

תפן הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ

דו"ח תקופתי לשנת 2009

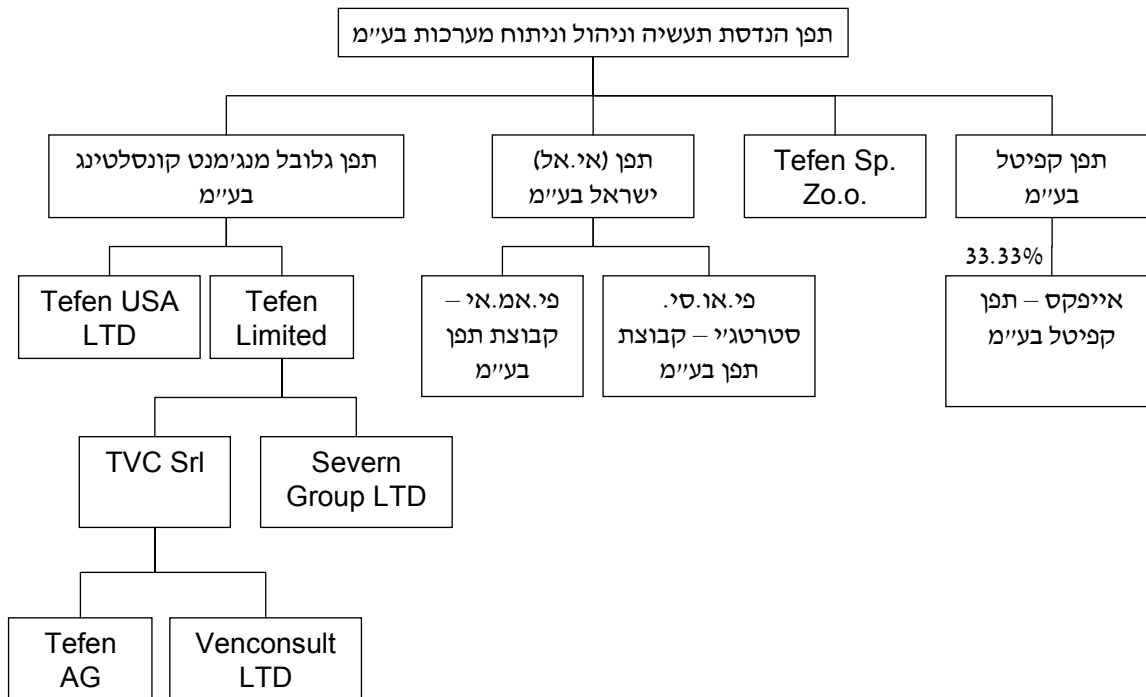
פרק א' - תקנה 8א' - תאור עסקי התאגיד

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2009

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 בחמישה משרדים ברחבי העולם:
 - ישראל: בית דגן.
 - אירופה: לונדון - אנגליה, מילאנו - איטליה, אוגסבורג - גרמניה.
 - ארה"ב: ניו יורק.

- 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), בדיקות נאותות (Due Diligence) ואסטרטגיה "ירוקה" (קיימות).

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 סביבתית.

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, הטמעת תרבות "ירוקה".

3. השקעות בהון התאגיד ועסקאות במניותיו

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.

ביום 23 יולי 2009 דיווחה החברה, כי התקשרה עם כלל פיננסים בטוחה ניהול השקעות בע"מ (להלן: "כלל פיננסים") בהסכם, לפיו תשמש כלל פיננסים כעושה שוק במניות החברה בהתאם להוראות הדין ולהוראות תקנון הבורסה והנחיותיה, לרבות ומבלי לגרוע לעניין עשיית השוק (להלן: "הסכם עשיית השוק"). כניסת הסכם עשיית השוק לתוקף הותנתה בקבלת אישור הבורסה לניירות ערך לעשיית שוק בניירות הערך של החברה ע"י כלל פיננסים (אישור הבורסה נתקבל והסכם עשיית השוק נכנס לתוקפו). תקופת הסכם עשיית השוק היא לשנה אחת, החל מיום קבלת אישור הבורסה כאמור, והוא יוארך מדי שנה לתקופה של שנה נוספת. בתום השנה הראשונה, רשאי כל אחד מהצדדים לסיים את הסכם עשיית השוק בהודעה מוקדמת בכתב בת 45 יום. התמורה החודשית לה זכאית כלל פיננסים מהחברה על פי הסכם עשיית השוק הינה בסכום שאינו מהותי לחברה.

ביום 25 ינואר 2010 מכר מר אברהם דותן, אחד מבעלי העניין בחברה, 6,790 ממניות החברה. המכירה בוצעה מחוץ לבורסה לפי שער של 9.89 ₪ לכל מניה. בנוסף, ביום 9 בפברואר 2010 מכר מר דותן 2,500 ממניות החברה. המכירה בוצעה מחוץ לבורסה לפי שער של 9.60 ₪ לכל מניה.

חלוקת דיבידנדים

במהלך 2008 ו-2009 ונכון למועד פרסום הדוח, לא הוחלט על חלוקת דיבידנדים בחברה. על פי תקנון החברה, רשאי דירקטוריון החברה, בכפוף להוראות הדין, להחליט על חלוקת דיבידנד.

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 מיקום	2006	2007	שינוי מ- 06 ל- 07	2008	שינוי מ- 07 ל- 08	2009	שינוי מ- 08 ל- 09
ישראל *	44.8	51.3	14%	48.5	(5%)	30.9	(36%)
ארה"ב *	45.9	59.0	28%	37.9	(36%)	26.6	(30%)
אירופה *	30.4	56.3	85%	68.5	22%	40.9	(40%)
סה"כ קבוצה	116.7	161.3	38%	151.4	(6%)	97.0	(36%)

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

5. סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות התאגיד

- בשנת 2009 חלה ירידה בשיעור 36% בהיקף פעילות הקבוצה לעומת שנת 2008. ממחזור הכנסות של כ- 151.4 מיליוני ש"ח בשנת 2008 עברה הקבוצה למחזור הכנסות של כ- 97.0 מיליוני ש"ח בשנה זו. להערכת הנהלת החברה, המקור העיקרי לירידה בהיקפי הפעילות של החברה הינו המשבר הכלכלי החריף שפרץ במהלך החודשים ספטמבר-אוקטובר 2008 והשפעותיו הורגשו במהלך כל שנת 2009 בכל האזורים הגיאוגרפיים בהם החברה פעילה כמתואר בסעיף א.4 לעיל.
- כפי שהחברה דיווחה בעבר (ראה לענין זה הדוח התקופתי ודוח הדירקטוריון על מצב ענייני החברה שפורסמו על ידי החברה ביום 19 במרץ 2009), בסמוך לפרוץ המשבר הכלכלי החברה נקטה במספר צעדים שמאפשרים לה להתמודד עם השלכות המשבר ולהבטיח את המשך מימון פעילותה ועמידתה בהתחייבויותיה.
- בשנת 2009 פעלה החברה בחמישה סקטורים מרכזיים הכוללים את מפעלי ייצור כלליים, תרופות, בריאות, פיננסי ואנרגיה. סך ההכנסות מחמשת הסקטורים הנ"ל היוו כ- 85% מסך הכנסות החברה בשנת 2009. 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 2009 גדל ההון העצמי של החברה כתוצאה מהפיחות הריאלי של השקל אל מול הפאונד הבריטי והדולר האמריקאי בכ- 0.8 מיליוני ₪.

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 2009 המשיכה החברה בפעילות להרחבת קוי 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 תפעולית
- 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 2009 הסתכם בכ- 97.0 מיליוני ש"ח לעומת מחזור הכנסות של 151.4 מיליוני ש"ח אשתקד.

לחברה הפסד תפעולי בשנת 2009 בסך של 8.5 מיליוני ש"ח, המהווה 8.8% מסך ההכנסות לעומת רווח תפעולי של 6.9 מיליוני ש"ח אשתקד שהיווה 4.5% מסך ההכנסות.

לחברה הפסד נקי של 8.7 מיליוני ש"ח ב- 2009 המהווה 9% מסך ההכנסות, לעומת רווח נקי של 2.7 מיליוני ש"ח אשתקד, אשר היווה 1.8% מסך ההכנסות.

1.1.3 התפתחויות בשווקים של תחום הפעילות או שינויים במאפייני הלקוחות

שוק האנרגיה אשר הפך למשמעותי בפעילות החברה בשנת 2008 המשיך לשמור על מרכזיותו גם בשנת 2009, היקף הפעילות בשוק זה גדל מסך של כ-22.4 מיליוני ש"ח בשנת 2008 לכ-24.5 מיליוני ש"ח בשנת 2009.

שוק הבריאות המשיך אף הוא להיות שוק מרכזי בפעילות החברה בשנת 2009. היקף הכנסות החברה בשוק זה הסתכמו לכ-23.4 מיליוני ש"ח לעומת 27.6 מיליוני ש"ח בשנת 2008.

בשווקים האחרים בהם החברה פעילה (בעיקר הפיננסי והתחבורה ותעופה) הורגשה ירידה חדה בהיקפי פעילות החברה, אשר הנהלת החברה מעריכה כי נגרמו בעיקר כתוצאה מהמשבר הכלכלי שפגע קשות בשווקים אלה בעולם.

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	אירופה	ארה"ב	ישראל	
14%	13.4	4.1	6.8	2.5	תרופות/ ביוטכנולוגיה
12%	11.5	5.6	-	5.9	ייצור כללי
25%	24.5	20.5	-	4.0	אנרגיה
9%	9.2	0.1	-	9.1	פיננסי
2%	1.6	1.4	-	0.2	תחבורה ותעופה
24%	23.4	0.4	19.8	3.2	בריאות
14%	13.4	7.9	-	5.5	אחר
100%	97.0	40.0	26.6	30.4	סה"כ

1.4 לקוחות

פעילות הקבוצה בחו"ל ובישראל במהלך השנה בוצעה עבור כ- 183 לקוחות, חלקם תאגידיים בינלאומיים, זאת בהשוואה לשנת 2008 בה בוצעה פעילות הקבוצה עבור כ- 240 לקוחות. במרבית המקרים ההתקשרויות של החברה עם לקוחותיה הינן מול יחידה עסקית בתאגיד באופן עצמאי.

בשנת 2009 סך פעילות החברה בשלושת הלקוחות העיקריים היוותה כ-37% מהמחזור המאוחד של החברה, זאת בהשוואה לשנת 2008 בה מחזור הפעילות בארבעת הלקוחות העיקריים היווה כ-31% 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 שלוש 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- 80%-90%. ליום 31 בדצמבר 2009 מנה כח האדם בחברה ובחברות הבנות שלה כ- 201 עובדים (מתוכם כ- 75% עובדי תפעול) אשר מסוגלים לייצר פוטנציאל הכנסות חודשי בסך של כ- 9.5 מיליוני ₪ (ברמה שנתית מחזור הכנסות בסך כ- 114 מיליוני ₪).

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 מייעצת.

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

החברה הציבה יעדים אסטרטגיים לשנת 2009 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.

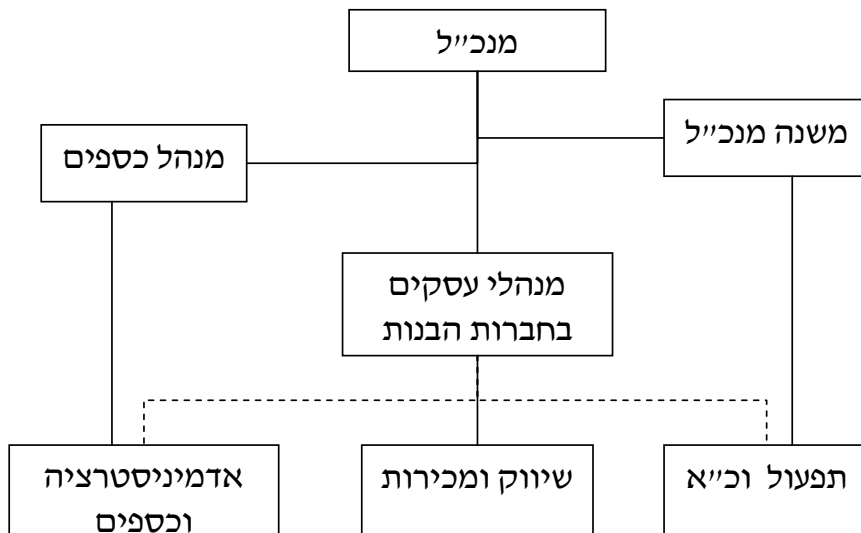
יעד אסטרטגי נוסף אשר החברה הציבה במהלך שנת 2009 היה כניסה לתחום הקיימות (Sustainability). תחום זה מקבל באירגונים רבים חשיבות רבה כחלק מסדר היום העסקי. ארגונים רואים כיום את תחום הקיימות כמרכיב מהותי להצלחתם העסקית בעתיד. החברה, כחלק מהאסטרטגיה שלה, החליטה לבצע פרויקטים בתחום הקיימות ולשלב תחום זה בפרוייקטים המסורתיים שלה. התחום, מנקודת מבט החברה, כולל נושאים כגון, שיפור התמודדות ארגון בנושא איכות הסביבה, צמצום תביעת רגל הפחמנית של הארגון וכלה באסטרטגיית הקיימות (Sustainability) של הארגון.

החברה מתכוונת לממש את היעדים האסטרטגיים שהוגדרו לעיל באמצעות תהליכי פיתוח פנימיים והעמקת הסינרגיה בין החברות השונות בקבוצה במסגרת מדיניות 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 2009 :

סה"כ	אירופה	ארה"ב	ישראל	עובדי תפעול (יועצים)
148	44	25	79	
39	10	6	23	מנהלה
14	5	5	4	שיווק
201	59	36	106	סה"כ

1.3. הדרכה

החברה משקיעה משאבים בפיתוח ההון האנושי באמצעות תוכנית הדרכה שנתית וזאת בהתאם להחלטות ההנהלות בחברות הבת 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 ומותאמים לדיני העבודה במדינות בהן פעילה החברה (ישראל, ארה"ב, אנגליה, גרמניה ואיטליה), רבות בכל הנוגע לתנאים סוציאליים והפרשות לרשויות/קרנות שונות.

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 אביב כהן.
 - 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). מר קלוגרו צפוי לסיים את תפקידו במהלך חודש מאי 2010.
 - מנכ"ל חברת הבת באנגליה: 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 2009 אשר גבייתם מוטלת בספק הינם כ- 2.3 מיליוני ₪ וזו גם ההפרשה שנרשמה בדוחות הכספיים.

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 מרץ 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 וניו-יורק 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 2009 יתרת הנכסים הלא מוחשיים במאזן החברה הינה 32.1 מיליוני ₪. ליום 31 בדצמבר 2008 עמדה יתרת הנכסים הלא מוחשיים של החברה על סך של כ- 34.1 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 2009 יתרת הלוואות לזמן ארוך במאזן החברה (כולל החלויות השוטפות) מסתכמת לסך של כ-17.8 מיליוני ₪.

אשראי לזמן קצר

לתאריך הדוח לחברה ולחברות הבנות שלה מסגרות אשראי ומסגרות אונקול מתאגידים בנקאיים בסכום כולל של 26 מיליוני ₪ ובריבית של פריים + 1% וליבור + 1.5% לשנה. לתאריך הדוח ניצלה החברה כ- 75% מסך המסגרות הנ"ל.

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

ליום 31 בדצמבר 2009 התחייבה החברה כלפי הבנקים, בין היתר, כי ההון העצמי של החברה מסך המאזן לא יפחת בכל עת משיעור של 30% או 30 מיליון ₪, כגובה מביניהם.

בשנת 2009 לא הוטלו על החברה מגבלות אשראי כלשהן.

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

שיעור מס החברות בישראל הינו כדלקמן: שנת 2007 - 29%, שנת 2008 - 27%, שנת 2009 - 26%, שנת 2010 - 25%. מס בשיעור מופחת של 25% חל על רווחי הון הנצמחים החל מיום 1 בינואר, 2003, וזאת במקום שיעור המס הרגיל. בחודש יולי 2009 התקבל בכנסת חוק ההתייעלות הכלכלית (תיקוני חקיקה ליישום התוכנית הכלכלית לשנים 2009 ו-2010), התשס"ט-2009 אשר קובע, בין היתר, הפחתה הדרגתית נוספת של שיעור מס חברות ושיעור מס רווח הון ריאלי בישראל החל משנת 2011 לשיעורי המס הבאים: שנת 2011 - 24%, שנת 2012 - 23%, שנת 2013 - 22%, שנת 2014 - 21%, שנת 2015 - 20%, שנת 2016 ואילך - 18%. שיעור מס החברות בו מחויבות החברות הבנות בארה"ב, באנגליה, בפולין, באיטליה ובגרמניה הינו כ-42%, 28%, 19%, 28% ו-30% בהתאמה.

5.3. שומת מס

לחברה שומות הנחשבות סופיות לצרכי מס הכנסה עד וכולל שנת המס 2004. לתפן קפיטל בע"מ ולתפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ שומות מס הנחשבות כסופיות עד וכולל שנת המס 2004. לתפן ארה"ב שומה סופית לצרכי מס הכנסה לשנת המס 2001, לתפן אנגליה שומות סופיות לצרכי מס עד וכולל שנת המס 2007, לתפן איטליה שומות סופיות לצרכי מס עד וכולל שנת המס 2003 ולתפן גרמניה שומות סופיות לצרכי מס עד וכולל שנת המס 2008. יתר חברות הקבוצה טרם נישומו סופית לצרכי מס הכנסה מיום איגודן.

5.4. הפסדים מועברים לצרכי מס

ליום 31 בדצמבר 2009 לחברת הבת באנגליה, בדוחותיה המאוחדים, נכס מס נדחה בסך 3.4 מיליוני ש"ח, הנובע מהפסדים להעברה לצרכי מס בחברה האנגלית ובחברה הנכדה הגרמנית. בשנת 2009 רשמה החברה בדוחות המאוחדים נכס מס נדחה בגין הפסדים להעברה בסך של כ-0.7 מיליוני ש"ח.

ליום 31 בדצמבר 2009 לחברת הבת האמריקאית יתרת הפסדים להעברה לצרכי מס בסך 2.3 מיליוני ש"ח בגינם רשמה החברה נכס מס בסך 1.2 מיליוני ש"ח.

ליום 31 בדצמבר 2009 לחברת הבת בפולין יתרת הפסדים המועברים לצרכי מס לשנות המס הבאות בסך 1.8 מיליוני ש"ח בגינם רשמה החברה בדוחות הכספיים המאוחדים נכס מס נדחה בסך 0.4 מיליוני ש"ח.

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 2011.

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.

בנוסף, כמפורט בסעיף ג' של דוח הדירקטוריון על מצב ענייני החברה (המצורף כפרק ב' של דוח זה), ביום 5.6.2009 הודיעה החברה, כי חברת הבת Tefen USA Ltd (שהינה בבעלותה המלאה של החברה), התקשרה בהסכם עם תאגיד בתי חולים במדינת מינסוטה בארה"ב למתן ייעוץ מקצועי בתחום ה- Operations Excellence, במטרה לצמצם את עלויות התפעול של התאגיד. היקף ההתקשרות עומד על כ- 20 מיליון ₪. ביצוע הפרויקט נשוא ההסכם החל מיד בסמוך לביצוע ההתקשרות, והצפי הינו כי הפרויקט יימשך עד לסוף הרבעון השני של שנת 2010.

8. יעדים ואסטרטגיה

החברה הציבה לעצמה יעדים אסטרטגיים באזורים הגיאוגרפיים בהם היא פועלת. ראה פירוט נוסף בסעיף ב.1.10.

9. מידע כספי לגבי מגזרים גאוגרפיים

למידע כספי לגבי המגזרים הגאוגרפיים בהם פועלת החברה ראה ביאור מספר 23 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה.

10. דיון 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 המאקרו 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 2009 גדל ההון העצמי של החברה כתוצאה מהפיחות הריאלי של השקל אל מול הפאונד הבריטי והדולר האמריקאי בכ- 0.8 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: 31.12.2009
(תקנה 9)

תאריך הדו"ח: 23.3.2010
(תקנות 1 ו- 7)

תקנה 8א: תיאור עסקי התאגיד
תיאור ההתפתחות העסקית בשנת 2009 בהתאם לתקנה מצורף כפרק א' של דוח זה.

תקנה 8ב: הערכת שווי
בהתאם לתקנה 8ב. (א) מצורפת בחינה לירידת ערך מוניטין בגין החברה המאוחדת Tefen Srl.

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 שלוש החודשים שהסתיימו ביום				נתונים באלפי ₪
2008	2009	31/03/09	30/06/09	30/09/09	31/12/09	
151,427	96,963	27,223	21,812	24,434	23,494	הכנסות
<u>110,093</u>	<u>78,665</u>	<u>21,449</u>	<u>19,138</u>	<u>18,981</u>	<u>19,097</u>	הוצאות הפעלה
41,334	18,298	5,774	2,674	5,453	4,397	<u>רווח גולמי</u>
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
10,043	7,311	2,159	2,136	1,167	1,849	הוצאות מכירה ושיווק
23,296	19,677	5,352	4,829	4,580	4,916	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>1,114</u>	<u>(149)</u>	<u>(207)</u>	<u>18</u>	<u>6</u>	<u>34</u>	הכנסות) הוצאות אחרות
34,453	26,839	7,304	6,983	5,753	6,799	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
6,881	(8,541)	(1,530)	(4,309)	(300)	(2,402)	<u>רווח (הפסד) מפעולות רגילות</u>
<u>(3,313)</u>	<u>(1,124)</u>	<u>(418)</u>	<u>(222)</u>	<u>(260)</u>	<u>(224)</u>	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
3,568	(9,665)	(1,948)	(4,531)	(560)	(2,626)	<u>רווח (הפסד) לפני מיסים</u>
<u>(832)</u>	<u>968</u>	<u>854</u>	<u>1,175</u>	<u>(1,195)</u>	<u>134</u>	מיסים על ההכנסה
2,736	(8,697)	(1,094)	(3,356)	(1,755)	(2,492)	רווח (הפסד) לאחר מיסים
<u>(26)</u>	=	=	=	=	=	חלק החברה בהפסדי תאגידי מוחזקים
<u>2,710</u>	<u>(8,697)</u>	<u>(1,094)</u>	<u>(3,356)</u>	<u>(1,755)</u>	<u>(2,492)</u>	<u>רווח (הפסד) נקי לתקופה</u>
<u>1.02</u>	<u>(3.30)</u>	<u>(0.41)</u>	<u>(1.27)</u>	<u>(0.67)</u>	<u>(0.94)</u>	רווח (הפסד) נקי למניה – ₪

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:

שם החברה	עלות מתואמת באלפי ש"ח	ערך מאזני מתואם באלפי ש"ח	בהון	בהצבעה	בסמכות למנות דירקטורים
תפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ	-	33,773	100%	100%	100%
תפן קפיטל בע"מ	35	(574)	100%	100%	100%
איפקס תפן קפיטל בע"מ	-	-	33.33%	33.33%	33.33%
תפן (אי.אל.) ישראל בע"מ	-	14,865	100%	100%	100%
פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ	-	-	100%	100%	100%
פי.או.סי. סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ	-	-	100%	100%	100%
TEFEN Sp. Zo.o	79	(1,570)	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%
TEFEN UK LTD.	-	-	100%	100%	100%

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

- (1) כמפורט בסעיף ג' לדוח הדירקטוריון על מצב ענייני החברה (המצורף כפרק ב' של דוח זה), ביום 12.10.2009 התקיימה אסיפת בעלי מניות של איפקס תפן קפיטל בע"מ, בה הוחלט על ביצוע הליך של פירוק מרצון ומינוי מפרק. איפקס תפן קפיטל בע"מ עתידה לקיים אסיפה סופית של בעלי המניות במהלך אפריל 2010, בה יוצג דוח המפרק, ולאחריה, בכפוף להשלמת ההליכים הנדרשים על פי דין, תחוסל איפקס תפן קפיטל בע"מ ותימחק מרישומי רשם החברות.
- (2) במהלך חודש נובמבר 2009 פנו תפן (אי.אל.) ישראל בע"מ, חברת בת בבעלותה המלאה של החברה (להלן: "תפן ישראל"), והחברות פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ ופי.או.סי סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ, שתיהן בבעלותה המלאה של תפן ישראל, לרשם החברות בהצעת מיזוג אשר לפיה תמוזגנה פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ ופי.או.סי סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ כחברות יעד לתוך תפן ישראל כחברה קולטת. הנימוקים להצעת המיזוג הינם כי חברות היעד הוקמו כתאגידי נפרדים למטרות התחשבות עסקית נפרדת, אשר כיום אינה נדרשת עוד, וכי ניהולן ותפעולן המאוחד של כלל עסקיהן של החברות המתמזגות יתרום לייעול פעילותן, יביא לחסכון בעלויות הניהול שלהן ובכך יתרום למיקסום רווחים וישירת את טובתן העסקית. נכון למועד פרסום הדוח, טרם הושלמו ההליכים למול רשם החברות.

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

ריבית	דמי ניהול	דיבידנד	רווח אחרי מס	רווח לפני מס	שם החברה
-	-	-	(8,305)	(9,201)	תפן גלובל מנג'מנט קונסלטינג בע"מ
-	-	-	-	-	תפן קפיטל בע"מ
-	-	-	-	-	איפקס תפן קפיטל בע"מ
-	-	-	309	307	תפן (אי.א.ל.) ישראל בע"מ
-	-	-	-	-	פי.אם.אי – קבוצת תפן בע"מ
-	-	-	-	-	פי.א.ו.סי. סטרטגי – קבוצת תפן בע"מ
-	-	-	1,052	1,088	TEFEN Sp. Zo.o
-	4,818	-	-	-	TEFEN U.S.A
257	398	-	-	-	TEFEN LIMITED
-	-	-	-	-	Severn Group LTD
-	381	-	-	-	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.

תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה

תקנה 21:

להלן פירוט השכר שקיבלו בשנת 2009 חמשת בעלי התגמולים הגבוהים ביותר מבין נושאי המשרה הבכירה בתאגיד או בתאגיד שבשליטתו (תקנה 21(א)(1)), וכן כל אחד משלושת נושאי המשרה הבכירה בתאגיד שהתגמולים ניתנו לו בקשר עם כהונתו בתאגיד עצמו ואשר אינם נמנים על חמשת מקבלי התגמולים הגבוהים כאמור (תקנה 21(א)(2)):

שם	פרטי מקבל התגמולים	היקף משרה	שיעור החזקה בהון התאגיד	שכר	תגמולים בעבור שירותים (אלפי ₪)	סה"כ
	תפקיד			מענק	תשלום מבוסס מניות	דמי ניהול
אהרון ליכטנשטיין	מנכ"ל ודירקטור	100%	21.17%	1,728	-	1,728
אליעזר פלג	משנה למנכ"ל ודירקטור	100%	5.26%	1,204	-	1,204
Alessandro Di Fiore	מנכ"ל חברת בת בחו"ל	100%	-	1,875	-	1,875
Heiko Frank	מנכ"ל חברת בת בחו"ל	100%	-	1,095	-	1,095
Alan Erskine	מנכ"ל חברת בת בחו"ל	100%	-	1,051	-	1,051
ארז טובה	סמנכ"ל כספים	100%	0.1%	457	-	457

סך התשלום שקיבלו הדירקטורים בחברה הזכאים לשכר דירקטורים ואשר לא נזכרו בטבלה לעיל, מסתכם לסך של כ-168 אלפי ₪.

סך התשלום אשר שולם לקבוצת ברוך בע"מ, חברה בעלת שליטה בחברה והמחזיקה בכ-31.05% מהון מניות החברה, בשנת 2009 עבור שכר יו"ר פעיל, מסתכם לסך של כ-1,800 אלפי ₪.

עסקאות עם בעל שליטה

תקנה 22:

עסקה שלבעל השליטה יש עניין אישי באישורה לפי סעיף 270(4) לחוק החברות, התשנ"ט - 1999-

ביום 23 מרץ 2010 אישרו וועדת הביקורת של החברה ולאחריה דירקטוריון החברה עסקה בין גבי יעל פלג (להלן: "יעל פלג"), בתו של מר אליעזר פלג שהינו מבעלי השליטה בחברה לבין החברה, שעניינה העסקת יעל פלג כעובדת של החברה במשרת סטודנט חלקית וזמנית למשך החודשים יוני, יולי ואוגוסט בשנת 2010 וכן למשך החודשים יוני, יולי ואוגוסט בשנת 2011. העסקה אושרה בהתאם לתקנה 21(4) לתקנות החברות (הקלות בעסקאות עם בעלי עניין), התש"ס - 2000.

יעל פלג תועסק כסטודנטית במשרה חלקית למשך התקופות והמועדים כמפורט לעיל. היקפה המדויק של המשרה בכל חודש מבין החודשים בהם תועסק יקבע בהתאם לצרכיה התפעוליים של החברה, בדומה ליתר הסטודנטים המועסקים ברגיל ע"י החברה. שכרה של יעל פלג יעמוד על 30 ₪ ברוטו לכל שעת עבודה.

**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.ו.	שם הנייר	מס' הנר בבורסה	מספר ני"ע המוחזקים בתאריך 16.2.2007	שעור החזקה		שעור החזקה בדילול מלא	
					בהון	בהצבעה	בהון	בהצבעה
קבוצת ברן בע"מ	52-003725-0	מניה רגילה	673012	827,053	31.05%	31.39%	31.39%	31.94%
אהרון ליכטנשטיין	53586608	מניה רגילה	673012	564,001	21.17%	21.40%	21.40%	21.1%
אלי פלג	55498042	מניה רגילה	673012	140,155	5.26%	5.32%	5.32%	5.24%
מאיר דור	10286862	מניה רגילה	673012	26,993	1.01%	1.02%	1.02%	1.01%
פסגות קרנות נאמנות (2005) בע"מ	51-376533-9	מניה רגילה	673012	183,675	6.89%	6.97%	6.97%	6.87%
אברהם דותן	52300373	מניה רגילה	673012	69,388	2.60%	2.63%	2.63%	2.60%
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%
אלחנן אברמוב	52746302	מניה רגילה	673012	2,349	0.09%	0.09%	0.09%	0.09%
אנליסט קרנות נאמנות	51-114649-0	מניה רגילה	673012	137,908	5.18%	5.23%	5.23%	5.16%
אנליסט קופות גמל	51-188046-0	מניה רגילה	673012	26,500	0.99%	1.01%	1.01%	0.99%

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 האמורים.

תקנה 24א': הון רשום ומונפק וניירות ערך המירים

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

יו"ר הדירקטוריון

- (1) שמו אביב כהן מס' ת.ז. 056376585 ;
- (2) שנת לידה 1960 ;
- (3) מענו שדרות העומרים 8, עומר ;
- (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: מכהן כסמנכ"ל בכיר – תחום הנדל"ן וחברות עצמאיות בקבוצת ברן בע"מ,
שהינה מבעלות העניין בתאגיד, וכן כמנכ"ל נספן בע"מ, שהינה אחת מחברות הבנות
בקבוצת ברן בע"מ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור מאי 2005 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; בעל תואר בוגר בכלכלה מאוני' בן-גוריון; מכהן כדירקטור
בחברות בנות בקבוצת ברן בע"מ;
- (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 בועדות 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 התאגיד ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור _____ יולי 1987 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; בוגר החוג להנדסת תעשייה וניהול באוניברסיטת תל-אביב;
מנכ"ל התאגיד ומשמש 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) הנתינות 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 בוגר החוג להנדסת תעשייה וניהול באוניברסיטת תל-אביב ובעל
תואר MBA במינהל עסקים מאוני' ברדפורד בארה"ב.
בעבר שימש כסמנכ"ל בכיר לפיתוח ואסטרטגיה בתאגיד.
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 הביקורת ;
- (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. מכהנת כדירקטורית בקופות הגמל של בנק מסד;
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא ;

- (1) שמו דורון גלפנד מס' ת.ז. 052012655 ;
- (2) שנת לידה 1953 ;
- (3) מענו דרך הגנים 3, כפר שמריהו ;
- (4) הנתינות שלו ישראלית ;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון ועדת הביקורת ;
- (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 ; רואה חשבון מוסמד ע"י מועצת רואי החשבון בישראל, בעל תואר
ראשון בחשבונאות וכלכלה מאוניברסיטת תל-אביב, 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 אברהם דותן מס' ת.ז. 52300373 ;
- (2) שנת לידה 1955 ;
- (3) מענו החסידה 4, נווה עמית רחובות ;
- (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 - 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; בוגר החוג למדעי המדינה באוניברסיטת חיפה; משמש כמנכ"ל פי גלילות מסופי נפט וצינורות בע"מ. משמש כדירקטור בתאגידים הבאים: קבוצת ברן בע"מ (אחת מבעלות העניין בתאגיד), מגל מפעלי גז ישראלים בע"מ (יו"ר דירקטוריון), נביעות – טבע הגליל 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; בוגר החוג לכלכלה באוניברסיטת בן-גוריון ובעל תואר מוסמך
במינהל עסקים מאוניברסיטת בן-גוריון; 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 יניר פרבר מס' ת.ז. 057279754;
- (2) שנת לידה 1961;
- (3) מענו סיני 4א, הוד השרון;
- (4) הנתינות שלו ישראלית;
- (5) חברותו בועדות הדירקטוריון ועדת הביקורת;
- (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 29 ספטמבר 2009;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; בוגר החוג להנדסת תעשייה וניהול באוניברסיטת תל-אביב; בעבר מנהל איזור צפון בחברת פליינג קרגו שירותים לוגיסטיים בע"מ וכן נשיא ומנכ"ל חברת בראוזור אינטרנשיונל בע"מ; מכהן כדירקטור בחברות טכנופלס ונצ'רס בע"מ ובראוזור אינטרנשיונל בע"מ.
- (10) האם הוא בן משפחה של בעל עניין אחר בתאגיד – לא;

- (1) שמו אלחנן אברמוב מס' ת.ז. 052746302;
- (2) שנת לידה 1954;
- (3) מענו מנחם בגין 5, בית דגן;
- (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 – מנכ"ל קבוצת ברן בע"מ שהינה מבעלות העניין בתאגיד ;
- (8) התאריך שבו החלה כהונתו כדירקטור 23 נובמבר 2009 ;
- (9) השכלתו והתעסקותו בחמש השנים האחרונות ופירוט התאגידים שבהם הוא
משמש כדירקטור; בוגר החוגים להנדסת מכונות והנדסת גרעין באוניברסיטת בן-
גוריון, ובעל תואר מוסמך ותואר דוקטור בהנדסת חומרים מאוניברסיטת בן-גוריון;
בעבר סמנכ"ל בכיר ומשנה למנכ"ל בקריה למחקר גרעיני בנגב, בהמשך סמנכ"ל בכיר
– מנהל פיתוח עסקי בקבוצת ברן בע"מ (עד למינויו כמנכ"ל קבוצת 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
Ventures, מכהן כדירקטור ב- Breach Securities , Virtual Extension Ltd.
Sagitta Inc., Ltd.
- (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 התאגיד. 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"ת;
- (6) התאריך שבו החלה כהונתו מרץ 1997 ;

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 2009 לא בוצעו תיקונים בתקנון התאגיד ו/או בתזכירו.

תקנה 29: המלצות והחלטות הדירקטורים

בשנת 2009 לא התקבלו המלצות ו/או החלטות מן הסוגים המפורטים בתקנה זו.

תקנה 29א': החלטות החברה

ס"ק (1)-(3) – בשנת 2009 לא התקבלו החלטות חברה מן הסוגים המפורטים בתקנה זו. ס"ק (4) - ביום 28.9.2006 הוחלט ע"י האסיפה הכללית של החברה, לאחר קבלת החלטה דומה בדירקטוריון, על תיקון תקנון החברה באופן שיינתנו כתבי התחייבות לשיפוי ופטור לנושאי המשרה בחברה ועל מתן כתבי התחייבות כאמור בפועל. כמו כן הוחלט על הגדלת היקף הכיסוי של ביטוח הדירקטורים בחברה לסך של 5 מיליון דולר ארה"ב. פוליסת הביטוח וכתבי השיפוי הינם בתוקף למשך 5 שנים.

תאריך: 23 במרץ 2010

תפן הנדסת תעשייה וניהול

וניתוח מערכות בע"מ

שמות החותמים:

- (1) אביב כהן יו"ר הדירקטוריון
- (2) אהרון ליכטנשטיין דירקטור ומנכ"ל

תפן - הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ
הצגת נתונים כספיים מתוך הדוחות הכספיים המאוחדים
המיוחסים לחברה
ליום 31 בדצמבר, 2009

**לכבוד
בעלי המניות של חברת תפן - הנדסת תעשיה וניהול וניתוח מערכות בע"מ**

א.ג.נ.,

**הנדון:
דוח מיוחד של רואה החשבון המבקר
על מידע כספי נפרד לפי תקנה 9' לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל-1970**

ביקרנו את המידע הכספי הנפרד המובא לפי תקנה 9' לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל-1970 של תפן - הנדסת תעשיה וניהול וניתוח מערכות בע"מ (להלן - החברה) לימים 31 בדצמבר 2009 ו-2008 ולכל אחת משלוש השנים שהאחרונה שבהן הסתיימה ביום 31 בדצמבר 2009. המידע הכספי הנפרד הינו באחריות הדירקטוריון וההנהלה של החברה. אחריותנו היא לחוות דעה על המידע הכספי הנפרד בהתבסס על ביקורתנו.

לא ביקרנו את המידע הכספי מתוך הדוחות הכספיים של חברות מוחזקות אשר הנכסים בניכוי התחייבויות המיוחסים להן, נטו הסתכמו לסך של 295 אלפי ש"ח ו-11,440 אלפי ש"ח לימים 31 בדצמבר 2009 ו-2008, בהתאמה, ואשר הרווח (הפסד) מחברות מוחזקות אלה הסתכם לסך של (615) אלפי ש"ח, 5,015 אלפי ש"ח ו- (1,994) אלפי ש"ח לשנים שהסתיימו בימים 31 בדצמבר 2009, 2008 ו-2007, בהתאמה. הדוחות הכספיים של אותן חברות בוקרו על ידי רואי חשבון אחרים שדוחותיהם הומצאו לנו וחוות דעתנו, ככל שהיא מתייחסת לסכומים אלה שנכללו בגין אותן חברות, מבוססת על דוחות רואי החשבון האחרים.

ערכנו את ביקורתנו בהתאם לתקני ביקורת מקובלים בישראל. על פי תקנים אלה נדרש מאיתנו לתכנן את הביקורת ולבצעה במטרה להשיג מידה סבירה של ביטחון שאין במידע הכספי הנפרד הצגה מוטעית מהותית. ביקורת כוללת בדיקה מדגמית של ראיות התומכות בסכומים ובפרטים הכלולים במידע הכספי הנפרד. ביקורת כוללת גם בחינה של הכללים החשבונאיים שישומו בעריכת המידע הכספי הנפרד ושל האומדנים המשמעותיים שנעשו על ידי הדירקטוריון וההנהלה של החברה וכן הערכת נאותות ההצגה של המידע הכספי הנפרד. אנו סבורים שביקורתנו מספקת בסיס נאות לחוות דעתנו.

לדעתנו, המידע הכספי הנפרד ערוך, מכל הבחינות המהותיות, בהתאם להוראות תקנה 9' לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל-1970.

דוח מיוחד לפי תקנה ג'9

נתונים כספיים ומידע כספי מתוך הדוחות הכספיים המאוחדים

המיוחסים לחברה

להלן נתונים כספיים ומידע כספי נפרד המיוחסים לחברה מתוך הדוחות הכספיים המאוחדים של הקבוצה ליום 31 בדצמבר, 2009 המפורסמים במסגרת הדוחות התקופתיים (להלן - דוחות מאוחדים), המוצגים בהתאם לתקנה ג'9 לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ל-1970.

עיקרי המדיניות החשבונאית שיושמה לצורך הצגת נתונים כספיים אלה פורטו בבאור 2 לדוחות המאוחדים. חברות מוחזקות כהגדרתן בבאור 1 בדוחות המאוחדים.

ליום 31 בדצמבר		מידע נוסף	
2008	2009		
אלפי ש"ח			
			נכסים שוטפים
758	16		מזומנים ושווי מזומנים
275	418		השקעות לזמן קצר
40	65		לקוחות
2,247	3,180		חייבים ויתרות חובה
3,320	3,679		
			נכסים לא שוטפים
61,095	50,376		השקעות בחברות מוחזקות
1,498	1,221		רכוש קבוע
82	374		נכסים בלתי מוחשיים
2,004	2,200		מסים נדחים
64,679	54,171		
67,999	57,850		

ליום 31 בדצמבר		מידע נוסף
2008	2009	
אלפי ש"ח		
		התחייבויות שוטפות
13,117	12,919	אשראי מתאגידים בנקאיים ומנותני אשראי אחרים
266	137	התחייבויות לספקים ולנותני שירותים
2,689	3,062	זכאים ויתרות זכות
<u>16,072</u>	<u>16,118</u>	
		התחייבויות לא שוטפות
5,549	3,739	הלוואות מתאגידים בנקאיים
5,798	5,300	התחייבויות בשל הטבות לעובדים
<u>11,347</u>	<u>9,039</u>	
		הון
4,369	4,369	הון מניות
24,882	24,882	פרמיה על מניות
(710)	(710)	מניות אוצר
1,104	1,148	קרן הון בגין תשלום מבוסס מניות
17,307	8,610	יתרת רווח
(6,330)	(5,569)	קרן הון מהפרשי תרגום
(42)	(37)	בניכוי הלוואה לעובדים לרכישת מניות החברה
<u>40,580</u>	<u>32,693</u>	
<u>67,999</u>	<u>57,850</u>	

23 במרס, 2010
תאריך אישור הדוחות
הכספיים

ארז טובה
סמנכ"ל כספים

אהרון ליכטנשטיין
דירקטור ומנכ"ל

אביב כהן
יו"ר דירקטור

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			מידע נוסף
2007	2008	2009	
אלפי ש"ח			
145	560	285	הכנסות ממכירות
3,517	2,259	1,199	הכנסות ממתן שירותים
577	-	-	הכנסות מתמלוגים
			הכנסות משירותי ניהול
4,239	2,819	1,484	סה"כ הכנסות
1,449	911	387	הוצאות הפעלה
2,790	1,908	1,097	רווח גולמי
10	210	188	הוצאות מכירה ושיווק
83	2,378	519	הוצאות הנהלה וכלליות
(144)	30	25	הוצאות (הכנסות) אחרות
2,841	(710)	365	רווח (הפסד) תפעולי
395	489	506	הכנסות מימון
772	2,473	1,074	הוצאות מימון
2,464	(2,694)	(203)	רווח (הפסד) לפני מסים על ההכנסה
845	(903)	362	מסים על ההכנסה
1,619	(1,791)	(565)	רווח (הפסד) לפני חלק החברה ברווחי (בהפסדי) חברות מאוחדות, נטו
5,073	4,501	(8,132)	חלק החברה ברווחי (בהפסדי) חברות מאוחדות, נטו
6,692	2,710	(8,697)	רווח נקי (הפסד)

לשנה שהסתיימה ביום		
31 בדצמבר		
2007	2008	2009
אלפי ש"ח		
6,692	2,710	(8,697)
		רווח נקי (הפסד) המיוחס לחברה
(3,941)	(2,389)	761
		רווח (הפסד) כולל אחר המיוחס לחברה (לאחר השפעת המס):
2,751	321	(7,936)
		התאמות הנובעות מתרגום דוחות כספיים
		סה"כ רווח (הפסד) כולל המיוחס לחברה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2007	2008	2009	
אלפי ש"ח			
			<u>תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת של החברה</u>
6,692	2,710	(8,697)	רווח נקי (הפסד) המיוחס לחברה
			התאמות הדרושות להצגת תזרימי מזומנים מפעילות שוטפת של החברה:
			התאמות לסעיפי רווח והפסד של החברה:
828	508	503	פחת והפחתות
272	(108)	44	עלות תשלום מבוסס מניות
(144)	30	25	הפסד (רווח) ממימוש רכוש קבוע
			ירידת (עליית) ניירות ערך סחירים הנמדדים בשווי הוגן דרך רווח
(297)	1,357	(143)	או הפסד
(5,073)	(4,501)	8,132	הפסד (רווח) בגין חברות מוחזקות
845	(903)	362	מסים על ההכנסה
846	1,208	697	הוצאות מימון, נטו
703	1,179	(498)	שינוי בהתחייבויות בשל הטבות לעובדים, נטו
(2,020)	(1,230)	9,122	
			שינויים בסעיפי נכסים והתחייבויות של החברה:
47	161	(25)	ירידה (עלייה) בלקוחות
(762)	(1,095)	(417)	ירידה (עלייה) בחייבים ויתרות חובה
(292)	(1,227)	(129)	עלייה (ירידה) בהתחייבויות לספקים ולנותני שירותים
(618)	(2,196)	373	עלייה (ירידה) בזכאים ויתרות זכות
(1,625)	(4,357)	(198)	
			מזומנים ששולמו והתקבלו במהלך השנה בחברה עבור:
(846)	(1,208)	(697)	ריבית ששולמה
(1,105)	(779)	(1,074)	מסים ששולמו
60	-	-	דיבינדנד שהתקבל
(1,891)	(1,987)	(1,771)	
1,156	(4,864)	(1,544)	מזומנים נטו שנבעו מפעילות (ששימשו לפעילות) שוטפת של החברה

פרטי נתונים כספיים מתוך הדוח המאוחד על תזרימי המזומנים של החברה

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		
2007	2008	2009
אלפי ש"ח		
(278)	(795)	(298)
-	-	(355)
724	250	110
(6,586)	4,545	3,348
(6,140)	4,000	2,805
-	38	5
(7,271)	-	-
6,000	3,000	-
(1,406)	(2,766)	(2,707)
8,325	596	699
5,648	868	(2,003)
664	4	(742)
90	754	758
754	758	16

תזרימי מזומנים מפעילות השקעה של החברה

רכישת רכוש קבוע
רכישת נכסים בלתי מוחשיים
תמורה ממימוש רכוש קבוע
גביית (מתן) הלוואות וחברות מוחזקות, נטו
מזומנים נטו שנבעו מפעילות (ששימשו לפעילות) השקעה של החברה

תזרימי מזומנים מפעילות מימון של החברה

גביית הלוואה שניתנה לעובדים לרכישת מניות החברה
דיבינד ששולם לבעלי מניות החברה
קבלת הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
פרעון הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך
אשראי לזמן קצר מתאגידים בנקאיים ואחרים, נטו
מזומנים נטו שנבעו מפעילות (ששימשו לפעילות) מימון של החברה

עלייה (ירידה) במזומנים ושווי מזומנים

יתרת מזומנים ושווי מזומנים לתחילת השנה

יתרת מזומנים ושווי מזומנים לסוף השנה

א. יתרת המזומנים ושווי מזומנים המיוחסת לחברה (ללא סכומים בגין חברות מוחזקות)

31 בדצמבר, 2009

סה"כ	ללא הצמדה	בהצמדה לבסיס אחר	בהצמדה למדד המחירים לצרכן אלפי ש"ח	במטבע חוץ או בהצמדה לו	
				אירו	דולר
16	16	-	-	-	-

מזומנים

31 בדצמבר, 2008

סה"כ	ללא הצמדה	בהצמדה לבסיס אחר	בהצמדה למדד המחירים לצרכן אלפי ש"ח	במטבע חוץ או בהצמדה לו	
				אירו	דולר
758	758	-	-	-	-

מזומנים

ב. גילוי בדבר הנכסים הפיננסיים המיוחסים לחברה (ללא סכומים בגין חברות מוחזקות)

1. פירוט ההשקעות המהותיות בקבוצות הנכסים הפיננסיים בהתאם ל-IAS 39 המיוחסים לחברה:

31 בדצמבר	
2008	2009
242	383
33	35
275	418

נכסים פיננסיים בשווי הוגן דרך רווח או הפסד:
מניות
אגרות חוב

ב. גילוי בדבר הנכסים הפיננסיים המיוחסים לחברה (ללא סכומים בגין חברות מוחזקות) (המשך)

2. מועדי המימוש החזויים של ההשקעות המהותיות לפי קבוצות המכשירים הפיננסיים בהתאם ל- IAS 39 המיוחסים לחברה:
31 בדצמבר, 2009

עד שנה	משנה עד שנתיים	עד 3 שנים	משנתיים	מ-3 שנים	מ-4 שנים	סה"כ
				עד 4 שנים	עד 5 שנים	
				אלפי ש"ח		
383	-	-	-	-	-	383
35	-	-	-	-	-	35
<u>418</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>418</u>

נכסים פיננסיים בשווי הוגן דרך רווח או הפסד: מניות אגרות חוב

31 בדצמבר, 2008

עד שנה	משנה עד שנתיים	עד 3 שנים	משנתיים	מ-3 שנים	מ-4 שנים	סה"כ
				עד 4 שנים	עד 5 שנים	
				אלפי ש"ח		
242	-	-	-	-	-	242
33	-	-	-	-	-	33
<u>275</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>275</u>

נכסים פיננסיים בשווי הוגן דרך רווח או הפסד: מניות אגרות חוב

3. תנאי הצמדה של הנכסים הפיננסיים לפי קבוצות המכשירים הפיננסיים בהתאם ל- IAS 39 המיוחסים לחברה:

31 בדצמבר, 2009

סה"כ	ללא הצמדה	בהצמדה		במטבע חוץ או בהצמדה לו	
		בהצמדה לבסיס אחר	למדד המחירים לצרכן	אירו	דולר
418	299	-	35	-	84
3,075	3,073	-	2	-	-
<u>3,493</u>	<u>3,372</u>	<u>-</u>	<u>37</u>	<u>-</u>	<u>84</u>

נכסים פיננסיים בשווי הוגן דרך רווח או הפסד

הלוואות וחייבים

31 בדצמבר, 2008

סה"כ	ללא הצמדה	בהצמדה		במטבע חוץ או בהצמדה לו	
		בהצמדה לבסיס אחר	למדד המחירים לצרכן	אירו	דולר
275	214	-	33	-	28
2,122	2,101	-	21	-	-
<u>2,397</u>	<u>2,315</u>	<u>-</u>	<u>54</u>	<u>-</u>	<u>28</u>

נכסים פיננסיים בשווי הוגן דרך רווח או הפסד

הלוואות וחייבים

ג. גילוי בדבר ההתחייבויות הפיננסיות המיוחסות לחברה (ללא סכומים בגין חברות מוחזקות)

1. זכאים ויתרות זכות המיוחסים לחברה

31 בדצמבר		
2008	2009	
אלפי ש"ח		
968	1,103	הוצאות לשלם
1,086	942	התחייבויות לעובדים והתחייבויות אחרות בגין שכר ומשכורת
341	821	התחייבויות לצדדים קשורים
294	196	ערבויות פיננסיות
<u>2,689</u>	<u>3,062</u>	

2. סיכון נזילות המיוחס לחברה

הטבלה להלן מציגה את זמני הפרעון של ההתחייבויות הפיננסיות של החברה על פי התנאים החוזיים בסכומים לא מהוונים (כולל תשלומים בגין ריבית):

31 בדצמבר, 2009

סה"כ	מעל 5 שנים	מ-4 שנים עד 5 שנים	מ-3 שנים עד 4 שנים	משנתיים עד 3 שנים	משנה עד שנתיים	עד שנה	
אלפי ש"ח							
16,658	-	-	117	1,697	1,925	12,919	הלוואות מתאגידים בנקאיים
137	-	-	-	-	-	137	התחייבויות לספקים ולנותני שירותים
2,866	-	-	-	-	-	2,866	זכאים
196	-	-	-	-	98	98	ערבות פיננסית
<u>19,857</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>117</u>	<u>1,697</u>	<u>2,023</u>	<u>16,020</u>	

31 בדצמבר, 2008

סה"כ	מעל 5 שנים	מ-4 שנים עד 5 שנים	מ-3 שנים עד 4 שנים	משנתיים עד 3 שנים	משנה עד שנתיים	עד שנה	
אלפי ש"ח							
18,666	-	117	1,697	1,925	1,810	13,117	הלוואות מתאגידים בנקאיים
266	-	-	-	-	-	266	התחייבויות לספקים ולנותני שירותים
2,395	-	-	-	-	-	2,395	זכאים
294	-	-	-	98	98	98	ערבות פיננסית
<u>21,621</u>	<u>-</u>	<u>117</u>	<u>1,697</u>	<u>2,023</u>	<u>1,908</u>	<u>15,876</u>	

ד. גילוי בדבר יתרות נכסי מסים נדחים והתחייבויות מסים נדחים המיוחסות לחברה (ללא סכומים בגין חברות מוחזקות) וגילוי בדבר הכנסות מסים או הוצאות מסים המיוחסות לחברה (ללא סכומים בגין חברות מוחזקות) (המשך)

3. שומות מס המיוחסות לחברה

שומות מס סופיות

לחברה שומות הנחשבות כסופיות לצורכי מס עד וכולל שנת המס 2004.

4. הפסדים מועברים לצורכי מס והפרשים זמניים אחרים המיוחסים לחברה

לחברה הפסדים עסקיים והפסדי הון לצורכי מס המועברים לשנים הבאות ומסתכמים ליום 31 בדצמבר, 2009 לסך של כ-6,757 אלפי ש"ח. בגין הפסדים אלה ובגין הפרשים זמניים אחרים הניתנים לניכוי בגין פיצויי פרישה, דמי חופשה, בסיס ההכרה בהכנסות והוצאות הוכרו בדוחות הכספיים נכסי מסים נדחים בסך של כ-2,200 אלפי ש"ח.

5. מסים נדחים המיוחסים לחברה

הרכב

דוחות על הרווח הכולל לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			מאזנים	
2007	2008	2009	31 בדצמבר	
		אלפי ש"ח	2008	2009

<u>נכסי מסים נדחים</u>					
-	182	751	182	933	הפסדים מועברים לצורכי מס
-	146	(41)	146	105	ניירות ערך סחירים
(82)	584	(514)	1,676	1,162	הטבות לעובדים
			2,004	2,200	
(82)	912	196			הכנסות (הוצאות) מסים נדחים
			2,004	2,200	נכסי מסים נדחים, נטו

המסים הנדחים מוצגים במאזן כדלקמן:

31 בדצמבר	
2008	2009
אלפי ש"ח	
2,004	2,200

נכסים לא שוטפים

המסים הנדחים מחושבים לפי שיעור מס ממוצע של 20% (2008 - 25%) בהתבסס על שיעורי המס הצפויים לחול בעת המימוש.

ד. גילוי בדבר יתרות נכסי מסים נדחים והתחייבויות מסים נדחים המיוחסות לחברה (ללא סכומים בגין חברות מוחזקות) וגילוי בדבר הכנסות מסים או הוצאות מסים המיוחסות לחברה (ללא סכומים בגין חברות מוחזקות) (המשך)

6. מסים על ההכנסה המיוחסים לחברה הכלולים בדוחות על הרווח הכולל

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2007	2008	2009	
אלפי ש"ח			
849	-	558	מסים שוטפים
42	(912)	(587)	מסים נדחים
(86)	-	-	מסים בגין שנים קודמות
40	9	391	התאמת יתרות המסים הנדחים בעקבות שינוי בשיעורי המס
<u>845</u>	<u>(903)</u>	<u>362</u>	

ה. הלוואות, יתרות והתקשרויות מהותיות עם חברות מוחזקות

1. יתרות עם חברות מוחזקות

(א) ההרכב

31 בדצמבר		
2008	2009	
אלפי ש"ח		
294	196	ערבויות לטובת חברות מוחזקות (ראה סעיפים להלן)
9,165	7,715	יתרת הלוואות וחובות שוטפים הגבוהה ביותר במשך השנה
(ב) החברה ערבה לחובות חברות מאוחדות עד לסך של 14,641 אלפי ש"ח.		
יתרת חוב החברה המאוחדת לו ערבה החברה מסתכמת בסך של כ-6,940 אלפי ש"ח (31 בדצמבר, 2008 - סך של 7,043 אלפי ש"ח).		

2. עסקאות עם חברות מוחזקות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2007	2008	2009	
אלפי ש"ח			
3,517	2,258	1,199	הכנסות מתמלוגים
6,291	5,838	6,605	השתתפות דמי ניהול

3. הכנסות והוצאות מימון עם חברות מוחזקות

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר			
2007	2008	2009	
אלפי ש"ח			
407	597	295	הכנסות מימון
16	86	279	הוצאות מימון

ה. הלוואות, יתרות והתקשרויות מהותיות עם חברות מוחזקות (המשך)

4. התקשרויות

לחברה הסכמי תמלוגים עם החברות הבנות עד ליום 31 בדצמבר, 2017 ועיקריהם תשלומי תמלוגים בשיעור של 3.6% ממחזורי ההכנסות. כמו כן, לחברה הסכמי דמי ניהול (השתתפות בהוצאות) עם אותן חברות בנות המבוססים על השקעת ימי העבודה בפועל של מנהלי החברה ועלויות נוספות שנבעו לחברה.

5. הלוואות

ביום 2 באוקטובר 2007, וביום 3 במרס 2008 העניקה החברה הלוואות לחברה מאוחדת בסך של 699 אלפי ליש"ט ו-324 אלפי ליש"ט בהתאמה. להלוואה לא נקבע מועד פירעון. ההלוואה צמודה לשינוי בשער החליפין של הליש"ט ונושאת ריבית שנתיית בשיעור של 4% בשנה.

F:\W2000\w2000\5983\M\09\12-IFRS-SOLO.doc

תפן הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ

דו"ח הדירקטוריון על מצב ענייני החברה

לתקופות של שנים עשר ושלושה חודשים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2009

אנו מתכבדים בזאת להגיש לבעלי המניות של תפן הנדסת תעשייה וניהול וניתוח מערכות בע"מ (להלן – "החברה") את דו"ח הדירקטוריון לשנים עשר החודשים ולשלושת החודשים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2009.

א. תיאור החברה ופעילותה:

- ♦ החברה ובכלל זה חברות הבת הינה חברה בינלאומית לייעוץ למצוינות עסקית - Management Consulting.
- ♦ פעילות החברה מבוצעת ע"י חברות בישראל, בארה"ב ובאירופה.
- ♦ תפן מלווה ארגונים בגיבוש האסטרטגיה העסקית ובמימושה, תוך הגעה למצוינות עסקית (Delivering Performance Excellence) ולשיפור ברווחיותם.
- ♦ 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 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 ומחויבות 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.

תחומי הפעילות

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

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), בדיקות נאותות (Due Diligence) ואסטרטגיה "ירוקה" (קיימות).

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 סביבתית.

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 יעדי העסקיים. פעילות זו כוללת, בין היתר, אסטרטגיית משאבי אנוש, אפקטיביות ארגונית, שימור עובדים, הטמעת זהות תאגידית, חזון וערכים, הטמעת שינויים לאורך זמן, הטמעת תרבות "ירוקה".

ב. הסביבה העסקית ומאפיינים עיקריים לתקופת הדו"ח

1. בשנת 2009 חלה ירידה של כ- 36% בהיקף פעילות החברה לעומת שנת 2008. ממחזור הכנסות של 151.4 מיליוני ₪ בשנת 2008 עברה החברה למחזור הכנסות בסך 97 מיליוני ₪ בשנת 2009. ההכנסות ברבעון הרביעי של שנת 2009 הסתכמו לכ- 23.5 מיליוני ₪ לעומת 24.4 מיליוני ₪ ברבעון השלישי השנה, המהווה ירידה של כ- 4%. להערכת הנהלת החברה, המקור העיקרי לירידה בהיקפי הפעילות של החברה הינו המשבר הכלכלי החרף שפרץ במהלך החודשים ספטמבר-אוקטובר 2008 והשפעותיו הורגשו במהלך כל שנת 2009 בכל האזורים הגיאוגרפיים בהם החברה פעילה כמתואר בטבלה שלהלן.

2. בשנת 2009 רשמה החברה הפסד תפעולי בסך של כ-8.5 מיליוני ₪ לעומת רווח תפעולי של כ-6.9 מיליוני ₪ בשנת 2008. ברבעון הרביעי השנה רשמה החברה הפסד תפעולי בסך 2.4 מיליוני ₪ לעומת הפסד תפעולי בסך של כ-0.3 מיליוני ₪ ברבעון השלישי השנה. ברבעון המקביל אשתקד רשמה החברה רווח תפעולי בסך של כ-1.8 מיליוני ₪.

3. להלן התפלגות הכנסות החברה על בסיס אזורים גיאוגרפיים (במיליוני ₪):

סה"כ	אירופה			ארה"ב		ישראל		תקופה/איזור
97.0	40.0	41%	26.6	28%	30.4	31%	שנת 2009	
23.6	7.7	33%	8.5	36%	7.4	31%	רבעון רביעי 2009	
24.4	8.4	34%	9.2	38%	6.8	28%	רבעון שלישי 2009	
21.8	11.3	52%	3.6	16%	6.9	32%	רבעון שני 2009	
27.2	12.6	46%	5.3	20%	9.3	34%	רבעון ראשון 2009	
151.4	68.0	45%	37.2	25%	46.2	31%	שנת 2008	

4. הסקטורים המרכזיים בהם פעילה החברה הינם: שוק האנרגיה אשר היה הסקטור הגדול ביותר מבחינת היקף פעילות החברה בשנת 2009, שוק הבריאות, אשר כולל ייעוץ לבתי חולים, קופות חולים מכונים ומעבדות וכו' סקטור התרופות/ביוטכנולוגיה, תחום הפיננסים אשר כולל ייעוץ לבנקים, חברות ביטוח וגופים פיננסיים נוספים, ושוק התחבורה והתעופה. בנוסף פעילה החברה במגוון סקטורים כמו מפעלי ייצור כלליים, תקשורת וכו'.

להלן היקף פעילות החברה בסקטורים הנ"ל (במיליוני ₪):

%	סה"כ	אירופה	ארה"ב	ישראל	
14%	13.4	4.1	6.8	2.5	תרופות/ ביוטכנולוגיה
12%	11.5	5.6	-	5.9	ייצור כללי
25%	24.5	20.5	-	4.0	אנרגיה
9%	9.2	0.1	-	9.1	פיננסי
2%	1.6	1.4	-	0.2	תחבורה ותעופה
24%	23.4	0.4	19.8	3.2	בריאות
14%	13.4	7.9	-	5.5	אחר
100%	97.0	40.0	26.6	30.4	סה"כ

ג. אירועים בעלי אופי מהותי בתקופת הדו"ח ולאחרינו

1. 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.
2. ביום 5 יוני 2009 הודיעה החברה, כי חברת הבת Tefen USA Ltd (שהינה בבעלותה המלאה של החברה), התקשרה בהסכם עם תאגיד בתי חולים במדינת מינסוטה בארה"ב. ההסכם הינו למתן ייעוץ מקצועי בתחום ה- Operations Excellence, במטרה לצמצם את עלויות התפעול של התאגיד. היקף ההתקשרות עומד על כ- 20 מיליון ₪. ביצוע הפרויקט נשוא ההסכם החל מיד בסמוך לביצוע ההתקשרות, והצפי הינו כי הפרויקט יימשך עד לסוף הרבעון השני של שנת 2010.
3. ביום 23 יולי 2009 דיווחה החברה, כי התקשרה עם כלל פיננסים בטוחה ניהול השקעות בע"מ (להלן: "כלל פיננסים") בהסכם, לפיו תשמש כלל פיננסים כעושה שוק במניות החברה בהתאם להוראות הדין ולהוראות תקנון הבורסה והנחיותיה, לרבות ומבלי לגרוע לעניין עשיית השוק (להלן: "הסכם עשיית השוק"). כניסת הסכם עשיית השוק לתוקף הותנתה בקבלת אישור הבורסה לניירות ערך לעשיית שוק בניירות הערך של החברה ע"י כלל פיננסים (אישור הבורסה נתקבל והסכם עשיית השוק נכנס לתוקפו). תקופת הסכם עשיית השוק היא לשנה אחת, החל מיום קבלת אישור הבורסה כאמור, והוא יוארך מדי שנה לתקופה של שנה נוספת. בתום השנה הראשונה, רשאי כל אחד מהצדדים לסיים את הסכם עשיית השוק בהודעה מוקדמת בכתב בת 45 יום. התמורה החודשית לה זכאית כלל פיננסים מהחברה על פי הסכם עשיית השוק הינה בסכום שאינו מהותי לחברה.

4. ביום 30 יולי 2009 התקיימה האסיפה השנתית של החברה, במהלכה נתקבלו ההחלטות כדלקמן:
 - א. למנות מחדש את הדירקטורים המכהנים בחברה (מאיר דור, אהרון ליכטנשטיין, אלי פלג, אביב כהן, ששון שילה, אברהם דותן, אבנר שלם, אלי גורנשטיין, דורון גלפנד), למעט הדח"צ, הגב' זהבית זיו נר, אשר כהונתה תימשך על פי דין, לתקופת כהונה נוספת שתסתיים בתום האסיפה השנתית הבאה של החברה.
 - ב. למנות מחדש את משרד רואי החשבון קוסט, פורר קסירר את גבאי – Ernst & Young כרואה החשבון המבקר של החברה ולהסמיך את הנהלת החברה לקבוע את שכרם.
 - ג. למנות את מר יניר פרבר לכהונת דירקטור חיצוני בחברה, במקום הדירקטור החיצוני מר ישראל גרמן, אשר כהונתו תפקע על פי דין ביום 29 ספטמבר 2009. בהתאם לכך, כהונתו של מר יניר פרבר תחל ביום 30 ספטמבר 2009. ההחלטה למנות את מר פרבר לדירקטור חיצוני נתקבלה ברוב הדרוש בהתאם להוראות סעיף 239(ב) לחוק החברות, התשנ"ט – 1999.
5. ביום 27 אוגוסט 2009 דיווחה החברה, כי מר מאיר דור, שהינו מבעלי העניין בחברה וכיהן כיו"ר הדירקטוריון שלה, הודיע לחברה ביום 26 אוגוסט 2009 על התפטרותו מכהונת דירקטור ויו"ר הדירקטוריון. התפטרותו לא הייתה כרוכה בנסיבות שיש להביאן לידיעת המחזיקים בניירות הערך של החברה.
6. ביום 9 ספטמבר 2009 דיווחה החברה, כי בהמשך לדיווח המידי של קבוצת ברן בע"מ מאותו יום, ובהמשך לדיווחים המידיים של החברה מהתאריכים 16.2.2007, 14.8.2008 ו- 15.12.2008, הגישה פרקליטות מחוז תל-אביב (מיסוי וכלכלה) כתב אישום בבית משפט השלום בתל-אביב כנגד מר מאיר דור, בעל השליטה ויו"ר הדירקטוריון של קבוצת ברן בע"מ, שהינה מבעלות העניין בחברה. בכתב האישום נטען, כי בין התאריכים 16 ל- 18 בנובמבר 2003 מכר מר דור, אשר כיהן באותה העת גם כיו"ר דירקטוריון החברה, 4,299 ערך נקוב מניות החברה בתמורה לסך של 165,841 ₪, כאשר לפי הנתען בכתב האישום, הוא עושה שימוש במידע פנים שהיה מצוי בידי – מעשה המהווה עבירה לפי סעיף 52 לחוק ניירות ערך. מר מאיר דור הודיע כי הוא מכחיש האישום המיוחס לו.
7. ביום 29 ספטמבר 2009 דיווחה החברה על פקיעת כהונתו של מר ישראל גרמן כדירקטור חיצוני בחברה, לאור חלוף תקופת הכהונה המרבית על פי דין, ועל תחילת כהונתו של מר יניר פרבר כדירקטור חיצוני בחברה, בהתאם לאישור האסיפה השנתית של החברה שנתקבל ביום 30 יולי 2009.
8. ביום 23 נובמבר 2009 החליט דירקטוריון החברה למנות את הדירקטור מר אביב כהן כיו"ר הדירקטוריון, במקום מר מאיר דור שהודיע על התפטרותו מכהונת דירקטור ויו"ר דירקטוריון כמפורט בסעיף 1 דלעיל. בהתאם לתקנון החברה, כהונתו של מר אביב כהן כיו"ר דירקטוריון הינה לתקופה שתסתיים בתום האסיפה השנתית של החברה לשנת 2009.
9. עוד החליט דירקטוריון החברה ביום 23 נובמבר 2009 למנות את מר אלחנן אברמוב כדירקטור בחברה. בהתאם לתקנון החברה, כהונתו של מר אברמוב כדירקטור הינה לתקופה שתסתיים בתום האסיפה השנתית של החברה לשנת 2009. מר אברמוב מכהן כמנכ"ל קבוצת ברן בע"מ שהינה מבעלות העניין בחברה.
10. במהלך 2006 הוקמה חברת איפקס תפן קפיטל בע"מ (להלן: "איפקס תפן"), אשר 33.33% מהון המניות המונפק שלה מוחזקים בידי תפן קפיטל בע"מ, אחת מחברות הבנות של החברה. מטרת הקמת איפקס תפן הייתה על מנת שתשמש כשותף כללי בקרן השקעות מסוג Private Equity. בעלי המניות הנוספים באיפקס תפן הינם דש איפקס הולדינגס בע"מ והקרן ההדדית שליד התאחדות התעשיינים. דירקטוריון החברה הסמיך את הנהלת החברה להשקעת סכומים שונים בקרן (כמפורט בדו"ח הדירקטוריון על מצב ענייני החברה שפורסם כחלק מן הדוח התקופתי של החברה ביום 24 מרץ 2008). בפועל, קרן ההשקעות לא הוקמה והחברה לא נדרשה מעולם לסכום ההשקעה, במלואו

או בחלקו. לאור אי מימושו של המיזם כאמור, כונסה ביום 12.10.2009 אסיפת בעלי מניות של איפקס תפן, בה הוחלט על פירוק מרצון של איפקס תפן לפי פקודת החברות [נוסח חדש], התשמ"ג – 1983 ועל מינוי מפרק. במהלך חודש אפריל 2010 עתידה להתקיים אסיפה כללית סופית של בעלי המניות, שלאחריה, ובכפוף להשלמת כל ההליכים הנדרשים בהתאם לדין, תחוסל איפקס תפן ותימחק מרישומי רשם החברות.

11. ביום 23 מרץ 2010 אישרו וועדת הביקורת של החברה ולאחריה דירקטוריון החברה עסקה בין גב' יעל פלג (להלן: "יעל פלג"), בתו של מר אליעזר פלג שהינו מבעלי השליטה בחברה לבין החברה, שעניינה העסקת יעל פלג כעובדת של החברה במשרת סטודנט חלקית וזמנית למשך החודשים יוני, יולי ואוגוסט בשנת 2010 וכן למשך החודשים יוני, יולי ואוגוסט בשנת 2011. העסקה אושרה בהתאם לסעיף 270(4) לחוק החברות, התשנ"ט – 1999 ותקנה 1ב(4) לתקנות החברות (הקלות בעסקאות עם בעלי עניין), התש"ס – 2000. יעל פלג תועסק כסטודנטית במשרה חלקית למשך התקופות והמועדים כמפורט לעיל. היקפה המדויק של המשרה בכל חודש מבין החודשים בהם תועסק יקבע בהתאם לצרכיה התפעוליים של החברה, בדומה ליתר הסטודנטים המועסקים ברגיל ע"י החברה. שכרה של יעל פלג יעמוד על 30 ₪ ברוטו לכל שעת עבודה.

12. ביום 23 מרץ 2010 הודיע לחברה מר אלי גורנשטיין, המכהן כדירקטור בחברה, על התפטרותו מכהונת דירקטור. התפטרותו נכנסה לתוקף באותו יום. ההתפטרות אינה כרוכה בנסיבות שיש להביאן לידיעת המחזיקים בניירות ערך של החברה.

ד. מדיניות תרומות והשקעה חברתית

במהלך שנת 2009 תרמה החברה סכומים לא מהותיים לארגוני סיוע לילדים ולנוער ולארגונים התומכים באוכלוסיות נזקקות.

ה. דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית

בהתאם לתיקון מספר 3 לחוק החברות בדבר דיווח על דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית, החליט דירקטוריון החברה, כי המספר המזערי הראוי של דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית הינו דירקטור אחד. קביעה זו של דירקטוריון החברה נעשתה בהתחשב, בין השאר, בגודל החברה, מספר חברי הדירקטוריון שלה, היקף פעילותה, תחומי עיסוקה ומידת המורכבות של הדיווח הכספי בה.

לדעת החברה, המספר המזערי הראוי שנקבע יאפשר לדירקטוריון החברה לעמוד בחובות המוטלות עליו בהתאם לדיווח ולמסמכי ההתאגדות של החברה, וכן בהתייחס לאחריותו לבדיקת מצבה הכספי של החברה ולעריכת הדוחות הכספיים ואישורם.

פרטי הדירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית בחברה:

1. מר יניר פרבר (דירקטור חיצוני) - בעל ניסיון רב כמנהל בכיר וכדירקטור, העולה על 5 שנים.
2. מר דורון גלפנד – רואה חשבון, בעל השכלה אקדמאית בתחום החשבונאות והכלכלה, ובעל ניסיון רב כמנהל בכיר, העולה על 5 שנים.
3. מר ששון שילה – בעל השכלה אקדמאית, מכהן כסמנכ"ל הכספים של קבוצת ברן בע"מ ובעל ניסיון רב כמנהל בכיר וכדירקטור, העולה על 5 שנים.
4. מר אביב כהן – בעל השכלה אקדמאית בתחום הכלכלה ובעל ניסיון רב כמנהל בכיר וכדירקטור, העולה על 5 שנים. מכהן כסמנכ"ל בכיר בקבוצת ברן בע"מ (מנהל תחום הנדל"ן והחברות העצמאיות בקבוצת ברן בע"מ), כמנכ"ל נס-פן בע"מ (חברת בת בקבוצת ברן בע"מ) וכדירקטור בחברות בנות ומסונפות בקבוצת ברן בע"מ.

ו. דירקטורים בלתי תלויים

נכון למועד פרסום הדו"ח, החברה בחרה שלא לאמץ בתקנונה את ההוראה אותה הייתה רשאית לאמץ בדבר שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים כמפורט בסעיף 219(ה) לחוק החברות, התשנ"ט – 1999.

ז. גמול עובדים בכירים

במהלך תקופת הדו"ח ונכון למועד פרסומו, לא חלו שינויים מהותיים בתנאי התגמול של נושאי המשרה בחברה. בהתאם לכך, דירקטוריון החברה מעריך כי התגמולים ששולמו לנושאי המשרה בתקופה זו הינם ראויים, הוגנים וסבירים, תואמים את המקובל בענף והולמים את תרומתם של נושאי המשרה לחברה.

ח. מבקר הפנים של החברה

1. המבקר הפנימי בחברה הוא רואה חשבון ארז כהן.
2. תאריך תחילת כהונתו כמבקר הפנים של החברה – מרץ 1997.
3. לרואה חשבון ארז כהן ניסיון של למעלה מ-10 שנים בביצוע ביקורת פנימית בחברות. רואה חשבון ארז כהן הינו רואה חשבון מוסמך בעל תואר ראשון בכלכלה וחשבונאות והינו הבעלים של משרד רואי החשבון "ארז כהן".
4. מר כהן אינו עובד החברה אלא מעניק לה שירותי ביקורת פנימית כספק חיצוני.
- ט. היקף העסקתו של המבקר בשנת הדיווח נקבע לכ- 300 שעות והינו פונקציה של תכנית העבודה השנתית שאושרה בוועדת הביקורת.
- י. קביעת תכנית הביקורת - תכנית הביקורת בשנת הדיווח, נקבעה על ידי ועדת הביקורת של החברה ונקבעת בין היתר על פי שיקולים כדוגמת מוקדי סיכון בחברה המוכרים למבקר הפנים ולוועדת הביקורת, המלצת הנהלת החברה ומבקר הפנים ונושאים שנבדקו בעבר.
- יא. הביקורת מבוצעת על פעילות החברה והחברות הבנות שלה, בהתאם לנושא ולרלוונטיות שלו לכל אחת מהחברות.
- יב. הביקורת הפנימית נערכת בהתאם להנחיות ועדת הביקורת של החברה ומתבססת על חוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992, על קובץ הנחיות מקצועיות של לשכת המבקרים הפנימיים בישראל ועל פי תקני ונהלי ביקורת מקובלים לנושאים שנבדקו. המבקר הפנימי אמון על עריכת ביקורת פנים אובייקטיבית. במהלך עבודתו ניתנת למבקר הפנים גישה חופשית, מתמדת ובלתי אמצעית למערכות המידע של החברה לרבות גישה לנתונים הכספיים, כאמור בסעיף 9 לחוק הביקורת הפנימית התשנ"ב – 1992.
- יג. הממונה הארגוני על המבקר הפנימי בחברה הינו יושב ראש ועדת הביקורת של החברה, מר דורון גלפנד, אשר מנחה את פעילות המבקר הפנימי.
- יד. בחודש אפריל 2009 הוגשה לוועדת הביקורת של החברה טיוטת דוח מבקר הפנים, שעניינו סקירת מערכת הבקרה הפנימית ובקרת חברת האם בחברות הבנות. בחודש מאי 2009 קיימה וועדת הביקורת ישיבה שעסקה בטיטוט הדוח האמורה ובקביעת תוכנית הביקורת לשנת 2009.
- טו. להערכת דירקטוריון החברה, היקף, אופי ורציפות העבודה של המבקר הפנימי הינם סבירים בנסיבות העניין ויש בהם כדי להגשים את מטרות הביקורת הפנימית בחברה.

ט. דיווח איכותי בדבר חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם

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.

חשיפת החברה לסיכוני השוק ברמה המאקרו כלכלית

המשבר הכלכלי העולמי – למשבר הכלכלי העולמי שפרץ בחודשים ספטמבר-אוקטובר 2008 היו השלכות מהותיות על היקף פעילות החברה. בסמוך לפרוץ המשבר הכלכלי החברה נקטה במספר צעדים שמאפשרים לה להתמודד עם השלכות המשבר ולהבטיח את המשך מימון פעילותה ועמידתה בהתחייבויותיה.

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

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

חשיפה לשינויים בשערי חליפין – לחברה אין חשיפה משמעותית לשינויים בשערי החליפין בכל הקשור לסיכוני שוק, מאחר וההכנסות וההוצאות של כל אחת מהחברות בקבוצה מבוצעות במטבע זהה, לדוגמה בישראל ב-ש"ח, בארה"ב בדולר אמריקאי וכד'.

סיכונים ענפיים

תחרות בענף – בענף הייעוץ פועלים מספר רב של גופים. תחרותיות מוגברת עשויה להשפיע על תוצאות הפעילות של החברה.

עליה בביקוש לעובדים וקשיים בגיוס כח אדם – במצב של התאוששות כלכלית בכלל ובתחומי ההיי-טק וההנדסה בפרט תיגרם עליה בביקוש לעובדים בעלי פרופיל זהה לפרופיל המקצועי של עובדי החברה. ביקוש גובר לעובדים אלה עלול להשפיע על פעילות החברה, הן בהיבט של עלויות שכר, הן בהיבט של עזיבת עובדים זוטרים ובכירים והן בהיבט של קשיים בגיוס כח-אדם חדש ואיכותי, הן בכיר והן זוטר, לחברה.

חשיפת החברה בניהול סיכוני הון

חשיפה לשינויים במחירי ניירות ערך סחירים - החברה חשופה לשינויים בשערי החליפין, בעיקר לדולר האמריקאי, לפאונד הבריטי ולאירו. החשיפה הקיימת הינה חשיפה מאזנית ונובעת מעודף כספים ונכסים במטבע זר. תוצאות החשיפה המאזנית לשינויים בשערי החליפין מוצגת ישירות בהון העצמי כקרן הון. בשנת 2009 גדל ההון העצמי של החברה כתוצאה מהפיחות הריאלי של השקל אל מול הפאונד הבריטי והדולר האמריקאי בכ- 0.8 מיליוני ש"ח.

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

חשיפה לשינויים בשיעורי הריבית במשק הישראלי, הבריטי, הגרמני והאיטלקי – האשראי הבנקאי שנטלה החברה הינו אשראי שקלי בריבית משתנה (על בסיס הפריים) ואשראי בלירה שטרלינג ובאירו בריבית משתנה (על בסיס הליבור) ולפיכך חשופה החברה לשינויים בשיעור הריבית בשווקים אלה.

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

פעילות בנגזרים

החברה אין פעילות בנגזרים בתקופת הדוח.

גילוי בדבר שימוש באומדנים חשבונאיים

בעת עריכת הדוחות הכספיים בהתאם לכללי התקינה הבינלאומית נדרשת הנהלת החברה להשתמש באומדנים ולהניח הנחות לגבי עסקאות או עניינים אשר השפעתם על הדוחות הכספיים אינה ניתנת לקביעה מדויקת במועד עריכתם. בשיקול דעתה בקביעת האומדנים, מתבססת הנהלת החברה על ניסיון העבר, עובדות שונות ועל הנחות סבירות בהתאם לנסיבות המתאימות לכל אומדן.

להלן פירוט האומדנים השונים שהחברה בוחנת ומיישמת:

התחייבות בשל הטבות לעובדים – התחייבויות אלו מתבססות על חישובים אקטואריים הכוללים הנחות חישוב רבות שיכולות להיות שונות בפועל. ההנחות מתייחסות בין השאר לשיעורי ריבית להיוון, לוחות תמורה, זחילת שכר ושיעורי עזיבות המוערכים על ידי אקטואר.

הפרשה לחובות מסופקים – הדוחות הכספיים כוללים הפרשה לחובות מסופקים המחושבת באופן ספציפי בגין חובות שגבייתם מוטלת בספק. התוצאות בפועל עשויות להיות שונות מההערכות ולהשפיע על תוצאות הפעילות בהתאם.

מוניטין – החברה בוחנת את שווי האחזקה בחברות הבנות והנכדות, בהתאם לתקן חשבונאות בינלאומי מספר 36, ירידת ערך נכסים. הבחינה מחושבת על ידי אומדן הערך הנוכחי של תזרימי המזומנים העתידיים. האומדן מבוסס על תחזיות שונות הכוללות בין היתר תחזית תזרים מזומנים לשנים הבאות ותוכניות עסקיות. תחזיות אלו מבוססות על הנחות ואומדנים ורגישות לשינוי ריבית ההיוון.

סה"כ	פריטים שאינם כספיים	מטבע חוץ			מטבע ישראלי		
		במטבעות אחרים*	בלירה שטרלינג	בדולרים של ארה"ב	צמוד למדד המחירים לצרכן	לא צמוד	
							נכסים:
7,016	-	672	12	5,768	-	564	מזומנים ושווי מזומנים
10,715	-	-	-	10,689	-	26	פקדונות לזמן קצר
1,535	-	1,535	-	-	-	-	פקדון המוחזק בנאמנות
418	-	-	-	84	35	299	ניירות ערך סחירים
25,211	-	10,433	648	5,566	-	8,564	לקוחות
5,765	1,015	963	342	50	-	3,395	חייבים ויתרות חובה
1,857	-	-	1,165	692	-	-	פקדון לזמן ארוך
19	-	-	-	17	2	-	הלוואות לעובדים לז"א
7,737	7,737	-	-	-	-	-	מסים נדחים לקבל
6,908	6,908	-	-	-	-	-	רכוש קבוע
32,098	32,098	-	-	-	-	-	רכוש אחר
<u>99,279</u>	<u>47,758</u>	<u>13,603</u>	<u>2,167</u>	<u>22,866</u>	<u>37</u>	<u>12,848</u>	סך כל הנכסים
							התחייבויות:
19,361	-	4,672	-	2,076	-	12,613	אשראי לזמן קצר
3,140	-	1,298	196	211	-	1,435	ספקים ונותני שירותים
12,450	-	4,971	1,418	1,347	-	4,714	זכאים ויתרות זכות
1,091	1,091	-	-	-	-	-	מקדמות מלקוחות
17,755	-	1,552	5,440	-	-	10,763	הלוואות לזמן ארוך
1,172	-	-	633	401	-	138	התחייבות בשל הטבת שכירות לזמן ארוך
9,065	9,065	-	-	-	-	-	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד ומעביד
<u>2,552</u>	<u>2,552</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	מסים נדחים
<u>66,586</u>	<u>12,708</u>	<u>12,493</u>	<u>7,687</u>	<u>4,035</u>	<u>0</u>	<u>29,663</u>	סך כל ההתחייבויות:
<u>32,693</u>	<u>35,050</u>	<u>1,110</u>	<u>(5,520)</u>	<u>18,831</u>	<u>37</u>	<u>(16,815)</u>	היתרה המאזנית, נטו:

* בעיקר אירו

דו"ח בסיסי הצמדה (באלפי ש"ח)

31 בדצמבר 2008

סה"כ	פריטים שאינם כספיים	מטבע חוץ			מטבע ישראלי		
		במטבעות אחרים*	בלירה שטרלינג	בדולרים של ארה"ב	צמוד למדד המחירים לצרכן	לא צמוד	
							נכסים:
8,627	-	1,450	3,418	2,162	-	1,597	מזומנים ושווי מזומנים
15,039	-	-	-	15,025	-	14	פקדונות לזמן קצר
872	-	872	-	-	-	-	פקדון המוחזק בנאמנות
275	-	-	-	28	33	214	ניירות ערך סחירים
35,036	-	10,747	2,424	7,506	-	14,359	לקוחות
25	-	-	-	-	25	-	חברה כלולה
10,267	1,966	1,555	22	1,715	-	5,009	חייבים ויתרות חובה
1,807	-	-	1,100	707	-	-	פקדון לזמן ארוך
113	-	-	-	53	60	-	הלוואות לעובדים לז"א
6,745	6,745	-	-	-	-	-	מסים נדחים לקבל
8,231	8,231	-	-	-	-	-	רכוש קבוע
34,080	34,080	-	-	-	-	-	רכוש אחר
<u>121,117</u>	<u>51,022</u>	<u>14,624</u>	<u>6,964</u>	<u>27,196</u>	<u>118</u>	<u>21,193</u>	סך כל הנכסים
							התחייבויות:
12,910	-	975	-	1,521	-	10,414	אשראי לזמן קצר
4,392	-	1,499	178	1,211	-	1,504	ספקים ונותני שירותים
21,692	-	7,746	2,441	2,575	-	8,930	זכאים ויתרות זכות
2,001	2,001	-	-	-	-	-	מקדמות מלקוחות
23,918	-	2,135	7,043	-	-	14,740	הלוואות לזמן ארוך
3,411	-	2,757	654	-	-	-	זכאים לזמן ארוך בגין רכישת חברות מאוחדות
948	-	-	682	266	-	-	התחייבות בשל הטבת שכירות לזמן ארוך
8,012	8,012	-	-	-	-	-	התחייבויות בשל סיום יחסי עובד ומעביד
<u>3,253</u>	<u>3,253</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	מסים נדחים
<u>80,537</u>	<u>13,266</u>	<u>15,112</u>	<u>10,998</u>	<u>5,573</u>	<u>0</u>	<u>35,588</u>	סך כל ההתחייבויות:
<u>40,580</u>	<u>37,756</u>	<u>(488)</u>	<u>(4,034)</u>	<u>21,623</u>	<u>118</u>	<u>(14,395)</u>	היתרה המאזנית, נטו:

שווי הוגן של מכשירים פיננסיים

להלן מבחני רגישות בהתאם לשינויים בגורמי השוק הרלוונטיים (באלפי ₪):

מבחן רגישות לשינויים במחירי הבטוחות הסחירות:

רווח (הפסד) מהשינויים בגורם השוק		שווי הוגן של הנכס (התחייבות)	רווח (הפסד) מהשינויים בגורם השוק		המכשיר הרגיש
ירידה של 10%	ירידה של 5%		עליה של 5%	עליה של 10%	
(38)	(19)	383	19	38	מניות
<u>(4)</u>	<u>(2)</u>	<u>35</u>	<u>2</u>	<u>4</u>	אגרות חוב סחירות
<u>(52)</u>	<u>(21)</u>	<u>418</u>	<u>21</u>	<u>52</u>	סה"כ

מבחן רגישות לשינויים בשיעורי ריבית:

רווח (הפסד) מהשינויים בגורם השוק		שווי הוגן של הנכס (התחייבות)	רווח (הפסד) מהשינויים בגורם השוק		המכשיר הרגיש
ירידה של 10%	ירידה של 5%		עליה של 5%	עליה של 10%	
(16)	(8)	10,715	8	16	פקדונות לזמן קצר
-	-	35	-	-	אגרות חוב סחירות
-	-	19	-	-	הלוואות לזמן ארוך שניתנו
(3)	(2)	1,535	2	3	פקדון בנאמנות
(4)	(2)	1,857	2	4	פקדון לזמן ארוך
97	48	(19,361)	(48)	(97)	הלוואות לזמן קצר שהתקבלו
89	44	(17,755)	(44)	(89)	הלוואות לזמן ארוך שהתקבלו
<u>163</u>	<u>80</u>	<u>(22,955)</u>	<u>(80)</u>	<u>(163)</u>	סה"כ

מבחן רגישות לשינויים בשער החליפין של הדולר, הלירה שטרלינג והאירו:

רווח (הפסד) מהשינויים בגורם השוק		שווי הוגן של הנכס (התחייבות)	רווח (הפסד) מהשינויים בגורם השוק		המכשיר הרגיש
ירידה של 10%	ירידה של 5%		עליה של 5%	עליה של 10%	
(645)	(323)	6,452	323	645	מזומנים
(8)	(4)	84	4	8	מניות
(1,069)	(534)	10,689	534	1,069	פקדונות לזמן קצר
(1,665)	(832)	16,647	832	1,665	לקוחות
(237)	(119)	2,370	119	237	חייבים ויתרות חובה
(154)	(77)	1,535	77	154	פקדון בנאמנות
(186)	(93)	1,857	93	186	פקדון לזמן ארוך
(2)	(1)	17	1	2	הלוואות לזמן ארוך שניתנו
675	337	(6,748)	(337)	(675)	אשראי לזמן קצר
171	85	(1,705)	(85)	(171)	ספקים ונותני שירותים
774	387	(7,736)	(387)	(774)	זכאים ויתרות זכות
699	350	(6,992)	(350)	(699)	הלוואות לזמן ארוך
103	52	(1,034)	(52)	(103)	התחייבות לז"א בגין שכירות
<u>(1,544)</u>	<u>(772)</u>	<u>15,436</u>	<u>772</u>	<u>1,544</u>	סה"כ

י. מצב כספי

1. רכוש שוטף

הרכוש השוטף של החברה הסתכם בכ-50.7 מיליוני ₪ והיווה כ-51% מהמאזן ביום 31 בדצמבר 2009, זאת לעומת רכוש שוטף של כ-69.4 מיליוני ₪ אשר היווה כ-57% ממאזן החברה ביום 31 בדצמבר 2008. עיקר הקיטון בסך הרכוש השוטף נובע מירידה ביתרת הלקוחות והשקעות לזמן קצר ליום 31 בדצמבר 2009 לעומת שנת 2008.

2. התחייבויות שוטפות

ההתחייבויות השוטפות של החברה הסתכמו בכ-42.1 מיליוני ₪, והיוו כ-42% מסך המאזן של החברה ביום 31 בדצמבר 2009 לעומת התחייבויות שוטפות של כ-47.7 מיליוני ₪ ביום 31 בדצמבר 2008 אשר היוו כ-39% מסך המאזן. עיקר הירידה נובעת מקיטון ביתרות זכאים ויתרות זכות ומעליה באשראי מתאגידים בנקאיים ליום 31 בדצמבר 2009 לעומת שנת 2008.

3. מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים

המוניטין והנכסים הבלתי מוחשיים נטו של החברה הסתכמו בכ-32.1 מיליוני ₪ והיוו כ-32% מסך המאזן של החברה ליום 31 בדצמבר 2009, לעומת נכסים בלתי מוחשיים של כ-34.1 מיליוני ₪ ליום 31 בדצמבר 2008 אשר היוו כ-28% מסך המאזן.

יא. נזילות

לחברה יתרות מזומנים ושווי מזומנים, ניירות ערך ופקדונות לזמן קצר ליום 31 בדצמבר 2009 בסך 18.1 מיליוני ₪ לעומת יתרות מזומנים, שווי מזומנים וניירות ערך בסך 23.9 מיליוני ₪ ליום 31 בדצמבר 2008.

יב. מקורות מימון

1. הון עצמי

ההון העצמי של החברה הסתכם נכון ליום 31 בדצמבר 2009 בכ-32.7 מיליוני ₪ ומהווה כ-33% מסך המאזן לעומת הון עצמי של כ-40.6 מיליוני ₪ נכון ליום 31 בדצמבר 2008 אשר היווה כ-34% מסך המאזן. הקיטון בהון העצמי לתאריך המאזן נובע מההפסד הנקי שרשמה החברה בשנת 2009 ומקיטון בקרן ההון בחובה מהפרשי תרגום בסך של כ-0.8 מיליוני ₪, כתוצאה מתיסוף השקל למול הפאונד הבריטי והדולר.

2. הון חוזר

ההון החוזר ליום 31 בדצמבר 2009, כפי שהוא משתקף ביחסים פיננסיים מקובלים, הגיע לכ-1.2 יחס שוטף ויחס מהיר לעומת יחס של כ-1.46 ביום 31 בדצמבר 2008.

3. הלוואות לזמן ארוך

ההלוואות לזמן ארוך שנטלה החברה מתאגידים בנקאיים הינן לתקופה של עד 5 שנים בריבית משתנה (על בסיס ריבית הפריים והליבור) וללא הצמדה למדד. יתרת ההלוואות לזמן ארוך (בניטרול חלויות שוטפות) במאזן החברה ליום 31 בדצמבר 2009 הינה כ-11.7 מיליוני ₪ המהווים כ-12% מסך מאזן החברה לעומת יתרת הלוואות לזמן ארוך ליום 31 בדצמבר 2008 בסך של כ-17.3 מיליוני ₪ המהווים כ-14% מסך המאזן. במהלך שנת 2009 לא נטלה החברה הלוואות לזמן ארוך ופרעה הלוואות בסך של כ-6.7 מיליוני ₪.

4. אשראי לזמן קצר

יתרת האשראי לזמן קצר של החברה ליום 31 בדצמבר 2009 (כולל חלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך) הייתה כ- 25.4 מיליוני ₪ המהווה כ-26% מסך המאזן לעומת יתרה בסך 19.6 מיליוני ₪ ליום 31 בדצמבר 2008 המהווה כ- 16% מסך מאזן החברה.

יג. תוצאות הפעילות

השוואת תוצאות הפעולות (על בסיס רבעוני)

לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר		לתקופות שלושת החודשים שהסתיימו ביום				נתונים באלפי ₪
2008	2009	31/03/09	30/06/09	30/09/09	31/12/09	
151,427	96,963	27,223	21,812	24,434	23,494	הכנסות
<u>110,093</u>	<u>78,665</u>	<u>21,449</u>	<u>19,138</u>	<u>18,981</u>	<u>19,097</u>	הוצאות הפעלה
41,334	18,298	5,774	2,674	5,453	4,397	<u>רווח גולמי</u>
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
10,043	7,311	2,159	2,136	1,167	1,849	הוצאות מכירה ושיווק
23,296	19,677	5,352	4,829	4,580	4,916	הוצאות הנהלה וכלליות
<u>1,114</u>	<u>(149)</u>	<u>(207)</u>	<u>18</u>	<u>6</u>	<u>34</u>	(הכנסות) הוצאות אחרות
<u>34,453</u>	<u>26,839</u>	<u>7,304</u>	<u>6,983</u>	<u>5,753</u>	<u>6,799</u>	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	
6,881	(8,541)	(1,530)	(4,309)	(300)	(2,402)	<u>רווח (הפסד) מפעולות רגילות</u>
<u>(3,313)</u>	<u>(1,124)</u>	<u>(418)</u>	<u>(222)</u>	<u>(260)</u>	<u>(224)</u>	הכנסות (הוצאות) מימון, נטו
3,568	(9,665)	(1,948)	(4,531)	(560)	(2,626)	<u>רווח (הפסד) לפני מיסים</u>
<u>(832)</u>	<u>968</u>	<u>854</u>	<u>1,175</u>	<u>(1,195)</u>	<u>134</u>	מיסים על ההכנסה
2,736	(8,697)	(1,094)	(3,356)	(1,755)	(2,492)	רווח (הפסד) לאחר מיסים
<u>(26)</u>	=	=	=	=	=	חלק החברה בהפסדי תאגידים מוחזקים
<u>2,710</u>	<u>(8,697)</u>	<u>(1,094)</u>	<u>(3,356)</u>	<u>(1,755)</u>	<u>(2,492)</u>	<u>רווח (הפסד) נקי לתקופה</u>
<u>1.02</u>	<u>(3.30)</u>	<u>(0.41)</u>	<u>(1.27)</u>	<u>(0.67)</u>	<u>(0.94)</u>	רווח (הפסד) נקי למניה – ₪

הכנסות

הכנסות החברה בשנת 2009 הסתכמו בכ-97 מיליוני ₪ לעומת מחזור של כ-151.4 מיליוני ₪ בשנת 2008, המהווה ירידה של כ-36%. הירידה בהיקף הכנסות החברה בשנת 2009 נובעת בעיקר כתוצאה מהמשבר הכלכלי העולמי החרף ששרר בשנת 2009 כפי שתואר בסעיף ב.1. ההכנסות ברבעון הרביעי השנה הסתכמו בכ-23.5 מיליוני ₪ לעומת הכנסות של כ-24.4 מיליוני ₪ ברבעון השלישי השנה, המהווה ירידה של כ-4%.

רווח גולמי

הרווח הגולמי בשנת 2009 הסתכם בכ-18.3 מיליוני ₪ והיווה כ-19% מסך ההכנסות. בשנת 2008 הסתכם הרווח הגולמי בכ-41.3 מיליוני ₪ והיווה כ-27% מסך ההכנסות.

ברבעון הרביעי של שנת 2009 הסתכם הרווח הגולמי בכ-4.4 מיליוני ₪ והיווה כ-19% מסך ההכנסות ברבעון, זאת לעומת רווח גולמי בסך 5.5 מיליוני ₪ ברבעון השלישי השנה, אשר היווה 22% מסך ההכנסות.

הוצאות מכירה ושיווק

הוצאות המכירה והשיווק בשנת 2009 הסתכמו בכ-7.3 מיליוני ₪ אשר היוו כ-7.5% מסך ההכנסות השנה, לעומת הוצאות בהיקף של כ-10 מיליוני ₪ בשנת 2008 אשר היוו כ-7% מסך ההכנסות בתקופה.

ברבעון הרביעי של שנת 2009 הסתכמו הוצאות המכירה והשיווק לסך של כ-1.8 מיליוני ₪ אשר היוו כ-8% מסך ההכנסות ברבעון, לעומת הוצאות מכירה ושיווק בסך של כ-1.2 מיליוני ₪ ברבעון השלישי השנה אשר היוו כ-5% מסך ההכנסות.

הוצאות הנהלה וכלליות

הוצאות הנהלה וכלליות בשנת 2009 הסתכמו 19.7 מיליוני ₪ אשר היוו כ-20% מסך ההכנסות השנה לעומת הוצאות בסך 23.3 מיליוני ₪ בשנת 2008 אשר היוו כ-15% מסך ההכנסות.

ברבעון הרביעי של שנת 2009 הסתכמו הוצאות הנהלה והכלליות לסך של כ-4.9 מיליוני ₪ אשר היוו כ-21% מסך ההכנסות בתקופה לעומת הוצאות בסך 4.6 מיליוני ₪ ברבעון השלישי השנה אשר היוו 19% מסך ההכנסות בתקופה.

רווח תפעולי

החברה רשמה בשנת 2009 הפסד תפעולי בסך של כ-8.5 מיליוני ₪ המהווה 9% מסך ההכנסות השנה, לעומת רווח תפעולי בסך 6.9 מיליוני ₪ בשנת 2008 אשר היווה 4.5% מסך ההכנסות.

ברבעון הרביעי של שנת 2009 רשמה החברה הפסד תפעולי של כ-2.4 מיליוני ₪ המהווה 10% מסך ההכנסות ברבעון, לעומת הפסד תפעולי בסך 0.3 מיליוני ₪ ברבעון השלישי השנה אשר היווה 1% מסך ההכנסות בתקופה.

הוצאות מימון, נטו

החברה רשמה בשנת 2009 הוצאות מימון, נטו בסך של כ-1.1 מיליוני ₪, המהווים כ-1% ממחזור ההכנסות בתקופה, לעומת הוצאות מימון, נטו בסך של כ-3.3 מיליוני ₪ בשנת 2008, אשר היוו 2% ממחזור ההכנסות. עיקר הירידה בהוצאות המימון השנה מקורה בעלית ערך של ניירות ערך זמינים למכירה בסך של כ-0.1 מיליוני ₪ השנה לעומת ירידת ערך של כ-1.4 מיליוני ₪ בשנת 2008 ומקיטון בהוצאות מימון בגין תמורה מותנית בגין רכישת חברות מאוחדות של כ-0.3 מיליוני ₪.

מסים על ההכנסה

בשנת 2009 רשמה החברה הכנסות מיסים בסך של כ- 1 מיליון ₪ המהווה 10% מן ההפסד לפני מסים השנה, בעוד שהכנסות המסים האפקטיביות אמורות להיות כ-30% מההפסד לפני מסים בתקופה. ההסבר להכנסות המסים הנמוכות בשנת 2009 מקורו בעיקר בסיבות הבאות:

א. הקטנת נכס מס נדחה בישראל בסך של כ-0.4 מיליוני ₪ כתוצאה מחוק ההתייעלות הכלכלית שהתקבל בכנסת ביולי השנה, אשר קובע הפחתה הדרגתית של מס החברות בישראל עד לשיעור של 18% בשנת 2016.

ב. החלטת הנהלת החברה שלא ליצור בשנת המס 2009 נכס מס נדחה בגין הפסדים שוטפים בחברה הנת באנגליה בסך של כ-1.4 מיליוני ₪.

רווח נקי

בשנת 2009 רשמה החברה הפסד נקי בסך של כ- 8.7 מיליוני ₪ המהווה 9% מסך ההכנסות השנה, לעומת רווח נקי בסך של כ-2.7 מיליוני ₪ בשנת 2008 אשר היווה כ-2% מסך ההכנסות בתקופה.

תזרים מזומנים

במהלך שנת 2009 היה לחברה תזרים מזומנים חיובי מפעילות שוטפת בסך של כ-0.8 מיליוני ₪, תזרים מזומנים שלילי מפעילות השקעה בסך של כ-1.9 מיליוני ₪ ותזרים מזומנים שלילי מפעילות מימון בסך של כ-0.3 מיליוני ₪. בשנת 2008 היה לחברה תזרים מזומנים חיובי מפעילות שוטפת בסך של כ-6.1 מיליוני ₪, תזרים מזומנים שלילי מפעילות השקעה של כ-9.5 מיליוני ₪ ותזרים מזומנים חיובי מפעילות מימון של כ-4.3 מיליוני ₪.

י.ד. שכר טרחת רואה חשבון מבקר

שכר טרחת רואה החשבון של החברה והחברות הבנות בארץ ובחו"ל הכולל שרותי ביקורת, בגין שירותים הקשורים לביקורת ושרותי מס לשנים 2009 ו- 2008 היה כדלקמן:

שעות שהושקעו	שכ"ט באלפי ₪	שם משרד רואי החשבון 2008	מדינה	שעות שהושקעו	שכ"ט באלפי ₪	שם משרד רואי החשבון 2009	מדינה
3,000	530	קוסט, פורר גבאי את קסירר E&Y	ישראל (כולל חברות בנות בארה"ב ואנגליה)	2,350	444	קוסט, פורר גבאי את קסירר E&Y	ישראל (כולל חברות בנות בארה"ב, איטליה ואנגליה)
300	84	RSM	איטליה				
200	75	Moore Stephens	גרמניה	250	95	Moore Stephens	גרמניה

טו. אימוץ תקני דיווח בינלאומיים (IFRS)

בחדש יולי 2006, פרסם המוסד הישראלי לתקינה בחשבונאות את תקן חשבונאות מספר 29 – "אימוץ תקני דיווח כספי בינלאומיים (IFRS)" (להלן – "התקן" או "תקן 29"). התקן קובע כי הדוחות הכספיים של חברות הכפופות לחוק ניירות ערך ומחויבות לדווח על פי תקנותיו של חוק זה, יערכו את דוחותיהן הכספיים לפי תקני דיווח כספי בינלאומיים (להלן – "תקני IFRS") החל מתקופות הדיווח המתחילות ביום 1 בינואר 2008.

בהתאם, הדוחות הכספיים המאוחדים ביניים של החברה נערכו על פי תקני ה-IFRS והבהרות להם שפורסמו על ידי הוועדה לתקני חשבונאות בינלאומיים, כמתחייב לצורך עריכת דוחות כספיים לתקופות ביניים בהתאם לתקן IAS 34, "דיווח כספי לתקופות ביניים". עיקרי המדיניות החשבונאית המפורטים בתמצית הדוחות הכספיים של החברה יושמו באופן עקבי לגבי כל תקופות הדיווח המוצגות בתמצית הדוחות הכספיים הנ"ל וכן בעריכת מאזן הפתיחה לפי תקני ה-IFRS.

ראה גם ביאור 26 בדוחות הכספיים לשנת 2008 בדבר ההתאמה בין הדיווח לפי כללי חשבונאות מקובלים בישראל לבין דיווח לפי תקני IFRS.

טז. אפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי

תיקון מס' 3 לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומידיים), התש"ע – 2009 (להלן: "התיקון") מחיל על החברה חובות שונות בקשר עם מערך הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי בתאגיד, לרבות הגשת דוח של הדירקטוריון והנהלת החברה, מתן הצהרות אישיות של מנכ"ל החברה ושל נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים וכן צירוף חוות דעת של רואה החשבון המבקר של החברה, הכול כמפורט בתיקון. החברה מחויבת בקיום הוראות אלה החל מהדוח התקופתי ליום 31.12.2010. במסגרת דוח זה, וכמתחייב מהוראות התחילה והמעבר לתיקון, יובאו להלן פרטים בדבר שלבי היערכות החברה ליישום הוראות התיקון.

החברה קבעה תוכנית עבודה ליישום הוראות התיקון, כדלקמן:

- (1) הקמת וועדת היגוי ומינוי אחראי.
- (2) ביצוע מיפוי והערכה של סיכונים קיימים בהליך הבקרה הפנימית, תוך תיעוד התהליכים הקיימים הנוגעים לדיווח הכספי והגילוי.
- (3) זיהוי פערים בתהליכי הבקרה הפנימית הקיימים וגיבוש כלים לפתרוןם.
- (4) תיקון הפערים שזוהו באמצעות הכלים שגובשו.
- (5) ביצוע הערכה מחודשת של הליך הבקרה הפנימית לאור תיקון הפערים.
- (6) קביעת הערכת ההנהלה לאפקטיביות הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי, בהתאם להערכה המחודשת שבוצעה.

וועדת ההיגוי שהוקמה כוללת את מנכ"ל החברה – מר אהרון ליכטנשטיין, המשנה למנכ"ל החברה – מר אלי פלג, סמנכ"ל הכספים – מר ארז טובה ואת כל מנהלי הכספים של חברות הבנות של החברה. מר ארז טובה, סמנכ"ל הכספים של החברה, מונה כאחראי על התהליך. הוועדה פועלת בהתאם לשלבי תוכנית העבודה כמפורט לעיל, וקבעה את התהליכים הבאים (מבין התהליכים שנבדקו) כתהליכים מהותיים לדיווח הכספי ולגילוי:

- (1) תהליך ההכנסות בדגש על תהליך ההכרה בהכנסה.
- (2) תהליך השכר בדגש על חישובי שכר.
- (3) תהליך הנכסים הבלתי מוחשיים בדגש על הערכת מוניטין ונכסים בלתי מוחשיים.

יז. תהליך אישור הדוחות הכספיים

החברה רואה בדירקטוריון כגוף הממונה על בקרת העל של הליך אישור הדוחות הכספיים. במסגרת הליך אישור הדוחות הכספיים של החברה על ידי הדירקטוריון, מועברת לעיונם של חברי הדירקטוריון טיוטת הדוחות הכספיים, מספר ימים לפני מועד הישיבה הקבועה לאישור הדוחות. לישיבה זו מוזמנים רואה החשבון המבקר והיועץ המשפטי של החברה, ובמהלכה נסקרות התוצאות הכספיות, המצב הכספי ותזרים המזומנים של החברה ומוצגות תוצאות הפעילות והשוואה לתקופות קודמות. במהלך ישיבת הדירקטוריון מתקיים דיון, בו משיבה הנהלת החברה ורואה החשבון המבקר לשאלות הדירקטורים בנושא הדוחות הכספיים. בתום הדיון נערכת הצבעה של חברי הדירקטוריון לצורך אישורם הסופי של הדוחות הכספיים.

תאריך אישור הדירקטוריון: 23 מרץ 2010

בכבוד רב,

אהרון ליכטנשטיין
דירקטור ומנכ"ל

אביב כהן
יו"ר הדירקטוריון