BARAN GROUP







דוח תקופתי

לתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2015

קבוצת ברן בע"מ

דוח תקופתי לשנת 2015

ביום 22 בינואר 2014 אישרה ועדת הכספים של הכנסת את מתווה ההקלות לתאגידים קטנים במסגרת תיקון תקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), התש"ל-1970 (להלן: "התקנות" ו- "התיקון לתקנות", בהתאמה). בהתאם להודעת מחלקת התאגידים של רשות ניירות ערך מיום 27 בינואר 2014, החברה מודיעה כי היא עונה להגדרות "תאגיד קטן" כפי שמופיעות בתיקון לתקנות, וכי דירקטוריון החברה אימץ ביום 26 בפברואר 2014 את כל ההקלות הנכללות בתיקון לתקנות, כפי שפורטו בתיקון לתקנות, ככל שהן (או שיהיו) רלבנטיות לחברה, קרי: (1) ביטול החובה לפרסם דוח על הבקרה הפנימית ודוח רואה החשבון המבקר על הבקרה הפנימית; (2) העלאת סף המהותיות בקשר עם צירוף הערכות שווי ל- 20%; (3) העלאת סף הצירוף של דוחות חברות כלולות מהותיות לדוחות ביניים ל- 40%; ו- (4) פטור מיישום הוראות התוספת השנייה בתקנות (פרטים בדבר חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם, "דוח גלאי").

תוכן עניינים

חלק ראשון - תיאור עסקי התאגיד

פרק א'-תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי התאגיד

פרק ב'-מידע אחר

פרק ג'-תיאור עסקי התאגיד לפי תחומי פעילות

פרק ד'-עניינים הנוגעים לפעילות הקבוצה בכללותה

חלק שני - דוח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד

חלק שלישי - דוחות כספיים

חלק רביעי - פרטים נוספים על התאגיד

חלק חמישי – הצהרות מנהלים

חלק ראשון: תיאור עסקי התאגיד[1]

פרק א' - תיאור ההתפתחות הכללית של עסקי התאגיד

1. פעילות הקבוצה ותיאור התפתחות עסקיה

1.1 החברה התאגדה כדין בישראל ביום 23 באפריל 1990 כחברה פרטית, וניירות הערך שלה נסחרות בבורסה לניירות ערך בתל-אביב בע"מ ("הבורסה") החל מאפריל 1992.

1.2 הקבוצה כוללת את החברה וכ- 55 חברות בת וחברות כלולות, הפעילות והרשומות בישראל וברחבי העולם. פעילות הליבה של הקבוצה הינה מתן פתרונות הנדסה והוצאה לפועל של פרויקטי תשתית, בנייה ותעשיה משולבי מערכות, אנרגיה, חקלאות ומים, בארץ ובחו"ל. הקבוצה מציעה שירותי פרויקט משולבים מלאים, החל מבדיקת התכנות, תכנון ראשוני-קונספטואלי, תכנון מפורט, שירותי רכש, ניהול פרויקט ופיקוח על ביצועו, אירגון חבילות המימון, וכלה בביצוע מלא של פרויקטים מסוג "Turn-Key" / "EPC".

1.3 מאז שנת 2012, פעילות הקבוצה בתחום הפרויקטלי-הנדסי חולקה לשני מגזרים: "מגזר ברן ישראל" אשר מרכז את הפעילות הפרויקטלית-הנדסית בתחומי העיסוק של הקבוצה בישראל; ו"מגזר ברן אינטרנשיונל" אשר מרכז את כל הפעילות הפרויקטלית-הנדסית בכל תחומי העיסוק של הקבוצה בחו"ל, לפי אזורים גיאוגרפיים.
בנוסף, בדוחותיה הכספיים המאוחדים של החברה קיים מגזר "אחרים", אשר כולל שירותים ופעילויות שונות שכל אחד מהם הינו בהיקף שאינו מהותי ביחס לכלל פעילות הקבוצה ושאינו משולב או כלול במגזרים הנזכרים לעיל.
כמו כן, בשנת 2013 נכלל מגזר "טכנולוגיות" אשר שיקף פעילות שאינה נמנית על אחד ממגזרי הפעילות הפרויקטלית – הנדסית המנויים לעיל. באותה שנה, מכרה הקבוצה את פעילות מגזר זה, ראה ביאור 32 לדוחות הכספיים.

1.4 ביום 10.3.2016 הונפקו לציבור 51,266 אלף אגרות חוב להמרה (סדרה ב') על פי תשקיף להשלמה שפורסם ביום 28 בפברואר 2016 ועל פי הודעה משלימה שפורסמה ביום 8 במרץ 2016, בתמורה ברוטו של כ - 49,215 אלפי ש"ח.

ביום 23.3.2016 הונפקו 1,416,400 מניות רגילות, רשומות על שם, בנות 1.00 ש"ח ע.נ. כל אחת, ו 3,268,615 כתבי אופציה (סדרה 4) רשומים על שם, הניתנים למימוש לעד 3,268,615 מניות רגילות של החברה, בתמורה לסך של כ- 9,915 אלפי ש"ח.
לפרטים נוספים ראה באור 39 אירועים לאחר תום תקופת הדיווח בדוחות הכספיים.

[1] בדוח תקופתי זה "**החברה**" פירושה קבוצת ברן בע"מ ו- "**הקבוצה**" פירושה החברה, חברות בת וחברות מסונפות.

1.5 בשנת 2015, כהמשך למגמה שהחלה כבר בשנת 2014, עדיין ניכרת ההאטה המשמעותית בהשקעות בישראל של לקוחות מסורתיים של החברה בתחומי התעשייה ובפרט בתחום עיבוד משאבי טבע, בעקבות שינויי חקיקה והעדפת אותם הלקוחות לביצוע השקעות בחו"ל. האטה זו חלה גם על פרויקטים בתחום הגז בישראל, הן בתחום הסבת מפעלים לשימוש באנרגיית גז והן בחיבורם לתשתית הגז וזאת בין היתר בשל חוסר הבהירות במישור הרגולטיבי וירידת מחירי הנפט. ההאטה ממשיכה גם בתחום ההשקעות בתשתיות על ידי חברות התקשורת, וזאת בעיקר לאור הרפורמה בענף שהחלה לפני כשנתיים.

1.6 במחצית 2015, מונה מר גיורא גוטמן לתפקיד מנכ"ל החברה והחליף הן את מנכ"ל החברה והן את מנכ"ל חברת הבת ברן ישראל בע"מ, אשר סיימו תפקידם.

1.7 מתחילת הרבעון השלישי של שנת 2015, פועלת החברה להרחבת הקשר עם לקוחותיה המסורתיים בישראל. במקביל, נוקטת החברה בצעדים נמרצים להקטנת העלויות השוטפות בדרך של מיזוג תפקידים ומטות סידור וארגון המבנה האירגוני, הגדרת אחריות חדה וברורה יותר של יחידות עיסקיות פנימיות והאחריות העיסקית עליהן, הקפדה על נהלים ושיפור תהליכי עבודה מתוך מטרה להביא להתייעלות והקטנת הוצאות יחד עם שיפור איכות הביצוע. הליך ההתייעלות וקיצוץ ההוצאות כולל גם את הפעילות במסגרת ברן אינטרנשיונל, תוך התמקדות בקידום קשרים עסקיים והצעות הקשורות לפרויקטים משמעותיים וצמצום פעילויות לא רווחיות מבחינת פרוייקטים ומדינות פעילות. כחלק ממהלך זה התקבלה החלטת החברה באוקטובר 2015 לסגירת פעילות חברת הבת בשוויץ (לפרטים נוספים ראה באור 32 לדוחות הכספיים).

1.8 מאז יולי 2015, חברת בת בשליטתה המלאה של החברה מבצעת באמצעות קבלני משנה מטעמה, פרויקט תכנון - ביצוע הכולל שיקום והקמה של מתקן תעשייתי בדרום הארץ. בתחילת פברואר 2016, חברת הבת הגיעה עם הלקוח לסיכום עקרונות לביצוע הפרויקט בהיקף נחזה - הכפוף לביצוע בפועל - של כ- 150 מיליון ₪, לפרטים נוספים ראה סעיף 8.7.2.

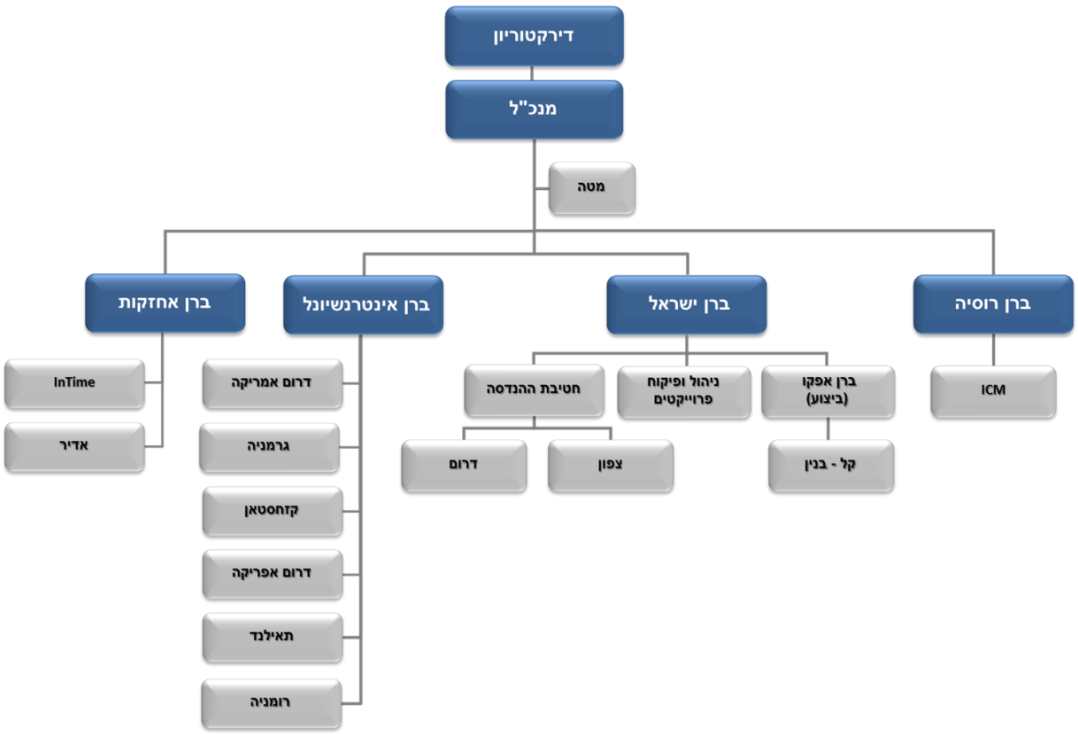
במהלך אוגוסט 2015, חתמה חברת בת ממגזר ברן אינטרנשיונל על הסכם קבלנות משנה עם חברה ישראלית מובילה בתחום ההשקיה, לביצוע פרויקט הכולל תכנון ביצוע והקמה של מערכת שאיבה והולכת מים באחת ממדינות אפריקה במתכונת של Turn-Key בהיקף של כ- 90 מיליון דולר. עבודות מקדמיות עבור הפרויקט כבר החלו. החלק המהותי של הפרויקט צפוי להתבצע במהלך 2016 ו- 2017, והוא כפוף לסיום הליכי הסגירה הפיננסית של הלקוח למימון הפרויקט הכולל ולקבלת צו תחילת עבודה, לפרטים נוספים ראה סעיף 8.7.3.

החברה משקיעה מאמצים מחודשים להרחבת פעילותה ברוסיה, אשר צומצמה בשנים קודמות, וזאת תוך שימת דגש על מאמצי פיתוח עסקי ושיווקי להשגת פרויקטים מהותיים, במבנה עבודה שיבטיח ככל האפשר חשיפה מינימלית לשוק הרוסי. לפרטים בדבר העברת השליטה בחברה הכלולה הפועלת ברוסיה לחברה, ראה באור 39 בדבר אירועים לאחר תום תקופת הדיווח.

1.9 בחודש נובמבר 2015 חברת בת בבעלות מלאה של החברה מכרה את זכויות החכירה שלה במבנה המשרדים המוכר גם כ"בית ברן" באזור התעשיה בעומר הכולל כ-5,300 מ"ר מבונה תמורת סך של 30 מיליון ש"ח ברוטו בצירוף מע"מ. בד בבד נחתם בין הקונה לחברת הבת הסכם שכירות - להמשך פעילות

חברות הקבוצה במבנה - לתקופת שכירות של כחמש שנים (או לכשש שנים בהתקיים תנאים מסויימים). לחברת הבת ניתנה אופציה להאריך את תקופת השכירות עד תקופת שכירות מקסימאלית של עשר שנים.

1.10 מבנה הקבוצה (במהלך שנת 2015) :



1.11 מספר המועסקים הכולל בחברות הקבוצה (כעובדים, ללא קבלני משנה וכולל עובדי חברות הבנות מחוץ לישראל) בסוף 2015 עומד על כ- 1,120 עובדים.

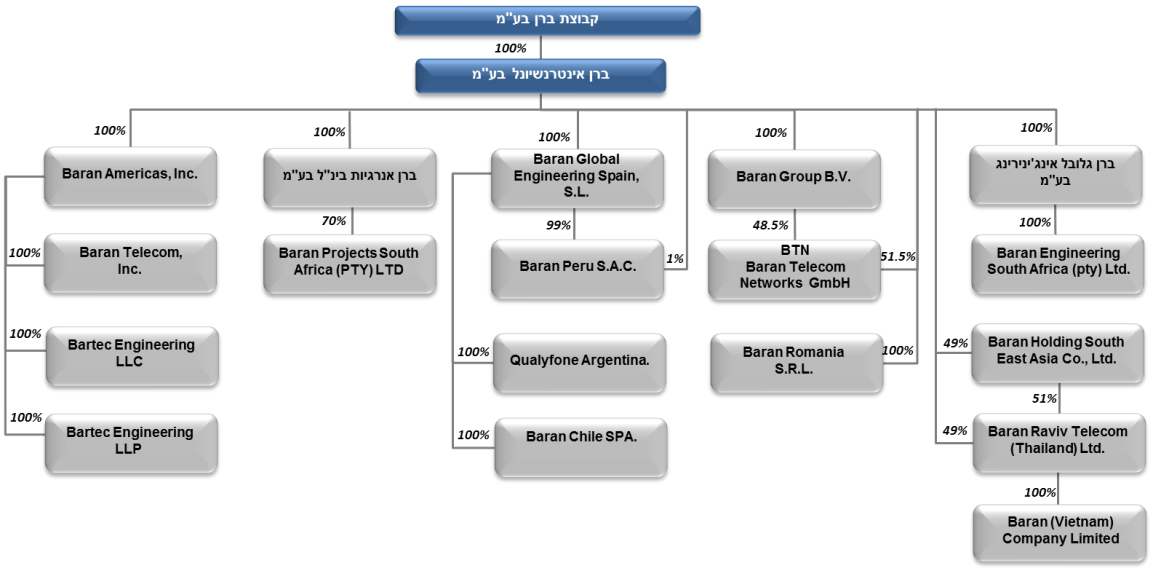
1.12 המשרד הרשום של החברה הינו ב"בית ברן", רחוב עומרים 8, פארק תעשייה עומר מיקוד 8496500, ישראל; מספר טלפון: 6200200 08 (972+); מספר פקס: 6200201 08 (972+); אתר האינטרנט של החברה הינו: www.barangroup.com.לחברה משרדים נוספים בישראל בבית דגן ובנשר, כאשר לחברות הבת שלה פעילות ומשרדים גם בגרמניה, רומניה, רוסיה, אוזבקיסטאן, קזחסטאן, דרום אפריקה ,תאילנד, ובכמה מדינות בדרום אמריקה.

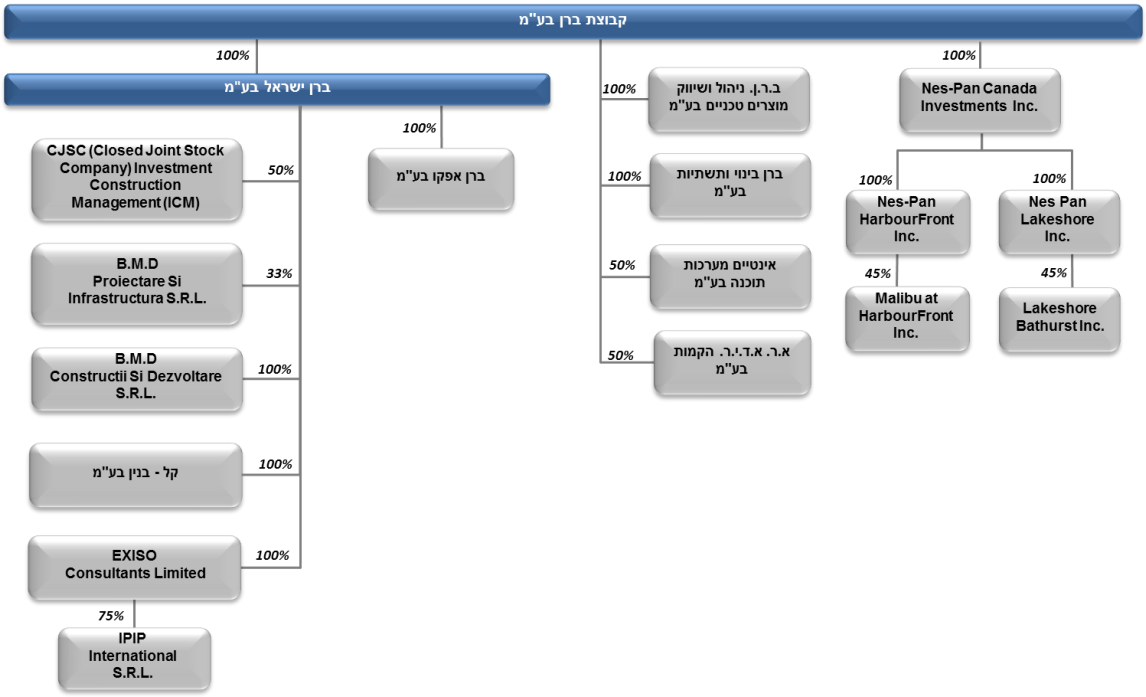
1.13 מר מאיר דור, בעל שליטה בחברה, הינו ממייסדי החברה, ומאז הקמת הקבוצה מכהן כיו"ר הדירקטוריון. החל מיום 3 במאי 2015 מר גיורא גוטמן מכהן כמנכ"ל החברה.

1.14 ביום 6 בינואר 2008 נעשתה חברת GARAPA BV (להלן: "GARAPA") - חברה פרטית בעירבון מוגבל הרשומה בהולנד ואשר בשליטת מר אלכסנדר נסיס (איש עסקים רוסי), בעלת עניין בחברה מכח אחזקות במניות החברה.

1.15 ביום 1 באוקטובר 2013, בעלי השליטה בחברה - מר מאיר דור ו- GARAPA פרסמו הצעת רכש מיוחדת למניות החברה במחיר של 2,750 אגורות לכל מניה. הצעת רכש זו התקבלה.

1.16 להלן תרשים סכמאטי של מבנה אחזקות החברה ושיעור החזקות החברה בהון המונפק של חברות הבת וחברות קשורות מהותיות נכון למועד 31 בדצמבר 2015[2]:





1.17 נכון למועד הגשת דוח תקופתי זה, לא חלו שינויים מהותיים במבנה האחזקות.

[2] ברן הנדסה ופרויקטים (1983) בע"מ וברן - פרויקטי נפט ופטרוכימיה (1987) בע"מ, מוזגו לתוך ברן ישראל בע"מ ביום 30.12.2013.

2. <u>תחומי פעילות הקבוצה</u>

פעילות הליבה ("Core Business") של הקבוצה הינה, מתן שירותים הנדסיים לפרויקטים.

נכון ליום 31 בדצמבר 2015, תחומי הפעילות של הקבוצה, המדווחים בדוחות הכספיים של החברה, גם במגזרים עסקיים (ראה באור 35 לדוחותיה הכספיים של החברה), הינם כדלקמן:

2.1 <u>מגזר הפעילות ההנדסית במסגרת ברן ישראל (להלן: "ברן ישראל")</u>

במסגרת זו עוסקת הקבוצה בתחומים שונים של הנדסה - תכנון, ניהול ותיאום גורמי הפרויקט, ובכלל זה יועצים, ספקים, קבלנים וכו', שירותי רכש הציוד והטובין הנדרשים להקמת פרויקט, ופיקוח במסגרת ביצוע והקמת הפרויקט. ברן ישראל מתמחה במתן שירותי הנדסה וביצוע במסגרת פרויקטים בישראל בתעשיה התהליכית, בתחומי הבינוי והתשתיות האזרחיות, הכוללים, בין היתר, את ענפי הכימיה, ביוטכנולוגיה, מזון, טיפול במים (כולל התפלה), אקולוגיה ואנרגיה מתחדשת, כבישים, מסילות ברזל ומבנים ציבוריים, וכן בתחום תשתיות תקשורת קווית וסלולארית.

מחזור הקבוצה מפרויקטים במגזר ברן ישראל לשנת 2015, עמד על כ- 189,921 אלפי ש"ח, אשר תרמו כ- 40% ממחזור הקבוצה.

לפרטים נוספים בדבר מגזר ברן ישראל, ראה חלק ראשון, פרק ג' סעיף 6 לדוח זה.

2.2 <u>מגזר הפעילות ההנדסית במסגרת ברן בינלאומי (להלן: "ברן אינטרנשיונל")</u>

במסגרת זו עוסקת הקבוצה בתחומים השונים של ההנדסה הנזכרים בסעיף 2.1 לעיל, ובעיקר בתחומי המים והחקלאות, בפרויקטים בחו"ל.

מחזור הקבוצה מפרויקטים במגזר ברן אינטרנשיונל לשנת 2015, עמד על כ- 278,430 אלפי ש"ח, אשר תרמו כ- 59% ממחזור הקבוצה.

לפרטים נוספים בדבר מגזר ברן אינטרנשיונל, ראה חלק ראשון, פרק ג' סעיף 7 לדוח זה.

להלן טבלה המפרטת את התפלגות ההכנסות של החברה, על פי חלוקה לפי סוגי שירותים, ושיעורן מכלל ההכנסות של החברה, בכל אחת מהשנים 2013 - 2015:

סוגי שירותים	הכנסות			שיעור מכלל הכנסות הקבוצה		
	לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר					
	2015	2014	2013	2015	2014	2013
	באלפי ש"ח			ב-%		
פעילות הנדסית במסגרת מגזר ברן ישראל:						
הנדסה	20,595	57,943	57,534	4	12	11
בינוי ותשתיות	92,803	93,824	90,659	20	19	17
ביצוע	76,523	78,644	103,421	16	16	19
סה"כ	189,921	230,411	251,614	40	46	47
פעילות במגזר ברן אינטרנשיונל:						
טלקום	240,390	236,426	252,622	51	47	47

נון - טלקום	38,040	29,229	25,100	8	6	5
סה"כ	278,430	265,655	277,722	59	53	52
אחרים:						
אחרים	15,594	16,780	18,993	1	3	4
ביטולי מחזורים	(10,946)	(12,059)	(14,087)	-	-	-
סה"כ	472,999	500,787	534,242			

3. <u>השקעות בהון החברה ועסקאות במניותיה</u>

3.1 למיטב ידיעת החברה, במהלך השנתיים האחרונות שקדמו למועד הדוח לא בוצעו על ידי בעלי עניין בחברה השקעות בהון החברה ו/או עסקאות מהותיות אחרות במניותיה לרבות במסגרת עסקאות מחוץ לבורסה, למעט כמפורט להלן:

3.1.1 ביום 1 באוקטובר 2013, פרסמו מר מאיר דור (בין היתר באמצעות מאיר דור אחזקות בע"מ) ו-GRAPA B.V., אשר בשליטתו של מר אלכסנדר נסיס ("גראפה"), הצעת רכש מיוחדת לרכישת 441,448 מניות של החברה, אשר הוו לאותו מועד כ-5.11% מההון המונפק והנפרע של החברה וכ-5.14% מזכויות ההצבעה בה (ובדילול מלא כ-4.97% וכ-5%, בהתאמה), במחיר של 2,750 נקודות לכל מניה, והכל בהתאם למפרט שפרסמה החברה ביום 1.10.2013 (אסמכתא מס': 2013-09-153867) ("הצעת הרכש"). ביום 22.10.2013, הודיעו מר דור וגראפה ("בעלי השליטה") לחברה, כי הצעת הרכש נענתה במלואה.

לפרטים נוספים, ראו דיווחים מיידים מיום 3.10.2013 (אסמכתא מס' 2013-01-156126), מיום 22.10.2013 (אסמכתא מס': 2013-09-172653), מיום 27.10.2013 (אסמכתא מס': 2013-09-176025) ומיום 28.10.2013 (אסמכתא מס': 2013-01-176223).

3.1.2 לאחר השלמת הצעת הרכש, נכנס לתוקפו הסכם בעלי מניות מיום 1.10.2013, אשר מסדיר את שיתוף הפעולה בין מר דור לגראפה, ביחס לאחזקותיהם בניירות הערך של החברה. לפרטים אודות הסכם בעלי המניות, ראה תקנה 21א', אשר בחלק הרביעי של הדוח התקופתי (פרטים נוספים על התאגיד).

3.1.3 בשנים מ 2013 ועד 2015, מומשו 52,522 אופציות שהוענקו לעובדים (במסגרת תוכנית אופציות לעובדים) ל-52,522 מניות של החברה בנות 1 ₪ ע.נ. כל אחת. לפרטים בדבר מימוש כתבי אופציה למניות החברה כאמור, ראו ביאור 22 לדוחות הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31.12.2015, אשר בחלק השלישי של הדוח התקופתי.

3.2 ראה באור 20 לדוחות הכספיים של החברה.

4. חלוקת דיבידנדים

4.1 במהלך השנים 2013 ועד 2015, החברה לא חילקה דיבידנד.

4.2 יתרת הרווחים הניתנים לחלוקה במאזן החברה ליום 31 בדצמבר 2015 הינה 15,717 אלפי ש"ח.

4.3 דירקטוריון החברה לא אימץ מדיניות דיבידנד כלשהי.

פרק ב' - מידע אחר

5.1 מידע כספי

5.1.1 להלן פרטים בדבר מידע כספי המתייחס לתחומי הפעילות לשנה אשר הסתיימה ביום 31 בדצמבר, 2015:

		Baran International	ברן ישראל	אחרים	ביטולי מחזורים	סך הכל מאוחד
הכנסות המגזר	מחיצוניים	278,430	189,742	4,827		472,999
	בין מגזרי		179	10,767	(10,946)	
סה"כ הכנסות		278,430	189,921	15,594	(10,946)	472,999
רווח (הפסד) תפעולי		(4,879)	(3,422)	(1,127)		(9,418)
אחוז רווח תפעולי		--	--	--		
חלק המיעוט בהכנסות		3,320	287	1,416		5,023
סך הנכסים		177,291	202,685	173,456	(195,118)	358,314

5.1.2 להלן פרטים בדבר מידע כספי המתייחס לתחומי הפעילות לשנה אשר הסתיימה ביום 31 בדצמבר, 2014:

		Baran International	ברן ישראל	אחרים	ביטולי מחזורים	סך הכל מאוחד
הכנסות המגזר	מחיצוניים	265,655	230,300	4,832		500,787
	בין מגזרי		111	11,948	(12,059)	
סה"כ הכנסות		265,655	230,411	16,780	(12,059)	500,787
רווח (הפסד) תפעולי		(12,555)	(2,415)	11,252		(3,718)
אחוז רווח תפעולי		--	--	67%		--
חלק המיעוט בהכנסות		10,989		1,507		12,496
סך הנכסים		225,828	204,794	204,910	(177,344)	458,188

5.1.3 להלן פרטים בדבר מידע כספי המתייחס לתחומי הפעילות לשנה אשר הסתיימה ביום 31 בדצמבר, 2013:

		Baran International	ברן ישראל	מגזר הטכנולוגיות	אחרים	פעילות מופסקת	ביטולי מחזורים	סך הכל מאוחד
הכנסות המגזר	מחיצוניים	277,722	250,441	8,751	6,079	(8,751)		534,242
	בין מגזרי		1,173		12,914		(14,087)	
סה"כ הכנסות		277,722	251,614	8,751	18,993	(8,751)	(14,087)	534,242
רווח (הפסד) תפעולי		(31,860)	21,627	(23)	(42,737)	23		(52,979)
אחוז רווח תפעולי		--	9%	--	--	--		--
חלק המיעוט בהכנסות		6,223			1,716			7,939
סך הנכסים		184,608	196,177		342,948		(273,031)	450,702

5.1.4 לפרטים נוספים בדבר תוצאות תחומי הפעילות ובדבר ההתפתחויות שחלו במהלך תקופת הדיווח, ראו סעיפים 1.2 ו 1.3 לחלק שני של הדוח התקופתי - דו"ח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד.

<u>סביבה כללית והשפעת גורמים חיצוניים על פעילות החברה</u>

5.1.5 מגזר ברן ישראל ומגזר ברן בינלאומי ממשיכים להיות מגזרי הפעילות המרכזיים בקבוצה מבחינת היקף ההכנסות והפעילות במהלך 2015, ומבחינת החלק באפיון הקבוצה, כקבוצה המתמחה במתן שירותי פרויקטים.
חלקו השני של אפיון פעילות הקבוצה, בעקבות האסטרטגיה והכיוונים שהוכנסו למאמצי הפיתוח העסקי והשיווק של הקבוצה, הינו הגעה לפרויקטים בהיקף רחב בהרבה ביחס לאלה שקיימים בפעילות כיום, בעיקר בתחומי המים והחקלאות (אך לא רק) מחוץ לישראל, פרויקטים שיתנו אופק פעילות וצבר הזמנות ארוך טווח משמעותי.

5.1.6 ברן ישראל עוסקת בפרויקטים בתחום התעשיות הכימיות, האנרגיה, התשתיות האזרחיות, תשתיות תקשורת וגז, נמלים, תחבורה ובמגוון נוסף של לקוחות וצרכים, ולמעשה מתאימה עצמה לביצוע בפרויקטים הנדסיים ברוב התחומים בהם קיים ביקוש ליכולות ההנדסה והביצוע המקצועיות הקיימות בה.

5.1.7 ברן אינטרנשיונל מבצעת פרויקטים במספר מצומצם יותר של תחומים, כשהעיקריים שבהם הינם בתחום תשתיות התקשורת הקווית והסלולרית, תעשיה כבדה, תחומי האנרגיה, מים, תשתיות אזרחיות, ועוד.

5.1.8 שני מגזרים אלה מושפעים באופן ישיר מרמת ההשקעות בישראל ומחוץ לישראל. בנוסף, פעילות כל מגזר עלולה להיות מושפעת גם מאירוע נקודתי כמו החלטה של לקוח - ללא התראה מוקדמת להמשך, עצירה או האטה של פרויקט, וזאת גם לאחר ההתקשרות עם אותו הלקוח ואף לאחר שהעבודות נמצאות בעיצומן.

גלישה להאטה, למיתון, לסביבת מאקרו הבולמת השקעות מסיביות, מחסור במקורות מימון, ואי-וודאות כלכלית, משפיעים באופן ישיר על יכולת חברות הקבוצה הפועלות בתחומים אלו לייצר ערך, בהיותם מותנים בקיום פרויקטים.

ובאופן פרטני, החלטות בישראל כגון הליכה לבחירות מוקדמות לכנסת (שהשלכותיה בפעול הינה השבתה לכמה חודשים הרבה החלטות וקידום נושאים), רפורמה בתחום התקשורת (שעצרה כמעט לחלוטין את ההשקעות בתחום התשתיות והפריסה), רגולציה ו/או אי ודאות בתחומי האנרגיה והגז הטבעי בפרט (המביאים להאטה מהותית בהמשך התפתחות משק הגז והסבות המפעלים), מיסוי בתחום משאבי הטבע (שעצרו את ההשקעות בתחום והסיטו אותן לחו"ל) וכדומה, כמו גם צניחה עולמית במחירי הנפט והדלק או פיחות חד במטבע במדינות מסוימות (כגון ברוסיה, דרום אפריקה, מדינות בדרום אמריקה, כולן מדינות בהן קיימת לקבוצה פעילות), או משברים בינלאומיים וסנקציות כלכליות המוטלות (כגון הסנקציות הכלכליות שהטילו מדינות אירופה וארה"ב על רוסיה בעקבות המשבר באוקראינה) – כל אלה הינם גורמים המעכבים פרויקטים, ומשפיעים ישירות על פעילות המגזרים. זו היא הסביבה בה פעלה הקבוצה בחלק ניכר משנת 2014 ובשנת 2015, ובמגזר ברן ישראל גם בחלק משנת 2013.

שיפור באווירה הכלכלית, מקורות מימון זמינים לפרויקטים, רמת וודאות כלכלית עולה, החלטות שלטוניות על הקצאת משאבים לפיתוח או עידוד השקעות בתעשייה, עשויים מטבעם להיות בעלי השפעה חיובית על קיום פרויקטים ועל פעילות הקבוצה בתחומים אלה. לדיון בדבר גורמי הסיכון ראה חלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.12, לדוח התקופתי.

בשנים 2011-2015, ניתן דגש והאצה בהשקעות הקבוצה – הן מבחינת תשומת הלב הניהולית והן מבחינה כספית – לכניסה ולהגעה לפרויקטים רחבי היקף בתחומי המים והחקלאות מחוץ לישראל, ובתחום התעשייה בישראל ומחוצה לה. הצורך העולמי במה שמקובל לכנות מדינות מתפתחות ומתפתחות למחצה לטיפול ולהולכה של מים לצרכים שוטפים וחקלאיים, וביצירת מקורות אנרגיה או הפקתה ממקורות רגילים או חלופיים, הם שהניעו את מאמצי החברה בתחומים אלה. פעולות אלה מבוצעות תוך האצה בהשקעות כספיות הן בישראל והן מחוצה לה כתוצאה מכך גדלה הפעילות והמעורבות של הקבוצה בפרויקטים שונים ובכללם פרויקטים בהיקף רחב, כפי שגם עלה מדיווחי החברה במחצית השנייה של 2014. במקביל ניבנו תשתיות המיועדות לתמוך ולאפשר, מבחינת יכולות מיחשוב ובקרה, הכרת כלי המימון, וכדומה.

יחד עם זה, קצב קבלת ההחלטות הנוגעות להשקעות איטי, תהליכי בדיקת החלופות (מצד הלקוחות) נמשכים זמן רב, בדיקות רבות יותר נעשות בטרם השקעה, בחינת נושאי מימון ועוד תהליכים, האריכו וממשיכים להאריך את משך ההחלטה עד לקבלת עבודה בפועל, לאחר חתימת הסכמים מסחריים והסכמי מימון. הקבוצה ממשיכה בפעילות זאת, תוך התמקדות במספר נושאים מצומצם ושהסבירות שיבשילו גבוהה יותר, הכרה בלוחות הזמנים הארוכים הנגזרים מכך ותוך תשומת לב לצימצום ניכר בהוצאות הנלוות לתהליכים אלה.

פרק ג' - תיאור עסקי התאגיד לפי תחומי פעילות

6. תיאור מגזר הפעילות ההנדסית במסגרת ברן ישראל ("ברן ישראל")

6.1 מידע כללי על מגזר הפעילות

6.1.1 מבנה מגזר הפעילות ושינויים החלים בו

א. במגזר ברן ישראל, הקבוצה, באמצעות חברות בנות וחברות מסונפות הפועלות במגזר (להלן: "**חברות ברן ישראל**"), מספקת למגוון רחב של לקוחות, שירותי הנדסה וביצוע שונים, הכוללים, בין היתר, שירותי תכנון, ניהול ותיאום גורמי הפרויקט ופיקוח במסגרת ביצוע הקמת פרויקט, שירותי רכש הציוד והטובין הנדרשים להקמת פרויקט, וכן פתרונות ביצוע ב"אחריות כוללת" (שיטת "Turn-Key") להקמת פרויקטים. בתחום תשתיות התקשורת השירותים כוללים איתור, רישוי, תכנון, רכש ולוגיסטיקה, פיקוח, ניהול, ביצוע ותחזוקה של אתרי תקשורת. השירותים ניתנים באמצעות מהנדסים, הנדסאים ואנשי צוות טכני המועסקים בחברות ברן ישראל.
ברן ישראל פועלת בתחומי פעילותה בפרויקטים בישראל. כמו כן, פועלת ברן ישראל עבור ברן אינטרנשיונל בחלק מהפרויקטים של זו האחרונה בחו"ל.

ב. מגזר ברן ישראל מתמחה בפעילות בענפי תעשייה שונים, הכוללים, בין היתר, תעשייה תהליכית, התעשייה הכבדה, תעשייה כימית, רפואה (פרמצבטיקה וביוטכנולוגיה), נפט ופטרוכימיה, אנרגיה, אלקטרוניקה, מוסדות ממשלתיים וציבוריים, עיבוד מזון ועוד.
כמו כן, מגזר ברן ישראל מתמחה בפעילות בתחומי תשתיות התחבורה, הכוללים, בין היתר, נמלי ים, מסילות ותחנות רכבת, כבישים וגשרים; ובתחומי הבינוי, הכוללים, בין היתר, הקמת מבנים ומחנות צבא וביטחון, מבנים מורכבים לתעשיות מתקדמות (כולל "חדרים נקיים"), מעבדות, מרכזי אנרגיה ועוד, וכן מבנים מיוחדים למוסדות כגון אוניברסיטאות ובתי חולים.
בנוסף, מגזר ברן ישראל מתמחה בפעילות בתחומי תשתיות תקשורת קווית וסלולארית, גז טבעי, אנרגיה מתחדשת, אקולוגיה ובכלל זה הקמת מתקני טיהור שפכים והפעלתם.

ג. מאז מחצית 2015 הפעילות בברן ישראל מתבצעת באמצעות יחידות עסקיות פנימיות המותאמות ללקוח, או לסוג לקוחות מסוים, או לסוג פעילות מסוים. כל יחידה עסקית אחראית על תוצאותיה העסקיות. נפרשת על פני שלושה תחומי פעילות. הגם ששלושת תחומי הפעילות חולקים פרמטרים רבים מאוד הדומים או זהים מבחינת מאפייני הפעילות, השימוש בחלוקת משנה של שלושה מוקדים, נעשה במטרה לשפר את יעילות הביצוע, לתת ביטוי למקצועיות ולמומחיות שבכל תחום פעילות, ולאפשר מיקוד בכל תחום שכזה.

שלושת תחומי הפעילות הנכללים במסגרת פעילות ברן ישראל הינם:

(1) **תחום פעילות הנדסה**, מרכז את כל שירותי התכנון ההנדסי, לרבות שירותי קדם פרויקט, אומדן, תכנון, ניהול פרויקטים, בקרת פרויקטים ורכש ציוד וטובין הנדרשים להקמת הפרויקט עבור הלקוח, וכן שירותי ניהול הקמת הפרויקטים באתר עבור הלקוח אשר אינם כלולים בתחום פעילות בינוי ותשתיות.

(2) **תחום פעילות שירותי הנדסה ("בינוי ותשתיות")**, מרכז את שירותי ניהול הפרויקט ופיקוח הקמה בפרויקטים בתחום בינוי ותשתיות.

(3) **תחום פעילות שירותים הנדסיים בביצוע ("ביצוע")**, מרכז את השירותים הניתנים לפרויקטי ביצוע, כולל התקשרויות לביצוע פרוייקטים ב"אחריות כוללת" (שיטת "Turn-Key").

6.1.2 <u>מגבלות חקיקה תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על תחום הפעילות</u>

כתנאי מקדמי לביצוע עבודות קבלניות בהיקף מהותי נדרש כי הגורם המבצע יהייה בעל הסיווג המתאים מרשם הקבלנים ו/או מרשויות נוספות (כגון "כוכבית" המתירה פעילות בפרוייקטים של רשויות המדינה). חברת קל בנין בע"מ אשר הבעלות בה נירכשה על ידי הקבוצה במהלך 2014 הינה בעלת סיווגים מעין אלו. על מנת לשמור על הסיווגים המתאימים על קל בניין בע"מ להעסיק עובדים מסויימים וכן לבצע פעילות בהיקפים הנידרשים על פי חוק רישום קבלנים לעבודות הנדסה בנאיות תשכ"ט - 1969 ותקנותיו.

6.1.3 <u>שינויים בהיקף הפעילות במגזר וברווחיותו</u>

ראה סעיף 6.3 להלן.

6.1.4 <u>התפתחויות בשווקים של מגזר הפעילות או שינויים במאפייני הלקוחות שלו</u>

א. בשנים 2013-2015 חלה ירידה כללית בהשקעות בשווקים של מגזר הפעילות ובמיוחד בתחומי התעשיה והתקשורת.
הירידה בהשקעות נובעת בין היתר בעקבות שינויי חקיקה והעדפת לקוחות מסורתיים של החברה לביצוע השקעות בחו"ל, איחוד רשתות תקשורת וירידה בהכנסות של כל בעלי הזיכיון בתחום התקשורת.

ב. תחום הגז הטבעי נעשה בשנים האחרונות נושא מרכזי בתחום האנרגיה בישראל, וזאת בעקבות פיתוח ותחילת הפקת גז ממרבצי הגז בים. מפעלים רבים ביצעו ונמצאים בתהליך של הסבה ומעבר משימוש בדלקים נוזליים במפעליהם לשימוש באנרגיית הגז הטבעי. ירידת מחירי הנפט בשנה האחרונה וחוסר הבהירות במישור הרגולטיבי בכל הקשור לפיתוח הגז הטבעי בישראל, גורמים להאטה מסוימת בתחום פעילות זה, בעיקר בתחומי הסבת מפעלים ושימוש בגז הטבעי הדחוס ובחיבורם לתשתית הגז. יחד עם זאת, ישנה

עלייה גוברת בהתעניינות בפרויקטים הקשורים לשימוש בגז טבעי לתחבורה, וזאת עקב תמריצים שמספקת הממשלה.

6.1.5 <u>שינויים טכנולוגיים שיש בהם כדי להשפיע מהותית על מגזר הפעילות</u>

בדרך-כלל פעילות הקבוצה במגזר ברן ישראל אינה מותנית או תלויה בשינויים טכנולוגיים. יחד עם זאת, לשינויים טכנולוגיים יש השפעה על לקוחות המגזר, שכן שינויים כאלו הינם בין הגורמים המשמעותיים המניעים השקעה בביצוע פרויקטים הנדסיים.

6.1.6 <u>גורמי ההצלחה הקריטיים במגזר הפעילות והשינויים החלים בהם</u>

קיימים מספר גורמי הצלחה קריטיים במגזר ברן ישראל. על העיקריים שבהם נמנים:

א. <u>מצבת רחבה של כח אדם מנוסה ומיומן</u> - כח האדם במגזר ברן ישראל, מורכב מעובדים בעלי ניסיון מקצועי רב בתחומי ההנדסה השונים.
מאגר הידע שנצבר אצל עובדי ברן ישראל כאמור, כמו גם הניסיון הקודם של ביצוע במגוון רחב מאוד של תחומים ופרויקטים, מעמיד את הקבוצה ביתרון יחסי מול מתחרותיה בשוק הפרויקטים.

ב. <u>פריסה ארצית</u> - למגזר משרדים בדרום, במרכז ובצפון ישראל. פריסה גאוגרפית זו מאפשרת נגישות גבוהה ומיידית אל הלקוחות ואל אתרי הפרויקטים.

ג. <u>איתנות פיננסית</u> - איתנות פיננסית היא נדבך חשוב, לעיתים מרכזי, לפעילות בתחום, המאפשר את היכולת לקחת חלק בפרויקטים גדולים ובפרויקטים מסוג "Turn-Key" בהם המגזר נדרש לשאת בעצמו בעלויות הפרויקט. היחסים הפיננסיים והון הקבוצה מקילה על המגזר בקבלת אשראים הנדרשים לצורך מימון פרויקטים מסוימים, ובעיקר עד להיקפים בינוניים. בהיקפים גדולים, יכולות הקבוצה מבחינה פיננסית מוגבלות.

ד. <u>מערכת שליטה ובקרה</u> - כל מערכות הנתונים של הקבוצה בכלל ושל המגזר בפרט, כוללים כלים מתקדמים לבקרת פרויקטים, שהינם נדבך מרכזי ביכולת הניהול והביצוע בסביבה מורכבת.

ה. <u>מוניטין</u> - המוניטין שחברות ברן ישראל צברו בישראל עשוי לתרום להגדלת מספר ההזדמנויות העסקיות המגיעות לידי המגזר.

6.1.7 <u>חסמי הכניסה והיציאה העיקריים של מגזר הפעילות ושינויים החלים בהם</u>

א. <u>חסמי כניסה</u>

בשנים האחרונות קיימת בישראל מגמה של ביצוע פרויקטים במתכונת אחריות כוללת של "תכנון-ביצוע", ובכלל זה פרויקטים כדוגמת "B.O.T" (Build-Operate-Transfer), פרויקטים המשלבים תכנון, הקמה ותפעול, פרויקטים המותנים בהשגת חבילת מימון ופרויקטים מסוג "Turn-Key", וזאת להבדיל מקבלת שירותים הנדסיים מצומצמים, במתכונת שהיתה יותר אופיינית בעבר.

ככלל, ככל שהפרויקט מצומצם בהיקפו ומכיל מספר רבדים מצומצם, ישנם יותר גופים ותאגידים אשר יכולים להציע את שירותיהם לצורך ביצועו. מנגד ישנם גופים מעטים בישראל כחברות ברן ישראל, היכולים להציע לביצוע כמקשה אחת את כל רבדי ושלבי הפרויקט.

ב. <u>חסמי יציאה</u>

בחלק מהפרויקטים בהם המגזר נוטל חלק, נדרשות חברות ברן ישראל להעניק שירותי אחריות או ערבויות בדק לתקופות הנעות בין שנה לשנתיים. נושא זה מחייב המשך מעורבות ושמירה על יכולות ביצוע למשך תקופות אלה, אף לאחר שהפרוקטים מסתיימים.

6.1.8 <u>תחליפים למוצרי מגזר הפעילות ושינויים החלים בהם</u>

שירותי ההנדסה והביצוע יכולים להינתן על-ידי מהנדסים וקבלנים בעלי ידע בתחומים ספציפיים. היתרון ממנו נהנה מגזר ברן ישראל, הוא במצבת העובדים הרחבה של המהנדסים ובעלי המקצוע בעלי הניסיון העומדים לרשותו, במגוון הדיסציפלינות ההנדסיות השונות. להערכת החברה, בישראל קיים מספר מצומצם ביותר של גופים המסוגלים להציע מעטפת מלאה של שירותי פרויקט, דוגמת המעטפת אשר יש בידי ברן ישראל להציע.

6.1.9 <u>מבנה התחרות בתחום הפעילות ושינויים החלים בו</u>

פעילות שירותי ההנדסה בתחום התעשיה מאופיינת על ידי מספר מועט של חברות "גדולות" שיש להן יכולת לתת מענה מקצועי נדרש לפרויקט תעשיתי מולטידיסיפלינרי גדול ועתיר תכנון. פרויקט כזה מאופיין במורכבות הנדסית ורמת סיכון גבוהה - המחייב ידע ניהולי ברמה גבוהה ויכולת להתמודד עם חבילת תכנון של ספק טכנולוגיה. כמו כן לעיתים, פעילות כזו מחייבת שיתוף פעולה עם חברה זרה, והפעלת קבלני משנה וספקי ציוד בינלאומיים. מצד שני, ככל שמדובר בפרויקט בהיקף בינוני ומטה או רמת מורכבות נמוכה, כמות המתחרים הולכת וגדלה, ורמת הרווחיות יורדת. עקב כך, הרווחיות בתחום פעילות זה, הינה בעלת רגישות גבוהה לנפח וסוג הפעילות בכל פרויקט ופרויקט.

פעילות שירותי ההנדסה בתחומי תשתיות התחבורה ניזונה במידה רבה על ידי פרויקטים מהסקטור הציבורי (נתיבי ישראל, רכבת ישראל, משרדי ממשלה, מועצות מקומיות). עקב כך פעילות זו

מבוססת בחלקה על מכרזים ציבוריים, וחלקה גם על פי תעריפים מוגדרים כגון תעריף משרד הביטחון. בפרויקטים גדולים מתקיימים תהליכים של סינון מוקדם, הבוחנים את נסיון המציע, נסיון העובדים והחוסן הפיננסי של המציע. השילוב של היקף רחב של עובדים, יחד עם נסיון רב שנים מאפשר לחברות המגזר להתמודד בתחום זה אל מול מתחרותיה וברמת רווחיות ראויה.

תחום פעילות שירותים הנדסיים בפרוייקטי ביצוע - החברה פועלת בתחום זה במספר דיסיפלינות (טלקום, גז טבעי, בינוי תעשייתי, פרויקטי Turn Key). התחום מתאפיין בשילוב הן בפרוייקטים פשוטים מבחינה הנדסית והן מפרויקטים מורכבים הנדסית, וברמות סיכון משתנות. בהתאם, נדרש בתחום זה ידע ניהולי ויכולת לוגיסטית ברמות גבוהות, ולעיתים (רחוקות אמנם) גם חוסן פיננסי משמעותי. כמו כן לעיתים, הפעילות מחייבת הקמת שותפיות עם חברות זרות, והפעלת קבלני משנה וספקי ציוד בינלאומיים. עקב כך, כמות החברות הישראליות המסוגלות לעמוד בדרישות הפעילות היא קטנה יחסית. יחד עם זאת קיימת תחרות משמעותית מצד חברות זרות הפועלות בתחומי הפרויקטים האלה בארץ. לגבי פרויקטים מתחום זה בחו"ל, ההתמודדות היא מול חברות בינלאומיות, ומשתנות בהתאם למדינה, וללקוח.

6.2 <u>מוצרים ושירותים</u>

6.2.1 קיימים סוגים אופייניים של התקשרויות למתן שירותי הנדסה וביצוע על-ידי חברות ברן ישראל - שירותי נתר"ה מלאים או חלקיים (הכוללים ניהול, תכנון, רכש ופיקוח הקמה), שירותי ביצוע פרויקטים בשיטת "Turn-Key" ודומיו, שירותי איתור, רישוי, תכנון והקמה.

6.2.2 במרבית הפרויקטים, סוגי השירותים האמורים משולבים זה בזה. בכל פרויקט ופרויקט הלקוח מזמין שירותי הנדסה וביצוע, כולם או חלקם, כאשר במהלך הפרויקט, על-פי שיקול דעת הלקוח, יכול לחול שינוי, הן בסוג והן בהיקף השירותים (הגדלה או הקטנה) וכך גם בהכנסות בגינם. בדרך כלל הלקוח שומר לעצמו הזכות החד צדדית, להביא לסיום התקשרות מטעמי נוחות שלו וללא פיצוי. בכל התקשרות למתן שירותים, הקבוצה מתחייבת לתוצרים (המשתנים בהתאם לסוג ההתקשרות) בלוח זמנים נתון (היכול לכלול גם אבני דרך לביצוע). בחלק מההתקשרויות נקבע מנגנון של פיצוי מוסכם לטובת הלקוח בשל הפרת התחייבויות הנ"ל.

6.2.3 אופן ההתקשרות עם הלקוח מוכתב בדרך כלל על-ידו, וממילא אין לקבוצה העדפה כלשהי לצורת התקשרות אחת על פני אחרת.

א. <u>שירותי נתר"ה</u>

במסגרת הקמת פרויקטים, הן של פרויקטים תעשייתיים והן של פרויקטים אחרים, הקבוצה מבצעת שירותי ניהול, תכנון, רכש ופיקוח הקמה, הכוללים בדרך כלל את השירותים האופייניים כדלקמן:

(1) <u>ניהול פרויקט</u> - ניהול ותיאום בין הגורמים השונים המעורבים בהקמת הפרויקט, הכנת לוחות זמנים, אומדנים תקציביים ובקרה תקציבית, ומעקב על ביצועם בפועל.

(2) <u>תכנון</u> - תכנון התחומים ההנדסיים השונים הכלולים בפרויקט, ובכלל זה תכנון כללי ותכנון מפורט של החתכים והתחומים ההנדסיים המסוימים לאותו הפרויקט, כמו הנדסת תהליך, הנדסה אזרחית, הנדסת מכונות, הנדסת צנרת, הנדסת מכשור ובקרה, הנדסת חשמל וכדומה.

(3) <u>שירותי רכש</u> - הכנת מפרטים וכתבי כמויות המשמשים את הלקוח, במסגרת מכרזים ו/או בקשה להצעות מחיר של הלקוח, לספקי ציוד ולקבלני ביצוע עבודות בינוי והרכבה בפרויקט, השוואת ובחינת הצעות, המלצה על בחירת ספק הציוד או קבלן הביצוע, וסיוע טכני בהפצת חוזים והזמנות.

(4) <u>פיקוח הקמה</u> - פיקוח על טיב ביצוע עבודות הקבלנים, בדיקת כמויות, אישור חשבונות וכדומה.

(5) כחלק משירותי הנתר"ה, חברות ברן ישראל מעמידות לרשות הלקוח, ועל-פי דרישתו מדי פעם בפעם, כח אדם מקצועי על דרך ההשמה של מהנדסים, טכנאים וצוות טכני, כתגבור לצוותים הטכניים של הלקוח (להלן "**שירותי הנדסה שוטפים**"). מתן השירותים השוטפים נעשה בדרך כלל על-פי הסכמי מסגרת בין חברה מחברות ברן ישראל ללקוח, לתקופות הנעות בין מספר חודשים למספר שנים, כאשר בהסכמים אלו נקבע המחיר לשעת עבודה בו יחויב הלקוח. לעיתים, נקבע גם ההיקף המקסימאלי הכולל של שעות העבודה אשר יינתנו ללקוח, בין במסגרת חודשית ובין במסגרת הפרויקט כולו. במסגרת זו של שירותי הנדסה שוטפים, סדרי עדיפויות ולוח הזמנים של ביצוע השירותים על ידי העובד נעשה בדרך כלל על-ידי הלקוח.

ב. <u>שירותי ביצוע הפרויקטים בשיטת "Turn-Key" ודומיו</u>

(1) ככלל, בפרויקט "Turn-Key", הקבוצה מקבלת על עצמה, באמצעות מי מחברות ברן ישראל המתקשרת עם הלקוח, את האחריות הכוללת לביצוע כל שלבי הפרויקט, ובכלל זה התכנון, הניהול, הרכש וההקמה, עד להשלמתו ומסירתו ללקוח כפרויקט ו"מוצר" מוגמר, בלוח זמנים מוגדר מראש (להלן: "**ההסכם העיקרי**").
התקשרויות הקבוצה בפרויקטים במתכונת "Turn-Key" אינן בעלות אופי קבוע והן משתנות מפרויקט לפרויקט בהתאם לדרישות הלקוח.

(2) הקבוצה מבצעת את הפרויקט ומשתמשת בעובדיה, בקבלני משנה, ספקי ציוד וטכנולוגיה ובנותני שירותים (להלן: "**קבלני המשנה**"), איתם היא מתקשרת בהסכמים נפרדים. בהתאם לכך ולאמור בהסכם העיקרי, האחריות העיקרית ובדרך כלל הבלעדית מול הלקוח היא של הקבוצה גם בגין העבודות, הציוד, השירותים שבוצעו או סופקו ע"י קבלני המשנה.

(3) בשיטת "Turn-Key", הקבוצה מבצעת ומעמידה במסגרת התחייבויותיה בהסכם העיקרי ללקוח, לא רק את כל מרכיבי הנתר"ה כמוסבר לעיל, אלא היא גם לוקחת על עצמה אחריות עבור רכיבי האישורים וההיתרים, הרכש, הביצוע ובכלל זה דרישות הבטיחות במהלך בניית הפרויקט, ופעמים רבות גם עבור רכיבי הידע ותוצרי הפרויקט. יש והקבוצה נדרשת לארגן או להיות מעורבת בהשגת חבילת המימון לפרוייקט עבור הלקוח.

במסגרת זו הקבוצה אחראית גם על איתור, מיון, ניהול משא ומתן והתקשרות עם קבלני המשנה בפרוייקט, והיא זאת הנוטלת כלפי הלקוח את הסיכון הכרוך בכך (ובכלל זה סיכון בגין שינוי בתמחור, עליית מחירים, אי עמידה בלוח הזמנים לביצוע, טיב הביצוע, הצורך בעבודה חוזרת או אי עמידה בדרישות טיב ואיכות של המוצר הסופי, סיכוני אשראי ומימון וכו'). מאידך, במסגרת ההתקשרות בהסכם העיקרי, הקבוצה היא זו הזכאית לתמורה בגין הסיכונים לעיל ולהטבות כלכליות העשויות לצמוח לה מביצוע הפרויקט ובכלל זה גם במקרה בו הקבוצה הצליחה לאתר ספק זול יותר, ו/או במקרה בו חלו ירידות מחירים במהלך הביצוע ו/או במקרה בו הקבוצה הצליחה לקצר את לוחות הזמנים בביצוע הפרוייקט, וכדומה.

בהסכם "Turn-Key", הלקוח משלם ישירות לקבוצה בגין ביצוע הפרוייקט בשלמותו, כאשר הקבוצה היא האחראית הבלעדית כלפי הלקוח (שאין לו דין ודברים עם קבלני המשנה של הקבוצה) והקבוצה היא הנושאת בכל סיכוני הפרויקט ובכלל זה כמפורט להלן.

הקבוצה נושאת בכל העלויות ובכלל זה תשלום לעובדיה ולקבלני המשנה, ללא קשר לתקבוליה מהלקוח. בחלק מהמקרים הקבוצה פועלת לכך כי בהסכם ההתקשרות שלה על קבלן המשנה יקבע כי מועד התשלום לקבלן המשנה יהיה במתכונת "גב אל גב" למועד תקבוליה מהלקוח. יצויין, כי לרוב סעיפי "גב אל גב" אינם מתממשים מקום בו מתעוררת מחלוקת עם הלקוח.

במקרים של שינוי בהיקף ההתקשרות עם הלקוח, המחיר המעודכן ייקבע בין הלקוח לקבוצה בלבד, שכן קבלני המשנה כאמור אינם צד להסכם העיקרי.

היקף פרויקט "Turn-Key" יהיה עבור הקבוצה תמיד גדול יותר מאשר היקף פרויקט הנתר"ה המקביל, אם כי כאמור לעיל, גם הסיכון גדול יותר היות והקבוצה נוטלת על עצמה כלפי הלקוח במסגרת פרויקט "Turn-Key" גם את סיכוני קבלני המשנה והמוצר הסופי.

התמחור של פרויקט "Turn-Key" על ידי הקבוצה יכלול אלמנטים רבים של תמחור, בדיקה וסיכון אשר אינם קיימים בפרויקט נתר"ה (בין היתר עלויות הרכש, ספק הידע, קבלני הביצוע, המימון, וכו').

אופן התשלום של הלקוח בפרויקט "Turn-Key" לא שונה במהותו מהמתואר מאופן התשלום של לקוח עבור שירותי נתר"ה, אם כי סיכוני האחריות, הביטוח, האשראי, צרכי המימון וההון החוזר בהתקשרות בפרויקט "Turn-Key" יביאו להיקפי תשלום גדולים יותר.

יודגש כי התיאור לעיל של התקשרות בשיטת "Turn-Key" אינה בגדר משנה סדורה קבועה, ורכיביה משתנים ושונים מפעם לפעם הן במרכיבי המטלות מחד והן במרכיבי האחריות והסיכון מאידך, והכל בהתייחס לטיבו של כל פרויקט ופרויקט (כך לדוגמא, יכול ובפרויקט "Turn-Key" הלקוח מתקשר במישרין עם ספק הידע והטכנולוגיה והקבוצה אחראית לתכנון, ניהול וביצוע של יתר רכיבי הפרויקט).

ג. <u>שירותי איתור, רישוי, תכנון והקמה (בתחום תשתיות התקשורת)</u>

בתחום תשתיות התקשורת, חברה מחברות ברן ישראל הפועלת בתחום, מופנית על-ידי הלקוח למיקומים גיאוגרפיים אותם איתר הלקוח, לשם ביצוע עבודות הקמת תשתית.

במסגרת שירותים אלו יש לאתר נקודה מדויקת אשר תוכל לשמש כאתר עבור הלקוח. שלב הגדרת מיקומו המדויק של האתר כולל, בדרך כלל, גם משא ומתן עסקי, עם בעל הזכות במקרקעי האתר על תנאי ההרשאה לשימוש במקום.

לאחר שלב האיתור, הלקוח מתקשר במישרין עם בעל הזכויות באתר, בהסכם המקנה ללקוח את הזכות להשתמש במקרקעין. בהמשך לכך ניתנים ללקוח שירותי תכנון וכן שירותי רישוי, דהיינו הכנת המסמכים הדרושים לשם קבלת ההיתרים הנדרשים לשם התקנת התשתיות והקמת האתר הרלבנטי.

לאחר קבלת היתר הבנייה מבוצעות הפעולות הבאות:

(1) תכנון הקונסטרוקציה ההנדסית.

(2) בניית האתר בתצורתו המלאה, כולל תורן, מבני תקשורת וכל התשתיות הדרושות לשם הפעלת האתר על-ידי המפעילים.

בתחום תשתיות התקשורת, מרבית ההתקשרויות למתן שירותי "Turn-Key" נעשות בצורת הסכמי מסגרת, כאשר תמהיל השירותים נקבע על-פי הזמנת הלקוח כפי שמועברות על-ידו מעת לעת.

6.3 <u>פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים</u>

6.3.1 שירותי ההנדסה והביצוע הניתנים על-ידי חברות ברן ישראל הינם מגוונים ומורכבים, כאשר אין כמעט פרויקט אחד הדומה למשנהו, ושירותי ההנדסה והביצוע או השילוב ביניהם משתנים מפרויקט לפרויקט.

6.3.2 להלן הסכום והשיעור מסך הכנסות הקבוצה במגזר ברן ישראל של הכנסות הנובעות מכל קבוצת מוצרים או שירותים דומים הניתנים על ידי ברן ישראל:

סה"כ מגזר ברן ישראל (אלפי ש"ח)	2015	2014	2013
הכנסות המגזר	189,921	230,411	251,614
שיעור מסך הכנסות הקבוצה	40%	46%	47%
רווח (הפסד) תפעולי	(3,422)	(2,415)	21,627
שיעור מהרווח התפעולי של הקבוצה	--	--	--
תחום פעילות הנדסה (מיליוני ש"ח)	**2015**	**2014**	**2013**
הכנסות תחום הפעילות	20,595	57,943	57,534
שיעור מסך הכנסות הקבוצה	4%	12%	11%
שיעור אופייני לרווח התפעולי של פרויקטים בתחום הפעילות	--	--	--
תחום פעילות בינוי ותשתיות (מיליוני ש"ח)	**2015**	**2014**	**2013**
הכנסות תחום הפעילות	92,803	93,824	90,659
שיעור מסך הכנסות הקבוצה	20%	19%	17%
שיעור אופייני לרווח התפעולי של פרויקטים בתחום הפעילות	20%	19%	17%
תחום פעילות ביצוע (מיליוני ש"ח)	**2015**	**2014**	**2013**
הכנסות תחום הפעילות	76,523	78,644	103,421
שיעור מסך הכנסות הקבוצה	16%	16%	19%
שיעור אופייני לרווח התפעולי של פרויקטים בתחום הפעילות	--	--	6%

6.4 לקוחות

6.4.1 הקבוצה מעניקה שירותים במגזר ברן ישראל למגוון רחב של לקוחות הפועלים בתחומים שונים וביניהם: מפעלים תעשייתיים במירב תחומי הייצור, מוסדות ציבור וחינוך, מוסדות רפואה, רשויות וחברות כלכליות, הנפט והפטרוכימיה, הכימיה והאלקטרוניקה, תעשיות הרפואה והביוטכנולוגיה, התחבורה ותשתיות התחבורה, אנרגיה מתחדשת, מפעלי מזון, משרדי ממשלה וגופים ממשלתיים, מפעילי תקשורת סלולארית, ספקי גז טבעי ותחנות כח.

6.4.2 למגזר ברן ישראל עשרות רבות של לקוחות, המתקשרים עם חברות המגזר, לקבלת שירותי הנדסה בתחומים שונים.

בתחום שירותי ההנדסה בתעשיה, אין לקוח מהותי אחד. חברות בתי הזיקוק בחיפה ובאשדוד תרכובות ברום ומפעלי ים המלח, חברות סופרגז, סלקום, נתיבי הגז לישראל ורותם אמפרט נגב בע"מ, הם הלקוחות העיקריים בארץ של תחום הפעילות.

בתחום שירותי ההנדסה בתשתיות התחבורה, אין לקוח מהותי אחד. רכבת ישראל (אשר במהלך שנת 2015 הודיעה על הפסקת ההתקשרות עם ברן ישראל בפרויקט חשמול הרכבת), נתיבי ישראל, רשות שדות התעופה ומשרד הביטחון, הם הלקוחות העיקריים של תחום הפעילות.

בתחום שירותי הביצוע, הלקוחה העיקרית, אשר יתרה עלתה על 10% מסך יתרת הלקוחות ל 31 בדצמבר 2015 היתה אחת מחברות כי"ל.

יצוין כי למועד הדוח, אין לחברה לקוח תחת מגזר ברן ישראל, אשר שיעור ההכנסות ממנו הינו בשיעור של 10% או יותר מהכנסות הקבוצה.

6.4.3 לעניין התפלגות מכירות הקבוצה לפי מאפייני הלקוחות של החברה, לאחר בחינת הנושא, מצאה הקבוצה שהמאפיין הניכר והמשפיע ביותר מבחינת התפלגות המכירות הינו המשתנה הגיאוגרפי ביחס ללקוחותיה. מדינת/ איזור הפעילות משפיע על קושי הביצוע, חשיפות (ביצוע, מטבע, משטר וממשל, ועוד רבים), תיקצוב ותימחור (כגון עלויות עובדים מול עלויות קבלני משנה, ועוד), ביטוחים, תנאי תשלום ורבים נוספים.

משתנה זה עולה, לאור בחינת הקבוצה, על הגדרות אפשריות אחרות העשויות להוות מעין "מכנה משותף" להתפלגות מכירות- כגון סוג לקוח (ממשלתי, ציבורי, פרטי גדול / קטן, וכדומה), אופי לקוח, תחום פעילות (כל עוד מדובר בתחומי הפעילות המוכרים של הקבוצה), וכדומה.

6.4.4 לפרטים בדבר התפלגות המכירות לפי אזורים גיאוגרפים, ראו באור 35 ג' בדוחותיה הכספיים המאוחדים של החברה ליום 31 בדצמבר 2015.

6.5 שיווק והפצה

6.5.1 מטרת פעילות השיווק היא קבלת עבודות והזמנות חדשות מלקוחות קיימים וחדשים. פעילות השיווק מבוססת בעיקרה על מימוש קשרים עם יזמים וחברות במשק הישראלי, השתתפות במכרזים והגשת הצעות למזמינים.

6.5.2 הקבוצה, באמצעות חברות ברן ישראל, משווקת את שירותיה במגזר באמצעות מנהליה הבכירים ועובדיה המקצועיים. אסטרטגיית הקבוצה הינה לפעול להתקשרות בעיקר מול לקוחות הנחשבים מובילים בתחומם.

6.6 צבר הזמנות

6.6.1 הפרויקטים במגזר ברן ישראל תחומים בפרקי זמן מוגדרים, המסתיימים עם מסירת הפרויקט ללקוח. פרויקט הנדסי עשוי להימשך ממספר חודשים ועד יותר משלוש שנים. משמעות הדבר היא, שבתחילת כל שנה קלנדארית, עומד לרשות מגזר ברן ישראל, צבר הזמנות (בפרויקטים ההנדסיים) בהיקף נחזה (אשר כל פרויקט הכלול בו עשוי לגדול או להצטמצם על פי שיקול הדעת הבלעדי של הלקוח) שהינו בד"כ נע בין 40% ועד 70% בלבד מהיקף פעילות המגזר בפועל, באותה השנה, כפי שניתן יהיה לבחון בסוף השנה בדיעבד. יתר על כן, ישנם פרויקטים אשר אורך חייהם הינו קצר יחסית ועשוי להימשך ממספר שבועות ועד כמספר חודשים בודדים. למועד הדוח, קיים פרוייקט

הנדסי גדול היקף שהחל ב 2015 וצפוי להסתיים ב 2016 המהווה חריג מהמתואר באופן כללי לעיל בסעיף זה - ראה להלן בסעיף 8.7.2 הסכמים מהותיים בפרק ד' להלן.

6.6.2 ההחלטה הסופית לגבי ביצוע פרויקט, מתקבלת בדרך כלל בהתראה קצרה של מספר חודשים, והיקפו ומימושו של כל פרויקט עשוי להשתנות במהלך אותם החודשים ו/או במהלך ביצוע הפרויקט עצמו, בהתאם לדרישות הלקוח והתקציב העומד לרשותו.

6.6.3 המגמות בשוק הישראלי והאווירה הכלכלית - יש בהם כדי להשפיע על צבר ההזמנות של המגזר, כפי שפורט לעיל.

6.6.4 עיכוב או השהייה של תקציבי ממשלה, שינוי של תקציבים קיימים, עיכובים לא צפויים בלוחות זמנים, שינויי חקיקה, משברים מדיניים ואירועים ביטחוניים, הגבלות במתן אשראי על-ידי הבנקים, שינוי בתהליך קבלת ההחלטות במגזר הציבורי ועוד, כל אלו משפיעים על היקף ההשקעות במשק, וכתוצאה מכך יש בהם כדי להשפיע באופן ישיר על היקפי פעילות המגזר, כאשר מחד יכול ופרויקט ייפסק במהלך ביצועו, ומאידך פרויקט שהחל כפרויקט בהיקף מצומצם - צומח לפרויקט בהיקף משמעותי.

6.6.5 בנוסף לאמור לעיל, יש לראות את ההתקשרויות המהוות את צבר ההזמנות כהתקשרויות הכפופות לזכות הנתונה למזמין לסיים ו/או לצמצם ההתקשרות בכל עת, שהינה זכות הניתנת דרך קבע בהתקשרויות מגזר ברן ישראל. בהתאם לכך, הגדרתן של ההתקשרויות הנ"ל כ"הזמנות מחייבות" כפופה להערה בדבר זכות המזמין לסיים ו/או לצמצם ההתקשרות בכל עת כמפורט לעיל.

6.6.6 להלן פרטים אודות צבר ההזמנות, אשר טרם הוכרו כהכנסות בדוחות הכספיים של הקבוצה במגזר ברן ישראל, לפי מוצרים עיקריים (במיליוני ש"ח):

לפי תחומי פעילות במיליוני ש"ח	ליום 31 בדצמבר 2015	ליום 31 בדצמבר 2014	ליום 31 בדצמבר 2013
תחום פעילות הנדסה	11	11	47
תחום פעילות בינוי ותשתיות	79	164	174
תחום פעילות שירותי הנדסה בביצוע	176	100	61
סה"כ	**266**	**275**	**282**

6.6.7 בהכנסה מפרויקטים הנדסיים, צפויים תנודות ושינויים בין הרבעונים, וזאת בעקבות שינויים בלתי צפויים המאפיינים פרויקטים הנדסיים, כגון דחייה ועיכובים, בין על-ידי הלקוח ובין על-ידי גורמים חיצוניים (כגון: רשויות), ולעיתים נדירות יותר, קיצור לוח הזמנים והקדמת סיום הפרויקט.

6.6.8 לתאריך הסמוך לפרסום הדוחות לא חל שינוי משמעותי בהיקף צבר ההזמנות ביחס לצבר שהיה נכון לתאריך סוף השנה, דבר המדגיש את העובדה כי משך התקופה הנדרש לקבלת פרויקט גדול, הינו ארוך ואינו דבר שבשגרת היומיום.

6.7 תחרות

6.7.1 מגזר ברן ישראל מאופיין בתחרות רבה מאוד, לה שותפים משרדי הנדסה קטנים המעסיקים מספר קטן של עובדים, משרדי תכנון והנדסה בינוניים הנותנים שירותים במספר מצומצם של תחומים בהם פועלת הקבוצה, ועד לתאגידי הנדסה גדולים המציעים מגוון רחב של שירותים.

6.7.2 ככל שהפרויקט הינו בהיקף גדול ומספר התחומים בו מורכב, מצטמצם מספר המתחרים והגופים היכולים לתת מענה לצרכי הלקוח. לאור כך, הקבוצה שואפת להשתתף בפרויקטים בעלי היקף גדול ככל האפשר, כאשר בפרויקטים כאלו בא יתרונה לידי ביטוי, ביכולתה להעמיד מגוון גדול של בעלי מקצוע ופתרונות למגוון דרישות הלקוח בדיסציפלינות השונות.

6.7.3 מרבית המתחרים במגזר ברן ישראל, הנם גופים פרטיים אשר אינם מחויבים בדיווח ציבורי. להערכת החברה, נכון למועד הדוח, הקבוצה הנה הגוף הגדול ביותר הפועל בשוק הישראלי בתחום פעילות המגזר בסיכום ואיחוד, אך אינה בהכרח הגדולה ביותר בכל התחומים הספציפיים בתוך המגזר.

6.7.4 למיטב ידיעת החברה, המתחרים העיקריים של הקבוצה במגזר ברן ישראל בפעילותו העיקרית - בארץ, הינם קבוצת תהל, חברת לודן, חברת גליל הנדסה, ח.מר וכן חברות ביצוע קבלניות כגון קבוצת אלקטרה, שבמהלך השנים האחרונות פיתחו אצלם גם יכולות הנדסיות חלקיות, כגון תכנון או ניהול פרויקטים.

6.8 רכוש קבוע, מקרקעין ומיתקנים

משרדי הקבוצה ממוקמים בישראל בעומר, בית דגן ונשר מכוח הסכמי שכירות - לעניין זה ראה חלק ראשון פרק ד' סעיף 8.7.1 "הסכמים מהותיים".

6.9 הון אנושי

6.9.1 להלן המבנה הארגוני של מגזר ברן ישראל ל 2015:



החל מ 2016 , הדגש מתוכנן שיעבור ליחידות העיסקיות עצמן, תוך קבלת שירותים הנדסיים מרוכזים מיחידת תפעול.

6.9.2 נכון ליום 31 בדצמבר 2015, הועסקו על-ידי הקבוצה במגזר ברן ישראל עובדים, על-פי תחומי הפעילות שלהלן:

התפקיד	מספר העובדים ליום 31 בדצמבר 2015	מספר העובדים ליום 31 בדצמבר 2014	מספר העובדים ליום 31 בדצמבר 2013
מנהלים בכירים	17 (הנדסה-8, בינוי ותשתיות -4, ביצוע-5)	18 (הנדסה-8, בינוי ותשתיות -4, ביצוע-6)	21 (הנדסה-10, בינוי ותשתיות -4, ביצוע-7)
מנהלי תחומים	35 (הנדסה-14, בינוי ותשתיות -3, ביצוע-18)	39 (הנדסה-15, בינוי ותשתיות -3, ביצוע-21)	46 (הנדסה-21, בינוי ותשתיות -3, ביצוע-22)
עובדים מקצועיים	432 (הנדסה 108, בינוי ותשתיות -216 ביצוע-108)	473 (הנדסה 122, בינוי ותשתיות -215, ביצוע-136)	499 (הנדסה-143, בינוי ותשתיות -228, ביצוע-128)
סה"כ	484 (הנדסה-130, בינוי ותשתיות -223, ביצוע- 131)	530 (הנדסה-145, בינוי ותשתיות -222, ביצוע-163)	566 (הנדסה-174, בינוי ותשתיות -235, ביצוע-157)

במהלך השנה, חלה ירידה קלה במספר המועסקים, שנבעה בעיקרה מירידה בתחומי ההנדסה והביצוע.

6.9.3 הקבוצה משקיעה משאבים בהדרכת עובדיה בתחומי פעילות המגזר, בהתאם לאופי העבודה של העובד והתחום בו הוא עוסק, בין היתר, בתחומי רישוי הנדסי ובטיחות. בנוסף, הקבוצה דואגת לכך שעובדיה הבכירים ישתתפו בהשתלמויות פנימיות העוסקות בכלי ניהול הפרוייקט והבקרה, ולעיתים בתערוכות מקצועיות וסמינרים חיצוניים, וזאת על מנת לשמור על הרמה המקצועית הגבוהה של העובדים ולהתעדכן בחידושים ועדכונים.

6.9.4 לפרטים בדבר תיאור תוכניות תגמול לעובדים, ראה סעיף 8.2.5 בפרד ד' להלן.

6.9.5 לפרטים בדבר הטבות וטיבם של הסכמי העסקה, ראה סעיף 8.2.6 בפרד ד' להלן.

6.9.6 לפרטים בדבר שינויים מהותיים שחלו במצבת העובדים במהלך התקופה הנסקרת בדוח, ראה סעיף 8.2.3 בפרק ד' להלן.

6.10 <u>חומרי גלם וספקים</u>

לחברות ברן ישראל אין תלות בספק או בקבלן משנה עיקרי. מערכת הרכש של המגזר, מנהלת מאגר ספקים וקבלני משנה מהארץ ומחו"ל אשר מתעדכן באופן שוטף.

6.11 <u>הון חוזר</u>

נושא זה מתואר במסגרת פעילות הקבוצה בכללותה. ראה חלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.3 לדוח תקופתי זה.

6.12 <u>השקעות</u>

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 10.

6.13 <u>מימון</u>

נושא זה מתואר במסגרת פעילות הקבוצה בכללותה. ראה חלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.5 לדוח תקופתי זה.

6.14 <u>מיסוי</u>

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 19.

6.15 <u>מגבלות ופיקוח על פעילות התאגיד</u>

6.15.1 פעילות הקבוצה במגזר כפופה לחוקים ולתקנים שונים, ובכללם דיני התכנון והבנייה ודיני הבטיחות למיניהם, ומחייבת בין היתר, העסקת מהנדסים מוסמכים ומורשים.

6.15.2 בפרויקטים מסויימים, הגורם המבצע נדרש לעמוד בתקני ISO לניהול איכות ו/או ניהול איכות הסביבה ו/או ניהול הבטיחות. בהתאם לכך, אותן חברות הנדרשות להסמכות ואישורים אלה לצורך הגשת הצעות במכרזים שבתחום פעילותן, מחזיקות באישורים המתאימים, ובכלל זה תקני ISO-

9001:2008 לניהול ובקרת איכות, ISO 14001:2004 לניהול סביבתי, ות"י 18001:2007 לניהול הבטיחות. בנוסף, בפרויקטים ספציפיים, על הגורם המבצע במגזר ברן ישראל להיות מורשה בתחומים מוגדרים לאותו צורך. בהתאם עליו להצטייד או לקבל מספר ספק, אישור לסיווג ביטחוני, להיות רשום כקבלן בעל סיווגים רלבנטיים, וכדומה.

6.16 <u>הסכמים מהותיים</u>

ראה פירוט בחלק הראשון, פרק ד', סעיף 8.7 לדוח תקופתי זה.

6.17 <u>הליכים משפטיים</u>

ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 18.

6.18 <u>יעדים ואסטרטגיה עסקית</u>

6.18.1 הקבוצה מתכננת כי מגזר ברן ישראל ימשיך להתבסס בשנים הקרובות בשוק הישראלי. בין היתר, הקבוצה מעוניינת להשתלב בפרויקטי תשתית ופרויקטים ממשלתיים רחבי היקף בתחומי התשתיות התחבורה וכו'.

6.18.2 מאמץ רב מתוכנן להמשיך להיות מושקע במיקוד היחידות העסקיות במגזר כל אחת לפי תחום עיסוקה, ובשימוש בכלי ניהול פרוייקט ובקרה מתקדמים, על מנת להגיע ליעד של שיפור הרווחיות הגולמית במגזר.

6.18.3 בנוסף, הקבוצה מתכננת כי מגזר ברן ישראל, יתמקד בניצול היתרון הנובע מקיומם של הסיווגים השונים (קבלניים, ביטחוניים, ISO) על ידי השתתפות בפרוייקטים הדורשים סיווגים שכאלה.

6.19 <u>צפי להתפתחות בשנה הקרובה</u>

6.19.1 <u>הנדסה:</u>

בשנת 2016, בכוונת החברה להתמקד בשוק הלקוחות המסורתי, תוך חידוש הקשרים עם לקוחות וספקי עבודה, עימם לחברה היו בעבר קשרים עסקיים, קבלת עבודות ופרויקטים כבר במהלך השנה הקרובה מלקוחות אלה (להערכת החברה, פרויקטים אלו יהיו, ככל הנראה, קטנים יחסית בהיקפם, אם כי לאור היעד והמאמץ שהוחלט עליו בעניין זה, צופה החברה, כבר בשנה הקרובה, לקבל פרויקט אחד או יותר בהיקפים גדולים בישראל).

6.19.2 <u>בינוי ותשתיות:</u>

בהמשך לאמור בסעיף 6.18.3 לדוח התקופתי לשנת 2014, וכפועל יוצא מכך, מקווה החברה להתקשר בהסכם לביצוע ולקבל פרויקט רחב היקף אחד או יותר, המבוסס על תקציבים ויעדים של משרדי ממשלה או חברות ממשלתיות בתחום התשתיות ו/או הבינוי; השתתפות במכרזים בתחומי התשתית והמגזר הביטחוני בישראל, וזכיה לפחות בחלק ממכרזים אלה. המשך העמקת הקשר והביצוע בתחומי תשתיות התחבורה למיניהן – כבישים, מסילות, מינהור.

6.19.3 <u>ביצוע:</u>

המשך השקעת המאמצים להשתתפות במכרזים הכוללים גם שירותי ביצוע, הן בתחומי המים (בעיקר מט"שים וטיפול אחר במים) והן בתחומי האנרגיה; זכיה באחד או יותר ממכרזים אלה, והתחלת ביצוע בפועל כבר במהלך השנה. השתלבות בפועל במהלך השנה, והתחלת עבודה, בפרויקט אחד לפחות במתכונת אחריות מלאה.

בהמשך לאמור לעיל, תחילת ביצוע עבודות בפרויקט אחד או שניים שיגיעו ממגזר הפעילות של ברן אינטרנשיונל (ראה הרחבה תת הכותרת תיאור מגזר הפעילות ההנדסית במסגרת ברן אינטרנשיונל).

6.20 <u>מידע בדבר שינוי חריג בעסקי התאגיד בתקופה שלאחר מועד הדוחות הכספיים</u>

לאחר מועד הדוחות הכספיים ועד מועד פרסום דוח זה, לא חלו שינויים חריגים בעיסקי ועיסוקי המגזר.

6.21 <u>מידע כספי לגבי איזורים גיאוגרפיים</u>

ראה ביאור 35 ג לדוחות הכספיים (בהתאם ל IFRS8).

הקבוצה רואה את פעילות מגזר ברן ישראל כאיזור גאוגרפי אחד, מאחר ואיפיון ופילוח פעילותה בישראל הינו בהתאם לסוגי הפרוייקטים בכל תחום, ללא חשיבות או שונות מיוחדת ביחס לאיזור הגיאוגרפי בתוך ישראל בו מתבצע הפרוייקט. זאת, הן מאחר והסביבה העיסקית והרגולטורית בישראל דומה, והן גם ,בשל היות לקוחות החברה עצמם (בחלקם) פרושים בתחומי המדינה ביותר מאיזור ספציפי אחד.

6.22 <u>דיון בגורמי סיכון</u>

נושא זה מתואר במסגרת פעילות הקבוצה בכללותה. ראה חלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.12 לדוח תקופתי זה.

7. תיאור מגזר הפעילות ההנדסית במסגרת ברן בינלאומי ("ברן אינטרנשיונל")

7.1 מידע כללי על מגזר הפעילות

7.1.1 מבנה מגזר הפעילות ושינויים החלים בו

א. מגזר ברן אינטרנשיונל מרכז את כל הפעילות הפרויקטלית-הנדסית בכל תחומי העיסוק של הקבוצה בחו"ל, ובכלל זה הפיתוח העיסקי, איתור הזדמנויות, יצירת שיתופי פעולה וניהול הפרויקטים.

חברות המגזר פועלות באזורים הגאוגרפים הרלוונטים, בשני תחומים עיקריים:

האחד - בתחום תשתיות התקשורת, הכולל איתור, רישוי, תכנון, רכש ולוגיסטיקה, פיקוח, ניהול, ביצוע ותחזוקה של אתרי תקשורת.

והשני - בתחום התשתיות הכללי, כאשר חלקו מתמקד בתחום ההנדסה האזרחית המשיקה לתחום תשתיות התקשורת כדוגמת תשתיות אזרחיות, תשתיות גז ותשתיות אנרגיה סולארית, וחלקו האחר מתמקד בפרויקטים כוללים בתחומי התשתיות הלאומיות (כגון: פרויקטי טיפול והולכת מים לשימוש חקלאי או ביתי, תחנות כח, תחומים תעשייתיים ובטחוניים וכדומה). הפרויקטים מהסוג השני מבוצעים בדרך כלל בשיטת ה- "Turn–Key"[3], כאשר הלקוח הסופי הוא בדרך כלל גוף ממשלתי או מעין ממשלתי. לרוב, תנאי מתלה לתוקף ההתקשרות, הוא כניסתו לתוקף של הסכם הלוואה, במסגרתו, גוף פיננסי מסחרי יעמיד ללקוח הסופי הלוואה לשם מימון הפרויקט.

ב. בתקופת הדוח המשיך המגזר בפעילות שיווקית ובמאמצי פיתוח עיסקי בחו"ל, אשר התמקדו בפיתוח וקידום פרויקטים בעלי היקף פוטנציאלי ניכר, אשר מתאפיינים בפרקי זמן ארוכים הנדרשים עד למועד ההתקשרות ולתחילת מימושם.

ג. במהלך 2015 מגזר ברן אינטרנשיונל נוהל כולו על ידי מנכ"ל המגזר ומטה ניהולי אחד, למעט הפעילות ברוסיה המנוהלת ישירות על ידי מנכ"ל הקבוצה.

לפירוט המבנה הארגוני של הקבוצה, ראה חלק ראשון, פרק א', סעיף 1.10, לדוח תקופתי זה.

7.1.2 א. גרמניה

הקבוצה פועלת בגרמניה מאז שנת 2001 באמצעות Baran Telecom Networks GmbH - תאגיד גרמני הנמצא בשליטה מלאה של החברה ("BTN").

במהלך שלוש השנים האחרונות, הפעילות בגרמניה, כללה הקמת מאות אתרי סלולאר וקווי תקשורת אחרים, לרבות תחום הסיבים האופטיים, וכן פעילות בתחום התשתיות הכללי. למרות ההיקפים השנתיים הגדולים יחסית של עבודה ופרוייקטים במדינה זאת (כ

[3] לשיטת ה- "Turn–Key" ראה חלק ראשון, פרק ג' סעיף 6.2 ב (3)

20-25 אחוז מכלל מחזור הפעילות המאוחד של הקבוצה בשנים האחרונות) , הרווחיות נמוכה ולעיתים שלילית, ותזרים המזומנים נדרש לסיוע והזרמה מפעם לפעם. **לאור הסיכונים הגלומים ומשמעותם ביחס לקבוצה בכללותה כמתואר לעיל , כלל הפעילות ומבנה הפעילות בגרמניה נמצא כעת במוקד הטיפול ותשומת הלב הניהולית של הקבוצה.**

ב. <u>ארצות הברית</u>

בסוף שנת 2013 הופסקה פעילות המגזר במדינה זו בשל היקפה המצומצם. למועד הדוח, אין למגזר פעילות בארה"ב.

ג. <u>שוויץ</u>

הקבוצה פעלה בשוויץ עד סוף ספטמבר 2015 באמצעות BARAN SWITZERLAND AG (להלן: "BSAG"), תאגיד שוויצרי אשר הוקם בשנת 2014 והוחזק ב- 80% על ידי BTN.

בסוף ספטמבר שנת 2015, לאור היקף הפעילות הנמוך, ההפסדים שנגרמו ובהיעדר צפי לשיפור, הוחלט ע"י דירקטוריון BSAG להפסיק את פעילותה וננקטו ההליכים הדרושים לשם כך. למועד הדוח אין למגזר פעילות בשוויץ.

ד. <u>רומניה</u>

פעילות הקבוצה ברומניה החלה בשנת 2002 באמצעות חברות מקומיות בשליטתה.

בשנים האחרונות, כמו גם בשנת 2015, הפעילות ברומניה מתרכזת בפרויקט מתמשך של שיפוץ בית חולים באחת מערי רומניה. פעילות זאת, המבוססת על תקציב שנתי מאושר, הינה בהיקף של מיליוני יורו מידי שנה.

ה. <u>תאילנד</u>

הקבוצה פועלת בתאילנד מאז שנת 2001 באמצעות Baran Raviv Telecom Thailand Ltd ("BRT") - חברת בת בשליטה מלאה של החברה.

בתחילת שנת 2012, BRT חתמה עם חברת תקשורת מקומית על הסכם מסגרת לביצוע אתרי תקשורת בשיטת "Turn-Key", אשר הביא לעליה בהיקף פעילותה. הסכם זה המשיך להניב הכנסות ורווחים משמעותיים ל- BRT במהלך השנים 2013 - 2015. במהלך שנת 2014, BRT חתמה עם אותו הלקוח על הסכם מסגרת נוסף אשר במסגרתו התקבלו הזמנות לביצוע בפועל. לענין זה ראה גם האמור בחלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.4.6.

ו. <u>ויאטנם</u>

חברת בת בשליטה מלאה של החברה ממגזר ברן אינטרנשיונל, חתמה ביום 16 בספטמבר 2013, על הסכם ראשוני בהיקף של כ- 80 מיליון דולר ארה"ב, להקמת

פרויקט תעשייתי (בשיטת "Turn-Key") במדינה בחו"ל. הקמת הפרויקט והוצאתו אל הפועל מותנית, בין היתר, בהסכם מימון לו יהיו שותפים הלקוח המממן, החברה וחברת הבת.

החברה פועלת להשגת האישורים הנדרשים לביצועו של הפרויקט ולחתימת הסכם מימון, אך השגתם טרם הושלמה והפרויקט טרם יצא לפועל.

ז. <u>אסיה</u>

לענין זה ראה האמור בחלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.7.5.

ח. <u>אוזבקיסטאן</u>

במהלך 2015 ולמועד הדוח, אין פרוייקטים פעילים המתנהלים על ידי המגזר באוזבקיסטאן.

ט. <u>קזחסטאן</u>

הקבוצה החלה לפעול בקזחסטאן בסוף שנת 2013 באמצעות Bartec Engineering LLP - חברת בת בשליטה מלאה של החברה ("BKZ"). פעילות BKZ בקזחסטאן מתרכזת בתחום תשתיות התקשורת בעיקר עם אחד מספקי הציוד הגדולים, הפועל עבור אחד ממפעילי התקשורת הממשלתיים בקזחסטאן. במהלך 2015 הסתיימה עיקר הפעילות במדינה זאת. לענין זה ראה גם האמור בחלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.7.16.

י. <u>דרום אפריקה</u>

הקבוצה פועלת בדרום אפריקה באמצעות חברות מקומיות שבבעלותה. במהלך שנת 2013 מכרה הקבוצה 30% מאחזקותיה באחת מהחברות המקומיות לגורם מקומי וזאת על מנת שתתאפשר יכולת העמידה וההתמודדות של החברה המקומית במכרזים מקומיים.

ראה לענין זה האמור בבאור 27 א לדוחות הכספיים וכן באור 39 (4) בדבר ארועים לאחר תקופת הדיווח.

יא. <u>מערב אפריקה</u>

ראה לענין זה האמור בחלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.7.4.

יב. <u>מזרח אפריקה</u>

ראה לענין זה האמור בחלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.7.3.

יג. <u>רוסיה</u>

הקבוצה פועלת ברוסיה ובמדינות חבר העמים לשעבר החל משנת 2001. בשנת 2006 הוקמה חברת "Investment The Closed Joint Stock Company (CJSC) ("ICM") "Construction Management [המוחזקת בשיעור של 50% על ידי ברן ישראל בע"מ, ו-50% על ידי חברת "ICT" The Closed Joint Stock Company (CJSC) (חברה בשליטת מר אלכסנדר נסיס (בעל שליטה בחברה) (להלן "**בעל השליטה**")]. ICM הוקמה על ידי הקבוצה ועל ידי ICT בכוונה להרחיב את היקף פעילות הקבוצה בשוק הרוסי ובמדינות חבר העמים, וזאת בהסתמך על העובדה שלקבוצה יש שותף שהינו בעל מוניטין בשוק הרוסי. בפועל, הרחבת השירותים לצדדים שלישיים לא צלחה ועיקר השירותים שניתנו על ידי ICM היו לבעל השליטה ולחברות בקבוצתו. ברבעון הראשון של שנת 2016 הועברה הבעלות המלאה ב ICM לחברה, לפרטים ראה באור 39 סעיף 3 בדבר אירועים לאחר תקופת הדיווח, בדוחות הכספיים.

בשנת 2012 נעשו שתי התקשרויות מרכזיות בין ICM לבין חברות בקבוצת בעל השליטה שמהותן מתן שירותים הנדסיים בפרויקט לבניית מפעל לייצור אמוניה, ומתן שירותים הנדסיים להקמת תחנת כוח בטיכבין, רוסיה. מתן שירותים במסגרת התקשרויות אלו נמשך גם בשנים 2013 2014 ו- 2015. לפרטים ראה באור 36 סעיף ב לדוחות הכספיים**.**

על החשיפה לפעילות בשוק הרוסי, להלן בפרק ד סעיף 8.12.

יד. <u>דרום אמריקה</u>

מתחילת שנת 2013, החלה הקבוצה באמצעות המגזר הבינלאומי בתהליך פיתוח עסקי בדרום אמריקה במיוחד בצ'ילה, ארגנטינה ופרו, תוך התמקדות בשיווק פרויקטים כוללים בתחום תשתיות התקשורת.

טו. <u>צ'ילה</u>

לקבוצה פעילות בצ'ילה מאז שנת 2014 באמצעות חברת בת מקומית בבעלותה המלאה. בשנים 2014-2015 ביצעה חברת הבת פעילות בתחום הקמה ואספקת ציוד לפרויקטי תשתיות אתרי תקשורת עבור ספק ציוד בינלאומי ומפעילי תקשורת בצ'ילה.

טז. <u>ארגנטינה</u>

החל משנת 2014 מתקיימת פעילות בארגנטינה, באמצעות חברה מקומית בבעלות מלאה של הקבוצה, אשר עוסקת בתחום הקמת אתרי תקשורת בארגנטינה**.** במהלך שנת 2015 ביצעה חברת הבת התקנות ציוד תקשורת לאתרי סלולאר עבור ספק ציוד תקשורת בינלאומי.

יז. <u>פרו</u>

בפרו פועלת הקבוצה באמצעות חברה מקומית בבעלות מלאה, אשר ביצעה במהלך שנת 2015 עבודות בתחום תשתיות התקשורת עבור חברות תשתית תקשורת מקומיות.

7.1.3 <u>מגבלות חקיקה תקינה ואילוצים מיוחדים החלים על תחום הפעילות</u>

במרבית מדינות הפעילות, קיימת דרישה לפעול באמצעות חברה מקומית רשומה על מנת לבצע את הפרוייקטים, והקבוצה פועלת בהתאם. החברות המקומיות נעזרות בשכירת שירותים חיצוניים מבעלי היתרים או רשיונות, ככל שאלה נדרשים לצורך הפעילות.

7.1.4 <u>שינויים בהיקף הפעילות במגזר וברווחיותו</u>

א. בין השנים 2013 עד 2015 היקפי המחזור של המגזר היו דומים, כאשר השוני בין השנים הוא בעיקרו בחלוקה הגיאוגרפית של מחזור ההכנסות. בשנת 2014 השוני העיקרי ביחס לשנת 2013 התבטא בגידול במחזורי הפעילות בתאילנד, קזחסטאן ודרום אפריקה וירידה בגרמניה וארה"ב. בשנת 2015 השוני העיקרי ביחס לשנת 2014 התבטא בגידול במחזורי הפעילות בדרום אמריקה ורומניה לעומת קיטון בדרום אפריקה ,ברוסיה ובקזחסטאן.

ב. בשנת 2013 רשם המגזר הפסד תפעולי בסכום של כ- 32 מיליון ש"ח, רובו המכריע בשל תוצאות הפעילות בדרום אפריקה ובארה"ב (לרבות מחיקת מוניטין והוצאות נוספות בהיקף של כ- 20 מיליון ש"ח, מתוך הסכום הנזכר).

בשנת 2014 רשם המגזר הפסד תפעולי, בסכום של כ- 12.5 מיליון ש"ח, רובו הגדול בשל תוצאות הפעילות בגרמניה.

בשנת 2015 רשם המגזר הפסד תפעולי, בסכום של כ- 5 מיליון ש"ח, רובו הגדול בשל תוצאות הפעילות בדרום אפריקה.

פירוט בדבר סכומי ההכנסות והרווחיות כלול בסעיף 7.3 להלן.

7.1.5 <u>התפתחויות בשווקים של מגזר הפעילות או שינויים במאפייני הלקוחות שלו</u>

בשווקי הפעילות של המגזר, ובעיקר בפעילות התשתיות הכללי, הולך ומתגבר הצורך בהשגת מימון (מבנקי השקעות או קרנות מימון וסיוע) יחד עם ההתקשרות לביצוע פרויקט. חלק מהפעילות והמאמץ במהלך השנה במגזר, היה במציאת ומתן פתרונות מסוג זה לאחדים מהפרוייקטים.

7.1.6 <u>שינויים טכנולוגיים שיש בהם כדי להשפיע מהותית על מגזר הפעילות</u>

בתחומי ההנדסה לפרויקטים, לא חלו בשנים האחרונות שינויים טכנולוגיים אשר יש בהם כדי להשפיע מהותית על פעילות החברה במגזר.

לעומת זאת, בתחום תשתיות התקשורת, בעקבות הימשכות המגמה והמעבר לשימוש בטלפונים "חכמים" לצרכי דואר אלקטרוני, טקסטים, הורדת אפליקציות וכו', קיים צורך וביקוש לפס רחב (broadband), המניע את המפעילים לפעילויות שדרוג התשתיות להתאמתן לטכנולוגיות מתחדשות. התאמות רשתות התקשורת לטכנולוגיות מתחדשות מהווה פוטנציאל אפשרי להזמנת עבודות שדרוג אתרים והרחבת רשתות תקשורת אשר מהוות נדבך מהותי בפעילות המגזר.

אין שינויים טכנולוגיים בתחום התשתיות הכללי שיש בהם כדי להשפיע על פעילות המגזר.

7.1.7 <u>גורמי ההצלחה הקריטיים במגזר הפעילות והשינויים החלים בהם</u>

א. לעניין גורמי ההצלחה הקריטיים בפעילות ה- תשתיות הכללי, ראה לעיל דיון בחלק ראשון, פרק ג', סעיף 6.1.6 לדוח תקופתי זה, אשר כוחו יפה גם לפעילות מגזר ברן אינטרנשיונל.

ב. להלן פירוט גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום תשתיות התקשורת:

(1) <u>זמינות כח אדם מיומן ונייד ויכולת תפעולית בהיקפים רחבים</u> - לרוב, הפרויקטים בתחום תשתיות התקשורת הינם רחבי היקף, המיועדים לביצוע בתוך פרק זמן קצר יחסית. כנגזר מכך, יכולת הפעולה בתחום זה מחייבת הכשרה והחזקה של כח אדם מקצועי ומיומן, וכן מנגנון יעיל של פיקוח ושליטה. בנוסף, פרישת תשתיות התקשורת נעשית בדרך כלל על פני אזורים נרחבים, המרוחקים זה מזה, ועל כן כח האדם חייב להיות נייד ובעל יכולת נגישות לאותם האזורים.

(2) <u>יעילות תפעולית</u> - המגמה בשנים האחרונות בקרב הלקוחות בתחום תשתיות התקשורת הנה צמצום עלויות, בעיקר על חשבון מהירות והיקפי הביצוע. על מנת לשמר את כושר התחרות, חברות המגזר עושות כן באמצעות צמצום ההסתמכות על קבלני משנה והקטנת העלויות.

7.1.8 <u>חסמי הכניסה והיציאה העיקריים של מגזר הפעילות ושינויים החלים בהם</u>

א. לחסמי כניסה ויציאה כלליים ראה לעיל דיון בחלק ראשון, פרק ג', סעיף 6.1.7 לדוח תקופתי זה, אשר כוחו יפה גם לתחום פעילות מגזר ברן אינטרנשיונל.

ב. בכניסה לעבודה במדינה חדשה או נוספת, נדרשת יכולת פיננסית לתקופת הזמן עד להתבססות וקבלת עבודות, יחד עם יכולת התארגנות, התאמה ו"לימוד" כל מדינה ומדינה. "לימוד" המדינה כולל, בין היתר, בחינת דיני חברות ודיני עבודה, אופי עבודה עם הקבלנים והספקים המקומיים, דיני מיסוי, הגבלות וחוקי מטבע, רישיונות עבודה לעובדים ולפעילות בכלל - וזאת בנוסף להכרת השפה, המנטאליות המקומית, ואווירת העסקים הכללית.

ג. בנוסף, סוגי הפרויקטים רחבי ההיקף בתחום התשתיות הכללי שהמגזר מנסה לקבל מחייבים השגת מימון בדרך כלל מבנקים בינלאומיים, אשר רק השגתו תביא למימוש הפרויקט.

ד. מחסום יציאה מרכזי של פרויקטי ביצוע בתחום התשתיות הכללי הוא התחייבות חוזית ארוכת טווח של חברות המגזר, גם לאחר סיום הפרויקט (כגון תקופת בדק). התקשרות כזו כוללת העמדת ערבות בנקאית לתקופה ארוכה.

7.2 <u>מוצרים ושירותים</u>

לעניין מוצרים ושירותים, ראה לעיל דיון בחלק ראשון, פרק ג', סעיף 6.2 לדוח תקופתי זה, אשר כוחו יפה גם לפעילות מגזר ברן אינטרנשיונל.

7.3 פילוח הכנסות ורווחיות מוצרים ושירותים

הפעילויות השונות בהן עוסקות חברות המגזר, מהוות קשת רציפה של שירותים, כאשר כל פרויקט וכל התקשרות עם לקוח עשויים לכלול תמהיל שונה שלהם. לאור כך, התמחור ומדידת הרווחיות בתחומי הפעילות, שונים בכל פרויקט ופרויקט בהתאם לגורמים שונים כגון מיקום הפרויקט, סוג הלקוח, מדינת הפעילות וכו'.

להלן פירוט הכנסות הקבוצה במגזר ברן אינטרנשיונל (באלפי ש"ח):

	2015	2014	2013
הכנסות מגזר ברן אינטרנשיונל	278,430	265,655	277,722
שיעור מסך הכנסות הקבוצה	59%	53%	52%
רווח (הפסד) תפעולי	(4,879)	(12,555)	(31,860)
שיעור מהרווח התפעולי של הקבוצה	--	--	-

7.4 לקוחות

7.4.1 בשנת 2015 היה למגזר לקוח עיקרי אחד, באסיה, שההכנסות ממנו במהלך השנה עמדו על 61.6 מ' ש"ח המהווים 22% אחוז מהכנסות המגזר וכ 13% אחוז מהכנסות החברה במאוחד. הכנסות אלה הינן במסגרת פרויקט בתחום תשתיות התקשורת, שהחל כבר ב- 2012. לקוח זה היה מהותי בפעילות גם ב- 2013 וב 2014.

7.4.2 ברוסיה, עיקר ההכנסות בשנת 2015 התקבלו מלקוח אחד (חברות בשליטת בעל השליטה בחברה - מר אלכסנדר נסיס), וזאת בעיקר במסגרתם של שני פרויקטים שונים.

7.5 שיווק והפצה

פעילות השיווק של המגזר נעשית ברובה המכריע באמצעות עובדיה והנהלתה, וכן באמצעות סוכנים ואנשי קשר.
אין למגזר תלות מהותית במי מגורמי השיווק מטעמו.

7.6 צבר הזמנות

7.6.1 להלן פרטים אודות צבר ההזמנות (במליוני ש"ח, לא כולל הזמנות מסגרת, בציון התחום), אשר טרם הוכרו כהכנסות בדוחות הכספיים של הקבוצה לסוף שנת 2015 במגזר ברן אינטרנשיונל, ובנפרד עבור כל אזור פעילות בחתך גיאוגרפי:

אזור פעילות	ליום 31 בדצמבר 2015	ליום 31 בדצמבר 2014	ליום 31 בדצמבר 2013
ארה"ב	--	--	5-תקשורת
אפריקה	Non-Telecom-119	Non-Telecom-10.7	6-תקשורת
אסיה	22-תקשורת Non-Telecom-1	44.9-תקשורת Non-Telecom-9	22-תקשורת
אירופה	63-תקשורת Non-Telecom-24	87-תקשורת Non-Telecom-7.6	43-תקשורת Non-Telecom-30
ד. אמריקה	11-תקשורת	3.6-תקשורת	
רוסיה	Non-Telecom-22	--	Non-Telecom-27.5
סה"כ	**262**	**162.8**	**133.5**

7.6.2 בחלק מהמדינות בהן פועל המגזר, קיימים הסכמי מסגרת שבין חברות המגזר ללקוחות, כאשר ההוצאה לפועל של הסכם כזה באה לידי ביטוי בהזמנת ביצוע המתקבלת מדי פעם בפעם מהלקוח, בהתאם לתנאים שנקבעו בהסכם המסגרת שבין הצדדים. מסירת הזמנות הביצוע והיקפן אינן מובטחות. הטבלה לעיל אינה כוללת סכומים הכלולים בהסכמי מסגרת, אלא אם כן הוצאו לגביהם הזמנות ביצוע בפועל.

7.6.3 ברוסיה, נכון לסוף שנת 2015, קיים צבר הזמנות בהיקף של כ 22 מ' ש"ח.

7.6.4 פרטים על ההתקשרויות המהותיות, להלן בחלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.7.

7.7 <u>תחרות</u>

לנוכח השונות והגיוון בתחומי הפעילות השונים בהן עוסק המגזר, המתבטאים בשונות במהות הפעילות, קרי- תכנון, פיקוח, רכש, ביצוע ושירותי ביצוע או שילוב של הנ"ל; שונות בסוג הפעילות נשוא הפרויקטים, קרי- תקשורת, טיפול והולכת מים; שונות ברמת המורכבות וההיקף הכספי של הפרויקט; ושונות במיקום הגיאוגרפי, נראה כי קיומה של תחרות, הוא בלתי נמנע, אם כי קשה להעריך ולתת אפיון מסוים אחד של המתחרים.

7.7.1 <u>התחרות בגרמניה</u>

א. עיקר הפעילות בגרמניה הינה בתחום תשתיות התקשורת. בשנת 2015 השוק בגרמניה ממשיך להיות תחרותי ועם רווחיות נמוכה, כאשר גורם המימון מוסיף להיות המניע העיקרי לקבלת עבודה, עובדה המעניקה יתרון תחרותי לספקי ציוד דוגמת "NSN", "HUAWEI" ו- "ALCATEL LUCENT".

למיטב ידיעת הקבוצה, המתחרים המשמעותיים לחברות המגזר בגרמניה הם:

(1) "Imetech" - חברה אירופאית בתחום המידע והתקשורת, בעלת מחזור שנתי של למעלה מ- 2 מיליארד אירו. ייחודה של "Imetech" בכך שהיא מציעה ללקוחותיה פתרונות כוללים.

(2) "Krone-ADC" ו- "B-W" - המציעות כל אחת שירותים הדומים לאלו המוצעים על-ידי חברות המגזר.

ב. להערכת הנהלת המגזר, חלקה של חברת הבת BTN בהיקף ההשקעות בתחומי תשתיות התקשורת בגרמניה קטן למדי, כאשר מרבית העבודות בתחום מבוצעות בדרך כלל על-ידי תאגידים הגדולים בהרבה מחברות המגזר בגרמניה.

ג. השיטות העיקריות להתמודדות עם המתחרים הן:

(1) הרחבת והעמקת הפיתוח העסקי עם לקוחות פוטנציאליים.

(2) התמקדות בטכנולוגיות מתפתחות.

(3) התמקצעות בתחומים משולבי פעילות, כגון שילוב הנחת קווי תקשורת יחד עם ביצוע חפירות.

7.7.2 <u>התחרות ברומניה</u>

הפעילות ברומניה החל משנת 2011 מרוכזת בפרויקט אחד המתחדש מדי שנה ושנה, אשר מותנה בתקציבים המיועדים ללקוח ולפרויקט. בשלב זה, אין לפעילות זו מתחרים.

7.7.3 <u>התחרות בתאילנד</u>

א. שוק תשתיות התקשורת בתאילנד מאופיין בתחרות קשה וברווחיות גולמית משתנה.

ב. בתאילנד פועלות חברות מתחרות בתחום ביצוע שירותי המגזר, בעיקר חברות מקומיות, כאשר החברה הפועלת בתאילנד נחשבת לבינונית מבחינת גודלה.

למיטב ידיעת הקבוצה, המתחרים המשמעותיים לפעילות המגזר בתאילנד הם CSS, BBTEC, Kink Telecom, Neonworx ועוד, חברות פעילות בתחומים דומים, ובעלות גודל והיקף רלוונטיים שאיתם מתמודדת פעילות המגזר.

ג. השיטות העיקריות להתמודדות עם המתחרים הן: המגזר פועל להתייעלות תפעולית תמידית ובחינת ההוצאות מחד, ומתן משקל לחשיבות וטיפוח הקשר האישי עם הלקוח ובניית האמון עמו, מאידך. במקביל נעשה מאמץ בלתי פוסק לאיתור הזדמנויות חדשות

במגוון עיסוקי המגזר, תוך ניצול הידע והניסיון של הקבוצה בתחומי ההנדסה ובתחום התשתיות הכללי.

7.7.4 <u>התחרות בדרום אמריקה</u>

א. השוק במדינות הפעילות של המגזר בדרום אמריקה בתחומים הרלוונטיים עבור המגזר, מתאפיין בתחרות רבה, כשוק פתוח, הכולל חסמי כניסה לא מאוד משמעותיים למי שפועל בתחום והינו בעל הידע והיכולות. בהתאם, הרווחיות הגולמית הינה לרוב ממוצעת, אם כי משתנה בין סוגי הלקוחות והפרוייקטים, ובין המדינות.

ב. המתחרות העיקריות של פעילות המגזר במדינות דרום אמריקה הם בעיקר קבלנים מקומיים, בנוסף קיימות גם חברות ישראליות, אמריקאיות והודיות הפועלות בתחום התקשורת ביבשת ומהוות תחרות בינלאומית לפעילות המגזר ביבשת.
גודלן ומעמדן של חברות המגזר בדרום אמריקה אינו משמעותי או חריג בין המתחרות, היות ובשוק פועלים מאות קבלנים וחברות מקומיות וזרות, בשל גודלו של השוק.
למיטב ידיעת הקבוצה, המתחרים המשמעותיים לחברות המגזר בדרום אמריקה מבין החברות הישראליות הם: טלרד, לידקום, ח. מר, ועוד.

ג. השיטות העיקריות להתמודדות עם המתחרים ולקבל עבודות בשוק תחרותי זה מתבססות על הכרות ארוכת שנים של אנשי המפתח מטעם החברה ומעורבותם באיזורים ובמדינות דרום אמריקה, המסייעת בהיכרות עם דרכי התחרות, מעניקה יתרון בתמחור ההצעות וכן בביצוע, בהפעלת קבלני משנה וכן בביצוע רכש יעיל ונכון לצרכי הלקוח והפרוייקטים.

7.7.8 <u>התחרות ברוסיה</u>

גודלו העצום של השוק הרוסי אינו רלבנטי למרבית פעילויות המגזר במדינות אחרות. הפרויקטים המבוצעים ברוסיה על-ידי חברות המגזר הינם בתחומי ההנדסה הכבדה והתהליכית. קבלת העבודות, וההתמודדות עם השוק והמתחרים, נשענת בעיקר על תמיכת חברות בשליטת מר אלכסנדר נסיס (בעל שליטה בחברה) ובמידה מסויימת, פחותה, גם על היכולות וההיכרויות שנבנו במהלך שנות הפעילות באיזור.

7.8 <u>עונתיות</u>

7.8.1 ניסיון העבר מלמד, כי ברבעון הראשון של כל שנה מסתמנת ירידה בתחום ההשקעות ולכן בהיקפי עבודות והכנסות המגזר, וזאת בהשוואה לרבעון האחרון של כל שנה.

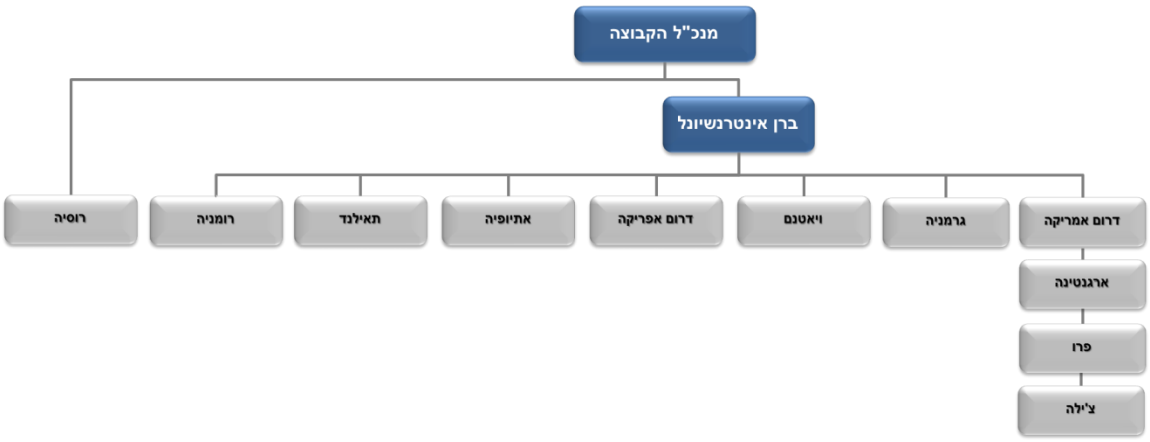
7.8.2 לרוב, לקראת המחצית השנייה של כל שנה, עולה קצב ההשקעות, בהתאם עולה היקף הפרויקטים בתחום, ובהתאם גם עולות הכנסות המגזר.

7.9 רכוש קבוע, מקרקעין ומתקנים

לחברת BTN הפועלת בגרמניה, בעלות על נכס נדל"ן המשמש למשרדיה. ראה לעניין זה, החלק הראשון, פרק ד', סעיף 8.1.3.

7.10 הון אנושי

7.10.1 להלן המבנה הארגוני של מגזר ברן אינטרנשיונל ליום 31 בדצמבר 2015:



7.10.2 להלן פירוט מספר העובדים המועסקים בידי החברה במגזר ברן אינטרנשיונל בהתאם למבנה הארגוני שלעיל:

אזור הפעילות	ליום 31 בדצמבר 2015	ליום 31 בדצמבר 2014	ליום 31 בדצמבר 2013
ארה"ב	--	--	51
גרמניה	188	154	176
שוויץ	--	8	
רומניה	5	6	6
תאילנד	66	70	56
אוזבקיסטאן	1	1	16
קזחסטאן	26	41	15
דרום אפריקה	2	6	6

צ'ילה	25	18	
ארגנטינה	47	29	
פרו	17	4	
קולומביה	--	5	
אתיופיה	7		
רוסיה (*)	131	156	46
הנהלת המגזר	10	18	18
סה"כ	**525**	**516**	**390**

(*) כולל עובדים בחברה כלולה ברוסיה המוצגת על בסיס השווי המאזני: בשנת 2015 – 131, 2014 – 150, בשנת 2013 – 15.

7.10.3 במהלך ועד סוף שנת 2013 הועסקו בחברות המגזר כ- 390 עובדים, במהלך ועד סוף שנת 2014 הועסקו בחברות המגזר כ- 516 עובדים, גידול שמרביתו מגיע מהחברה ברוסיה (המוצגת בדוחות הכספיים על בסיס שווי מאזני). בנוסף חל גידול במצבת העובדים בשל התחלת פעילות במדינות חדשות. מנגד, חל קיטון בעובדים בארה"ב, בשל הפסקת הפעילות במדינה. בסוף שנת 2015 הועסקו בחברות המגזר כ- 525 עובדים, כאשר חלה עליה במספר העובדים במדינות דרום אמריקה, ומאידך חל צימצום במספרם של העובדים בעיקר ברוסיה ובמטה (הנהלת) המגזר.

7.10.4 חברות המגזר משקיעות משאבים בהדרכת עובדים, בהתאם לאופי העבודה של העובד ולתחום בו הוא עוסק, בין היתר, בתחומי הכשרה מקצועית, הסמכות והדרכות בטיחות.

7.10.5 הסכמי ההעסקה עם עובדי המגזר הינם אישיים ותנאיהם נקבעים לכל עובד ועובד בהתאם לתפקידו וניסיונו.
הדין החל על כל אחד מהסכמי ההעסקה של עובדי מגזר ברן אינטרנשיונל משתנה ממדינה למדינה. תוכנית התגמול לכל עובד מותאמת לתפקידו וכפופה לסיכום משתנה עם כל עובד ועובד. התגמול יכול לכלול, בין היתר, הענקת כתבי אופציה של החברה, בונוס לפי אחוז מהרווחיות (כדוגמת רווח הפרויקט, רווח היחידה העסקית, רווח המדינה וכו') וכן בונוס אישי על-פי הערכת מנהל.
לעניין תגמול בעלי עניין ונושאי משרה בכירה, ראה פירוט בחלק השלישי, דוחות כספיים באור 36 סעיף ג, וכן בחלק הרביעי, תקנה 21, לדוח תקופתי זה.

7.10.6 חברות המגזר מבצעות תכנית התייעלות והתאמות במצבת העובדים על מנת להמשיך ולעמוד בתחרות, תוך שמירת גמישות תפעולית. ירידה במצבת העובדים או הגדלתה מותנית בהזמנות לביצוע פרויקטים אשר התקבלו במהלך שנת 2015.

7.11 חומרי גלם וספקים

חומרי הגלם העיקריים המשמשים את חברות המגזר הם בעיקרם סיבים אופטיים, פלדה ומלט. לשינויים במחירי חומרי גלם אלה יכולה להיות השפעה על פעילותן ועל שיעורי רווחיותן של החברות הפועלות במגזר. חומרי הגלם הנדרשים לפעילות תחומי המגזר ניתנים להשגה באמצעות ספקים רבים ומגוונים, ללא תלות במי מהם. בפרויקטים מסוימים, קיימים לעיתים ספקי ידע חיוניים, אם כי אין תלות בספק יחיד.

7.12 הון חוזר

7.12.1 הרכב ההון החוזר במגזר ברן אינטרנשיונל כולל בעיקר חובות הלקוחות והמזומנים ושווי המזומנים. בנוסף, קיים נכס משרדים (בשווי של כ- 1.6 מיליון יורו) המשמש את הפעילות בגרמניה.

7.12.2 התחייבויות חברות המגזר הן בעיקר לספקים (קבלני משנה) ולעובדים.

7.12.3 חובות הלקוחות הינם על בסיס העבודות שבוצעו בפועל והחשבונות שהוגשו בגינן. החשבונות מוגשים ללקוח על-פי המסגרת הקבועה בחוזה ההתקשרות עימו, באחת משתי הדרכים - על בסיס התקדמות העבודה או על בסיס ביצוע חודשי.

7.12.4 ברוב חוזי ההתקשרות, חברות המגזר מתחייבות כלפי לקוחותיהן לאחריות של 12 עד 24 חודשים לעבודות המבוצעות ו/או לשירותים הניתנים על-ידן. אחריות זו עשויה לכלול, בין היתר, תיקון או החלפה של העבודות ו/או השירותים הנ"ל.

7.12.5 מדיניות האשראי של חברות המגזר הינה מתן אשראי לקוחות ממוצע שבין 30 ל- 90 ימים. במקרים מסוימים, תנאי ההתקשרות הבסיסיים עם הלקוח כוללים גם תנאי אשראי ארוכים יותר, עד 180 יום.
יחד עם זה, בפועל, לעיתים קורה שלקוח מעכב תשלום גם לתקופה שמעבר לתנאי האשראי ההסכמיים, מסיבות שונות.
אשראי ספקים - חברות המגזר מקבלות בממוצע מספקיהן השונים, אשראי שבין 45 ל- 120 ימים.

7.13 השקעות

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 10.

7.14 מימון

פעילות המגזר ממומנת בחלקה מהלוואות בנקאיות, ובחלקה מתמיכת החברה, לרבות מכתבי תמיכה או ערבויות חברה שהחברה מעמידה לחברות המגזר או הלוואות חברת אם שהחברה מעמידה לחברות המגזר.

נכון ליום 31 בדצמבר 2015, למגזר כולו התחייבויות לבנקים בסך של כ- 20 מיליון ש"ח, וכן כ- 41 מיליון ש"ח ערבויות, המנוצלות במלואן (בשנת 2014 21 מיליון ש"ח ו 10.7 מיליון ש"ח בהתאמה). במקביל, למגזר קיים חוב בהיקף 51 מיליון ש"ח (בשנה קודמת 52 מיליון ש"ח) כלפי החברה.
במהלך שנת 2015 חברות המגזר רשמו הוצאות מימון בסך של כ- 10 מיליון ש"ח, מתוכן כ- 8 מיליון ש"ח בגין הפרשי שער (בשנת 2014 כ- 4 מיליון ש"ח).

7.15 <u>מיסוי</u>

נושא זה מתואר במסגרת הדוחות הכספיים. ראה חלק שלישי, דוחות כספיים, באור 19.

7.16 <u>מגבלות ופיקוח על פעילות התאגיד</u>

פעילות חברות המגזר מתבצעת בכפוף לכל דין החל בכל מדינת פעילות.

7.16.1 מפעילי התקשורת הסלולארית כפופים, בין היתר, לתקנות וצווים העוסקים במיקום האנטנות ומרחקן מריכוזי אוכלוסיה. תקנות וצווים אלה מחייבים את המפעילים לעמוד בדרישות רגולטוריות שונות על-פי המדינה הרלבנטית, כגון אישורים על-פי דיני התכנון והבניה, אישורי המשרד לאיכות הסביבה ותקינה בתחום הקרינה, אישורי רשות שדות התעופה וכיוצא בזה. תקנות וצווים אלה אינם חלים בדרך כלל במישרין על חברות המגזר הפועלות בתחום תשתיות התקשורת, אולם בחלקם נוגעים במישרין לשירותים שחברות הקבוצה מספקות, ושינויים בהם עלולים להשפיע על פעילות חברות המגזר שתשתיות התקשורת הוא עיקר עיסוקן.

7.16.2 חלק מפעילות חברות המגזר, ובעיקר אלה העוסקות יותר בתחום תשתיות התקשורת, נתמכת במערכת משולבת לניהול איכות על-פי תקן ISO-9001-2000 לניהול ובקרת איכות, ISO-1401-2004 לאיכות הסביבה.

7.16.3 חברת ICM הפועלת ברוסיה, מחזיקה ברשיון קבלני מקומי לעיסוקיה.

7.16.4 חברת ברן אינג'נירינג דרום אפריקה בע"מ מחזיקה ברשיון קבלני מקומי לעיסוקיה.

7.17 <u>הסכמים מהותיים והסכמי שיתוף פעולה</u>

ראה פירוט בחלק הראשון, פרק ד', סעיף 8.7, לדוח תקופתי זה.

7.18 <u>הליכים משפטיים</u>

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 18.

7.19 יעדים ואסטרטגיה עסקית

הפעילות האסטרטגית של מגזר ברן אינטרנשיונל, נגזרת מפרישתה הגיאוגרפית, על-פי יעדים הרלבנטיים לכל איזור גיאוגרפי:

7.19.1 בגרמניה - BTN מתכוונת להרחיב את מגוון הלקוחות ולהעמיק פעילותה בשוק תשתיות התקשורת הקווית והסלולארית גם יחד.
בנוסף, BTN תתמקד במתן פתרונות לתשתיות תקשורת קווית וסיבים אופטיים.

7.19.2 ברומניה - בכוונת החברה המקומית לפעול להרחבת תחומי פעילותה לנושאים נוספים ולהיקפים משמעותיים יותר.

7.19.3 בתאילנד - בכוונת BRT להמשיך ולהרחיב את הפעילות בתחום תשתיות התקשורת למדינות נוספות באסיה, ובד בבד להרחיב פעילותה לתחומי ה- Non-Telecom.

7.19.4 בויאטנם - בכוונת המגזר לפעול למימוש פרוייקט תעשייתי רחב ההיקף עליו דווח (ראה פרק ד' סעיף 8.7.12), וכן במקביל להמשיך ולבחון את האפשרויות לפרוייקטים נוספים.

7.19.5 באסיה - בכוונת המגזר להרחיב את פעילותו בתחום התשתיות הכללי ובפרויקטי ביצוע.

7.19.6 בקזחסטאן - בכוונת BKZ לבצע ולסיים בהצלחה את הפרוייקט הנוכחי, ואז לבחון את כדאיות המשך נוכחותה במדינה.

7.19.7 בדרום אפריקה - בכוונת המגזר לסיים את הפרוייקט שהתבצע בשנתיים האחרונות, ולבחון את כדאיות המשך הנוכחות במדינה.

7.19.8 באפריקה- בכוונת המגזר להיכנס לביצוע בפועל של פרוייקט הולכת המים, וכן לבחון האפשרויות לפרוייטי תשתיות נוספים ביבשת.

7.19.11 ברוסיה - בכוונת המגזר לקדם את מאמצי השיווק הנעשים במדינה מעבר לפעילות הקיימת עם חברות שלבעל שליטה יש בהן עניין אישי. מאמצים אלה מתמקדים מול מספר פרוייקטים אפשריים, בתחומי התעשיה הכבדה ותשתיות תחבורתיות, בעיקר על ידי חברת הבת המקומית, ICM.

7.19.11 בדרום אמריקה - בשנת 2015 נעשו מאמצי שיווק גדולים במספר מדינות ביבשת במספר תחומי תשתיות. מתוכנן כי במהלך שנת 2016 תורחב פעילות החברות המקומיות הן בתחום תשתיות התקשורת והן בתחום התשתיות הכללי.

7.19.12 כללי - במהלך 2016 בכוונת המגזר לפעול לקידום חבילות מימון לחלק מהפרוייקטים הפוטנציאליים, מתוך מטרה, ככל שיתאפשר מול גופי המימון הבינלאומיים להוציא לפועל פרויקטים בהיקפים נרחבים.

7.20 צפי להתפתחות בשנה הקרובה

7.20.1 בהמשך לאמור בסעיף 7.1.2 יב בהקשר לפרויקט במזרח אפריקה, המגזר צופה כי בכפוף להשגת מימון לפרויקט כאמור בסעיף הנ"ל, הפרויקט יצא לפועל במהלך 2016, ועשויה להיות לו השלכה מהותית על פעילות המגזר.

7.20.2 טלקום:

התנעת תהליכים לשם הוצאה לפועל של התחלת עבודה ופרויקטים עם ועבור לקוחות – בעיקר ספקי תקשורת – חדשים ונוספים (בנוסף ללקוחות קיימים) בשתי מדינות פעילות .

המשך קבלת הזמנות והוראות עבודה (PO) מתוך וכחלק מהסכמי מסגרת קיימים, בהיקף שלא יפחת מההיקף שהיה בשנה הקודמת במדינות בהן ממשיכה הפעילות, ובעיקר בדרום אמריקה;

בהמשך לאמור בסעיף 7.19.11 לדוח התקופתי, ביסוס העבודה במהלך השנה בתחום הטלקום במדינות הפעילות הקיימות בדרום אמריקה;

בהמשך לאמור בסעיף 8.7.10 לדוח התקופתי, בדרום אפריקה יבוצעו פעולות על מנת לקדם את ההליכים המשפטיים והאחרים מול הלקוח המרכזי שם , מתוך מטרה לסיים באופן המיטבי האפשרי את פרויקט תשתית התקשורת שהחל ב 2014.

בהמשך לאמור בסעיף 7.19.1 לדוח התקופתי, חזרה לעבודה מול לקוחות עוגן בגרמניה, בפרויקטי תשתיות תקשורת, לאחר הפוגה מסויימת שחלה במהלך 2015.

7.20.3 נון-טלקום:

המשך ההרחבה וגידול הפעילות ברומניה, השלמת פרוייקטי הנון טלקום הקיימים כרגע בתאילנד.
בהמשך לאמור בסעיף 7.1.2 לדוח התקופתי, בקשר עם העסקאות בהן מעורבת ICM, יבוצעו פעולות לשם הרחבת הפעילות ברוסיה לפרויקטים נוספים, הן כאלו שלבעל השליטה בחברה קשר אליהם והן ללקוחות אחרים .
המשך הפעילות לקידום הפרויקטים רחבי ההיקף, לרבות התקדמות בנושאי המימון של הפרויקטים, המפורטים בסעיפים 8.7.4, 8.7.5, ו- 8.7.12 לדוח התקופתי. קידום משמעותי באחד או יותר מהפרוייקטים הללו, יוכל להוות תרומה משמעותית לפעילות המגזר בשנים הבאות, לאחר 2016.

7.21 מידע כספי לגבי אזורי פעילות

לענין זה ראה פירוט בחלק השלישי, הדוחות הכספיים, באור 35.

7.22 דיון בגורמי סיכון

לענין זה ראה פירוט בפרק ד' סעיף 8.12 במסגרת הדיון בכלל גורמי הסיכון של הקבוצה.

8. 8.1 רכוש קבוע, מקרקעין ומיתקנים

8.1.1 לקראת סוף 2015, מכרה חברת בת בשליטה מלאה של החברה נכס משרדים באיזור התעשייה עומר, כמפורט להלן בסעיף 8.7.1.

8.1.2 החברה התקשרה עם מינהל מקרקעי ישראל בהסכם פיתוח ביחס למקרקעין בשטח של כ- 5,080 מ"ר הממוקמים באזור התעשייה בעומר. תוקפו של הסכם הפיתוח הסתיים בחודש אפריל 2002. החברה ניהלה מגעים עם המינהל לשם הארכת הסכם הפיתוח. נכון למועד הדוח הסכם הפיתוח טרם הוארך. החברה טרם ביצעה עבודות פיתוח כלשהן במקרקעין האמורים.

8.1.3 חברת Baran Telecom Networks GmbH - חברת בת גרמנית בשליטה מלאה של החברה, מחזיקה בבעלותה בנכס - בניין משרדים בשטח של כ- 2,000 מ"ר (הבנוי על מגרש של כ- 5,500 מ"ר, המשמש, בין היתר, למשרדים וגם כמקום אחסנה לחומרי גלם המשמשים אותה בפעילותה) בעיר Essen, במערב גרמניה.

8.2 הון אנושי

8.2.1 המבנה הארגוני

ראה חלק ראשון, פרק א', סעיף 1.10 לדוח תקופתי זה.

8.2.2 מספר העובדים המועסקים בסוף כל שנה בידי התאגיד לפי מגזרי פעילות ובהתאם למבנה הארגוני

	מספר העובדים		
	2015	2014	2013
הנהלת החברה	49	54	61
מגזר ברן ישראל	484	530	566
מגזר ברן אינטרנשיונל (*)	525	516	390
אחר (**)	62	48	37
סה"כ	**1,120**	**1,148**	**1,054**

(*) כולל עובדים בחברה כלולה ברוסיה המוצגת על בסיס השווי המאזני: בשנת 2015 – 131, בשנת 2014 – 150 ובשנת 2013 – 15.

(**) כולל עובדים בחברה כלולה המוצגת על בסיס השווי המאזני: בשנת 2015 - 62, בשנת 2014 - 35, ובשנת 2013 – 26.

כאסטרטגיה בתחום ההון האנושי, הקבוצה מעדיפה להעסיק ישירות עובדים מקצועיים בעלי התמחויות ספציפיות, המתאפיינים בערך מוסף גבוה. בהתאם לאסטרטגיה זו, פעילויות שאינן

מצריכות יכולות ערך מוסף עצמאיות (דוגמת עבודות בניה) יבוצעו, בדרך כלל, באמצעות קבלני משנה.

8.2.3 <u>שינויים מהותיים שחלו במצבת העובדים במהלך התקופה הנסקרת בדוח</u>

במהלך השנה, חל צמצום מסויים במצבת העובדים במגזר ברן ישראל, כפי שעולה מהטבלה בסעיף 8.2.2 לעיל. ירידה במספר העובדים היתה בפעילויות מסויימות ותת תחומים מסויימים, בעוד באחרים חל גידול במספר העובדים, הכל בהתאם לצרכים ולפרוייקטים. צימצום של כ 10% במספר העובדים חל גם בהנהלת החברה. במגזר ברן אינטרנשיונל חל בסיכום גידול קל במספר העובדים, אם כי בתוך המגזר היו שינויים בולטים יותר, עם ירידה במספר העובדים במספר מקומות ומדינות בהם פועל המגזר, ובעיקר, באפריקה ובאסיה, וגידול בדרום אמריקה ובגרמניה. כחברה וכמגזרים שעיסוקם פרויקטים הנדסיים, מספר העובדים בכל אזור נגזר מהיקף הפעילות הפרויקטלית, גדל וקטן לפי הצורך. כעולה מתיאור הפעילות במקומות השונים (חלק ראשון, פרק ג', סעיף 7.1 לעיל), השינוי במספר העובדים תואם לשינויים שחלו בהיקפי הפעילות.

8.2.4 <u>תיאור השקעות התאגיד באימונים והדרכה</u>

עובדי הקבוצה עוברים הדרכות על בסיס קבוע, בין היתר בנושאים של בטיחות, אבטחת איכות ונושאים מקצועיים שונים. מרבית ההדרכות הינן הדרכות פנימיות המועברות על-ידי עובדי הקבוצה, ומקצתן הינן הדרכות פנימיות או הכשרות המועברות על-ידי גורמים חיצוניים.

8.2.5 <u>תיאור תוכניות תגמול לעובדים</u>

להלן מדיניות הקבוצה לגבי תגמול לעובדיה:

א. **פרס "עובד מצטיין"** - כפי שהיה נהוג בשנים האחרונות, גם ב 2015 הוענק פרס "עובד מצטיין" למספר עובדים מבין כלל עובדי הקבוצה (ללא הבחנה בין עובדים המשתייכים למגזרי הפעילות השונים).

ב. **בונוסים** - הקבוצה נוהגת לתגמל את מנהליה ועובדיה בבונוסים כספיים המותנים בתוצאותיה העסקיות של החברה ושל היחידות העסקיות השונות שלה, ובקריטריונים נוספים כפי שנקבעים מידי פעם, בכל אחת מחברות הקבוצה. התגמול ניקבע באופן אישי ועל פי פרמטרים המשתנים מעובד לעובד ושלא במתכונת קבוצתית או משותפת. תגמול כל אחד מעובדי הקבוצה בבונוסים כפוף לאישור מראש של הנהלת הקבוצה. יצוין כי בשנים מסוימות הגיע הסך הכולל של הבונוסים שהוענקו לעובדי הקבוצה לשיעור העולה על 25% מהרווח הנקי של החברה, במאוחד.
כהנחיה כלל קבוצתית, יחידה עיסקית אשר אינה ריווחית לא תוכל לזכות את עובדיה בתשלום בונוס.

8.2.6 <u>הטבות וטיבם של הסכמי העסקה</u>

א. עובדי הקבוצה מועסקים על-פי חוזי העסקה אישיים אשר תנאיהם נקבעים בהתאם לתפקידו של כל עובד ועובד. הסכמי ההעסקה לעובדי החברות הבנות שמחוץ לישראל, הינם הסכמי העסקה אישיים המותאמים ובנויים בהתאמה לכל מדינה ומדינה.

ניתן לחלק את הסכמי ההעסקה בישראל לשתי קטגוריות עיקריות:

(1) הסכמי העסקה סטנדרטיים הכוללים מרכיב של שכר ברוטו חודשי, או שעתי (במקרים מסוימים), בכפוף לתוספות יוקר והטבות נוספות על-פי חוק (חופשה, הבראה, מחלה וכו'). חלק מהסכמי העסקה אלו כוללים תנאים בהתאם להסכמים קיבוציים החלים על אותם העובדים.

(2) הסכמי העסקה של עובדים בכירים, הכוללים, בדרך כלל, מרכיב של שכר עבודה חודשי גלובלי, בצירוף הטבות סוציאליות מסוימות בהתאם לתפקידם ומעמדם בחברה. ההטבות כוללות, בין היתר, ימי חופשה, ימי הבראה, ימי מחלה, והפרשה לקרן פנסיה / קרן השתלמות / ביטוח מנהלים. השכר הבסיסי נקבע לכל עובד בהתאם לתפקידו ולעיסוקו והוא מתעדכן מפעם לפעם.

ב. ביום 30 בדצמבר 2013 אישרה האסיפה הכללית של בעלי המניות של החברה, מדיניות תגמול לנושאי משרה בחברה על פי תיקון מספר 20 לחוק החברות.
תוכנית התגמול פורסמה לציבור במסגרת דיווח מיידי ביום 19 בדצמבר 2013 (אסמכתא 2013-01-102517).

8.3 <u>הון חוזר</u>

8.3.1 לצורך מימון פעולותיה, נעזרת הקבוצה באשראי בנקאי, וזאת בין היתר בשל מתן אשראי ללקוחות, והשקעות במלאי ובעבודות בביצוע. לשם כך הקבוצה עושה שימוש באשראי מבנקים, בעיקר שוטפים ולזמן קצר, ומיעוטם לזמן ארוך.

8.3.2 ההון החוזר ליום 31 בדצמבר 2015 מסתכם בסך של כ- 55 מיליון ש"ח, בהשוואה ל- 31 בדצמבר 2014 בו הוא הסתכם בכ- 75 מיליון ש"ח, ולעומת שנת 2013 בה ההון החוזר הסתכם בכ- 134 מיליון ש"ח.

8.4 <u>השקעות</u>

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 10.

8.5 מימון

הקבוצה מממנת את פעילותה באמצעות הלוואות מתאגידים בנקאיים, מאשראי ספקים, מתזרימי מזומנים מפעילות שוטפת והון עצמי.

8.5.1 להלן פירוט מקורות האשראי ושיעורי הריבית בגינם ליום 31 בדצמבר 2015:

	שעור הריבית	שיעור הריבית האפקטיבית הממוצעת	סכום באלפי ש"ח
הלוואות מבנקים לזמן ארוך	4.05%-4.5%	4.3%	1,542
הלוואות מבנקים לזמן קצר ומשיכות יתר	3%-6.36%	4.3%	81,363

לפירוט הרכב ההלוואות ושיעורי הריבית משוקללת, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באורים 15 ו- 34.

בסוף דצמבר 2015 פירסמה החברה טיוטת תשקיף לגיוס אג"ח להמרה, אשר גיוסו בוצע בפועל ב 10.3.2016 (ראה גם אירועים לאחר תאריך המאזן בדוחות הכספיים סעיף 39).

8.5.2 <u>מגבלות אשראי החלות על התאגיד</u>

במסגרת ההלוואות שלוותה החברה מתאגידים בנקאיים, לא התחייבה החברה, למגבלות או התניות מאזניות. לפעילות חברות הקבוצה בארה"ב ובגרמניה, נתנה החברה לתאגידים בנקאיים (באם הם מעמידים אשראי לחברות הקבוצה בארצות אלו), מכתבי נחיתות (Subordination) בסכומים מוגבלים הנוגעים להחזר הלוואות הבעלים שנתנה לחברות הקבוצה. לפעילות בגרמניה, בדרום אמריקה ובדרום אפריקה, נתנה החברה גם "מכתב נוחות" לתאגיד בנקאי ולתאגיד ביטוח.

החברה עומדת בכל המגבלות החלות עליה לתאריך הדוח על המצב הכספי ולתאריך הסמוך לתאריך הדוח.

לחברת הבת בגרמניה נקבעו "אמות מידה" כלפי הבנקים הממנים. חברת הבת עומדת בדרישות שנקבעו, לפרטים ראה באור 15 לדוחות הכספיים.

8.5.3 מסגרות האשראי של החברה ליום 31 בדצמבר 2015:

מסגרות אשראי	שעור ריבית ממוצע (*) (כולל)	היקף ניצול בסמוך למועד הדוח
כספי כ- 90 מיליון ש"ח	כ- 4.3%	כ- 83 מיליון ש"ח
ערבויות כ- 66 מיליון ש"ח		כ- 39 מיליון ש"ח

(*) לטווחי האשראי שבריבית משתנה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באורים 15 ו- 34.

8.5.4 כעולה מהטבלה בשנת 2015 מרבית האשראי הכספי נוצל על ידי החברה או על ידי החברות הבנות. האשראי שאינו כספי (לערבויות פורמליות, לפעילות מט"ח, וכדומה), נוצל בחלקו. לאחר

תאריך תקופת הדוח, נמשך ניצול האשראי הן לצרכי הון חוזר שוטף, והן לצרכי ערבויות במסגרת פעילות הגשת הצעות ומכרזים ללקוחות.

למרבית החברות במגזר ברן ישראל קיימות ערבויות צולבות כלפי הבנקים, כמו כן, כלפי חלק מנותני האשראי קיימים שעבודים ספציפיים (המסווגים, בחלקם, בדוחותיה הכספיים של החברה כ"מזומנים מוגבלים") כנגד אשראי או הלוואות ספציפיות, ו/או התחייבות לשעבוד שלילי.

8.5.5 <u>אשראי בר דיווח</u>

למעט כמפורט להלן, לתאריך המאזן לא התחייבה החברה לאמות מידה פיננסיות כלפי בנקים או גופים מממנים, ובהתאם, מגבלות האשראי החלות עליה הינן ביחס לתקרת גובה המסגרות הכספיות, שמהן היא אינה חורגת, ולא ביחס לאמות מידה כלשהן. התחייבויות אחרות שקיבלו גופים מממנים ו/או פיננסיים מהחברה מתייחסים לתקופה שלאחר תאריך המאזן, ולפיכך קיבלו ביטוי בתזרים המזומנים החזוי (להלן בחלק שני דוח הדירקטוריון סעיף 5.5). יכולת החברה להגדיל את מסגרות האשראי מותנה בהסכמת הבנקים ו/או תאגידים פיננסיים אחרים, ואם הגדלה שכזאת תיבחן, להערכת החברה, יהיה צורך לבחון במקביל גם את מערך הבטוחות כלפי הבנקים ו/או תאגידים פיננסים אחרים.

כמפורט בסעיף 8.5.2, אחת מחברות הבת של החברה, הפועלת בגרמניה, התחייבה לאמות מידה כלפי בנק מקומי, כחלק מהעמדת מסגרות האשראי על ידי הבנק לחברה והנבחנות מידי רבעון (בהתבסס על הדוח הכספי). לפרטים ראה באור 15 בדוחות הכספיים.

8.6 <u>מיסוי</u>

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 19.

8.7 <u>הסכמים מהותיים והסכמי שיתוף פעולה</u>

8.7.1 <u>מכירת זכויות החכירה במבנה משרדים בעומר</u>

בחודש נובמבר 2015 חברת בת בבעלות מלאה של החברה מכרה את זכויות החכירה שלה במבנה המשרדים המוכר גם כ"בית ברן" באזור התעשיה בעומר הכולל כ-5,300 מ"ר מבונה תמורת סך של 30 מיליון ש"ח בצירוף מע"מ, אשר התקבלו במהלך הרבעון הרביעי של 2015.

בד בבד, נחתם בין הקונה לחברת הבת, הסכם שכירות לפיו תשכור חברת הבת את המבנה מהקונה לתקופת שכירות של כחמש שנים (או לכ-שש שנים בהתקיים תנאים מסויימים), תמורת דמי שכירות חודשיים של 180,000 ש"ח בצירוף מע"מ וצמודים למדד. לחברת הבת ניתנה אופציה להארכת תקופת השכירות בחמש שנים נוספות (או לארבע שנים נוספות - בהתקיים התנאים המסוימים כנ"ל), כאשר בתקופת ההארכה - דמי השכירות יתעדכנו בשיעור של 5% נוספים. דמי השכירות ישולמו עבור כל 3 חודשי שכירות מראש. להבטחת התחייבויותיה, חברת הבת העמידה ערבות בנקאית בסך של 600,000 ש"ח בצירוף מע"מ.

בכוונת חברת הבת להמשיך ללא שינוי את הפעילות בבית ברן בעומר. כמו כן, כל הסכמי שכירות המשנה, לפיהם משכירה חברת הבת חלק מבית ברן בעומר לצדדים שלישיים, ימשיכו בתוקפם ללא שינוי, כהסכמי שכירות משנה של חברת הבת.

8.7.2 <u>שיקום מתקן תעשייתי בדרום הארץ</u>

ביום 7 בפברואר 2016, הודיעה החברה כי חברת בת בשליטתה המלאה, הגיעה עם חברה ישראלית, לסיכום עקרונות לביצוע פרויקט שיקום והקמה של מתקן תעשייתי שניזוק בדרום הארץ, בהיקף נחזה - הכפוף לביצוע בפועל - של כ- 150 מיליון ש"ח.

הפרויקט מבוצע על ידי החברה וקבלני משנה מטעמה מאז תחילת חודש יולי 2015 והוא צפוי להסתיים במהלך 2016.

בשנת 2015 הכירה החברה מהפרוייקט הכנסה בסך של כ – 33 מיליון ש"ח.

8.7.3 <u>פרויקט "Turn-Key" אפריקה</u>

במהלך אוגוסט 2015 נחתם בין ברן אינטרנשיונל בע"מ (חברת בת בבעלות מלאה של החברה) לבין חברה ישראלית מובילה בתחומה (להלן: "**הקבלן הראשי**") הסכם קבלן משנה לביצוע על ידי ברן אינטרנשיונל של פרויקט הכולל תכנון, ביצוע והקמה של מערכת שאיבה והולכת מים באחת ממדינות מזרח אפריקה בשיטת TURN-KEY (להלן: "**עסקת הפרויקט**"). התמורה על פי עסקת הפרויקט הינה בהיקף של כ- 90 מיליון דולר ארה"ב ומשך הביצוע של הפרויקט עומד על כ- 18 חודשים ממועד קבלת צו התחלת עבודה מאת הקבלן הראשי. הצו מאת הקבלן הראשי ינתן, רק לאחר שהקבלן הראשי ישלים השגת מימון הפרויקט הכולל המבוצע על ידי הקבלן הראשי. ביום 06.03.2016 התפרסם בכלי התקשורת, כי בנק הפועלים הוביל עסקת מימון בהיקף של למעלה מ - 200 מיליון דולר של יצרנית מוצרי ההשקיה נטפים, לביצוע פרויקט השקיה באתיופיה. בעקבות הפרסום הנ"ל - המהווה אישור לסגירת המימון של הפרויקט הנ"ל, נכון למועד דוח זה החברה צופה כי צו תחילת עבודה לפרויקט, יימסר לה בתקופה הקרובה.

8.7.4 <u>פרויקט תשתיות מערב אפריקה</u>

ביום 5 בנובמבר 2014 חברת בת בשליטה מלאה של החברה ממגזר ברן אינטרנשיונל, חתמה עם רשות ממשלתית באחת ממדינות מערב אפריקה, על הסכם להקמת, בניית ושדרוג פרויקט תשתיות מים אשר יכלול, בין היתר, מערכות הולכה לאורך מצטבר של כ- 90 ק"מ, מתקני תפיסה, טיפול ושאיבה, בהיקף של כ- 160 מיליון יורו.

משך משוער של ביצוע הפרויקט הוא כ- 42 חודש ממועד קבלת צו תחילת עבודה, כאשר התמורה תשולם במתכונת משולבת של עמידה באבני דרך ותשלומים חודשיים.

העסקה מותנית ותצא לפועל רק לאחר שהלקוח - הרשות הממשלתית כנ"ל, ישלים השגת מימון הפרויקט וימסרו לחברת הבת צו תחילת עבודה. למועד הדוח טרם הושג המימון לפרויקט וטרם התקבל צו התחלת עבודה כאמור.

8.7.5 <u>משא ומתן פרויקט תשתיות אסיה</u>

ביום 27.10.2014 פרסמה החברה כי היא נמצאת באמצעות מגזר ברן אינטרנשיונל, בהליכי משא ומתן מתקדמים עם רשות מדינתית להקמת ובניית פרויקט תשתיות משמעותי באחת ממדינות אסיה.

היקף הפרויקט כאשר יצא לפועל צפוי לעמוד על למעלה מ- 200 מיליון דולר ארה"ב.

אין כל וודאות כי העסקה כאמור תושלם ועצם קיומה מותנה בהליכי אישורה על ידי גופי ממשל באותה המדינה, כאשר בכל מקרה השלמת וביצוע העסקה כאמור כפופים לחתימה על הסכם מחייב בין הצדדים ולהשגת מימון לפרויקט. נכון למועד פרסום הדו"ח פועלת החברה להשגת האישורים הדרושים מגופי הממשל ולגיבושו של הסכם מחייב בין הצדדים - אך אין מועד נחזה להשלמתו.

8.7.6 <u>הזמנה לביצוע אתרי תקשורת באסיה</u>

ביום 25 באוגוסט 2014, קיבלה חברת בת בשליטה מלאה של החברה ממגזר ברן אינטרנשיונל מספקית תקשורת סלולארית הזמנה בהיקף כספי של כ- 12 מיליון דולר ארה"ב, לביצוע עבודות להקמת אתרי תקשורת סלולארית בשיטת Turn-Key במדינה בדרום מזרח אסיה.

ההזמנה כללה צו תחילת עבודה מיידי, והעבודות במסגרתה תוכננו להתבצע במהלך 2014-2015, בכפוף לקבלת היתרי בנייה ואישורים מקומיים.

הזמנה זו היא בהמשך להזמנה קודמת אשר התקבלה ביום 26 במרץ 2014, במסגרת הסכם מסגרת שנחתם עם הלקוח לביצוע פרויקטי תשתית סלולארית במהלך השנים 2014-2015, בהיקף של כ- 48 מיליון דולר ארה"ב, הכפוף להזמנות לביצוע בפועל מאת הלקוח.

במהלך 2014 ביצעה החברה כ- 40% מתוך סכום הזמנת המסגרת שנתקבלה ב 26.3.2014.., היקף ההכנסות, שעמד על כ- 69.1 מיליון ש"ח ב- 2014, הינו בהתאם להזמנות הביצוע בפועל, אותם העביר הלקוח במהלך 2014. במהלך 2015 ביצעה החברה כ- 70% מתוך סכום הזמנת המסגרת. היקף ההכנסות, שעמד על כ- 61.6 ש"ח ב- 2015, הינו בהתאם להזמנות הביצוע בפועל, אותם העביר הלקוח במהלך השנה החולפת.

רווחיות הפרוייקט במהלך השנים 2014 ו- 2015 הינה בהתאם לרווחיות המתוכננת, ובחלק העליון של ממוצע הרווחיות מפרוייקטים בעלי מאפיינים דומים בחברה.

8.7.7 <u>הסכם רכישת קל בנין</u>

ביום 31 ביולי 2014 נרכשה חברת קל בנין בע"מ (בהסדר נושים), לפרטים ראה באור 33 (1) לדוחות הכספיים.

8.7.8 <u>פרויקטי תשתיות תקשורת צ'ילה</u>

ביום 17 ביוני 2014 קיבלה חברת בת בשליטה מלאה של החברה ממגזר ברן אינטרנשיונל, הודעה מספק ציוד בינלאומי של ציוד תקשורת, על חתימת הסכם מסגרת לביצוע פרויקט של הקמת תשתיות אתרי תקשורת בצ'ילה בשיטת Turn - Key, ובכלל זה רכש ובנית אתרים, בהיקף של כ- 8 מיליון דולר ארה"ב.

ביצוע הפרויקט מותנה בהזמנות רכש שיתקבלו מדי פעם בפעם מהלקוח וביצועו החל עם קבלת ההזמנות הראשונות מהלקוח בחודש יוני 2014.
היקף ההכנסות מפרויקט זה במהלך שנת 2014 עמד על סך של כ- 2 מיליון ש"ח, והכנסות מפרויקט זה במהלך 2015 עמדו על סך של כ- 2 מיליון ש"ח. העבודה נמשכת גם לתוך שנת 2016.

במהלך שנת 2015 התקבלו הזמנות עבודה מאת אחד ממפעילי הסלולאר הגדולים בצ'ילה לביצוע פרויקטים של הקמת תשתיות אתרי תקשורת בשיטת "Turn-Key" וכן של אספקת ציוד בהיקף כספי כולל של כ- 5.5 מיליון דולר ארה"ב, מתוכן בוצעו וסופקו במהלך שנת 2015 עבודות וציוד בהיקף כספי של כ- 4 מיליון דולר ארה"ב. הביצוע והאספקה נמשכים גם במהלך שנת 2016.

8.7.9 <u>פרויקט תשתיות תקשורת בשוויץ.</u>

ביום 3 ביוני 2014 חברת BARAN SWITZERLAND AG - חברה בת ממגזר ברן אינטרנשיונל, חתמה עם ספק ציוד בינלאומי של ציוד תקשורת, על הסכם מסגרת לביצוע פרויקט של הקמת תשתיות אתרי תקשורת בשוויץ ובכלל זה הרכשה, תכנון, רכש ובניית אתרים, כאשר הביצוע בפועל הותנה בהזמנות שיתקבלו מידי פעם בפעם מהלקוח.
עבודות הפרויקט תוכננו להתבצע באמצעות חברה ייעודית בשוויץ המוחזקת בשיעור של 70% על ידי חברת הבת במהלך השנים 2015-2014. חלק החברה בפרוייקט הוערך בכ- 120 מיליון ש"ח.
בשנת 2014 ו – 2015 היקף ההזמנות שהתקבל בפועל היה נמוך מהצפוי, ולפיכך הכנסות החברה מהפרויקט בשנת 2014 הסתכמו לסך של כ- 2.2 מיליון ש"ח, המהווים כ- 2% בלבד מהיקף הפרויקט, אם וככל שהיה מבוצע במלואו, ובשנת 2015 לכ – 2.7 מיליון ש"ח.
בשל קצב העבודות הנמוך שיצא לביצוע בפועל מתוך כלל הסכם המסגרת, רשמה החברה הפסד בשנים 2014 ו - 2015, שכן בהתאם לציפיות שיצר הלקוח, חברת הבת רשמה הוצאות במסגרת היערכות לביצוע הזמנות בהיקפים גדולים בהרבה, בעוד ההכנסות הנמוכות לא היו מספקות.
חברת הבת פעלה אל מול הלקוח במאמץ לצמצם את ההפסדים.
ביום 11 באוקטובר 2015, החליטה החברה להפסיק את פעילות חברת הבת בה מתנהל הפרוייקט וכפועל יוצא לסיים את מעורבותה בהמשך הפרוייקט הנ"ל, וזאת בשל ההיקף הנמוך של ההזמנות שהתקבלו בפועל, ההפסדים שנגרמו לחברת הבת עקב כך וכן מהפעילות בשוויץ בכלל הן ב- 2014 והן ב- 2015, ובהעדר צפי הניתן לביסוס ביחס לשינוי מהותי של היקפי הפעילות.
לפרטים נוספים ראה באור 32 א בדוחות הכספיים.

8.7.10 <u>פרויקט דרום אפריקה</u>

לפרטים בדבר הפרוייקט ראה באור 27 א לדוחות הכספיים וכן באור 39 (4) בדבר ארועים לאחר תקופת הדיווח.

8.7.11 <u>מתקן פטרוכימי</u>

קונסורציום בו חברה חברת בת של החברה ממגזר ברן ישראל (המוחזקת בשיעור של 75% על-ידי החברה) ("הקונסורציום"), התקשר במהלך חודש ינואר 2012 עם חברת נפט לאומית של מדינה

באסיה בעסקה לביצוע שרותי הנדסה, הכוללים, בין היתר, סקר מצבי, תכנון, רכש וניהול הקמה, של פרויקט להשבחה ובנייה של מתקנים פטרוכימיים באחת מארצות מערב אסיה.
ביצוע השירותים ההנדסיים בפרויקט היה מותנה באישורי הלקוח מדי פעם בפעם, וכללו שני שלבים עיקריים: הראשון שבהם - שלב בדיקות וקדם תכנון, השלב השני כולל בין השאר שירותי תכנון, ניהול, רכש ופיקוח.
עלות הפרויקט הוערכה בסך של כ- 250 עד 300 מיליון דולר ארה"ב לתקופה של כשלוש עד ארבע שנים, והתמורה המשוערת של הקונסורציום בגין שני השלבים היתה בין 30 ל- 35 מיליון דולר ארה"ב, כאשר חברת הבת היתה אמורה לבצע כשליש עד כמחצית מהיקף השירותים ההנדסיים בפרויקט.
השלב הראשון של הפרויקט הסתיים בסוף שנת 2012.

הקונסורציום קיבל ביום 7 באפריל 2014, במסגרת ההסכם הנ"ל הזמנה לביצוע החלק השני של הפרויקט אשר כלל עבודות פירוק של מתקן פטרוכימי הנמצא במדינה אירופאית, ותכנון הקמתו של מתקן משופר במדינת המזמין, בהתבסס על ציוד ואביזרים של המתקן המפורק, בהיקף של כ- 38 מיליון ש"ח. העבודות החלו עם קבלת ההזמנה הנ"ל וחלקן העיקרי הסתיים במהלך שנת 2014.
ללקוח ניתנה, במסגרת ההסכם, זכות, בכפוף למספר תניות, ביניהן מתן הודעה כנדרש, שלא לבצע את כל השלבים באמצעות הקונסורציום ("הזכות"). הלקוח מימש את הזכות כאמור, ולפיכך הקונסורציום, לא ביצע את כל היקף השירותים המתוכנן במקור.
היקף ההכנסות מפרויקט זה במהלך שנת 2014 עמד על סך של כ- 28 מיליון ש"ח, וההכנסות בגין הפרויקט בשנת 2015 היו נמוכות ולא מהותיות.

8.7.12 <u>הקמת פרויקט תעשייתי בויאטנם</u>

חברת בת בשליטה מלאה של החברה ממגזר ברן אינטרנשיונל, חתמה ביום 16 בספטמבר 2013, על הסכם ראשוני בהיקף של כ- 80 מיליון דולר ארה"ב, להקמת פרויקט תעשייתי (בשיטת "Turn-Key") במדינה בחו"ל. הקמת הפרויקט והוצאתו אל הפועל מותנית, בין היתר, בהסכם מימון לו יהיו שותפים הלקוח הממן, החברה וחברת הבת. הסכם המימון האמור טרם נחתם. החברה פועלת מאז שנת 2014 להשגת האישורים הנדרשים לביצועו של הפרויקט ולחתימת הסכם מימון, אך השגתם טרם הושלמה.

8.7.13 <u>מכירת פעילות מגזר הטכנולוגיות</u>

בחודש מאי 2013, החברה מכרה את מלוא אחזקותיה (100%) בחברת ברן טכנולוגיות מתקדמות (1986) בע"מ ("טכנולוגיות"), אשר החזיקה בפעילות מגזר הטכנולוגיות של החברה. התמורה נטו אשר התקבלה בגין המכר כאמור היתה בסך של כ- 4 מיליון ש"ח, בכפוף להתאמות ההון העצמי למועד הקובע.
במסגרת העסקה הנ"ל הושבה לחברה על ידי טכנולוגיות הלוואת בעלים בסך של כ- 20 מיליון ש"ח. חילוקי דעות בין הצדדים בהיקפים לא מהותיים אשר נוצרו במסגרת העסקה הנ"ל מתבררים בבוררות.

לפרטים נוספים ראה באור 32 ג לדוחות הכספיים.

8.7.14 ניהול פרויקט שדה התעופה רמון

קונסורציום בו שותפה ברן ישראל בע"מ (בשמה הקודם - ברן הקמת פרויקטים בע"מ) - חברת בת בשליטה מלאה של החברה, יחד עם יורם גדיש חברה להנדסה בע"מ, קיבלה ביום 17 באפריל 2013 הודעה, כי ועדת המכרזים העליונה של רשות שדות התעופה החליטה להכריז על הצעת הקונסורציום כזוכה במכרז למתן שירותי תיאום, פיקוח וניהול פרויקט שדה התעופה על שם אילן ואסף רמון באזור תמנע.

ההצעה הכספית הזוכה עמדה על סך של כ- 70 מיליון ש"ח וחלק ברן ישראל בע"מ יעמוד על כ- 50%.

תקופת הביצוע החלה בשנת 2013 והיא צפויה להימשך כחמש שנים.

היקף ההכנסות (חלק ברן ישראל בע"מ) מפרויקט זה במהלך שנת 2014 עמד על סך של כ- 4.4 מיליון ש"ח, ובמהלך שנת 2015 עמד על סך של כ- 7.6 מיליון ש"ח.

8.7.15 מכירת פעילות מגזר המחזור ושיווק מוצרי מזון לבעלי חיים

בחודש אפריל 2013, החברה מכרה את מלוא אחזקותיה בפעילות תחום המזון לבעלי חיים כנגד תמורה בסך של כ- 40 מיליון ש"ח.

לפרטים נוספים ראה באור 32 ב לדוחות הכספיים.

8.7.16 פרויקט תשתיות תקשורת בקזאחסטן

ברבעון הראשון של שנת 2014 חתמה חברת בת בשליטה מלאה של החברה ממגזר ברן אינטרנשיונל, על הסכם עם חברת תקשורת מקומית לפריסת אתרי תקשורת סלולרית במדינה, וקיבלה במהלך השנה הזמנות בהיקף של כ- 3.2 מיליון דולר ארה"ב.

היקף ההכנסות מפרויקט זה במהלך שנת 2014 עמד על סך של כ- 10.4 מיליון ש"ח ובשנת 2015 עמד על סך של כ- 3.5 מיליון ש"ח.

8.7.17 פרויקט תכנון לוגיסטיקה בישראל

חברת ברן ישראל בע"מ (להלן: "ברן"), חתמה בחודש אוקטובר 2011 עם לקוח ישראלי משמעותי של החברה בתחום התעשיה התהליכית, על הסכם למתן שירותים הנדסיים, הכוללים, בין היתר, תכנון מפורט ופיקוח עליון ("השירותים"), במסגרת פרויקט של הלקוח להקמת מערך לוגיסטיקה.

התמורה הכוללת לברן על פי ההסכם בגין השירותים עמדה על כ- 15.8 מיליון ש"ח, מותנית באבני דרך שנקבעו בהסכם.

ביצוע השירותים החל עם חתימת ההסכם, ועל פי החלטת הלקוח ומכוח זכות הקיימת לו על פי ההסכם, הפרויקט הסתיים במהלך הרבעון השלישי של 2014 וההכנסות ממנו הסתכמו לסך של 15.155 מיליון ש"ח.

למיטב ידיעת החברה, הפרויקט הסתיים על ידי הלקוח בעקבות החלטת קונצרן כימיקלים לישראל בע"מ להקפאת ההשקעות בישראל.

8.7.18 <u>שרותי הנדסה בפרויקט רכבת ישראל</u>

חברת בת ממגזר ברן ישראל בשליטה מלאה של החברה ("חברת הבת"), הפעילה בישראל בתחום התשתיות האורכיות, קיבלה ביום 14 ביולי 2011 מרכבת ישראל ("המזמין"), הסכם מסגרת לביצוע מטלות ניהול, תאום ופיקוח ושירותים הנדסיים, בתחום פרויקט חשמול הרכבת של המזמין, בהתאם למטלות ביצוע שיועברו מפעם לפעם.

פעילות חברת הבת במסגרת הפרויקט החלה להתבצע ממועד חתימת ההסכם ותוכננה עד לשנת 2018 לערך.

בשנים 2015, 2014, ו-2013, החברה הכירה בהכנסות בפועל מהסכם המסגרת של הפרוייקט בסך של 18.3 מיליון ש"ח, 8.7 מיליון ש"ח ו- 8.7 מיליון ש"ח, בהתאמה, ובסך הכל 43 מיליון ש"ח מתוך סך ההכנסות שעשוי היה להגיע מקבלת מטלות ביצוע של מימוש מלא של הסכם המסגרת של עד כ- 86 מיליון ש"ח (בהתאם למטלות התכנון והביצוע שהתקבלו מהלקוח ובתוספת הפרשי הצמדה)

בהתאם לתנאי הסכם המסגרת, הפרויקט היה מתוכנן להימשך עד לשנת 2018, כאשר למזמין האפשרות להביא לסיום מוקדם של ההתקשרות. ביום 29 באפריל 2015, ועם השלמת שלב מהותי בחלק הראשון של הפרוייקט, הודיע המזמין לחברת הבת על סיום מוקדם של ההסכם וזאת לאור החלטת המזמין לפיה המעבר לשלב ביצוע הפרויקט דורש חברת ניהול ופיקוח בינלאומית בעלת ידע ומומחיות בפרויקטים בהם בוצע חישמול מסילות רכבת.

הסיום בפועל של מעורבות חברת הבת בפרויקט צפוי להיות במחצית הראשונה של 2016, כאשר עד מועד זה תמשיך חברת הבת לספק שירותים ולקבל תמורה בגינם.

רווחיות הפרוייקט, בכל שלביו לרבות שלב סיומו המתוכנן, הינה בהתאם לתחזיות החברה ולתמחור שנעשה, ובחלק העליון של הרווחיות הממוצעת מפרוייקטים דומים אותם מבצעת החברה.

8.7.19 להסכמים נוספים עם בעלי עניין וצדדים קשורים ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 36.

8.7.20 **<u>להלן טבלה המרכזת מידע הנדרש לפרוייקטים מהותיים (אשר החלו בביצוע):</u>**

							31.12.2015		אומדן הכנסות ליום
הפרוייקט	**סוג הפרוייקט**	**סוג החוזה**	**מועד התחלה**	**מועד סיום (מתוכנן)**	**אומדן הכנסות בתחילת הפרוייקט**	**שיעור השלמה**	**הכנסות שהוכרו (מצטבר)**	**31.12.2015**
שיקום מתקן תעשייתי בדרום הארץ (סעיף 8.7.2)	ביצוע	נהול תכנון ביצוע	7/2015	2016	50 מיליון ש"ח	22%	33	161 מיליון ש"ח
הזמנה לביצוע אתרי תקשורת באסיה (סעיף	תקשורת	TK	3/2014	2016	48 מיליון דולר	94%	131 מיליון	48 מיליון דולר

8.7.6)							ש"ח	
שירותי הנדסה בפרוייקט רכבת ישראל (סעיף 8.7.18)	תשתיות אורכיות	נתר"ה	7/2011	2016	86 מיליון ש"ח	50%	43 מיליון ש"ח	44 מיליון ש"ח (לא סופי)

8.8 <u>הליכים משפטיים</u>

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 18.

8.9 <u>יעדים ואסטרטגיה עסקית</u>

8.9.1 היעדים והאסטרטגיה של הקבוצה הינם לכלל הקבוצה מחד, אך מתייחסים בחלקם למגזרי הפעילות הספציפיים של החברות בקבוצה.

8.9.2 עקרונות ויעדים אסטרטגיים, המנחים את הקבוצה בהחלטותיה ובכיוון התפתחותה:

א. חזרה למיתווה של רווחיות, על מנת לאפשר לקדם ולבצע את תוכניות ההתפתחות.

ב. הגברת קצב תהליך התאמת גודל האירגון לצרכים תוך המשך צימצום ואיחוד יחידות היכן שנדרש. סיום והכנסה לפעולה סדורה של מערך הבקרה הפרוייקטלית והתקציבית, תמיכה בפיתוח העיסקי המתוכנן במסגרת המגזרים, אבל כטיפול מרוכז ומסונכרן ברמת כלל החברה, לרבות נושאים של כלי השיווק, החזות והתדמית של הקבוצה.

ג. יצירת שיתוף פעולה בתוך הקבוצה בין היחידות העיקריות - ברן ישראל וברן אינטרנשיונל, כאשר לצורך ביצוע פרויקטים מחוץ לישראל, ברן אינטרנשיונל תעזר ובמקרים מסויימים אף מתבססת ותתבסס על התמיכה המקצועית ההנדסית של ברן ישראל.

ד. הרחבת תחומי הפעילות במגזר ברן אינטרנשיונל וחזרה לרווחיות במגזר, התבססות במדינות בהן עיקר הפעילות היתה בתחומי תשתיות התקשורת, תוך ניסיון להתבסס על התשתית האירגונית והלוגיסטית הקיימת למגוון תחומי פעילות הקבוצה.

ה. ביסוס מבנה הפעילות המעודכן של היחידות העיסקיות בתוח תחומי הפעילות במגזר ברן ישראל, תוך התאמת הגודל ואיחוד הפונקציות המנהליות והתפעוליות, לצורך שמירה על דומיננטיות והובלה כקבוצת ההנדסה והפרויקטים הגדולה בישראל תוך התמקדות ומיצוב מחודש בשוק של יוזמה, חדשנות ויצירתיות בסביבה העסקית.

ו. מתן דגש על טיפוח המוניטין המקצועי של הקבוצה וחזרה לשוק הרלוונטי בישראל, תוך חיזוק הקשר של העובדים לקבוצה, באמצעות מעטפת העסקה ופעילויות לעובדים.

ז. שאיפה, במגבלות האפשריות של תנאי השוק, לפרויקטים בהיקפים גדולים המאפשרים ניצול ומיצוי יכולות הקבוצה - על פני פרויקטים קטנים בהיקפם, תוך הקפדה על תמהיל עבודות המתאים להרכב המקצועי של החברות.

ח. העמקה והטמעה של הכלים הניהוליים של בקרה וניהול פרוייקטלי (ERP), הכלים השיווקיים, המיחשוביים וההנדסיים, במטרה ליצור אחידות תוך כדי עליית מדרגה בזמינות המידע, בדיוק המידע, ובמידת השימוש בו על-ידי רבדים רחבים בקבוצה.

8.10 <u>צפי להתפתחות בשנה הקרובה</u>

8.10.1 קבלת הודעה על התחלת עבודה בפרוייקט תשתיות המים באתיופיה. סיום הכנת המעטפת הפיננסית מול מעמידי האשראי לפרוייקט, לצורך קבלת הערבויות ומסגרת העבודה עליה סוכם.

8.10.2 צמצום היקפי הפעילות בתחום תשתיות התקשורת בכל מדינה שאינה רווחית, ויציאה או סגירת מדינות שהפעילות בהן נמוכה או לא כדאית, התמקדות רק במקומות בהם הרווחיות הינה מובהקת, מאמצי כניסה לפרויקטים במעטפת רחבה של תחומים.

8.10.3 המשך יישום התוכניות לטיפול בפרט בהיבט המשאב האנושי, ובכלים השיווקיים.

8.10.4 קידום ההסכמים המסחריים והסכמי המימון לפרוייקטים רחבי ההיקף שהתפתחו בשנתיים האחרונות בחברה.

8.10.5 בהמשך לאמור בסעיף 8.9 ח', סיום הפיתוח והטמעה של מערכת ה- ERP.

8.10.7 מעבר והתמקדות בשוק הישראלי במהלך השנה, לאחר מיקוד בפיתוח שווקי ופרויקטים מחוץ לישראל בשנתיים האחרונות.

8.10.8 השלמת גיוון המקורות הפיננסיים למימון פעילות הקבוצה באמצעות הנפקה ציבורית וגיוס.

8.10.9 ביצוע אינטנסיבי של מהלך צמצום ההוצאות, בעיקר הנהלה וכלליות, שיבוא עם סיום פיתוח התשתיות האירגוניות, ובכלל זה מערכת ה-ERP, והגעה לשלב בשלות של פיתוח שווקי ויכולות הביצוע (בעיקר בחו"ל).

צפי להתפתחות במגזר ברן ישראל ראה סעיף 6.19 ובמגזר ברן אינטרנשיונל ראה סעיף 7.20.

האמור בסעיף 8.10 על כל סעיפי המשנה שלו כולל מידע צופה פני עתיד, כהגדרתו בסעיף 32א לחוק ניירות ערך, תשכ"ח-1968, העלול שלא להתממש, שכן הוא מותנה במגמות בשוק הישראלי ובשווקים בחו"ל, ובאווירה הכלכלית בהם, בין היתר, בקבלת החלטות של גורמים שאין לקבוצה שליטה בהם, בדבר היקפי תקציבים והשקעות, בעיכובים לא צפויים בלוחות זמנים, בהחלטות שיפוטיות ובהליכים משפטיים, בשינויי חקיקה, בהתרחשותם של משברים מדיניים ואירועים ביטחוניים, בהגבלות במתן אשראי, בשינויים בתהליך קבלת ההחלטות במגזר הציבורי ועוד.

8.11 <u>מידע כספי לגבי אזורים גיאוגרפיים</u>

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 35 ג.

8.12 <u>דיון בגורמי סיכון</u>

פעילות הקבוצה מושפעת, בין היתר, מגורמי הסיכון הבאים:

א. <u>סיכוני מאקרו</u> (*)

(1) <u>האטה כלכלית במדינות שונות ברחבי העולם</u>

שווקי הפעילות במרכז ובמזרח אירופה, וכן ברוסיה ובמקומות נוספים מצויים בשפל ובבעיות עסקיות, מבניות ומטבעיות. יתכן מצב בו המדינות יצאו ממשברי העבר והכלכלה תתחזק, אך יתכן גם שהמצב הנוכחי יתארך או שקצב ההתאוששות יהיה איטי מהתחזיות. ככל שישתפרו השווקים במדינות הפעילות גורם הסיכון הנובע מאי הוודאות הנ"ל יפחת, וההיפך, והשפעתו על החברה תהיה בהתאם.

(2) <u>שינויים בשער החליפין דולר ארה"ב / שקל בישראל</u>

ירידה בשער החליפין דולר ארה"ב / שקל, משפיעה על תוצאות ורווחי היצואנים, כאשר הקבוצה הינה "יצואנית", במובן זה שפעילויות רבות שלה מבוצעות במטבע דולר ארה"ב או צמוד לדולר ארה"ב.

שינוי שכזה כפי שהיה בשנים 2014 ו- 2013, עלול להשפיע לרעה באופן ישיר על תוצאות הקבוצה. מאידך שיפור בשער החליפין, כפי שאירע בסוף 2014 ובתחילת 2015, יכול להשפיע לטובה.

(3) <u>השקעות המגזר הפרטי במשק הישראלי</u>

פעילות מהותית של הקבוצה מבוצעת עבור המגזר העסקי הפרטי במשק הישראלי. בשל רגולציה מתגברת במהלך השנים האחרונות ואוירה עיסקית כללית במשק הישראלי, החברה חשופה להאטה. הקטנת השקעות המגזר הפרטי והציבורי למחצה בתשתיות ובכלל זה בהקמה או בשדרוג של מפעלים ופרויקטים, גרמה בעבר, וגם במהלך 2015, לצמצום היקף העבודות המתקבלות על-ידי הקבוצה. כך גם באופן מודגש בשנים 2014- 2015. המשך ההקפאה, ואולי אף הקטנה, של ההשקעות בשל נושאים הקשורים ללקוחות החברה (משק הגז, משק תשתיות התקשורת, ענף הפוספטים ומשאבי אדמה נוספים),

צפויה לפגוע ולהשפיע לרעה על היקפי הפעילות, וכך גם באם יהיה שינוי מהותי באקלים הפוליטי או בטחוני.

(4) <u>הקטנת ההשקעה הממשלתית בתשתיות</u>

הקטנת ההשקעה הממשלתית בתשתיות ו/או אי מימוש תכניותיה של הממשלה להשקיע בתשתיות בשל קשיים בירוקרטיים, או הסטה של נתחי תקציב גדולים לגידול בהוצאות הביטחון וכיו"ב, עלולים לגרום לצמצום היקף עבודות התשתית עבור רשויות המדינה המתקבלות על-ידי חברות הקבוצה, וכתוצאה מכך לקיטון בהיקף הכנסות הקבוצה מעבודות כאמור. מאידך, הרחבה תקציבית, הגדלת מעורבות והתערבות ממשלתית בניסיון להניע את המשק, עשוי לעודד השקעות.

(5) <u>משברים פיננסיים ו/או האטה כלכלית במדינות בחו"ל בהן פועלת החברה</u>

האטה כלכלית באחת מהמדינות בהן פועלת איזה מחברות הקבוצה עלולה לגרום לצמצום ו/או הפסקת ההשקעות הפרטיות והממשלתיות באותה מדינה וכתוצאה מכך לעכב או לבטל ביצועם של הפרויקטים של הקבוצה באותה מדינה ולגרום לצמצום הכנסותיה של החברה מפעילות באותה מדינה. ברוב המדינות בהן פועלת המדינה, מטבע הפעילות הוא המטבע המקומי. החלשות המטבע המקומי ביחס לשקל, תביא לשחיקת הרווחיות מאותם פרוייקטים באותן מדינות, בדומה לאירועים שהחלו במחצית 2014 ברוסיה, והתרחשו ב 2015 במדינות רבות בהן נשחק ערך המטבע המקומי אל מול הדולר והשקל. הגלובליזציה והפתיחות בכלכלה העולמית טומנת בחובה גם סיכונים, כאשר משבר כלכלי ו/או פיננסי מחודש, או זה הקיים בארצות גוש היורו, השפיע לרעה על השקעות בפרויקטים ברחבי העולם וכתוצאה ממנו גם על פעילות הקבוצה. אסונות טבע ותופעות "כח עליון" נוספות, מגבירים את חוסר היציבות בשווקים.

(6) <u>הרעה במצב הביטחוני והמדיני</u>

חוסר שקט בטחוני ומדיני הנו גורם מרתיע ביחס להשקעות זרות וגורם המעודד הגירת כספים לחו"ל והכל תוך השפעה על שיעורי הריבית. השקט הביטחוני היחסי ששרר החל משנת 2004 סייע לתהליכים הכלכליים ובין השאר השפיע לטובה על פעילות הקבוצה. מבצע "צוק איתן" (כמו מלחמת לבנון השנייה ומבצע "עופרת יצוקה" לפניו בעבר) האטו ההשקעות בתחום פעילות הקבוצה למשך כמה חודשים. הרעה חוזרת או מחודשת בשנת 2016 במצב הביטחוני אשר תגרור הרעה במצב הכלכלי עשויה להביא עמה השפעות שליליות על התוצאות העסקיות של הקבוצה.

(7) <u>יציבות משטרים בחו"ל</u>

משברים מדיניים ו/או ביטחוניים בחו"ל עלולים להשפיע גם הם על היקף הפרויקטים אותם מבצעת החברה בחו"ל, ייקור העלויות וכדומה. באחדות מהמדינות בהן פועלת הקבוצה, רגישות הכלכלה המקומית לשינויים פוליטיים הינה גבוהה, ובעת זעזוע מדיני ופוליטי כגון

החלפת המשטר באותן ארצות משפיע הדבר השפעה ניכרת על כלכלתן ועל תוצאותיהן של חברות הקבוצה הפועלות במדינות אלו. אסטרטגיית הפעולה העדכנית של הקבוצה הינה לקבל אחריות כוללת על פרוייקטים רחבי היקף, לרבות אירגון חבילות המימון עבור אותם לקוחות או פרוייקטים. חברות הקבוצה פועלות גם במדינות מזרח אירופה, מזרח אסיה, דרום אמריקה ובאפריקה, מדינות בהן המשטרים בחלקם אינם יציבים, ועלולה להיות לכך השפעה על פעילות חברות הקבוצה.

(*) בהתייחס לכל גורמי הסיכון הכלליים בחלק זה יצויין, כי היות פעילות הקבוצה במספר מדינות ואיזורים בישראל ובעולם, מהווה גורם מאקרו ממתן-סיכון, בשל הפיזור. אירוע או אירועים מהמנויים לעיל במדינה או באיזור מסויימים לא בהכרח ישפיע גם באיזורים האחרים של הפעילות.

ב. <u>סיכונים ענפיים</u>

(1) <u>מתחרים חדשים והרעה בתנאי התשלום בתחום התקשורת במגזר ברן אינטרנשיונל</u>

בפרויקטי תקשורת, כניסת חברות סיניות לתחום תשתיות התקשורת, גורמת לירידת מחירים ופגיעה ברווחיות, עד כדי גבול הכדאיות לקבל עבודות. בנוסף ישנה מגמה של הרעה (הארכה) בתנאי ובמוסר התשלומים של לקוחות החברה בענף זה. שני גורמים אלה עלולים להגדיל את הסיכון העסקי בענף.

(2) <u>פעילות בתחומים ובמדינות אליהם נחשפת הקבוצה לראשונה</u>

פעילות הקבוצה ההולכת וגדלה (באמצעות חברות ממגזר ברן אינטרנשיונל וממגזר ברן ישראל) בתחומי המים, בתחומים של איכות הסביבה, בתחנות כח קונבנציונאליות או של אנרגיה חלופית ומתחדשת, גורם לחשיפה לתחומים שאינם בתחומי התעשייה המסורתית, ובחלקם גם במדינות אליהן נחשפת הקבוצה לראשונה. התחומים הללו אשר חלקם חדשים וחדשניים, אשר טרם הוכחו עסקית על פני שנים ארוכות, טומנים פוטנציאל סיכון גבוה יותר לגבי ההיתכנות וההמשכיות, בעיקר כאשר ההתקשרות לביצוע הינה מסוג האחריות הכוללת. בנוסף, פעילות במדינות חדשות כרוכה מטבע העניין בסיכונים גבוהים יותר הכרוכים בלימוד התנהלות עסקית ואחרת האופייניים לכל מדינה ומדינה, במיוחד במדינות העולם השלישי.

(3) <u>רגולציה מתגברת בתחומי תשתית ומשאבי טבע בישראל</u>

נושאי תשתיות הגז, מבנה משק תשתיות התקשורת בעקבות הרפורמה שנעשתה בו לפני כשנתיים, וועדות בתחומי מיסוי ותמלוגים (משק הגז, משאבי האדמה) מעכבים התפתחות בתחום, מעכבים יציאת פרוייקטים לדרך, וגורמים לחוסר רווחיות או להפסדים בחלק מאותם פרוייקטים שכן יצאו לפועל.

ג. סיכונים מיוחדים לחברה

(1) המשך קבלת קווי אשראי בנקאיים

הקבוצה נשענת בפעילותה השוטפת, בין השאר על קווי אשראי בנקאיים. מאז משבר האשראי של שנת 2008 ישנו תהליך מתמשך של הכבדה ניכרת מצד הבנקים כלפי לקוחות באופן כללי וכלפי הקבוצה בפרט, והתהליך ממשיך ומתעצם. צמצום או סגירת קווי אשראי מצד הבנקים כלפי הקבוצה, אם בשל מצבם שלהם ואם בשל המצב העסקי של הקבוצה, עלול להביא לקושי ולהגבלות בפעילות הקבוצה.

(2) חשיפה מטבעית

פעילות הקבוצה חשופה לשינויים בשערי החליפין של מטבעות חוץ הנובעת מדרכי מימון הפעילות (כך לדוגמא, הפעילות בתאילנד מבוצעת במטבע מקומי בעוד האשראי והבטוחות לפעילות זו הינם דולריים). הפעילות ברוסיה (באמצעות ICM) הינה בחלקה במטבע הרובל, שהחל להישחק במחצית 2014 וממשיך עדיין בתהליך זה. חברות הקבוצה נוקטות בחלק מהמקרים בפעולות נקודתיות לשם צמצום חשיפה זו.

חשיפה מטבעית נוספת של פעילות הקבוצה נובעת מדרך התרגום החשבונאית של ערכים במט"ח לש"ח, לצורך הצגתם של ערכים אלו בדוחותיה הכספיים של החברה. שינויים בשערי חליפין בין המטבעות השונים ובין השקל, למועד הצגת דוחות בסוף כל רבעון, עלול ליצור הפרשי שער. ככלל, מדיניות ההגנה המטבעית של הקבוצה אינה נותנת מענה טוב מספיק בצמצום החשיפה האמורה ממטבעות הפעילות במדינות שהגנה מטבעית כלפיהן אינה אפקטיבית. יחד עם זאת, ריבוי המטבעות והפעילויות עשוי להיות גורם מנטרל טבעי לחלק מהחשיפה מסוג זה.

(3) הליכים משפטיים תלויים ועומדים

לפירוט ההליכים המשפטיים והערכות החברה באשר לתוצאותיהם ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 18.

החברה מבצעת הפרשות בהתאם לחוות דעת מקצועיות בהליכים המשפטיים, חוות דעת הנכונות למועד הדוחות. שינויים עתידיים בסטאטוס ההליכים המשפטיים או בחוות הדעת בקשר לסיכון הנובע מהם, עלול להשפיע על תוצאות החברה.

(4) מעבר לפרוייקטים גדולי היקף, הכוללים בתוכם גם מרכיבי מימון

גידול והמעבר בפעילות לפרויקטים רחבי היקף עלול בצד היתרונות הגלומים בזה, גם לגרום לגידול בחשיפה העיסקית ו/או המשפטית. במסגרת ניהול הסיכונים של הקבוצה, עורכת הקבוצה, באופן קבוע, פוליסות ביטוח שונות, החל בפוליסת דירקטורים ונושאי משרה וכלה בפוליסות המותאמות לפעילותה העסקית, והכוללת כיסויים בנושא אחריות כלפי צד שלישי, חבות מעבידים, אחריות מקצועית ואחריות המוצר, כאשר מדי פעם בפעם ובפרויקטים מיוחדים, עורכת הקבוצה פוליסה מסוג "Single Project" לכיסוי חבויות

מיוחדות. ההיקפים הגדולים, גוררים איתם גם סיכוני ביצוע גדולים, במקרים של שיבוש או סטיה מהתוכניות.

(5) פרוייקט הולכת המים המתואר לעיל בסעיף 8.7.3 הינו משמעותי ביחס לתקציב פעילות החברה ב 2016 וב 2017. דחיה משמעותית במועד קבלת צו התחלת העבודה (כמו גם ביטול הפרוייקט) יכול שישפיע באופן משמעותי על היקף פעילות החברה בשנים הנזכרות. יצויין עם זאת, שלמועד פרסום הדוחות כל האינדיקטורים והצפי הינם כי הפרוייקט יצא לביצוע כסדרו וכמתוכנן.

להלן פירוט גורמי הסיכון על-פי טיבם ומידת השפעתם, להערכת הנהלת החברה, על עסקי החברה:

גורם הסיכון	מידת ההשפעה של גורם הסיכון על החברה		
	השפעה גדולה	השפעה בינונית	השפעה קטנה
סיכוני מאקרו			
האטה כלכלית ברחבי העולם		√	
שינויים בשערי החליפין של מטבעות שונים / שקל	√		
השקעות המגזר הפרטי במשק הישראלי	√		
הקטנת ההשקעה הממשלתית בתשתיות	√		
משברים פיננסיים ו/או האטה כלכלית במדינות בחו"ל בהן פועלת החברה		√	
הרעה במצב הביטחוני והמדיני			√
יציבות משטרים בחו"ל		√	
סיכונים ענפיים			
מתחרים חדשים והרעה בתנאי התשלום בתחום התקשורת במגזר ברן אינטרנשיונל		√	
פעילות בתחומים ובמדינות אליהם נחשפת הקבוצה לראשונה		√	
רגולציה מתגברת בתחומי תשתית ומשאבי טבע בישראל	√		
סיכונים מיוחדים לחברה			
המשך קבלת קווי אשראי בנקאיים		√	
חשיפה מטבעית	√		
הליכים משפטיים תלויים ועומדים		√	
מעבר לפרוייקטים רחבי היקף, הכוללים בתוכם גם מרכיבי מימון		√	
דחיה של פרוייקט הולכת מים			√

חלק שני: דוח הדירקטוריון על מצב ענייני התאגיד

לשנה שנסתיימה ביום 31 בדצמבר 2015

הדירקטוריון של קבוצת ברן בע"מ (להלן: "החברה") מגיש בזאת סקירה עדכנית על ענייני החברה והחברות הבנות במאוחד והתוצאות הכספיות שלה לשנת 2015. בנוסף, סוקר הדוח את פעילות הרבעון הרביעי של שנת 2015.
תיאור התאגיד וסביבתו העסקית ניתן בתמצית בלבד במסגרת דוח הדירקטוריון. תיאור מפורט מצוי בחלק הראשון לדוח התקופתי, המתאר את עסקי התאגיד לשנת 2015.
הנתונים מתייחסים לחברה ולחברות הבנות במאוחד (להלן: "הקבוצה"), למעט במקום בו צוין אחרת.

החברה מדווחת על שני מגזרים עיקריים בדוחותיה הכספיים, כלהלן:

1. **מגזר ברן ישראל**
2. **מגזר Baran International (ברן אינטרנשיונל)**

בנוגע ל**מגזר הטכנולוגיות** – הפעילות הופסקה ברבעון השני של 2013 ולכן אינה מדווחת בשנה זאת. נתוני הפעילות של מגזר הטכנולוגיות קיימים או מוצגים, ככל שזה רלוונטי, בנתונים ההשוואתיים לתקופות עבר בלבד.

בנוסף, נמצא בדוחותיה הכספיים המאוחדים של החברה מגזר "אחרים", אשר כולל שירותים ופעילויות שונות שכל אחד מהם הינו בהיקף שאינו מהותי ביחס לכלל פעילות הקבוצה ושאינו משולב או כלול במגזרים הנזכרים לעיל. בהתאם, מגזר "אחרים" אינו מדווח בנפרד או במפורט, מאחר ואינו תחום פעילות עצמאי בפעילויות החברה.

בנוגע לאסטרטגיית הפעילות של החברה, בחנה הנהלת החברה בשנים 2012-2013 את המשך פעילות הקבוצה במספר תחומים אשר לא היו במסגרת עסקי הליבה, ובעקבות כך נמכרו שתיים מתוך פעילויות אלה ב 2013 ובכך הפסיקה הקבוצה את פעילותה במגזר הטכנולוגיות ובמגזר שיווק ומחזור מוצרי מזון לבעלי חיים. כמו כן, במהלך 2014 ו 2015 הצטמצמה מאוד פעילות ומעורבות הקבוצה בפרוייקטים ברוסיה, בין השאר בשל מגבלות שנבעו מהיות הפעילות ברוסיה בעיקר מול חברות של בעל השליטה. במהלך 2015 נקטה החברה בשורה של צעדים לרבות משפטיים, אשר יקלו על האפשרות לנסות ולחזור לפעילות משמעותית יותר בעתיד.

לקראת סוף השנה התבצעה מכירה של בנין משרדים אותו החזיקה אחת מחברות הקבוצה, הליך שתרם לרישום רווח בהיקף (ברוטו) של כ 17.7 מיליון ש"ח, כמפורט בחלק הראשון, פרק ד' סעיף 8.7.1.

בהתאם לאסטרטגיית החברה עד אמצע 2015, נעשו בשנים האחרונות מאמצי שיווק ופיתוח עיסקי ניכרים להשגת פרוייקטים ברחבי העולם ובעיקר כאלה שהינם רחבי היקף על מנת להבטיח צבר הזמנות משמעותי וארוך טווח. פרוייקטים כאלו כוללים גם אחריות מלאה על הביצוע, ובחלק מהמקרים גם אירגון חבילת מימון מבנקים למסחר ולהשקעות ומגופים וקרנות בינלאומיות, לטובת מזמין העבודה. פעילות כזו כרוכה בהוצאות ניכרות בתקופת פיתוח הבסיס, ואכן עשרות מיליוני ש"ח נכללו בהוצאות השנים האחרונות, לטובת וכתוצאה מפעילויות אלה, בד בבד עם הסטת הדגש מהשוק בישראל. סך פעילות זאת,

ביחד עם נושאים נוספים, הביאה לנסיגה משמעותית בתוצאות הכספיות של השנים האחרונות, ביחד עם קצב שריפת מזומנים גבוה.

במחצית 2015 נעשה שינוי במיקוד פעילות הקבוצה - בד בבד עם מינוי מנכ"ל חדש וסיום תפקידם של חלק גדול מחברי ההנהלה. תחת מיקוד זה, החברה פועלת להגדלת היקפי הפעילות שלה בענף ההנדסה המסורתי בו היתה גם בעבר, מתן דגש על הפעילות בשוק הישראל, צימצום משמעותי בהוצאות ההנהלה וכלליות, התמקדות במדינות ובפרוייקטים שכבר החלה בהם פעילות או שהיו בהם השגים לקראת פרוייקטי המשך, השטחת המבנה האירגוני לשיפור הסינכרון בין היחידות וקיצור התהליכים. במקביל, הדגש, המדידה והבקרה הושמו על מנהלי הפרוייקטים והיחידות העיסקיות כל אחת בתחומה, תוך מתן דגש ואחריות לתוצאות ולרווחיות. בצד כל אלה, הנהלת החברה מקדישה תשומות בטיפול במגוון נושאים וקשיים שנוצרו לאורך הזמן בפרוייקטים ובתחומי פעילות, הן בישראל והן בחלק ממדינות הפעילות, נושאים שהשפיעו ומשפיעים עדיין שלא לטובה על ההכנסות והרווחיות.

כפועל יוצא ממאמצים אלה, במהלך 2015 ישנה ירידה בהוצאות ההנהלה וכלליות מרבעון לרבעון, חל שינוי בתמהיל העובדים, המשקף ירידה בעובדי מנהלה ומטה וגידול באנשי פרוייקטים.כמו כן פעילויות לא ריווחיות במדינות צומצמו או נסגרו. פעילות זו ממשיכה גם לתוך 2016.

בנוסף, פרוייקט הנדסי משמעותי בהיקף של מעל 150 מ' ש"ח התקבל לביצוע (פירוט בסעיף 8.7.2 בפרק ד' לחלק ראשון), ופרוייקט משמעותי של הולכת מים באתיופיה בהיקף נחזה של כ 90 מ' $, נכנס ליישורת האחרונה לקראת ביצוע, אשר צפוי כי יחל (כפוף לתנאים מתלים) במחצית הראשונה 2016 (פירוט בחלק ראשון פרק ד' סעיף 8.7.3).

הצורך במקורות כספיים הן לצורך ביצוע השינויים הנזכרים והן לצורך בניית יכולת תמיכה בפעילויות המתוכננות, ובעיקר לאור הירידה המתמשכת ביתרות הכספיות של הקבוצה בשנים האחרונות כמתואר לעיל, הביאה בסוף השנה להגשת תשקיף לגיוס אג"ח מהציבור, גיוס שבוצע בהצלחה לאחר תאריך המאזן, בנוסף למכירת מבנה המשרדים הנזכר לעיל.

1. <u>דו"ח הדירקטוריון על מצב עסקי התאגיד, תוצאות פעולותיו, הונו, ותזרימי המזומנים שלו</u>

הגילוי להלן משקף את התפתחות ומצב עסקי החברה מנקודת מבט הדירקטוריון לאחר קבלת התייחסות מנכ"ל החברה ונושאי משרה אחרים.

1.1 <u>מצב כספי</u>

<u>להלן נתונים מאזניים עיקריים (באלפי ש"ח):</u>

סעיף	נתונים ליום 31.12.2015		נתונים ליום 31.12.2014	
	סכום	% מסך המאזן	סכום	% מסך המאזן
סך המאזן	358,314	100%	458,188	100%
הון עצמי	108,207	30%	141,110	31%
רכוש שוטף	288,524	81%	365,826	80%
רכוש קבוע, אחר והשקעות	69,790	19%	92,362	20%
התחייבויות לזמן ארוך	17,035	5%	26,052	6%
התחייבויות שוטפות	233,072	65%	291,026	64%

ליום 31 בדצמבר של השנים	2015	2014	2013
היחס בין הנכסים השוטפים להתחייבויות השוטפות (היחס השוטף)	1.2	1.3	1.6
היחס בין הנכסים השוטפים, למעט מלאי, להתחייבויות השוטפות (היחס המהיר)	1.2	1.2	1.6
שיעור ההתחייבויות פיננסיות לסך מאזן	70%	69%	63%
שיעור התחייבויות פיננסיות לסך הון עצמי ברוטו	231%	225%	168%

1.1.1 נכסים שוטפים, הסבר על שינויים עיקריים

סעיף	31.12.2015	31.12.2014	שינוי	הסבר
מזומנים ושווי מזומנים	47,244	78,152	(30,908)	ירידה הנובעת מהפעילות השוטפת ומעבר למזומנים מוגבלים, במקום זמינים
נכסים פיננסיים בשווי הוגן דרך רווח והפסד	3,030	24,314	(21,284)	ירידה ביתרות תיקי ההשקעות הנזילות כתוצאה מהפעילות השוטפת ומפרעון חלק מהאשראים למוסדות פיננסיים
מזומנים מוגבלים	29,016	12,957	16,059	גידול בהגבלת המזומנים להבטחת התחייבויות של מסגרות אשראי לבנקים
לקוחות והכנסות לקבל	181,828	220,186	(38,358)	קיטון בחובות הלקוחות, בעיקר בשל ירידה בהיקף ההכנסות מלקוחות

1.1.2 נכסים לא שוטפים – הסבר על שינויים עיקריים

סעיף	31.12.2015	31.12.2014	שינוי	הסבר
רכוש קבוע	16,151	31,737	(15,586)	ירידה הנובעת בעיקרה ממכירת בנין משרדים של החברה בעומר, ישראל

1.1.3 התחייבויות שוטפות- הסבר על שינויים עיקריים

סעיף	31.12.2015	31.12.2014	שינוי	הסבר
אשראי והלוואות לזמן קצר וחלויות שוטפות של הלוואות לזמן ארוך	81,363	97,094	(15,731)	ירידה מפירעון של אשראי בישראל וירידה בהיקף המסגרות
ספקים ונותני שירותים	49,293	59,091	(9,798)	בעיקר בשל הירידה הכוללת בהיקף ההכנסות ולכן בהיקף השימוש והחוב לספקים ונותני שירות אחרים
אחרים	101,103	131,551	(30,448)	כנ"ל, קיטון המקביל לירידה בפעילות

1.1.4 התחייבויות לא שוטפות- הסבר על שינויים עיקריים

סעיף	31.12.2015	31.12.2014	שינוי	הסבר
הלוואות והתחייבויות אחרות לזמן ארוך בניכוי חלויות שוטפות	1,542	4,627	(3,085)	פירעון (חלקי) הלוואה זמן ארוך
התחייבויות אחרות	543	5,285	(4,742)	ירידה בשל עדכון בתמורה נדחית עתידית (הצפויה מרכישת חברה בת)

1.2 **<u>תוצאות הפעילות בשנת 2015</u>**

<u>תמצית דוח רווח והפסד לפי שנים (באלפי ש"ח), לשנה שהסתיימה ב- 31 בדצמבר</u>

	הפנייה	2015	2014	2013	2012	2011
		אלפי ש"ח				
הכנסות, נטו	1.2.1	472,999	500,787	534,242	777,071	707,646
עלות ההכנסות		406,641	430,393	440,884	612,737	568,542
רווח גולמי	1.2.2	**66,358**	**70,394**	**93,358**	**164,334**	**139,104**
אחוז רווח גולמי		**14%**	**14%**	**17%**	**21%**	**20%**
הוצאות מכירה ושיווק	1.2.3	13,935	21,004	22,399	11,643	8,907
הוצאות הנהלה וכלליות	1.2.3	77,806	85,651	80,312	126,575	98,031
הוצאות חובות מסופקים בגין חוב חריג וחוב לזמן ארוך	1.2.3	6,435		34,503		
הכנסות אחרות		173	145	68	126	26
הוצאות אחרות		585	14	923	658	136
רווחים (הפסדים) אחרים - נטו	1.2.4	22,812	32,412	(8,268)	(3,217)	(2,955)
רווח (הפסד) מפעולות	1.2.5	**(9,418)**	**(3,718)**	**(52,979)**	**22,367**	**29,101**
אחוז רווח תפעולי		**--**	**--**	**--**	**3%**	**4%**
הכנסות מימון		784	2,210	1,191	11,652	10,701
הוצאות מימון		12,579	7,350	15,321	16,497	28,871
הוצאות (הכנסות) מימון - נטו	1.2.6	11,795	5,140	14,130	4,845	18,170
חלק ברווחי (הפסדי) חברות כלולות		(159)	2,873	369	13,587	(859)
רווח (הפסד) לפני מסים על ההכנסה	1.2.7	**(21,372)**	**(5,985)**	**(66,740)**	**31,109**	**10,072**
מיסים על ההכנסה (הטבת מס)	1.2.8	5,425	6,626	18,703	29,734	4,593
רווח (הפסד) לתקופה מפעילויות מתמשכות		**(26,797)**	**(12,611)**	**(85,443)**	**1,375**	**5,479**
רווח (הפסד) לתקופה מפעילויות שהופסקו	1.2.9			**19,939**	**15,833**	**11,359**
רווח (הפסד) לתקופה	1.2.10	**(26,797)**	**(12,611)**	**(65,504)**	**17,208**	**16,838**
<u>יחוס רווח (הפסד) לתקופה:</u>						
לבעלי מניות החברה		(27,159)	(29,165)	(66,117)	16,300	15,650
לבעלי מניות המיעוט		362	16,554	613	908	1,188
סך הכל		**(26,797)**	**(12,611)**	**(65,504)**	**17,208**	**16,838**

1.2.1 בשנת 2015 ירדו **המכירות** בכ- 6% והגיעו לסך של כ- 473 מיליון ש"ח, לעומת כ- 501 מיליון ש"ח בשנת 2014. ההכנסות ירדו, כפי שיפורט בהמשך, במגזר ברן ישראל.

1.2.2 ה**רווחיות הגולמית** ירדה במקביל ועמדה על סכום של כ- 66 מיליון ש"ח בהשוואה לכ- 70 מיליון ש"ח בשנה הקודמת. שיעור רווחיות זה מהווה כ- 14% מההכנסה, בדומה לשיעור הרווחיות בשנה הקודמת, אך נמוך משיעורי הרווחיות הגולמית שאפיינו את החברה בשנים שלפני כן.
הרווחיות הגולמית ושיעור הרווחיות, הושפעו מהירידה בהיקף ההכנסות ומביצועים לא יעילים ורווחיים מספיק, כפי שיורחב בהמשך.

1.2.3 **הוצאות מכירה ושיווק והוצאות הנהלה וכלליות** קטנו, ועמדו בשנת 2015 על סך של כ- 92 מיליון ש"ח בהשוואה לכ- 107 מיליון ש"ח בשנה הקודמת, ירידה משמעותית המביאה לידי ביטוי את מאמצי הורדת עלויות ההנהלה, שהתבצעו במהלך 2015, ובעיקר החל מאמצע השנה.

1.2.4 **הוצאות לחובות מסופקים** בסכום של כ 6.4 מיליון ש"ח בשנת 2015 מיוחס בעיקר להפרשה בגין לקוח ממשלתי בדרום אפריקה, בשל הליך משפטי שהחל בסמוך לאישור הדוחות הכספיים כמתואר בדוח הכספי המצורף במסגרת סעיף אירועים לאחר תאריך המאזן, להלן בחלק השלישי ביאור 39 (4) וכן בבאור 27 א'.
הסכום של כ 34.5 מיליון ש"ח בסעיף זה בשנת 2013, הינו סכום חוב בטר פלייס שנמחק ממאזן החברה ברבעון הראשון של אותה שנה. ראה גם באור 27 ב' לדוחות הכספיים.

1.2.5 **רווחים אחרים** נטו הסתכמו השנה ברווח של כ 23 מיליון ש"ח, מרביתו מרווח שנוצר במכירת נכס משרדים (ראה ביאור 28 בדוח הכספי). בשנת 2014 נרשם רווח אחר של כ- 32 מיליון ש"ח, מתוכו כ- 30.6 מיליון ש"ח נבע בעיקרו מפרוק חברה משותפת שהפסיקה פעולתה, (כ - 16.3 מיליון ש"ח מהסכום הוא חלקם של השותפים האחרים. ליתר פירוט, ראה ביאור 10 א (1) לדוחות הכספיים).

1.2.6 **ההפסד התפעולי** של החברה לשנת 2015 עומד על סך של כ- 9.4 מיליון ש"ח (בהשוואה להפסד תפעולי של כ- 4 מיליון ש"ח בשנה הקודמת).

1.2.7 **הוצאות המימון** נטו עמדו על כ- 12 מיליון ש"ח בשנת 2015 לעומת על כ- 5 מיליון ש"ח בשנת 2014. חלק ניכר מסכום זה, כ - 7 מיליון ש"ח הינם הוצאות מימון בשל שחיקת מטבעות מקומיים בחלק ממדינות הפעילות ביחס לשקל, שחיקה מתמשכת המתבטאת בשערי החליפין ובהפרשי שער.

1.2.8 **ההפסד לפני מס** עומד על כ- 21 מיליון ש"ח, לעומת הפסד לפני מס של כ- 6 מיליון ש"ח בשנת 2014.

1.2.9 **מיסים על ההכנסה** בשנת 2015 עומדים על כ- 5.4 מיליון ש"ח, לעומת כ- 6.6 וכ- 18.7 מיליון ש"ח בשנים 2014 ו- 2013 בהתאמה.

1.2.10 **רווח נקי מפעילויות שהופסקו** בשנת 2013 עמד על כ 19.9 מיליון ש"ח (ממכירת ויציאת החברה מפעילויות במגזרי הטכנולוגיות והמזון לבעלי חיים). בשנים 2015 ו- 2014 לא הופסקו פעילויות שסווגו להצגה בסעיף זה.

1.2.11 **ההפסד הנקי** בשנת 2015 עומד על כ- 27 מיליון ש"ח, לעומת הפסד נקי של כ- 13 מיליון ש"ח בשנה הקודמת.

1.2.12 **ההפסד הבסיסי למניה** בשנת 2015 הגיע לכ- 3.03 ש"ח למניה, לעומת הפסד למניה שעמד על 3.26 ש"ח למניה בשנת 2014 והפסד למניה של כ- 7.41 ש"ח למניה בשנת 2013.

1.3 **מגזרי פעילות**

שנת 2015

		ברן אינטנשיונל	ברן ישראל	אחרים	סך הכל מאוחד
הכנסות המגזר	מחיצוניים	278,430	189,742	4,827	472,999
	בין מגזרי		179	10,767	
סה"כ הכנסות		278,430	189,921	15,594	472,999
רווח (הפסד) תפעולי		(4,879)	(3,422)	(1,127)	(9,418)
אחוז רווח תפעולי		--	--	--	--

שנת 2014

		ברן אינטנשיונל	ברן ישראל	אחרים	סך הכל מאוחד
הכנסות המגזר	מחיצוניים	265,655	230,300	4,832	500,787
	בין מגזרי		111	11,948	
סה"כ הכנסות		265,655	230,411	16,780	500,787
רווח (הפסד) תפעולי		(12,555)	(2,415)	11,252	(3,718)
אחוז רווח תפעולי		--	--	67%	--

שנת 2013

		ברן אינטנשיונל	ברן ישראל	מגזר הטכנולוגיות	אחרים	פעילות מופסקת	סך הכל מאוחד
הכנסות המגזר	מחיצוניים	277,722	250,441	8,751	6,079	(8,751)	534,242
	בין מגזרי		1,173		12,914		
סה"כ הכנסות		277,722	251,614	8,751	18,993	(8,751)	534,242
רווח (הפסד) תפעולי		(31,860)	21,627	(23)	(42,737)	23	(52,979)
אחוז רווח תפעולי		--	9%	--	--	--	--

1.3.1 **הכנסות המגזרים**

במגזרי הפעילות חלה ירידה בהכנסות ועליה בהפסד התפעולי במגזר ברן ישראל, ועליה ושיפור בהכנסות וירידה בהפסד התפעולי במגזר ברן אינטרנשיונל, בשנת הדיווח 2015 בהשוואה לשנת 2014.

במגזר ברן ישראל, אחד משני מגזרי ליבת הפעילות של החברה, ירדו ההכנסות לכ- 190 מיליון ש"ח בשנת 2015, מהכנסות של כ- 230 מיליון ש"ח בשנת 2014 ושל כ- 250 מיליון ש"ח בשנת 2013. במהלך 2015 ביחס ל 2014 (וגם ביחס לשנת 2013), ההכנסות ירדו בעיקר בפרוייקטים בתחום הגז ותשתיות התקשורת, ובתחום התעשיה התהליכית. רגולציה מכבידה בשלושת תחומים אלה, אם בגלל תהליכי רפורמה ומבנה, ואם בשל רפורמות או תהליכים בתחום המיסוי והתאגידים (המלצות ועדת שישינסקי, המשבר הרגולטורי בתחום הגז, ועוד) הביאה לצימצום, ולעיתים עד לכדי עצירה, בפרוייקטים קיימים או בהתחלת פרויקטים חדשים.
מאידך ובמקביל, חל שיפור בהכנסות במהלך 2015 בתחומי התחבורה והתשתיות האזרחיות, וכן מפרוייקט שיקום במפעל תעשייתי.

במגזר ברן אינטרנשיונל חלה עליה בהכנסות, והן עמדו על כ- 278 מיליון ש"ח בשנת 2015 לעומת כ- 266 וכ- 278 מיליון ש"ח בשנים 2014 ו- 2013 בהתאמה. הגידול ב 2015 חל בחלק ממדינות הפעילות (בדרום אמריקה), בעוד באחרות לא חל גידול או אף ירידה בהכנסות (באסיה, באפריקה).

במגזר הטכנולוגיות לא היו הכנסות (ומגזר פעילות) ב 2014 וב 2015. בשנת 2013 נירשמה הכנסה של כ- 8.7 מיליון ש"ח, בשל חמישה חודשי פעילות בשנת 2013 עד למכירת המגזר.

1.3.2 **<u>רווח תפעולי לפי מגזרים</u>**

מגזר ברן ישראל רושם הפסד תיפעולי של 3.4 מיליון ש"ח ב 2015, לעומת הפסד תפעולי של כ- 2.4 מיליון ש"ח ב 2014, ורווח תפעולי של כ- 21.6 מיליון ש"ח בשנת 2013. בשנת 2013 הסתיים חלק הביצוע של פרויקט הקמת תחנות החלפת הסוללות עבור בטר פלייס, שהיה מגורמי רווחיות. המעבר להפסד ב 2014 וב 2015 נובע מהפרוייקטים שסבלו מירידה בהכנסות, כפי שנזכר לעיל- תחומי הגז, התקשורת, והתעשיה התהליכית.

מגזר ברן אינטרנשיונל רשם ב 2015 הפסד תפעולי של כ 4.9 מיליון ש"ח, לאחר הפסדים תפעוליים של כ 12.6 וכ- 31.9 מיליוני ש"ח בשנים 2014 ו 2013 בהתאמה. השיפור בתוצאות והקטנת ההפסד התפעולי נבע בשל סיום או עצירת פעילויות במספר מדינות ופרוייקטים שבשנים שעברו הסבו הפסדים. במקביל, חלק ממדינות הפעילות ממשיכות לתרום לרווחים – באסיה ובאירופה.
מתחילת שנת 2013 נעשו במגזר זה פעולות שיווק ופיתוח שווקים בהיקף משמעותי ועם הוצאות ניכרות, נבנה מטה ניהולי ושיווקי, ובוצעו פעולות עדכון ובניה של תשתית ברוב מדינות הפעילות. פעולות אלה שהיו כרוכות בהוצאה כספית לא מבוטלת, ונועדו לבניית התשתית לקראת יכולת זכיה או ביצוע בעתיד בפרוייקטים ובנושאים חדשים, צומצמו מאוד החל ממחצית 2015, והשפיעו לחיוב על רווחיות כלל השנה. המגזר עבר להפסד תפעולי בשל אירוע משפטי בהיקף של כ 6.4 מיליון ש"ח לאחר תאריך המאזן, ראה באור 27 א' בדוחות הכספיים.

מגזר "אחרים" (הפעילויות האחרות שאינן בליבת העסקים המרכזית של החברה) רושם ב 2015 הפסד תפעולי של כ 1.1 מיליון ש"ח, לאחר שב 2014 נרשם רווח תפעולי של כ 11.3 מיליון ש"ח, שנבעו מסגירת פעילות משותפת עם אחרים (ראה ביאור 10 א (1) לדוחות הכספיים). במסגרת ההפסד התפעולי ב 2015, נכלל גם הרווח שנוצר במכירת מבנה המשרדים (ראה ביאור 28 לדוחות הכספיים).

סך ההפסד התפעולי של כלל המגזרים בחברה לשנת 2015 עומד על כ- 9.4 מיליון ש"ח, בהשוואה לשנת 2014 בה היה הפסד תפעולי של כ 3.7 מיליון ש"ח, ולעומת תוצאות 2013 עם הפסד תפעולי של כ 53 מיליון ש"ח.

2. <u>תמצית דוח רווח והפסד לפי רבעונים (באלפי ש"ח), לשלושה חודשים שהסתיימו ב:</u>

	31.12.2015	30.9.2015	30.6.2015	31.3.2015	31.12.2014
	אלפי ש"ח				
הכנסות, נטו	136,280	114,355	115,367	106,997	139,915
עלות ההכנסות	118,137	100,932	96,597	90,975	129,947
רווח גולמי	**18,143**	**13,423**	**18,770**	**16,022**	**9,968**
אחוז רווח גולמי	**13%**	**12%**	**16%**	**15%**	**7%**
הוצאות מכירה ושיווק	2,185	2,142	4,717	4,891	5,706
הוצאות הנהלה וכלליות	17,263	18,490	21,584	20,469	21,310
הוצאות חובות מסופקים בגין חוב חריג וחוב לזמן ארוך	6,435				
הכנסות אחרות	(59)	125	12	95	(9)
הוצאות אחרות	583	(1)	3		(22)
רווחים אחרים - נטו	19,391	1,592	1,354	475	615
רווח (הפסד) מפעולות	**11,009**	**(5,491)**	**(6,168)**	**(8,768)**	**(16,420)**
אחוז רווח תפעולי	**8%**	**--**	**--**	**--**	**--**
הכנסות מימון	685	(254)	284	69	1,570
הוצאות מימון	2,720	3,136	3,966	2,757	636
הוצאות (הכנסות) מימון - נטו	2,035	3,390	3,682	2,688	(934)
חלק ברווחי (הפסדי) חברות כלולות	1,227	396	(866)	(916)	1,746
רווח (הפסד) לפני מסים על ההכנסה	**10,201**	**(8,485)**	**(10,716)**	**(12,372)**	**(13,740)**
מיסים על ההכנסה (הטבת מס)	1,062	1,579	2,485	299	(2,415)
רווח (הפסד) לתקופה	**9,139**	**(10,064)**	**(13,201)**	**(12,671)**	**(11,325)**
<u>ייחוס רווח (הפסד) לתקופה:</u>					
לבעלי מניות החברה	7,911	(9,737)	(12,879)	(12,454)	(11,222)
לבעלי מניות המיעוט	1,228	(327)	(322)	(217)	(103)
סך הכל	**9,139**	**(10,064)**	**(13,201)**	**(12,671)**	**(11,325)**

3. תוצאות הפעילות ברבעון הרביעי של שנת 2015

ברבעון הרביעי של שנת 2015, ישנה עליה בהיקפי ההכנסות, ביחס להכנסות בכל אחד מהרבעונים הקודמים של השנה. במקביל, ישנה גם עליה של תשומות העשייה המשמשות את החברה באותם פרויקטים ופעילויות - הן בעלויות העובדים והן בעלויות קבלני המשנה וחומרי הגלם המהווים חלק מהביצוע, דבר שהביא מחד לרווח גולמי של כ 18 מיליון ש"ח, הגבוה בהשוואה למרבית הרבעונים הקודמים של 2015, אך מאידך לשיעור רווח גולמי של כ 13% שהינו רווח נמוך באופן יחסי.

3.1 **מחזור המכירות** ברבעון המדווח מסתכם בכ- 136 מיליון ש"ח - עליה שבין 20 ל 30 מיליון ש"ח לעומת המכירות בכל אחד מהרבעונים הקודמים של 2015.
העליה במחזור המכירות ברבעון זה הושפע בעיקר ממגזר ברן אינטרנשיונל. יחד עם זאת גם במגזר ישראל חלה עליה בהכנסות ברבעון זה - מפרוייקט תעשייתי של שיקום במפעל שהחלו לתת אותותיהם וכתוצאה מהפעילות בפרוייקטים הקיימים, כפי שתואר לעיל.

3.2 **הרווח הגולמי** ברבעון זה הינו כ- 18 מיליון ש"ח, גבוה בכ 1.5 מיליון ש"ח מהרווח הגולמי הרבעוני הממוצע במהלך השנה, וכפול בקירוב בהשוואה לרבעון המקביל אשתקד.
שעור הרווח הגולמי מתוך המכירות ברבעון זה הינו כ- 13% לעומת שיעור של כ 7% ברבעון המקביל אשתקד, אך נמוך במעט מהרווח הגולמי השנתי הממוצע שעמד על כ 14%. פרוייקטים לא רווחיים ומדינות לא רווחיות מושכים את אחוז הרווח הגולמי כלפי מטה, והטיפול בסגירת אותם פרוייקטים ומדינות או חזרה בהם לפסי רווחיות, הינו אחד המרכזיים ממשימות ההנהלה מאז אמצע 2015.

3.3 **הוצאות המכירה והשיווק והנהלה וכלליות** ברבעון ירדו ביחס לרבעונים הקודמים של 2014, ומסתכמות בכ- 19.4 מיליון ש"ח, וממשיכות את מגמת הצימצום והירידה הרבעונית בהוצאות אלו, מגמה שהחלה במהלך 2015.
הירידה הינה בעיקר בשל פעולות ומאמצי ההנהלה להורדת ההוצאות בסעיף זה- בין כתוצאה מירידה במספר העובדים המשוייכים, בהשטחת המבנה האירגוני שהביאה לייתור של משרות, התמקדות בתוצרי הפיתוח העיסקי וצימצום הפיתוח האחר והלא ממוקד, ועוד.

3.4 **הפרשה לחוב מסופק חריג** ברבעון זה, בסך של כ 6.435 מליון ש"ח, נובעת מהליך משפטי חדש במגזר ברן אינטרנשיונל, בדרום אפריקה, כמתואר בביאור 27 א' לדוחות הכספיים.

3.5 **הרווחים (הפסדים) אחרים** נטו ברבעון היו בסך של כ 19.4 מיליון ש"ח, ונבעו בעיקרם מרווח שנוצר במכירת מבנה משרדים (ביאור 28 בדוחות הכספיים).

3.6 **הרווח התפעולי** ברבעון הסתכם בכ- 11 מיליון ש"ח. סכום זה הינו איחוד של רווח רבעוני במגזר האחרים של כ 15 מיליון ש"ח (כולל הרווח ממכירת מבנה המשרדים הנזכר לעיל) עם הפסד תפעולי רבעוני של כ 2 מיליון ש"ח בכל אחד משני מגזרי הפעילות האחרים.

3.7 **הוצאות המימון** נטו ברבעון המדווח הסתכמו בכ- 2 מיליון ש"ח, לעומת הוצאות מימון ברבעונים הקודמים של 2015 שנעו בין כ 2.7 לכ 3.7 מיליון ש"ח ברבעונים הקודמים של השנה. הוצאות המימון כוללות בתוכם גם סכומים גבוהים יחסית של הפרשי שער, בגין שחיקת מטבעות במדינות פעילות של מגזר ברן אינטרנשיונל, ביחס לשקל.

3.8 **מיסים על ההכנסה** ברבעון עמדו על סכום של כ- 1.1 מיליון ש"ח, מתוך סכום המס השנתי הכולל שעומד על כ 5.4 מיליון ש"ח. חבות המס הקיימת, למרות שקיים הפסד שנתי מאוחד, נובע בעיקרו בשל העובדה כי המאזן המאוחד משקף פעילות חברות הקבוצה המצויות במדינות שונות, מבלי יכולת לאחד פעילותם - ובפרט רווח והפסד- גם לצרכי מיסוי. (לעניין זה, ראה גם ביאור 19 בדוח הכספי).

3.9 **הרווח הנקי** ברבעון האחרון עמד על כ- 9.1 מיליון ש"ח לאחר הפסד נקי רבעוני בכל אחד משלושת הרבעונים הקודמים של השנה, והפסד כולל שנתי.

4. <u>תזרימי מזומנים, מקורות מימון ונזילות</u>

4.1 כבעבר, מרבית חברות הקבוצה בישראל, ניהלו בשנת 2015 בכפוף למדיניות הקבוצה תזרים מזומנים עצמאי בחלקו, עם אחריות לגבי הגביה וההון החוזר. בנוסף, מנצלות חברות הקבוצה את ניהול הנזילות המרוכז על ידי מטה הקבוצה, הפועל בראיה ומדיניות אחידים, בכל הנוגע להתקשרויות עם המערכת הבנקאית וניהול היתרות הכספיות.

בהתאם, גם מסגרות האשראי הבנקאיות (לאותן חברות) מתקבלות בהסתכלות כוללת ואחידה.

שאר החברות ובעיקר אלה שמחוץ לישראל, מתנהלות באופן עצמאי יותר, תחת מדיניות אחידה של הנהלת הקבוצה.

במהלך השנה חלו מספר שינויים בהיקפי האשראי שניתנו לקבוצה על ידי מוסדות פיננסיים. מחד מוסד פיננסי נוסף (נוסף לאותם אלה איתם עבדו חברות הקבוצה במשך השנים) החל להעמיד מסגרות אשראי חדשות (כספי ועבור ערבויות) לעבודה ולצרכים השוטפים ומוסד פיננסי נוסף נתן הסכמתו להעמיד מסגרות אשראי ניכרות לערבויות בקשר לפרוייקט הולכת מים. מאידך מוסדות פיננסיים אחרים צמצמו במידה מסויימת את היקפי המסגרות. בד בבד, חל שינוי גם במיתווה הבטוחות אותם העמידו חברות הקבוצה לטובת מוסדות פיננסיים, שעיקרם מתבטא בשיעבוד (שלילי או חיובי) ו/או במזומנים מופקדים והמוגבלים בשימוש, כמפורט בהמשך.

התוצאות הכספיות הרבעוניות, יחד עם תזרים המזומנים השלילי והירידה בהיקף היתרות הכספיות בקבוצה, הביאו את החברה לצורך ביצירת מקורות כספיים נוספים, על מנת לאפשר לחברה ולקבוצה את המשך הפעילות הסדירה, בהתאם לתוכניות העבודה. במסגרת זאת, ברבעון האחרון של 2015 נמכר נכס משרדים בעומר, ישראל, בתמורה ל 30 מיליון ש"ח (כמתואר בסעיף 8.7.1 בפרק ד' לחלק הראשון), וכן הוגשה טיוטה לתשקיף לגיוס אג"ח מהציבור (כאשר הגיוס עצמו הושלם בהצלחה לאחר תאריך המאזן, כמתואר בדוח הכספי ביאור 39).

למידע נוסף ,ראה גם בחלק הראשון, פרק ד', סעיף 8.5.

4.2 **<u>תזרים מזומנים שנבע מפעילות שוטפת</u>**

ברבעון הרביעי של שנת 2015 היה תזרים מזומנים שלילי מפעילות שוטפת, בסכום של כ- 9.8 מיליון ש"ח. בשנת 2015 כולה היה תזרים המזומנים השלילי מפעילות שוטפת, בהיקף של 44.3 מיליון ש"ח, שנוצר ברובו במחצית השניה של השנה.

סעיף	2015	2014	שינוי
	אלפי ש"ח		
רווח (הפסד) לתקופה	(26,797)	(12,611)	(14,186)
התאמות לסעיפי רווח והפסד	178	(20,373)	20,551
שינויים בסעיפי רכוש והתחייבויות תפעוליים	(9,933)	1,524	(11,457)
תזרים מזומנים מפעולות	(36,552)	(31,460)	(5,092)
מזומנים ששולמו בגין ריבית ומיסים, נטו	(7,749)	(14,218)	6,469
מזומנים נטו, שנבעו מפעילות שוטפת	(44,301)	(45,678)	1,377

4.3 **<u>תזרים המזומנים מפעילות השקעה</u>**

תזרימי המזומנים שנבעו מפעילות השקעה בשנת 2015 הסתכמו בכ- 29 מיליון נטו ש"ח, סכום הכולל בתוכו גם את התמורה שנתקבלה ממכירת נכס המשרדים הנזכר. יתר הסעיפים המשמעותיים יותר המרכיבים את פעילויות ההשקעה, הינם כמופיע בדוח על השינויים בתזרים המזומנים במסגרת הדוח הכספי המאוחד בפרק השלישי.

סעיף	2015	2014	שינוי
	אלפי ש"ח		
מזומנים נטו מפעילות (לפעילות) השקעה	28,822	(24,908)	53,730

4.4 **<u>תזרים המזומנים מפעילות המימון</u>**

תזרימי המזומנים ששימשו לפעילות מימון הסתכמו בכ- 15.6 מיליון ש"ח בשנת 2015, סכום שנובע ברובו הגדול מירידה באשראי הקצר מתאגידים בנקאיים בישראל כמתואר לעיל, ומהמשך פרעון אשראי זמן ארוך קיים, בהתאם לתנאי ההלוואה.

סעיף	2015	2014	שינוי
	אלפי ש"ח		
מזומנים נטו לפעילות מימון	(15,565)	18,516	(34,081)

4.5 **יתרות מזומנים ושווי מזומנים ופקדונות מיועדים**

סעיף	2015	2014
	אלפי ש"ח	
מזומנים ושווי מזומנים	47,244	78,152
פקדונות לזמן קצר	75	55
נכסים פיננסיים בשווי הוגן כנגד רווח והפסד	3,030	24,314
מזומנים מוגבלים	29,016	12,957
סה"כ	79,365	115,478

כמוסבר לעיל בסעיף 1.1.1 בסקירה זאת, הסכומים שקטנו בסעיפי המזומנים והנכסים הפיננסיים, שימשו הן למימון של ההפסד השנתי בפעילות, והן למעבר לסטטוס ולסעיף מזומנים עם הגבלה לשימוש, היות שהם מבטיחים אשראי למוסדות פיננסיים.

5. מקורות המימון

סעיף	נתונים ליום 31.12.2015		נתונים ליום 31.12.2014	
	סכום	% מסך המאזן	סכום	% מסך המאזן
הון עצמי	108,207	30%	141,110	31%
התחייבויות לזמן ארוך	17,035	5%	26,052	6%
התחייבויות שוטפות	233,072	65%	291,026	64%

(הנתונים הינם באלפי ש"ח)

5.1 הקבוצה ממשיכה לממן את פעילותה בתקופה המדווחת מהכנסות מפעילותה השוטפת, מאשראי תאגידים בנקאיים, מאשראי ספקים, ומהונה העצמי. להרחבה לעניין זה ראה חלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.5, לדוח התקופתי.

5.2 היקף האשראי הבנקאי השוטף ומסגרות העבודה ירדו במהלך השנה בכ 35 מיליון ש"ח. כמוזכר בפרק ד' סעיף 8.5. למעט באחת ממדינות הפעילות באירופה, החברה לא העמידה במהלך השנה בטוחות כלליים על נכסיה וכן לא יצרה אמות מידה כנגד האשראי והמסגרות השוטפים. למוסד פיננסי בישראל שהחל להעמיד אשראי לחברה באמצע 2015, ניתן שעבוד שלילי.

בנוסף, במסגרת הסכמת מוסד בנקאי להעמיד ערבויות בהיקף ניכר לצורך הוצאתו לפועל של פרוייקט הולכת המים (פרק ד' סעיף 8.7.3) החברה מקדמת מהלך ליצירת בטוחות נוספות לטובת הגופים הפיננסיים בישראל מעמידי מסגרות האשראי.

כחלק מהמהלך למכירת נכס המשרדים של החברה בעומר במהלך הרבעון האחרון של השנה, ומאחר ונכס המשרדים היה משועבד לאחד הבנקים בישראל לצורך כבטחון למסגרות האשראי, הועמדו שיעבודים לטובת

אותו בנק, שבאו במקום והחליפו את השעבוד על הנכס הנדל"ני (שנמכר) ואת המזומנים המוגבלים, ששמשו עד אז כבטוחות לאשראי.

5.3 לפירוט לגבי היקף וטווח הריבית של מקורות המימון, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, ביאורים 34 ו- 15.

5.4 בנוסף למקורות מימון אלה, קיים אשראי ספקים ואחרים (כ- 150 מיליון ש"ח לתאריך המאזן). אשראי הספקים והאחרים קטן במהלך השנה, לרמתו הנוכחית, כמתואר בסעיף 1.1.3 לעיל.

5.5 תזרים המזומנים החזוי של החברה ומקורותיו במהלך השנתיים הקרובות (על בסיס סולו):
לאחר תאריך המאזן, ב- 29.2.2016 פרסמה החברה תשקיף להשלמה לקראת גיוס אג"ח מהציבור, ובמסגרתו ניתן, בין השאר, גם דוח תזרים מזומנים חזוי (פרק 6 נספח א' לתשקיף). בתאריך 9.3.2016 הושלם בהצלחה גיוס האג"ח (ראה גם ביאור 39 1 ו-2 בדוחות הכספיים המצורפים). לפיכך, להלן תזרים המזומנים החזוי לחברה (ויודגש, הנתונים מתייחסים לחברה סולו ולא לקבוצה במאוחד) ופרטים ביחס אליו:

א. <u>כללי</u>

כמפורט לעיל, החברה משמשת כרכז בנושאי המימון, האשראי וניהול המזומנים עבור כל חברות הקבוצה (עם שונות קטנה הקיימת ביחס לחברות שאינן בשליטתה המלאה של החברה). בהתאם, את קביעת מסגרות אשראי וגיוסי ההון מבצעת החברה, בראש ובראשונה ובעיקר, עבור, ולצורך העמדתם של הסכומים כהלוואות לחברות הקבוצה לצורך ביצוע פרויקטים שבאחריותן. לאחר השלמת הפרויקטים כאמור ו/או בהתאם לתזרימי המזומנים, פורעות חברות הקבוצה את ההלוואות לחברה.
יצוין כי הבנקים, בהסכמתם להעמיד מסגרות אשראי והלוואות לקבוצה, מתייחסים לחברה במאוחד, דהיינו הם מתבססים על דוחותיה הכספיים המאוחדים ועל תזרים המזומנים המאוחד, וכן על ההון החוזר החיובי.

ב. <u>דוח תזרים מזומנים חזוי</u>

בהתקיים חלק מסמני האזהרה בדוח החברה סולו (בחברה במאוחד לא מתקיימים סימני האזהרה), מובא להלן דוח תזרים מזומנים החזוי לחברה (סולו), שנערך על בסיס תכנית העבודה של כלל הקבוצה (החברה במאוחד) שאושרה בחודש ינואר 2016 ועל מיטב ידיעת החברה למועד פרסום הדוח השנתי, ובו פירוט השימושים והמקורות הכספיים לשנים 2016 ו- 2017:

	01/01/2016 31/12/2016 **<u>אלפי ₪</u>**	01/01/2017 31/12/2017 **<u>אלפי ₪</u>**
יתרת פתיחה- מזומנים ושווי מזומנים והשקעות לזמן קצר לתחילת תקופה (1)	3,030	53,934
<u>תזרים מזומנים מפעילות שוטפת</u>		
תזרים מזומנים מפעילות שוטפת, נטו (2)	-20,010	-20,600

הכנסות מדמי ניהול מחברות מוחזקות (3)	18,032	17,992
הוצאות מימון לתאגידים בנקאיים (4)	-2,010	-1,800
תשלום ריבית בגין אג"ח (5)	-1,598	-3,332
החזר הלוואות שהועמדו לחברות מוחזקות והמוצגות במסגרת נכסים/התחייבויות שוטפות, נטו (3)	27,141	49,484
מזומנים נטו ששימשו לפעילות שוטפת	21,555	41,744
<u>תזרים מזומנים מפעילות מימון</u>		
פרעון הלוואות לתאגיד בנקאיים (6)	-26,800	-
גיוס הון (7)	58,397	-
מזומנים נטו שנבעו מפעילות מימון	31,597	-
<u>תזרים מזומנים מפעילות השקעה</u>		
תמורה ממכירת נכסים (9)	5,000	-
הלוואות לחברות בנות (8)	-7,248	
	-2,248	-
יתרת סגירה	53,934	95,678

<u>הנחות עבודה והערות לדוח תזרים המזומנים החזוי</u>

1) מזומנים ושווי מזומנים והשקעות לזמן קצר, בהתאם לדוחותיה הנפרדים של החברה ("**דוח סולו**") ליום 31 בדצמבר 2015.

2) החברה הינה חברת החזקות, נעדרת פעילות עצמאית מהותית משל עצמה, ועיקר פעילותה הוא במתן שירותים לחברות המוחזקות בתמורה לדמי ניהול בהתאם להסדרי הניהול עם החברות המוחזקות ואשר מושתתים ברובם המכריע על שיעורים באחוזים ממחזור ההכנסות של כל אחת מהחברות המוחזקות. הסכומים המפורטים בשורת תזרים מזומנים מפעילות שוטפת מיוחסות לכלל הוצאות החברה, בעיקר הוצאות הנהלה וכלליות, הוצאות שכאמור משרתות את כלל הקבוצה.

3) דמי הניהול מחברות הקבוצה והחזרי הלוואות מחברות הקבוצה (או דיבידנדים, בכפוף למגבלות החלות בהתאם להוראות הדין), חושבו בהתבסס על תחזית הכנסות של חברות הקבוצה מפרויקטים, תכניות העבודה, תקציבים, ותזרים המזומנים הצפוי מפעילותן, הידועים והחזויים למועד עריכת דוח זה.

בהקשר זה יצוין, כי בחישוב תזרים המזומנים החזוי לשנים 2016 ו-2017, לרבות דמי ניהול והחזרי הלוואות מחברות הקבוצה, נסמכת החברה על צבר ההזמנות של הקבוצה, המבוסס על הסכמים חתומים ושהוחל בביצועם ו/או שהמידע לגבי מועד תחילת ביצועם הינו בסבירות גבוהה. צבר

ההזמנות הכולל, למועד תחילת 2016 עומד על סך של כ-755 מיליון ש"ח[4], וכולל פרויקטים מהותיים[5] או מרכזיים, כמפורט להלן:

- פרויקט הולכת מים באחת ממדינות מזרח אפריקה בהיקף של כ-340 מיליון ש"ח, המבוצע על ידי חברת הבת (100%) ברן אינטרנשיונל בע"מ, אשר העבודות מקדמיות בו כבר החלו, כאשר החלק המהותי שלו צפוי להתבצע ב 2016 וב 2017. [6];
- פרויקט הקמה וביצוע של שיפוץ מתקן באחד מהמפעלים בישראל, אשר יתרתו לביצוע בשנת 2016 נאמדת בכ-120 מיליון ש"ח, ועיקר התקבולים הימנו צפויים להתקבל במחצית הראשונה של שנת 2016;
- 9 פרויקטים ללקוחות שונים בישראל ובחו"ל בתחום הטלקום, אשר יתרתם לביצוע בשנים 2016 ו-2017 נאמדת בכ-70 מיליון ש"ח;
- פרויקט עבודות תשתית בפרויקט מתמשך של שיפוץ בית חולים באחת מערי רומניה[7], אשר יתרתו לביצוע בשנים 2016 ו-2017 (מגובה בחלקה בהסכמים חתומים) נאמדת בכ-31 מיליון ש"ח;
- פרויקט הקמת שדה תעופה תמנע (מתבצע עם שותף), אשר יתרתו לביצוע בשנים 2016 ו-2017 נאמדת בכ-22 מיליון ש"ח;
- פרויקט מט"ש עירון, אשר עיקר העבודות בו החלו וצפוי להסתיים בשנת 2017 בהיקף של כ-18 מיליון ש"ח.

יצוין, שבמהלך החודשים האחרונים של שנת 2015 השקיעה החברה מאמצים רבים להתייעלות ולצמצום עלויות, אשר השפעתם על תוצאות החברה כבר באה לידי ביטוי בהוצאות הנהלה וכלליות ברבעון השלישי והרביעי של שנת 2015 וצפוי כי יקבלו ביטוי ביתר שאת בשנת 2016.

4) הוצאות הריבית לתאגידים בנקאיים, חושבו בהתבסס על מסגרות האשראי ושיעורי הריבית בחברה למועד עריכת דוח זה, ולהערכות החברה ביחס לשיעורי וחיובי הריבית לתקופת התחזית.

5) לפרטים, ראה סעיף 7 להלן.

6) מיוחס, בעיקר, להעמדת ערבויות ובטוחות לטובת מימון פרויקט הולכת מים כאמור בסעיף 3 לעיל. בהקשר זה מובהר, כי החברה קיבלה הסכמת אחד הבנקים עימם היא פועלת להגדלת מסגרות העבודה מולו לצורך העמדת הערבויות והבטוחות הנדרשות לפרויקט. אולם, במקביל נדרשה החברה להקטין חלק מהאשראי השוטף שקיים בבנק זה, באופן שסך כל התחייבויות החברה כלפיו לא תעלינה על סך של כ- 95 מיליון ש"ח.

7) תמורה נטו הצפויה מהנפקה לציבור של אג"ח להמרה בדרך של מכרז על מחיר היחידה ושל הנפקת מניות וכתבי אופציה, ראה גם ביאור 39 1 ו-2 לדוחות הכספיים השנתיים.

8) הלוואות לחברות בנות הינן סכומי המזומנים, אשר להערכת החברה, היא תידרש להעמיד לחברות הבנות לצורך הוצאתן לפועל של תכניות העבודה שלהן. עיקר הסכום המפורט לעיל, מיועד למימון פרויקט הולכת המים כמפורט בסעיף 3 לעיל. בהקשר זה יצוין, כי השלב הראשון של הפרויקט כרוך בהעמדת הון חוזר בסכום ניכר, שכן בשלב זה משולמות לספקים המרכזיים בפרויקט הזמנות רכש

---

[4] יצוין, כי הסכמים חתומים לפרויקטים שאינם סופיים בשל תניות או השלמות נדרשות שטרם התמלאו והתבצעו, או הסכמי מסגרת חתומים אך ללא הזמנות עבודה בפועל, אינם נכללים במסגרת צבר ההזמנות כאמור.

[5] לעניין זה "פרויקט מהותי" משמעו שיתרת ההכנסות הצפויות הימנו ביתרת התקופה לביצועו מהווה 10% או יותר מצבר ההכנסות של הקבוצה.

[6] לפרטים אודות פרויקט הולכת המים, ראו סעיף 8.7.3, המצורף כחלק א' לדוח התקופתי השנתי.

[7] לפרטים, ראו סעיף 7.1.1 ג' לחלק א' דוח התקופתי לדוח התקופתי השנתי.

משמעותיות, בעוד התמורה מהלקוח צפויה להיות משולמת לחברה הבת, בהתאם להוראות ההסכם, במתכונת משולבת של אבני דרך לתשלום ותשלומים חודשיים לפי התקדמות החודשית של העבודה בפועל.

9) התמורה ממכירת נכסים בשנת 2016, מיוחסת לתמורה אפשרית ממכירת נכסים.

6. <u>אירועים מהותיים או חד פעמיים בשנה המדווחת</u>

להתקשרויות מהותיות של הקבוצה ראה חלק ראשון, פרק ד', סעיף 8.7, לדוח התקופתי.

7. <u>הקשר בין התגמולים שניתנו לנושאי המשרה הבכירה ולבעלי העניין בחברה לבין תרומתו של כל אחד מהם לחברה (בהתאם לדרישות תקנה 21)</u>

7.1 ועדת התגמול של החברה (אשר מונתה בהתאם להוראות סעיף 118א לחוק החברות, תשנ"ט-1999) גיבשה מדיניות תגמול לנושאי המשרה בחברה אשר הובאה לאישור דירקטוריון החברה ואושרה בישיבת האסיפה הכללית מיום 30.12.2013 בהתאם להוראות חוק החברות (להלן : "**מדיניות התגמול**").

7.2 התגמולים הספציפיים לכל אחד ואחד מנושאי המשרה הבכירה בגין שנת 2015 נבחנו על ידי הדירקטוריון ביום 30 במרץ 2016 (עובר לפני אישור הדוחות הכספיים) בהתאם לביצועי נושאי המשרה הבכירה בשנת 2015 ולקריטריונים שגובשו ואושרו בחברה במסגרת מדיניות התגמול.

7.3 <u>**מר מאיר דור**</u>:

א. מר מאיר דור (להלן: "**מר דור**") הינו בעל שליטה בחברה ומכהן בתפקיד יו"ר דירקטוריון החברה.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול המשולם למר דור תואם את מדיניות התגמול בחברה.

<u>**מר נחמן צבר**</u>:

א. מר נחמן צבר (להלן: "**מר צבר**") כיהן בתפקיד המנהל הכללי של החברה ומנהל חטיבת רוסיה עד 31.5.2015.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול ששולם למר צבר עד עזיבתו את החברה תואם את מדיניות התגמול בחברה.

<u>**מר גיורא גוטמן:**</u>

א. מר גיורא גוטמן (להלן: "מר גוטמן") מכהן בתפקיד המנהל הכללי של החברה ושל ברן ישראל החל מ 1.6.2015.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול המשולם למר גוטמן תואם את מדיניות התגמול בחברה.

<u>מר ששון שילה:</u>

א. מר ששון שילה (להלן: "**מר שילה**") מכהן בתפקיד סמנכ"ל בכיר לכספים בחברה, וכחבר בהנהלת החברה.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול המשולם למר שילה תואם את מדיניות התגמול בחברה.

<u>מר דן שנבך:</u>

א. מר דן שנבך (להלן: "**מר שנבך**") כיהן בתפקיד המנהל הכללי של ברן ישראל בע"מ ומגזר ברן ישראל עד 31.5.2015.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול ששולם למר שנבך עד עזיבתו את החברה תואם את מדיניות התגמול בחברה.

<u>מר אסטיבן סנטר:</u>

א. מר אסטיבן סנטר (להלן: "**מר סנטר**") מכהן בתפקיד המנהל הכללי של ברן אינטרנשיונל.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול המשולם למר סנטר תואם את מדיניות התגמול בחברה.

ג. לאחר תאריך המאזן, ב 15 במרץ 2016 סיים מר אסטבן סנטר את כהונתו בחברה, ראה גם סעיף 16.8 להלן.

<u>מר דן בן הרוש:</u>

א. מר דן בן הרוש (להלן: "**מר בן הרוש**") כיהן בתפקיד סמנכ"ל משאבי אנוש של החברה עד לתאריך 14 במאי 2015.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול ששולם למר בן הרוש עד עזיבתו את החברה תואם את מדיניות התגמול בחברה.

<u>מר ארז כהן:</u>

א. מר ארז כהן (להלן: "**מר כהן**") מכהן בתפקיד המבקר הפנימי של החברה.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול המשולם למר כהן תואם את מדיניות התגמול בחברה.

<u>מר חיים עשהאל:</u>

א. מר חיים עשהאל (להלן: "**מר עשהאל**") מכהן בתפקיד היועץ המשפטי של החברה.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול המשולם למר עשהאל תואם את מדיניות התגמול בחברה.

<u>הגב' מרים אורטל-מיליקובסקי:</u>

א. גב' מרים אורטל-מיליקובסקי (להלן: "**גב' מיליקובסקי**") כיהנה בתפקיד היועצת המשפטי של החברה מ 1 באפריל 2015 עד לתאריך 11 באוקטובר 2015.

ב. הדירקטוריון בחן, מצא וקבע, כי הגמול ששולם לגב' מיליקובסקי עד עזיבתה את החברה תואם את מדיניות התגמול בחברה.

לפרטים נוספים בדבר תגמול לנושאי משרה בכירים, ראה הפירוט הכלול בדוח התקופתי, תקנה 21 בחלק הרביעי.

8. <u>חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם</u>

8.1 <u>האחראי על ניהול סיכוני שוק בקבוצה</u>

האחראי על ניהול הסיכונים של הקבוצה הוא מר גיורא גוטמן, מנכ"ל הקבוצה.

האחראי לניהול הסיכונים הפיננסיים בקבוצה, בכפיפות למנכ"ל, הינו מר ששון שילה המכהן כסמנכ"ל בכיר ומנהל הכספים בקבוצה.

הממונה על הבקרה התקציבית והפרוייקטלית באירגון הוא מר אלכס פוליאקוב, בכפיפות למנכ"ל הקבוצה.

לפרטים אודות ניסיונם והשכלתם של מר גוטמן ומר שילה, ראה חלק רביעי, תקנה 26, לדוח התקופתי.

אופן קבלת ההחלטות:

ההחלטות השוטפות בניהול החברה ובהתייחס לשוק בו היא פועלת, לרבות הסיכונים הנובעים מכך, מתבצעות על ידי מנכ"ל הקבוצה האחראי על ניהול סיכוני השוק בחברה, ובכפוף למדיניות- העל והחלטות הדירקטוריון והועדה הפיננסית מטעם הדירקטוריון.

ההחלטות השוטפות על ביצוע הגנות בנושאי סיכוני מטבע, ריבית ומדדים, מתבצעות על ידי מנהל הכספים של הקבוצה, האחראי על הסיכונים הפיננסיים, כאמור בכפוף למדיניות והחלטות הדירקטוריון וועדת הפיננסים של הדירקטוריון.

8.2 <u>תיאור סיכוני השוק</u>

<u>סיכונים ענפיים</u>

תחרות בענף- בענף התשתיות והפרויקטים פועלים מספר רב של גופים. תחרותיות מוגברת עשויה להשפיע על תוצאות פעילות הקבוצה.

יכולת כספית של לקוחות שונים של חברות הקבוצה, שינויים במחירי חומרי גלם המשמשים בפרויקטים, אומדני תמחור ותקצוב לא יציבים.

משטרים לא יציבים בחלק ממדינות הפעילות, כניסה לביצוע עבודות במדינות ובאיזורים שאינם מוכרים לקבוצה מהעבר, ותרבות עסקית במקומות מסוימים בה פועלת הקבוצה מבחינת עמידה בהתחייבויות ומוסר עבודה ותשלומים של לקוחות, ובעיקר מחוץ לישראל.

המשבר הכלכלי המתמשך בגוש היורו, משפיע ויכול להשפיע בכמה אופנים על החברה, והתוצאות העיסקיות – כספיות.

לקבוצה, פעילות באירופה בכמה מדינות, ובעיקר בגרמניה ורומניה, וכן פעילות בהיקפים משתנים במדינות שסבלו במהלך 2015 משחיקה חדה בשערי החליפין של אותן מדינות ביחס לשקל (מדינות ברה"מ לשעבר לרבות רוסיה עצמה, דרום אפריקה, מדינות בדרום אמריקה ,ועוד). ככלל, פעולות הגנה מטבעית ביחס למטבעות אלה אינן אפקטיביות, מה שמהווה סיכון מימוני כלפי החברה, כפי שהיה בשנים 2014 ו 2015. גידור הסיכון המטבעי בפעילויות אלה מתבצע במידת האפשר באמצעות חוזי ההתקשרויות.

8.3 <u>מדיניות התאגיד בניהול סיכוני שוק</u>

מדיניות התאגיד בנוגע לסיכונים נקבעת ומתעדכנת באופן רציף לאורך השנה, על ידי בחינת התחומים והמדינות בהם פועלים או שבהם מתכוון התאגיד להתחיל פעילות חדשה, בין אם מדובר במדינת פעילות קיימת ובין אם מדובר במדינת יעד חדשה. המנכ"ל, הממונה על ניהול הסיכונים, אחראי להביא בפני הגורמים המוסמכים כפי שנקבעו את פרטי ההתקשרויות או התחומים והמדינות, בהתאם להתפתחות השלב העיסקי בו מצוי הנושא.

הצגת הנושא והחומר הנילווה, נגזר גם הוא מהשלב בו נמצא הפיתוח, אם כדיווח כללי ראשוני, ועד דיון ארוך ומפורט, לעיתים בכמה סבבים, של נושא שכבר עבר שלבים מתקדמים יותר של פרטים ומידע.

ככלל, כל פעיות חדשה או מדינת פעילות חדשה נבחנת בהתאם לקריטריונים שנקבעו.

כך, בהמשך לשנת 2014 בה התפתח ונקבע נוהל לעסקאות גדולות, המפרט את הכללים וההגדרות לנושא חדש ולמהות של גודל או חשיפה, נעשה עדכון וריענון בוועדה לבחינת פרוייקטים גדולים ומיתווים עתידיים וחודדו סמכויותיה, נערכו מחדש הגדרות וסמכויות המתייחסות לתחומי ההיקף הכספיים, ולאיזה סמכות צריך להביא עניינים אלה לעיון ואישור.

כמו כן, אנשי בקרה במדינות ו/או בפרוייקטים, הוכפפו ושוייכו ליחידות העיסקיות, תפקידם וסמכויותיהם חודדו והוסדרו אל מול היחידות, ובמקביל, באישור ובמעורבות הדירקטוריון, הושלם השידרוג במערכת ה ERP, עם דגש על אחריות מנהלי הפרוייקטים והיחידות העיסקיות ביחס וכחלק מהבקרה הפרוייקטלית.

8.4 <u>הפיקוח על מדיניות ניהול סיכוני שוק ואופן מימושה</u>

על מנת לבקר את התרחבות הפעילות, מבחינת סוג הפעילות, מדינות הפעילות וההיקפים, נקבעו כאמור נהלי עבודה על ידי ההנהלה והדירקטוריון, בנוגע לסמכויות ההחלטה ולדרך אישור פרוייקטים, מדינות או סוגי פעילות.

פרוייקט גדול (בהתאם לנוהל ולהגדרות שנקבעו) מובא להצגה לצורך קבלת אישור או הנחיות אחרות בפני וועדת הפרוייקטים או הדירקטוריון, טרם התקדמות, סגירה, או עצירת התקדמות בפרוייקט.

כניסה למדינה חדשה או תחום פעילות חדש, מובאים אף הוא בפני הדירקטוריון, בהתאם למוגדר בנוהל הרלוונטי.

לאחר בחינת הנושא, ממשיכה ההנהלה בקידומו, או עוצרת ומפסיקה את הפעילות באם התקבלה החלטה שכזאת בוועדת הפרוייקטים או בדירקטוריון. עצירה יכול שתהיה בשל סיכון עיסקי הנובע מהתחום, מהרווחיות, מהסיכונים, מגורמי אי-ודאות, מגודל והיקף, או משיקולים אחרים.

הצגת הנושא בפני הגוף הרלוונטי נעשה בתדירות שאינה קבועה מראש, אלא בהתכנסות או בישיבה המזומנת בהתאם ללו"ז בו נדרשות להתקבל החלטות הנוגעות לנושא המובא- אם מועדים הנקבעים מגורם חיצוני (מועד להגשת מכרז, מועד בו גוף שלישי תחם את הזמן לתשובות, וכדומה), ואם מועדים הנקבעים על ידי החברה, בשל שלב הבשלות של הנושא המובא, והצורך בקבלת החלטות בעניין.

בנוסף לכל הנזכר, במסגרתה של כל ישיבת דירקטוריון, ניתנת סקירה מקיפה על ידי המנכ"ל ביחס לנושאים הנמצאים על הפרק לאותו מועד.

יצויין עוד, שפיקוח נוסף נעשה על ידי וועדת ביקורת, באמצעות מבקר הפנים, דרך הגדרת נושאי הביקורת השנתיים, שכוללים, כל שנה, גם בחינת נושאים עיסקיים.

8.5 <u>סיכונים וחשיפת החברה בניהול סיכונים פיננסיים</u>

חשיפה לשינויים בשערי החליפין של מטבעות ביחס לשקל – כמפורט לעיל הקבוצה חשופה לשינויים בשערי החליפין. החשיפה הקיימת הינה בעיקרה חשיפה מאזנית ונובעת מעודף כספים ונכסים במטבע זר, או מהלוואה לצורך פעילות במטבע שונה ממטבע המדינה. תוצאות החשיפה המאזנית לשינויים בשערי החליפין של פעילויות חוץ, מוצגת ישירות בהון העצמי כקרן הון, בעוד הפרשי השער התפעוליים מוצגים כחלק מסעיף המימון בדוח רווח והפסד.

חשיפה לשינויים במחירי ניירות ערך סחירים - חלק מההשקעות לזמן קצר של הקבוצה הינם ניירות ערך סחירים. לפיכך חשופה החברה לשינויים במחירי ניירות ערך סחירים מאחר ויש בהם כדי להשפיע על שווי החזקות החברה במניות הנסחרות בבורסה. במהלך 2015 ירד סכום הנכסים שהוחזקו בהשקעות בניירות ערך, ולפיכך לסוף השנה, חשיפה זאת קטנה. חשיפה לשינויים בשיעורי הריבית במשקים בהן קיימת לקבוצה פעילות, ובעיקר במשק הישראלי, הגרמני והאמריקאי. האשראי הבנקאי שנטלה הקבוצה הינו אשראי שקלי בריבית משתנה (על בסיס הפריים או על בסיס ריבית בנק ישראל) ואשראי באירו בריבית משתנה (על בסיס הליבור) ולפיכך, חשופה הקבוצה לשינויים בשיעור הריבית בשווקים אלה.

חשיפה לשינויים במדד המחירים לצרכן בישראל ובמחיר האשראי הקצר בו משתמשת החברה בפעילותה - לקבוצה הלוואה שקלית צמודה למדד המחירים בישראל. בשנים האחרונות שינויי ועליית המדד היו נמוכים, ובהתאם גם התייקרות החוב. מאידך, התייקר מחיר האשראי השוטף הקצר אותו העמידו גופים פיננסיים לחברה.

8.6 <u>מדיניות התאגיד בניהול סיכונים פיננסיים</u>

מדיניות התאגיד בניהול סיכוני פיננסיים הינה לטפל בחשיפה החשבונאית ובחשיפה הכלכלית. ככלל, מאמצת המדיניות את טבלאות ההמלצה לכיסוי החשיפה המומלצת על ידי יועצי הקבוצה. מדיניות החברה היא לעסקאות הגנה בלבד, עם העדפה למכשירי הגנה פשוטים ויסודיים.

לא היו שינויים שחלו בשנת הדיווח, במדיניות ניהול סיכוני השוק.

8.7 <u>הפיקוח על מדיניות ניהול סיכונים פיננסיים ואופן מימושה</u>

כדי לבקר ביתר יעילות את הפעולות השונות, כמו גם בקרה וניתוח של החשיפות והסיכונים ולרבות המלצות לביצוע פעולות, התקשרה הקבוצה עם גורם חיצוני-מקצועי, לייעוץ על בסיס שוטף בתחומים אלו. בהתאם להמלצות אותו גורם, נקבעה מדיניות הגנות על ידי הוועדה הפיננסית של דירקטוריון החברה. החברה מקיימת אמצעי פיקוח על מימוש מדיניות ניהול הסיכונים שלה באמצעות דיווחים במסגרת הדירקטוריון, ועדת הביקורת של הדירקטוריון, והוועדה לפיננסים. בדיקות תקופתיות מבוצעות על-ידי מבקר הפנים וכן דיווח ופיקוח שוטף של הנהלת הקבוצה על ביצוע מדיניות הקבוצה בנושאי אשראי והתפתחויות בשווקים השונים ואירועים חריגים. לכל פעולות ההגנה על סיכוני המטבע והמדד (ככל שהקבוצה עושה פעולות הגנה על המדד) מתבצע הליך תיעוד צמוד. במהלך השנה המדווחת, לא העלו פעולות הבקרה סטיות מהמדיניות שנקבעה.

למידע נוסף, ראה באור 34 לדוחות הכספיים, בדבר מכשירים פיננסיים.

9. תרומות וקהילה

9.1 מדיניות החברה בתחום תרומות ומעורבות קהילתית שהוגדרה באחד מעשרת ערכי היסוד של הקבוצה ("הקבוצה מייחסת ערך חשוב לתרומה לקהילה ולסביבה") שרירה וקיימת. יחד עם זה, לאור התוצאות הכספיות, הצטמצמו במהלך השנה התרומות והמעורבות עצמה, כחלק מתהליכי התייעלות וחיסכון.

9.2 ככלל, החברה מממשת את האחריות החברתית בשני מישורים עיקריים:
תרומה בפעילות על ידי מתן שירות הנדסי (מתוך הידע והמומחיות ההנדסית של החברה) לקהילה, עבור שותפים קהילתיים מרכזיים. הפעילות כוללת מתן שירות הנדסי לקהילה: יעוץ הנדסי, ביצוע סקרים מוקדמים ואפיון צרכים, תכנון, רישוי, ניהול פרויקטים ופיקוח על ביצועם.
פעילויות שוטפות, המשלבות התנדבות פעילה של עובדי הקבוצה ומעורבות במגוון רחב של שירותים משלימים, אשר מאפשרים את השתלבותם ושיתופם של עובדים רבים מהקבוצה. פעילות זו כוללת בין היתר אימוץ קהיליות עולים, ילדים ונוער בסיכון, הוראה והקניית ידע במקצועות כלליים ובמקצועות מדעיים.
למרות הצימצום הנזכר לעיל, עלות התרומה לקהילה של הקבוצה לתקופת הדיווח כ- 120 אלפי ש"ח עבור הנושאים המצוינים לעיל.

9.3 החברה נמנית על חברות הנכללות והמרכיבות את מדד "מעלה" למעורבות חברתית בדירוג "פלטינה". המדד מפורסם על-ידי הבורסה לניירות ערך בתל אביב והחברה מדורגת בו מידי שנה, במשך השנים מאז החל להתפרסם מדד זה, בין עשר החברות הציבוריות המובילות בתחום. בנוסף, נמנית החברה בין החברות הזכאיות להיכלל ולדווח את דוח GRI היוקרתי, היוצא מטעם האו"ם.

10. פרטים בדבר דירקטורים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית

10.1 בהתאם לסעיף 92(א)(12) לחוק החברות, התשנ"ט-1999, בדבר דיווח על דירקטורים בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית, החליט דירקטוריון החברה, כי נדרש מינימום של דירקטור אחד אשר הנו בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית.
החלטת הדירקטוריון התבססה על סוג החברה, גודלה, היקף פעילותה, היכרות פעילות החברה וחברות בנותיה ומורכבות הפעילות, הכישורים העומדים לחברי הדירקטוריון והכרתם את תחומי העיסוק ופעילות החברה ומידת המורכבות של הדיווח הכספי בה. בפועל נכון למועד פרסום דוח זה, בדירקטוריון החברה מכהנים שישה דירקטורים העונים על הגדרות ודרישות המיומנות החשבונאית והפיננסית.
לדעת חברי דירקטוריון החברה, דירקטור אחד אשר הנו בעל מיומנות חשבונאית ופיננסית, מאפשר להם לעמוד בחובות המוטלים עליהם מתוקף תפקידם וכן בהתייחס לאחריותם לבדיקת מצבה הכספי של הקבוצה ולעריכת הדוחות הכספיים ואישורם.

10.2 הדירקטורים המכהנים בחברה אשר הינם בעלי מיומנות כאמור הינם: צבי ליבר, אהוד ריגר, גיורא מיוחס, שלמה שרף, אברהם (בייגה) שוחט ויצחק שיסגל. לפירוט השכלתם וניסיונם הרלוונטי ראה תקנה 26 בחלק הרביעי לדוח התקופתי.

11. דירקטור בלתי תלוי בתאגיד:

ביום 31 בינואר 2011 אישר דירקטוריון החברה, בהתאם להמלצות ועדת הביקורת, את מר גיורא מיוחס כ"דירקטור בלתי תלוי", וביום 6 באוקטובר 2014 אישר דירקטוריון החברה, בהתאם להמלצות ועדת הביקורת, את מר שלמה שרף כ"דירקטור בלתי תלוי". תקנון החברה אינו כולל הוראה בדבר שיעור הדירקטורים הבלתי תלויים בחברה.

12. פרטים בדבר מבקר פנימי בתאגיד

המבקר הפנימי בחברה

שם המבקר: רו"ח ארז כהן.

תאריך תחילת כהונתו: 31 באוגוסט 2004.

רו"ח ארז כהן (להלן: "המבקר" או "המבקר הפנימי") עומד למיטב ידיעת החברה בהוראות סעיף 146(ב) לחוק החברות, התשנ"ט-1999 ובהוראות סעיף 8 לחוק הביקורת הפנימית, התשנ"ב-1992.

למיטב ידיעת החברה, המבקר הפנימי אינו מחזיק בניירות הערך של החברה.

למיטב ידיעת החברה, למבקר הפנים אין קשרים עסקיים מהותיים או קשרים מהותיים אחרים עם הקבוצה או עם גוף הקשור אליה.

המבקר הפנימי אינו עובד החברה, אלא מעניק את שירותי הביקורת כנותן שירות חיצוני.

דרך המינוי

מינויו של המבקר הפנימי אושר על ידי דירקטוריון החברה ביום 31 באוגוסט 2004, על פי המלצת ועדת הביקורת.

תמצית הנימוקים לאישור המינוי: רו"ח ארז כהן הינו בעל תואר ראשון בחשבונאות בוגר החוג לכלכלה וראיית חשבון באוניברסיטה העברית בירושלים, בעל תואר לראיית חשבון ממועצת רו"ח בישראל. C.P.A, בעל תואר מוסמך CIA של התאחדות המבקרים הבינלאומית. ארז עורך ביקורת פנים לחברות נוספות - חלקן ציבוריות וחלקן פרטיות.

הממונה הארגוני על מבקר הפנים

המבקר הפנימי מדווח לוועדת הביקורת של דירקטוריון, כאשר הממונה הארגוני על המבקר הפנימי - הינו יו"ר דירקטוריון החברה.

תוכנית העבודה

תכנית העבודה של המבקר הפנימי הינה תוכנית שנתית, המבוססת על רשימת נושאים אשר נכללו בתוכנית רב שנתית ואושרו על ידי וועדת הביקורת. תכנית העבודה השנתית נקבעה - ולאחר מכן אושרה - על ידי וועדת הביקורת, על סמך סקר סיכונים ראשוני שערך מבקר הפנים. כמו כן, הנהלת החברה היתה מעורבת גם היא, בעיקר בהמלצות לגבי סדרי העדיפויות של הנושאים השונים המיועדים לביקורות של מבקר הפנים.

תכנית הביקורת השנתית מתייחסת לפעילות כלל החברות בקבוצה, הן בארץ והן בחו"ל, לרבות חברות מוחזקות מהותיות של החברה.
תכנית העבודה מותירה בידי מבקר הפנים שיקול דעת לסטות ממנה. במקרה כזה, מעדכן מבקר הפנים את יו"ר וועדת הביקורת בשינויים המתוכננים על ידו.

סמכויות מבקר הפנים - להלן פירוט סמכויותיו העיקריות של מבקר הפנים:
קבלת כל מידע, הסבר ומסמך הדרושים למילוי תפקידו.
קבלת זכות גישה לכל מאגר מידע רגיל או ממוחשב ולכל בסיס נתונים או תכנית עבודה של החברה ויחידותיה.
רשות כניסה לכל אתר, משרד או נכס של החברה.
מבקר הפנים גם מוזמן ונוכח דרך קבע בכל ישיבות הדירקטוריון, חשוף למידע, לדיווחים ולנושאים השונים העולים בישיבות אלה, לרבות במועד ההחלטות על ביצוע עסקאות מהותיות, ובכלל הליכי אישורן, וכן מוזמן ונוכח בישיבות הועדה לבחינת הדוחות הכספיים.

דין וחשבון המבקר הפנימי
דוחות הביקורת ערוכים בכתב ומוגשים על ידי המבקר הפנימי לוועדת הביקורת, לאחר שטיוטות שלהם - או חלקים רלוונטיים - מועברים קודם לכן ליחידות המבוקרות ולמבוקרים, וכן לגורמי הנהלה בחברה, על מנת שיתנו תגובתם על טיוטת הדוח למבקר, טרם הדיון בוועדת ביקורת.
בשנת 2015 התקיימו שתי ישיבות של וועדת הביקורת (מתוך תשע הישיבות של וועדת הביקורת שבוצעו בשנת 2015) בהן התקיימו דיונים על ממצאי המבקר הפנימי. ישיבות אלה נערכו בהשתתפות חברי וועדת הביקורת והמבקר הפנימי ובחלקן עם מומחים מטעמו, וכן מנהלים רלוונטיים ככל שדוח הביקורת נגע לפעילותם, בהתאם לקביעת יו"ר הוועדה.

היקף העסקה
היקף שעות עבודת מבקר הפנים הינו בהתאם לצרכים המאפיינים את פעילות הקבוצה, להערכות הנהלת הקבוצה וועדת הביקורת, ובהתאם לתכנית הביקורת המוצעת על ידי המבקר ומאושרת על ידי וועדת הביקורת. היקף שעות המבקר בפועל בשנת 2015 עמד על כ- 420 שעות.

13. פרטים בדבר המבקר החיצוני של התאגיד:

13.1 פירמת ראיית החשבון הבינלאומית "Deloitte", בריטמן אלמגור זהר ושות' (להלן: "המבקר החיצוני") הינה המבקר החיצוני של החברה בישראל ובחלק ממדינות הפעילות העיקריות ברחבי העולם: רומניה, אוזבקיסטאן, דרום אפריקה, ועוד. בנוסף ישנם מספר משרדי ראיית חשבון חיצוניים, שאינם המבקר החיצוני, לפעילויות קטנות יותר של חברות בנות או כלולות, מחוץ לישראל (BDO בקנדה, PWC בגרמניה בהולנד ועוד).

13.2 שכר המבקר החיצוני בגין שנת 2015 עבור שירותי ביקורת ושירותים שונים הקשורים לביקורת - כגון: אישורים, בחינת סוגיות, שירותי מס שוטפים, וכו' הסתכם ב- 802 אלפי ש"ח (כ- 4,961 שעות). בגין שנת 2014 כולה שולמו לרו"ח המבקר כ- 739 אלפי ש"ח (כ- 4,307 שעות).
שכרם הכולל של משרדי ראיית חשבון חיצוניים כאמור בסעיף 13.1 לעיל, עמד בשנת 2015 על סך של כ- 273 אלפי ש"ח.

13.3 בנוסף לשירותי הביקורת והמס הרגילים, מבצע לעיתים, משרד רו"ח המבקר החיצוני (בישראל) עוד מספר נושאי ייעוץ או טיפול שאינם במסגרת השוטפת.

13.4 שכר המבקר החיצוני אושר וסוכם לאחר שמינויו של המבקר החיצוני אושר באסיפה הכללית של בעלי המניות בחברה בתאריך ה 5 במאי 2015. שכר הטרחה נקבע כסכום כולל שנתי, למעט לנושאים ספציפיים אם וככל שישנם, המסוכמים בנפרד.

13א **לגילוי בדבר תזרים מזומנים חזוי והסברי הדירקטוריון ראה בפרק "מקורות המימון" סעיף 5.5 לעיל**

14. **הליך אישור הדוחות הכספיים**

דירקטוריון החברה מונה תשעה חברים, מתוכם חמישה בעלי מיומנות חשבונאית ופיננסית כמפורט לעיל.
בדבר הרכב הדירקטוריון ראה חלק רביעי, תקנה 26, לדוח התקופתי.

14.1 ועדה לבחינת הדוחות הכספיים
בהתאם להוראות תקנות החברות (הוראות ותנאים לעניין הליך אישור הדוחות הכספיים), התש"ע-2010, מינה דירקטוריון החברה מבין חבריו ועדה לבחינת הדוחות הכספיים. בוועדה חברים שלושה דירקטורים.
הועדה אינה ועדת הביקורת של החברה.
חברי הועדה הינם ה"ה: יו"ר הועדה-צבי ליבר (דירקטור חיצוני), שלמה שרף (דירקטור בלתי תלוי), יצחק שיסגל.
חברי הועדה נתנו הצהרה בדבר פירוט כישוריהם, השכלתם וניסיונם, אשר בהסתמך עליה רואה החברה בכל אחד מהם כדירקטור בעל מומחיות חשבונאית פיננסית.
לפרטים נוספים ראה סעיף 10 לעיל, וכן חלק רביעי, תקנה 26, לדוח התקופתי.

14.2 התהליכים אשר ננקטו על ידי הוועדה לצורך גיבוש המלצותיה לדירקטוריון
טרם אישור הדוח הכספי לשנת 2014, התקיימה ישיבה של הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים.
בישיבת הועדה - מיום 29 במרץ 2016 - השתתפו, בנוסף לכל חברי הוועדה אשר הוזכרו לעיל, גם מר מאיר דור - יו"ר דירקטוריון החברה ומר אהוד ריגר –שניהם מבעלי השליטה בה, מר ששון שילה - סמנכ"ל הכספים של החברה, רו"ח מירב שיר - חשבת הדוחות של החברה, רו"ח לינדה מסלם מבריטמן אלמגור זהר ושות' - המבקר החיצוני של החברה וצוותה, עוה"ד דינה פרבר-בורנשטיין ממשרד היועץ המשפטי של החברה, ורו"ח ארז כהן - מבקר הפנים של החברה.

בישיבה זו נדונו הדוחות הכספיים של החברה ליום 31 בדצמבר 2015, נערכה הצגה מפורטת של סוגיות מהותיות בדוחות הכספיים, לרבות בנושאי: ההערכות והאומדנים שנעשו בקשר עם הדוחות הכספיים, הבקרות הפנימיות הקשורות בדיווח הכספי ושלמות ונאותות הגילוי בדוחות הכספיים, והמדיניות החשבונאית שאומצה בדוחות. כן הוצג הטיפול החשבונאי שיושם בעניינים המהותיים של התאגיד (ביניהם תביעות משפטיות), ונדונו התוצאות הכספיות עצמן.

הדיון נעשה על בסיס חומר רקע וטיוטת הדוחות הכספיים שהועברו לחברי הועדה קודם לישיבה, ומצגת מפורטת.

הועדה גיבשה המלצה לדירקטוריון בכל אחד מהנושאים שנידונו בישיבה זו, והעבירה ביום 29 במרץ 2016 לדירקטוריון החברה, המלצותיה לאישור הדוחות הכספיים של החברה לשנת 2015.

14.3 <u>הליך אישור הדוחות הכספיים על ידי הדירקטוריון</u>

דירקטוריון החברה קבע כי העברת המלצות הוועדה לבחינת הדוחות הכספיים לפחות יום עסקים אחד טרם ישיבת הדירקטוריון בה נדון הדוח הכספי הינו זמן סביר.

חברי הדירקטוריון מקבלים לידיהם את טיוטת הדו"חות הכספיים מספר ימים לפני קיום ישיבת הדירקטוריון בה מובאים הדוחות לאישור. במהלך ישיבת הדירקטוריון אשר דנה בדוחות הכספיים לשנת 2015, מנכ"ל החברה וסמנכ"ל הכספים סקרו באופן מפורט את עיקרי הדוחות הכספיים, את הסוגיות המהותיות בדיווח הכספי, את התוצאות הכספיות, המצב הכספי ותזרים המזומנים של החברה, והוצגו נתונים על פעילות החברה בהשוואה לתקופות קודמות.

לישיבת הדירקטוריון הוזמנו ונטלו חלק נציגים של רואי החשבון המבקר החיצוני של החברה לנתינת מענה בכל שאלה והבהרה באשר לדוחות הכספיים טרם אישורם, וכן נכחו מבקר הפנים של החברה, היועץ המשפטי של החברה וצוותו, וחשבת הדוחות של החברה.

הדוחות הכספיים של החברה נדונו ואושרו ביום 30 במרץ על ידי דירקטוריון החברה.

<u>גילוי בקשר עם הדיווח הפיננסי של התאגיד</u>

15. <u>אומדנים חשבונאיים קריטיים</u>

הכנת הדוחות הכספיים בהתאם לכללי ותקני ה- IFRS מחייבת את ההנהלה להפעיל שיקול דעת ולבצע הערכות ואומדנים ולהניח הנחות המשפיעים על הסכומים המדווחים ומוצגים בדוחות בנוגע לנכסים, התחייבויות, הכנסות והוצאות, וכן על הגילוי בקשר לנכסים והתחייבויות מותנים. ההנהלה מבססת את האומדנים וההערכות על ניסיון העבר ועל הערכות שווי, חוות דעת וגורמים נוספים שלדעתה הינם רלוונטיים בהתחשב בנסיבות העניין. התוצאות בפועל יכול שתהיינה שונות מהערכות אלה, שהינם בגדר מידע צופה פני עתיד, תחת תנאים או הנחות שונים.

מידע באשר לאומדנים החשבונאיים המהותיים המשמשים בהכנת הדוחות הכספיים של החברה ביישום המדיניות החשבונאית, ראה בחלק שלישי, הדוחות הכספיים, ביאור 4 של החברה ליום 31 בדצמבר 2015, המצורפים לדוח זה.

16. ארועים לאחר תאריך הדוח והשפעתם על המצב הכספי המוזכר בדוחות הכספיים:

16.1 ביום 7 בפברואר 2016, הודיעה החברה כי חברת בת בשליטתה המלאה, הגיעה עם חברה ישראלית, לסיכום עקרונות לביצוע פרויקט שיקום והקמה של מתקן תעשייתי שניזוק בדרום הארץ, בהיקף נחזה - הכפוף לביצוע בפועל - של כ- 150 מיליון ש"ח.
הפרויקט מבוצע על ידי החברה וקבלני משנה מטעמה מאז תחילת חודש יולי 2015 והוא צפוי להסתיים במהלך 2016.
לפרטים ראו דיווח מיידי מ 7 בפברואר 2016 (אסמכתא מס': 2016-01-023860).

16.2 ביום 17.02.2016, ועדת הביקורת ודירקטוריון החברה אישרו תיקונים באמות המידה לסיווג עסקה זניחה כפי שאומצו על ידי דירקטוריון החברה ביום 30.03.2015 ופורסמו במסגרת הדוח התקופתי לתקופה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2014, וכן תיקון אמות המידה לסיווג עסקה שאינה חריגה כפי שאומצו על ידי דירקטוריון החברה ביום 20.07.2015. בנוסף, וועדת הביקורת ודירקטוריון החברה אישרו נוהל אכיפה - עסקאות בעלי עניין. לפרטים, ראו דווח מיידי מיום 17.02.2016 (אסמכתא 2016-01-029971) וסעיף 8.3.3.4 לתשקיף.
ראה גם באור 36 א לוחות הכספיים.

16.3 לפרטים בדבר הנפקת אגרות חוב להמרה (סדרה ב), מניות, וכתבי אופציות (סדרה 4) ראה באור 39 סעיפים 1-2 בדוחות הכספיים.

16.4 לפרטים בדבר העברת השליטה בחברה כלולה (Baran Cjsc investments Construction (management (ICM) לחברה ראה באור 39 סעיף 3 בדוחות הכספיים.

16.5 ביום 06/03/2016 התפרסם בכלי התקשורת, כי בנק הפועלים הוביל עסקת מימון בהיקף של למעלה מ - 200 מיליון דולר של יצרנית מוצרי ההשקיה נטפים, לביצוע פרויקט השקיה באתיופיה.
בהמשך לדיווחים המיידים שפרסמה החברה ביום 07/12/2014 (אסמכתא 2014-01-215532) וביום 16/08/2015 (אסמכתא 2015-01-097401) בדבר חתימה על הסכם לביצוע פרויקט של הולכת מים בהיקף נחזה של כ - 90 מיליון דולר באפריקה, אשר מותנה בסגירת המימון לפרויקט ובקבלת צו תחילת עבודה, ובעקבות הפרסום הנ"ל מיום 06/03/2016 - המהווה אישור לסגירת המימון של פרויקט הולכת המים הנ"ל, החברה צופה כי צו תחילת עבודה לפרויקט הולכת המים, יימסר לה בתקופה הקרובה.

16.6 לפרטים בדבר הליכים משפטיים בדרום אפריקה, ראה באור 39 סעיף 4 בדוחות הכספיים.

16.7 לפרטים בדבר הפחתת שיעור מס החברות ראה באור 39 סעיף 5 בדוחות הכספיים.

16.8 ביום 15 במרץ 2016 חדל לכהן כנושא משרה בתאגיד מר אסטיבן סנטר, שכיהן כמנכ"ל ברן אינטרנשיונל בע"מ.

16.9 ביום 16 במרץ 2016 אלפא ערך 1 ש.מ ואלפא הזדמנויות ש.מ הפכו להיות בעלי עניין בחברה, לאחר שרכשו 649,927 ע.נ. ממניות החברה.

הדירקטוריון מודה לעובדי החברה ומנהליה בכל חברות הקבוצה על הנכונות והמסירות, ולציבור בעלי המניות.

מאיר דור	גיורא גוטמן
יו"ר הדירקטוריון	המנהל הכללי
קבוצת ברן בע"מ	קבוצת ברן בע"מ

תאריך האישור - 30 במרץ 2016

<u>חלק שלישי: דוחות כספיים</u>

מצורף כקובץ נפרד

חלק רביעי: פרטים נוספים על התאגיד

תקנה9ד: דוח מצבת התחייבויות לפי מועדי פירעון:

ראה דיווח מיידי שהחברה מפרסמת (ת-126) במקביל לדוח תקופתי זה.

תקנה 10א: תמצית דו"חות על הרווח הכולל הרבעוניים:

	31.12.2015	30.9.2015	30.6.2015	31.3.2015	31.12.2014
	אלפי ש"ח				
הכנסות, נטו	136,280	114,355	115,367	106,997	139,915
עלות ההכנסות	118,137	100,932	96,597	90,975	129,947
רווח גולמי	**18,143**	**13,423**	**18,770**	**16,022**	**9,968**
אחוז רווח גולמי	**13%**	**12%**	**16%**	**15%**	**7%**
הוצאות מכירה ושיווק	2,185	2,142	4,717	4,891	5,706
הוצאות הנהלה וכלליות	17,263	18,490	21,584	20,469	21,310
הוצאות חובות מסופקים בגין חוב חריג וחוב זמן ארוך	6,435				
הכנסות אחרות	(59)	125	12	95	(9)
הוצאות אחרות	583	(1)	3		(22)
רווחים (הפסדים) אחרים - נטו	19,391	1,592	1,354	475	615
רווח (הפסד) מפעולות	**11,009**	**(5,491)**	**(6,168)**	**(8,768)**	**(16,420)**
אחוז רווח תפעולי	**8%**	**--**	**--**	**--**	**--**
הכנסות מימון	685	(254)	284	69	1,570
הוצאות מימון	2,720	3,136	3,966	2,757	636
הוצאות (הכנסות) מימון - נטו	2,035	3,390	3,682	2,688	(934)
חלק ברווחי (הפסדי) חברות כלולות	1,227	396	(866)	(916)	1,746
רווח (הפסד) לפני מסים על ההכנסה	**10,201**	**(8,485)**	**(10,716)**	**(12,372)**	**(13,740)**
מיסים על ההכנסה (הטבת מס)	1,062	1,579	2,485	299	(2,415)
רווח (הפסד) לתקופה	**9,139**	**(10,064)**	**(13,201)**	**(12,671)**	**(11,325)**
ייחוס רווח (הפסד) לתקופה:					
לבעלי מניות החברה	7,911	(9,737)	(12,879)	(12,454)	(11,222)
לבעלי מניות המיעוט	1,228	(327)	(322)	(217)	(103)
סך הכל	**9,139**	**(10,064)**	**(13,201)**	**(12,671)**	**(11,325)**

תקנה 11: רשימת השקעות בחברות-בת ובחברות קשורות:

לענין זה, ראה פירוט בחלק השלישי, הדוחות הכספיים, באור 10.

תקנה 12: שינויים בהשקעות בחברות בת ובחברות קשורות:

לענין זה, ראה פירוט בחלק השלישי, הדוחות הכספיים, באור 10.

תקנה 13: הכנסות של חברות בת וחברות קשורות והכנסות מהן (באלפי ש"ח):

שם חברת בת או קשורה	רווח (הפסד) לפני מס	רווח (הפסד) אחרי מס	דיבידנד אשר התקבל מחברת בת או קשורה	דמי ניהול שהתקבלו מחברת בת או קשורה	ריבית והצמדה שהתקבלה מחברת בת או קשורה
ברן ישראל בע"מ	7,566	6,394		3,871	1,713
ב.ר.ן ניהול ושווק מוצרים טכניים בע"מ	(4)	(4)			
ברן אנרגיות בינ"ל בע"מ	(50)	(50)			
ברן אפקו בע"מ	5,356	5,261		1,181	(475)
ברן אינטרנשיונל בע"מ	(11,506)	(11,506)			551
ברן בינוי ותשתיות בע"מ	1,349	969		69	(654)
מוביפאוור בע"מ					
א.ר. א.ד.י.ר. הקמות בע"מ	2,171	1,515		2,000	
גלובל אינג'יניירינג בע"מ	(2,253)	(2,253)			166
אינטיים מערכות תוכנה בע"מ	52	4		72	5
Baran Raviv Telecom (Thailand) Ltd.	13,109	10,446			
Baran Holding South East Asia Co., Ltd.	(14)	(15)			
Investment Construction Management LLC	5,847	4,211			
IPIP International S.R.L.	(935)	(935)			
Baran Group B.V.	(1,162)	(1,162)			325
BTN Baran Telecom Networks GmbH	(1,314)	(1,221)			451
Baran Romania S.R.L.	(304)	(304)			
B.M.D. Constructii Si Dezvoltare S.R.L.	1,054	599			
Baran Engineering south Africa (pty) ltd	(1,586)	(1,586)			
Baran Projects South Africa (PTY) LTD	(3,565)	(3,565)			
Baran Americas, Inc.	(168)	(174)			
Bartec Engineering LLC.	(2,408)	(2,408)			
Bartec Engineering LLP.	(787)	(360)			
Baran telecom, Inc.	171	167		5,415	
Baran Chile SPA	(4,045)	(4,045)			
Nes-Pan Canada Investments Inc.	356	277			(93)
Nes-Pan HarbourFront Inc.	(21)	(21)			
Nes Pan Lakeshore Inc.	377	299			
קל-בנין בע"מ	(3,209)	(3,209)		233	6
Baran Switzerland AG	1,381	1,381			
Baran Peru S.A.C.	(526)	(526)			
Baran Colombia SAS	179	179			

שם חברת בת או קשורה	רווח (הפסד) לפני מס	רווח (הפסד) אחרי מס	דיבידנד אשר התקבל מחברת בת או קשורה	דמי ניהול שהתקבלו מחברת בת או קשורה	ריבית והצמדה שהתקבלה מחברת בת או קשורה
Baran Nicaragua, Socieded Anonima	(134)	(134)			
Qualyfone Argentina	(363)	(461)			

<u>תקנה 20</u>: מסחר בבורסה:

בתקופת הדיווח לא חלה הפסקת מסחר במניות החברה.

ביום 29 במרץ 2015 אישרה הבורסה לניירות ערך בתל אביב רישום למסחר עתידי של עד 708,290 מניות רגילות 1 ש"ח ערך נקוב של החברה שינבעו ממימוש של עד 708,290 כתבי אופציה בלתי רשומים למסחר שיוקצו לעובדי החברה ולחברות ניהול בשליטת נושאי משרה בחברה (ראה ביאור 22 לדוחות הכספיים).

ביום 10 במרץ 2016 נרשמו למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב 51,266,000 אגרות חוב להמרה (סדרה ב'), לפרטים נוספים ראה באור 39 לדוחות הכספיים.

ביום 27 במרץ 2016 נרשמו למסחר בבורסה לניירות ערך בתל אביב 1,416,400 מניות רגילות 1 ש"ח ע.נ כל אחת נוספות ו – 3,268,616 כתבי אופציות (סדרה 4), לפרטים נוספים ראה באור 39 לדוחות הכספיים.

<u>תקנה 21</u>: תגמולים לבעלי עניין ולנושאי משרה בכירה:

להלן נתונים אודות תגמולים שניתנו לבעלי עניין ונושאי משרה בכירה על ידי החברה או על ידי אחר לכל אחד מחמשת בעלי התגמולים הגבוהים ביותר מבין נושאי המשרה הבכירה בחברה או בתאגיד בשליטתה, בקשר עם כהונתם בחברה או בתאגיד בשליטתה בתקופה של שנים עשר (12) החודשים שהסתיימו ביום 31 בדצמבר 2015, בהתאם לתוספת השישית לתקנות ניירות ערך (דוחות תקופתיים ומיידיים), תש"ל-1970

תקופה של שנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר 2015														
פרטי מקבל התגמולים			תגמולים בעבור שירותים– במונחי עלות לחברה						תגמולים* אחרים			סה"כ
שם	תפקיד	היקף משרה %	שיעור אחזקה בהון החברה %	שכר	מענק	תשלום מבוסס מניות	דמי ניהול	דמי ייעוץ	עמלה	אחר	ריבית	דמי שכירות	אחר	
				באלפי ש"ח										
מאיר דור	יו"ר הדירקטוריון	100	20.11	1,256	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,256
נחמן צבר (1)	מנכ"ל ומנהל חטיבת רוסיה	100	-	1,519	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,519
יצחק פרידמן	מנהל חטיבת בינוי והקמה ושירותי הנדסה	100	0.58	1,083	580	66	-	-	-	-	-	-	-	1,729
סטיבן סנטר (3)	מנכ"ל ברן אינטרשיונל	100	-	1,485	-	94	-	-	-	-	-	-	-	1,579
דן שנבך (2)	מנכ"ל ברן ישראל	100	-	1,080	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,080
ששון שילה	סמנכ"ל בכיר כספים	100	0.46	847	-	66	-	-	-	-	-	-	-	913

(1) נחמן צבר: חדל מלהיות נושא משרה ב 31.5.2015.

(2) דן שנבך: חדל מלהיות נושא משרה ב 31.5.2015.

(3) סטיבן סנטר: חדל מלהיות נושא משרה לאחר תקופת הדיווח, ראה גם אירועים לאחר תאריך המאזן בסעיף 16.8 בחלק שני.

<u>תקנה 21א</u>: השליטה בתאגיד:

בעלי השליטה בתאגיד הינם: מר מאיר דור (יו"ר הדירקטוריון) ("**דור**"), וחברת GARAPA B.V (חברה הרשומה בהולנד ואשר בשליטת מר אלכסנדר נסיס - איש עסקים רוסי) ("**GARAPA**").

ביום 1.10.2013, בעלי השליטה בחברה - דור ו- GARAPA פרסמו הצעת רכש מיוחדת למניות החברה והכל על פי תנאי המפרט אשר פורסמו באתר המאיה בקישור שלהלן:
http://maya.tase.co.il/bursa/report.asp?report_cd=846453
ביום 22.10.2013 הודיעו בעלי השליטה בחברה, כי הצעת הרכש התקבלה, וכי ניצעים שלא הביעו את עמדתם לגבי ההצעה או שהתנגדו לה, רשאים להיענות להצעה. ביום 27.10.2013, פרסמו את תוצאות ההיענות המאוחרת להצעת הרכש המיוחדת שפרסמו לרכישת מניות החברה.
בהתאם, ביום 30.10.2013, רכשו בעלי השליטה בחברה מניות החברה במחיר של 27.5 ש"ח למניה, כלהלן: דור 88,290 מניות, ו- GARAPA 353,158 מניות.

בהתאם לאמור בהצעת הרכש ועם קבלתה כאמור, נכנס לתוקף הסכם מיום 1.10.2013 בין בעלי השליטה בחברה - דור (באמצעות חברת מאיר דור אחזקות בע"מ) ו- GARAPA (להלן ביחד: "הצדדים"), המסדיר את שיתוף הפעולה ביניהם ביחס להחזקותיהם בניירות הערך של החברה (להלן בסעיף זה: "הסכם בעלי המניות" או "ההסכם"). הסכם בעלי המניות כולל, בין היתר, את ההוראות הבאות:

א. הוראות הנוגעות למינוי דירקטורים - GARAPA זכאית להמליץ על מינוי שלושה דירקטורים ודור זכאי להמליץ על מינוי ארבעה דירקטורים (לרבות כהונתו של דור כיו"ר החברה); ימונו לחברה בין שניים לשלושה דירקטורים חיצוניים - כל אחד מהצדדים זכאי להמליץ על מינוי דירקטור חיצוני אחד והדירקטור החיצוני השלישי, אם יהיה, ימונה על פי המלצה משותפת של הצדדים; לאחר החתימה על ההסכם ובהתאם לדרישת אחד הצדדים, תכונס אסיפה למינוי דירקטורים.

ב. אופן ההצבעה באסיפות כלליות - הצדדים יצביעו פה אחד בכל נושא, שאינו עסקה עם בעל שליטה או מינוי דירקטורים כמתואר לעיל. אם הצדדים לא הגיעו להסכמה טרם ההצבעה, הם יצביעו נגד ההחלטה.

ג. הוראות הדדיות בדבר זכות סירוב ראשון - צד להסכם, אשר ירצה למכור החזקותיו יציען ראשית לצד האחר להסכם, למעט מקרים חריגים שהותרו בהסכם: (1) מכירת/העברת מניות לקרוב ו/או לחברה בת, כהגדרתם בחוק החברות, תשנ"ט-1999, ובתנאי שהחברה הבת מוחזקת בלפחות 75% על ידי המוכר/מעביר (להלן בסעיף זה: "נעבר מורשה") ובתנאי שהנעבר המורשה יקבל עליו את הוראות ההסכם; (2) כל צד, יחד עם הנעברים המורשים שלו, רשאי להעביר/למכור מניות, ובתנאי שסך כמות המניות המועברת/הנמכרת בתקופה של שלושה חודשים רצופים אינה עולה על 5% מסך הון המניות המונפק של החברה.

ד. הוראות בדבר סיום הסכם - כשאחד הצדדים יוכרז פושט רגל או בית המשפט יורה על פירוקו, אם אחד הצדדים יחזיק פחות מ- 800,000 מניות של החברה, אם הצדדים יחדיו יחזיקו פחות מ- 25% מההון המונפק של החברה, או אם דור יסיים את תפקידו כיו"ר דירקטוריון החברה ו- GARAPA לא תאשר את מחליפו.

<u>תקנה 22</u>: עסקאות עם בעל שליטה:

ראה פירוט בביאור 36 לדוח הכספי.

<u>תקנה 24</u>: החזקות בעלי ענין ונושאי משרה בכירה לתאריך הדוח או בסמוך לו ככל האפשר:

24(א) מניות ונייירות ערך אחרים המוחזקים על-ידי בעלי ענין בחברה:

שם המחזיק	סוג נייר	כמות	שיעור החזקה		שיעור החזקה בדילול מלא[8]	
			% בהון	% בהצבעה	% בהון	% בהצבעה
א. בעלי עניין						
מאיר דור	ברן	2,027,301	20.11	20.21	11.11	11.14
מאיר דור	כתבי אופציה (סדרה 4)	668,344	_	_	3.66	3.67
מנורה מבטחים החזקות בע"מ – משתתפות ברווחים	ברן	782,482	7.76	7.8	4.29	4.3
מנורה מבטחים החזקות בע"מ – משתתפות ברווחים	כתבי אופציה (סדרה 4)	257,961	_	_	1.41	1.42
מנורה מבטחים החזקות בע"מ – גמל ופנסיה	ברן	203,255	2.02	2.03	1.11	1.12
מנורה מבטחים החזקות בע"מ – גמל ופנסיה	כתבי אופציה (סדרה 4)	67,007	_	_	0.37	0.37
ברן ישראל בע"מ	ברן	7	_	_	_	_
ברן ישראל בע"מ	ברן	42,243	0.42	_	0.23	_
ברן אפקו בע"מ	ברן	4,354	0.04	_	0.02	_
קבוצת ברן בע"מ	ברן	59,341	_	_	_	_
GARAPA B.V	ברן	2,887,982	28.65	28.78	15,83	15.87
GARAPA B.V	כתבי אופציה (סדרה 4)	952,086	_	_	5.22	5.25
ישראל גוטמן	ברן	201,923	2.00	2.01	1.11	1.11
גיורא גוטמן	ברן אפ 01/15	160,000	_	_	0.98	0.98
גיורא גוטמן	אג"ח להמרה (סדרה ב)	100,000	_	_	0.04	0.04
אלפא ערך 1 שותפות מוגבלת	ברן	562,419	5.58	5.61	3.08	3.09
אלפא ערך 1 שותפות מוגבלת	כתבי אופציה (סדרה 4)	200,893	_	_	1.1	1.1
אלפא הזדמנויות שותפות מוגבלת	ברן	191,247	1.9	1.91	1.05	1.05
אלפא הזדמנויות שותפות מוגבלת	כתבי אופציה (סדרה 4)	38,507	_	_	0.21	0.21
			68.48	**68.34**		
ב.						
ששון שילה	ברן	44,667	0.44	0.45	0.24	0.25
ששון שילה	כתבי אופציה (סדרה 4)	18,507	_	_	0.1	0.1
ששון שילה	ברן אפ 01/15	74,265	_	_	0.46	0.46
יצחק פרידמן	ברן	58,615	0.58	0.58	0.32	0.32
יצחק פרידמן	ברן אפ 01/15	62,999	_	_	0.39	0.39
חיים עשהאל	ברן אפ 01/15	71,932	_	_	0.44	0.44

[8] בהנחה כי מלוא אגרות החוב להמרה (סדרה ב') ומלוא כתבי האופציה (סדרה 4), המוצעים על פי תשקיף זה, ומלוא כתבי האופציה לעובדים ונושאי משרה, ימומשו למניות החברה (כולל המניות שינבעו מהתאמת כתבי האופציה לעובדים ונושאי משרה בגין הנפקת הזכויות).

הערות

החברה לא התחייבה למכור ניירות ערך לבעל ענין ו/או לנושא משרה בכירה כלשהו, ואלו לא התחייבו לרכוש את ניירות ערך החברה.

24(ב) החזקות בעלי ענין, בתאריך הדוח או בסמוך לו ככל האפשר, במניות או בניירות ערך אחרים של חברה מוחזקת של החברה, אשר פעילותה מהותית לפעילות החברה:

שם חברה	שם בעל הענין	מס' חברה	שעור החזקה ב- %		
			בהון	בהצבעה	במינוי דירקטורים
ב.ר.ן. ניהול ושיווק מוצרים טכניים בע"מ	קבוצת ברן בע"מ	511595019	100	100	100
ברן אפקו בע"מ	ברן ישראל בע"מ	511554651	100	100	100
מייסנר-ברן בע"מ	ברן אפקו בע"מ	512500182	46.5	50	50
ברן ישראל בע"מ	קבוצת ברן בע"מ	510801657	100	100	100
קל - בנין בע"מ	ברן ישראל בע"מ	510670425	100	100	100
Investment Construction Management LLC	ברן ישראל בע"מ	חב' ברוסיה	50	50	50
B.M.D Constructii Si Dezvoltare S.R.L.	ברן ישראל בע"מ	חב' ברומניה	100	100	100
B.M.D. Proiectare Si Infrastructura S.R.L.	ברן ישראל בע"מ	חב' ברומניה	33	33	33
EXISO Consultants Limited	ברן ישראל בע"מ	חב' בקפריסין	100	100	100
IPIP International S.R.L.	EXISO Consultants Limited	חב' ברומניה	75	75	75
Baran Romania S.R.L.	ברן אינטרנשיונל בע"מ	חב' ברומניה	100	100	100
Baran Rom Projects S.R.L.	ברן ישראל בע"מ	חב' ברומניה	100	100	100
ברן אנרגיות בינ"ל בע"מ	ברן אינטרנשיונל בע"מ	511479073	100	100	100
א.ר. א.ד.י.ר. הקמות בע"מ	קבוצת ברן בע"מ	512458118	50	50	50
אינטיים מערכות תוכנה בע"מ	קבוצת ברן בע"מ	512651878	50	50	50
ברן בינוי ותשתיות בע"מ	קבוצת ברן בע"מ ברן ישראל בע"מ	511924060	99 1	99 1	99 1
אם.בי.סי. פרוג'קטס דיוולופמנט בע"מ	קבוצת ברן בע"מ	514170026	50	50	50
ברן אינטרנשיונל בע"מ	קבוצת ברן בע"מ	511303414	100	100	100
ברן תקשורת בע"מ	קבוצת ברן בע"מ	514481365	100	100	100
Baran Group B.V.	ברן אינטרנשיונל בע"מ	חב' בהולנד	100	100	100
BTN Baran Telecom Networks GmbH	ברן אינטרנשיונל בע"מ Baran Group B.V.	חב' בגרמניה	51.5 48.5	51.5 48.5	51.5 48.5
Baran Switzerland AG	BTN Baran Telecom Networks GmbH	חב' בשוויץ	80	80	80
Baran-Nepal Private Limited	ברן אינטרנשיונל בע"מ	חב' בנפאל	100	100	100
Baran Global Engineering Spain, S.L.	ברן אינטרנשיונל בע"מ	חב' בספרד	100	100	100
Baran Peru S.A.C.	Baran Global Engineering Spain, S.L.	חב' בפרו	100	100	100
Baran Colombia SAS	Baran Global Engineering Spain, S.L.	חב' בקולומביה	100	100	100
Qualyfone Argentina	Baran Global Engineering Spain, S.R.L.	חב' בארגנטינה	100	100	100

שם חברה	שם בעל הענין	מס' חברה	שעור החזקה ב- %		
			בהון	בהצבעה	במינוי דירקטורים
Baran Nicaragua, Socieded Anonima	Baran Global Engineering Spain, S.L.	חברה בניקרגואה	100	100	100
ABROTEA S.A.	Baran Global Engineering Spain, S.L.	חברה בפנמה	100	100	100
Baran Costa Rica, S.A. Inc.	Baran Global Engineering Spain, S.L.	חב' בקוסטה ריקה	100	100	100
Baran Chile SPA	Baran Global Engineering Spain, S.L.	חב' בצ'ילה	100	100	100
BARANMEX SA DE OV	ברן גלובל אינג'ינירינג בע"מ	חב' במכסיקו	100	100	100
Baran Americas, Inc.	ברן אינטרנשיונל בע"מ	חב' בארה"ב	100	100	100
Baran Telecom, Inc.	Baran Americas, Inc.	חב' בארה"ב	100	100	100
Baran Telecom South and Central America, Inc.	Baran Americas, Inc.	חב' בארה"ב	100	100	100
Abrotea Inc.	Baran Telecom South and Central America, Inc.	חב' בארה"ב	100	100	100
Bartec Americas, Inc.	Baran Telecom South and Central America, Inc.	חב' בראה"ב	100	100	100
Bartec (Canada), Inc.	Bartec Americas, Inc.	חב' בקנדה	100	100	100
Baran USA, Inc.	Bartec Americas, Inc.	חב' בארה"ב	100	100	100
Baran International, Inc.	Bartec Americas, Inc.	חב' בארה"ב	100	100	100
Bartec Engineering LLC	Bartec Americas, Inc.	חב' באוזבקיסטן	100	100	100
Bartec Engineering LLP	Bartec Americas, Inc.	חב' בקזחסטאן	100	100	100
Baran Holding South and East Asia Co., Ltd.	ברן אינטרנשיונל בע"מ Baran Raviv Telecom (Thailand) Ltd.	חב' בתאילנד	49 46	49 46	49 46
Baran Raviv Telecom (Thailand) Ltd.	ברן אינטרנשיונל בע"מ Baran Holding South and East Asia Co., Ltd.	חב' בתאילנד	49 51	49 51	49 51
Baran (Vietnam) Company Limited	Baran Raviv Telecom (Thailand) Ltd.	חב' בויאטנם	100	100	100
Baran (Cambodia) Ltd.	Baran Raviv Telecom (Thailand) Ltd.	חב' בקמבודיה	100	100	100
ברן גלובל אינג'ינירינג בע"מ	ברן אינטרנשיונל בע"מ	513340729	100	100	100
Baran Engineering South Africa (pty) Ltd	ברן גלובל אינג'ינירינג בע"מ	חב' בדרום אפריקה	100	100	100
Baran Projects South Africa (PTY) LTD	ברן אנרגיות בינ"ל בע"מ	חב' בדרום אפריקה	70	70	70
Nes-Pan U.S.A, Inc.	קבוצת ברן בע"מ	חב' בארה"ב	100	100	100
Nes-Pan Canada Investments Inc.	קבוצת ברן בע"מ	חב' בקנדה	100	100	100
Nes-Pan HarbourFront Inc.	Nes-Pan Canada Investments Inc.	חב' בקנדה	100	100	100
Malibu at HarbourFront Inc.	Nes-Pan HarbourFront Inc.	חב' בקנדה	45	45	45
Nes Pan Lakeshore Inc.	Nes-Pan Canada Investments Inc.	חב' בקנדה	100	100	100
Lakeshore Bathurst Inc.	Nes Pan Lakeshore Inc.	חב' בקנדה	45	45	45

24(ד): המניות הרדומות וניירות הערך הניתנים להמרה או למימוש במניות רדומות, אשר למיטב ידיעת החברה, החברה או חברת בת או תאגיד רוכש כמשמעותו בסעיף 309(א) לחוק החברות מחזיק בחברה בתאריך הדוח או בתאריך סמוך לו ככל האפשר:

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באור 20.

<u>תקנה 24א</u>: הון רשום, הון מונפק וניירות ערך המירים:

לענין זה, ראה חלק שלישי, הדוחות הכספיים, באורים 20 ו- 22.

<u>תקנה 24ב</u>: מרשם בעלי המניות:

	שם המחזיק	ח.פ./ת.ז.	מען	כמות
.1	ציפי גל	050436658	מצפה ים 9, הרצליה	77,991
.2	רון רביב	28932671	השרון 52, יבנה	1
.3	ארנולד ויחודיץ ז"ל	306861139	אבשלום 10, נחל עשן באר-שבע	1
.4	רן ענבר	06765317	אליעזר בלבן 4/26, ראשון לציון	1
.5	מיכאלה וקונסטנטין אטנאסאקו	מס' דרכון: 09573411 07305433	Getico Exim SRL, Com. Mogosoaia, Sos Bucuresti-Targoviste nr. 57A Romania	1
.6	ברן ישראל בע"מ	510801657	עומרים 8 עומר	7
.7	גד הבר	056140346	טהון 6, רמת גולדה חיפה 34953	1
.8	יהודה בר-לב	6347123	טולקובסקי 3א', תל-אביב	1
.9	יצחק שטיין	42530030	131E Hamilton Ave., Englewood NJ, USA	1
.10	American Stock Transfer & Trust Company	DTC #2015	59 Maiden Lane, New York, New York 10038	23,775
.11	רו"ח חנוך פיק (כנאמן עבור החברה ועובדי החברה)	52593332	אבא הלל סילבר 12 רמת גן, 52506	3,772
.12	מזרחי טפחות חברה לרישומים בע"מ.	510422249	ז'בוטינסקי 7, רמת גן, 52136	10,033,837

<u>תקנה 25א</u>: מען רשום:

"בית ברן" רחוב עומרים 8, עומר 8496500, sasson.shilo@barangroup.com, טלפון: 08-6200215, פקס: 08-6200201.

<u>תקנה 26</u>: הדירקטורים של התאגיד:

(1)		
	שם:	מאיר דור
	מספר ת.ז.:	010286862
	תאריך לידה:	22.7.1947
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב אילת 61 תל אביב 6684525
	נתינות:	ישראלית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	יו"ר הועדה לבחינת מתווים עתידיים
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות	בעל כשירות מקצועית

	מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	יו"ר הדירקטוריון
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	3.3.1992
	השכלה:	בוגר הנדסת תעשייה וניהול - אוניברסיטת תל אביב
	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	מכהן כיו"ר דירקטוריון החברה
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	--
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	לא

(2)	**שם:**	צבי ליבר
	מספר ת.ז.:	007925654
	תאריך לידה:	25.3.1943
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב בארי 1 תל אביב 6468201
	נתינות:	ישראלית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	יו"ר הועדה לבחינת הדוחות הכספיים, חבר ועדת ביקורת, חבר ועדת תגמול
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	דירקטור חיצוני ובעל מומחיות חשבונאית ופיננסית
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	--
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	15.9.2008 (ביום 10.9.2014 אישרה האסיפה הכללית את הארכת כהונתו לתקופה נוספת של שלוש שנים ממועד אישור האסיפה)
	השכלה:	דוקטורט במנהל עסקים (PHD) מאוניברסיטת שיקאגו. תואר שני (MBA) במנהל עסקים מהאוניברסיטה העברית בירושלים. תואר ראשון בכלכלה וסטטיסטיקה (BA) מהאוניברסיטה העברית בירושלים. אקטואר מוסמך מהאוניברסיטה העברית בירושלים.
	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	משמש כיועץ כלכלי ועסקי לחברות. כיהן כמרצה לחשבונאות, מימון והשבחת חברות במרכז האקדמי פרס ברחובות (בין השנים 2007-2012), וכמרצה למוסדות פיננסיים במרכז הבין תחומי בהרצליה (בין השנים 2007-2012). כיהן כיו"ר דירקטוריון אנליסט חיתום והנפקות בע"מ (עד ליום 31.3.2011). כיהן כדירקטור בחברות: בריטליקס בע"מ במשך שלוש שנים (עד חודש אוגוסט 2011), אמפא קפיטל בע"מ במשך כשמונה שנים (עד חודש יוני 2014), ויורופורט בע"מ במשך כארבע שנים (עד חודש יוני 2014).
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	מכהן כיו"ר דירקטוריון אנליסט קופות גמל בע"מ. מכהן כדירקטור בחברת גילת רשתות לווין בע"מ.
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	כן

(3)	**שם:**	אהוד ריגר
	מספר ת.ז.:	057520249
	תאריך לידה:	3.2.1962
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב מוטה גור 60 תל אביב 6901209
	נתינות:	ישראלית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	יו"ר ועדת פיננסים, חבר הועדה לבחינת מתווים עתידיים
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	--
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	3.11.2008
	השכלה:	תואר ראשון במשפטים מאוניברסיטת תל אביב. תואר שני במנהל עסקים מ INSEAD פונטינבלו - צרפת.
	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	מכהן כמנהל בחברות פרטיות למעלה מחמש שנים.
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	מכהן כדירקטור בחברות: עלריג השקעות ופיננסים בע"מ, עלריג נכסים (1987) בע"מ, עלריג שוקי הון בע"מ, עלריג R3S בע"מ, או.אר.אף בע"מ, מגדל הנביאים בע"מ, מגדל הנביאים ירושלים נהול ואחזקה בע"מ, י.ריגר בע"מ, RAS Holdings LLC, Alrig USA LLC, Puhi USA LLC.
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	כן

(4)	**שם:**	אסתר לוצאטו
	מספר ת.ז.:	055117006
	תאריך לידה:	4.6.1958
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב אורן 10 עומר 8496500
	נתינות:	ישראלית ואיטלקית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	יו"ר ועדת ביקורת, יו"ר ועדת תגמול
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	דירקטור חיצוני ובעלת כשירות מקצועית
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	--
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	15.12.2008 (ביום 10.9.2014 אישרה האסיפה הכללית את הארכת כהונתה לתקופה נוספת של שלוש שנים ממועד אישור האסיפה)
	השכלה:	בעלת דוקטורט (PHD) בכימיה מאוניברסיטת בן גוריון בנגב
	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	שותפה מנהלת בפירמה "לוצאטו את לוצאטו" - עורכי פטנטים
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	--
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	לא
(5)	**שם:**	גיורא שלמה מיוחס

	מספר ת.ז.:	000810283
	תאריך לידה:	13.10.1942
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב אסתר רבין 78 חיפה 3491840
	נתינות:	ישראלית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	יו"ר ועדת פרויקטים, חבר ועדת ביקורת, חבר ועדת תגמול, חבר הועדה לבחינת מתווים עתידיים
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	דירקטור בלתי תלוי ובעל מומחיות חשבונאית ופיננסית
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	--
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	28.7.2010
	השכלה:	תואר ראשון בהנדסה כימית (B.S.c) ותואר שני בהנדסה כימית (M.S.C) מהטכניון בחיפה. AMP - בוגר תוכנית לניהול מתקדם בבית הספר למנהל עסקים של אוניברסיטת הרווארד בארה"ב.
	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	כיהן כיו"ר חברת ISA Scientific משנת 2012 עד נובמבר 2015. כיהן כיו"ר דירקטוריון בחברות: קוואליון בע"מ (בשנים 2005-2009), דיאגנוסטיק טקנולוג'יס בע"מ (בשנים 2003-2010), ובחברת קנסלייט בע"מ (בשנים 2007-2011). כיהן כדירקטור בחברות: פז תעשיות ושירותים בע"מ (בשנים 2008-2009), מוצרי מעברות בע"מ (בשנים 2004-2010), הבנק הבינלאומי הראשון לישראל בע"מ (בשנים 2003 עד 31.3.2014). . כיהן כיו"ר מועצה מקומית תעשייתית רמת חובב (בשנים 2004-2010). כיהן כיו"ר כלכלי משואות יצחק (בשנים 2008-2013).
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	תעוזה א- פיירצ'יילד טקנולוג'יס בע"מ (קרן הון סיכון) (משנת 2003), אספרו אינפורמיישן טכנולוג'י בע"מ (משנת 2005).
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	כן

(6)	**שם:**	ישראל גוטמן
	מספר ת.ז.:	014812812
	תאריך לידה:	29.1.1947
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב שניצר שמואל 9/22 תל אביב 6958318
	נתינות:	ישראלית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	חבר ועדת פרויקטים
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	בעל כשירות מקצועית
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	--
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	14.1.2013
	השכלה:	בוגר הנדסת מכונות - הפקולטה להנדסת מכונות מוסקבה
	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	שימש כמייסד פעיל בחברה ובחברות הבת שלה מאז תחילת

		פעילותן בשנת 1979 ועד ליום 31.12.2012. כיהן כמ"מ מנהל חטיבת רוסיה בין השנים 2008-2009, כיו"ר חטיבת רוסיה מיום 1.1.2012 עד 31.12.2012, וכדירקטור בחברה מיום 23.9.2012 עד 6.12.2012.
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	--
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	לא

(7)	**שם:**	שלמה שרף
	מספר ת.ז.:	030223549
	תאריך לידה:	10.9.1949
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב רוטשילד 1 תל אביב 6688101
	נתינות:	ישראלית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	חבר הועדה לבחינת הדוחות הכספיים, חבר ועדת פרויקטים, חבר הועדה לבחינת מתווים עתידיים
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	דירקטור בלתי תלוי ובעל מומחיות חשבונאית ופיננסית
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	--
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	6.2.2014
	השכלה:	בעל תואר ראשון בהנדסת מכונות מאוניברסיטת בן גוריון בנגב
	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	כיהן כמנכ"ל אלקטרה נדל"ן בע"מ (בשנים 2005-2010), וכמנכ"ל קבוצת עזריאלי בע"מ (בשנים 2011-2013). כיהן כדירקטור בחברות: גרנית הכרמל השקעות בע"מ (בשנים 2011-2012), טמבור בע"מ (בשנים 2011-2013), ו- GES בע"מ (בשנים 2011-2013).
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	דירקטור חיצוני בחברת מליסרון בע"מ (החל מיום 1.5.2014)
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	כן

(8)	**שם:**	יצחק שיסגל
	מספר ת.ז.:	051262327
	תאריך לידה:	26.6.1952
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב השופטים 14 תל אביב 6435515
	נתינות:	ישראלית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	חבר הועדה לבחינת הדוחות הכספיים, חבר ועדת פיננסים
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	--
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	6.2.2014
	השכלה:	לימודי כלכלה וניהול באוניברסיטת תל אביב בין השנים 1981-1984, ללא תואר

	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	מכהן כמנכ"ל דוריוואל 2011 בע"מ (משנת 2011), וכמנכ"ל משותף נובוקרדיט בע"מ (משנת 2012) כיהן כמנכ"ל אמפא השקעות בע"מ ואמפא קפיטל בע"מ (בשנים 2011-2000) כיהן כדירקטור בחברת אמפא קפיטל בע"מ (בשנים 2006-2010)
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	יו"ר דירקטוריון חברת סטארפלאסט תעשיות (1967) בע"מ, החל מספטמבר 2014 דירקטור בחברות: אזורים בע"מ (משנת 2011), דוריוואל 2011 בע"מ (משנת 2011), נובוקרדיט בע"מ (משנת 2012)
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	כן

(9)	**שם:**	אברהם (בייגה) שוחט
	מספר ת.ז.:	007613086
	תאריך לידה:	14.6.1936
	מען להמצאת כתבי בי-דין:	רחוב דב האוזנר 2/22 תל-אביב 6936302
	נתינות:	ישראלית
	חברות בועדה או בועדות של הדירקטוריון:	חבר ועדת פיננסים, חבר הועדה לבחינת מתווים עתידיים
	דירקטור בלתי תלוי, דירקטור חיצוני, בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית, בעל כשירות מקצועית, דירקטור חיצוני מומחה:	בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית
	תפקיד שממלא בחברה, בחברה בת, בחברה קשורה של החברה או של בעל ענין בה:	--
	תאריך תחילת הכהונה כדירקטור:	7.7.2014
	השכלה:	בוגר הנדסה אזרחית (B.S.c) מהטכניון בחיפה
	עיסוק בחמש השנים האחרונות:	יו"ר הדירקטוריון בחברת סיטיפס בע"מ (משנת 2010 ועד היום) יו"ר ועדת ההשקעות של קרן תשתיות ישראל (משנת 2006 ועד היום) חבר בחבר הנאמנים של מכללת תל-חי (משנת 2007 ועד 2011) וחבר במועצת הקרן הלאומית למדע (משנת 2010 ועד היום) כיהן כדירקטור בחברות: בנק מזרחי טפחות בע"מ (משנת 2006 עד 9/2012), אלון USA (משנת 2005 ועד 4/2014), דירקטור בלתי תלוי בכימיקלים לישראל בע"מ (כי"ל) (משנת 2006 ועד 26.1.2015) , ביטוח ישיר השקעות פיננסיות בע"מ (משנת 2006 ועד 15.6.2015)
	תאגידים בהם משמש כדירקטור:	דירקטור בחברות: קרן תשתיות ישראל (משנת 2006 ועד היום), שיאן אחזקות וייזום בע"מ (משנת 2006 ועד היום) דירקטור חיצוני בחברת קרסו מוטורס בע"מ (משנת 2011 ועד היום)
	בן משפחה של בעל ענין אחר בחברה:	לא
	דירקטור שהחברה רואה אותו כבעל מומחיות חשבונאית ופיננסית:	כן

תקנה 26א: נושאי משרה בכירה:

	שם	מספר ת.ז.	תאריך לידה	תאריך תחילת הכהונה	התפקיד שממלא בתאגיד, בחברה בת שלו, בחברה קשורה שלו או בבעל ענין בו	בעל ענין בתאגיד או בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל ענין בתאגיד	השכלה	ניסיון עסקי בחמש השנים האחרונות
.1	**גוטמן גיורא**	053343315	15.6.1955	1.6.2015	מנכ"ל החברה ומנכ"ל ברן ישראל	לא	בוגר הנדסת מכונות - אוניברסיטת בן גוריון בנגב	כיהן כיו"ר תחנת הכוח או.פי.סי רותם בע"מ בין השנים 2012-2015. כיהן כמנכ"ל מקורות פיתוח וייזום בע"מ בין השנים 2008-2011.
.2	**ששון שילה**	053271011	1.1.1955	1.3.1992	סמנכ"ל בכיר - כספים	לא	בוגר כלכלה – אוניסברסיטת בן גוריון בנגב, מוסמך במנהל עסקים - אוניברסיטת בן גוריון בנגב	מכהן כסמנכ"ל בכיר - כספים בחברה, ודירקטור בחברות בת של הקבוצה. כיהן כדירקטור בחברת תפן הנדסת תעשיה וניהול וניתוח מערכות בע"מ עד ליום 31.3.2011.
.3	**יצחק פרידמן**	063660831	1.3.1950	1.1.2012	מנהל חטיבת בינוי והקמה ושירותי הנדסה	לא	בוגר הנדסת בניין - המכללה הטכנולוגית בנגב-ב"ש בוגר מנהל עסקים - צ'מפלין קולג' אילינוי-ארה"ב	כיהן כדירקטור בחברה בין השנים 1992-2010, וכאחראי על נושאים ופרויקטים מיוחדים בחברה ובחברות הבת של החברה בין השנים 2003-2011
.4	**אסטיבן סנטר**	017104241	5.6.1967	10.10.2012	מנכ"ל ברן אינטרנשיונל	לא	בוגר כלכלה ומנהל עסקים - אוניברסיטת בן גוריון בנגב בוגר חשבונאות - האוניברסיטה העברית ירושלים.	כיהן כמשנה למנכ"ל בחברת Atlas Estates Ltd (בין השנים 2008-2010) כיהן כסגן נשיא בקבוצת מרחב (בין השנים 2011-2012). אינו נושא משרה בחברה מיום 15/03/2016

	שם	מספר ת.ז.	תאריך לידה	תאריך תחילת הכהונה	התפקיד שממלא בתאגיד, בחברה בת שלו, בחברה קשורה שלו או בבעל ענין בו	בעל ענין בתאגיד או בן משפחה של נושא משרה בכירה אחר או של בעל ענין בתאגיד	השכלה	ניסיון עסקי בחמש השנים האחרונות
							רואה חשבון מוסמך	
.5	**ארז כהן**	022720296	15.3.1967	31.8.2004	מבקר הפנים של החברה	לא	בוגר החוג לכלכלה וראיית חשבון - האוניברסיטה העברית בירושלים רואה חשבון מוסמך בישראל .C.P.A, בעל תואר מוסמך C.I.A של התאחדות המבקרים הבינלאומית	מנהל משרד לראיית חשבון וביקורת פנים ב- 16 השנים האחרונות מכהן כמבקר פנים בחברות: תפן הנדסת תעשיה וניהול וניתוח מערכות בע"מ, אנרג'יקס - אנרגיות מתחדשות בע"מ, ג'י.אי.אס. גלובל אנוירומנטל סולושנס בע"מ, קבוצת דרך הים, הדסה נעורים-בית ספר תיכון ומכללה הסוכנות היהודית והדסה (ע.ר.).
.6	**חיים עשהאל**	053654273	28.11.1955	*27.10.2015	יועץ משפטי	לא	תואר ראשון במשפטים מאוניברסיטת תל אביב. רישיון עריכת דין משנת 1986	בעלים של משרד עורכי הדין חיים עשהאל. כיהן כיועץ המשפטי של קבוצת ברן בע"מ משנת 1993.

* יצויין כי מר עשהאל כיהן בתפקיד יועץ משפטי בחברה (כנושא משרה)גם בתקופה שמיום 14.11.2013 ועד ליום 31 במרץ 2015.

<u>תקנה 26ב:</u> **מורשה חתימה של התאגיד:**

אין בחברה מורשי חתימה עצמאיים.

<u>תקנה 27:</u> **רואה החשבון המבקר של התאגיד:**

בריטמן אלמגור זהר ושות', רואי חשבון (רשת "Deloitte")

מען משרדו: אלומות 12, פארק התעשיה עומר ת"ד 1369, מיקוד 8496500.

<u>תקנה 29:</u> **החלטות אסיפה כללית מיוחדת:**

החלטות האסיפה הכללית המיוחדת מיום 17.9.2015 כללו 2 מרכיבים עיקריים:

א. עסקאות עם בעלי שליטה - לעניין זה ראה ביאור 36 סעיף 18.

ב. תנאי העסקה של מנכ"ל החברה ומנכ"ל חברת הבת ברן ישראל בע"מ מר גיורא גוטמן כדלקמן:

- עיקרי הסכם ההעסקה:

1. עלות שכר חודשי תעמוד על סך של 120 אלפי ש"ח (כ- 100 אלף ש"ח ברוטו) עבור100% משרה. עלות השכר צמודה למדד המחירים לצרכן, כאשר מדד הבסיס הוא מדד חודש אפריל 2015.
2. בנוסף, החברה תעמיד לרשות המנכ"ל רכב (בשווי עלות רכישה של עד 200 אלפי ש"ח) וטלפון נייד (כאשר המס בגין שווי שימוש הרכב והטלפון יחול על המנכ"ל), חופשה שנתית בת 20 ימים והחזר הוצאות על פי נהלי החברה.
3. ההתקשרות בין הצדדים ניתנת לסיום על ידי כל צד, בהודעה מוקדמת בת 3 חודשים, למעט במקרים מנויים בהסכם על פיהם תהא זכאית החברה לסיים את ההסכם לאלתר.
4. מענק הישגים שנתי, המותנה בתוצאות החברה, בהישגי המנכ"ל ועל פי שיקול דעת החברה, ובכפוף למדיניות התגמול, כאשר גובה המענק מוגבל בכל מקרה עד שמונה (8) משכורות חודשיות.

תנאי סף לזכאותו של המנכ"ל למענק בגין עמידה ביעדים הינו השגת רווח שנתי לפני מס בסך של 10 מיליון ש"ח.

- הענקה ללא תמורה למנכ"ל של 160,000 כתבי אופציה בלתי סחירים ובלתי עבירים הניתנים למימוש לעד 160,000 מניות רגילות בנות 1 ₪ ע.נ. כ"א של החברה, וזאת מתוך כמות האופציות שהוקצו בהתאם לתוכנית האופציות מחודש ינואר 2015, אשר יהוו לאחר הקצאתן (ולרבות בדילול מלא), בהתחשב בהון המונפק והנפרע של החברה (כפי שהיה נכון ליום 29.12.2015) כ-1.71% מהון החברה. כתבי האופציה האמורים כאמור הוענקו למנכ"ל ביום 31 בדצמבר 2015.

לפרטים נוספים, לרבות בקשר עם תנאי כתבי האופציה, ראו דיווחים מיידיים מיום 28 ביוני 2015 (אסמכתא: 2015-01-058260), וכן מהימים 8 ו-19 בספטמבר 2015 (אסמכתאות מס': 2015-01-117048 ו-2015-01-121467).

<u>תקנה 29א:</u> **החלטות החברה:**

29א(3): עסקאות הטעונות אישורים מיוחדים לפי סעיף 270(1) לחוק החברות:

ראה פירוט בחלק השלישי, הדוחות הכספיים, באור 36.

29א(4): פטור, ביטוח או התחייבות לשיפוי, לנושא משרה:

ראה פירוט בחלק השלישי, הדוחות הכספיים, באור 36.

תאריך: **30 במרץ 2016**

_____

קבוצת ברן בע"מ

שמות החותמים:

1. **מאיר דור** **תפקידו: יו"ר הדירקטוריון**
2. **גיורא גוטמן** **תפקידו: מנכ"ל החברה**

שאלון ממשל תאגידי

עצמאות הדירקטוריון					
			נכון	לא נכון	מסגרת נורמטיבית
1.		בכל שנת הדיווח כיהנו בתאגיד שני דירקטורים חיצוניים או יותר. *בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו שני דירקטורים חיצוניים אינה עולה על 90 ימים, כאמור בסעיף 363א.(ב)(10) לחוק החברות, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד שני דירקטורים חיצוניים או יותר בשנת הדיווח (ובכלל זה גם תקופת כהונה שאושרה בדיעבד, תוך הפרדה בין הדירקטורים החיצוניים השונים):* דירקטור א': _____. דירקטור ב': _____. מספר הדירקטורים החיצוניים המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: **2**.	✓		**הוראת חובה** סעיף 239 לחוק החברות
2.	א.	מספר הדירקטורים הבלתי תלויים[1] המכהנים בתאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: **2**. [1] *למעט "דירקטור חיצוני" כהגדרתו בחוק החברות.*	_____	_____	חוק החברות - סעיף 1 לתוספת הראשונה (הוראות ממשל תאגידי מומלצות), ותקנה 10(ב)(9א) ו-48(ג)(9א) לתקנות הדוחות
	ב.	נכון למועד פרסום שאלון זה - - בתאגיד שיש בו בעל שליטה או מי שמחזיק בדבוקת שליטה (בסעיף זה - **בעל שליטה**) - שליש מבין חברי הדירקטוריון, לפחות, בלתי תלויים. - בתאגיד שאין בו בעל שליטה - רוב חברי הדירקטוריון בלתי תלויים.	✓		
	ג.	התאגיד קבע בתקנון כי יכהן בו שיעור[2]/מספר מינימאלי של דירקטורים בלתי תלויים. אם תשובתכם הינה "נכון" יצוין – שיעור/מספר הדירקטורים הבלתי תלויים שנקבע בתקנון: _____. התאגיד עמד בפועל בהוראת התקנון בשנת הדיווח (לענין כהונת דירקטורים בלתי תלויים): □ כן □ לא *(יש לסמן X במשבצת המתאימה).*		X	

			*[2] בשאלון זה "**שיעור**"-מספר מסוים מתוך כל הדירקטורים. כך, לדוגמא, בתאגיד בו נקבע שיעור של שליש דירקטורים בלתי תלויים יצוין 1/3.*		
.3		✓	בשנת הדיווח נערכה בדיקה עם הדירקטורים החיצוניים (והדירקטורים הבלתי תלויים) ונמצא כי הם קיימו בשנת הדיווח את הוראת סעיף 240(ב) ו- (ו) לחוק החברות לעניין היעדר זיקה של הדירקטורים החיצוניים (והבלתי תלויים) המכהנים בתאגיד וכן מתקיימים בהם התנאים הנדרשים לכהונה כדירקטור חיצוני (או בלתי תלוי). אם תשובתכם הינה "נכון" - יצוין הגורם שערך את הבדיקה האמורה: **<u>היועץ המשפטי של החברה</u>**.		סעיפים 240(ב), 241, 245א. ו- 246 לחוק החברות
.4		✓	כל הדירקטורים אשר כיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, <u>אינם</u> כפופים[3] למנהל הכללי, במישרין או בעקיפין (למעט דירקטור שהוא נציג עובדים, אם קיימת בתאגיד נציגות לעובדים). אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, הדירקטור כפוף למנהל הכללי כאמור) - יצוין מספר הדירקטורים <u>שלא</u> עמדו במגבלה האמורה: _____. *[3] לעניין שאלה זו - עצם כהונה כדירקטור בתאגיד מוחזק הנמצא בשליטת התאגיד, לא ייחשב כ"כפיפות". מאידך, כהונת דירקטור בתאגיד המכהן כנושא משרה (למעט דירקטור) ו/או עובד בתאגיד המוחזק שבשליטת התאגיד ייחשב "ככפיפות" לעניין שאלה זו.*		חוק החברות - סעיף 3 לתוספת הראשונה (הוראות ממשל תאגידי מומלצות)
.5		✓	כל הדירקטורים שהודיעו על קיומו של ענין אישי שלהם באישור עסקה שעל סדר יומה של הישיבה, לא נכחו בדיון ולא השתתפו בהצבעה כאמור (למעט דיון ו/או הצבעה בנסיבות המתקיימות לפי סעיף 278(ב) לחוק החברות): אם תשובתכם הינה "לא נכון" - א. האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו בהתאם להוראות סעיף 278(א) סיפה: □ כן □ לא ב. יצוין שיעור הישיבות בהן דירקטורים כאמור נכחו בדיון ו/או השתתפו בהצבעה למעט בנסיבות כאמור בס"ק א.: _____.		**הוראת חובה** סעיף 278 לחוק החברות
.6		✓	בעל השליטה (לרבות קרובו ו/או מי מטעמו), <u>שאינו</u> דירקטור או נושא משרה בכירה אחר בתאגיד, <u>לא נכח</u> בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, בעל שליטה ו/או קרובו ו/או מי מטעמו שאינו חבר דירקטוריון ו/או נושא משרה בכירה בתאגיד נכח בישיבות הדירקטוריון כאמור) - יצוינו הפרטים הבאים לגבי נוכחות כל אדם נוסף בישיבות הדירקטוריון כאמור: זהות: _____.		סעיף 106 לחוק החברות

		תפקיד בתאגיד (ככל וקיים): _____. פירוט הזיקה לבעל השליטה (אם מי שנכח אינו בעל השליטה עצמו): _____. האם היה זה לשם הצגת נושא מסוים על ידו: □ כן □ לא *(יש לסמן X במשבצת המתאימה)* שיעור נוכחותו[4] בישיבות הדירקטוריון שהתקיימו בשנת הדיווח- לשם הצגת נושא מסוים על ידו: _____, נוכחות אחרות: _____. □ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה). *[4] תוך הפרדה בין בעל השליטה לקרובו ו/או מי מטעמו.*			

כשירות וכישורי הדירקטורים					
			נכון	**לא נכון**	**מסגרת נורמטיבית**
7.		בתקנון התאגיד לא קיימת הוראה המגבילה את האפשרות לסיים מיידית את כהונתם של כלל הדירקטורים בתאגיד, שאינם דירקטורים חיצוניים *(לעניין זה - קביעה ברוב רגיל **אינה** נחשבת מגבלה)*. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, קיימת מגבלה כאמור) יצוין -	✓		סעיפים 85 ו- 222 לחוק החברות, סעיף 46ב. לחוק ניירות ערך
	א.	פרק הזמן שנקבע בתקנון לכהונת דירקטור: _____.			
	ב.	הרוב הדרוש שנקבע בתקנון לסיום כהונתם של הדירקטורים: _____.			
	ג.	מנין חוקי שנקבע בתקנון באסיפה הכללית לשם סיום כהונתם של הדירקטורים: _____.			
	ד.	הרוב הדרוש לשינוי הוראות אלו בתקנון: _____.			
8.		כל הדירקטורים שכיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח הצהירו עובר למועד זימון האסיפה הכללית שעל סדר יומה היה מינוים (לרבות מינוים מחדש), כי יש להם הכישורים הדרושים (תוך פירוטם) והיכולת להקדיש את הזמן הראוי לשם ביצוע תפקידם וכי לא מתקיימות לגביהם ההגבלות האמורות בסעיפים 226 ו- 227 לחוק החברות, ולעניין דירקטור בלתי תלוי מתקיים בהם גם האמור בפסקאות (1) ו- (2) להגדרה "דירקטור בלתי תלוי" שבסעיף 1 לחוק החברות. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוינו שמות הדירקטורים שלא התקיים האמור לגביהם: _____.	✓		**הוראת חובה** סעיפים 224א. ו- 224ב. לחוק החברות

9.		לתאגיד יש תוכנית הכשרה לדירקטורים חדשים, בתחום עסקי התאגיד ובתחום הדין החל על התאגיד והדירקטורים, וכן תכנית המשך להכשרת דירקטורים מכהנים, המותאמת, בין השאר, לתפקיד שהדירקטור ממלא בתאגיד. אם תשובתכם הינה "נכון" - יצוין האם התוכנית הופעלה בשנת הדיווח: □ כן □ לא *(יש לסמן X במשבצת המתאימה)*		X	חוק החברות - סעיף 4(א) לתוספת הראשונה (הוראות ממשל תאגידי מומלצות)
10.		יו"ר הדירקטוריון (או אדם אחר שמינה הדירקטוריון) אחראי על הטמעת הוראות הממשל התאגידי החלות על התאגיד, ופעל לעדכון הדירקטורים בנושאים הקשורים בממשל תאגידי במהלך שנת הדיווח. אם הדירקטוריון מינה אדם אחר לתפקיד האחראי (חלף יו"ר הדירקטוריון), נא ציינו את שמו ותפקידו: **<u>הגב' איריס ליפשיץ - מזכירת החברה - מונתה ביום 27.11.2012</u>**.	✓		חוק החברות - סעיף 4(ב) לתוספת הראשונה (הוראות ממשל תאגידי מומלצות)
11.	א.	בתאגיד נקבע מספר מזערי נדרש של דירקטורים בדירקטוריון שעליהם להיות בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית. אם תשובתכם הינה "נכון" - יצוין המספר המזערי שנקבע: **<u>1</u>**.	✓		**הוראת חובה** סעיף 92(א)(12) לחוק החברות
	ב.	בכל שנת הדיווח כיהנו בתאגיד, בנוסף לדירקטור החיצוני בעל המומחיות החשבונאית ופיננסית, דירקטורים נוספים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית במספר שאותו קבע הדירקטוריון. *בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו דירקטורים נוספים בעלי מומחיות חשבונאית ופיננסית אינה עולה על 60 ימים, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד דירקטורים כאמור: _____.*	✓		**הוראת חובה** סעיף 219(ד) לחוק החברות
	ג.	מספר הדירקטורים שכיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח: בעלי כשירות חשבונאית ופיננסית: **<u>5</u>**. בעלי כשירות מקצועית: **3**. *במקרה שהיו שינויים במספר הדירקטורים כאמור בשנת הדיווח, יינתן הנתון של המספר הנמוך ביותר (למעט בתקופת זמן של 60 ימים מקרות השינוי) של דירקטורים מכל סוג שכיהנו בשנת הדיווח.*	_____	_____	סעיפים 92(א)(12), 219(ד), 240(א1) לחוק החברות, תקנה 10(ב)(9)(א) ו- 48(ג)(9) לתקנות הדוחות
12.	א.	במועד מינוי דירקטור חיצוני בשנת הדיווח, קוימה הוראת סעיף 239(ד) לחוק החברות לענין גיוון הרכב הדירקטוריון משני המינים.			**הוראת חובה** סעיף 239(ד) לחוק

		[✓] *לא רלוונטי (לא מונה דירקטור חיצוני בשנת הדיווח)*			החברות
	ב.	בכל שנת הדיווח כלל הרכב הדירקטוריון חברים משני המינים. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין פרק הזמן (בימים) בו לא התקיים האמור: _____. *בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהנו דירקטורים משני המינים אינה עולה על 60 ימים, ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהנו בתאגיד דירקטורים משני המינים:* _____.	✓		חוק החברות - סעיף 2 לתוספת הראשונה (הוראות ממשל תאגידי מומלצות)
	ג.	מספר הדירקטורים מכל מין המכהנים בדירקטוריון התאגיד נכון למועד פרסום שאלון זה: גברים: **8**, נשים: **1**.	_____	_____	

ישיבות הדירקטוריון (וכינוס אסיפה כללית)									
				נכון	**לא נכון**	**מסגרת נורמטיבית**			
13.		א.	מספר ישיבות הדירקטוריון שהתקיימו במהלך כל רבעון בשנת הדיווח: רבעון ראשון (שנת **2015**): **3** רבעון שני: **4** רבעון שלישי: **5** רבעון רביעי: **6**		_____	_____			
		ב.	לצד כל אחד משמות הדירקטורים שכיהנו בתאגיד במהלך שנת הדיווח, יצוין שיעור השתתפותו בישיבות הדירקטוריון (בס"ק זה - לרבות ישיבות ועדות הדירקטוריון בהן הוא חבר, וכמצוין להלן) שהתקיימו במהלך שנת הדיווח (ובהתייחס לתקופת כהונתו): *(יש להוסיף שורות נוספות לפי מספר הדירקטורים)*		_____	_____	סעיפים97, 98 ו- 224א. לחוק החברות		
				שם הדירקטור	שיעור השתתפותו בישיבות הדירקטוריון	שיעור השתתפותו בישיבות ועדת ביקורת (לגבי דירקטור החבר בוועדה זו)	שיעור השתתפותו בישיבות הועדה לבחינת הדוחות כספיים (לגבי	שיעור השתתפותו בישיבות ועדות דירקטוריון נוספות בהן הוא חבר (תוך ציון שם הועדה)	

							דירקטור החבר בוועדה זו)		
					מאיר דור	**84%** (**15 מתוך 18**. לא השתתף ב- 3 ישיבות, בשל דיון בנושאים שיש לו בהם עניין אישי)	**---**	**---**	
					צבי ליבר	**95%**	**89%**	**100%**	**ועדת תגמול: 84%**
					אסתר לוצאטו	**89%**	**89%**	**---**	**ועדת תגמול: 100%**
					גיורא (שלמה) מיוחס	**95%**	**89%**	**---**	**ועדת תגמול: 100%, ועדת פרויקטים: 75%.**
					שלמה שרף	**95%**	**---**	**100%**	**ועדת פרויקטים: 100%.**
					אהוד ריגר	**73%** **(13 מתוך 18.** לא השתתף ב- 2 ישיבות, בשל דיון בנושאים שיש לו בהם עניין אישי)	**---**	**---**	**ועדת פיננסים : 100%**
					ישראל גוטמן	**84%** **(15 מתוך 18.** לא השתתף ב- 2 ישיבות, בשל דיון בנושאים שיש לו בהם	**---**	**---**	**ועדת פרויקטים: 75%**

			עניין אישי)					
		יצחק שיסגל	**95%**	**---**	**100%**	**ועדת פיננסים: 100%**		
		אברהם בייגה שוחט	**100%**	**---**	**---**	**ועדת פיננסים: 100%**		
14.		בשנת הדיווח קיים הדירקטוריון דיון אחד לפחות לעניין ניהול עסקי התאגיד בידי המנהל הכללי ונושאי המשרה הכפופים לו, בלא נוכחותם, לאחר שניתנה להם הזדמנות להביע את עמדתם.		✓		חוק החברות - סעיף 5 לתוספת הראשונה (הוראות ממשל תאגידי מומלצות)		
15.		בשנת הדיווח כונסה אסיפה שנתית (ולא יאוחר מתום חמישה עשר חודשים לאחר האסיפה השנתית האחרונה).		✓		**הוראת חובה** סעיף 60 לחוק החברות		

הפרדה בין תפקידי המנהל הכללי ויושב ראש הדירקטוריון					
			נכון	**לא נכון**	**מסגרת נורמטיבית**
16.		בכל שנת הדיווח כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון. *בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון אינה עולה על 60 ימים כאמור בסעיף 363א.(2) לחוק החברות), ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהן בתאגיד יו"ר דירקטוריון כאמור:* _____.	✓		**הוראת חובה** סעיף 94(א) לחוק החברות
17.		בכל שנת הדיווח כיהן בתאגיד מנהל כללי. *בשאלה זו ניתן לענות "נכון" אם תקופת הזמן בה לא כיהן בתאגיד מנכ"ל אינה עולה על 90 ימים כאמור בסעיף 363א.(6) לחוק החברות), ואולם בכל תשובה שהיא (נכון/לא נכון) תצוין תקופת הזמן (בימים) בה לא כיהן בתאגיד מנכ"ל כאמור:* _____.	✓		**הוראת חובה** סעיף 119 לחוק החברות
18.		בתאגיד בו מכהן יו"ר הדירקטוריון גם כמנכ"ל התאגיד ו/או מפעיל את סמכויותיו, כפל הכהונה אושר בהתאם להוראות סעיף 121(ג) לחוק החברות. אם תשובתכם הינה "נכון" - נא הפנו לדיווח המיידי אודות האסיפה הכללית אשר אישרה את כפל הכהונה ו/או הפעלת הסמכויות כאמור: _____. [✓] לא רלוונטי (ככל שלא מתקיים בתאגיד כפל כהונה כאמור).			**הוראת חובה** סעיפים 95 ו- 121 לחוק החברות
19.		המנכ"ל <u>אינו</u> קרוב של יו"ר הדירקטוריון.	✓		סעיפים 95 ו- 121 לחוק החברות

		אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, המנכ"ל הנו קרוב של יו"ר הדירקטוריון) -			
	א.	תצוין הקרבה המשפחתית בין הצדדים: _____.	_____	_____	
	ב.	הכהונה אושרה בהתאם לסעיף 121(ג) לחוק החברות: □ כן □ לא *(יש לסמן X במשבצת המתאימה)*	_____	_____	
20.		בעל שליטה או קרובו אינו מכהן כמנכ"ל או כנושא משרה בכירה בתאגיד, למעט כדירקטור. □ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	✓		סעיף 106 לחוק החברות

ועדת הביקורת					
			נכון	**לא נכון**	**מסגרת נורמטיבית**
21.		כל הדירקטורים החיצוניים היו חברים בועדת הביקורת במהלך שנת הדיווח.	✓		**הוראת חובה** סעיף 115 לחוק החברות
22.		יו"ר ועדת הביקורת הוא דירקטור חיצוני.	✓		**הוראת חובה** סעיף 115 לחוק החברות
23.		בועדת הביקורת לא כיהן בשנת הדיווח -	_____	_____	**הוראת חובה** סעיף 115 לחוק החברות
	א.	בעל השליטה או קרובו. □ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	✓		
	ב.	יו"ר הדירקטוריון.	✓		
	ג.	דירקטור המועסק על ידי התאגיד או על ידי בעל השליטה בתאגיד או בידי תאגיד בשליטתו.	✓		
	ד.	דירקטור הנותן לתאגיד או לבעל השליטה בתאגיד או תאגיד בשליטתו שירותים דרך קבע.	✓		

		ה.	דירקטור שעיקר פרנסתו על בעל השליטה. □ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	✓		
24.			מי שאינו רשאי להיות חבר בוועדת ביקורת, ובכלל זה בעל שליטה או קרובו, לא נכח בשנת הדיווח בישיבות ועדת הביקורת, למעט בהתאם להוראות סעיף 115(ה) לחוק החברות.	✓		**הוראת חובה** סעיף 115(ה) לחוק החברות
25.			מנין חוקי לדיון ולקבלת החלטות בכל ישיבות ועדת הביקורת שהתקיימו בשנת הדיווח היה רוב של חברי הועדה, כאשר רוב הנוכחים היו דירקטורים בלתי תלויים ואחד מהם לפחות היה דירקטור חיצוני. אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין שיעור הישיבות בהן לא התקיימה הדרישה כאמור: _____.	✓		**הוראת חובה** סעיף 116א. לחוק החברות
26.			ועדת הביקורת קיימה בשנת הדיווח ישיבה אחת לפחות בנוכחות המבקר הפנימי ורואה החשבון המבקר, לפי העניין, ובלא נוכחות של נושאי משרה בתאגיד שאינם חברי הוועדה, לעניין ליקויים בניהול העסקי של התאגיד.	✓		סעיף 6 לתוספת הראשונה (הוראות ממשל תאגידי מומלצות)
27.			בכל ישיבות ועדת הביקורת בה נכח מי שאינו רשאי להיות חבר הועדה, היה זה באישור יו"ר הועדה ו/או לבקשת הועדה (לגבי היועץ המשפטי ומזכיר התאגיד שאינו בעל שליטה או קרובו).	✓		**הוראת חובה** סעיף 115(ה) לחוק החברות

תפקידי הועדה לבחינת הדוחות הכספיים (להלן - הועדה) בעבודתה המקדימה לאישור הדוחות הכספיים					
				נכון	**לא נכון**	**מסגרת נורמטיבית**
28.						**הוראת חובה** תקנה 2(3) לתקנות אישור הדוחות הכספיים
	א.		יצוין פרק הזמן (בימים) אותו קבע הדירקטוריון כזמן סביר להעברת המלצות הועדה לקראת ישיבת הדירקטוריון בה יאושרו הדוחות התקופתיים או הרבעוניים: **<u>יום עסקים אחד</u>**.	_____	_____	
	ב.		מספר הימים שחלפו בפועל בין מועד העברת ההמלצות לדירקטוריון למועד אישור הדוחות הכספיים: דוח רבעון ראשון (שנת **<u>2015</u>**): **<u>6</u>**. דוח רבעון שני: **<u>1</u>**. דוח רבעון שלישי: **<u>1</u>**. דוח שנתי: **<u>1</u>**.	_____	_____	
	ג.		מספר הימים שחלפו בין מועד העברת טיוטת הדוחות הכספיים לדירקטורים למועד אישור הדוחות הכספיים: דוח רבעון ראשון (שנת **<u>2015</u>**) **<u>5</u>**.	_____	_____	

		דוח רבעון שני: **3**. דוח רבעון שלישי: **2**. דוח שנתי: **3**.				
29.		רואה החשבון המבקר של התאגיד הוזמן לכל ישיבות הועדה והדירקטוריון, והמבקר הפנימי קיבל הודעות על קיום הישיבות כאמור, בה נדונו הדוחות הכספיים של התאגיד המתייחסים לתקופות הנכללות בשנת הדיווח.	✓		**הוראת חובה** סעיף 168 לחוק החברות, תקנה 2(2) לתקנות אישור הדוחות הכספיים.
30.		בועדה התקיימו בכל שנת הדיווח ועד לפרסום הדוח השנתי, כל התנאים המפורטים להלן:	_____	_____	**הוראת חובה** תקנה 3 לתקנות אישור הדוחות הכספיים.
	א.	מספר חבריה לא פחת משלושה (במועד הדיון בועדה ואישור הדוחות כאמור).	✓		
	ב.	התקיימו בה כל התנאים הקבועים בסעיף 115(ב) ו- (ג) לחוק החברות (לענין כהונת חברי ועדת ביקורת).	✓		
	ג.	יו"ר הועדה הוא דירקטור חיצוני.	✓		
	ד.	כל חבריה דירקטורים ורוב חבריה דירקטורים בלתי תלויים.	✓		
	ה.	לכל חבריה היכולת לקרוא ולהבין דוחות כספיים ולפחות אחד מהדירקטורים הבלתי תלויים הוא בעל מומחיות חשבונאית ופיננסית.	✓		
	ו.	חברי הוועדה נתנו הצהרה עובר למינוים.	✓		
	ז.	המניין החוקי לדיון ולקבלת החלטות בוועדה היה רוב חבריה ובלבד שרוב הנוכחים היו דירקטורים בלתי תלויים ובהם דירקטור חיצוני אחד לפחות.	✓		
		אם תשובתכם הנה "לא נכון" לגבי אחד או יותר מסעיפי המשנה של שאלה זו, יצוין ביחס לאיזה דוח (תקופתי/רבעוני) לא התקיים התנאי האמור: _____.	_____	_____	

רואה חשבון מבקר					
			נכון	**לא נכון**	**מסגרת נורמטיבית**
31.		ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים) הניחה את דעתה, בסמוך לפני אישור הדוח התקופתי, כי היקף עבודתו של רואה החשבון המבקר ושכר טרחתו בשנת הדיווח, היו נאותים לשם ביצוע עבודת ביקורת וסקירה ראויים לדוחות הכספיים בשנת הדיווח.	✓		סעיף 117(5) לחוק החברות
32.		טרם מינויו של רואה החשבון המבקר, העבירה ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים) את המלצותיה לאורגן הרלוונטי בתאגיד, בקשר עם היקף עבודתו ותנאי העסקתו של רואה החשבון המבקר.	✓		סעיף 117(5) לחוק החברות

		□ לא רלוונטי (בשנת הדיווח לא מונה רואה חשבון מבקר). אם תשובתכם הינה "נכון" - יצוין האם האורגן הרלוונטי בתאגיד פעל על פי המלצות ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים): [✓] כן □ לא *(במקרה שהתשובה היא "לא", נא פרטו בהערות סיום לשאלון זה כיצד האורגן הרלוונטי (תוך ציון זהותו) הניח דעתו בקשר עם היקף עבודתו ושכרו של רואה החשבון המבקר).* *(יש לסמן X במשבצת המתאימה).*			
33.		ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים) בחנה בשנת הדיווח כי לא היתה מגבלה על עבודת רואה החשבון המבקר.	✓		חוק ניירות ערך ותקנותיו (לעניין "דוחות מבוקרים כדין")
34.		ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים) דנה בשנת הדיווח עם רואה החשבון המבקר בממצאי הביקורת והשלכותיהם.	✓		תקנה 2 לתקנות אישור הדוחות הכספיים, חוק החברות - סעיף 6 לתוספת הראשונה (הוראות ממשל תאגידי מומלצות)
35.		ועדת הביקורת (ו/או הועדה לבחינת הדוחות הכספיים) הניחה את דעתה, טרם מינויו של רואה החשבון המבקר, בדבר התאמת כשירותו לביצוע ביקורת בתאגיד וזאת לאור אופי פעילות התאגיד ומורכבותו. □ לא רלוונטי (בשנת הדיווח לא מונה רואה חשבון מבקר).	✓		חוק ניירות ערך ותקנותיו (לעניין "דוחות מבוקרים כדין")
36.		נא פרטו את מספר השנים בהם מכהן השותף המטפל במשרד רואה החשבון המבקר בתפקידו (כרואה חשבון מבקר בתאגיד): **6.5 שנים**.			חוק ניירות ערך ותקנותיו (לעניין "דוחות מבוקרים כדין")
37.		רואה החשבון המבקר השתתף בשנת הדיווח בכל ישיבות הועדה לבחינת הדוחות הכספיים אליהן הוזמן.	✓		סעיף 168(ב) לחוק החברות, תקנה 2 לתקנות אישור הדוחות הכספיים.

עסקאות עם בעלי עניין					
			נכון	**לא נכון**	**מסגרת נורמטיבית**
38.		התאגיד אימץ נוהל, שאושר בידי ועדת ביקורת, שעניינו עסקאות בעלי עניין על מנת להבטיח כי עסקאות כאמור יאושרו כדין.	✓		סעיפים 117, 253, 255, 270-278 לחוק החברות

39.		בעל השליטה או קרובו (לרבות חברה שבשליטתו) אינו מועסק על-ידי התאגיד או נותן לו שירותי ניהול. אם תשובתכם הינה "לא נכון" (קרי, בעל השליטה או קרובו מועסק על ידי התאגיד או נותן לו שירותי ניהול) יצוין- - מספר הקרובים (לרבות בעל השליטה) המועסקים על-ידי התאגיד (לרבות חברות שבשליטתם ו/או באמצעות חברות ניהול): **2**. - האם הסכמי העסקה ו/או שירותי הניהול כאמור אושרו בידי האורגנים הקבועים בדין: [✓] כן □ לא *(יש לסמן X במשבצת המתאימה)* □ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה). _____.		**X**	סעיף 270(4) לחוק החברות
40.		למיטב ידיעת התאגיד, לבעל השליטה אין עסקים נוספים בתחום פעילותו של התאגיד (בתחום אחד או יותר). אם תשובתכם הינה "לא נכון" - יצוין האם נקבע הסדר לתיחום פעילויות בין התאגיד ובעל השליטה בו: □ כן □ לא *(יש לסמן X במשבצת המתאימה)* □ לא רלוונטי (בתאגיד אין בעל שליטה).	✓		סעיף 254 לחוק החברות, סעיף 36 לחוק ניירות ערך (פרט חשוב למשקיע הסביר)

יו"ר הדירקטוריון

תאריך החתימה

יו"ר ועדת הביקורת

יו"ר הועדה לבחינת הדוחות הכספיים

<u>חלק חמישי: הצהרות מנהלים</u>

(א) הצהרת מנהל כללי לפי תקנה 9ב(ד)(1)

<u>אני, גיורא גוטמן, מצהיר כי</u>:

1. בחנתי את הדוח התקופתי של קבוצת ברן בע"מ (להלן: "התאגיד") לשנת 2015 (להלן: "הדוחות").
2. לפי ידיעתי, הדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות.
3. לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות.
4. גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון, ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד, כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בדיווח הכספי הגילוי והבקרה עליהם.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אחד אחר, על פי כל דין.

30 במרץ 2016

תאריך

גיורא גוטמן

מנכ"ל

(ב) הצהרת נושא המשרה הבכיר ביותר בתחום הכספים לפי תקנה 9ב(ד)(2)

<u>אני, ששון שילה, מצהיר כי</u>:

1. בחנתי את הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות של קבוצת ברן בע"מ (להלן: "התאגיד") לשנת 2015 (להלן: "הדוחות").
2. לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים והמידע הכספי האחר הכלול בדוחות אינם כוללים כל מצג לא נכון של עובדה מהותית ולא חסר בהם מצג של עובדה מהותית הנחוץ כדי שהמצגים שנכללו בהם, לאור הנסיבות שבהן נכללו אותם מצגים, לא יהיו מטעים בהתייחס לתקופת הדוחות.
3. לפי ידיעתי, הדוחות הכספיים ומידע כספי אחר הכלול בדוחות משקפים באופן נאות, מכל הבחינות המהותיות, את המצב הכספי, תוצאות הפעולות ותזרימי המזומנים של התאגיד לתאריכים ולתקופות שאליהם מתייחסים הדוחות.
4. גיליתי לרואה החשבון המבקר של התאגיד, לדירקטוריון, ולוועדות הביקורת והדוחות הכספיים של התאגיד, כל תרמית, בין מהותית ובין שאינה מהותית, שבה מעורב המנהל הכללי או מי שכפוף לו במישרין או מעורבים עובדים אחרים שיש להם תפקיד משמעותי בדיווח הכספי הגילוי והבקרה עליהם.

אין באמור לעיל כדי לגרוע מאחריותי או מאחריות כל אחד אחר, על פי כל דין.

30 במרץ 2016

תאריך

ששון שילה

סמנכ"ל כספים