

תפן הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ

דו"ח תקופתי לשנת 2008

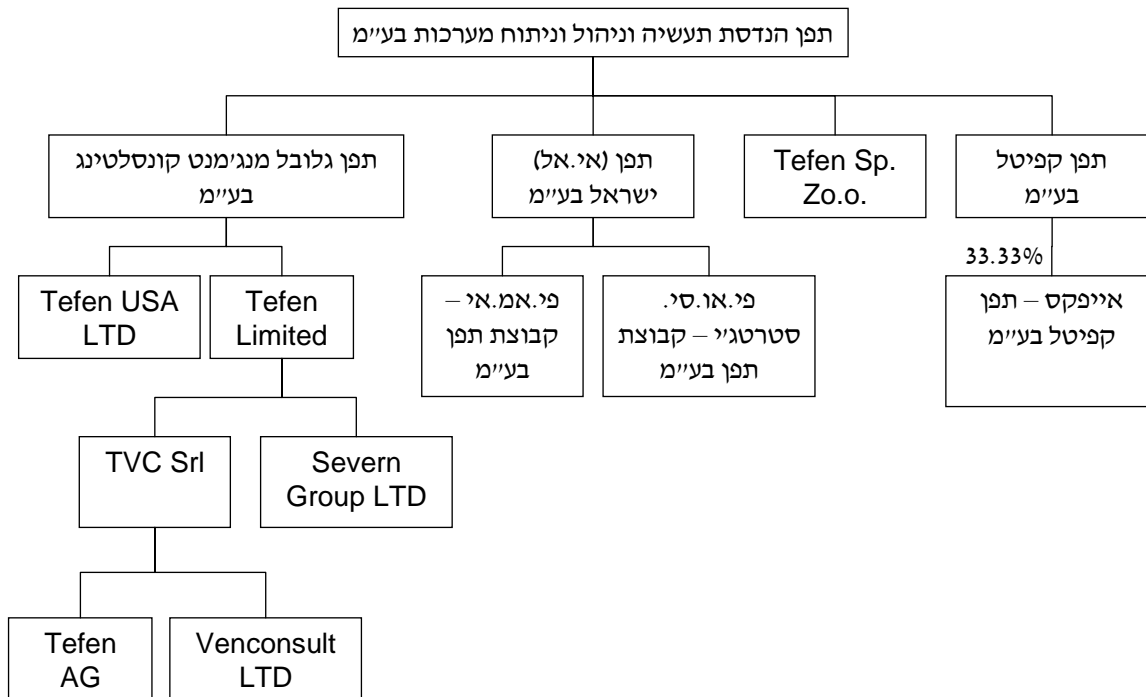
פרק א' - תקנה 8א' - תאור עסקי התאגיד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2008

א. תיאור ההתפתחות הכלכלית של עסקי התאגיד

1. פעילות התאגיד ותאור התפתחות עסקיו

- החברה ובכלל זה חברות הבת (להלן – "החברה") הינה חברה בינלאומית לייעוץ למצוינות עסקית - Management Consulting.
- החברה התאגדה כחברה פרטית ביום 25 ביוני 1987, הפכה לחברה ציבורית ומניותיה נסחרות בבורסה לניירות ערך בתל אביב החל מיום 30 בינואר 1994.
- להלן מבנה האחזקות של החברה למועד פרסום הדוח:



* כל האחזקות הינן בשיעור 100% למעט אם צויין אחרת.

- פעילות תפן מבוצעת ע"י חברות בישראל, בארה"ב ובאירופה בשבעה משרדים ברחבי העולם:
 - ישראל: בית דגן.
 - אירופה: לונדון - אנגליה, מילאנו - איטליה, אוגסבורג - גרמניה.
 - ארה"ב: ניו יורק, וושינגטון DC וקליפורניה.

- תפן מלווה ארגונים בגיבוש האסטרטגיה העסקית והתפעולית ובמימושו, תוך הגעה למצוינות עסקית ולשיפור ב"שורה התחתונה" ותוך יצירת תשתית עסקית ארוכת טווח להגדלת ערך החברה.
- מצוינות עסקית ניתנת למימוש לכל רוחב הארגון ובכל שלב במחזור החיים שלו: במו"פ, במכירות ובשרות הלקוחות, בשרשרת האספקה וביתר רובדי הארגון.
- לחברה ניסיון במתן פתרונות לחברות מובילות בארץ בעולם, בין היתר לחברות Fortune 500 במגוון סקטורים.

החזון:

- **יצירת ערך** – מטרתנו הינה יצירת ערך ללקוחותינו באמצעות שיפור משמעותי בכושר התחרות שלהם לאורך זמן.
- **שותפות** – מעורבות מלאה ומחוייבות הדדית עם לקוחותינו להשגת היעדים על ידי שילוב יכולות החל משלב התפישה ועד להשגת שיפור מתמשך.
- **ערכי החברה** – ערכי החברה מדגישים: אמון, יושרה, מקצועיות ומחויבות אישית בינינו לבין לקוחותינו ובינינו לבין עצמנו.

2. תחומי הפעילות

תפן עוסקת בתחום פעילות אחד והוא: ייעוץ למצוינות עסקית - Management Consulting. במסגרת תחום פעילות זה שלובים קווי שירותים מרכזיים המוצעים ללקוח, כמפורט להלן.

אסטרטגיה - STRATEGY: ליווי הנהלות בכירות בתהליכי גיבוש אסטרטגיה מיטבית ויישומה, כך שתמקסם את ערך הארגון ומטרותיו העסקיות לאורך זמן. תפן מביאה חשיבה אסטרטגית יצירתית רב תחומית ומוכוונת תוצאה, תוך ראייה כוללת של הארגון וסביבתו. פעילות זו כוללת, בין היתר, אסטרטגיה תאגידית, אסטרטגיה עסקית, אסטרטגיה שיווקית, אסטרטגיה בינלאומית, מיזוגים ורכישות (M&A) ובדיקות נאותות (Due Diligence).

מצוינות תפעולית – Operations Excellence: הטמעת שיטות ניהול מתקדמות המשולבות באופן ייחודי, במטרה למקסם את אפקטיביות הארגון, תוך הגדלת הכנסותיו וצמצום הוצאותיו, כדי להשיג את יעדיו העסקיים. פעילות זו כוללת, בין היתר: ליווי הקמת אופרציות חדשות ומיזוג חברות, מקסום מכירות ושיפור מערכי שרות, ייעול מערכי איכות, ייעול שרשרת האספקה – SCM, מצוינות במערכי הארגון, שיפור אפקטיביות מערכי מו"פ והנדסה.

מצוינות בניהול פרויקטים – Project Management Excellence: הטמעת מתודולוגיות וכלים לניהול פרויקטים, במטרה לממש באופן מיטבי את האסטרטגיה העסקית באמצעות פורטפוליו הפרויקטים. העצמת ביצועי ניהול תכניות וביצוע פרויקטים בזמן, תוך עמידה ביעדי האיכות, התקציב ותוך מזעור הסיכונים.

פעילות זו כוללת, בין היתר: ניהול פורטפוליו, ניהול פרויקטים ותכניות, הדרכות והכשרות בתחום ניהול פרויקטים, אפיון כלים ומערכות לניהול פרויקטים והתאמתם, ניהול תהליכי פיתוח והנדסה.

מצוינות ארגונית – Organizational Development: תהליך כלל מערכתי, מתוכנן וארוך טווח, להגברת האפקטיביות הארגונית ולהובלת הארגון למיצוי יכולותיו ולהשגת יעדיו העסקיים. פעילות זו כוללת, בין היתר, אסטרטגיית משאבי אנוש, אפקטיביות ארגונית, שימור עובדים, הטמעת זהות תאגידית, חזון וערכים, הטמעת שינויים לאורך זמן.

3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו

ביום 31 אוגוסט 2007 פרסמה חברת דש איפקס הולדינגס בע"מ, כי הפכה לבעלת עניין בחברה מכוח אחזקות כתוצאה מרכישת מניות החברה בבורסה לניירות ערך בת"א.

ביום 7 פברואר 2008 הפך מר אברהם דותן, בעל ת.ז. 052300373, המכהן כדירקטור בקבוצת ברן בע"מ שהינה מבעלות השליטה בחברה, לבעל עניין בחברה, כתוצאה מרכישת מניות החברה, מחוץ לבורסה לניירות ערך בתל אביב.

ביום 10 פברואר 2008 פרסמה חברת הראל השקעות – קרנות נאמנות פיא כי חדלה להיות בעלת עניין בחברה, כתוצאה ממכירת חלק ממניות החברה שבהחזקתה בבורסה לניירות ערך בתל אביב. ביום 27 יולי 2008 פרסמה חברת דש איפקס הולדינגס בע"מ כי חדלה להיות בעלת עניין בחברה, כתוצאה ממכירת חלק ממניות החברה שבבעלותה בבורסה לניירות ערך בתל אביב.

ביום 4 ספטמבר 2008 רכש מר אהרון ליכטנשטיין, אחד מבעלי העניין בחברה, 10,000 מניות ממר אלי פלג, אף הוא אחד מבעלי העניין בחברה. הרכישה בוצעה מחוץ לבורסה לפי שער של 14.72 ₪ לכל מניה.

ביום 12 ינואר 2009 פרסמה חברת אנליסט אי.אמ.אס שירותי ניהול השקעות בע"מ כי הפכה לבעלת עניין בחברה, כתוצאה מרכישת מניות החברה בבורסה לניירות ערך בתל אביב.

חלוקת דיבידנדים

ביום 20 אוגוסט 2007 החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד במזומן בסך של 1.25 ₪ לכל 1 ₪ ע.ג. ובסך הכל כ- 3.3 מיליוני ₪. תשלום הדיבידנד במזומן חל ביום 11 ספטמבר 2007.

ביום 22 בפברואר 2007 החליט דירקטוריון החברה על חלוקת דיבידנד במזומן בסך של 1.5 ₪ לכל 1 ₪ ע.ג. ובסך הכל כ- 4 מיליוני ₪. תשלום הדיבידנד במזומן חל ביום 18 במרץ 2007.

4. מידע כספי לגבי פעילות התאגיד

מאחר שכל פעילות חברת תפן בארץ ובעולם מתרכזת תחת תחום פעילות אחד – יעוץ למצוינות עסקית - מציגה החברה את המידע הכספי בחתך של ישראל וחו"ל.

שנה/נתון	2005	2006	שינוי מ- 06 ל-05	2007	שינוי מ- 07 ל-06	2008	שינוי מ- 08 ל-07
ישראל *	38.1	44.8	18%	51.3	14%	48.5	(5%)
ארה"ב *	49.8	45.9	(8%)	59	28%	37.9	(36%)
אירופה *, **	25.9	30.4	17%	56.3	85%	68.5	22%
סה"כ קבוצה	108.7	116.7	7%	161.3	38%	151.4	(6%)

* כולל הכנסות בין חברתיות (לא מהותי לצורך ההצגה כאן).

** אירופה – כולל מערב אירופה ומרכזה.

5. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד

- בשנת 2008 חלה ירידה בשיעור 6% בהיקף פעילות הקבוצה לעומת שנת 2007. ממחזור הכנסות של כ- 161.3 מיליוני ש"ח בשנת 2007 עברה הקבוצה למחזור הכנסות של כ- 151.4 מיליוני ש"ח בשנה זו. המקור העיקרי לירידה בהיקפי הפעילות של החברה בשנת 2008 בהשוואה לשנת 2007 נובע הן מירידה בהיקף פעילות החברה הבת בארה"ב והן מירידת שערי החליפין של הדולר האמריקאי והפאונד הבריטי במהלך שנת 2008 לעומת השקל.
 - בשנת 2008 פעלה החברה בחמישה סקטורים מרכזיים הכוללים את מפעלי ייצור כלליים, תרופות, בריאות, פיננסי ואנרגיה. סך ההכנסות מחמשת הסקטורים הנ"ל היוו כ- 84% מסך הכנסות החברה בשנת 2008. פרק ב' מציג ביתר פרוט את חלוקת ההכנסות לפי סקטורים מרכזיים בקבוצה.
 - החברה חשופה בדרך העסקים הרגילה למגוון סיכונים שוק שאינם חורגים בדרך כלל מסיכונים שוק רגילים.
 - מאחר ועיקר הוצאות החברה הינן בתחום השכר, שינויים בנושא השכר במשק הישראלי, האמריקאי, הבריטי, האיטלקי, הגרמני והפולני עשויים להשפיע על תוצאות החברה.
 - החברה חשופה לשינויים בשערי החליפין. החשיפה הקיימת נובעת מעודף כספים ונכסים במטבע זר והינה חשיפה מאזנית בעיקרה. תוצאות החשיפה המאזנית לשינויים בשערי החליפין מוצגת ישירות בהון העצמי כקרן הון. בשנת 2008 קטן ההון העצמי של החברה כתוצאה מהייסוף הריאלי של השקל אל מול הפאונד הבריטי והדולר האמריקאי בכ- 2.4 מיליוני ₪.
 - המשבר הכלכלי העולמי - המשבר, אשר החל בחודשים ספטמבר-אוקטובר 2008 כמשבר פיננסי, המשיך והעמיק וגרם למשבר כלכלי במדינות רבות במהלך חודשים האחרונים. נכון למועד פרסום דו"ח זה, עדיין לא ניתן לאמוד את מלוא היקפן של השלכות המשבר או את משכו הצפוי.
- במידה והמשבר יימשך גם במהלך 2009, עלולות להיות לו השלכות על תוצאותיה העסקיות של החברה במדינות השונות בהן היא פעילה. זאת, שכן במקרה של התמשכות המשבר כאמור, ישנה היתכנות לכך שחברות וארגונים עסקיים אחרים יבחרו לצמצם את היקף פרויקטי הייעוץ המתבצעים בהם ופעילות החברה ותוצאותיה העסקיות יושפעו בהתאם.
- נוכח חוסר הוודאות בדבר היקפו של המשבר ומשכו הצפוי אין ביכולתה של החברה, בשלב זה, להעריך את השלכותיו האפשריות על פעילותה ותוצאותיה העסקיות. יחד עם זאת, החברה נערכה להתמודדות עם השלכות אפשריות אלה במישורים שונים, כגון התאמת שירותי החברה לצרכי הלקוחות, העשויים להשתנות, שיפור הגמישות העסקית וצמצום בעלויות התפעול שלה.
- כמו כן, החברה פעלה בהצלחה להגדלת והבטחת מקורות המימון שלה מול המוסדות הפיננסיים השונים בארץ ובעולם. בהתאם לכך, להערכת הנהלת החברה, יתרת המזומנים של החברה ותזרים המזומנים השוטף אותו החברה מייצרת, מאפשרים לחברה לממן את פעילותה ולעמוד בהתחייבויותיה.

6. סינרגיזם בין תחומי הפעילות של הקבוצה

כאמור פועלת הקבוצה על כל חברות הבנות שלה תחת אותו תחום פעילות - ייעוץ למצוינות עסקית. כל חברות הבנות מספקות שירותי ייעוץ בכל מגוון קווי השירותים (ראה תחומי פעילות), ועובדות תחת אותן מתודולוגיות ומערכות ניהול באופן היוצר שיתוף וסינרגיה מלאים.

ב. תאור עיסקי התאגיד לפי תחומי פעילות

1. תחום הייעוץ למצוינות עסקית

1.1 מידע כללי על התחום

1.1.1 מבנה תחום הפעילות והשינויים החלים בו

תחום המצוינות העסקית הינו תחום הפעילות של קבוצת תפן. במהלך שנת 2008 המשיכה החברה בפעילות להרחבת קווי השירותים בהם היא מייעצת ללקוחותיה, תוך התמקדות בהעמקת הסינרגיה בין החברות השונות בקבוצה. במסגרת תחום זה מייעצת כיום תפן תחת קווי השירותים הבאים:

- אסטרטגיה עסקית
- מצוינות בתפעול
- ייעול שרשרת האספקה
- מצוינות בניהול פרויקטים
- מצוינות ארגונית

תחום הייעוץ למצוינות עסקית הולך והופך לכלי מרכזי להנהלות בישום האסטרטגיה העסקית, תופעה המציבה בפני תפן הזדמנות עסקית מחד אך מחייבת אותה, מאידך, להשקיע באופן שוטף בפיתוח המשאב האנושי בחברה וביכולות המקצועיות שלה.

1.1.2 שינויים בהיקף הפעילות בתחום וברווחיותו

מחזור ההכנסות בשנת 2008 הסתכם בכ- 151.4 מיליוני ש"ח לעומת מחזור הכנסות של 161.3 מיליוני ש"ח אשתקד.

לחברה רווח תפעולי בשנת 2008 בסך של 6.9 מיליוני ש"ח, המהווה 4.5% מסך ההכנסות לעומת רווח תפעולי של 12.8 מיליוני ש"ח אשתקד שהיווה 8% מסך ההכנסות.

לחברה רווח נקי של 2.7 מיליוני ש"ח ב- 2008 המהווה 2% מסך ההכנסות, לעומת רווח נקי של 6.7 מיליוני ש"ח אשתקד, אשר היווה 4% מסך ההכנסות.

1.1.3 התפתחויות בשווקים של תחום הפעילות או שינויים במאפייני הלקוחות

בשנת 2008 המשיכה חברת הבת בארה"ב בהרחבת פעילותה בשוק הבריאות (בתי חולים, קופות חולים, מכוניס ומעבדות וכד'). פעילות זו משתייכת לסקטור השירותים שהינו סקטור צומח בתחום הייעוץ בארה"ב לעומת הסקטור היצרני שהוא תחום הפעילות המסורתית של תפן ארה"ב הנמצא במגמת קיטון עקב תהליכי מיזור חוץ מסיביים. היקף הכנסות חברת הבת בארה"ב בשנת 2008 מפעילות בשוק הבריאות היו כ- 25.8 מיליוני ש"ח, לעומת כ- 22.1 מיליוני ש"ח בשנת 2007. בשנת 2008, כתוצאה מרכישת פעילות הייעוץ של Venture Consulting החלה תפן לפעול בשוק האנרגיה הן באיטליה והן בגרמניה. תחום זה הינו הגדול ביותר בהיקפו בפעילות האירופאית והסתכם בשנת 2008 בכ- 20 מיליוני ש"ח.

1.1.4 מבנה התחרות בתחום הפעילות

- בפעילותה בחו"ל ובישראל מתמודדת תפן עם תחרות משני סוגי גופים מרכזיים:
- חברות ייעוץ בינלאומיות גדולות.
 - חברות נישה המתמחות בסוג שירותים אחד לדוגמא בתחום הלוגיסטיקה ושרשרת האספקה בישראל.
- בנוסף קיימים בשוק מספר לא מבוטל של יועצים עצמאיים (פרי לנסרים). השינויים החלים בשוק נוגעים בעיקר לאופן התנהגות הלקוחות ותהליכי הרכש של שירותי הייעוץ. תהליכים אלה עוברים יותר ויותר מתהליכים מבוססי קשרים אישיים (בין היועץ ללקוח) לתהליכי רכש רגילים המבוססים על הצעות מחיר, הערכת ערך מול עלות ויכולת הספק.

1.2 מוצרים ושירותים

החברה אינה מספקת מוצרים (תוכנה ו/או אחר) אלא שרותי יעוץ בתחום הפעילות המוגדר.

1.3 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים

החברה מנתחת את תחום פעילותה על בסיס גיאוגרפי ועל בסיס הפעילות בסקטורים השונים להלן פירוט ההכנסות:

(הנתונים מוצגים במיליוני ₪)

סה"כ	ישראל	ארה"ב	אירופה	סה"כ
תרופות/ ביוטכנולוגיה ייצור כללי	4.6	7.2	15.0	26.8
אנרגיה	2.4	-	6.9	29.3
פיננסי	12.9	-	20.0	22.4
תחבורה ותעופה	-	-	7.8	20.7
בריאות	1.8	25.8	9.8	9.8
אחר	6.6	-	-	27.6
סה"כ	45.9	37.8	8.2	14.8
			67.7	151.4

1.4 לקוחות

פעילות הקבוצה בחו"ל ובישראל במהלך השנה בוצעה עבור כ- 240 לקוחות, חלקם תאגידיים בינלאומיים, זאת בהשוואה לשנת 2007 בה בוצעה פעילות הקבוצה עבור כ- 220 לקוחות. במרבית המקרים ההתקשרויות של החברה עם לקוחותיה הינן מול יחידה עסקית בתאגיד באופן עצמאי.

בשנת 2008 סך פעילות החברה בארבעת הלקוחות העיקריים היוותה כ-31% מהמחזור המאוחד של החברה, זאת בהשוואה לשנת 2007 בה מחזור הפעילות בחמשת הלקוחות העיקריים היווה כ-27% מהכנסות החברה. לחברה אין תלות בלקוח עיקרי.

1.5 שיווק והפצה

ערוצי השיווק של החברה זהים בכל החברות הבנות בקבוצה.

70%-80% מהכנסות החברה מתקבלים משוק עבודות המשך בלקוחות קיימים תוך שימוש במתודולוגיות של Account Management. רכישת לקוחות חדשים מתבצעת באמצעות תהליך שיווק ישיר הכולל טלמרקטינג יזום, פגישות פנים מול פנים, הגשת הצעות וכד'.

1.6 צבר הזמנות

החברה אינה מנהלת צבר הזמנות לחוזים לטווח העולה על שלושה חודשים, שכן לרוב אין לחברה חוזים לטווח ארוך (6-12 חודשים).

החברה מנהלת את צבר ההזמנות שלה שלושה חודשים קדימה, ואולם גם זה אינו משקף לרוב את היקף הפעילות בפועל.

1.7 תחרות

שוק הייעוץ מאופיין בריבוי חברות ויועצים עצמאיים. ניתן לאפיין את התחרות על פי סוג החברות:

- חברות בינלאומיות גדולות המתחרות בכל השווקים והאזורים הגיאוגרפיים בהם פעילה החברה. בין חברות אלה ניתן לציין:

* מקינזי

* ארנסט אנד יאנג

* PWC/IBM

* A.T.Karni

* אקסנצ'ר

כמו כן קיימות חברות בינוניות וקטנות ויועצים עצמאיים המתמקדים בתחומי ייעוץ מסויימים, הפועלים באזור גיאוגרפי אחד בלבד, בו פעילה תפן.

אין לחברה יכולת להעריך את היקף נתח השוק שלה.

1.8 כושר ייצור

כושר הייצור של החברה הינו פונקציה ישירה של כוח האדם התפעולי בארגון. החברה מעלה ומפחיתה כושר זה בהתאם להיקף פעילותה באמצעות גיוס/שחרור יועצים.

החברה מתכננת את היקפי כוח האדם על פי התוכניות העסקיות של כל חברת בת המתעדכנות על בסיס חודשי ומנסה לשמור על Utilization של כ- 90%-80%.

ליום 31 בדצמבר 2008 מנה כח האדם בחברה ובחברות הבנות שלה כ- 251 עובדים (מתוכם כ- 75% עובדי תפעול) אשר מסוגלים לייצר פוטנציאל הכנסות חודשי בסך של כ- 13 מיליוני ש"ח (ברמה שנתית מחזור הכנסות בסך כ- 156 מיליוני ש"ח).

1.9 מחקר ופיתוח

פעילויות המחקר והפיתוח של החברה מבוצעות בהתאם לצרכים של לקוחות ספציפיים בתשלום ו/או במסגרת צוותי שיפור הקיימים בחברה, הפועלים באופן שוטף לשפר את המתודולוגיות והכלים שבשימוש החברה בפעילות הייעוץ שלה. הוצאות המחקר והפיתוח רובן ככולן הינן הוצאות כוח אדם ומשויכות להוצאות התפעול השוטפות.

1.10 יעדים ואסטרטגיה עסקית

החברה הציבה לעצמה יעדים מוגדרים לגבי תחום פעילותה וקווי השירותים בהם היא פועלת. מטרת החברה הינה להיות "מובילת דעה" בתחום הייעוץ למצוינות עסקית באופן כללי ובכל אחד מקווי השירותים בהם היא מייצעת.

המיקוד בכל אחד מקווי השירותים שונה בחברות הבנות השונות בהתאם למצבן בשוק הייעוץ המקומי ויכולתן הנוכחית.

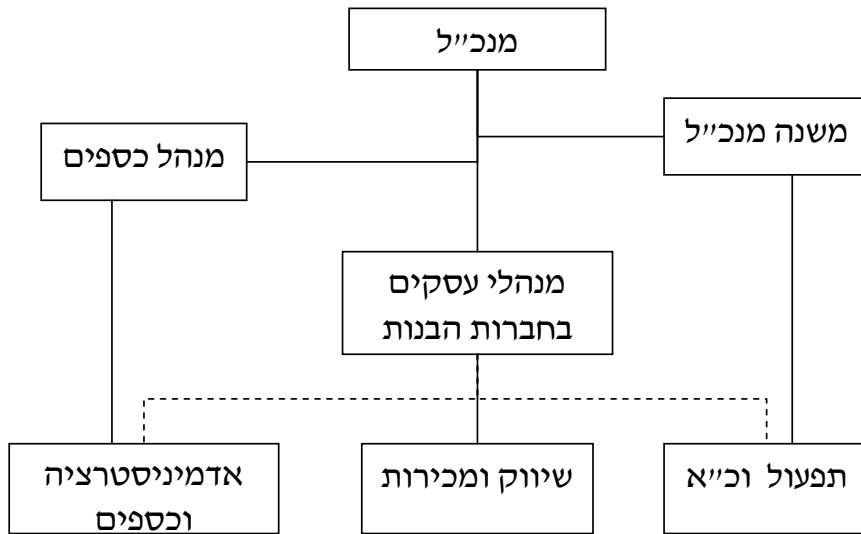
החברה הציבה יעדים אסטרטגיים לשנת 2008 שעיקרם מימוש פוטנציאל הסינרגיה בין חברות הקבוצה, הן בהיבט סקטורים עיסקיים והן בהיבט קוי השירותים. המיקוד המרכזי באפיק זה נמצא בחברות הבנות בארה"ב ובאירופה. בארה"ב המיקוד הינו על דרך הרחבת הסקטורים הפעילים, תוך התמקדות בתחום האנרגיה ובקוי השירותים בתחומי ניהול הפרויקטים והמצוינות הארגונית; ואילו באירופה המיקוד הינו בהרחבת הסקטורים המסורתיים של תפן (כגון תרופות) לחברות שנרכשו באיטליה ובגרמניה ובהעמקת הפעילות הנוגעת למצוינות תפעולית בחברות אלו.

החברה מתכוונת לממש את היעדים האסטרטגיים שהוגדרו לעיל באמצעות תהליכי פיתוח פנימיים והעמקת הסינרגיה בין החברות השונות בקבוצה במסגרת המוטו של " one company".

ג. תיאור עסקי התאגיד – עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה

1. הון אנושי

1.1. מבנה ארגוני



(*) המבנה זהה בכל החברות הבנות.

1.2. מצבת עובדים לפי תחומים וגאוגרפיה

להלן מצבת העובדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2008 :

סה"כ	אירופה	ארה"ב	ישראל	
185	63	28	94	עובדי תפעול (יועצים)
46	10	6	30	מנהלה
20	7	8	5	שיווק
251	80	42	129	סה"כ

1.3. הדרכה

החברה משקיעה משאבים בפיתוח ההון האנושי באמצעות תוכנית הדרכה שנתית וזאת בהתאם להחלטות ההנהלות בחברות הבנות השונות. תוכניות ההדרכה כוללות בין השאר הדרכות פנימיות, קורסים והשתלמויות, כנסים ועוד.

1.4. תוכנית תגמול

לחברה תוכנית תגמול למרבית רובדי הארגון. תוכניות התגמול הינן שנתיות בהתאם ליעדי ההנהלה ומשתנות בהתאם ליחידה הארגונית (שיווק, תפעול וכד') ולתפקיד (יועץ, מנהל

וכד''). להנהלת החברה שיקול דעת מלא בנוגע להיקף הבונוסים המשולמים ואופן ישום התוכנית ברמה השנתית.

1.5. חוזי העסקה

לכל עובדי החברה והחברות הבנות חוזי העסקה אישיים. חוזי העסקה כפופים לדיני העבודה במדינות בהן פעילה החברה (ישראל, ארה"ב, אנגליה, גרמניה, איטליה ופולין) כמו גם התנאים הסוציאליים וההפרשות השונות.

1.6. מסלולי קידום

לחברה ולחברות הבנות מסלולי קידום מוגדרים המפורסמים וידועים לציבור העובדים. מסלולי הקידום משמשים את מנהלי משאבי האנוש בארגון והעובדים עצמם בתהליכי הפיתוח האישיים של כל אחד מעובדי החברה.

1.7. נושאי משרה בכירים

- להלן הרכב ההנהלה הבכירה של החברה וחברות שבשליטתה:
- יו"ר הדירקטוריון: מר מאיר דור (יו"ר קבוצת ברן בע"מ מבעלי השליטה בחברה).
 - מנכ"ל החברה: מר אהרון ליכטנשטיין (מבעלי השליטה בחברה).
 - משנה למנכ"ל החברה: מר אליעזר פלג (מבעלי השליטה בחברה).
 - מנהל כספים: מר ארז טובה.
 - מנכ"לית חברת הבת בישראל: הגב' ענת סבר.
 - מנכ"ל חברת הבת בארה"ב: מר בארי קלוגרו (Barry Calogero).
 - מנכ"ל חברת הבת באנגליה: עד ליום 1 מרץ 2008 כיהן בתפקיד זה מר ארז דניאלי. החל מיום 1 מרץ 2008 מכהן בתפקיד זה מר אלן ארסקין (Alan Erskine).
 - מנכ"ל חברת הבת באיטליה: מר אלסנדרו די-פיורה (Alessandro Di Fiore).
 - מנכ"ל חברת הבת בגרמניה: מר ד"ר הייקו פרנק (Heiko Frank).

2. הון חוזר

2.1. אשראי לקוחות

תקופת האשראי אותה נותנת החברה ללקוחותיה בארץ הינה בין שוטף + 30 יום לשוטף + 90 יום. תקופת האשראי אותה נותנת החברה ללקוחותיה בחו"ל הינה שוטף + 30 יום ולעיתים שוטף + 60 יום. תקופת האשראי הממוצע בחברה הינה 90 יום.

2.2. אשראי ספקים

תקופת האשראי אותה מקבלת הקבוצה מספקיה בארץ ובחו"ל הינה בין מזומן ועד שוטף + 60 יום, ובממוצע שוטף + 30 יום.

2.3. השקעות לטווח קצר

השקעות החברה לזמן קצר כוללים השקעות במניות ובפקדונות בתאגידים בנקאיים אשר נזילותן גבוהה ואשר אינם מוגבלים מבחינת משיכה או שימוש.

2.4. חובות מסופקים

הנהלת החברה בוחנת באופן שוטף ופרטני את טיב חובות הלקוחות במטרה לקבוע את סכום ההפרשה הנדרשת לחובות מסופקים. להערכת הנהלת החברה סך החובות ליום 31 בדצמבר 2008 אשר גבייתם מוטלת בספק הינם כ- 2.3 מיליוני ₪ וזו גם ההפרשה שנרשמה בדוחות הכספיים. מרבית ההפרשה נרשמה בספרי חברת הבת באיטליה, אשר נרכשה על ידי החברה ברבעון הרביעי של שנת 2007 ונוצרה בטרם הרכישה.

3. רכוש קבוע ונכסים בלתי מוחשיים

משרדיה העיקריים של החברה בישראל ממוקמים בשטח של כ- 2,010 מ"ר בבית דגן. המשרדים מושכרים על פי הסכם שכירות עד לחודש ינואר 2013 בתמורה לכ-120 אלפי ₪ לחודש. (לחברה אופציה להארכת הסכם השכירות ב- 5 שנים נוספות באותם התנאים).

כמו כן שוכרת החברה באמצעות החברות הבנות שלה משרדים בלונדון, מילנו, אוגסבורג, וורשה, ניו-יורק, קליפורניה וושינגטון לצורך פעילותן.

במהלך השנים 2006 ו-2007 ביצעה החברה רכישות של פעילויות ייעוץ בישראל ובאנגליה ורכישה של 2 חברות הפועלות באנגליה ובאיטליה. כתוצאה מרכישות אלה ומהסכומים ששילמה החברה וצפויה לשלם בגין הרכישות נוצרו לחברה בדוח הכספי נכסים לא מוחשיים. ליום 31 בדצמבר 2008 יתרת הנכסים הלא מוחשיים במאזן החברה הינה 34.1 מיליוני ₪. ליום 31 בדצמבר 2007 עמדה יתרת הנכסים הלא מוחשיים של החברה על סך של כ- 40.7 מיליוני ₪.

4. מימון

החברה מממנת את פעילותה השוטפת בדרך כלל מההון העצמי. עם זאת ובהתאם לצרכיה, מקבלת החברה אשראי בנקאי לטווח קצר ולטווח ארוך.

הלוואות לזמן ארוך

לצורך מימון רכישות פעילויות הייעוץ שנרכשו בשנת 2007 והתשלומים הנדחים בגינן, נטלה החברה במהלך שנת 2008 הלוואות לזמן ארוך מתאגידים בנקאיים בארץ ובחו"ל, לתקופות של עד 5 שנים, ובתוספת ריבית בשיעור פריים + 0.5% עד 1% לשנה וליבור + 1.5% לשנה. ליום 31 בדצמבר 2008 יתרת ההלוואות לזמן ארוך במאזן החברה (כולל החלויות השוטפות) מסתכמת לסך של כ-23.9 מיליוני ₪.

אשראי לזמן קצר

לתאריך הדוח לחברה ולחברות הבנות שלה מסגרות אשראי ומסגרות אונקול מתאגידים בנקאיים בסכום כולל של 23 מיליוני ₪ ובריבית של פריים + 1% וליבור + 1.5% לשנה. לתאריך הדוח ניצלה החברה כ- 50% מסך המסגרות הנ"ל.

על פי מדיניות הנהלת החברה, החברה והחברות הבנות שלה עומדות כל אחת בפני עצמה כלפי הבנקים.

בשנת 2008 לא הוטלו על החברה מגבלות אשראי כלשהן.

5. מיסוי

5.1. דיני מיסים החלים על החברה

בחודש פברואר 2008 התקבל בכנסת תיקון לחוק מס הכנסה (תיאומים בשל אינפלציה), התשמ"ה-1985 המגביל את תחולתו של חוק התיאומים משנת 2008 ואילך. החל משנת 2008, נמדדות התוצאות לתורכי מס בערכים נומינליים.

על החברות הבנות באירופה ובארה"ב חלים דיני המס בכל מדינה, דהיינו דיני המס בבריטניה, פולין, איטליה, גרמניה ובארה"ב, כאשר למדינת ישראל קיימת אמנה למניעת כפל מס מול מדינות אלה.

5.2. שיעורי המס החלים על הכנסות החברה

הפחתת שיעור מס חברות – בחודש יוני 2004, התקבל חוק לתיקון פקודת מס הכנסה (מס' 140 והוראת השעה), התשס"ד-2004 ובחודש יולי 2005 פורסם תיקון נוסף לפקודת מס הכנסה מס' 147 אשר עדכן בשנית את שיעורי מס החברות שנקבעו במסגרת תיקון מס' 140.

כתוצאה מהתיקונים האמורים שעורי מס החברות החלים בשנים 2004 ואילך הינם כדלקמן: בשנת 2004 חל שעור מס של 35%, בשנת 2005 חל שעור מס של 34%, בשנת 2006 חל שעור מס של 31%, בשנת 2007 חל שעור מס של 29%, בשנת 2008 חל שעור מס של 27%, בשנת 2009 חל שעור מס של 26% ומשנת 2010 ואילך יחול שעור מס של 25%. המסים השוטפים ויתרות המסים הנדחים ליום 31 בדצמבר 2008 מחושבים בהתאם לשעורי המס החדשים כפי שנקבעו בתיקון.

שיעור מס החברות בו מחוייבות החברות הבנות בארה"ב, באנגליה, בפולין, באיטליה ובגרמניה הינו כ-42%, 28%, 19%, 28% ו-33% בהתאמה.

5.3. שומת מס

לחברה שומות הנחשבות סופיות לצרכי מס הכנסה עד וכולל שנת המס 2002. לתפן קפיטל בע"מ ולתפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ שומות מס הנחשבות כסופיות עד וכולל שנת המס 2002. לתפן ארה"ב שומה סופית לצרכי מס הכנסה לשנת המס 2001, לתפן אנגליה שומות סופיות לצרכי מס עד וכולל שנת המס 2006 ולתפן גרמניה שומות סופיות לצרכי מס עד וכולל שנת המס 2005. יתר חברות הקבוצה טרם נישומו סופית לצרכי מס הכנסה מיום איגודן.

5.4. הפסדים מועברים לצרכי מס

ליום 31 בדצמבר 2008 לחברת הבת באנגליה, בדוחותיה המאוחדים, נכס מס נדחה בסך 2.8 מיליוני ש"ח, הנובע מהפסדים להעברה לצרכי מס בחברה האנגלית ובחברה הנכדה הגרמנית, שאוחדה החל מאוקטובר 2007. בשנת 2007 רשמה החברה בדוחות המאוחדים נכס מס נדחה בגין הפסדים להעברה בסך של כ-4.6 מיליוני ש"ח.

ליום 31 בדצמבר 2008 לחברת הבת בפולין יתרת הפסדים המועברים לצרכי מס לשנות המס הבאות בסך 2.1 מיליוני ש"ח בגינם רשמה החברה בדוחות הכספיים המאוחדים נכס מס נדחה בסך 0.4 מיליוני ש"ח. ליום 31 בדצמבר 2007 רשמה החברה בדוחות הכספיים המאוחדים נכס מס נדחה בסך 0.5 מיליוני ש"ח.

ליום 31 בדצמבר 2008 רשמה החברה נכס מס נדחה בסך של כ-0.7 מיליוני ש"ח בגין הפסדים להעברה.

6. מגבלות ופיקוח על פעילות התאגיד

לחברה אישור מטעם מכון התקנים הישראלי על עמידתה בתקן ISO 9001-2000. האישור שניתן הינו בתוקף עד ליום 31 במרץ 2010.

7. הסכמים מהותיים

לחברה הסכם תמלוגים ודמי ניהול עם החברות הבנות בארה"ב ובאירופה. ההסכם הינו עד לתאריך 31 בדצמבר 2017 ועיקרו תשלום תמלוגים בסך 3.6% ממחזור ההכנסות ודמי ניהול המבוססים על השקעת ימי עבודה בפועל של מנהלי החברה.

8. יעדים ואסטרטגיה

החברה הציבה לעצמה יעדים אסטרטגיים באזורים הגיאוגרפיים בהם היא פועלת. בארה"ב ובאירופה המטרה המרכזית הינה להרחיב את תחום הפעילות הקיים (ייעוץ למצוינות עסקית) לסקטורים נוספים, תוך התמקדות ביצירת סינרגיה בין החברות השונות בקבוצה.

9. מידע כספי לגבי מגזרים גאוגרפיים

למידע כספי לגבי המגזרים הגאוגרפיים בהם פועלת החברה ראה ביאור מספר 24 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה.

10. זיון בגורמי סיכון

האחראים על ניהול סיכוני השוק בחברה הם מנכ"ל החברה, מר אהרון ליכטנשטיין והמשנה למנכ"ל מר אלי פלג.

האחראי על הסיכונים הפיננסיים בחברה בתקופה המדווחת הוא מנהל הכספים, מר ארז טובה.

10.1. חשיפת החברה לסיכוני השוק ברמה המקרו כלכלית

10.1.1 המשבר הכלכלי העולמי – ראה פירוט לעניין זה בסעיף א.5 לדוח זה דלעיל (סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד).

10.1.2 מצב פוליטי ובטחוני – התדרדרות במצב הפוליטי והבטחוני עלולה לגרום להרעה בתוצאות הפעילות של החברה. החברה משתדלת לצמצם את חשיפתה לסיכון שוק זה על ידי פריסה גאוגרפית נרחבת של פעילותה כאמור בארה"ב, אירופה וישראל.

10.1.3 חשיפה לשינויים בשיעור הריבית בישראל, אירופה וארה"ב – האשראי שנטלה החברה והפקדונות בהם השקיעה הינם בריבית משתנה (ראה סעיף ב.4 לדוח), ולפיכך חשופה החברה לשינויים בשיעור הריבית בישראל, אירופה וארה"ב.

10.1.4 חשיפה לשינויים במחירי ניירות ערך סחירים – חלק מההשקעות לזמן קצר של החברה הינם ניירות ערך סחירים, ולפיכך חשופה החברה לשינויים במחירי ניירות ערך סחירים מאחר ויש בהם כדי להשפיע על שווי החזקות החברה במניות הנסחרות בבורסה.

10.1.5 חשיפה לשינוי בחוקי העבודה - מאחר ועיקר הוצאות החברה הינן בתחום השכר, חשופה החברה לשינויים בנושא השכר במשק הישראלי, האמריקאי, הבריטי, הגרמני, האיטלקי והפולני ואשר עשויים להשפיע על תוצאות החברה.

10.2. סיכונים ענפיים

10.2.1 תחרות בענף – בענף הייעוץ פועלים מספר רב של גופים (ראה סעיף ב.1.7 לדוח). תחרותיות מוגברת עשויה להשפיע על תוצאות הפעילות של החברה.

10.3. חשיפת החברה בניהול סיכוני הון

כאמור בסעיף 10.1.2 לעיל החברה חשופה לשינויים בשערי החליפין. החשיפה הקיימת במישור ההוני הינה חשיפה מאזנית ונובעת מעודף כספים ונכסים במטבע זר, בעיקר דולרים ארה"ב, פאונדים בריטיים ואירו. בשנת 2008 קטן ההון העצמי של החברה כתוצאה מהייסוף הריאלי של השקל אל מול הפאונד הבריטי והדולר האמריקאי בכ- 2.4 מיליוני ₪.

מרבית הכספים הנזילים של הקבוצה היו במהלך השנה שקליים או במטבע חוץ (בעיקר דולרים אמריקאיים, פאונדים בריטיים ואירו).

10.4 בטבלה הבאה מוצגים גורמי הסיכון על-פי טיבם (סיכוני מקרו, סיכונים ענפיים וסיכוני הון), אשר דורגו בהתאם להערכת החברה, על פי השפעתם על עסקי החברה:

מידת ההשפעה של גורם הסיכון על פעילות החברה בכללותה להערכת החברה			
<u>קטנה</u>	<u>בינונית</u>	<u>גדולה</u>	
סיכוני מקרו			
	+		האטה כללית בשוק (חוסר יציבות פוליטי, ביטחוני וכלכלי)
+			שינויים במחירי ניירות ערך סחירים ובשערי הריבית
	+		שינויים בחוקי העבודה
סיכונים ענפיים			
	+		תחרות מוגברת
ניהול סיכוני הון			
+			שינויים בשערי חליפין

פרק ד'
פרטים נוספים על התאגיד

שם החברה: תפן – הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ מס' חברה ברשם: 520040973

מען רשום: שד' מנחם בגין 5 בית דגן 50200
(תקנה 25א)

פקסימיליה: 03 - 9775152
(תקנה 25א)

טלפון: 03 - 9775151
(תקנה 25א)

דואר אלקטרוני: info@tefen.co.il
(תקנה 25א)

תאריך המאזן: 31.12.2008
(תקנה 9)

תאריך הדו"ח: 19.3.2009
(תקנות 1 ו- 7)

תקנה 8א: תיאור עסקי התאגיד
תיאור ההתפתחות העסקית בשנת 2008 בהתאם לתקנה מצורף כפרק א' של דוח זה.

תקנה 9: דו"חות כספיים
מצורפים כפרק ג'.

תקנה 10: דו"ח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד
מצורף כפרק ב'.

תקנה 10א: תמצית דו"חות רווח והפסד רבעוניים

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		לתקופות שלושת החודשים שהסתיימו ביום				נתונים באלפי ש"ח
2007	2008	31/03/08	30/06/08	30/09/08	31/12/08	
161,320	151,427	39,439	42,790	36,115	33,083	הכנסות
<u>118,691</u>	<u>110,093</u>	<u>29,783</u>	<u>31,550</u>	<u>26,373</u>	<u>22,387</u>	הוצאות הפעלה
42,629	41,334	9,656	11,240	9,742	10,696	<u>רווח גולמי</u>
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
11,755	10,043	3,531	2,158	2,016	2,338	הוצאות מכירה ושיווק
20,388	23,296	6,327	5,708	5,819	5,442	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>(2,284)</u>	<u>1,114</u>	<u>(34)</u>	<u>4</u>	<u>53</u>	<u>1,091</u>	(הכנסות) הוצאות אחרות
29,859	34,453	9,824	7,870	7,888	8,871	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
12,770	6,881	(168)	3,370	1,854	1,825	<u>רווח (הפסד) מפעולות רגילות</u>
<u>(587)</u>	<u>(3,313)</u>	<u>(1,098)</u>	<u>(509)</u>	<u>(810)</u>	<u>(896)</u>	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
12,183	3,568	(1,266)	2,861	1,044	929	<u>רווח (הפסד) לפני מיסים</u>
<u>(4,668)</u>	<u>(832)</u>	<u>355</u>	<u>(788)</u>	<u>(308)</u>	<u>(91)</u>	מיסים על ההכנסה
7,515	2,736	(911)	2,073	2,073	838	רווח (הפסד) לאחר מיסים
<u>(823)</u>	<u>(26)</u>	<u>(11)</u>	<u>(11)</u>	=	<u>(4)</u>	חלק החברה בהפסדי תאגידים מוחזקים
<u>6,692</u>	<u>2,710</u>	<u>(922)</u>	<u>2,062</u>	<u>736</u>	<u>834</u>	<u>רווח (הפסד) נקי לתקופה</u>
<u>2.55</u>	<u>1.02</u>	<u>(0.35)</u>	<u>0.79</u>	<u>0.28</u>	<u>0.31</u>	רווח (הפסד) נקי למניה – ש

תקנה 10ג: שימוש בתמורת ניירות ערך תוך התייחסות ליעדי התמורה עפ"י התשקיף

לא נקבעו יעדים מוגדרים לתמורת ההנפקה.
 כספי תמורת ההנפקה שימשו להשקעה ברכוש קבוע ומימון ההון החוזר של החברה.

תקנה 11: רשימת השקעות בחברות- בת ובחברות קשורות לתאריך המאזן

הרשימה תובא במתכונת כדלקמן:

<u>בסמכות למנות דירקטורים</u>	<u>בהצבעה</u>	<u>בהון</u>	<u>ערך מאזני מתואם באלפי ש"ח</u>	<u>עלות מתואמת באלפי ש"ח</u>	<u>שם החברה</u>
100%	100%	100%	41,858	-	תפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ
100%	100%	100%	(573)	35	תפן קפיטל בע"מ
33.33%	33.33%	33.33%	-	-	איפקס תפן קפיטל בע"מ
100%	100%	100%	14,556	-	תפן (אי.אל.) ישראל בע"מ
100%	100%	100%	-	-	פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ
100%	100%	100%	-	-	פי.א.ו.סי. סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ
100%	100%	100%	(2,622)	79	TEFEN Sp. Zo.o
100%	100%	100%	-	-	TEFEN USA LTD
100%	100%	100%	-	-	TEFEN LIMITED
100%	100%	100%	-	-	Severn Group LTD
100%	100%	100%	-	-	TEFEN Srl
100%	100%	100%	-	-	TEFEN AG
100%	100%	100%	-	-	VENCONSULTING UK LTD.

תקנה 12: שינויים בהשקעות בחברות בת ובחברות קשורות בתקופת הדו"ח

בתקופת הדו"ח לא חלו שינויים כאמור.

תקנה 13: הכנסות של חברות בנות וקשורות והכנסות התאגיד מהן לתאריך המאזן באלפי ש"ח

<u>ריבית</u>	<u>דמי ניהול</u>	<u>דיבידנד</u>	<u>רווח אחרי מס</u>	<u>רווח לפני מס</u>	<u>שם החברה</u>
-	-	-	2,013	2,714	תפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ
-	-	-	(26)	(26)	תפן קפיטל בע"מ
-	-	-	-	-	איפקס תפן קפיטל בע"מ
-	-	-	3,585	4,915	תפן (אי.אל.) ישראל בע"מ
-	-	-	-	-	פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ
-	-	-	-	-	פי.או.סי. סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ
-	-	-	(1,563)	(1,563)	TEFEN Sp. Zo.o
-	4,650	-	-	-	TEFEN U.S.A
-	1,188	-	-	-	TEFEN LIMITED
-	-	-	-	-	Severn Group LTD
-	-	-	-	-	TEFEN Venture Consulting Srl
-	-	-	-	-	TEFEN AG
-	-	-	-	-	VENCONSULTING UK LTD.

תקנה 14: רשימת קבוצות של יתרות הלוואות שניתנו לתאריך המאזן, אם מתן הלוואות היה אחד מעיסוקיו העיקריים של התאגיד

מתן הלוואות אינו אחד מעיסוקיו העיקריים של התאגיד.

תקנה 20: מסחר בבורסה – ני"ע שנרשמו למסחר – מועדי וסיבות הפסקת מסחר

בתקופת הדו"ח לא נרשמו למסחר בבורסה מניות נוספות.

תקנה 21: תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה

להלן פירוט השכר שקיבלו חמשת מקבלי השכר הגבוה בתאגיד בשנת 2008:

סה"כ	תגמולים בעבור שירותים (אלפי ₪)				פרטי מקבל התגמולים			שם
	דמי ניהול	תשלום מבוסס מניות	מענק	שכר	שיעור החזקה בהון התאגיד	היקף משרה	תפקיד	
1,925	-	-	-	1,925	21.17%	100%	מנכ"ל ודירקטור	אהרון ליכטנשטיין
1,152	-	-	-	1,152	5.26%	100%	משנה למנכ"ל ודירקטור	אליעזר פלג
1,760	-	-	-	1,760	-	100%	מנכ"ל חברת בת בחו"ל	Alessandro Di Fiore
1,140	-	-	*178	962	-	100%	מנכ"ל חברת בת בחו"ל	Barry Calogero
1,257	-	-	-	1,257	-	100%	מנכ"ל חברת בת בחו"ל	Alan Erskine

* סכום המענק נקבע בהתאם לתוצאותיה העסקיות של חברת הבת בחו"ל ובכפוף לאישור מנכ"ל החברה.

סך התשלום שקיבלו הדירקטורים בחברה הזכאים לשכר דירקטורים ואשר לא נזכרו בטבלה לעיל, מסתכם לסך של כ-166 אלפי ₪.

סך התשלום אשר שולם לקבוצת ברוך בע"מ, חברה בעלת שליטה בחברה והמחזיקה בכ-31.05% מהון מניות החברה, בשנת 2008 עבור שכר יו"ר פעיל, מסתכם לסך של כ-1,274 אלפי ₪.

תקנה 22: עסקאות עם בעל שליטה

בתקופה בגינה מוגש הדו"ח ועד למועד הגשת הדו"ח, התאגיד לא התקשר בעסקה כלשהי עם מי מבעלי השליטה בחברה ו/או בעסקה אשר למי מבעלי השליטה בחברה יש עניין אישי באישורה.

תקנה 24: מניות וני"ע המירים המוחזקים ע"י בעלי ענין בתאגיד, בחברה – בת או בחברה קשורה סמוך ככל האפשר לתאריך הדו"ח

שם בעל העניין	מס' ת.ז.	שם הנייר	מס' הנר בבורסה	מספר ני"ע המוחזקים בתאריך 16.2.2007	שעור החזקה		שעור החזקה בדילול מלא		בסמכות למנות דירקטורים
					בהון	בהצבעה	בהון	בהצבעה	
קבוצת ברן בע"מ	52-003725-0	מניה רגילה	673012	827,053	31.05%	31.39%	30.61%	31.94%	31.94%
אהרון ליכטנשטיין	53586608	מניה רגילה	673012	564,001	21.17%	21.40%	20.87%	21.1%	21.1%
אלי פלג	55498042	מניה רגילה	673012	140,155	5.26%	5.32%	5.19%	5.24%	5.24%
מאיר דור	10286862	מניה רגילה	673012	26,993	1.01%	1.02%	1.00%	1.01%	1.01%
פסגות קרנות נאמנות (2005) בע"מ	51-376533-9	מניה רגילה	673012	194,560	7.30%	7.38%	7.20%	7.28%	7.28%
אברהם דותן	52300373	מניה רגילה	673012	80,368	3.02%	3.05%	2.97%	3.01%	3.01%
תפן קפיטל בע"מ	51-122165-7	מניה רגילה	673012	17,500	0.65%	-	0.64%	-	-
תפן הנדסת תעשיה וניהול וניתוח מערכות בע"מ	52-004097-3	מניה רגילה	673012	11,534	0.43%	-	0.43%	-	-
אנליסט אי.אם.אס		מניה רגילה	673012	132,847	4.99%	5.04%	4.92%	4.97%	4.97%

לבעלי העניין הבאים: קבוצת ברן בע"מ, ליכטנשטיין אהרון ופלג אלי הסכם, בו הם מתחייבים בין השאר להגיע להסכמה מוקדמת ביניהם בעניין בחירת הדירקטורים בחברה וכן הם מתחייבים להצביע באופן זהה בכל עניין (להוציא אישור עסקה עם בעל שליטה) העומד לדיון באסיפת בעלי המניות של החברה, על פי החלטה מוקדמת שתתקבל בין בעלי העניין הנ"ל.

תקנה 24א': הון רשום ומונפק וניירות ערך המירים

הון רשום	-	10,000,000 מניות רגילות 1 ש"ח
הון מונפק ונפרע	-	2,667,850 מניות רגילות 1 ש"ח

יו"ר הדירקטוריון

- (1) שמו מאיר דור מס' ת.ז. 10286862 ;
- (2) שנת לידה 1947 ;
- (3) מענו צלף 1, עומר ;
- (4) הנתיונות שלו ישראלית ;
- (5) חברותו בוועדות הדירקטוריון לא ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן יו"ר הדירקטוריון של קבוצת ברן בע"מ ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור מאי 1995 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא משמש כדירקטור ; אקדמאית, יו"ר דירקטוריון קבוצת ברן בע"מ
ודירקטור בחברות בת שלה. ;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו אהרון ליכטנשטיין _____ מס' ת.ז. 053586608 ;
- (2) שנת לידה _____ 1955 ;
- (3) מענו _____ בית צורי 13, רמת אביב ג', תל אביב ;
- (4) הנתינות שלו _____ ישראלית ;
- (5) חברותו בוועדות הדירקטוריון ועדת יזמות עסקית _____ ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן _____ מנכ"ל החברה ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ יולי 1987 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מנכ"ל משותף בחברה, משמש כדירקטור בכל
חברות הקבוצה.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו אליעזר פלג _____ מס' ת.ז. 055498042 ;
- (2) שנת לידה 1958 _____ ;
- (3) מענו ניר אברהם 45, ראשון לציון _____ ;
- (4) הנתונים שלו ישראלית _____ ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון ועדת יזמות עסקית _____ ;
- (6) דח"צ - לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן - משנה למנכ"ל _____ ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור ינואר 1988 _____ ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, קודם לכן שימש כסמנכ"ל בכיר לפיתוח ואסטרטגיה
בחברה.
משמש כדירקטור בכל חברות הקבוצה. _____ ;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד - לא ;

- (1) שמו זיו-נר זהבית _____ מס' ת.ז. 50501022 _____ ;
- (2) שנת לידה 1951 _____ ;
- (3) מענו הכרמל 29, גני תקוה _____ ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____ ;
- (5) חברותו בוועדות הדירקטוריון ועדת בקורת _____ ;
- (6) דח"צ – בן ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ יולי 2004 _____ ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; דוקטור לרפואה, משמשת כמשנה למנכ"ל בית חולים וולפסון.
קודם לכן שימשה בתפקידים: מנכ"ל אמריקן מדיקל, רופאת מנהל אזור יהודה
בקופת חולים מאוחדת. ;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו גלפנד דורון _____ מס' ת.ז. 052012655 ;
- (2) שנת לידה _____ 1953 ;
- (3) מענו _____ דרך הגנים 3 , כפר שמריהו ;
- (4) הנתונים שלו _____ ישראלית ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון ועדת בקורת _____ ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ מאי 1994 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, עוסק כרואה חשבון עצמאי. דירקטור בחברת ג.ל.ג.
מפעלי נופש בע"מ _____ ;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו אלי גורנשטיין _____ מס' ת.ז. 06030662 ;
- (2) שנת לידה 1938 _____ ;
- (3) מענו הגבעה 21, סביון _____ ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____ ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון לא _____ ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור מאי 1995 _____ ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מנכ"ל ודירקטור בחברת מזכרת א.ש. בע"מ ולרוש
השקעות בע"מ, דירקטור בחברות: מזכרת א.ש. בע"מ ולרוש השקעות בע"מ .
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו אברהם דותן מס' ת.ז. 52300373 ;
- (2) שנת לידה 1955 ;
- (3) מענו החסידה 4, נווה עמית רחובות;
- (4) הנתינות שלו ישראלית ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון לא ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא. הוא מכהן כדירקטור של אחת מבעלות העניין בתאגיד, קבוצת ברן בע"מ ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור 18 אוגוסט 2008 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, משמש כמנכ"ל פי גלילות מסופי נפט וצינורות בע"מ.
משמש כדירקטור בתאגידים הבאים: קבוצת ברן בע"מ (אחת מבעלות העניין בתאגיד),
מגדל מפעלי גז ישראליים בע"מ (יו"ר דירקטוריון), נביעות – טבע הגליל בע"מ, מכון
הנפט בע"מ, איסתא ליינס חברת נסיעות של הסטודנטים בישראל בע"מ.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו ששון שילה _____ מס' ת.ז. 053271011 ;
- (2) שנת לידה 1955 _____ ;
- (3) מענו שד' יעלים 53, באר שבע _____ ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____ ;
- (5) חברותו בוועדות הדירקטוריון לא _____ ;
- (6) דח"צ - לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן, סמנכ"ל כספים בקבוצת ברן בע"מ ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ ספטמבר 2003 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור ; אקדמאית, מכהן כסמנכ"ל הכספים בקבוצת ברן בע"מ. דירקטור
בחברות בת של קבוצת ברן בע"מ .
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד - לא ;

- (1) שמו ישראל גרמן _____ מס' ת.ז. 052897238 ;
- (2) שנת לידה 1954 _____ ;
- (3) מענו _____ נחשון 3, הרצליה פיתוח ;
- (4) הנתונים שלו _____ ישראלית ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון בקורת _____ ;
- (6) דח"צ - בן ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ ספטמבר 2003 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מכהן כמשנה לנשיא ומנכ"ל הטכניון, קודם לכם כיהן
כסגן נשיא ומנכ"ל אוניברסיטת בן-גוריון. דירקטור במקפת קופות גמל.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד - לא ;

- (1) שמו אביב כהן _____ מס' ת.ז. 056376585;
- (2) שנת לידה 1960;
- (3) מענו שד' העומרים 8, עומר _____;
- (4) הנתינות שלו ישראלית _____;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון לא _____;
- (6) דח"צ – לא _____;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
כן – מנכ"ל נס-פן בע"מ, מנהל חטיבת ההשקעות והטכנולוגיה בקבוצת ברן בע"מ. ;
(8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור מאי 2005 _____;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, מכהן כמנכ"ל נס-פן בע"מ וכמנהל חטיבת ההשקעות
והטכנולוגיה בקבוצת ברן בע"מ, מכהן כדירקטור בחברות בת של קבוצת ברן בע"מ.
(10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא _____;

- (1) שמו אבנר שלם _____ מס' ת.ז. 051654911;
- (2) שנת לידה _____ 1952 ;
- (3) מענו _____ למרחב 26, רמת השרון ;
- (4) הנתינות שלו _____ ישראלית ;
- (5) חברותו בוועדות הדירקטוריון ועדת יזמות עסקית ;
- (6) דח"צ – לא ;
- (7) האם הוא עובד של התאגיד, חברה בת, חברה קשורה או של בעל עניין -
לא ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ מאי 2005 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; אקדמאית, שותף בקרו הון סיכון Ascend Technology
Sagitta Inc., Callixa Inc., Easybase Ltd. מכחן כדירקטור ב-
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

תקנה 26א: נושאי משרה בכירה של התאגיד

- (1) שמו ארז טובה מס' ת.ז. _____ 29713534 ;
- (2) שנת לידה _____ 1972 ;
- (3) התפקיד שהוא ממלא בתאגיד ; (מנהל כספים) CFO . אינו ממלא תפקידים נוספים בתאגיד, בחברת בת של התאגיד או בבעל עניין בו.
- (4) האם הוא בעל עניין בתאגיד, או בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל עניין בתאגיד לא ;
- (5) השכלתו ונסיונו העסקי בחמש השנים האחרונות: רואה חשבון מוסמך ע"י מועצת רואי החשבון בישראל, בעל תואר ראשון בחשבונאות וכלכלה מאוניברסיטת תל-אביב. שימש בעבר כמנהל הכספים של תפן (אי.אל) ישראל בע"מ, חברה בת של התאגיד, כמנהל הכספים של הפעילות בישראל של התאגיד וכן כמזכיר החברה. מכהן כדירקטור בכל חברות הקבוצה;
- (6) התאריך שבו החלה כהונתו 20 מרץ 2007 ;

-
- (1) שמו ענת סבר מס' ת.ז. _____ 057366445 ;
- (2) תאריך לידה 14.11.1961 ;
- (3) התפקיד שהוא ממלא בתאגיד מנכ"ל חברת הבת תפן (אי.אל) ישראל בע"מ. אינה ממלאת תפקידים נוספים בתאגיד, בחברת בת של התאגיד או בבעל עניין בו;
- (4) האם הוא בעל עניין בתאגיד או בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל עניין בתאגיד לא ;
- (5) השכלתו ונסיונו העסקי בחמש השנים האחרונות: בעלת תואר B.Sc במתמטיקה מהטכניון, שימשה בעבר כסמנכ"ל בחברה;
- (6) התאריך שבו החלה כהונתה: אוגוסט 2001 ;
-

- (1) שמו ארז כהן מס' ת.ז. 022720296 ;
- (2) שנת לידה 15.3.1967 ;
- (3) התפקיד שהוא ממלא בתאגיד מבקר פנים. אינו ממלא תפקידים נוספים בתאגיד, בחברת בת שלו או בבעל עניין בו;
- (4) האם הוא בעל עניין בתאגיד או בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל עניין בתאגיד לא;
- (5) השכלתו ונסיונו העסקי בחמש השנים האחרונות: רואה חשבון מוסמך ע"י מועצת רואי החשבון בישראל, בעל תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות מהאוניברסיטה העברית בירושלים, שותף במשרד רו"ח;
- (6) התאריך שבו החלה כהונתו 1998 ;

תקנה 26ב: מורשה חתימה של התאגיד

בתאגיד אין מורשי חתימה עצמאיים.

תקנה 27: רואה החשבון של התאגיד

קוסט, פורר, גבאי את קסירר רואי חשבון רחוב עמינדב 3, תל - אביב

תקנה 28: שינוי בתזכיר או בתקנון

במהלך שנת 2008 לא בוצעו תיקונים בתקנון התאגיד ו/או בתזכירו.

תקנה 29: המלצות והחלטות הדירקטורים

בשנת 2008 לא התקבלו המלצות ו/או החלטות מן הסוגים המפורטים בתקנה זו.

תקנה 29א': החלטות החברה

בשנת 2008 לא התקבלו החלטות חברה מן הסוגים המפורטים בתקנה זו.

תאריך : 19 במרץ 2009

תפן הנדסת תעשייה וניהול

וניתוח מערכות בע"מ

שמות החותמים: תפקידים:

(1) אהרון ליכטנשטיין מנכ"ל ודירקטור

(2) אביב כהן דירקטור