennent



pas de dispositions différentes de celles prévues par le Code des obligations, à savoir, selon l'article 699 CO, «Des actionnaires qui représentent des actions totalisant une valeur nominale de 1 million de francs\* peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour. La convocation et l'inscription d'un objet à l'ordre du jour doivent être requises par écrit en indiquant les objets de discussion et les propositions».

\*Ceci représente 0,19% du capital-actions de Kudelski SA.

### **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 d'«opting-out» ou d'«opting-up». Cela signifie que si un actionnaire atteint la limite prévue par la loi fédérale sur l'infrastructure des marchés financiers (art. 135 LIMF: 33<sup>1/3</sup>% des droits de vote), il serait tenu, en vertu de cette même loi, de présenter une offre publique d'achat.

### **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 31 mars 2015 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 1er janvier 2010. Le réviseur responsable est remplacé au plus tard sept ans après la première année de prise en charge de cette fonction, conformément à l'article 730a al.2 du Code des obligations.

### **8.2. Honoraires de révision**

Le Groupe Kudelski a versé à PricewaterhouseCoopers pour les services d'audit pour l'année 2015 la somme de CHF 1 044 000. 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 2015 la somme de CHF 307 200 composée de CHF 261 600 pour des conseils liés à la fiscalité et de CHF 45 600 pour d'autres services additionnels. Par services additionnels, on entend notamment les prestations telles que l'audit de transactions occasionnelles et d'autres prestations telles que les méthodes comptables nouvelles ou modifiées.

### **8.4. Instruments d'information sur la révision externe**

Le comité d'audit du conseil d'administration a pour objectif de fournir une supervision effective et régulière des processus de reporting financier de la société afin d'assurer son intégrité, sa transparence et sa qualité. A 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, les résultats des travaux de PricewaterhouseCoopers au sein du Groupe Kudelski, les propositions pour rectifier ou améliorer les anomalies notifiées 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. A 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. Le responsable de l'audit interne a, quant à lui, participé à l'une de ces séances pour les parties qui le concernaient. Pour plus d'informations sur le comité d'audit en particulier concernant les critères de sélection, d'évaluation et d'indépendance, voir les sections 3.5.2. et 3.5.3. ci-avant.

---

## 9. POLITIQUE D'INFORMATION

Le Groupe Kudelski informe régulièrement les investisseurs des développements suivants:

- marche des affaires, nouveaux contrats importants;
- changements intervenant à la direction du Groupe;
- acquisitions ou vente de sociétés;
- résultats financiers semestriels et annuels.

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

Les personnes qui souhaitent recevoir les communiqués de presse du Groupe Kudelski ont la possibilité de s'inscrire à une liste d'envoi à partir d'un formulaire publié sur le site Internet du Groupe Kudelski.

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).

Les principaux liens Internet et adresses électroniques figurent en page 168 du présent rapport.

## Dates importantes

- 22 mars 2016: assemblée générale ordinaire à Cheseaux-sur-Lausanne;
- 18 août 2016: publication du rapport financier semestriel et conférence de presse;
- 16 février 2017: publication des résultats financiers 2016 et conférence de presse.



# RAPPORT DE RÉMUNÉRATION



---

## 1. INTRODUCTION

Le présent rapport est établi en conformité avec les dispositions en vigueur, notamment les règles du chapitre sur les rémunérations, participations et prêts de la directive concernant les informations relatives au gouvernement d'entreprise émise par la SIX Swiss Exchange ainsi que celles de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb). Les sections 7 et 8 sont vérifiées par l'organe de révision. Sauf mention spécifique, les informations présentées dans ce rapport reflètent la situation au 31 décembre 2015.

Conformément aux dispositions de l'ORAb, les modifications statutaires requises par l'ORAb, notamment concernant les dispositions relatives aux rémunérations des membres du conseil d'administration et de la direction générale, ont été votées lors de l'assemblée générale qui s'est tenue le 31 mars 2015.

82

---

## 2. APPROBATION DES REMUNÉRATIONS 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 prorata temporis pour la période allant jusqu'à la fin de la période pour laquelle la rémunération a déjà été approuvée.

### 3. PRINCIPES DE RÉMUNÉRATION

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

- cohérence de la rémunération par rapport aux tâches, à la charge de travail et au degré de responsabilité assumées;
- adéquation de la rémunération avec la marche effective des affaires, avec les changements et l'évolution des marchés dans lesquels le Groupe est présent ainsi qu'avec la stratégie à moyen et long 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 nominations (voir section 3.5.2 du rapport de gouvernement d'entreprise) veille à ce que la rémunération globale soit comparable à et compétitive vis-à-vis 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 et de l'Internet sur le marché international, en particulier en Suisse ou dans des régions à fort développement technologique tels que la côte ouest des États-Unis et les pays européens. Il est également tenu compte de la volonté de ne pas diluer excessivement le capital de la société.

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

- entreprises de haute technologie cotées au Nasdaq ou au NYSE;
- entreprises de haute technologie cotées à l'Euronext;

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

avec lesquelles le Groupe est en concurrence notamment pour le recrutement et comparables en terme de complexité opérationnelle et de taille d'entreprise, tout en tenant compte du fait que ces entreprises ne sont pas dans le même secteur d'activité que le Groupe. La vitesse d'évolution du marché dans lequel opèrent ces sociétés est également un critère d'appréciation.

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

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

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

Il n'existe, à l'heure actuelle, aucune disposition prévoyant une prestation ou un avantage particulier, y compris concernant les périodes de blocage des actions, en cas de résiliation du contrat de travail d'un membre de la direction générale ou de départ d'un des membres du conseil d'administration.



Il n'existe pas non plus de telles dispositions en faveur des membres du conseil d'administration, des membres de la direction générale ou en faveur d'autres personnes occupant des fonctions clés au sein du Groupe en cas de changement de contrôle de la société. Les contrats de travail des membres de la direction générale sont des contrats à durée indéterminée avec un délai de congé de 11 mois pour la fin d'un mois, ceci afin d'assurer une stabilité au sein du Groupe.

#### 4. ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION

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

84 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. Ils ont en outre droit à la couverture des frais encourus et des autres dépenses liées à l'exécution de leur tâche.

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

##### 4.2. Membres de la direction générale

Conformément aux articles 30 al. 4, 31 et 32 des statuts ([https://www.nagra.com/sites/default/files/Statuts\\_31\\_03\\_2015.pdf](https://www.nagra.com/sites/default/files/Statuts_31_03_2015.pdf)), la rémunération globale annuelle des membres exécutifs du conseil d'administration ainsi que des membres de la direction générale se compose d'un salaire fixe et d'une part variable. La rémunération est versée en espèces, en actions et sous forme de prestations en nature, comme par exemple la mise à disposition d'une voiture de service ou le paiement de tout ou partie de la prime d'assurance maladie internationale, suisse comprise.

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

Le paiement est effectué pour un maximum de 50% sous la forme d'actions au porteur de Kudelski SA. Ces actions sont bloquées pour une période 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 qui est fixée par le conseil d'administration dans son ensemble lors d'une séance qui est généralement tenue au cours du premier trimestre également. A la même période, l'administrateur délégué discute des objectifs de performance de la direction générale avec ses membres. Il fait rapport au conseil d'administration des décisions prises lors d'une séance, qui est également généralement 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 2015

### 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 2015. Il est à noter que les actions bloquées de la direction générale l'ont été pour des périodes de trois ou sept ans (voir section 7).

### 6.2. Données particulières concernant l'exercice 2015

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 3. A titre indicatif, la rémunération variable des membres de la direction générale a représenté entre 50% et 60% de la rémunération globale, à l'exclusion de celle de l'administrateur délégué (voir section 7). Ce rapport n'est pas fixe et par conséquent peut changer chaque année. Les différences de rapport entre la rémunération fixe et la rémunération variable entre les différents membres de la direction générale s'expliquent notamment par la fonction exercée, le statut au sein de l'entreprise et les pratiques en vigueur dans le marché à l'époque de la nomination.

---

## 7. INDEMNITÉS VERSÉES AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION

La somme de toutes les rémunérations versées directement ou indirectement par Kudelski SA ou une de ses filiales en 2015 et en 2014 aux anciens membres et aux membres en exercice du conseil d'administration et de la direction générale est décrite ci-dessous. Les rémunérations n'incluent pas les remboursements des frais professionnels, ni des frais de représentation qui ne sont pas considérés comme de la rémunération.

La valeur des actions est déterminée en fonction de leur valeur boursière à la date de leur attribution avec une réduction pour les périodes bloquées. Conformément aux principes appliqués par les autorités fiscales, une réduction de 6% par année de blocage est considérée. 105 149 (2014: 127 190) actions au porteur ont été allouées à certains membres de la direction générale avec une période bloquée de sept ans et 14 913 (2014: 15 505) pour une période de trois ans. Les actions allouées comme partie de la rémunération variable des exercices 2015 et 2014 ont été attribuées en début d'année suivante.

| <b>EXERCICE 2015</b>   | <b>RÉMUNÉRATION<br/>FIXE EN ESPÈCES<br/>CHF</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ESPÈCES<br/>CHF</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ACTIONS<br/>KUDELSKI<br/>(NOMBRE)</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ACTIONS<br/>KUDELSKI<br/>CHF</b> | <b>AUTRES *<br/>CHF</b> | <b>TOTAL<br/>2015<br/>CHF</b> |
|--|---|---|---|--|-------------------------|-------------------------------|
| <b>CONSEIL<br/>D'ADMINISTRATION</b>                          |   |   |   |  |                         |                               |
| <b>KUDELSKI ANDRÉ</b><br>Président                           | 551 000   | –   | –   | –  | 3 368                   | <b>554 368</b>                |
| <b>SMADJA CLAUDE</b><br>Vice-président                       | 130 000   | –   | –   | –  | 6 222                   | <b>136 222</b>                |
| <b>DASSAULT LAURENT</b><br>Membre                            | 40 000  | –   | –   | –  | 2 694                   | <b>42 694</b>                 |
| <b>DEISS JOSEPH</b><br>Membre                                | 60 000  | –   | –   | –  | 2 374                   | <b>62 374</b>                 |
| <b>FOETISCH PATRICK</b><br>Membre                            | 60 000  | –   | –   | –  | 115 579 **              | <b>175 579</b>                |
| <b>KUDELSKI MARGUERITE</b><br>Membre                         | 50 000  | –   | –   | –  | 3 368                   | <b>53 368</b>                 |
| <b>LESCURE PIERRE</b><br>Membre                              | 120 000   | –   | –   | –  | 5 672                   | <b>125 672</b>                |
| <b>ZELLER ALEXANDRE</b><br>Membre                            | 110 000   | –   | –   | –  | 7 409                   | <b>117 409</b>                |
| <b>ROSS ALEC</b><br>Membre                                   | 50 000  | –   | –   | –  | 3 368                   | <b>53 368</b>                 |
| <b>TOTAL DES MEMBRES<br/>DU CONSEIL<br/>D'ADMINISTRATION</b> | <b>1 171 000</b>                                | <b>–</b>  | <b>–</b>  | <b>–</b>   | <b>150 055</b>          | <b>1 321 055</b>              |

| <b>EXERCICE 2015</b>         | <b>RÉMUNÉRATION<br/>FIXE EN ESPÈCES<br/>CHF</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ESPÈCES<br/>CHF</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ACTIONS<br/>KUDELSKI<br/>(NOMBRE)</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ACTIONS<br/>KUDELSKI<br/>CHF</b> | <b>AUTRES ***<br/>CHF</b> | <b>TOTAL<br/>2015<br/>CHF</b> |
|------------------------------|---|---|---|--|---------------------------|-------------------------------|
| <b>DIRECTION</b>             |   |   |   |  |                           |                               |
| <b>KUDELSKI ANDRÉ</b><br>CEO | 582 750   | 4 456 210   | 80 000  | 686 342  | 333 507                   | <b>6 058 809</b>              |
| <b>AUTRES MEMBRES</b>        | 1 275 000                                       | 1 131 860   | 40 062  | 377 284  | 60 499                    | <b>2 844 644</b>              |
| <b>TOTAL DIRECTION</b>       | <b>1 857 750</b>                                | <b>5 588 070</b>  | <b>120 062</b>  | <b>1 063 626</b>   | <b>394 007</b>            | <b>8 903 453</b>              |

\* 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 prévoyances.

| <b>EXERCICE 2014</b>   | <b>RÉMUNÉRATION<br/>FIXE EN ESPÈCES<br/>CHF</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ESPÈCES<br/>CHF</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ACTIONS<br/>KUDELSKI<br/>(NOMBRE)</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ACTIONS<br/>KUDELSKI<br/>CHF</b> | <b>AUTRES *<br/>CHF</b> | <b>TOTAL<br/>2014<br/>CHF</b> |
|--|---|---|---|--|-------------------------|-------------------------------|
| <b>CONSEIL<br/>D'ADMINISTRATION</b>                          |   |   |   |  |                         |                               |
| <b>KUDELSKI ANDRÉ</b><br>Président                           | 551 000   | –   | –   | –  | 3 368                   | <b>554 368</b>                |
| <b>SMADJA CLAUDE</b><br>Vice-président                       | 130 000   | –   | –   | –  | 6 222                   | <b>136 222</b>                |
| <b>BUCHER NORBERT**</b>                                      | 15 000  | –   | –   | –  | –                       | <b>15 000</b>                 |
| <b>DASSAULT LAURENT</b><br>Membre                            | 40 000  | –   | –   | –  | 2 694                   | <b>42 694</b>                 |
| <b>DEISS JOSEPH</b><br>Membre                                | 60 000  | –   | –   | –  | 2 374                   | <b>62 374</b>                 |
| <b>FOETISCH PATRICK</b><br>Membre                            | 62 000  | –   | –   | –  | 146 773 ***             | <b>208 773</b>                |
| <b>KUDELSKI MARGUERITE</b><br>Membre                         | 50 000  | –   | –   | –  | 3 368                   | <b>53 368</b>                 |
| <b>LESCURE PIERRE</b><br>Membre                              | 120 000   | –   | –   | –  | 5 672                   | <b>125 672</b>                |
| <b>ZELLER ALEXANDRE</b><br>Membre                            | 110 000   | –   | –   | –  | 7 409                   | <b>117 409</b>                |
| <b>ROSS ALEC****</b><br>Membre                               | 50 000  | –   | –   | –  | 3 368                   | <b>53 368</b>                 |
| <b>TOTAL DES MEMBRES<br/>DU CONSEIL<br/>D'ADMINISTRATION</b> | <b>1 188 000</b>                                | <b>–</b>  | <b>–</b>  | <b>–</b>   | <b>181 248</b>          | <b>1 369 248</b>              |

| <b>EXERCICE 2014</b>         | <b>RÉMUNÉRATION<br/>FIXE EN ESPÈCES<br/>CHF</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ESPÈCES<br/>CHF</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ACTIONS<br/>KUDELSKI<br/>(NOMBRE)</b> | <b>RÉMUNÉRATION<br/>VARIABLE<br/>EN ACTIONS<br/>KUDELSKI<br/>CHF</b> | <b>AUTRES *****<br/>CHF</b> | <b>TOTAL<br/>2014<br/>CHF</b> |
|------------------------------|---|---|---|--|-----------------------------|-------------------------------|
| <b>DIRECTION</b>             |   |   |   |  |                             |                               |
| <b>KUDELSKI ANDRÉ</b><br>CEO | 582 750   | 3 656 210   | 100 000   | 668 385  | 294 914                     | <b>5 202 259</b>              |
| <b>AUTRES MEMBRES</b>        | 1 275 000                                       | 937 475   | 42 695  | 312 568  | 66 483                      | <b>2 591 526</b>              |
| <b>TOTAL DIRECTION</b>       | <b>1 857 750</b>                                | <b>4 593 685</b>  | <b>142 695</b>  | <b>980 953</b>   | <b>361 397</b>              | <b>7 793 785</b>              |

\* Cette section inclut les charges sociales.

\*\* M. Bucher a été membre du conseil d'administration jusqu'au 8 avril 2014.

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

\*\*\*\* M. Ross est membre du conseil d'administration depuis le 8 avril 2014.

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

---

## **8. PRÊTS ET CRÉDITS AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA DIRECTION**

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

Au 31 décembre 2015 et 2014, aucun prêt, aucune sûreté et aucun crédit n'ont été accordés aux membres du conseil d'administration ou de la direction, ni à leur proches. Aucune avance n'a été accordée aux membres du conseil d'administration ou de la direction.

Au 31 décembre 2015 et 2014, 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 leurs proches.

---

## **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.

# RAPPORT DE L'ORGANE DE RÉVISION SUR LE RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2015

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

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération (chapitres 7 et 8; pages 85 à 88) du 17 février 2016 de Kudelski S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015.

## RESPONSABILITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

## RESPONSABILITÉ DE L'AUDITEUR

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

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

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

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

## OPINION D'AUDIT

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Kudelski S.A. pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2015 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.



PricewaterhouseCoopers SA

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

Corinne Pointet  
Chambettaz  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

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

Marc Ausoni  
Expert-réviseur

Lausanne, le 17 février 2016



# REVUE FINANCIÈRE ET RAPPORT FINANCIER



# FINANCIAL OVERVIEW

In 2015, the Kudelski Group achieved double digit growth of consolidated revenues and operating income in spite of major exchange rate volatility. Foreign exchange movements had an overall negative effect of CHF 28.5 million on revenues, while the overall impact on operating income was slightly positive, as the average EUR/CHF rate declined from 1.2145 to 1.0684 and the USD/CHF rate went from 0.9155 to 0.9627.

Operationally, the Group expanded its distribution capabilities in the Public Access segment and continued to optimize its integrated Digital TV (iDTV) activities.

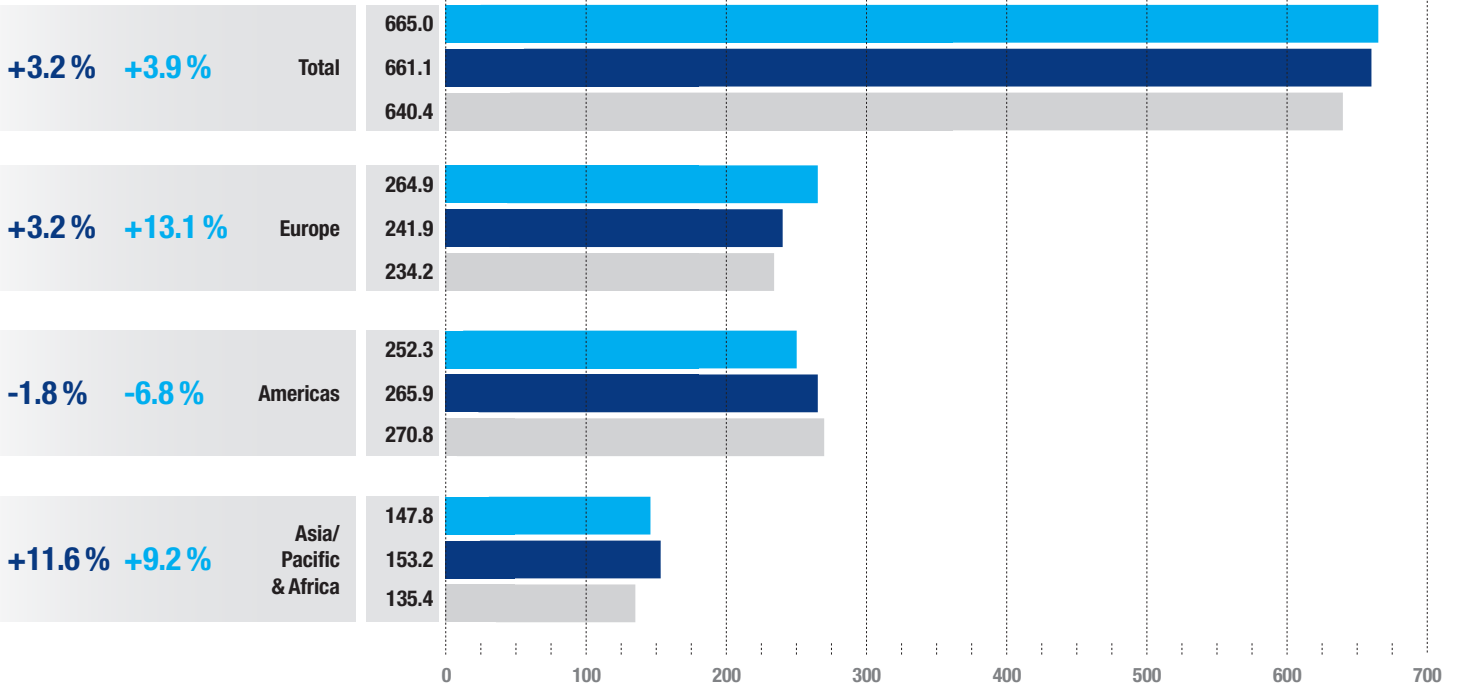
# REVENUE BREAKDOWN

## EXCHANGE RATE IMPACT

### iDTV

In million CHF

2015 Constant Currency 2015 2014

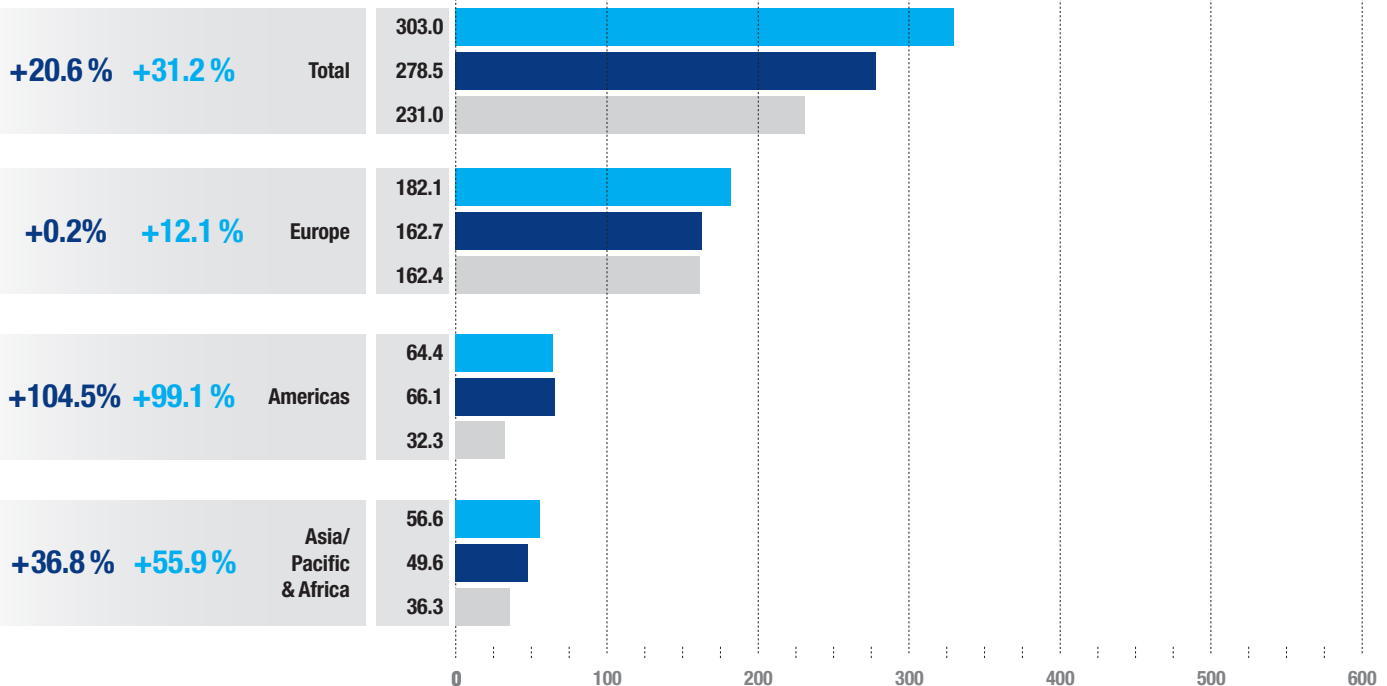


93

### PUBLIC ACCESS

In million CHF

2015 Constant Currency 2015 2014



In 2015, the Kudelski Group achieved double digit growth of consolidated revenues and operating income in spite of major exchange rate volatility. Foreign exchange movements had an overall negative effect of CHF 28.5 million on revenues, while the overall impact on operating income was slightly positive, as the average EUR/CHF rate declined from 1.2145 to 1.0684 and the USD/CHF rate went from 0.9155 to 0.9627.

Operationally, the Group expanded its distribution capabilities in the Public Access segment and continued to optimize its Integrated Digital TV (iDTV) activities.

In Public Access, the Group acquired 60% of Sentry Control Systems, SKIDATA's largest distributor in the United States, for CHF 14.0 million with an option to acquire the remaining 40% share for an additional CHF 9.9 million of deferred and contingent consideration. SKIDATA also acquired Don Harstad, a smaller distributor in the Midwestern region of the United States, for CHF 0.5 million. In addition, SKIDATA purchased for a nominal amount the intellectual property portfolio of 3M's parking business, gaining privileged access to an installed base of close to 10 000 former 3M parking customers. Finally, following the acquisition of a 50% stake in October 2014, SKIDATA assumed operational control of its Australian distributor, now renamed SKIDATA Australasia Pty Ltd, at the beginning of the year and maintains an option to acquire the remaining shares in this entity. With these acquisitions, SKIDATA significantly expanded its presence outside its traditional European markets, increasing its non-European revenue base by CHF 47.1 million to CHF 115.7 million to become a worldwide leader in the off-street parking business.

In iDTV, the Group's SmarDTV subsidiary merged with EchoStar's European set-top box operations. SmarDTV completed the acquisition of such entities for CHF 0.5 million, thereby extending the Group's set-top box portfolio with a feature-rich set of gateways and set-top boxes and gaining access to a next-generation chipset platform. As the identifiable net assets acquired exceed the consideration paid to EchoStar, this transaction qualifies as a bargain purchase for accounting purposes. Hence, a CHF 4.1 million gain was booked as other operating income. Concurrently with this acquisition, the Group sold 22.5% of SmarDTV's equity and debt to EchoStar for a total cash consideration of CHF 12.7 million.

Finally, the Group continued its positive momentum in the field of intellectual property licensing, signing patent license agreements with Netflix, Google,

Disney, Bloomberg and a European broadcaster, resulting in a positive contribution to 2015 revenues and operating income.

Overall, 2015 Group revenues in constant currency increased by 11.1% over the previous year, primarily driven by the 31.2% constant currency growth of the Public Access segment. IDTV constant currency revenues were 3.9% higher compared to the previous year. Reported revenues increased by 7.8% to CHF 939.6 million.

The Group reported operating income of CHF 81.2 million in 2015, representing growth of 32.7%. Net income improved by 47.6% to CHF 49.3 million in 2015, as compared to CHF 33.4 million in the prior year.

---

#### **CHANGE IN ACCOUNTING POLICIES**

In 2015, the Group retrospectively adopted an amendment to IAS 19R – 'Defined Benefit Plans: Employee Contributions.' The amendment allows contributions that are linked to service and do not vary with length of employee service to be deducted from the cost of benefits earned in the period in which the service is provided (e.g. contributions dependent on the employee's age or contributions representing a fixed percentage of the employee's salary). The Group elected to apply this amendment as it improves the accuracy of estimated pension commitments. As a result, 2015 employee benefits liabilities decreased by CHF 17.6 million, while deferred tax assets decreased by CHF 3.9 million. The impact on the consolidated income statement is minor.

The accounting treatment of foreign exchange differences was revised to consider all exchange differences in connection with subsequent measurements and settlements of debtors and suppliers as part of finance income/expense. In the past, the Group recognized exchange differences related to debtors and suppliers as part of revenue and cost of material, licenses and services. As a result of this change, revenues increased by CHF 1.9 million in 2015, while cost of material decreased by CHF 1.4 million. Reported operating income is therefore CHF 3.3 million higher, while other finance income decreased by the same amount.

Note 37 of the financial report provides further details on the impact of these changes in accounting policies.

---

## GROUP REVENUES AND PROFITABILITY

Total revenues and other operating income in 2015 increased by CHF 64.1 million to CHF 950.8 million. Revenues grew by CHF 68.2 million, while other operating income declined by CHF 4.1 million, due on the one hand to the CHF 4.1 million gain from the acquisition of EchoStar's European set-top box operations and on the other hand to a decrease of CHF 5.0 million in government grants (mainly French "Crédit d'Impôt Recherche").

"Margin after cost of material" (a pro-forma, non-IFRS item) increased by CHF 15.4 million to CHF 664.1 million. Relative to total revenues, margin after cost of material decreased from 73.2% to 69.8%, reverting close to the level seen in 2013. The main driver of this margin reduction relates to a shift of the revenue mix from relatively higher margin iDTV revenues to Public Access revenues. Public Access accounted for 29.3% of total revenues and other operating income in 2015 compared to 26.1% in 2014.

Personnel expenses increased by CHF 12.4 million to CHF 393.0 million, as the Group consolidated the additional operating expenses of its newly acquired subsidiaries. Total Group headcount at year end was 3 459 compared to 3 034 at the end of 2014. SKIDATA was the primary driver of this headcount increase, accounting for most of the additional 155 employees in the United States (mainly from the Sentry acquisition) and the additional 61 employees from SKIDATA Australasia.

The integration into SmarDTV of the newly acquired operations from EchoStar was the main driver of the Group's headcount expansion in the United Kingdom by 108. In Switzerland, the Group marginally decreased overall headcount by 8 employees. Finally, the Group continued to expand its Indian operations, adding another 82 employees in 2015.

Compared to 2014, the Group reduced other external operating expenses in 2015 by CHF 15.2 million to CHF 148.6 million. Development and engineering expenses were CHF 4.3 million lower, with currency effects as the key driver of this cost reduction. In 2015, the Group released net provisions of CHF 4.0 million compared to the additional net provisions of CHF 9.3 million in 2014, as collection of outstanding receivables in the iDTV segment exceeded expectations.

The Group's operating income before depreciation and amortization was CHF 122.6 million in 2015, a CHF 18.2 million increase from the previous year. At CHF 41.3 million, depreciation, amortization and impairment were CHF 1.9 million lower than in 2014, reflecting the reduced levels of capital expenditures over the last four years and in spite of the additional amortization costs related to the acquisitions made by the Group in 2015 as well as the 2014 acquisition of Conax.

Overall, the Group generated operating income of CHF 81.2 million in 2015, representing a 32.7% improvement compared to 2014.

At CHF 14.5 million, interest expense increased by CHF 3.1 million over the previous year, as the Group fully amortized transaction costs related to the syndicated credit facility entered in connection with the Conax acquisition, which was fully repaid in the first half. The Group posted CHF 9.3 million of net finance expenses, primarily due to the negative foreign exchange effects from the declining EUR/CHF rates. Income tax expense decreased by CHF 3.3 million to CHF 9.8 million. Overall, the Group improved net income by CHF 15.9 million to CHF 49.3 million.

---

## INTEGRATED DIGITAL TV

Reported iDTV revenues increased by 3.2% to CHF 661.1 million, representing constant currency growth of 3.9%.

The Group's European iDTV business posted constant currency growth of 13.1%. In Italy, strong adoption of SmarDTV's new WiFi CAM resulted in solid year-on-year growth. In Spain, the Group benefited from Telefonica's migration of its multiscreen users onto the MediaLive-powered "Yomvi by Movistar+" platform. Through the addition of Conax, the Group also gained an important presence in the Scandinavian region and further expanded its Eastern European footprint.

Constant currency revenues in the Americas region declined by 6.8% compared to the previous year. Resilient business from North American digital TV customers as well as the revenue contributions from the patent license agreements with Netflix, Google, Disney and Bloomberg supported the region's results. Brazil slowed down in the second half, while other South American markets, including in particular Peru, experienced positive momentum.



The Asia/Pacific and Africa region posted constant currency growth of 9.2%. Digitization of the Indian cable market renewed its momentum in the second half of 2015. In addition to the three major national MSOs (multiple-system operators) already deploying NAGRA technology, five new regional Indian MSOs have selected the Group's solutions. In China and Taiwan, Beijing Cable, Shandong Cable, Guangdong Cable, TBC and KBRO are the primary drivers of the Group's growth in these markets, due to the digitization of their networks and the deployment of OpenTV 5 and MediaLive.

Overall, operating income from the iDTV segment improved by 28.9%, reaching CHF 83.3 million in 2015. Resilient revenues and a double digit million reduction of operating expenses resulted in solid performance of the Group's core digital TV business. Five new patent license agreements also contributed to segment profitability and reflect the continued momentum of the Group's intellectual property licensing activities with key industry players. The iDTV segment also benefitted from the consolidation of Conax for the full year, compared to consolidation of only three quarters of results in the previous year. Conax's business was highly resilient in 2015 with new contract wins in Asia and Africa. While on the right track to expand for the future, the cyber security business is still in an early stage of development, generating low revenues and an operating loss in 2015.

---

## **PUBLIC ACCESS**

Following a strong first half of 2015, SKIDATA's growth further accelerated in the second half, resulting in year-on-year constant currency revenue growth of 31.2%. Reported revenues increased by 20.6% to CHF 278.5 million. The full consolidation of newly acquired Sentry and SKIDATA Australasia, together with the entry into new markets such as Latvia, Botswana, Guatemala, Panama and Paraguay, set the foundation for the continued growth of the SKIDATA's business.

SKIDATA's European business developed favorably in the second half of 2015. Year-on-year constant currency growth in revenues for the European region was at 12.1%. Among the positive highlights, the Austrian, German and UK markets posted solid revenue growth.

In the Americas, constant currency revenues increased by 99.1% in 2015. Reported revenues for the region were at CHF 66.1 million compared to CHF 32.3 million in 2014.

The first time consolidation of the newly acquired Sentry business was the main factor underlying the high growth rate of this region. With the integration of Sentry, SKIDATA has considerably strengthened its service organization in the parking segment for the US market, establishing a solid foundation to further grow top line results from this region.

Constant currency revenues for Asia/Pacific and Africa grew by 55.9%. Reported revenues for the region were at CHF 49.6 million compared to CHF 36.3 million in 2014. This growth reflects the consolidation of SKIDATA Australasia, the newly acquired parking subsidiary. As a result of this acquisition, Australia is now the second largest market for SKIDATA after the United States.

Following a weak first half, Public Access operating income recovered in the second half of 2015, reaching CHF 15.7 million for the full year, an increase of 4.4% from the previous year.

---

## **BALANCE SHEET AND CASH FLOW**

Total non-current assets decreased by CHF 18.5 million to CHF 599.3 million at the end of 2015, with tangible fixed assets increasing by CHF 6.0 million and intangible fixed assets decreasing by CHF 19.4 million. The first time consolidation of the Group's newly acquired entities added CHF 30.5 million to tangible and intangible assets, including CHF 18.4 million of goodwill, while foreign exchange effects resulted in a CHF 35.2 million decrease. The CHF 8.1 million reduction of financial assets and other non-current assets was primarily driven by a reduction of long-term deferred contract costs. The Group's continuing tight control over capital expenditures was a further driver of the reduction of non-current assets.

Total current assets increased by CHF 60.1 million to CHF 490.2 million in 2015. The CHF 1.0 million increase of inventory reflects a CHF 6.7 million increase at SKIDATA and lower inventory levels at Nagravision and SmarDTV. Trade accounts receivable increased by CHF 37.0 million to CHF 257.0 million, as the Group generated significant revenues during the last quarter of 2015. SKIDATA, in particular, ended the year with total net receivables that was CHF 31.9 million higher than at the end of 2014, as seasonality effects were even more pronounced in 2015 than in previous years. Other current assets decreased by CHF 22.7 million, mainly reflecting a CHF 15.1 million reduction in amounts due from government grant programs. The Group managed to

reduce this item, as it collected outstanding government grants and only recognized net new grants of CHF 3.4 million, compared to CHF 8.7 million in the previous year. At the end of 2015, cash and cash equivalents amounted to CHF 136.8 million, a CHF 44.5 million increase from the end of 2014.

Total equity declined by CHF 6.4 million, as the Group generated CHF 49.3 million of net income, distributed a dividend of CHF 16.2 million and booked a negative CHF 34.0 million currency translation adjustment and a positive CHF 9.2 million effect from the SmarDTV and the SKIDATA Australasia transactions.

Total non-current liabilities decreased by CHF 21.0 million, while total current liabilities increased by CHF 69.1 million. These changes mainly reflect the CHF 55.6 million decrease of long-term financial debt and CHF 47.7 million increase of short-term financial debt. On May 12, 2015, the Group issued a new CHF 200 million bond with a 1.875% interest rate and maturity of 7 years and 3 months. With the proceeds of this bond, the Group fully repaid the remaining CHF 165 million credit facility obtained in 2014 to finance the acquisition of Conax. Following the repurchasing of CHF 7.0 million in 2015, the outstanding CHF 102.8 million of the CHF 110 million bond due in December 2016 was reclassified from long-term to short-term financial debt.

Employee benefits liabilities increased by CHF 18.9 million to CHF 77.8 million, of which CHF 10.1 million were due to changes in financial assumptions (discount rate). Other long-term liabilities and derivative financial instruments increased by CHF 17.7 million to CHF 21.0 million. With its acquisition of 22.5% of SmarDTV's equity, EchoStar also acquired the same percentage of the company's CHF 30 million debt, resulting in a CHF 6.75 million liability. A CHF 7.3 million increase of deferred/contingent consideration relates to the estimated future payments for the acquisition of the minority interest in Sentry. A CHF 10.8 million higher deferred income linked to a large iDTV project to be delivered in the first half of 2016 is the main driver for the CHF 14.9 million increase of other current liabilities.

In 2015, the Group generated CHF 106.4 million of cash from operating activities, representing a decrease of CHF 2.9 million as compared to cash flows generated in 2014. Change in working capital is the primary driver of this decrease, with a drop from CHF 7.1 million in 2014 to CHF -6.1 million in 2015, which corresponds to a year-on-year reduction of CHF 13.2 million. SKIDATA

materially expanded its working capital, with a CHF 38.7 million increase in 2015, in line with the accelerated growth momentum of the last 12 months.

The Group used CHF 45.5 million of cash for investing activities. Cash used for purchasing tangible and intangible assets represented CHF 32.6 million, while cash used for the acquisition of subsidiaries was CHF 12.1 million.

Cash out for financing activities amounted to CHF 12.3 million. This includes CHF 199.1 million net proceeds from the new bond and the CHF 165.0 million repayment of the credit facility established in 2014 for the acquisition of Conax. In 2015, Kudelski SA paid a dividend of CHF 16.2 million. Cash from financing activities includes CHF 12.7 million proceeds received for the sale of 22.5% of SmarDTV. Overall, changes in foreign exchange rates had a CHF -4.2 million effect on cash and cash equivalents during 2015.

---

## OUTLOOK

In 2016, the Group expects to maintain the positive momentum from the previous year.

In the core digital TV business, the Group expects to benefit from the solid momentum of key Asian markets, where the Group has established a strong competitive position. In Europe and the Americas, particularly in South America, market conditions are expected to be less favorable this year. As IP licensing activities have established a robust track record in the past two years, the Group expects to benefit from further agreements in 2016. Overall, iDTV business resilience is expected to be sustained in 2016, resulting in a growing revenue base.

In the Public Access segment, the Group will complete the integration of its newly acquired entities, with the aim to maintain the growth trajectory of the last few years and materially improve cash generation. Following a year with a particularly strong seasonality, the Group is implementing measures to mitigate the impact of year-end seasonality effects on revenue and profit generation by the Public Access segment.

# FINANCIAL STATEMENTS

# CONTENTS

---

## KUDELSKI GROUP CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

|   |        |
|---|--------|
| CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS<br>FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014                  | P. 100 |
| CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME<br>FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014 | P. 101 |
| CONSOLIDATED BALANCE SHEETS<br>AT DECEMBER 31, 2015 AND 2014                                      | P. 102 |
| CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS<br>FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014               | P. 103 |
| CONSOLIDATED STATEMENTS OF CHANGES IN EQUITY<br>FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014    | P. 104 |
| NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015   | P. 105 |
| REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR   | P. 157 |

---

## KUDELSKI SA FINANCIAL STATEMENTS

|   |        |
|---|--------|
| BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2015 AND 2014  | P. 158 |
| INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION<br>OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2015 | P. 159 |
| NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2015  | P. 160 |
| REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR   | P. 166 |

# CONSOLIDATED INCOME STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014)

| In CHF'000   | Notes | 2015           | restated<br>2014 <sup>1</sup> |
|--|-------|----------------|-------------------------------|
| Revenues   | 6     | 939 594        | 871 370                       |
| Other operating income   | 7     | 11 236         | 15 304                        |
| <b>Total revenues and other operating income</b>   |       | <b>950 830</b> | <b>886 673</b>                |
| Cost of material, licenses and services  |       | -286 724       | -237 925                      |
| Employee benefits expense  |       | -392 984       | -380 612                      |
| Other operating expenses   | 8     | -148 569       | -163 762                      |
| <b>Operating income before depreciation, amortization and impairment</b>                       |       | <b>122 553</b> | <b>104 374</b>                |
| Depreciation, amortization and impairment  | 9     | -41 330        | -43 183                       |
| <b>Operating income</b>  |       | <b>81 223</b>  | <b>61 191</b>                 |
| Interest expense   | 10    | -14 515        | -11 443                       |
| Other finance income/(expense), net  | 11    | -9 242         | 12 526                        |
| Share of result of associates  | 17    | 1 671          | 1 554                         |
| <b>Income before tax</b>   |       | <b>59 137</b>  | <b>63 828</b>                 |
| Income tax expense   | 12    | -9 827         | -13 062                       |
| <b>Net income for the period from continuing operations</b>                                    |       | <b>49 311</b>  | <b>50 765</b>                 |
| Net result from discontinued operations  | 38    | -              | -17 376                       |
| <b>Net income for the period</b>   |       | <b>49 311</b>  | <b>33 389</b>                 |
| <b>Attributable to:</b>  |       |                |                               |
| - Equity holders of the company  |       | 44 421         | 26 028                        |
| - Non-controlling interests  |       | 4 890          | 7 361                         |
| <b>Earnings per share (in CHF)</b>   |       |                |                               |
| Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in CHF)     | 13    | 0.8191         | 0.4800                        |
| - Continuing operations  |       | 0.8191         | 0.8198                        |
| - Discontinued operations  |       | -              | -0.3398                       |
| Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in CHF) | 13    | 0.0819         | 0.0480                        |
| - Continuing operations  |       | 0.0819         | 0.0820                        |
| - Discontinued operations  |       | -              | -0.0340                       |

1) see note 37

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

# CONSOLIDATED STATEMENTS OF COMPREHENSIVE INCOME

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014)

| In CHF'000  | 2015           | restated<br>2014 <sup>1</sup> |
|---|----------------|-------------------------------|
| <b>Net income</b>   | <b>49 311</b>  | <b>33 389</b>                 |
| <b>Other comprehensive income to be eventually reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:</b> |                |                               |
| Currency translation differences  | -34 030        | -7 839                        |
| Cash flow hedges, net of income tax   | 380            | -234                          |
| Net (loss)/gain on available-for-sale financial assets, net of income tax   | -638           | -793                          |
|   | <b>-34 288</b> | <b>-8 866</b>                 |
| <b>Other comprehensive income never to be reclassified into the consolidated income statement in subsequent periods:</b>      |                |                               |
| Remeasurements on post employment benefit obligations, net of income tax  | -10 432        | -12 602                       |
|   | <b>-10 432</b> | <b>-12 602</b>                |
| <b>Total other comprehensive income, net of tax</b>   | <b>-44 720</b> | <b>-21 468</b>                |
| <b>Total comprehensive income</b>   | <b>4 591</b>   | <b>11 921</b>                 |
| <b>Attributable to:</b>   |                |                               |
| Shareholders of Kudelski SA   | -486           | 2 356                         |
| - Continuing operations   | -886           | 20 795                        |
| - Discontinued operations   | -              | -18 439                       |
| Non-controlling interests   | 5 077          | 9 565                         |

1) see note 37

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

# CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(AT DECEMBER 31, 2015 AND 2014)

| In CHF'000   | Notes | 31.12.2015       | restated<br>31.12.2014 <sup>1</sup> | restated<br>01.01.2014 <sup>1</sup> |
|--|-------|------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>ASSETS</b>  |       |                  |                                     |                                     |
| <b>Non-current assets</b>  |       |                  |                                     |                                     |
| Tangible fixed assets  | 14    | 139 120          | 133 145                             | 147 487                             |
| Intangible assets  | 15    | 349 127          | 368 549                             | 169 250                             |
| Investment property  | 16    | 1 096            | 1 347                               | 1 459                               |
| Investments in associates  | 17    | 4 499            | 6 217                               | 4 768                               |
| Deferred income tax assets                                       | 18    | 61 407           | 56 310                              | 51 707                              |
| Financial assets and other non-current assets                    | 19    | 44 051           | 52 233                              | 60 198                              |
| <b>Total non-current assets</b>                                  |       | <b>599 300</b>   | <b>617 801</b>                      | <b>434 869</b>                      |
| <b>Current assets</b>  |       |                  |                                     |                                     |
| Inventories  | 20    | 48 087           | 47 083                              | 64 383                              |
| Trade accounts receivable  | 21    | 256 977          | 219 998                             | 197 233                             |
| Other current assets   | 22    | 47 892           | 70 553                              | 49 959                              |
| Derivative financial instruments                                 | 36    | 365              | –                                   | –                                   |
| Cash and cash equivalents  | 23    | 136 840          | 92 382                              | 100 273                             |
| <b>Total current assets</b>                                      |       | <b>490 161</b>   | <b>430 016</b>                      | <b>411 848</b>                      |
| <b>Total assets</b>  |       | <b>1 089 461</b> | <b>1 047 817</b>                    | <b>846 718</b>                      |
| <b>EQUITY AND LIABILITIES</b>                                    |       |                  |                                     |                                     |
| <b>Equity</b>  |       |                  |                                     |                                     |
| Share capital  | 24    | 540 911          | 539 047                             | 537 882                             |
| Reserves   |       | -117 777         | -108 334                            | -81 195                             |
| <b>Equity attributable to equity holders of the parent</b>       |       | <b>423 135</b>   | <b>430 713</b>                      | <b>456 687</b>                      |
| Non-controlling interests  | 25    | 23 872           | 22 731                              | 5 618                               |
| <b>Total equity</b>  |       | <b>447 006</b>   | <b>453 444</b>                      | <b>462 305</b>                      |
| <b>Non-current liabilities</b>                                   |       |                  |                                     |                                     |
| Long-term financial debt   | 26    | 199 660          | 255 223                             | 123 444                             |
| Deferred income tax liabilities                                  | 18    | 11 509           | 13 430                              | 506                                 |
| Employee benefits liabilities                                    | 29    | 77 823           | 58 873                              | 41 181                              |
| Provisions for other liabilities and charges                     | 30    | –                | 65                                  | 288                                 |
| Other long-term liabilities and derivative financial instruments | 31    | 20 952           | 3 337                               | 2 288                               |
| <b>Total non-current liabilities</b>                             |       | <b>309 944</b>   | <b>330 928</b>                      | <b>167 707</b>                      |
| <b>Current liabilities</b>                                       |       |                  |                                     |                                     |
| Short-term financial debt  | 32    | 123 459          | 75 796                              | 59 257                              |
| Trade accounts payable   | 33    | 50 662           | 52 134                              | 37 729                              |
| Other current liabilities  | 34    | 123 409          | 108 531                             | 97 904                              |
| Current income taxes   |       | 9 739            | 7 846                               | 2 137                               |
| Advances received from clients                                   | 35    | 22 040           | 13 055                              | 13 620                              |
| Derivative financial instruments                                 | 36    | 434              | 1 086                               | –                                   |
| Provisions for other liabilities and charges                     | 30    | 2 768            | 4 996                               | 6 057                               |
| <b>Total current liabilities</b>                                 |       | <b>332 511</b>   | <b>263 444</b>                      | <b>216 705</b>                      |
| <b>Total liabilities</b>   |       | <b>642 455</b>   | <b>594 372</b>                      | <b>384 412</b>                      |
| <b>Total equity and liabilities</b>                              |       | <b>1 089 461</b> | <b>1 047 817</b>                    | <b>846 718</b>                      |

1) see note 37

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



# CONSOLIDATED CASH FLOW STATEMENTS

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014)

| In CHF'000  | Notes | 2015           | restated<br>2014 <sup>1</sup> |
|---|-------|----------------|-------------------------------|
| <b>Net income for the year</b>  |       | <b>49 311</b>  | <b>33 389</b>                 |
| Adjustments for net income non-cash items:  |       |                |                               |
| - Current and deferred income tax   |       | 9 827          | 13 063                        |
| - Interests, allocation of transaction costs and foreign exchange differences         |       | 23 383         | 6 028                         |
| - Depreciation, amortization and impairment   | 9     | 41 330         | 45 206                        |
| - Share of result of associates   | 17    | -1 671         | -1 554                        |
| - Non-cash employee benefits expense  |       | 7 410          | 5 066                         |
| - Deferred cost allocated to income statement   |       | 9 084          | 9 690                         |
| - Additional provisions net of unused amounts reversed                                |       | 558            | 2 946                         |
| - Non-cash government grant income  |       | -902           | -7 658                        |
| - Other non cash income/expenses  |       | -17 357        | 7 576                         |
| Adjustments for items for which cash effects are investing or financing cash flows:   |       |                |                               |
| - Net result on sales of subsidiaries and operations                                  |       | -              | 5 315                         |
| - Other non operating cash items  |       | 19             | 91                            |
| Adjustments for change in working capital:  |       |                |                               |
| - Change in inventories   |       | 5 789          | 12 866                        |
| - Change in trade accounts receivable   |       | -31 616        | -17 976                       |
| - Change in trade accounts payable  |       | -3 386         | 10 981                        |
| - Change in deferred costs and other net current working capital headings             |       | 23 080         | 1 235                         |
| Government grant from previous periods received                                       |       | 11 520         | 916                           |
| Dividends received from associated companies  | 17    | 1 191          | 1 905                         |
| Interest paid   |       | -9 527         | -8 412                        |
| Interest received   |       | 1 131          | 1 417                         |
| Income tax paid   |       | -12 787        | -12 827                       |
| <b>Cash flow from operating activities</b>  |       | <b>106 387</b> | <b>109 263</b>                |
| Purchases of intangible fixed assets  |       | -13 358        | -13 184                       |
| Purchases of tangible fixed assets  |       | -19 280        | -16 217                       |
| Proceeds from sales of tangible and intangible fixed assets                           |       | 144            | 339                           |
| Investment in financial assets and loans granted                                      |       | -2 808         | -4 140                        |
| Divestment of financial assets and loan reimbursement                                 |       | 1 985          | 2 527                         |
| Acquisition of subsidiaries, cash outflow (net of cash acquired)                      | 4     | -12 148        | -211 286                      |
| Disposal of subsidiaries and operations, cash inflow                                  | 5     | -              | 3 461                         |
| Acquisition of associated companies   | 17    | -              | -2 193                        |
| <b>Cash flow used in investing activities</b>   |       | <b>-45 465</b> | <b>-240 693</b>               |
| Reimbursement of bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities   |       | -205 103       | -75 437                       |
| Increase in bank overdrafts, long term loans and other non-current liabilities        |       | 201 862        | 219 235                       |
| Proceeds from employee share purchase program   |       | 61             | 63                            |
| Acquisition of non controlling-interests  |       | -187           | -                             |
| Proceed from a partial sale of subsidiary and loan not resulting in a loss of control |       | 12 741         | -                             |
| Dividends paid to non-controlling interests   |       | -5 399         | -4 711                        |
| Dividends paid to shareholders  | 40    | -16 225        | -16 170                       |
| <b>Cash flow from/(used in) financing activities</b>                                  |       | <b>-12 250</b> | <b>122 980</b>                |
| Effect of foreign exchange rate changes on cash and cash equivalents                  |       | -4 214         | 559                           |
| <b>Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents</b>                         |       | <b>44 458</b>  | <b>-7 891</b>                 |
| Cash and cash equivalents at the beginning of the year                                | 23    | 92 382         | 100 273                       |
| Cash and cash equivalents at the end of the year                                      | 23    | 136 840        | 92 382                        |
| <b>Net increase / (decrease) in cash and cash equivalents</b>                         |       | <b>44 458</b>  | <b>-7 891</b>                 |

1) see note 37

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

# CONSOLIDATED STATEMENT OF CHANGES IN EQUITY

(FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014)

| In CHF'000   | Notes | Share capital  | Share premium | Retained earnings | Fair value and other reserves | Currency translation adjustment | Non-controlling interests | Total equity   |
|--|-------|----------------|---------------|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|---------------------------|----------------|
| <b>January 1, 2014 published</b>                           |       | <b>537 882</b> | <b>43 758</b> | <b>-61 460</b>    | <b>-1 577</b>                 | <b>-77 720</b>                  | <b>5 618</b>              | <b>446 501</b> |
| Restatement due to an amendment on IAS 19R                 | 37    |                |               | 15 808            |                               | -4                              |                           | 15 804         |
| <b>January 1, 2014 (restated)</b>                          |       | <b>537 882</b> | <b>43 758</b> | <b>-45 652</b>    | <b>-1 577</b>                 | <b>-77 724</b>                  | <b>5 618</b>              | <b>462 305</b> |
| Net income   |       |                |               | 26 028            |                               |                                 | 7 361                     | 33 389         |
| Other comprehensive income                                 |       |                |               | -12 602           | -1 190                        | -9 880                          | 2 204                     | -21 468        |
| <b>Total comprehensive income</b>                          |       | <b>-</b>       | <b>-</b>      | <b>13 426</b>     | <b>-1 190</b>                 | <b>-9 880</b>                   | <b>9 565</b>              | <b>11 921</b>  |
| Employee share purchase program                            | 41    | 81             | 14            |                   |                               |                                 |                           | 95             |
| Exercise of stock options by employees                     |       | 1              |               |                   |                               |                                 |                           | 1              |
| Shares issued for employees                                |       | 1 083          | -164          |                   |                               |                                 |                           | 919            |
| Dividends paid to shareholders                             | 40    |                | -10 780       | -5 390            |                               |                                 |                           | -16 170        |
| Dividends paid to non-controlling interests                |       |                |               |                   |                               |                                 | -4 711                    | -4 711         |
| Non-controlling interests arising on business combinations | 4     |                |               |                   |                               |                                 | 465                       | 465            |
| Transactions with non-controlling interests                | 4     |                |               | -13 175           |                               |                                 | 11 794                    | -1 381         |
| <b>December 31, 2014</b>                                   |       | <b>539 047</b> | <b>32 828</b> | <b>-50 791</b>    | <b>-2 767</b>                 | <b>-87 604</b>                  | <b>22 731</b>             | <b>453 444</b> |
| Net income   |       |                |               | 44 421            |                               |                                 | 4 890                     | 49 311         |
| Other comprehensive income                                 |       |                |               | -10 445           | -495                          | -33 967                         | 187                       | -44 720        |
| <b>Total comprehensive income</b>                          |       | <b>-</b>       | <b>-</b>      | <b>33 976</b>     | <b>-495</b>                   | <b>-33 967</b>                  | <b>5 077</b>              | <b>4 591</b>   |
| Employee share purchase program                            | 41    | 81             | 6             |                   |                               |                                 |                           | 87             |
| Shares issued for employees                                |       | 1 783          | -522          |                   |                               |                                 |                           | 1 261          |
| Dividends paid to shareholders                             | 40    |                | -10 817       | -5 408            |                               |                                 |                           | -16 225        |
| Dividends paid to non-controlling interests                |       |                |               |                   |                               |                                 | -5 399                    | -5 399         |
| Non-controlling interests arising on business combinations | 4     |                |               |                   |                               |                                 | 3 449                     | 3 449          |
| Transactions with non-controlling interests                | 4     |                |               | 7 784             |                               |                                 | -1 986                    | 5 798          |
| <b>December 31, 2015</b>                                   |       | <b>540 911</b> | <b>21 495</b> | <b>-14 439</b>    | <b>-3 262</b>                 | <b>-121 571</b>                 | <b>23 872</b>             | <b>447 006</b> |

Fair value and other reserves as of December 31, 2015 include kCHF -2 640 (2014: kCHF -2 002) of unrealized loss on available-for-sale financial assets and an unrealized loss of kCHF -622 (2014: kCHF -765) relating to cash flow hedges.

1) see note 37

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

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 1. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES

### (A) Basis of preparation

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

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

These consolidated financial statements were prepared under the historical cost convention, except for items to be measured at fair value as explained in the accounting policies below. The policies set out below are consistently applied to all years presented. Prior year figures have been reclassified where necessary to better enable comparison.

### (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 are fully consolidated from the date on which control is transferred to the Group.

Inter-company transactions, balances, income and expenses on transactions between Group companies are eliminated. Profits and losses resulting from inter-company 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 fixed 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 Swiss francs ("CHF"), which is the presentation currency.

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

Income, expense and cash flows of the consolidated companies have been translated into Swiss francs using average exchange rates. The balance sheets are translated using the year-end exchange rates. Translation differences arising from movements in the exchange rates used to translate equity, long-term internal financing deemed as net investment in a foreign operation and net income 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 comprised of the fair value of the consideration received or receivable for the sale of goods and services in the ordinary course of the Group's activities. Revenue 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 the amount of revenue can be reliably measured, it is probable that future economic benefit will flow to the entity and when specific criteria have been met for each of the Group's activities as described below.

The amount of revenue is not considered to be reliably measurable until all contingencies relating to the sale have been resolved. The Group bases its estimate on such contingencies on historical results taking into consideration the type of customer, the type of transaction and the specifics of each arrangement.

#### **(a) Sales of goods**

Sales of goods are recognized when delivery to the customer has occurred, the significant risks and rewards have been transferred to the buyer and collection of the related receivables is reasonably assured. Sales of goods may include delivery of complete systems comprising hardware, software, specific developments, an initial batch of smartcards, licenses and other services. When the revenue from a sale of goods is subject to a performance obligation other than a warranty, the revenue is only recognized for the estimated share of performance obligation fulfilled in the reporting period.

#### **(b) Services rendered**

Revenue for services rendered includes various types of services such as system integration, specific developments and customization, maintenance, training, and revenues from complete security solutions which generate recurring service revenues.

Revenue from system integrations, specific developments and customization is recognized using the percentage of completion method. The stage of completion is measured by reference to the contract costs incurred and the effective hours worked up to the balance sheet date as a percentage of total estimated costs and total estimated hours to complete each contract. Revenue from maintenance agreements is allocated over the contractual period. Revenue from training is recognized when earned.

#### **(c) Royalties and licenses**

Royalty income is recognized when earned. If the relevant license agreement contains certain performance obligations, the revenue is considered earned when the obligation has been fulfilled.

For software license arrangements, the Group recognizes new software license revenue when: (1) The company has entered into a legally binding arrangement; (2) delivery has occurred; (3) customer payment is deemed fixed or determinable and free of significant contingencies or uncertainties; and (4) collection is probable.

#### **(d) Multiple element arrangements – service mode**

The revenue for complete security solution arrangements that may comprise hardware, software, specific developments, licenses, smartcards, maintenance and other services ac-

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

ording to the specific arrangements is recognized when contractually earned, and is usually dependent on the client's number of subscribers or number of smartcards delivered or made available. The Group considers certain sales of smartcards with extended payment terms to be multiple element arrangements. When the fair value of a particular element cannot be determined, the revenue is fully allocated to any undelivered elements.

When the title to the delivered assets is not transferred, these assets made available to clients are initially recognized on the balance sheet at cost under tangible fixed assets. Cost in connection with the depreciation of the assets made available to clients is recognized over the shorter of the duration of the contract or the useful lives of those assets, and is shown under depreciation in the income statement. When title is transferred, the cost is deferred and is allocated to the cost of material on a straight line basis over the shorter of the duration of the contract or the useful lives of those assets.

In both cases the capitalised amounts are subject to periodic impairment reviews. Other costs (such as maintenance, services and security efforts) relating to those contracts are recognized when incurred. When it is probable that total contract costs will exceed total contract revenue, the estimated loss is recognized immediately.

## **(e) Payment to customers**

Payments made by the Group to customers to enter into or to renew existing customer relationships are initially recorded under deferred costs and are subsequently recognized to the income statement on a straight-line basis over the term of the contract, as a reduction of revenue. They are subject to periodic impairment reviews.

## **(f) Government grants**

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

## **(g) Interest income**

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

## **(E) 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.

## **(F) Derivative financial instruments**

Derivative financial instruments, including foreign exchange forward contracts, options and interest rate swaps, are initially recognized on the balance sheet and subsequently re-measured at their fair value. 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 Group designates certain derivatives which qualify as hedges for accounting purposes as either a hedge of the fair value of recognized assets or liabilities or an unrecognized firm commitment (fair value hedge), or as a hedge of a forecasted transaction (cash flow hedge). At the inception of the transaction the Group documents the relationship between hedging instruments and hedged items, as well as its risk management objective and strategy for undertaking various hedge transactions. This process includes linking all derivatives designated as hedges to specific assets, liabilities or cash flows. The Group also documents its assessment, both at the hedge inception and on an ongoing basis, of whether the derivatives that are used in hedging transactions are highly effective in offsetting changes in fair value of hedged items.

## **(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 IAS 39. Changes in the fair value of derivative instruments that do not qualify for hedge accounting under IAS 39 are recognized immediately in the income statement as part of other finance income/(expense), net.

**(b) Fair value hedge**

Changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as fair value hedges and that are highly effective are recorded in the income statement, along with any changes in the fair value of the hedged asset or liability that is attributable to the hedged risk.

**(c) Cash flow hedge**

Changes in the fair value of derivatives that are designated and qualify as cash flow hedges and that are highly effective are recognized in comprehensive income. The gain or loss relating to the ineffective portion is recognized immediately in the income statement within 'other finance income/(expense), net'. When the forecasted transaction results in the recognition of an asset or liability, the gains and losses previously included in comprehensive income are included in the initial measurement of the asset or liability. Otherwise, amounts recorded in comprehensive income are transferred to the income statement and classified as revenue or expense in the same period in which the forecasted transaction affects the income statement.

The currency instruments that may be used include forward foreign exchange contracts, currency swaps and zero cost option strategies with terms generally not exceeding six months, while interest rate instruments that may be used include interest rate swaps and collars strategies with maturities not exceeding the underlying contract maturity. Derivative financial instruments are entered into with high credit quality financial institutions, consistently following specific approval, limit and monitoring procedures.

**(G) Taxes**

Taxes reported in the consolidated income statements include current and deferred taxes on profit, as well as non-

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

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

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

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

**(H) 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 |



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

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

**(b) Leased tangible fixed assets**

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

**(c) Fixed assets made available to clients**

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

**(d) Borrowing costs**

Borrowing costs directly attributable to the acquisition, construction or production assets which take a substantial period of time to be ready for their intended use or 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.

**(I) Intangible assets**

**(a) Goodwill**

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

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

**(b) Internal research and development**

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

**(c) External research and development**

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

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

**(d) Computer software**

Acquired computer software licenses are capitalized in the amount expended to acquire the software and 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      |



**(J) Investment property**

Investment property is property held to earn rental income or for capital appreciation as opposed to property intended for internal use. If part of a building is leased, it is accounted for separately under investment property only if the portion of building could be sold separately and if the portion held for internal use is insignificant. Transfers are made to or from investment property only when there is a change in use. If an owner-occupied property becomes an investment property, the Group accounts for such property in accordance with the policy stated under property, plant and equipment up to the date of change in with cost being equal to carrying value.

Investment property is carried at historical cost less provisions for depreciation and impairment, and is subject to the same accounting treatment and subsequent measurement methodology applied to building acquisitions or construction and building improvements (note H).

**(K) Financial assets**

The Group classifies its financial instruments in the following categories: financial assets or financial liabilities at fair value through profit or loss, loans and receivables and available-for-sale financial assets. The classification depends on the purpose for which the financial instruments were acquired or granted. Management determines the classification of its financial instruments at initial recognition and re-assesses this designation at each reporting date.

**(a) Financial assets at fair value through profit or loss**

This category has two sub-categories: financial assets held for trading, and those designated at fair value through profit or loss at inception. A financial

asset is classified as held for trading if acquired principally for sale in the short term, or if so designated by management. Derivatives are also categorized as held for trading unless they are designated as hedges. Assets held for trading are classified as current assets if they are either held for trading or are expected to be realized within 12 months of the balance sheet date.

Financial assets designated at fair value through profit or loss are stated at fair value, with any gains or losses arising on remeasurement recognized in profit or loss. The net gain or loss recognized in profit or loss also incorporates any dividend or interest earned on the financial asset.

**(b) Loans and receivables**

Loans and receivables are non-derivative financial assets with fixed or determinable payments that are not quoted in an active market. They arise when the Group provides money, goods or services directly to a debtor with no intention of trading the receivable. They are included in current assets, except for those with maturities greater than 12 months after the balance sheet date, which are classified as long-term assets.

**(c) Available-for-sale financial assets**

Available-for-sale financial assets are non-derivatives that are either designated as available-for-sale or are not classified in another category.

Listed redeemable notes held by the Group that are traded in an active market are classified as available-for-sale financial assets and stated at fair value at the end of each reporting period.

The Group also has investments in unlisted shares that are not traded in an active market but that are classified as available-for-sale financial assets and

stated at fair value at the end of each reporting period because management considers fair value can be reliably measured. Fair value is determined in the manner described in note 47. Interest income, dividends and exchange differences arising on monetary available-for-sale financial assets is recognized in the income statement, while all other changes in the carrying amount of available-for-sale financial assets are recognized in comprehensive income and accumulated under the heading of 'Fair value and other reserves'. When the investment is disposed of, or is determined to be impaired, the cumulative gain or loss previously accumulated in 'Fair value and other reserves' is reclassified to the income statement.

Available-for-sale equity investments that do not have a quoted market price in an active market and whose fair value cannot be reliably measured are measured at cost less any identified impairment losses at the end of each reporting date.

**(L) Inventories**

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

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

**(M) Deferred costs**

Deferred costs are measured at cost

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

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

## **(N) Trade accounts receivable**

Trade accounts receivable are initially measured at fair value and subsequently valued using the amortized cost method. A provision for impairment is made for doubtful receivables based on a review of all material outstanding amounts at each reporting date.

## **(O) 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.

## **(P) Marketable securities**

Marketable securities consists of equity and debt securities which are traded in liquid markets. All purchases and sales of marketable securities are recognized on the trade date, which is the date on which the Group commits to purchase or sell the asset.

## **(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 to if all of the facility will be drawn down. If there is no evidence that all of the facility will be drawn down, the fee is capitalized as a pre-payment for liquidity services and amortized over the period of the loan facility.

## **(S) Provisions**

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

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

## **(T) Employee benefits**

### **(a) Pension obligations**

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

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

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

#### **(W) 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, 2014, except for the adoption of new standards and interpretations as of January 1, 2015 and change in treatment for foreign exchange differences, described below.

In the current year, the Group changed its accounting treatment of foreign exchange differences to consider all exchange differences in connection with the settlements of debtors and suppliers as part of finance income/expense. In the past, the Group recognized exchange differences in connection with debtors and supplier settlements as part of revenue and cost of material. This change in accounting treatment only impacts the classification of these foreign exchange differences in the income statement. Comparative information has been restated for comparison purposes.

In the current financial year, the Group has retrospectively adopted an amendment to IAS 19R – 'Defined Benefit Plans: Employee Contributions'. This amendment to IAS 19R (2011) issued in November 2013 clarifies the requirements that relate to how contributions from employees or third parties that are

linked to service should be attributed to period of service.

Note 37 describes the financial effects of the above changes in accounting policies.

The Group for the first time applied the amendments included in the annual improvement to IFRSs 2010-2012 and 2011-2013 cycles, effective from July 1, 2014. These amendments had only limited impact on the accounting policies, financial position or performance of the Group:

- IFRS 2 – clarifies the definition of 'vesting condition' and now distinguishes between 'performance condition' and 'service condition'.

- IFRS 3 – clarifies that an obligation to pay contingent consideration is classified as financial liability or equity under the principles in IAS 32 and that all non-equity contingent consideration (financial and non-financial) is measured at fair value at each reporting date.

- IFRS 3 – clarifies that IFRS 3 does not apply to the accounting for the formation of any joint arrangement.

- IFRS 8 – requires disclosure of the judgements made by management in aggregating operating segments and clarifies that a reconciliation of segment assets must only be disclosed if segment assets are reported.

- IFRS 13 confirms that short-term receivables and payables can continue to be measured at invoice amounts if the impact of discounting is immaterial.

- IFRS 13 – clarifies that the portfolio exception in IFRS 13 (measuring the fair value of a group of financial assets and financial liabilities on a net basis) applies to all contracts within the scope of IAS 39 or IFRS 9.

- IAS 16 and IAS 38 – clarifies how the gross carrying amount and accumulated depreciation are treated where an entity measures its assets at revalued amounts.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

- IAS 24 – where an entity receives management personnel services from a third party (a management entity), the fees paid for those services must be disclosed by the reporting entity, but not the compensation paid by the management entity to its employees or directors.

- IAS 40 – clarifies that IAS 40 and IFRS 3 are not mutually exclusive when distinguishing between investment property and owneroccupied property and determining whether the acquisition of an investment property is a business combination.

The Group has not early adopted any other standard, interpretation or amendment that has been issued but is not yet effective.

## Standard and Interpretations in issue not yet adopted

Certain new standards, amendments and interpretations to existing standards have been published that are mandatory for the Group's accounting periods beginning after 1 January 2016 or later periods, and which the Group has not early adopted:

- IFRS 15 – 'Revenue from Contracts with Customers' – (effective from 1 January of 2018) – This new revenue standard establishes a new five-step model that will apply to revenue arising from contracts with customers. Under IFRS 15 revenue is recognised at an amount that reflects the consideration to which an entity expects to be entitled in exchange for transferring goods or services to a customer. The principles in IFRS 15 provide a more structured approach to measuring and recognising revenue. The new revenue standard is applicable to all entities and will supersede all current revenue recognition requirements under IFRS. The Group is currently assessing the impact of IFRS 15 and plans to adopt the new standard

on the required effective date.

- IFRS 16 - Leases substantially changes the financial statements as the majority of leases will become on-balance sheet liabilities with corresponding right of use assets on the balance sheet. The standard replaces IAS 17 Leases and is effective January 1, 2019. Early application is permitted for companies that also apply IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. The Group is currently assessing the impact of adopting IFRS 16.

- IFRS 9 - 'Financial instruments' – (effective from 1 January of 2018) – IFRS 9 introduces new requirements for the classification and measurement, impairment and hedge accounting of financial assets and liabilities. This new standard comprises two measurement categories for financial assets and liabilities: amortized cost and fair value. It also introduces a new impairment model based on expected credit loss.

The adoption of the following new standards or amendments will only have a limited impact on the financial statements or disclosures:

- IFRS 11 – 'Joint Operations: Accounting for Acquisitions of Interests' (amendment)

- IFRS 14 – 'Regulatory Deferred Accounts'

- IAS 16 and IAS 38 – 'Clarification of Acceptable methods of depreciation and amortisation' (amendments)

- IAS 16 and IAS 41 – 'Agriculture: Bearer Plants' (amendments)

- IFRS 10 and IAS 28 – 'Sale between investor and its associates or joint ventures' (amendments)

- IFRS 10, IFRS 12 and IAS 28 – 'Investment entities: Applying the consolidation exception' (amendments)

- IAS 27 – 'Equity method in separate financial statements' (amendments)

- IAS 1 – 'Disclosure initiative' (amend-

ments)

- Annual IFRS improvement projects

## 2. CRITICAL ACCOUNTING ESTIMATES AND JUDGMENTS

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

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

### Complete security solutions generating recurring service revenues

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

Furthermore, those contracts may also include payments made to customers which are subject to impairment reviews. In case of impairment of these assets, the profitability of the Group could be affected through a reduction of the deferred costs and revenues.

### Litigation and product liability provisions

A number of Group subsidiaries can be subject to litigation and product liability

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

#### **Income tax, deferred tax assets and government grants**

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

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

#### **Retirement benefit plans**

The Group sponsors pension and other retirement plans in various forms covering employees who meet eligibility requirements. Several statistical and other factors that attempt to anticipate future events are used in calculating the expense and liability related to these plans. The factors include assumptions

about the discount rate and rate of future compensation increases, as determined by Group management within certain guidelines. In addition, the Group's actuarial consultants use statistical information such as withdrawal and mortality rates for their estimates.

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

#### **Impairment of goodwill**

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

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

### **3. FINANCIAL RISK MANAGEMENT**

The Group's Corporate Treasury function provides services to the business, co-ordinates 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 ex-

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

#### **Market risk**

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

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



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

ally 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 statement in Swiss francs. It is therefore exposed to foreign exchange risk arising from various currency exposures, primarily with respect to the US Dollar 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 to hedge certain anticipated foreign currency revenues.

It is the policy of the Group to cover specific foreign currency receipts within a determined portion of the exposure generated, leaving to the Finance Executive Committee the decision to cover the remaining portion based on its views on the market. The Group also enters into forward foreign exchange contracts to manage the risk associated with anticipated sales transactions out to 12 months within a determined portion of the exposure generated, as defined in the treasury policy.

Net investments in Group affiliates with a functional currency other than the Swiss Franc 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, and by the use of interest rate swap contracts. Hedging activities are evaluated regularly to align with interest rate views and the Group's defined risk appetite, which ensure that optimal hedging strategies are applied by either neutralizing the balance sheet exposures or protecting interest expense through different interest rate cycles.

## Other price risks

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

## Credit risk management

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

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

Concentration of credit risk did not exceed 10% of gross monetary assets at the end of the year, with the exception of cash balances

deposited with a highly rated bank. The credit risk on liquid funds and derivative financial instruments is limited because the counterparties are banks with high credit-ratings assigned by international credit-rating agencies.

The maximum amount of credit risk is the carrying amount of the financial assets.

## Liquidity risk management

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

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

#### 4. BUSINESS COMBINATIONS

In exchange for 22.5% of SmarDTV SA and a cash payment (see Transaction with Non-Controlling Interests), SmarDTV SA acquired 100% of the share capital of Eldon Technology Limited (UK), Echostar Technologies Limited (UK), DCS Copy Protection Limited (UK) and EIC Spain II S.L. (Spain), resulting in the Group owning a 77.5% interest in those companies through SmarDTV SA. The acquired companies are active in the set-top-box industry. Through this acquisition, SmarDTV benefits from extended engineering capabilities. The Group determined a fair value of nil for this acquisition and only considered as purchase price the working capital adjustment, amounting to kCHF 530.

The acquisition of these companies qualifies as a 'bargain purchase' as the amounts of the identifiable net assets acquired exceed the sum of the value of consideration transferred and the non-controlling interest in the acquired companies. The bargain purchase results from the acquisition of loss-making operations for which material restructuring costs will be incurred. As a result, we recognized a gain amounting to kCHF 4 135 in the income statement which is disclosed under 'other operating income'.

This transaction did not give rise to material external acquisition costs. The gross contractual amount of trade receivables is kCHF 1 304 which are considered to be fully collectable, leading to a fair value of kCHF 1 304.

116 On January 7, 2015, SKIDATA Inc., USA, signed a share purchase agreement whereby it acquired 60% of the shares of Sentry Control Systems LLC, USA, for consideration of kCHF 13 999. Sentry Control Systems provides premium parking solutions and is SKIDATA's largest distributor in the US. Hence, this acquisition allows SKIDATA to strengthen its position in the US market. The agreement includes option mechanisms for the seller to sell and for the purchaser to buy the remaining shares. If the options are not exercised, the agreement stipulates that SKIDATA will subsequently acquire the remaining 40% for a fixed amount and a contingent consideration based on the target's revenue, gross margin and free cash flow. The fixed amount to be paid for the acquisition of the remaining 40% interest is structured as four payments of USD 2 million each, payable yearly on March 31, 2016 to 2019, resulting in a transfer to SKIDATA of a 10% interest each year. The Group considered a 100% interest and recognized a deferred/contingent consideration for the 40% share resulting in a total acquisition cost of kCHF 23 906. The goodwill arising from this acquisition amounts to kCHF 18 449 and is allocated to the Public Access operating segment. The goodwill arises from a number of factors including expected synergies resulting from acquiring a workforce experienced in service support as well as a valuable sales knowledge and expertise in the relevant market. None of the goodwill is expected to be deductible for tax purposes. Acquisition related costs of kCHF 300 are included in other operating expenses. The gross contractual amount of trade receivables of kCHF 7046 is expected to be fully collectable leading to a fair value of kCHF 7046.

Starting January 1, 2015, the Group gained control over SKIDATA Australasia Pty Ltd without any additional consideration paid and as of that date the company is accounted for as a subsidiary. The Group initially acquired 50% interest in its Australian distributor and partner WTS (renamed SKIDATA Australasia Pty Ltd following the acquisition) in 2014 and treated it as an associate for accounting purposes. The purchase agreement included a call option whereby the Group had the ability to purchase the remaining 50% interest in the company as of January 1, 2015. A non-controlling interest of kCHF 2 095 and no goodwill arose from this business combination. The gross contractual amount of trade receivables due is kCHF 5 862, which are considered to be fully collectable, leading to a fair value of kCHF 5 862.

In 2015, SKIDATA also completed a non-significant asset deal in the United States, acquiring assets of a smaller distributor for an aggregate amount of CHF 0.5 m which qualified as a business combination according to IFRS 3.

From the date of acquisition, the acquired companies have contributed kCHF 49 216 of revenues and kCHF 1 875 to the net income to the continuing operations of the Group. If the acquisitions had taken place on January 1, revenues from continuing operations would have been approximately kCHF 945 713 and the net income from continuing operations for the period for the Group would have been approximately kCHF 48 774.



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

The fair values of the identifiable assets and liabilities as at the dates of acquisition for above business combinations were as follows:

| In CHF'000  | Fair value of assets acquired<br>31.12.2015 |
|---|---|
| Tangible fixed assets   | 7 262                                       |
| Intangible fixed assets (Goodwill excl.)                        | 4 812                                       |
| Other non current assets  | 39  |
| Trade accounts receivable                                       | 15 165                                      |
| Other current assets  | 11 199                                      |
| Cash and cash equivalents                                       | 2 307                                       |
| Trade accounts payable  | -9 946                                      |
| Other current liabilities                                       | -10 041                                     |
| Non current liabilities   | -2 453                                      |
| Deferred income tax liabilities                                 | -2 222                                      |
| <b>Total identified net assets</b>                              | <b>16 122</b>                               |
| Non controlling interests resulting from a business combination | -3 449                                      |
| Group's net asset portion prior to gain in control              | -2 095                                      |
| Goodwill  | 18 449                                      |
| Bargain purchase  | -4 135                                      |
| <b>Total consideration</b>                                      | <b>24 892</b>                               |
| Total consideration, of which:                                  |   |
| - cash  | 14 455                                      |
| - deferred  | 7 190                                       |
| - contingent  | 3 247                                       |
| <b>Total consideration</b>                                      | <b>24 892</b>                               |

## Transaction with non-controlling interests

On May 13, 2015, the Group closed a transaction whereby it sold to EchoStar 22.5% of SmarDTV SA and 22.5% of SmarDTV's CHF 30 million long-term Group loan for a cash and a share consideration. The cash consideration consisted of a payment equivalent to kCHF 12 741 of which kCHF 6 750 is attributable to the sale of the long-term loan and kCHF 5 991 to the equity sale. The consideration in shares consists of the entire share capital of Eldon Technology Limited (UK), Echostar Technologies Limited (UK), DCS Copy Protection Limited (UK) and EIC Spain II S.L. (Spain). The transaction includes a working capital adjustment mechanism in connection with consideration received in shares. As a result, the Group recognized a debt against Echostar of kCHF 530.

The acquisition of a controlling interest in an unrelated entity in exchange for a non-controlling interest in a wholly owned subsidiary is treated as a business combination. The sale of ownership interest that does not result in a loss of control is accounted for as an equity transaction (transaction with non-controlling interest). The Group determined the fair value of the acquired unrelated entities as being nil before the working capital adjustment, as the acquired companies had no viable operations on a stand-alone basis and a material restructuring was required (see Business Combinations). Thus, the full cash consideration received is attributed to the sale of the non-controlling interest, resulting in a gain of kCHF 7 858, recognized in retained earnings.

On July 8, 2015, the Group acquired an additional interest of 10.5% of Hantory Co Ltd, for a total consideration of kCHF 14 bringing its total stake to 80.5%. This transaction was treated as a transaction with non-controlling interests and was allocated to retained earnings for kCHF 124 and non controlling interests for kCHF -152.

On November 27, 2015, the Group purchased the remaining 28% of SKIDATA South Afrika (pty) Ltd, for a total consideration of kCHF 171 bringing its total stake to 100%. This transaction was treated as a transaction with non-controlling interests and was allocated to retained earnings for kCHF -198 and non controlling interests for kCHF 33.

**ARISING IN 2014:**

On April 7, 2014, the Group purchased 100% of Conax AS, Norway, from Telenor Broadcast Holding AS, for total consideration of kCHF 211 904. Conax AS is a global provider of content protection for digital TV services over broadcast, broadband and connected devices. The goodwill arising from this acquisition amounts to kCHF 144 980 and is allocated to the Integrated Digital Television operating segment. The goodwill arises from a number of factors including expected synergies considered when purchasing the company, a highly skilled and experienced workforce, as well as a complementary geographic footprint and solution portfolio. With this acquisition, the Group further expands its customer portfolio in Asia, Latin America, Eastern Europe and Scandinavia. Conax's customer base will benefit of the Group's broad portfolio of best-in-class products.

Acquisition-related costs of kCHF 1 772 have been charged to Other operating expenses in the consolidated income statement for the period. The gross contractual amount of trade receivables due is kCHF 20 087, of which kCHF 528 is expected to be uncollectable, leading to a fair value of kCHF 19 559.

On July 1, 2014, the Group purchased an additional 21% of Hantory Co., Ltd, South Korea, for a total consideration of kCHF 410, bringing its total stake to 70%. Hantory Co., Ltd is a provider of multimedia and access control solutions. The fair value of the equity-interest in Hantory Co. Ltd held by the Group prior to this additional acquisition of 21% was kCHF 642. No gain or loss has been recognized as a result of remeasuring this fair value. The fair value of the non-controlling interest in Hantory Co. Ltd, an unlisted company, was estimated by using the purchase price allocation for acquisition of the additional 21%. No goodwill arose from this business combination.

SKIDATA performed non-significant asset deals for an aggregate amount of CHF 0.5 m qualifying for as business combinations according to IFRS 3.

The fair values of the identifiable assets and liabilities as of the dates of acquisition for Conax AS and other business combinations were as follows:

| In CHF'000  | Conax AS       | Others       | Total          |
|---|----------------|--------------|----------------|
| Tangible fixed assets   | 2 719          | 5            | 2 724          |
| Intangible fixed assets :                                       |                |              |                |
| - Customer lists, Trademarks & Brands                           | 53 216         | 337          | 53 553         |
| - Technology  | 21 499         | -            | 21 499         |
| - Software  | 218            | 279          | 497            |
| - Other intangibles   | -              | 229          | 229            |
| Trade accounts receivable                                       | 19 559         | 248          | 19 807         |
| Other current assets  | 6 182          | 532          | 6 714          |
| Cash and cash equivalents                                       | 381            | 1 179        | 1 560          |
| Trade accounts payable  | -5 148         | -728         | -5 876         |
| Other current liabilities                                       | -14 421        | -46          | -14 467        |
| Employee benefits liabilities                                   | -2 018         | -            | -2 018         |
| Deferred income tax liabilities                                 | -15 263        | -            | -15 263        |
| <b>Total identified net assets</b>                              | <b>66 924</b>  | <b>2 035</b> | <b>68 959</b>  |
| Non controlling interests resulting from a business combination | -              | -451         | -451           |
| Group's net asset portion prior to gain in control              | -              | -642         | -642           |
| Goodwill  | 144 980        | -            | 144 980        |
| <b>Total consideration</b>                                      | <b>211 904</b> | <b>942</b>   | <b>212 846</b> |
| Total consideration, of which:                                  |                |              |                |
| - cash  | 211 904        | 942          | 212 846        |
| <b>Total consideration</b>                                      | <b>211 904</b> | <b>942</b>   | <b>212 846</b> |

119

### Transaction with non-controlling interests

Prior to the divestment of NagralD Security SA (NIDS), the Group acquired the 50% NIDS shares it did not own for contingent consideration (no cash consideration). The fair value of the contingent consideration has been determined as the discounted value of the expected earn-out payment to be paid. The expected earn-out payments are based on the NIDS business plan.

In CHF'000

|   |                |
|---|----------------|
| Carrying amount of non-controlling interests acquired | -11 794        |
| Contingent consideration                              | -1 381         |
| <b>Excess of consideration recognized in equity</b>   | <b>-13 175</b> |

## 5. DIVESTMENTS

No divestment took place in 2015.

On May 2, 2014 the Group disposed of its 100%-owned smart card manufacturer NagralD SA, based in La Chaux-de-Fonds, to a group of investors including NagralD's management team. NagralD's intellectual property was transferred to the Group prior to disposal. No cash consideration was involved. Total consideration includes contingent assets (earn-out payments and profit sharing on disposal of some underlying assets of the company). On August 31, 2014, the Group disposed of its 100% equity stake in NagralD Security SA (NIDS), based in La Chaux-de-Fonds. Total consideration includes a payment in kind and contingent assets (earn-out payments on future NIDS revenues). NIDS develops and markets powered display cards providing secure two-factor authentication for electronic transactions, including e-banking and e-commerce, based on one-time password (OTP) and dynamic card verification value (DCV) technologies. Prior to the sale, the Group had completed the acquisition of the 50% equity stake held by management (see note 4. transactions with non-controlling interests). Prior to the sale of the Group's 100% equity stake, NIDS full intellectual property portfolio was transferred to the Group, while selected tangible fixed assets were transferred to NIDS and financial stabilization of the company was completed. Both NagralD SA and NagralD Security SA were treated as discontinued operations (see note 38).

On October 30, 2014 the Group disposed of its OpenTV advertising business.

The fair values of the identifiable assets and liabilities as at the dates of disposal for Nagra ID SA, Nagra ID Security SA and OpenTV's advertising operations were as follows:

| In CHF'000   | Fair value of net assets disposed |
|--|-----------------------------------|
| Tangible fixed assets  | 15 369                            |
| Intangible fixed assets (Goodwill excl.)                     | 1 047                             |
| Trade accounts receivable                                    | 3 084                             |
| Other current assets   | 12 126                            |
| Other non current assets                                     | 349                               |
| Cash and cash equivalents                                    | 127                               |
| Trade accounts payable                                       | -1 795                            |
| Other current liabilities                                    | -4 203                            |
| Employee benefits liabilities                                | -5 310                            |
| <b>Fair value of net assets disposed</b>                     | <b>20 794</b>                     |
| <b>Purchase consideration:</b>                               |                                   |
| - cash received  | 4 596                             |
| - transaction costs paid                                     | -355                              |
| - post-closing working capital adjustment paid               | -653                              |
| - non cash consideration                                     | 11 890                            |
| Fair value of net assets disposed                            | -20 794                           |
| <b>Net result on disposal of subsidiaries and operations</b> | <b>-5 316</b>                     |
| <b>Purchase consideration in cash:</b>                       |                                   |
| - cash received  | 4 596                             |
| - transaction costs paid                                     | -355                              |
| - post-closing working capital adjustment paid               | -653                              |
| Cash and cash equivalents disposed                           | -127                              |
| <b>Net cash inflow from disposals</b>                        | <b>3 461</b>                      |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 6. OPERATING SEGMENTS

IFRS 8 requires operating segments to be identified based on internal reporting that is regularly reviewed by the chief operating decision maker. Group operating segments represent strategic business units that offer different products and services for which internal reporting is provided to the chief operating decision maker, who reviews the reporting to assess the allocation of resources to, and the performance of, each segment. The Group is organized operationally on a worldwide basis in 2 operating segments:

- Integrated Digital Television
- Public Access

These operating segments, which are reflected in internal management reporting, can be described as follows:

The Integrated Digital Television division provides end-to-end integrated solutions including open conditional access solutions allowing digital 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 user experience. The Public Access division provides access control systems and ticketing services for ski lifts, car parks, stadiums, concert halls and major events.

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”.

The measure of income statement presented to manage segment performance is segment operating income. Segment operating income is based on the same accounting policies as consolidated operating income except that inter-segment sales are eliminated at the consolidation level.

Reportable segment assets include total assets allocated by segment excluding intersegment balances, which are eliminated. Unallocated assets include assets that are managed on a central basis. These are part of the reconciliation to Balance Sheet assets.

121

| In CHF'000   | Integrated Digital Television |                | Public Access  |                | Total             |                            |
|--|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------------------|
|  | 2015                          | restated 2014  | 2015           | restated 2014  | 2015              | restated 2014              |
| <b>Total segment Revenues</b>                                  | <b>661 448</b>                | <b>641 302</b> | <b>278 512</b> | <b>231 014</b> | <b>939 960</b>    | <b>872 316</b>             |
| Inter-segment revenues   | -366                          | -944           | -              | -2             | -366              | -946                       |
| <b>Revenues from external customers</b>                        | <b>661 082</b>                | <b>640 358</b> | <b>278 512</b> | <b>231 012</b> | <b>939 594</b>    | <b>871 370</b>             |
| Depreciation and amortisation                                  | -31 455                       | -35 735        | -8 211         | -7 372         | -39 666           | -43 107                    |
| Impairment   | -1 664                        | -76            | -              | -              | -1 664            | -76                        |
| <b>Operating income - excluding corporate common functions</b> | <b>83 305</b>                 | <b>64 641</b>  | <b>15 684</b>  | <b>15 020</b>  | <b>98 989</b>     | <b>79 661</b>              |
| Corporate common functions                                     |                               |                |                |                | -17 766           | -18 469                    |
| Interest expense and other Finance income/(expense), net       |                               |                |                |                | -23 757           | 1 083                      |
| Share of result of associates                                  |                               |                |                |                | 1 671             | 1 554                      |
| <b>Income before tax</b>                                       |                               |                |                |                | <b>59 137</b>     | <b>63 829</b>              |
| <b>Total segment Assets</b>                                    | <b>806 671</b>                | <b>855 353</b> | <b>243 624</b> | <b>163 703</b> | <b>1 050 295</b>  | <b>1 019 056</b>           |
| <b>In CHF'000</b>  |                               |                |                |                | <b>31.12.2015</b> | <b>restated 31.12.2014</b> |
| Total Segment Assets   |                               |                |                |                | 1 050 295         | 1 019 056                  |
| Cash & Cash equivalents  |                               |                |                |                | 28 603            | 14 981                     |
| Other current assets   |                               |                |                |                | 87                | 3 198                      |
| Financial assets and other non-current assets                  |                               |                |                |                | 10 476            | 10 582                     |
| <b>Total Assets as per Balance Sheet</b>                       |                               |                |                |                | <b>1 089 461</b>  | <b>1 047 817</b>           |

## GEOGRAPHICAL INFORMATION

The company's country of domicile is Switzerland. The Group's revenue from external customers and information about its non-current assets by country are presented below:

| In CHF'000               | Revenues from external customers |                | Non-current assets |                     |
|--------------------------|----------------------------------|----------------|--------------------|---------------------|
|                          | 2015                             | restated 2014  | 31.12.2015         | restated 31.12.2014 |
| Switzerland              | 36 923                           | 33 946         | 108 436            | 121 875             |
| United States of America | 219 470                          | 188 571        | 141 013            | 124 235             |
| France                   | 67 415                           | 71 110         | 22 355             | 22 861              |
| Italy                    | 49 410                           | 37 359         | 515                | 389                 |
| Germany                  | 46 315                           | 49 231         | 4 316              | 4 468               |
| Netherlands              | 43 706                           | 46 629         | 384                | 339                 |
| India                    | 43 009                           | 29 236         | 1 865              | 2 051               |
| Norway                   | 9 647                            | 10 145         | 154 861            | 192 492             |
| Rest of the world        | 423 699                          | 405 143        | 70 611             | 58 762              |
|                          | <b>939 594</b>                   | <b>871 370</b> | <b>504 356</b>     | <b>527 472</b>      |

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.

122

## 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 CHF'000             | 2015           | restated 2014  |
|------------------------|----------------|----------------|
| Sale of goods          | 501 463        | 410 242        |
| Services rendered      | 296 791        | 300 312        |
| Royalties and licenses | 141 340        | 160 816        |
|                        | <b>939 594</b> | <b>871 370</b> |

## 7. OTHER OPERATING INCOME

| In CHF'000   | 2015          | 2014          |
|--|---------------|---------------|
| Government grants (research, development and training)       | 3 383         | 8 655         |
| Gain on bargain purchase resulting from business combination | 4 135         | –             |
| Income from rental of property                               | 2 856         | 2 174         |
| Gain on sale of subsidiaries                                 | –             | 3 214         |
| Others   | 862           | 1 261         |
|  | <b>11 236</b> | <b>15 304</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 8. OTHER OPERATING EXPENSES

| In CHF'000                                 | 2015           | 2014           |
|--|----------------|----------------|
| Development and engineering expenses       | 16 815         | 21 084         |
| Travel, entertainment and lodging expenses | 29 136         | 29 080         |
| Legal, experts and consultancy expenses    | 34 444         | 33 115         |
| Administration expenses                    | 22 687         | 23 848         |
| Building and infrastructure expenses       | 25 526         | 24 223         |
| Marketing and sales expenses               | 10 807         | 10 178         |
| Taxes other than income tax                | 4 055          | 4 678          |
| Change in provisions                       | -4 035         | 9 277          |
| Insurance, vehicles and others             | 9 135          | 8 279          |
|  | <b>148 569</b> | <b>163 762</b> |

## 9. DEPRECIATION, AMORTIZATION AND IMPAIRMENT

| In CHF'000  | Note | 2015          | 2014          |
|---|------|---------------|---------------|
| Land and buildings  | 14   | 3 869         | 3 694         |
| Equipment and machines  | 14   | 13 277        | 15 398        |
| Investment property   | 16   | 115           | 113           |
| <b>Total depreciation and impairment of tangible fixed assets</b>   |      | <b>17 260</b> | <b>19 205</b> |
| Intangible assets   | 15   | 24 070        | 23 978        |
| <b>Total amortization and impairment on intangible fixed assets</b> |      | <b>24 070</b> | <b>23 978</b> |
| <b>Depreciation, amortization and impairment</b>                    |      | <b>41 330</b> | <b>43 183</b> |

## 10. INTEREST EXPENSE

| In CHF'000                             | Note | 2015          | restated<br>2014 |
|--|------|---------------|------------------|
| <b>Interest expense:</b>               |      |               |                  |
| - Bond 2011-2016                       | 28   | 3 791         | 3 581            |
| - Bond 2015-2022                       | 28   | 2 462         | -                |
| - Credit facility                      | 27   | 5 560         | 5 440            |
| - Net interest expense on pension plan | 29   | 954           | 981              |
| - Other and bank charges               |      | 1 749         | 1 441            |
|  |      | <b>14 515</b> | <b>11 443</b>    |

Total interest expense related to the credit facility amount to kCHF 5 560 (2014: 5 440) and include amortization of transaction costs for kCHF 2 874 (2014: 1 483). This include extraordinary amortization due to the full reimbursement in 2015 and the reduction of the amount drawn down in 2014.



## 11. OTHER FINANCE INCOME/(EXPENSE), NET

| In CHF'000  | Note | 2015          | restated<br>2014 |
|---|------|---------------|------------------|
| Interest income   |      | 1 403         | 2 132            |
| Net gains/(losses) on foreign exchange related derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting |      | -2 051        | -1 702           |
| Net foreign exchange transaction gains/(losses)   |      | -9 053        | 13 052           |
| Others  |      | 459           | -956             |
|   |      | <b>-9 242</b> | <b>12 526</b>    |

Changes in the fair value of available-for-sale financial assets were recognized directly in comprehensive income for kCHF -638 (2014: kCHF -793). The change in fair value of held for trading financial assets amounting to kCHF -2 051 (2014: kCHF -1 702) is disclosed under Net foreign exchange transaction gains/(losses) on foreign derivative financial instruments not qualifying for hedge accounting.

## 12. INCOME TAX EXPENSE

| In CHF'000                     | Note | 2015          | restated<br>2014 |
|--------------------------------|------|---------------|------------------|
| Current income tax             |      | -13 738       | -12 904          |
| Deferred income tax            | 18   | 5 331         | 1 630            |
| Non refundable withholding tax |      | -1 420        | -1 788           |
|                                |      | <b>-9 827</b> | <b>-13 062</b>   |

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 CHF'000   | 2015          | restated<br>2014 |
|--|---------------|------------------|
| <b>Income before taxes</b>   | <b>59 137</b> | <b>63 828</b>    |
| Expected tax calculated at domestic tax rates in the respective countries  | -13 338       | -11 983          |
| Effect of income not subject to income tax or taxed at reduced rates   | 1 381         | 2 359            |
| Effect of utilization of previously unrecognized tax asset on tax losses carried forward and temporary differences | 15 636        | 6 580            |
| Effect of temporary differences and tax losses not recognized and deferred tax assets written-off                  | -16 721       | -8 966           |
| Effect of changes in tax rates   | 949           | -7               |
| Effect of associates' result reported net of tax   | 415           | 322              |
| Effect of disallowed expenditures  | -667          | -1 814           |
| Effect of prior year income taxes  | 1 144         | -157             |
| Effect of non-refundable withholding tax   | -1 420        | -1 788           |
| Other  | 2 792         | 2 393            |
| <b>Tax expense</b>   | <b>-9 827</b> | <b>-13 062</b>   |

Income before tax for tax-transparent companies includes the full income before tax of non-fully-owned subsidiaries whose taxes are paid by the subsidiaries' shareholders. However, the Group only recognizes its ownership percentage tax portion. The theoretical tax impact if the Group had recognized 100% of the taxes on these subsidiaries amounts to kCHF 2 640 (2014: kCHF 2 289) and is disclosed under Other in the above table.

The weighted average applicable tax rate increased from 18.77% in 2014 to 22.55% in 2015. The increase can be explained by a different revenue split between countries.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 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. The weighted average number of shares outstanding for all period presented are adjusted for events that have changed the number of ordinary shares without a corresponding change in resources.

| In CHF'000   | 2015          | restated<br>2014 |
|--|---------------|------------------|
| Net income attributable to bearer shareholders   | 40 629        | 23 806           |
| - Continuing operations  | 40 629        | 40 661           |
| - Discontinued operations  | -             | -16 855          |
| Net income attributable to registered shareholders   | 3 792         | 2 222            |
| - Continuing operations  | 3 792         | 3 795            |
| - Discontinued operations  | -             | -1 573           |
| <b>Total net income attributable to equity holders</b>   | <b>44 421</b> | <b>26 028</b>    |
| Weighted average number of bearer shares outstanding   | 49 604 697    | 49 597 154       |
| Weighted average number of registered shares outstanding                                       | 46 300 000    | 46 300 000       |
| <b>Basic and diluted earnings per share (in CHF)</b>   |               |                  |
| Attributable to shareholders of Kudelski SA for bearer shares : basic and diluted (in CHF)     | 0.8191        | 0.4800           |
| - Continuing operations  | 0.8191        | 0.8198           |
| - Discontinued operations  | -             | -0.3398          |
| Attributable to shareholders of Kudelski SA for registered shares : basic and diluted (in CHF) | 0.0819        | 0.0480           |
| - Continuing operations  | 0.0819        | 0.0820           |
| - Discontinued operations  | -             | -0.0340          |

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

## 14. TANGIBLE FIXED ASSETS

| In CHF'000             | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
|------------------------|----------------|----------------|
| Land and buildings     | 105 427        | 102 740        |
| Equipment and machines | 33 693         | 30 405         |
|                        | <b>139 120</b> | <b>133 145</b> |

### LAND AND BUILDINGS

| In CHF'000                                     | Land          | Buildings improvements | Building       | Total          |
|--|---------------|------------------------|----------------|----------------|
| <b>GROSS VALUES AT COST</b>                    |               |                        |                |                |
| <b>As of January 1, 2014</b>                   | <b>22 444</b> | <b>118 890</b>         | <b>12 122</b>  | <b>153 456</b> |
| Additions                                      | –             | 985                    | 840            | 1 825          |
| Impact of business combinations                | –             | 1                      | 18             | 19             |
| Impact of discontinued operations              | –             | -12 427                | –              | -12 427        |
| Disposals and retirements                      | –             | -243                   | -129           | -372           |
| Currency translation effects                   | 653           | 2 671                  | 357            | 3 681          |
| Reclassification & others                      | –             | –                      | -11            | -11            |
| <b>As of January 1, 2015</b>                   | <b>23 097</b> | <b>109 877</b>         | <b>13 197</b>  | <b>146 171</b> |
| Additions                                      | –             | 1 646                  | 1 119          | 2 765          |
| Impact of business combinations                | 1 365         | 3 719                  | 198            | 5 282          |
| Disposals and retirements                      | –             | -144                   | -933           | -1 077         |
| Currency translation effects                   | -171          | -1 969                 | -399           | -2 539         |
| Reclassification & others                      | –             | -167                   | 100            | -67            |
| <b>As of December 31, 2015</b>                 | <b>24 291</b> | <b>112 961</b>         | <b>13 282</b>  | <b>150 535</b> |
| <b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b> |               |                        |                |                |
| <b>As of January 1, 2014</b>                   | <b>–</b>      | <b>-39 328</b>         | <b>-10 298</b> | <b>-49 626</b> |
| Systematic depreciation                        | –             | -2 817                 | -877           | -3 694         |
| Impact of discontinued operations              | –             | 9 821                  | –              | 9 821          |
| Disposals and retirements                      | –             | 147                    | 100            | 247            |
| Currency translation effects                   | –             | 87                     | -266           | -179           |
| <b>As of January 1, 2015</b>                   | <b>–</b>      | <b>-32 090</b>         | <b>-11 341</b> | <b>-43 431</b> |
| Systematic depreciation                        | –             | -2 955                 | -841           | -3 796         |
| Impairment                                     | –             | -69                    | -4             | -73            |
| Disposals and retirements                      | –             | 78                     | 974            | 1 052          |
| Currency translation effects                   | –             | 844                    | 257            | 1 100          |
| Reclassification & others                      | –             | 39                     | –              | 39             |
| <b>As of December 31, 2015</b>                 | <b>–</b>      | <b>-34 153</b>         | <b>-10 956</b> | <b>-45 108</b> |
| <b>Net book values as of December 31, 2014</b> | <b>23 097</b> | <b>77 787</b>          | <b>1 856</b>   | <b>102 740</b> |
| <b>Net book values as of December 31, 2015</b> | <b>24 291</b> | <b>78 809</b>          | <b>2 327</b>   | <b>105 427</b> |
| Useful life in years                           | Indefinite    | 10 – 50                | 4 – 8          |                |

| In CHF'000  | 31.12.2015 | 31.12.2014 |
|---|------------|------------|
| Corporate buildings on land whose owner has granted a permanent and specific right of use | 6 708      | 6 912      |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## EQUIPMENT AND MACHINES

In CHF'000

### GROSS VALUES AT COST

#### As of January 1, 2014

|                                   | Technical equipment and machinery | Other equipment | Total   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|---------|
| Additions                         | 12 377                            | 1 322           | 13 699  |
| Impact of business combinations   | 2 691                             | 33              | 2 724   |
| Impact of disposal of operations  | -2 841                            | -               | -2 841  |
| Impact of discontinued operations | -49 844                           | -3 061          | -52 905 |
| Disposals and retirements         | -4 420                            | -601            | -5 021  |
| Currency translation effects      | -2 315                            | -69             | -2 384  |
| Reclassification & others         | -57                               | 68              | 11      |

#### As of January 1, 2015

|                                 |         |        |         |
|---------------------------------|---------|--------|---------|
| Additions                       | 15 383  | 1 132  | 16 515  |
| Impact of business combinations | 387     | 1 593  | 1 980   |
| Disposals and retirements       | -10 179 | -1 051 | -11 230 |
| Currency translation effects    | -4 891  | -639   | -5 530  |
| Reclassification & others       | 149     | -119   | 31      |

#### As of December 31, 2015

**149 867      11 730      161 598**

### ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT

#### As of January 1, 2014

|                                   |         |        |         |
|-----------------------------------|---------|--------|---------|
| Systematic depreciation           | -14 278 | -1 104 | -15 382 |
| Impairment                        | -       | -16    | -16     |
| Impact of disposal of operations  | 2 517   | -      | 2 517   |
| Impact of discontinued operations | 36 720  | 2 413  | 39 133  |
| Disposals and retirements         | 4 231   | 601    | 4 832   |
| Currency translation effects      | 2 324   | 79     | 2 403   |
| Reclassification & others         | -7      | -15    | -22     |

#### As of January 1, 2015

|                              |         |        |         |
|------------------------------|---------|--------|---------|
| Systematic depreciation      | -11 741 | -1 530 | -13 271 |
| Impairment                   | -6      | -      | -6      |
| Disposals and retirements    | 10 036  | 1 064  | 11 101  |
| Currency translation effects | 3 404   | 293    | 3 696   |
| Reclassification & others    | -74     | 76     | 2       |

#### As of December 31, 2015

**-119 854      -8 051      -127 905**

#### Net book values as of December 31, 2014

**27 546      2 859      30 405**

#### Net book values as of December 31, 2015

**30 014      3 679      33 693**

Useful life in years

4 – 10      4 – 7

Technical equipment and machinery is comprised of assets made available to clients which generates recurring service revenue.

## 15. INTANGIBLE ASSETS

| In CHF'000   | Technol-<br>ogy | Customer<br>lists,<br>Trade-<br>marks<br>& Brands | Software       | Goodwill       | Other<br>intangibles | Total           |
|--|-----------------|---|----------------|----------------|----------------------|-----------------|
| <b>GROSS VALUES AT COST</b>                          |                 |   |                |                |                      |                 |
| <b>As of January 1, 2014</b>                         | <b>102 616</b>  | <b>3 381</b>                                      | <b>66 098</b>  | <b>129 419</b> | <b>395</b>           | <b>301 909</b>  |
| Additions  | 7 936           | 240   | 4 941          | –              | 67                   | 13 184          |
| Impact of business combinations                      | 21 779          | 53 553  | 218            | 144 980        | 228                  | 220 758         |
| Impact of disposal of operations                     | -959            | –   | -218           | –              | –                    | -1 177          |
| Impact of discontinued operations                    | -3 366          | –   | -2 381         | –              | –                    | -5 747          |
| Disposals and retirements                            | -1 702          | –   | -1 100         | –              | –                    | -2 802          |
| Currency translation effects                         | -1 076          | -5 288  | 551            | -2 300         | 41                   | -8 072          |
| <b>As of January 1, 2015</b>                         | <b>125 228</b>  | <b>51 886</b>                                     | <b>68 109</b>  | <b>272 099</b> | <b>731</b>           | <b>518 053</b>  |
| Additions  | 9 920           | –   | 3 439          | –              | –                    | 13 359          |
| Impact of business combinations                      | –               | 4 562   | 250            | 18 450         | –                    | 23 262          |
| Disposals and retirements                            | -1 384          | –   | -310           | –              | -2                   | -1 696          |
| Reclassification & others                            | –               | –   | -8             | –              | –                    | -8              |
| Currency translation effects                         | -5 457          | -7 597  | -864           | -21 624        | -60                  | -35 602         |
| <b>As of December 31, 2015</b>                       | <b>128 307</b>  | <b>48 851</b>                                     | <b>70 616</b>  | <b>268 925</b> | <b>669</b>           | <b>517 368</b>  |
| <b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b>       |                 |   |                |                |                      |                 |
| <b>As of January 1, 2014</b>                         | <b>-70 403</b>  | <b>-2 731</b>                                     | <b>-59 130</b> | <b>–</b>       | <b>-395</b>          | <b>-132 659</b> |
| Systematic amortization                              | -15 698         | -4 243  | -3 874         | –              | -102                 | -23 917         |
| Impairment   | -61             | –   | –              | –              | –                    | -61             |
| Impact of disposal of operations                     | –               | –   | 210            | –              | –                    | 210             |
| Impact of discontinued operations                    | 3 366           | –   | 2 272          | –              | –                    | 5 638           |
| Recovery of amortization on disposal and retirements | 1 596           | –   | 1 103          | –              | –                    | 2 699           |
| Impact of discontinued operations                    | –               | 201   | –              | –              | –                    | 201             |
| Currency translation effects                         | -1 041          | –   | -541           | –              | -33                  | -1 615          |
| <b>As of January 1, 2015</b>                         | <b>-82 241</b>  | <b>-6 773</b>                                     | <b>-59 960</b> | <b>–</b>       | <b>-530</b>          | <b>-149 504</b> |
| Systematic amortization                              | -14 497         | -5 142  | -2 659         | –              | -186                 | -22 484         |
| Impairment   | -994            | –   | -591           | –              | –                    | -1 586          |
| Recovery of amortization on disposal and retirements | 1 384           | –   | 310            | –              | 2                    | 1 695           |
| Reclassification & others                            | –               | –   | -8             | –              | –                    | -8              |
| Currency translation effects                         | 2 096           | 903   | 603            | –              | 45                   | 3 646           |
| <b>As of December 31, 2015</b>                       | <b>-94 253</b>  | <b>-11 013</b>                                    | <b>-62 305</b> | <b>–</b>       | <b>-669</b>          | <b>-168 240</b> |
| <b>Net book values as of December 31, 2014</b>       | <b>42 987</b>   | <b>45 113</b>                                     | <b>8 149</b>   | <b>272 099</b> | <b>201</b>           | <b>368 549</b>  |
| <b>Net book values as of December 31, 2015</b>       | <b>34 054</b>   | <b>37 839</b>                                     | <b>8 311</b>   | <b>268 925</b> | <b>–</b>             | <b>349 127</b>  |
| Useful life in years                                 | 4 – 10          | 5 – 10  | 3 – 4          | Indefinite     | 4                    |                 |

2015 technology Impairment for kCHF 541 relates to the development of a product initiated with a third-party company which has currently severe financial difficulties, and uncertainties exist on the re-usage of such product development. The remaining technology impairments relate to development projects that have been stopped. 2015 software impairment relates to software that have been decommissioned.

Intangibles with indefinite useful lives are subject to a yearly impairment review. Goodwill has been allocated for impairment testing to their cash generating units, which are defined within the framework of the Group as its operating segments.

In 2015, kCHF 246 520 of goodwill has been allocated to Integrated Digital Television (2014: kCHF 267 701) and kCHF 22 405 (2014: kCHF 4 398) to Public Access Solutions.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## Integrated Digital Television

Integrated Digital Television goodwill has been tested for impairment with a value in use calculation based on cash flow projections approved by Group management covering a five-year period and a discount rate of 9.0% (2014: 8.5%). The cash flows beyond that five-year plan have been extrapolated using a steady growth rate of 1.5% (2014: 1.5%) for core digital TV activities and 1.5% for initiatives (2014: 1.5%) per annum. Revenue assumptions for the five-year plan were generated from existing products and existing customers, and newly launched activities. Key assumptions reflect management's best knowledge of the market, business evolution and past experience.

In 2015 and 2014, management analyzed independently reasonable possible changes in the plan for changes in discount rate, changes in growth rate in perpetuity and the loss of key customers representing approximately 10% of recurring revenue. Based on such analyses, and on the fact that headroom is more than one multiple of the carrying value of goodwill, management concludes that any reasonably possible change in key assumptions on which the recoverable amount is based would not cause the aggregate carrying amount to exceed the aggregate recoverable amount of the cash-generating unit.

## 16. INVESTMENT PROPERTY

In 2015, rental income and direct operating expenses for the investment property were kCHF 219 (2014: kCHF 251) and kCHF 7 (2014 : kCHF 5) respectively. The 2014 fair value of the investment property was estimated at CHF 2.8 million, corresponding to planned rental income capitalized at 9%. In January 2016, investment property was sold for CHF 2.3 million, corresponding to its fair value as of December 31, 2015.

| In CHF'000   | Investment<br>property |
|--|------------------------|
| <b>GROSS VALUES AT COST</b>  |                        |
| <b>As of January 1, 2014</b>   | <b>2 742</b>           |
| Additions  | 5                      |
| Currency translation effects   | -50                    |
| <b>As of December 31, 2014</b>   | <b>2 697</b>           |
| Currency translation effects   | -270                   |
| <b>As of December 31, 2015</b>   | <b>2 427</b>           |
| <b>ACCUMULATED DEPRECIATION AND IMPAIRMENT</b>                             |                        |
| <b>As of January 1, 2014</b>   | <b>-1 283</b>          |
| Systematic depreciation  | -113                   |
| Reclassification & others  | 22                     |
| Currency translation effects   | 24                     |
| <b>As of December 31, 2014</b>   | <b>-1 350</b>          |
| Systematic depreciation  | -115                   |
| Currency translation effects   | 134                    |
| <b>As of December 31, 2015</b>   | <b>-1 331</b>          |
| <b>Net book values as of December 31, 2014</b>                             | <b>1 347</b>           |
| <b>Net book values as of December 31, 2015</b>                             | <b>1 096</b>           |
| Useful life in years (excluding land which is not subject to depreciation) | 5 – 50                 |

**17. INVESTMENTS IN ASSOCIATES**

| In CHF'000                            | 2015         | 2014         |
|---------------------------------------|--------------|--------------|
| <b>At January 1</b>                   | <b>6 217</b> | <b>4 768</b> |
| Share of profit                       | 1 671        | 1 554        |
| Dividends received                    | -1 190       | -1 905       |
| Acquisition of an associated company  | -            | 2 193        |
| Associated company fully consolidated | -2 095       | -642         |
| Currency translation effects          | -104         | 249          |
| <b>At December 31</b>                 | <b>4 499</b> | <b>6 217</b> |

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

| Name of associate                      | Principal activity                   | Interest held |      |
|--|--------------------------------------|---------------|------|
|  |                                      | 2015          | 2014 |
| APT-SkiData Ltd, United Kingdom        | Sales of Public Access products      | 26%           | 26%  |
| SKIDATA Parking Systems, Hong-Kong     | Sales of Public Access products      | 26%           | 26%  |
| SKIDATA India Private Limited, India   | Sales of Public Access products      | 49%           | 49%  |
| SKIDATA Australasia Pty Ltd, Australia | Sales of Public Access products      | Subsidiary    | 50%  |
| iWedia SA, Switzerland                 | Digital Television sales and service | 40%           | 40%  |

130

**SUMMARIZED FINANCIAL INFORMATION OF THE GROUP'S ASSOCIATES**

| In CHF'000   | 31.12.2015  | 31.12.2014  |
|--|-------------|-------------|
| Total assets                                       | 31 217      | 37 071      |
| Total liabilities                                  | 18 803      | 21 688      |
| Net assets   | 12 414      | 15 383      |
| Group's share of associates' net assets            | 3 981       | 5 667       |
|  | <b>2015</b> | <b>2014</b> |
| Revenue  | 40 228      | 67 125      |
| Result of the period                               | 5 994       | 5 619       |
| Group's share of associates' result for the period | 1 671       | 1 554       |



# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 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 CHF'000               | restated      |               |
|--------------------------|---------------|---------------|
|                          | 31.12.2015    | 31.12.2014    |
| Deferred tax assets      | 61 407        | 56 310        |
| Deferred tax liabilities | -11 509       | -13 430       |
|                          | <b>49 898</b> | <b>42 880</b> |

Movement on the deferred income tax account is as follows:

| In CHF'000                                    | Note | restated      |               |
|---|------|---------------|---------------|
|   |      | 2015          | 2014          |
| <b>At January 1</b>                           |      | <b>42 880</b> | <b>51 201</b> |
| Exchange differences                          |      | 1 098         | 1 511         |
| Recognized against other comprehensive income |      | 2 811         | 3 650         |
| Impact of business combinations               |      | -2 222        | -15 112       |
| Income statement (expense)/income             | 12   | 5 331         | 1 630         |
| <b>At December 31</b>                         |      | <b>49 898</b> | <b>42 880</b> |

The movement in deferred tax assets and liabilities during 2015, without taking into consideration the offsetting of balances within the same tax jurisdiction, is as follows:

| In CHF'000   | restated<br>At January<br>1, 2015 | Income<br>statement<br>effect | Change in<br>scope of<br>consolida-<br>tion | Other<br>Compre-<br>hensive<br>income | Currency<br>translation<br>effects | At                   |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------------------|------------------------------------|----------------------|
|  |                                   |                               |   |                                       |                                    | December<br>31, 2015 |
| <b>Deferred tax assets associated with</b>               |                                   |                               |   |                                       |                                    |                      |
| - intangibles  | 30 934                            | 438                           |   |                                       | 40                                 | 31 412               |
| - employee benefits                                      | 12 721                            | 1 475                         |   | 2 811                                 | -288                               | 16 719               |
| - tax losses   | 8 304                             | 1 794                         |   |                                       | -307                               | 9 791                |
| - provisions and other elements tax deductible when paid | 2 828                             | -813                          |   |                                       | -306                               | 1 710                |
| - inter-company profit elimination                       | 1 903                             | 0                             |   |                                       | -130                               | 1 773                |
| - others   | -29                               | 102                           |   |                                       | -23                                | 50                   |
| <b>Total deferred tax assets (gross)</b>                 | <b>56 661</b>                     | <b>2 997</b>                  | <b>-</b>                                    | <b>2 811</b>                          | <b>-1 014</b>                      | <b>61 455</b>        |
| <b>Deferred tax liabilities associated with</b>          |                                   |                               |   |                                       |                                    |                      |
| - affiliates and allowances for Group companies          | -39                               | 45                            |   |                                       | -                                  | 6                    |
| - intangibles  | -13 482                           | 2 096                         | -1 825                                      |                                       | 1 965                              | -11 245              |
| - provisions & accelerated tax depreciation              | -125                              | -176                          | -397  |                                       | 123                                | -575                 |
| - others   | -135                              | 368                           |   |                                       | 24                                 | 257                  |
| <b>Total deferred tax liabilities (gross)</b>            | <b>-13 781</b>                    | <b>2 334</b>                  | <b>-2 222</b>                               | <b>-</b>                              | <b>2 112</b>                       | <b>-11 557</b>       |
| <b>Net deferred tax asset/(liability)</b>                | <b>42 880</b>                     | <b>5 331</b>                  | <b>-2 222</b>                               | <b>2 811</b>                          | <b>1 098</b>                       | <b>49 898</b>        |

And for 2014:

| In CHF'000   | restated<br>At January<br>1, 2014 | Income<br>statement<br>effect | Change in<br>scope of<br>consolida-<br>tion | Other<br>Compre-<br>hensive<br>income | Currency<br>translation<br>effects | restated<br>At<br>December<br>31, 2014 |
|--|-----------------------------------|-------------------------------|---|---------------------------------------|------------------------------------|--|
| <b>Deferred tax assets associated with</b>               |                                   |                               |   |                                       |                                    |  |
| - intangibles  | 31 838                            | -911                          | -   | -                                     | 7                                  | 30 934                                 |
| - employee benefits                                      | 8 712                             | 448                           | -   | 3 650                                 | -89                                | 12 721                                 |
| - tax losses   | 7 269                             | 843                           | 118   | -                                     | 74                                 | 8 304                                  |
| - provisions and other elements tax deductible when paid | 2 175                             | 656                           | 29  | -                                     | -32                                | 2 828                                  |
| - inter-company profit elimination                       | 1 627                             | 220                           | -   | -                                     | 56                                 | 1 903                                  |
| - others   | 145                               | -144                          | -   | -                                     | -30                                | -29                                    |
| <b>Total deferred tax assets (gross)</b>                 | <b>51 766</b>                     | <b>1 112</b>                  | <b>147</b>                                  | <b>3 650</b>                          | <b>-14</b>                         | <b>56 661</b>                          |
| <b>Deferred tax liabilities associated with</b>          |                                   |                               |   |                                       |                                    |  |
| - affiliates and allowances for Group companies          | -14                               | -25                           | -   | -                                     | -                                  | -39                                    |
| - intangibles  | -                                 | 246                           | -15 259                                     | -                                     | 1 531                              | -13 482                                |
| - provisions & accelerated tax depreciation              | -500                              | 384                           | -   | -                                     | -9                                 | -125                                   |
| - others   | -51                               | -87                           | -   | -                                     | 3                                  | -135                                   |
| <b>Total deferred tax liabilities (gross)</b>            | <b>-565</b>                       | <b>518</b>                    | <b>-15 259</b>                              | <b>-</b>                              | <b>1 525</b>                       | <b>-13 781</b>                         |
| <b>Net deferred tax asset/(liability)</b>                | <b>51 201</b>                     | <b>1 630</b>                  | <b>-15 112</b>                              | <b>3 650</b>                          | <b>1 511</b>                       | <b>42 880</b>                          |

### UNRECOGNIZED TAX LOSSES CARRIED FORWARD

At the balance sheet date, the Group has unused tax losses and temporary differences of CHF 926.6 million (2014: CHF 909.4 million) available for offset against future profits. A deferred tax asset has been recognized in respect of CHF 283.5 million (2014: CHF 282.5 million) of such losses and temporary differences. No deferred tax asset has been recognized for the remaining CHF 643.2 million (2014: CHF 626.9 million) 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 CHF million            | 2015         | 2014         |
|---------------------------|--------------|--------------|
| <b>Expiration within:</b> |              |              |
| One year                  | 3.6          | 8.7          |
| Two years                 | 1.3          | 3.6          |
| Three years               | 61.1         | 1.3          |
| Four years                | 32.6         | 112.3        |
| Five years                | 36.4         | 33.8         |
| More than five years      | 508.2        | 467.2        |
| <b>Total</b>              | <b>643.2</b> | <b>626.9</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 19. FINANCIAL ASSETS AND OTHER NON-CURRENT ASSETS

In CHF'000

31.12.2015 31.12.2014

|  |               |               |
|--|---------------|---------------|
| Available-for-sale financial assets:                                       |               |               |
| - equity instruments with no quoted market price (at cost less impairment) | 500           | 834           |
| - equity instruments with no quoted market price (level 3)                 | 400           | 400           |
| - marketable securities (level 1)  | 417           | 1 237         |
| Loan – third party   | 7 191         | 5 481         |
| Loan – related party   | –             | 576           |
| State and government institutions  | 11 646        | 13 442        |
| Deferred contract cost (long term portion)                                 | 10 513        | 18 963        |
| Contingent consideration   | 7 383         | 7 031         |
| Trade accounts receivable - long-term portion                              | 1 938         | –             |
| Guarantee deposits   | 3 320         | 3 844         |
| Prepaid expenses and accrued income (long-term portion)                    | 743           | 425           |
|  | <b>44 051</b> | <b>52 233</b> |

Available-for-sale financial assets is comprised of equity instruments that do not have a quoted market price in an active market, and whose fair value cannot be reliably measured. Such assets are measured at cost net of impairment for kCHF 500 (2014: kCHF 834). Also included is one equity instrument listed in an active market and classified as marketable securities for kCHF 417 (2014: kCHF 1 237). A temporary value adjustment of kCHF 0 (2014: kCHF -1 000) has been booked against other comprehensive income on equity instruments with no quoted market price (level 3).

Third party and related party loans are measured at amortized cost. The 2014 loan to a related party corresponds to the long term portion of the sale proceeds of the Audio activity in 2011 that has been discounted using a 9.3% rate. It has been reclassified as short term in 2015. The effective interest rate on third party loans is 2.49% (2014:2.30%). State and government institutions include government grants for R&D projects that will not be received within the next 12 months.

A contingent asset consisting of an earn-out has been calculated using projections of revenue of a disposed company as estimated by management at the date of disposal. The fair value estimate is based on a discount rate of 5%.

## 20. INVENTORIES

In CHF'000

31.12.2015 31.12.2014

|                  |               |               |
|------------------|---------------|---------------|
| Raw materials    | 1 727         | 7 232         |
| Work in progress | 4 360         | 2 634         |
| Finished goods   | 42 000        | 37 217        |
|                  | <b>48 087</b> | <b>47 083</b> |

The cost of inventories recognised as an expense includes kCHF 4 311 (2014: kCHF 906) in respect of write-downs, and has been reduced by kCHF 787 (2014: kCHF 1 191) 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 kCHF 6 833 (2014: kCHF 1 334).

## 21. TRADE ACCOUNTS RECEIVABLE

| In CHF'000                                   | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
|--|----------------|----------------|
| Trade accounts receivable                    | 245 517        | 229 511        |
| Less: provision for impairment               | -20 811        | -22 512        |
| Trade accounts receivable related parties    | 3 596          | 8 072          |
| <b>Trade receivables – net</b>               | <b>228 302</b> | <b>215 071</b> |
| Amounts due from customers for contract work | 28 675         | 4 927          |
| <b>Total</b>                                 | <b>256 977</b> | <b>219 998</b> |

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 provision for impairment:

| In CHF'000   | 2015           | 2014           |
|--|----------------|----------------|
| <b>January 1,</b>                                    | <b>-22 512</b> | <b>-19 312</b> |
| Provision for impairment charged to income statement | -2 753         | -7 811         |
| Utilization  | 944            | 951            |
| Reversal   | 3 152          | 3 120          |
| Change in scope                                      | –              | 456            |
| Translation effects                                  | 358            | 84             |
| <b>December 31,</b>                                  | <b>-20 811</b> | <b>-22 512</b> |

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 kCHF -2 753 (2014: kCHF -7 811). Amounts charged to the provision for impairment account are written-off when there is no expectation to recover additional cash.

The following table contains details of the trade accounts receivables that are not overdue under the contractual payment terms, and an ageing analysis of overdue amounts that are not impaired:

| In CHF'000  | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
|---|----------------|----------------|
| Not overdue   | 133 788        | 143 383        |
| <b>Past due and not impaired:</b>                     |                |                |
| - not more than one month                             | 49 234         | 34 072         |
| - more than one month and not more than three months  | 22 609         | 21 210         |
| - more than three months and not more than six months | 7 451          | 3 247          |
| - more than six months and not more than one year     | 9 231          | 9 164          |
| - more than one year                                  | 5 989          | 3 995          |
| <b>Total trade accounts receivable, net</b>           | <b>228 302</b> | <b>215 071</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 22. OTHER CURRENT ASSETS

| In CHF'000                                  | 31.12.2015    | 31.12.2014    |
|---|---------------|---------------|
| Loans third parties – short term portion    | 15            | 37            |
| Prepaid expenses                            | 12 483        | 16 951        |
| Accrued income                              | 1 216         | 796           |
| State and government institutions           | 18 366        | 33 510        |
| Advances to suppliers and employees         | 2 569         | 4 263         |
| Deferred contract cost (short term portion) | 9 941         | 10 433        |
| Other receivables - third parties           | 1 968         | 1 748         |
| Other receivables - related parties         | 1 333         | 2 815         |
|   | <b>47 892</b> | <b>70 553</b> |

Loans are measured at amortized cost. The effective interest rate on short term loans was 2.32% (2014: 4.94%).

## 23. CASH AND CASH EQUIVALENTS

| In CHF'000               | 31.12.2015     | 31.12.2014    |
|--------------------------|----------------|---------------|
| Cash at bank and in hand | 130 964        | 88 995        |
| Short term deposits      | 5 876          | 3 387         |
|                          | <b>136 840</b> | <b>92 382</b> |

The effective interest rate on short term deposits was 0.70% (2014: 0.54%). These deposits have an average maturity of 30 days. The Group only enters into transactions with highly rated banks.

## 24. SHARE CAPITAL

### ISSUED AND FULLY PAID SHARE CAPITAL

| In CHF'000  | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
|---|----------------|----------------|
| 49'461'147 / 49'274'709 bearer shares, at CHF 10 each | 494 611        | 492 747        |
| 46'300'000 registered shares, at CHF 1 each           | 46 300         | 46 300         |
|   | <b>540 911</b> | <b>539 047</b> |

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

**AUTHORIZED SHARE CAPITAL**

| In CHF'000  | 2015          | 2014          |
|---|---------------|---------------|
| 3'768'164 bearer shares, at CHF 10 each           | 37 682        | 37 682        |
| 3'200'000 registered shares, at CHF 1 each        | 3 200         | 3 200         |
| <b>Authorized share capital as of December 31</b> | <b>40 882</b> | <b>40 882</b> |

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until April 8, 2016, for the purpose of financing the full or partial acquisition of other companies.

**CONDITIONAL SHARE CAPITAL**

| In CHF'000   | 2015           | 2014           |
|--|----------------|----------------|
| Conditional share capital as of January 1              | 110 390        | 103 555        |
| Increase of conditional share capital                  | –              | 8 000          |
| Employee share purchase plan                           | -81            | -82            |
| Shares allotted to employees                           | -1 783         | -1 083         |
| <b>Conditional share capital as of December 31</b>     | <b>108 526</b> | <b>110 390</b> |
| <b>Of which may be utilized as of December 31 for:</b> |                |                |
| - Convertible bonds:                                   |                |                |
| 10'000'000 bearer shares, at CHF 10 each               | 100 000        | 100 000        |
| - Options or share subscriptions to employees:         |                |                |
| 852'609 / 1'039'047 bearer shares, at CHF 10 each      | 8 526          | 10 390         |
|  | <b>108 526</b> | <b>110 390</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 25. NON-CONTROLLING INTERESTS

The following table summarizes the information relating to each of the Group's subsidiaries in which it has material non-controlling interests, before any intercompany elimination:

| As at December 31, 2015 (in CHF'000)                              | Nagrastar     | 275,<br>Sacramen-<br>to Street<br>LLC |
|---|---------------|---------------------------------------|
| <b>Non-controlling interests percentage</b>                       | <b>50.0%</b>  | <b>50.1%</b>                          |
| Non-current assets  | 3 998         | 36 834                                |
| Current Assets  | 38 584        | 633                                   |
| Non-current liabilities   | –             | 13 761                                |
| Current liabilities   | 21 320        | 314                                   |
| <b>Total Equity</b>   | <b>21 263</b> | <b>23 392</b>                         |
| Non-controlling interests percentage                              | 50%           | 50.1%                                 |
| Theoretical amount of non-controlling interests                   | 10 631        | 11 719                                |
| <b>Carrying amount of non-controlling interests</b>               | <b>10 631</b> | <b>11 719</b>                         |
| Revenue   | 25 851        | 4 043                                 |
| Net result  | 11 439        | 1 688                                 |
| Other comprehensive income  | 51            | 507                                   |
| Total comprehensive income  | 11 490        | 2 195                                 |
| Total comprehensive income allocated to non-controlling interests | 5 745         | 1 100                                 |
| Dividend paid to non controlling interests                        | -4 814        | -482                                  |
| Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents             | 3 026         | -401                                  |

| As at December 31, 2014 (in CHF'000)                              | Nagrastar     | 275,<br>Sacramen-<br>to Street<br>LLC |
|---|---------------|---------------------------------------|
| <b>Non-controlling interests percentage</b>                       | <b>50.0%</b>  | <b>50.1%</b>                          |
| Non-current assets  | 4 587         | 36 385                                |
| Current Assets  | 38 663        | 1 467                                 |
| Non-current liabilities   | –             | 14 247                                |
| Current liabilities   | 23 851        | 1 445                                 |
| <b>Total Equity</b>   | <b>19 399</b> | <b>22 160</b>                         |
| Non-controlling interests percentage                              | 50%           | 50.1%                                 |
| Theoretical amount of non-controlling interests                   | 9 700         | 11 102                                |
| <b>Carrying amount of non-controlling interests</b>               | <b>9 700</b>  | <b>11 102</b>                         |
| Revenue   | 24 246        | 3 703                                 |
| Net result  | 10 984        | 1 460                                 |
| Other comprehensive income  | 1 909         | 2 514                                 |
| Total comprehensive income  | 12 893        | 3 974                                 |
| Total comprehensive income allocated to non-controlling interests | 6 446         | 1 991                                 |
| Dividend paid to non controlling interests                        | -4 578        | –                                     |
| Net increase /(decrease) in cash and cash equivalents             | 2 094         | 164                                   |

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

## 26. LONG TERM FINANCIAL DEBT

| In CHF'000                            | Note | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
|---------------------------------------|------|----------------|----------------|
| Bank loans - long term                | 27   | –              | 145 761        |
| CHF 200 million 1.875% bond 2015/2022 | 28   | 199 188        | –              |
| CHF 110 million 3% bond 2011/2016     | 28   | –              | 109 444        |
| Other long term financial liabilities |      | 472            | 18             |
|                                       |      | <b>199 660</b> | <b>255 223</b> |



## 27. LONG TERM BANK LOANS

| In CHF'000                        | 31.12.2015 | 31.12.2014     |
|-----------------------------------|------------|----------------|
| Credit facility agreement         | -          | 132 000        |
| Mortgage - long term portion      | -          | 13 761         |
| <b>Total long term bank loans</b> | <b>-</b>   | <b>145 761</b> |

The average effective interest rate on total long term bank loans was 2.49% (2014: 2.28%).

In 2014, the Group obtained a new committed long term credit facility of CHF 235 million until June 30, 2019 in connection with the acquisition of Conax AS. As of December 31, 2014, the Group had drawn CHF 165 million of which CHF 132 million were classified as long term and CHF 33 million as short term in the balance sheet.

In early 2015, the Group decided to replace this long term credit facility with a new bond (see note 28). The outstanding amount was fully repaid in May 2015 and the credit facility consequently cancelled.

## 28. BONDS

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016, with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof. The bonds are measured at amortized cost using the effective interest rate method. The proceeds amounted to kCHF 110 312 less issuance costs of kCHF 1 786 totaling an initial net proceed of kCHF 108 526 and resulting in an effective interest rate of 3.32%. The Group repurchased kCHF 6 980 of this bond in 2015.

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

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

| In CHF'000                                     | 2015           | 2014           |
|--|----------------|----------------|
| <b>Initial balance</b>                         | <b>109 444</b> | <b>109 174</b> |
| Net proceed from bond issuance                 | 199 130        | -              |
| Amortization of transaction costs less premium | 355            | 270            |
| Repurchase                                     | -6 980         | -              |
| <b>Liability component as of December 31</b>   | <b>301 949</b> | <b>109 444</b> |
| of which:                                      |                |                |
| - short term portion (bond 2011/2016)          | 102 761        | -              |
| - long term portion (bond 2015/2022)           | 199 188        | 109 444        |
|  | <b>301 949</b> | <b>109 444</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 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 the employer has to contribute a fixed percentage of an associate’s pay 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 associate also contributes to the plan. 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 associates. 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.

139

### ABROAD

Outside Switzerland, the Group sponsors ten other post-employment benefit plans and, following Conax acquisition, one pension plan treated as defined benefit plan according to IAS 19 revised. Post-employment benefit plans may include jubilee and termination benefits. Other post-employment benefit plans are not funded.

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

| In CHF'000                     | restated       |                |
|--------------------------------|----------------|----------------|
|                                | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
| Fair value of plan assets      | 156 621        | 147 554        |
| Defined benefit obligation     | -234 444       | -206 427       |
| <b>Funded status</b>           | <b>-77 823</b> | <b>-58 873</b> |
| Other comprehensive income     | -28 262        | -15 246        |
| Prepaid/(accrued) pension cost | -49 562        | -43 627        |
| <b>Funded status</b>           | <b>-77 823</b> | <b>-58 873</b> |

In accordance with IAS 19, the following amount is recorded as net pension cost in the income statement for the financial years 2015 and 2014:

| In CHF'000                       | restated       |                |
|----------------------------------|----------------|----------------|
|                                  | 2015           | 2014           |
| Service cost                     | -19 528        | -17 432        |
| Interest cost                    | -3 206         | -3 893         |
| Interest income                  | 2 253          | 2 912          |
| Employees contributions          | 5 638          | 5 753          |
| Amortization of gains/(losses)   | -14            | -175           |
| Curtailment gain / (loss)        | -              | 68             |
| <b>Net pension (cost)/income</b> | <b>-14 857</b> | <b>-12 767</b> |

The main assumptions used for the calculation of the pension cost and the defined benefit obligation for the years 2015 and 2014 are as follows:

|   | 31.12.2015 | 31.12.2014 |
|---|------------|------------|
| <b>Switzerland</b>                          |            |            |
| Discount rate                               | 1.00%      | 1.50%      |
| Rate of future increase in compensations    | 1.50%      | 2.00%      |
| Rate of future increase in current pensions | 0.75%      | 1.00%      |
| Interest rate credited on savings accounts  | 1.00%      | 1.50%      |
| Turnover (on average)                       | 10.0%      | 10.0%      |
| <b>Abroad</b>                               |            |            |
| Discount rate                               | 2.23%      | 2.25%      |
| Rate of future increase in compensations    | 2.63%      | 2.83%      |
| Turnover (on average)                       | 5.8%       | 8.0%       |

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

|   | 31.12.2015 | 31.12.2014 |
|---|------------|------------|
| <b>Weighted average duration of the defined benefit obligation in years</b> |            |            |
| Switzerland   | 24.4       | 22.9       |
| Abroad  | 15.6       | 16.9       |

The changes in defined benefit obligation and fair value of plan assets during the years 2015 and 2014 are as follows:

**A. Change in defined benefit obligation**

| In CHF'000   | 2015            | restated<br>2014 |
|--|-----------------|------------------|
| <b>Defined benefit obligation as of 1.1.</b>         | <b>-206 427</b> | <b>-175 581</b>  |
| Service cost   | -19 528         | -17 432          |
| Interest cost  | -3 206          | -3 893           |
| Change in demographic assumptions                    | -8              | 30               |
| Change in financial assumptions                      | -10 089         | -19 926          |
| Other actuarial gains / (losses)                     | -1 509          | -690             |
| Benefits (paid)/received                             | 4 115           | -1 069           |
| Exchange rate difference                             | 2 209           | 915              |
| Curtailment  | -               | 68               |
| Acquisition of subsidiaries                          | -               | -6 647           |
| Disposal of subsidiaries                             | -               | 17 797           |
| <b>Defined benefit obligation as of December 31,</b> | <b>-234 444</b> | <b>-206 427</b>  |

**B. Change in fair value of plan assets**

| In CHF'000  | 2 015          | 2 014          |
|---|----------------|----------------|
| <b>Fair value of plan assets as of 1.1.</b>         | <b>147 554</b> | <b>134 400</b> |
| Interest income                                     | 2 253          | 2 912          |
| Employees' contributions                            | 5 638          | 5 753          |
| Employer's contribution                             | 7 782          | 7 578          |
| Plan assets gains/(losses)                          | -1 651         | 4 200          |
| Benefits (paid)/received                            | -4 115         | 1 069          |
| Exchange rate difference                            | -841           | -546           |
| Acquisition of subsidiaries                         | -              | 4 675          |
| Disposal of subsidiaries                            | -              | -12 486        |
| <b>Fair value of plan assets as of December 31,</b> | <b>156 621</b> | <b>147 554</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

The actual return on plan assets amounts to kCHF 602 in 2015 (kCHF 7 112 for the year 2014). The estimated employer's contribution to the pension plans for the year 2016 is kCHF 7 039.

The categories of plan assets, all of which are easily convertible to cash, are stated at their fair value at December 31, 2015 and 2014 as follows:

| In CHF'000                       | Proportion in % |               | Proportion in % |               |
|----------------------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|
|                                  | 31.12.2015      | 31.12.2015    | 31.12.2014      | 31.12.2014    |
| Cash                             | 1 205           | 0.8%          | 2 293           | 1.6%          |
| Swiss bonds                      | 39 492          | 25.2%         | 41 083          | 27.9%         |
| Foreign bonds                    | 9 986           | 6.4%          | 15 828          | 10.7%         |
| Swiss shares                     | 55 001          | 35.1%         | 43 304          | 29.4%         |
| Foreign shares                   | 33 525          | 21.4%         | 28 973          | 19.6%         |
| Real estates                     | 6 792           | 4.3%          | 7 437           | 5.0%          |
| Alternative investments          | 5 622           | 3.6%          | 3 431           | 2.3%          |
| Assets held by insurance company | 4 998           | 3.2%          | 5 205           | 3.5%          |
| <b>Total</b>                     | <b>156 621</b>  | <b>100.0%</b> | <b>147 554</b>  | <b>100.0%</b> |

There is no complete information available about quoted/not quoted assets. The assets are mainly held by the Swiss pension fund which has no asset-liabilities matching strategy.

141

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

| In CHF'000 | Switzerland | Abroad |
|------------|-------------|--------|
| 2015       | 6 929       | 145    |
| 2016       | 6 701       | 59     |
| 2017       | 6 460       | 88     |
| 2018       | 6 289       | 96     |
| 2019       | 6 055       | 108    |
| 2020-2024  | 27 322      | 1 940  |

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 2015 year-end defined benefit obligation |            | Change in 2014 year-end defined benefit obligation |                     |
|--|--|------------|--|---------------------|
|  | Switzerland  | Abroad     | Switzerland  | Abroad              |
|  | In CHF'000   | In CHF'000 | restated In CHF'000                                | restated In CHF'000 |
| 50 basis point increase in discount rate               | -24 295  | -1 217     | -20 656  | -1 650              |
| 50 basis point decrease in discount rate               | 28 797   | 1 241      | 24 508   | 1 521               |
| 50 basis point increase in rate of salary increase     | 273  | n/a        | 187  | n/a                 |
| 50 basis point decrease in rate of salary increase     | -297   | n/a        | -187   | n/a                 |
| 50 basis point increase in rate of pension increase    | 15 480   | n/a        | 12 009   | n/a                 |
| 50 basis point decrease in rate of pension increase    | -13 995  | n/a        | -10 960  | n/a                 |
| 50 basis point increase of interest in saving accounts | 9 192  | n/a        | 8 009  | n/a                 |
| 50 basis point decrease of interest in saving accounts | -8 606   | n/a        | -7 492   | n/a                 |

### 30. PROVISIONS FOR OTHER LIABILITIES AND CHARGES

| In CHF'000                       | Restruc-<br>turing<br>provisions | Legal fee<br>and<br>litigations | Provision<br>for<br>warranty | Total<br>2015 | Total<br>2014 |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|------------------------------|---------------|---------------|
| <b>As of January 1</b>           | <b>3 307</b>                     | <b>75</b>                       | <b>1 679</b>                 | <b>5 061</b>  | <b>6 346</b>  |
| Additional provisions            | –                                | –                               | 718                          | 718           | 2 936         |
| Change in scope of consolidation | –                                | –                               | 794                          | 794           | –             |
| Unused amounts reversed          | -140                             | -9                              | -11                          | -160          | -460          |
| Used during the year             | -2 023                           | –                               | -1 070                       | -3 093        | -3 720        |
| Exchange differences             | -319                             | -7                              | -226                         | -552          | -41           |
| <b>As of December 31</b>         | <b>825</b>                       | <b>59</b>                       | <b>1 884</b>                 | <b>2 768</b>  | <b>5 061</b>  |
| <b>Thereof:</b>                  |                                  |                                 |                              |               |               |
| - Short term                     | 825                              | 59                              | 1 884                        | 2 768         | 4 996         |
| - Long term                      | –                                | –                               | –                            | –             | 65            |
|                                  | <b>825</b>                       | <b>59</b>                       | <b>1 884</b>                 | <b>2 768</b>  | <b>6 346</b>  |

#### Restructuring provisions

2015 and 2014 restructuring provision balances relate to commitments for lay-offs amounting to kCHF 760 (2014: kCHF 2 987) and termination of leases agreements considered as onerous contracts for kCHF 65 (2014: kCHF 320) following the reorganization and the closure of selected offices.

#### Legal fees and litigation

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. The provisions for legal fees and lawsuits are 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.

### 31. OTHER LONG TERM LIABILITIES AND DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

| In CHF'000                            | Note | 31.12.2015    | 31.12.2014   |
|---------------------------------------|------|---------------|--------------|
| Long-term loans - third parties       |      | 11 015        | –            |
| Deferred and contingent consideration |      | 8 783         | 1 381        |
| Derivative financial instruments      | 36   | –             | 486          |
| Other long-term liabilities           |      | 1 154         | 1 470        |
|                                       |      | <b>20 952</b> | <b>3 337</b> |

Long-term loans – third parties relate to loans granted by sellers in connection with 2015 business combinations. The effective interest rate is 3.28%.

Deferred and contingent consideration balances include the long-term portion of deferred fix and earn-out payments in connection with the acquisition of Sentry in 2015 as well as earn-out payment for the acquisition of 50% of NagralD Security. Assumptions for earn-out payments are dependent on the achievement of financial performance targets of the acquired companies and are reviewed by management on a periodic basis. Discount rates used for this heading vary from 5.0% to 7.6%. Contingent consideration (level 3) amounts to kCHF 4 012 (2014: kCHF 1 381) and deferred consideration amounts to kCHF 4 771 (2014: kCHF 0).

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 32. SHORT TERM FINANCIAL DEBT

| In CHF'000                             | Note | 31.12.2015     | 31.12.2014    |
|--|------|----------------|---------------|
| Short term bank borrowings             |      | 20 503         | 75 794        |
| CHF 110 million 3% bond 2011/2016      | 28   | 102 761        | –             |
| Other short term financial liabilities |      | 195            | 2             |
|  |      | <b>123 459</b> | <b>75 796</b> |

The average effective interest rate paid in 2015 for short term bank borrowings was 1.53% (2014: 1.30%). In 2014, short term bank borrowings included the short-term portion of a credit facility agreement (see note 27) for kCHF 33 000.

## 33. TRADE ACCOUNTS PAYABLE

| In CHF'000                               | 31.12.2015    | 31.12.2014    |
|--|---------------|---------------|
| Trade accounts payable – third parties   | 50 640        | 52 014        |
| Trade accounts payable – related parties | 22            | 120           |
|  | <b>50 662</b> | <b>52 134</b> |

## 34. OTHER CURRENT LIABILITIES

| In CHF'000                         | 31.12.2015     | restated<br>31.12.2014 |
|------------------------------------|----------------|------------------------|
| Accrued expenses                   | 76 293         | 75 154                 |
| Deferred income                    | 26 391         | 15 551                 |
| Deferred consideration             | 1 889          | –                      |
| Contingent consideration (level 3) | 686            | –                      |
| Payable to pension fund            | 488            | 542                    |
| Other payables                     | 17 662         | 17 284                 |
|                                    | <b>123 409</b> | <b>108 531</b>         |

Deferred and contingent consideration balances include the short-term portion of deferred fix and earn-out payments in connection with the acquisition of Sentry.

## 35. ADVANCES RECEIVED FROM CLIENTS

| In CHF'000                                 | 31.12.2015    | 31.12.2014    |
|--|---------------|---------------|
| Amounts due to customers for contract work | 3 590         | 2 265         |
| Advances from clients                      | 18 450        | 10 790        |
|  | <b>22 040</b> | <b>13 055</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 36. DERIVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS

|   | Contract of underlying principal amount |                | Assets     |            | Liabilities |              |
|---|---|----------------|------------|------------|-------------|--------------|
|   | 31.12.2015                              | 31.12.2014     | 31.12.2015 | 31.12.2014 | 31.12.2015  | 31.12.2014   |
| <b>In CHF'000</b>                                 |   |                |            |            |             |              |
| Currency related instruments (level 2)            |   |                |            |            |             |              |
| - Over the counter currency options               | 42 132                                  | 23 760         | 39         | -          | 434         | 280          |
| - Forward contracts                               | 19 800                                  | 19 800         | 326        | -          | -           | 245          |
| Interest related instrument (level 2)             |   |                |            |            |             |              |
| - Interest rate swap                              | -                                       | 88 860         | -          | -          | -           | 1 047        |
| <b>Total of derivatives financial instruments</b> | <b>61 932</b>                           | <b>132 420</b> | <b>365</b> | <b>-</b>   | <b>434</b>  | <b>1 572</b> |
| Of which:   |   |                |            |            |             |              |
| - Short-term                                      | 61 932                                  | 118 560        | -          | -          | 434         | 1 086        |
| - Long-term                                       | -                                       | 13 860         | -          | -          | -           | 486          |

Interest-related instruments qualify as a cash flow hedge and have concomitant maturity with the underlying loan agreements.

## 37. IMPACT OF CHANGES IN ACCOUNTING POLICIES

144

The impact of changes in accounting policies relates to the following elements:

- Adoption of an amendment to IAS 19R (2011)
- Change in treatment for foreign exchange differences

### ADOPTION OF AN AMENDMENT TO IAS 19R (2011)

In the current financial year, the Group has retrospectively adopted an amendment to IAS 19R – 'Defined Benefit Plans: Employee Contributions'. This amendment to IAS 19R (2011) issued in November 2013 clarifies the requirements that relate to how contributions from employees or third parties that are linked to service should be attributed to period of service. The amendment, issued in November 2013, clarifies the application of IAS 19R to post-employment benefit plans that require employees or third parties to contribute towards the cost of benefits. The amendment allows contributions that are linked to service, and do not vary with length of employee service, to be deducted from the cost of benefits earned in the period that the service is provided (e.g. contributions dependent on the employee's age or contributions that are a fixed percentage of the employee's salary). The Group elected to apply this amendment as it better approximates the Swiss pension commitment.

The impact of the adoption of the IAS 19R amendment on the balance sheet is as follows:

| <b>In CHF'000</b>   | <b>31.12.2015</b> | <b>31.12.2014</b> | <b>01.01.2014</b> |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Decrease in the employee benefits liabilities (non-current) | 17 616            | 20 378            | 20 101            |
| Decrease in deferred tax assets (non-current)               | -3 852            | -4 487            | -4 410            |
| Increase in deferred tax liabilities (non-current)          | -                 | -13               | -16               |
| Decrease in other current liabilities (current)             | -                 | 194               | 130               |
| <b>Net impact on equity</b>                                 | <b>13 764</b>     | <b>16 072</b>     | <b>15 804</b>     |
| Equity attributable to equity holders of the parent         | 13 764            | 16 072            | 15 804            |
| Non controlling interests                                   | -                 | -                 | -                 |



The impact of the adoption of the IAS 19R amendment on the income statement and the other comprehensive income is as follows:

| In CHF'000  | 2015          | 2014       |
|---|---------------|------------|
| Decrease in employees benefits expense  | -             | -9         |
| Decrease in interest expense  | 308           | 424        |
| Increase in current tax expense   | -67           | -89        |
| <b>Impact on net profit for the year (continuing operations)</b>                                | <b>241</b>    | <b>326</b> |
| Attributable to equity holders of the parent  | 241           | 326        |
| Non controlling interests   | -             | -          |
| Increase / decrease in remeasurements on post-employment benefit obligations, net of income tax | -2 549        | -61        |
| Effect of currency translation adjustments  | -             | 3          |
| <b>Impact in other comprehensive income, net of tax</b>   | <b>-2 549</b> | <b>-58</b> |
| Attributable to equity holders of the parent  | -2 549        | -58        |
| Non controlling interests   | -             | -          |

There was no material impact on the Group's consolidated statement of cash flows or basic and diluted EPS.

145

#### CHANGE IN TREATMENT FOR FOREIGN EXCHANGE DIFFERENCES

In the current year, the Group changed its accounting treatment of foreign exchange differences to consider all exchange differences in connection with subsequent measurements and settlements of debtors and suppliers as part of finance income/expense. In the past, the Group recognized exchange differences in connection with debtors and suppliers' subsequent measurements and settlements as part of revenue and cost of material. This change in accounting treatment only impacts the classification of these foreign exchange differences in the income statement and had no impact on the balance sheet, other comprehensive income and the cash flow statement. Comparative information has been restated for comparison purposes.

The impact of this accounting treatment change on the income statement is as follows:

| In CHF'000   | 2015     | 2014     |
|--|----------|----------|
| Increase/(decrease) in Revenues                                | 1 852    | -8 445   |
| Decrease/(increase) in Cost of material, licences and services | 1 415    | 1 567    |
| Increase/(decrease) in Other finance income/(expense), net     | -3 267   | 6 878    |
| <b>Impact on net income for the period</b>                     | <b>-</b> | <b>-</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 38. DISCONTINUED OPERATIONS

NagraID SA and NagraID Security SA were treated as discontinued operations. Details of the transactions are explained in note 5 - Divestments.

Financial information relating to the manufacturing smartcard units' NagraID SA and NagraID Security SA from January 1, to the date of disposal is set out below. Such information includes intercompany transactions with other Group companies that are not discontinued.

| In CHF'000  | 2014           |
|---|----------------|
| Revenue   | 14 015         |
| Expenses  | -21 573        |
| <b>Operating result</b>   | <b>-7 558</b>  |
| Finance costs   | -1 267         |
| <b>Result before tax from discontinued operations</b>           | <b>-8 825</b>  |
| Income tax  | -23            |
| <b>Result after tax from discontinued operations</b>            | <b>-8 848</b>  |
| Pre-tax loss recognised on disposal of discontinued operations  | -8 528         |
| Income tax  | -              |
| Post-tax loss recognised on disposal of discontinued operations | -8 528         |
| <b>Net result from discontinued operations</b>                  | <b>-17 376</b> |
| <b>In CHF'000</b>   | <b>2014</b>    |
| Cash flow used in operating activities                          | -3 850         |
| Cash flow used in investing activities                          | -1 160         |
| Cash flow from financing activities                             | 3 029          |

146

## 39. RESEARCH AND DEVELOPMENT

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

| In CHF'000               | 2015    | 2014    |
|--------------------------|---------|---------|
| Research and development | 192 578 | 195 363 |

## 40. DIVIDEND

The ordinary dividend paid in 2015 was kCHF 16 225 (2014: kCHF 16 170) which corresponds to a dividend of CHF 0.30 (2014: CHF 0.30) per bearer share and CHF 0.03 (2014: CHF 0.03) per registered share. For the current year, the Board of Directors proposes to carry forward the available retained earnings.

#### 41. EMPLOYEE SHARE PARTICIPATION PLANS

##### EMPLOYEE SHARE PURCHASE PROGRAM (ESPP)

In 2004, the Group 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 and options obtained through this plan, are subject to a three-year blocking period. In 2011, the Board of Directors decided to modify the rules and regulations of the share purchase plan by replacing the distribution of options with a distribution of additional shares.

|  | Shares<br>2015 | Shares<br>2014 |
|--|----------------|----------------|
| Shares underwritten by employees                                 | 6 790          | 6 815          |
| Bonus shares and options from ESPP                               | 1 358          | 1 363          |
| <b>Total employee share program</b>                              | <b>8 148</b>   | <b>8 178</b>   |
| Amount paid by employee (In CHF'000)                             | 61             | 62             |
| Booked corporate charges (excluding social charges) (In CHF'000) | 26             | 33             |
|  | <b>87</b>      | <b>95</b>      |

The following table summarizes the options part of this plan:

| Changes in options held                  | Strike price<br>in CHF | Options<br>2015 | Options<br>2014 |
|--|------------------------|-----------------|-----------------|
| In circulation on January 1              | 15                     | -               | 584             |
| <b>Total in circulation on January 1</b> |                        | <b>-</b>        | <b>584</b>      |
| Rights exercised                         | 15                     | -               | -50             |
| Rights forfeited                         | 15                     | -               | -534            |
| <b>In circulation on December 31</b>     |                        | <b>-</b>        | <b>-</b>        |
| - of which exercisable as of January 1   | 15                     | -               | 584             |
| - of which exercisable as of December 31 | 15                     | -               | -               |

##### SHARES ISSUED TO EMPLOYEES

In 2015, 178 290 (2014: 108 251) bearer shares of Kudelski SA were given to employees for no consideration as part of their compensation, of which 138 705 (2014: 65 980) include a seven-year blocking period and 39 585 (2014: 42 271) include a three year blocking period. The fair value recognized for this equity based compensation is kCHF 1 261 (2014: kCHF 919)

## 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 trading transactions with related parties, associates or joint ventures that are not members of the Group:

| In CHF'000                          | Sale of goods and services |               | Purchase of goods and services |            | Amounts owed to related parties |            | Amounts owed by related parties |              |
|-------------------------------------|----------------------------|---------------|--------------------------------|------------|---------------------------------|------------|---------------------------------|--------------|
|                                     | 2015                       | 2014          | 2015                           | 2014       | 31.12.2015                      | 31.12.2014 | 31.12.2015                      | 31.12.2014   |
| Hantory Co., Ltd                    | subsidiary                 | 2 032         | subsidiary                     | –          | subsidiary                      | –          | subsidiary                      | –            |
| APT-Skidata Ltd                     | 9 377                      | 7 449         | –                              | –          | –                               | –          | 2 062                           | 1 499        |
| SKIDATA Parking System              | 3 163                      | 2 854         | –                              | –          | –                               | –          | 922                             | 1 559        |
| SKIDATA India Private Limited       | 309                        | 674           | –                              | –          | 10                              | 87         | 205                             | 297          |
| SKIDATA Australasia Private Limited | subsidiary                 | 8 205         | subsidiary                     | –          | subsidiary                      | –          | subsidiary                      | 6 496        |
| iWedia SA                           | 155                        | 138           | 403                            | 618        | 88                              | 421        | 34                              | 42           |
| <b>Total associated companies</b>   | <b>13 004</b>              | <b>21 352</b> | <b>403</b>                     | <b>618</b> | <b>98</b>                       | <b>508</b> | <b>3 223</b>                    | <b>9 893</b> |
| 148 Audio Technology Switzerland SA | –                          | –             | –                              | –          | –                               | –          | 1 619                           | 1 619        |
| <b>Total other related</b>          | <b>–</b>                   | <b>–</b>      | <b>–</b>                       | <b>–</b>   | <b>–</b>                        | <b>–</b>   | <b>1 619</b>                    | <b>1 619</b> |

APT SKIDATA, SKIDATA Parking Ltd and SKIDATA Australasia Private Ltd are sales representative companies for SKIDATA Group. Audio Technology Switzerland is considered as a related party as some Kudelski Board members invested in the company.

### 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 CHF'000                                       | 2015          | 2014         |
|--|---------------|--------------|
| Salaries and other short-term employees benefits | 9 162         | 8 182        |
| Post-employments benefits                        | 105           | 101          |
| Share-based payments                             | 1 064         | 981          |
|  | <b>10 331</b> | <b>9 264</b> |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 43. SHAREHOLDINGS AND LOANS

### PRINCIPAL SHAREHOLDERS

|                             | Voting rights |            | Shareholdings |            |
|-----------------------------|---------------|------------|---------------|------------|
|                             | 31.12.2015    | 31.12.2014 | 31.12.2015    | 31.12.2014 |
| <b>Kudelski family pool</b> | <b>63%</b>    | <b>63%</b> | <b>35%</b>    | <b>35%</b> |

The Kudelski family pool includes Mr. André Kudelski, Mrs. Marguerite Kudelski, Mrs. Isabelle Kudelski Haldy, Mrs. Irene Kudelski Mauroux and their respective descendants.

### BOARD OF DIRECTORS AND MANAGEMENT

As of December 31, 2015 and 2014, the members of the Board of Directors and members of Group management had the following interest in the company (without including shares from 2015 and 2014 variable compensation - issued in 2016 and 2015 respectively):

|   | 31.12.2015        |                   | 31.12.2014    |               |
|---|-------------------|-------------------|---------------|---------------|
|   | Bearer shares     | Bearer shares     | Bearer shares | Bearer shares |
| <b>Board of Directors</b>                               |                   |                   |               |               |
| Kudelski André, chairman (as member of the family pool) | 14 394 423        | 14 294 423        |               |               |
| Smadja Claude, vice chairman                            | 1 300             | 1 300             |               |               |
| Dassault Laurent, member                                | 2 340             | 2 340             |               |               |
| Deiss Joseph, member                                    | 1 000             | 1 000             |               |               |
| Foetisch Patrick, member                                | 1 000             | 1 000             |               |               |
| Kudelski Marguerite, (as member of the family pool)     | see above         | see above         |               |               |
| Lescure Pierre, member                                  | 2 000             | 2 000             |               |               |
| Zeller Alexandre, member                                | -                 | -                 |               |               |
| Ross Alec, member                                       | -                 | -                 |               |               |
| <b>Total board members</b>                              | <b>14 402 063</b> | <b>14 302 063</b> |               |               |
| <b>Management</b>                                       |                   |                   |               |               |
| Kudelski André, CEO                                     | see above         | see above         |               |               |
| Saladini Mauro, CFO                                     | 173 272           | 200 820           |               |               |
| Roy Pierre, COO   | 61 236            | 62 900            |               |               |
| <b>Total Management (excluding CEO)</b>                 | <b>234 508</b>    | <b>263 720</b>    |               |               |

The Kudelski family pool also owns 46 300 000 registered shares of Kudelski SA as of December 31, 2015 and 2014.

No loans were granted in 2015 and 2014 to the members of the Board of Directors and Group management.

#### 44. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

##### OPERATING LEASE COMMITMENTS

The future aggregate minimum lease payments under operating leases are as follows:

| In CHF'000                            | 2 015         | 2 014         |
|---------------------------------------|---------------|---------------|
| Within one year                       | 11 792        | 11 870        |
| In the second to fifth year inclusive | 23 932        | 23 744        |
|                                       | <b>35 724</b> | <b>35 614</b> |

#### 45. CATEGORIES OF FINANCIAL INSTRUMENTS

The financial assets and liabilities are classified as follow as of December 31, 2015:

| Assets as per balance sheet date December 31, 2015 (in CHF'000) | Note | Derivatives used for hedging | Financial assets at fair value through profit or loss | Available-for-sale receivables | Loans and receivables | Total 31.12.2015 |
|---|------|------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------|------------------|
| Financial assets and non current assets:                        |      |                              |   |                                |                       |                  |
| - equity instruments with no quoted market price                | 19   |                              | 900   |                                |                       | 900              |
| - marketable securities   | 19   |                              | 417   |                                |                       | 417              |
| - long term loans   | 19   |                              |   | 7 191                          |                       | 7 191            |
| - Trade accounts receivable - long-term portion                 | 19   |                              |   | 1 938                          |                       | 1 938            |
| - guarantee deposits  | 19   |                              |   | 3 320                          |                       | 3 320            |
| - contingent consideration                                      | 19   |                              | 7 383   |                                |                       | 7 383            |
| Trade accounts receivable                                       | 21   |                              |   | 228 302                        |                       | 228 302          |
| Other current assets:   |      |                              |   |                                |                       | -                |
| - Loans   | 22   |                              |   |                                | 15                    | 15               |
| Derivative financial instruments (short and long term)          | 36   | 326                          | 39  |                                |                       | 365              |
| Cash and cash equivalents                                       | 23   |                              |   | 136 840                        |                       | 136 840          |
|   |      | <b>326</b>                   | <b>7 422</b>  | <b>1 317</b>                   | <b>377 606</b>        | <b>386 671</b>   |

| Liabilities as per balance sheet date December 31, 2015 (in CHF'000) | Note | Derivatives used for hedging | Financial liabilities at fair value through profit or loss | Other financial liabilities | Total 31.12.2015 |
|--|------|------------------------------|--|-----------------------------|------------------|
| Long term financial debt   | 26   |                              |  | 199 189                     | 199 189          |
| Other long term liabilities  | 31   |                              | 8 783  | 11 487                      | 20 270           |
| Short term financial debt  | 32   |                              |  | 123 459                     | 123 459          |
| Trade accounts payable   | 33   |                              |  | 50 662                      | 50 662           |
| Other current liabilities  | 34   |                              | 2 574  | 1 956                       | 4 530            |
| Derivative financial instruments (short and long term)               | 36   | 377                          | 57   |                             | 434              |
|  |      | <b>377</b>                   | <b>11 414</b>  | <b>386 753</b>              | <b>398 544</b>   |

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

And for 2014:

| Assets as per balance sheet date December 31, 2014 (in CHF'000) | Note | Financial assets<br>at fair value<br>through profit<br>or loss | Available-<br>for-sale | Loans and<br>receivables | Total<br>31.12.2014 |
|---|------|--|------------------------|--------------------------|---------------------|
| Financial assets and non current assets:                        |      |  |                        |                          |                     |
| - equity instruments with no quoted market price                | 19   | –  | 1 234                  | –                        | 1 234               |
| - marketable securities   | 19   | –  | 1 237                  | –                        | 1 237               |
| - long term loans - third party                                 | 19   | –  | –                      | 5 481                    | 5 481               |
| - long term loans - related party                               | 19   | –  | –                      | 576                      | 576                 |
| - guarantee deposits  | 19   | –  | –                      | 3 844                    | 3 844               |
| - contingent consideration                                      | 19   | 7 031  | –                      | –                        | 7 031               |
| Trade accounts receivable                                       | 21   | –  | –                      | 215 071                  | 215 071             |
| Other current assets:   |      |  |                        |                          |                     |
| - Loans   | 22   | –  | –                      | 37                       | 37                  |
| Cash and cash equivalents                                       | 23   | –  | –                      | 92 382                   | 92 382              |
|   |      |  | <b>7 031</b>           | <b>2 471</b>             | <b>317 391</b>      |
|   |      |  |                        |                          | <b>326 893</b>      |

| Liabilities as per balance sheet date December 31, 2014 (in CHF'000) | Note | Derivatives<br>used for<br>hedging | Financial<br>liabilities at fair<br>value through<br>profit or loss | Other financial<br>liabilities | Total<br>31.12.2014 |
|--|------|------------------------------------|---|--------------------------------|---------------------|
| Long term financial debt   | 26   | –                                  | –   | 255 223                        | 255 223             |
| Other long term liabilities  | 31   | –                                  | –   | 1 381                          | 1 381               |
| Short term financial debt  | 32   | –                                  | –   | 75 796                         | 75 796              |
| Trade accounts payable   | 33   | –                                  | –   | 52 134                         | 52 134              |
| Other current liabilities  | 34   | –                                  | –   | 17 285                         | 17 285              |
| Derivative financial instruments (short and long term)               | 36   | 486                                | 1 086   | –                              | 1 572               |
|  |      |                                    | <b>486</b>  | <b>1 086</b>                   | <b>401 819</b>      |
|  |      |                                    |   |                                | <b>403 391</b>      |

## 46. FAIR VALUE OF FINANCIAL INSTRUMENTS

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

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

The table below illustrates the three hierarchical levels for valuing financial instruments carried at fair value as of December 31, 2015 and 2014:

| In CHF'000                                       | Note    | 31.12.2015   | 31.12.2014   |
|--|---------|--------------|--------------|
| <b>Financial assets:</b>                         |         |              |              |
| - marketable securities                          | Level 1 | 417          | 1 237        |
| - derivative financial instruments               | Level 2 | 365          | –            |
| - equity instruments with no quoted market price | Level 3 | 400          | 400          |
| - contingent assets                              | Level 3 | 7 383        | 7 031        |
| <b>Total financial assets</b>                    |         | <b>8 565</b> | <b>8 668</b> |
| <b>Financial liabilities:</b>                    |         |              |              |
| - derivative financial instruments               | Level 2 | 434          | 1 572        |
| - contingent consideration (short-term portion)  | Level 3 | 686          | –            |
| - contingent consideration (long-term portion)   | Level 3 | 4 012        | 1 381        |
| <b>Total financial liabilities</b>               |         | <b>5 132</b> | <b>2 953</b> |



Level 3 equity instruments with no quoted market price are based on discounted cash flow calculation provided by the company. A Level 3 contingent asset consisting of an earn-out has been calculated using projections of revenues of a disposed company, as estimated by management. The fair value measurement uses a 5% discount rate. Level 3 contingent liabilities consists of earn-out payments calculated on companies that have been acquired. The fair value is measured using projections reviewed by management, and discount rate comprised between 5.0 and 7.6%.

**RECONCILIATION OF LEVEL 3 FAIR VALUES:**

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

| In CHF'000  | Equity instruments<br>with no quoted<br>market price | Contingent<br>assets | Contingent<br>liabilities |
|---|--|----------------------|---------------------------|
| Balance at January 1, 2014                              | 1 400  | -                    | -                         |
| Assumed in a transaction with non-controlling interest  | -  | -                    | -1 381                    |
| Resulting from a divestment                             | -  | 7 031                | -                         |
| Value adjustment  | -1 000   | -                    | -                         |
| <b>Balance at December 31, 2014 and January 1, 2015</b> | <b>400</b>   | <b>7 031</b>         | <b>-1 381</b>             |
| Assumed in a business combination                       | -  | -                    | -3 247                    |
| Discount effect   | -  | 352                  | -70                       |
| <b>Balance at December 31, 2015</b>                     | <b>400</b>   | <b>7 383</b>         | <b>-4 698</b>             |

152

Except as detailed in the following table, management considers that the carrying amounts of financial assets and financial liabilities recorded at amortized cost in the financial statements approximate their fair values:

| In CHF'000                   | Carrying<br>amount<br>2015 | Fair value<br>2015 | Carrying<br>amount<br>2014 | Fair value<br>2014 |
|------------------------------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------|
| <b>Financial liabilities</b> |                            |                    |                            |                    |
| - CHF 110 million bond       | 102 761                    | 105 905            | 109 444                    | 114 730            |
| - CHF 200 million bond       | 199 188                    | 202 600            | -                          | -                  |

The fair values of the bonds are based on their market price.

**47. 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.

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

|                           | Due<br>within 1<br>year | Due<br>within 1<br>year | Due > 1<br>year < 5<br>years | Due > 1<br>year < 5<br>years | Due > 5<br>years | Due > 5<br>years | Adjust-<br>ment | Adjust-<br>ment | Total<br>book<br>value | Total<br>book<br>value |
|---------------------------|-------------------------|-------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|------------------------|------------------------|
|                           | 2015                    | 2014                    | 2015                         | 2014                         | 2015             | 2014             | 2015            | 2014            | 2015                   | 2014                   |
| <b>In CHF'000</b>         |                         |                         |                              |                              |                  |                  |                 |                 |                        |                        |
| Bonds                     | 109 881                 | 3 300                   | 15 080                       | 113 300                      | 207 560          | -                | -30 572         | -7 156          | 301 949                | 109 444                |
| Long term bank loans      | -                       | 3 006                   | -                            | 151 723                      | -                | -                | -               | -8 968          | -                      | 145 761                |
| Short term financial debt | 20 698                  | 75 796                  | -                            | -                            | -                | -                | -               | -               | 20 698                 | 75 796                 |
| Trade accounts payable    | 50 662                  | 52 134                  | -                            | -                            | -                | -                | -               | -               | 50 662                 | 52 134                 |
| Other payables            | 17 662                  | 17 285                  | -                            | -                            | -                | -                | -               | -               | 17 662                 | 17 285                 |
| <b>Total</b>              | <b>198 903</b>          | <b>151 521</b>          | <b>15 080</b>                | <b>265 023</b>               | <b>207 560</b>   | <b>-</b>         | <b>-30 572</b>  | <b>-16 124</b>  | <b>390 971</b>         | <b>400 420</b>         |

## 48. 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 USD and the EUR. The following table details the Group's sensitivity to a 10% (2014: 10%) increase and decrease in the USD and a 20% (2014: 20%) 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 CHF'000                             | USD     |         | EUR     |        |
|--|---------|---------|---------|--------|
|  | 2015    | 2014    | 2015    | 2014   |
| Post-tax net income                    |         |         |         |        |
| - Increase                             | 3 505   | 13 615  | 15 145  | 6 555  |
| - Decrease                             | -6 945  | -13 615 | -16 210 | -6 555 |
| Comprehensive income (post-tax effect) |         |         |         |        |
| - Increase                             | 11 622  | 5 407   | 3 385   | 4 176  |
| - Decrease                             | -10 354 | -4 807  | -3 472  | -4 176 |

### Interest rates

The sensitivity analysis below is based on the exposure to interest rates for financial instruments at the balance sheet date and the stipulated change taking place at the beginning of the financial year and held constant throughout the reporting period in the case of financial instruments that have floating rates. The following rates, corresponding to each currency, represent management's assessment of the reasonable possible change in interest rates for purposes of reporting interest rate sensitivity:

- USD: increase of 150 basis points and decrease of 50 basis points (2014: 150 basis points increase or 50 decrease)
- EUR: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2014: 150 basis points increase or 50 decrease)
- CHF: increase of 100 basis points and decrease of 100 basis points (2014: 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, 2015 would increase by kCHF 969 and decrease by kCHF 833 (2014: decrease by kCHF 377 / decrease by kCHF 690). This is mainly due to the interest rate exposure on cash balances.
- other comprehensive income would not be impacted in 2015 (2014: increase by kCHF 259 / decrease by 86) . The other comprehensive income impact is 0 as an interest rate swap qualifying for cash-flow hedge accounting has been unwound during 2015.

### Equity prices

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

## 49. COLLATERAL RECEIVED AND GIVEN

In CHF'000

31.12.2015 31.12.2014

Guarantees in favor of third parties

|        |        |
|--------|--------|
| 33 324 | 29 936 |
|--------|--------|

## 50. RISK CONCENTRATION

<sup>154</sup> At December 31, 2015 and 2014, no financial asset exposure was more than 10% of the financial assets.

## 51. FINANCIAL INSTRUMENTS - UNREPRESENTATIVE RISK EXPOSURE AT REPORTING DATE

The quantitative data required for IFRS 7 disclosures encompassing market, credit and liquidity risk for the year ended 31 December 2015 was representative of the Group risk profile at that date and is determined by Group management to be representative for future periods.

## 52. CAPITAL RISK MANAGEMENT

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

The Board of Directors seeks to maintain a prudent balance between different components of the Group's capital. Group management monitors capital on the basis of operating cash flow as a percentage of net financial debt. Net financial debt is defined as current and non-current financial liabilities less liquid assets.

The operating cash flow to net financial debt ratio as at 31 December 2015 was 57.2% (2014: 45.8%).

# NOTES TO THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 53. PRINCIPAL CURRENCY TRANSLATION RATES

|         | Year end rates<br>used for the consolidated<br>balance sheets |         | Average rates<br>used for the consolidated<br>income<br>and cash flow statements |         |
|---------|---|---------|--|---------|
|         | 2015  | 2014    | 2015   | 2014    |
| 1 USD   | 0.9900  | 0.9900  | 0.9627   | 0.9155  |
| 1 EUR   | 1.0820  | 1.2025  | 1.0684   | 1.2145  |
| 100 CNY | 15.2450   | 15.9700 | 15.3168  | 14.8610 |
| 100 NOK | 11.2650   | 13.3250 | 11.9412  | 14.5380 |
| 1 GBP   | 1.4680  | 1.5400  | 1.4712   | 1.5070  |
| 100 BRL | 25.2000   | 37.3000 | 29.2800  | 38.9300 |
| 100 INR | 1.5000  | 1.5700  | 1.5011   | 1.5004  |
| 1 SGD   | 0.7000  | 0.7480  | 0.7003   | 0.7222  |
| 100 ZAR | 6.4000  | 8.5400  | 7.5700   | 8.4400  |
| 100 RUB | 1.3360  | 1.7910  | 1.5864   | 2.4140  |
| 1 AUD   | 0.7230  | 0.8100  | 0.7236   | 0.8250  |

## 54. APPROVAL OF FINANCIAL STATEMENTS

The consolidated financial statements were approved by the Board of Directors and authorised for issuance on February 17, 2016.

155

## 55. PRINCIPAL OPERATING COMPANIES

| Company                              | Place of incorporation | Activity                                     | Percentage held |      |
|--------------------------------------|------------------------|--|-----------------|------|
|                                      |                        |  | 2015            | 2014 |
| <b>Integrated Digital Television</b> |                        |  |                 |      |
| Nagravision SA                       | CH – Cheseaux          | Solutions for Digital TV                     | 100             | 100  |
| Nagra France SAS                     | FR – Paris             | Solutions for Digital TV                     | 100             | 100  |
| Nagra USA, Inc.                      | US – Nashville         | Sales and support                            | 100             | 100  |
| Nagravision Asia Pte Ltd             | SG – Singapore         | Services                                     | 100             | 100  |
| SmarDTV SA                           | CH – Cheseaux          | Conditional access modules and set-top-boxes | 77.5            | 100  |
| NagraStar LLC                        | US – Englewood         | Smartcards and digital TV support            | 50              | 50   |
| Nagra Plus                           | CH – Cheseaux          | Analog Pay-TV solutions                      | 50              | 50   |
| OpenTV Inc                           | US - Delaware          | Middleware for set-top-boxes                 | 100             | 100  |
| Conax Group                          | NO - Oslo              | Conditional access modules and set-top-boxes | 100             | 100  |
| <b>Public Access</b>                 |                        |  |                 |      |
| SKIDATA Group                        | AT – Gartenau          | People and car access systems                | 100             | 100  |
| <b>Corporate</b>                     |                        |  |                 |      |
| Kudelski SA                          | CH – Cheseaux          | Holding, parent company of the Group         | 100             | 100  |

These principal companies are all subsidiaries.

## 56. 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.

# REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR ON THE CONSOLIDATED FINANCIAL STATEMENTS

## TO THE GENERAL MEETING OF KUDELSKI SA, CHESEAUX-SUR-LAUSANNE

As statutory auditor, we have audited the accompanying consolidated financial statements of Kudelski S.A., which comprise the balance sheet, income statement, statement of comprehensive income, cash flow statement, statement of changes in equity and notes (pages 100 to 156), for the year ended 31 December 2015.

### BOARD OF DIRECTORS' RESPONSIBILITY

The Board of Directors is responsible for the preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and the requirements of Swiss law. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation and fair presentation of consolidated financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

### AUDITOR'S RESPONSIBILITY

Our responsibility is to express an opinion on these consolidated financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards as well as the International Standards on Auditing. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the consolidated financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the consolidated financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the consolidated financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation and fair presentation of the consolidated financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the consolidated financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

### OPINION

In our opinion, the consolidated financial statements for the year ended 31 December 2015 give a true and fair view of the financial position, the results of operations and the cash flows in accordance with the International Financial Reporting Standards (IFRS) and comply with Swiss law.

### REPORT ON OTHER LEGAL REQUIREMENTS

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO and article 11 AOA) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

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

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

157



PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet  
Chambettaz  
Audit expert  
Auditor in charge

Marc Ausoni  
Audit expert

Lausanne, February 17, 2016

# BALANCE SHEETS AT DECEMBER 31, 2015 AND 2014

## ASSETS

| In CHF'000                                     | Notes | 31.12.2015       | 31.12.2014       |
|--|-------|------------------|------------------|
| <b>Current assets</b>                          |       |                  |                  |
| Cash and cash equivalents                      |       | 31 872           | 14 981           |
| Accounts receivable from Group companies       |       | 33 750           | 39 729           |
| Other current receivables and prepaid expenses | 3.1   | 1 158            | 3 754            |
| <b>Total current assets</b>                    |       | <b>66 779</b>    | <b>58 464</b>    |
| <b>Fixed assets</b>                            |       |                  |                  |
| Financial assets:                              |       |                  |                  |
| - Loans to Group companies                     |       | 699 578          | 765 064          |
| - Other long term assets                       |       | 1 081            | 1 081            |
| Investments                                    | 3.2   | 370 053          | 337 514          |
| <b>Total fixed assets</b>                      |       | <b>1 070 712</b> | <b>1 103 659</b> |
| <b>Total assets</b>                            |       | <b>1 137 491</b> | <b>1 162 123</b> |

## SHAREHOLDERS' EQUITY AND LIABILITIES

| 158 In CHF'000                                    | Notes | 31.12.2015       | 31.12.2014       |
|---|-------|------------------|------------------|
| <b>Short-term liabilities</b>                     |       |                  |                  |
| Short-term interest-bearing liabilities :         |       |                  |                  |
| - Bank overdraft                                  |       | 3 268            | -                |
| - Bank, short term borrowings                     | 3.3   | -                | 33 000           |
| - Bonds   | 3.4   | 103 020          | -                |
| Other short-term liabilities :                    |       |                  |                  |
| - due to third parties                            |       | 403              | 424              |
| - due to Group companies                          |       | 12 761           | 25 528           |
| Accrued expenses                                  |       | 2 507            | 1 790            |
| <b>Total short-term liabilities</b>               |       | <b>121 959</b>   | <b>60 741</b>    |
| <b>Long-term liabilities</b>                      |       |                  |                  |
| Long-term interest-bearing liabilities :          |       |                  |                  |
| - Bank, long term borrowings                      | 3.3   | -                | 132 000          |
| - Bonds   | 3.4   | 200 000          | 110 000          |
| <b>Total long-term liabilities</b>                |       | <b>200 000</b>   | <b>242 000</b>   |
| <b>Total liabilities</b>                          |       | <b>321 959</b>   | <b>302 741</b>   |
| <b>Shareholders' equity</b>                       |       |                  |                  |
| Share capital                                     |       | 540 911          | 539 047          |
| Legal reserves:                                   |       |                  |                  |
| - from retained earnings                          |       | 110 000          | 110 000          |
| - from capital contribution                       |       | 8 300            | 19 111           |
| Retained earnings                                 |       | 185 815          | 221 129          |
| Net income  |       | -29 495          | -29 905          |
| <b>Total shareholders' equity</b>                 | 3.5   | <b>815 532</b>   | <b>859 382</b>   |
| <b>Total liabilities and shareholders' equity</b> |       | <b>1 137 491</b> | <b>1 162 123</b> |



# INCOME STATEMENTS AND PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2015

## INCOME STATEMENTS FOR THE YEARS ENDED DECEMBER 31, 2015 AND 2014

| In CHF'000                             | Notes | 2015           | 2014           |
|--|-------|----------------|----------------|
| Financial income                       | 4.1   | 17 510         | 55 587         |
| Gain/(Loss) on sale of investments     | 4.2   | 5 883          | -35 499        |
| Administrative and other expenses      | 4.3   | -3 266         | -6 370         |
| Financial expenses and exchange result | 4.4   | -44 453        | -13 782        |
| Impairment of financial fixed assets   | 4.5   | -3 832         | -28 352        |
| <b>(loss)/Income before tax</b>        |       | <b>-28 156</b> | <b>-28 416</b> |
| Direct taxes (other than income tax)   |       | -1 338         | -1 489         |
| <b>Net (loss)/income</b>               |       | <b>-29 495</b> | <b>-29 905</b> |

## PROPOSAL FOR APPROPRIATION OF AVAILABLE EARNINGS FOR THE YEAR 2015

| In CHF'000                                 | Legal reserves from capital contribution | Retained earnings |
|--|--|-------------------|
| Balance brought forward from previous year | 8 300                                    | 185 815           |
| Net result                                 | -  | -29 495           |
| <b>Total available earnings</b>            | <b>8 300</b>                             | <b>156 320</b>    |
| <b>Balance to be carried forward</b>       | <b>8 300</b>                             | <b>156 320</b>    |

The Board of Directors proposes to carry forward the available retained earnings.

# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 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 new Swiss accounting legislation, which became effective since January 1, 2013 and required implementation in 2015, of the Swiss Code of Obligations (SCO). In accordance with the SCO, Kudelski SA elected to restate the 2014 financial statements to be comparable with the 2015 presentation. This resulted in changes to the presentation of the income statement, balance sheet and notes.

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 to Group companies are accounted for at acquisition cost less adjustment for impairment of value.

### 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 2015

## 3. NOTES TO THE BALANCE SHEETS

### 3.1 OTHER CURRENT RECEIVABLES AND PREPAID EXPENSES

| In CHF'000                | 31.12.2015   | 31.12.2014   |
|---------------------------|--------------|--------------|
| Withholding tax           | 66           | 310          |
| Other accounts receivable | 11           | 4            |
| Prepaid expenses          | 1 080        | 3 440        |
|                           | <b>1 158</b> | <b>3 754</b> |

Prepaid expenses mainly includes the amortized cost of the difference between nominal value and net proceeds less issuance costs of the bonds (note 3.4). These amounts are allocated against income statement over the contractual periods of their underlying borrowings. In 2014, prepaid expenses also included transaction costs relating to the CHF 235 million credit facility agreement (note 3.3) for kCHF kCHF 2874, which have been impaired and expensed in full in the income statement in 2015 following the reimbursement of the borrowing.

### 3.2 INVESTMENTS

#### DIRECT INVESTMENTS

| Company                                 | Location                 | Activity  | Share capital | Percentage held and voting rights |      |
|---|--------------------------|---|---------------|-----------------------------------|------|
|   |                          |   |               | 2015                              | 2014 |
| Nagravision SA                          | CH – Cheseaux            | Solutions for Digital TV                        | kCHF 20 000   | 100                               | 100  |
| Nagravision Iberica SL                  | ES – Madrid              | Sales and support Digital TV                    | KEUR 3        | 100                               | 100  |
| Nagra France SAS                        | FR – Paris               | Solutions for Digital TV                        | KEUR 32 833   | 100                               | 100  |
| Nagra Media Germany GmbH                | DE – Ismaning            | Services  | KEUR 25       | 100                               | 100  |
| Nagra USA, Inc.                         | US – Nashville           | Sales and support                               | KUSD 10       | 100                               | 100  |
| SKIDATA AG                              | AT - Salzburg            | Public access                                   | KEUR 3 634    | 100                               | 100  |
| Nagra Plus                              | CH – Cheseaux            | Analog Pay-TV solutions                         | kCHF 100      | 50                                | 50   |
|   |                          | Conditional access modules and set-top-boxes    | kCHF 1 000    | 77.5                              | 100  |
| SmarDTV SA                              | CH – Cheseaux            | Finance   | kCHF 63 531   | 100                               | 100  |
| Kud SA                                  | LU – Luxembourg          | Intellectual property consulting                | kCHF 100      | 100                               | 100  |
| Leman Consulting SA                     | CH – Nyon                | Services  | kSGD 100      | 100                               | 100  |
| Nagravision Asia Pte Ltd                | SG – Singapore           | Research & development and software integration | KCNY 100      | 100                               | 100  |
| Nagravision Shanghai Technical Services | CN – Shanghai            | Research & development                          | KGBP 1 000    | 100                               | 100  |
| Nagra Media UK Ltd                      | UK – London              | Sales and support                               | KEUR 10       | 100                               | 100  |
| Nagravision Italy Srl                   | IT – Bolzano             | Travel agency                                   | kCHF 50       | 100                               | 100  |
| Nagra Travel Sàrl                       | CH – Cheseaux            | Research & development                          | kINR 100      | 100                               | 100  |
| Nagravision India Pvt Ltd               | IN – Bangalore           | Digital broadcasting solution provider          | kKRW 1 460    | 17                                | 17   |
| Acetel Co Ltd                           | SK – Séoul               | Sales and support                               | kINR 100      | 100                               | 100  |
| Nagra Media Private Limited             | IN - Mumbai              | Sales and support                               | kKRW 200 000  | 100                               | 100  |
| Nagra Media Korea LLC                   | KR - Anyang              | Sales and support                               | kBRL 553      | 100                               | 100  |
| Nagra Media Brasil LTDA                 | BR - São Paulo           | Sales   | kCNY 5 000    | 100                               | 100  |
| Nagravision (Beijing) Trading Co., Ltd  | CN - Beijing             | Sales and support                               | kJPY 10 000   | 100                               | 100  |
| Nagra Media Japan K.K.                  | JP - Tokyo               | Holding   | kNOK 200      | 100                               | 100  |
| Kudelski Norway AS                      | NO - Oslo                | Solutions for Digital TV                        | kCHF 750      | 40                                | T    |
| iMedia SA                               | CH - Lausanne            | Research & development                          | KEUR 163      | 100                               | T    |
| E.D.S.I. SAS                            | FR - Cesson Sévigné      | Research & development                          | KEUR 38       | 100                               | T    |
| OpenTV Europe SAS                       | FR - Issy les Moulineaux | Sales and support                               | kAUD 50       | 100                               | T    |
| Nagra Media Australia Pty Ltd           | AU - New South Wales     | Holding   | kAUD 1        | 100                               | T    |
| OpenTV Australia Holding Pty Ltd        | AU - New South Wales     |   |               |                                   |      |

T : transfer from another group company

## SIGNIFICANT INDIRECT INVESTMENTS

| Company                     | Location          | Activity                                     | Share capital | Percentage held and voting rights |      |     |
|-----------------------------|-------------------|--|---------------|-----------------------------------|------|-----|
|                             |                   |  |               | 2015                              | 2014 |     |
| Conax AS                    | NO - Oslo         | Conditional access modules and set-top-boxes | kNOK          | 1 111                             | 100  | 100 |
| OpenTV Inc                  | US - Delaware     | Middleware for set-top-boxes                 | kUSD          | 112 887                           | 100  | 100 |
| NagraStar LLC               | US – Englewood    | Smartcards and digital TV support            | kUSD          | 2 043                             | 50   | 50  |
| Sentry Control Systems LLC  | US – Van Nuys     | Public access                                | kUSD          | 45                                | 60   | 0   |
| SKIDATA Benelux BV          | NL – Barenbrecht  | Public access                                | kEUR          | 90.6                              | 100  | 100 |
| SKIDATA (Schweiz) AG        | CH - Adliswil     | Public access                                | kCHF          | 150                               | 100  | 100 |
| SKIDATA Inc                 | US – Hillsborough | Public access                                | kUSD          | 5 510                             | 100  | 100 |
| SKIDATA Australasia Pty Ltd | AU – Melbourne    | Public access                                | kAUD          | 5 472                             | 50   | 0   |

## 3.3 BANK BORROWINGS

In 2014, the Group obtained a committed long term credit facility of CHF 235 million until June 30, 2019. As of December 31, 2014 the Group had drawn CHF 165 million of which CHF 132 million were classified as long term and CHF 33 million as short term in the balance sheet. This borrowing has been fully reimbursed as of December 31, 2015.

162

## 3.4 BONDS

On June 16, 2011 Kudelski SA issued a CHF 110 million bond with a subscription price of 100.284%, bearing an interest rate of 3% and maturing on December 16, 2016 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof. The Company repurchased kCHF 6 980 of this bond in 2015.

On May 12, 2015 the company also issued a CHF 200 million bond with a subscription price of 100%, bearing an interest rate of 1.875% and maturing on August 12, 2022 with denominations of CHF 5 000 and multiples thereof.

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

## 3.5 CHANGE IN SHAREHOLDERS' EQUITY

| In CHF'000                     | Share capital  | Legal reserves from retained earnings | Legal reserves from capital contribution | Retained earnings | Total Shareholders' equity |
|--------------------------------|----------------|---------------------------------------|--|-------------------|----------------------------|
| <b>As of December 31, 2013</b> | <b>537 882</b> | <b>110 000</b>                        | <b>29 877</b>                            | <b>226 519</b>    | <b>904 278</b>             |
| Dividend                       | –              | –                                     | -10 780                                  | -5 390            | -16 170                    |
| Share capital increase         | 1 165          | –                                     | 14                                       | –                 | 1 179                      |
| Net Income                     | –              | –                                     | –  | -29 905           | -29 905                    |
| <b>As of December 31, 2014</b> | <b>539 047</b> | <b>110 000</b>                        | <b>19 111</b>                            | <b>191 224</b>    | <b>859 382</b>             |
| Dividend                       | –              | –                                     | -10 817                                  | -5 408            | -16 225                    |
| Share capital increase         | 1 864          | –                                     | 6  | –                 | 1 870                      |
| Net Income                     | –              | –                                     | –  | -29 495           | -29 495                    |
| <b>As of December 31, 2015</b> | <b>540 911</b> | <b>110 000</b>                        | <b>8 300</b>                             | <b>156 321</b>    | <b>815 532</b>             |

# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2015

## COMPOSITION OF SHARE CAPITAL

| In CHF'000  | 31.12.2015     | 31.12.2014     |
|---|----------------|----------------|
| 49'461'147 / 49'274'709 bearer shares, at CHF 10 each | 494 611        | 492 747        |
| 46'300'000 registered shares, at CHF 1 each           | 46 300         | 46 300         |
|   | <b>540 911</b> | <b>539 047</b> |

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                                | 2015    | 2014    |
|---|---------|---------|
| Conditional share capital as of January 1 | 110 390 | 103 555 |
| Increase of conditional share capital     | –       | 8 000   |
| Employee share purchase plan              | -81     | -82     |
| Shares allotted to employees              | -1 783  | -1 083  |

|   |                |                |
|---|----------------|----------------|
| <b>Conditional share capital at December 31</b> | <b>108 526</b> | <b>110 390</b> |
|---|----------------|----------------|

### Of which may be utilized as of December 31 for:

|   |                |                |
|---|----------------|----------------|
| - Convertible bonds:                              |                |                |
| 10'000'000 bearer shares, at CHF 10 each          | 100 000        | 100 000        |
| - Options or share subscriptions to employees:    |                |                |
| 852'609 / 1'039'047 bearer shares, at CHF 10 each | 8 526          | 10 390         |
|   | <b>108 526</b> | <b>110 390</b> |

## AUTHORIZED SHARE CAPITAL (ARTICLE 7 OF ARTICLES OF INCORPORATION)

| In CHF'000  | 31.12.2015    | 31.12.2014    |
|---|---------------|---------------|
| 3'768'164 bearer shares, at CHF 10 each           | 37 682        | 37 682        |
| 3'200'000 registered shares, at CHF 1 each        | 3 200         | 3 200         |
| <b>Authorized share capital as of December 31</b> | <b>40 882</b> | <b>40 882</b> |

The Board of Directors is authorized to increase the share capital in one or more stages until April 8, 2016, for the purpose of acquiring companies or parts of companies.

## MAJOR SHAREHOLDERS

|                      | Voting rights |            | Shareholdings |            |
|----------------------|---------------|------------|---------------|------------|
|                      | 31.12.2015    | 31.12.2014 | 31.12.2015    | 31.12.2014 |
| Kudelski family pool | 63%           | 63%        | 35%           | 35%        |

## 4. NOTES TO THE INCOME STATEMENTS

### 4.1 FINANCIAL INCOME

| In CHF'000                                 | 2015          | 2014          |
|--|---------------|---------------|
| Dividends received from Group subsidiaries | –             | 39 043        |
| Interest income third parties              | 177           | 119           |
| Interest on loans to Group subsidiaries    | 17 333        | 16 425        |
|  | <b>17 510</b> | <b>55 587</b> |

### 4.2 GAIN/(LOSS) ON SALE OF INVESTMENTS

The 2015 gain on sale of investments is mainly due to the sale of 22.5% of SmarDTV SA to EchoStar for kCHF 5 766. The 2014 loss relates to the sale of NagralD SA and NagralD Security SA, both located at la Chaux-de-Fonds.

### 4.3 ADMINISTRATIVE AND OTHER EXPENSES

| In CHF'000              | 2015          | 2014          |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Administrative expenses | -3 266        | -6 370        |
|                         | <b>-3 266</b> | <b>-6 370</b> |

### 4.4 FINANCIAL EXPENSES AND EXCHANGE RESULTS

| In CHF'000                                | 2015           | 2014           |
|---|----------------|----------------|
| Net currency exchange result              | -32 311        | -4 494         |
| Interest on loans from Group subsidiaries | -18            | -39            |
| Interest expenses and bank charges        | -12 124        | -9 249         |
|   | <b>-44 453</b> | <b>-13 782</b> |

# NOTES TO THE FINANCIAL STATEMENTS 2015

## 4.5 IMPAIRMENT OF FINANCIAL FIXED ASSETS

In CHF'000

|  | 2015          | 2014           |
|--|---------------|----------------|
| Change in provision on Group investments and loans | -3 000        | -26 143        |
| Value adjustment on investments                    | -832          | -2 209         |
|  | <b>-3 832</b> | <b>-28 352</b> |

## 5. COMMITMENTS AND CONTINGENCIES

In CHF'000

|   | 31.12.2015   | 31.12.2014   |
|---|--------------|--------------|
| <b>Guarantee commitments</b>  |              |              |
| Commitment in favor of third parties                                      | 1 699        | 1 328        |
|   | <b>1 699</b> | <b>1 328</b> |
| <b>Other commitments</b>  |              |              |
| 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.         |

165

## 6. FULL-TIME EQUIVALENTS

The annual average number of full-time equivalents for 2015 and 2014 did not exceed ten people.

## 7. BOARD AND EXECUTIVE INTEREST DISCLOSURES

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



# REPORT OF THE STATUTORY AUDITOR ON THE FINANCIAL STATEMENTS

TO THE GENERAL MEETING OF KUDELSKI SA, CHESEAUX-SUR-LAUSANNE

As statutory auditor, we have audited the accompanying financial statements of Kudelski S.A., which comprise the balance sheet, income statement and notes (pages 158 to 165), for the year ended 31 December 2015.

## BOARD OF DIRECTORS' RESPONSIBILITY

The Board of Directors is responsible for the preparation of the financial statements in accordance with the requirements of Swiss law and the company's articles of incorporation. This responsibility includes designing, implementing and maintaining an internal control system relevant to the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error. The Board of Directors is further responsible for selecting and applying appropriate accounting policies and making accounting estimates that are reasonable in the circumstances.

## AUDITOR'S RESPONSIBILITY

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Swiss law and Swiss Auditing Standards. Those standards require that we plan and perform the audit to obtain reasonable assurance whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on the auditor's judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial

statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, the auditor considers the internal control system relevant to the entity's preparation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control system. An audit also includes evaluating the appropriateness of the accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements. We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our audit opinion.

## OPINION

In our opinion, the financial statements for the year ended 31 December 2015 comply with Swiss law and the company's articles of incorporation.

## REPORT ON OTHER LEGAL REQUIREMENTS

We confirm that we meet the legal requirements on licensing according to the Auditor Oversight Act (AOA) and independence (article 728 CO) and that there are no circumstances incompatible with our independence.

In accordance with article 728a paragraph 1 item 3 CO and Swiss Auditing Standard 890, we confirm that an internal control system exists which has been designed for the preparation of

financial statements according to the instructions of the Board of Directors.

We further confirm that the proposed appropriation of available earnings complies with Swiss law and the company's articles of incorporation. We recommend that the financial statements submitted to you be approved.



PricewaterhouseCoopers SA

Corinne Pointet  
Chambettaz  
Audit expert  
Auditor in charge

Marc Ausoni  
Audit expert

Lausanne, February 17, 2016



---

## LIENS INTERNET

### SITE INTERNET DU GROUPE

[www.nagra.com](http://www.nagra.com)

### SECTION RELATIONS INVESTISSEURS

[www.nagra.com/investors/key-figures](http://www.nagra.com/investors/key-figures)

### DATES IMPORTANTES

[www.nagra.com/investors/calendar](http://www.nagra.com/investors/calendar)

### DOCUMENTATION FINANCIÈRE

[www.nagra.com/investors/publications](http://www.nagra.com/investors/publications)

### COMMUNIQUÉS DE PRESSE

[www.nagra.com/media/press-releases](http://www.nagra.com/media/press-releases)

---

## ADRESSES E-MAIL

### INFORMATION GÉNÉRALE

[info@nagra.com](mailto:info@nagra.com)

### RELATIONS INVESTISSEURS

[ir@nagra.com](mailto:ir@nagra.com)

### RELATIONS MÉDIAS

[communication@nagra.com](mailto:communication@nagra.com)

---

## IMPRESSUM

### GESTION DE PROJET, RÉDACTION ET DESIGN

Corporate Communication, Groupe Kudelski

### SUPPORT

Desrochers Communication

### PHOTOGRAPHIE

© Banque d'images interne du Groupe Kudelski, banques d'images externes.

© 2016 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.





# KUDELSKI SA

ROUTE DE GENÈVE 22-24 CASE POSTALE 134 1033 CHESEAUX SUISSE  
T +41 21 732 01 01 F +41 21 732 01 00 [INFO@NAGRA.COM](mailto:INFO@NAGRA.COM) [WWW.NAGRA.COM](http://WWW.NAGRA.COM)