

לודן חברה להנדסה בע"מ

דוח תקופתי לשנת 2023



"תאגיד קטן" - בהמשך להודעה לתאגידים מיום 27 בינואר, 2014, שהופצה על ידי רשות ניירות ערך בדבר אישור ועדת הכספים של הכנסת למתווה הקלות לתאגידים קטנים, במסגרת תיקון לתקנות דוחות תקופתיים ומידיים (להלן: "התיקון") מבקשת החברה לעדכן כי היא עומדת בהגדרות "תאגיד קטן" כהגדרת מונח זה בתיקון. החברה אימצה את הסעיפים הבאים: (1) ביטול החובה לפרסם דוח על הבקרה הפנימית ודוח רואה חשבון מבקר על הבקרה הפנימית בתאגיד קטן, כך שהחברה תחויב בצירוף הצהרות מנהלים מצומצמות בלבד; (2) העלאת סף המהותיות בקשר עם צירוף הערכות השווי ל-20% (חלף שיעור של 10%); (3) העלאת סף הצירוף של דוחות חברות כלולות מהותיות לדוחות הביניים ל-40% (כאשר בדוחות השנתיים סף הצירוף נותר 20%); (4) פטור מיישום הוראות התוספת השנייה בתקנות (לעניין פרטים בדבר חשיפה לסיכוני שוק ודרכי ניהולם, "דוח גלאי"). החברה בחנה את עמידתה בתנאים לסיווג כתאגיד קטן נכון ליום 31.12.2023, ומצאה כי אלה מתקיימים.

תוכן העניינים	
תיאור עסקי התאגיד	פרק א'
דוח הדירקטוריון	פרק ב'
דוחות כספיים מאוחדים לשנה שהסתיימה ביום 31 בדצמבר, 2023	פרק ג'
פרטים נוספים על התאגיד	פרק ד'
דוח בדבר האפקטיביות על הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי	פרק ה'
שאלון ממשל תאגידי	פרק ו'

עמ'	פרק א' – תיאור עסקי התאגיד	סעיף
7	כללי	1
7	מגזרי פעילות	2
7	מגזר ההנדסה	2.1
9	מגזר תוכנה ובקרה	2.2
10	מבנה קבוצת לודן	3
11	תרשים	3.1
12	השקעות בהון החברה ועסקאות במניותיה	4
12	תשקיפים ופעולות השקעה	4.1
12	עסקאות שנעשו על ידי בעלי ענין	4.2
13	דיבידנדים	5
14	מידע כספי על מגזרי פעילות עיקריים	6
17	סביבת הפעילות הכללית של הקבוצה	7
17	עיקר פעילות הקבוצה	7.1
18	גורמי ההצלחה הקריטיים בתחום הפעילות, מחסומי הכניסה והיציאה העיקריים של תחום הפעילות והשינויים החלים בהם	7.2
19	תחליפים למוצרי החברה ושינויים החלים בהם	7.3
20	מגזר פעילות ההנדסה	8
20	כללי	8.1
22	פרטים בקשר עם פעילות לודן ישראל	8.2
22	פרטים בקשר עם החזקות בחברות הבנות בחו"ל	8.3
23	אפיון קבוצת שירותים דומים	8.4
23	פילוח הכנסות של קבוצת שירותי הנדסה מגורמים חיצוניים	8.5
23	אופן ההתקשרות עם הלקוחות	8.6
27	לקוחות	8.7
27	צבר הזמנות	8.8
28	תחרות	8.9
29	אשראי לקוחות ואשראי ספקים	8.10
31	מגזר פעילות תוכנה ובקרה	9
31	כללי	9.1
32	אפיון קבוצת שירותים דומים	9.2
33	פילוח הכנסות של קבוצת השירותים מגורמים חיצוניים	9.3
33	אופן התקשרות עם לקוחות	9.4
33	לקוחות	9.5
34	צבר הזמנות	9.6
34	תחרות	9.7
35	פיתוח	9.8
35	קנין רוחני	9.9
35	ספקים וקבלני משנה	9.10
36	הון חוזר	9.11
38	הסכמים מהותיים	9.12

סעיף	פרק א' – תיאור עסקי התאגיד	עמ'
10	עניינים משותפים לכלל מגזרי הפעילות של החברה	39
10.1	לקוחות	39
10.2	מקרקעין בבעלות הקבוצה	39
10.3	רכוש קבוע אחר	39
10.4	משרדים בשימוש הקבוצה	39
10.5	מבנה ארגוני והון אנושי	39
10.6	תנאי העסקה של נושאי המשרה מקרב בעלי העניין	42
10.6.1	תנאי העסקת מנכ"ל החברה, שהינו בעל עניין בחברה	42
10.6.2	ביטוח פטור ושיפוי של דירקטורים ונושאי משרה	42
10.6.3	מדיניות תגמול	42
10.7	הון חוזר, מימון ואשראי	42
10.8	מס	44
10.9	דיני איכות הסביבה	44
10.10	מגבלות ופיקוח	45
10.11	הסכמים מהותיים	45
10.12	הליכים משפטיים	45
10.13	ביטוח	45
10.14	יעדים ואסטרטגיה	46
10.15	מידע כספי לגבי מגזרים גאוגרפיים	47
10.16	גורמי סיכון	48

סעיף	פרק ב' – דוח הדירקטוריון	עמ'
1	הסברי הדירקטוריון למצב עסקי החברה נתונים על תוצאות פעילות	52
1.1	תמצית דוחות רווח והפסד לפי שנים	53
1.2	הכנסות	54
1.3	רווח גולמי	54
1.4	הוצאות מכירה ושיווק	54
1.5	הוצאות פיתוח עסקים	54
1.6	הוצאות הנהלה וכלליות	54
1.7	הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	54
1.8	רווח תפעולי אחרי הכנסות (הוצאות) אחרות, נטו	55
1.9	הוצאות מימון נטו	55
1.10	מיסים על הכנסה	55
1.11	רווח נקי מפעילות נמשכת	55
1.12	תמצית נתוני רווח והפסד	55
2	מצבה הכספי של החברה נתונים מאזניים עיקריים	57
2.1	נכסים שוטפים	57
2.2	נכסים שאינם שוטפים	58
2.3	התחייבויות שוטפות	58
2.4	התחייבויות שאינן שוטפות	59
2.5	הון	59
2.6		

סעיף	פרק ב' – דוח הדירקטוריון	עמ'
3	תזרים מזומנים, מקורות מימון ואשראי	59
3.1	תזרים מזומנים מפעילות שוטפת	59
3.2	תזרים מזומנים מפעילות השקעה	59
3.3	תזרים מזומנים מפעילות מימון	60
3.4	יתרות מזומנים, שווי מזומנים ופקדונות מיועדים	60
3.5	מקורות מימון חיצוניים עיקריים	60
3.6	אשראי לקוחות וספקים	60
	היבטי ממשל תאגידי	61
4	תכנית אכיפה מנהלית פנימית	61
5	המבקר הפנימי	61
6	מדיניות התגמול ותנאי התגמול לנושאי המשרה הבכירים	62
7	פרטים בדבר המבקר של החברה	62
8	עסקאות זניחות	62
9	ארועים מהותיים לאחר תקופת הדו"ח	63
סעיף	פרק ג'	עמ'
	דוחות כספיים מאוחדים לשנה שנסתיימה ביום 31 לדצמבר, 2022	64
סעיף	פרק ד'	עמ'
	פרטים נוספים על התאגיד	137
סעיף	פרק ה'	עמ'
	דוח בדבר האפקטיביות על הבקרה הפנימית על הדיווח הכספי ועל הגילוי	151
סעיף	פרק ו'	עמ'
	שאלון ממשל תאגידי	154

פרק א

תיאור עסקי התאגיד

לודן חברה להנדסה בע"מ

(להלן: "החברה")

תיאור עסקי התאגיד

1. כללי

החברה התאגדה בישראל ביום 26 באוקטובר 1977 כחברה פרטית בעירבון מוגבל על פי פקודת החברות. ביום 5 באוגוסט 1997 הפכה החברה לחברה ציבורית ומניותיה נרשמו למסחר בבורסה על פי תשקיף שפרסמה החברה ביום 7 באוגוסט 1997. החברה והחברות הבנות שלה יקראו להלן ביחד: "הקבוצה" או "קבוצת לודן".

החברה נוסדה לצורך מתן שירותי תכנון הנדסי, לרבות בתחום מכשור ובקרה לתעשייה התהליכית הכוללת בין היתר את התעשייה הכימית והפטרוכימית. במשך השנים הרחיבה החברה את השווקים בהם היא פעילה גם לתחומי תעשיית המוליכים למחצה והתעשיות הבטחוניות, וכן הרחיבה פעילותה לתחומי התוכנה והבקרה, מערכות בתחום התחבורה הציבורית, ופרויקטים בתחום האנרגיה ואיכות הסביבה. כמו כן הגדילה החברה את מגוון שירותיה, פיתחה יכולות ביצוע פרויקטים בתחומי פעילותה, הרחיבה את שווקי פעילותה ונוכחותה בשווקי חו"ל, ובכלל זאת רכשה החזקות בחברות הנדסה בהולנד ובבלגיה, והקימה חברה בת הפעילה כיום ברומניה. כמו כן, רכשה החברה החזקות בחברות בישראל ומיזגה פעילויות למגזרי פעילותה העיקריים בישראל. לפרטים נוספים בדבר החברות המוחזקות על ידי החברה ראו גם באור 8 לדוחות הכספיים המצ"ב כפרק ג' של דוח תקופתי זה (להלן: "הדוחות הכספיים"). נכון לתאריך דוח תקופתי זה, פעילות הקבוצה נחלקת ל-2 מגזרי פעילות עיקריים: מגזר ההנדסה ומגזר תוכנה ובקרה.

מידע מפורט בדבר מגזרי הפעילות של הקבוצה מובא בפסקה 2 להלן.

2. מגזרי פעילות

למועד דוח זה, מגזרי הפעילות העיקריים של הקבוצה הינם, כדלקמן:

2.1 מגזר ההנדסה

מגזר זה כולל את פעילות ההנדסה של הקבוצה בארץ ובחו"ל. לודן שירותי הנדסה בין-לאומיים בע"מ (להלן: "לודן בינ"ל"), חברה בהחזקתה המלאה של החברה משמשת כחברת ההחזקות של פעילות ההנדסה בקבוצה, בארץ ובעולם. פעילות ההנדסה בישראל מבוצעת באמצעות לודן הנדסה ישראל בע"מ (להלן: "לודן ישראל") וכן בחברת הבת בישראל, לודן תשתיות ובינוי (1993) בע"מ (להלן: "תשתיות ובינוי"), ועיקר פעילות ההנדסה בחו"ל מתנהלת בפועל בחברות הבנות בהולנד - KH Engineering B.V. (לעיל ולהלן: "KH הולנד"), בבלגיה - KH Engineering Belgie N.V. (להלן: "KH בלגיה") וברומניה - Ludan Engineering S.R.L. (להלן: "לודן רומניה").

החל מראשית שנת 2019, בעקבות תמורות בפעילות מגזר אנרגיה ואיכות סביבה, נכללת פעילות איכות הסביבה בישראל במסגרת פעילות מגזר ההנדסה (להלן: "**פעילות איכות הסביבה בישראל**").

פעילות איכות הסביבה בישראל כוללת פתרונות טכנולוגיים לשפכים תעשייתיים, יעוץ וביצוע שיקום של קרקעות ומי תהום ומדידה וטיפול בגזי פליטה.

פעילות איכות הסביבה בישראל מרוכזת תחת חברת לודן טכנולוגיות סביבה בע"מ (להלן: "**טכנולוגיות סביבה**"), חברה בת בבעלות מלאה של החברה שהוקמה לצורך מטרה זו, וחברת אקו-טק שירותי סביבה בע"מ (להלן: "**אקו-טק**"), חברה בת בבעלות מלאה של טכנולוגיות סביבה, אשר נרכשה במהלך שנת 2015, ופעילותה מתמקדת בביצוע סקרי פליטות אוויר במפעלי תעשייה שונים בארץ.

במהלך שנת 2022, כתוצאה מהליך מוסדר של בחינת האסטרטגיה העסקית של החברה ויישום ההמלצות והתובנות שהעלה ההליך, החלה החברה בבחינת אפשרות של הרחבת פעילותה לתחומי התכנון הנדסי בדיסציפלינות בעלות נוכחות משמעותית יותר בתחום ההנדסה האזרחית (במובחן מתחום התעשייה, בו מתבצעת עיקר פעילות ההנדסה של חברות הקבוצה), כדוגמת תכנון חשמל, מערכות אלקטרו-מכאניות ואינסטלציה.

החברה העדיפה איתור רכישה או מיזוג של פעילות קיימת לתוך פעילות החברה, על פני פיתוח תחומי הפעילות במסגרת פעילותה הקיימת.

במסגרת יישום המהלך האסטרטגי האמור, רכשה לודן בינ"ל בחודש ספטמבר 2022 את חברת ד. בר עקיבא מהנדסים יועצים (ישראל) בע"מ (להלן: "**בר עקיבא**"), חברה הפעילה בתחום תכנון מערכות חשמל, תקשורת, תאורה ומתח נמוך מאוד, בעיקר במוסדות ציבור, בנייני משרדים, מרכזים מסחריים ונכסי נדל"ן מניב.

בנוסף, במהלך חודש דצמבר 2023, השלימה לודן בינ"ל רכישת 55% בחברת אמנון יושע מהנדסים יועצים בע"מ (להלן: "**יושע**"), חברה המתמחה בתכנון הנדסי למערכות מים שונות לרבות מערכות שאיבה, מערכות כיבוי אש ומתזים, מערכות חימום והסקה, מערכות ביוב וניקוז, מערכות אנרגיה והתייעלות אנרגטית, ומערכות נוספות עתירות צנרת. חברת יושע פעילה בשווקים דומים לאלו של בר עקיבא.

לאור האמור, מגזר ההנדסה כולל בעיקרו שישה סוגי פעילויות: שירותי נתר"ה, מלאים או חלקיים, ו-"Turn-Key" (המיוחסים לפעילות מגזר ההנדסה גם בטרם קליטת פעילות איכות הסביבה בישראל במסגרת מגזר פעילות זה), פעילות בתחום שירותי תכנון מערכות חשמל ואינסטלציה ויישומן, ופעילויות נוספות המיוחסות לפעילות איכות הסביבה בישראל, כדלקמן -

2.1.1. **שירותי נתר"ה** - במסגרת פעילות הקבוצה במגזר ההנדסה מספקת הקבוצה שירותי הנדסה וניהול פרויקטים הכוללים שירותי ניהול, תכנון, רכש והקמה, או כל חלק מהם

(להלן: "נתר"ה"), המאופיינים בעיקר בהסכמים נפרדים לכל פרויקט.

2.1.2 **"Turn-Key"** - במסגרת זו מבצעת הקבוצה פרויקטים במתכונת של "אחריות כוללת"-
"Turn-Key", בהם אחראית הקבוצה לתכנון וביצוע כולל של כל שלבי הפרויקט.

במסגרת אספקת השירותים במתכונת של Turn-Key מקבלת הקבוצה סכום כולל, המשמש לתשלום התמורה לכל קבלני המשנה והספקים, לכיסוי הוצאות השירותים הניתנים על ידי חברות הקבוצה, והיתרה, ככל שקיימת, מהווה את הרווח הקבלי.

2.1.3 **מתן פתרונות טכנולוגיים לשפכים תעשייתיים.**

2.1.4 **ערכת סקרי זיהום וביצוע שיקום של קרקעות ומי תהום.**

2.1.5 **ערכת סקרי פליטה וטיפול בגזי פליטה.**

2.1.6 **תכנון מערכות חשמל, תקשורת, תאורה, מתח נמוך מאוד ותכנון מערכות אינסטלציה בעיקר בשוק האזרחי, ויישומן.**

לפרטים נוספים בדבר פעילות מגזר ההנדסה, ראו פסקה 8 להלן.

2.2 מגזר תוכנה ובקרה

מגזר זה כולל את פעילות החברה והחברות הבנות שימקוטק בע"מ (חברה בת בשיעור החזקה של כ-81%), (להלן: "שימקוטק"), לודן מערכות תוכנה ובקרה בע"מ (חברה בת המוחזקת במלואה, בשרשור מלא, על ידי החברה) (להלן: "למ"ת"), חברת ארדן קונטרול-טק בע"מ (חברה בת המוחזקת במלואה, בשרשור מלא, על ידי החברה), (להלן: "ארדן קונטרול טק") ושותפות לודן סקיריטי – שותפות מוגבלת (שותפות מוגבלת בשיעור החזקה של 51%). באפריל 2022 הוקמה על ידי שימקוטק ביחד עם דן חברה לתחבורה ציבורית בע"מ (להלן: "דן") חברה משותפת בשיעורי החזקה של 49% על ידי שימקוטק ו-51% על ידי דן, שימקוטק גלובל בע"מ (להלן: "שימקוטק גלובל"), במטרה להרחיב את פעילותה של שימקוטק לשווקים בחו"ל. נכון למועד פרסום דוח זה, שימקוטק גלובל עדיין לא פעילה.

כמו כן, במהלך חודש מרץ 2024 הוקמה על ידי שימקוטק ודן חברה משותפת בשיעורי החזקה של 50% על ידי כל אחת מהחברות, אופקר אי.וי. בע"מ (להלן: "אופקר"). החברה הוקמה במטרה להרחיב את פעילותן של בעלות מניותיה בתחום ניהול מערכות טעינה חשמלית, בארץ ובחו"ל, בין השאר, באמצעות שיווק מערכת חכמה לניהול טעינה חשמלית לרכבי תחבורה ציבורית ופרטית שפותחה במשותף על ידי שימקוטק ודן. נכון למועד פרסום דוח זה, פעילותה של אופקר אי.וי. איננה מהותית.

פעילות המגזר מכונסת תחת לודן-טק בע"מ (להלן: "לודן-טק"), חברה בת בבעלות מלאה של החברה.

2.2.1 שימקוטק עוסקת בפיתוח, ייצור התקנה ותחזוקה של מערכות כרטוס ממוחשבות,

מערכות בקרת כניסה ומערכות ניהול ציי רכב עבור מספר לקוחות בישראל בתחומי התחבורה הציבורית, וכן בייצור מערכות בדיקה אוטומטיות (צב"ד) עבור לקוחות בשוק התעשיות הביטחוניות.

2.2.2. כמו כן, מתמחה הקבוצה בתחום מערכות בקרה המשמשות לפיקוד ולבקרה על תפעול מפעלים, בעיקר בתעשייה התהליכית. חברות מגזר הפעילות מספקות שירותי הנדסה לרבות שירותים של אפיון תכנון מערכות פיקוד ובקרה בזמן אמת ובדיקות היתכנות, וכן יישום תוכנות ניהול בין לאומיות במפעלי או מתקני הלקוח ותחזוקתן. בחלק מהמקרים הקבוצה מעמידה עובדים לרשות הלקוח גם בתחום פעילות זה.

2.2.3. ארדן קונטרול טק עוסקת בתכנון פתרונות ואספקת מערכות וציוד בתחומי בקרת מבנה, ביטחון ובקרת כניסה. פעילות המגזר כוללת גם תפעול ותחזוקה של המערכות המסופקות ללקוחות המגזר על פי הסכמים ייעודיים.

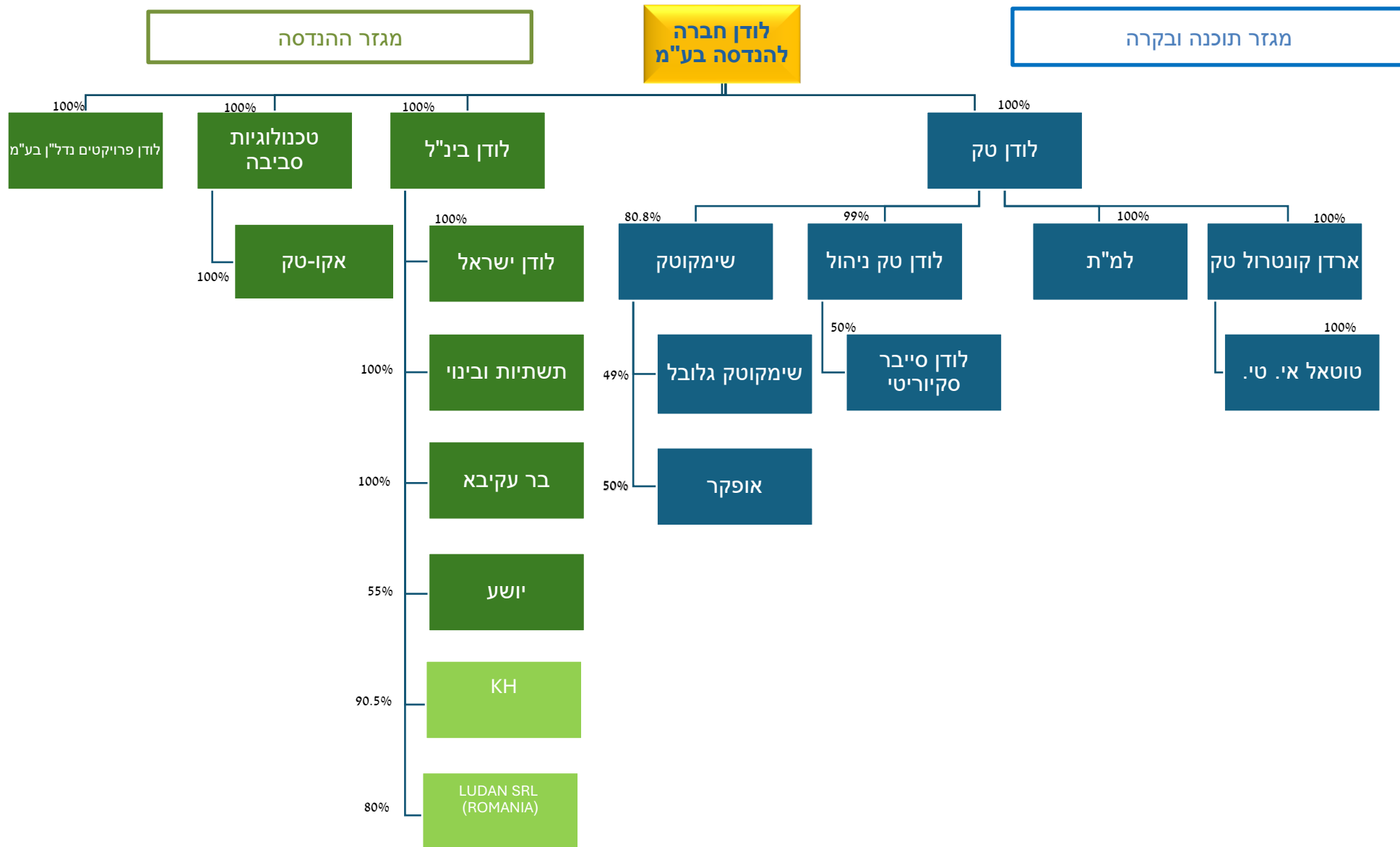
2.2.4. מגזר הפעילות עוסק אף באפיון ופיתוח פתרונות ואספקת ציוד בתחום אבטחת המידע עבור חברות תשתית ומפעלי תעשייה.

לפרטים נוספים בדבר פעילות מגזר זה, ראו פסקה 9 להלן.

3. מבנה קבוצת לודן

3.1. בתרשים שלהלן מתוארות החזקותיה של החברה, נכון ליום 31.12.2023, בתאגידים העיקריים בקבוצת לודן. לפרטים בדבר החזקות נוספות של הקבוצה, לרבות בתאגידים בעלי פעילות שאינה מהותית, ראה רשימת החזקות החברה בבאור 8 לדוחות הכספיים.

מבנה קבוצת לודן



4. השקעות בהון החברה ועסקאות במניותיה

למעט כמפורט להלן, לא נערכו השקעות בהון החברה, או עסקאות מהותיות אחרות על ידי מי מבעלי הענין בניירות הערך של החברה.

4.1. תשקיפים ופעילות השקעה

4.1.1 ביום 29 במאי, 2022, פרסמה שימקוטק טיטה פומבית ראשונה לציבור של תשקיף הנפקה של מניות שימקוטק. בשל השינוי בתנאי השוק, ההנפקה המיועדת נזנחה ולא יצאה אל הפועל.

4.1.2 ביום 27 במרץ, 2022, נחתם הסכם השקעה בין שימקוטק לדן, המסדיר את תנאי ההשקעה של דן בשימקוטק, אשר מכוחו השקיעה דן סך של 25 מיליון ₪ בשימקוטק כנגד הקצאת 19.23% מכלל ההון המונפק והנפרע ומזכויות ההצבעה של שימקוטק, לפי מחיר של 0.754 ש"ח למניית שימקוטק. הסכם ההשקעה האמור כלל הסדרים נוספים מקובלים בעסקאות מסוג זה, ולפרטים נוספים, ראה דוח מיידי בדבר חתימה על הסכם השקעה בחברה בת מיום 28.3.2022, מס' אסמכתא 2022-01-030597.

4.1.3 ביום 27 בפברואר, 2022, פרסמה החברה תשקיף מדף מכוחו תוכל להנפיק סוגי ניירות ערך שונים בהתאם להוראות הדין. לפרטים נוספים, ראה דוח פרסום תשקיף מיום 27.2.2022, מס' אסמכתא 2022-01-019806.

4.2. עסקאות שנעשו על ידי בעלי ענין

4.2.1 ביום 9 באוגוסט, 2023, דיווחה החברה כי חברת ווליו ביס בע"מ חדלה להיות בעלת ענין בחברה, עקב ביצוע עסקה מחוץ לבורסה, במהלכה מכרה מלוא החזקותיה בחברה בשיעור של כ-8.73% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, במחיר של 1,595 אג"ח למניה. לפרטים נוספים ראה דוח מיידי על מי שחדל להיות בעל ענין בתאגיד, מיום 9.8.2023, מס' אסמכתא 2023-01-073942. באותו היום אף דיווחה החברה כי מר עדו נויברגר, שהינו מבעלי השליטה בחברת ווליו ביס בע"מ, חדל אף הוא להיות בעל ענין בחברה, עקב ביצוע עסקה מחוץ לבורסה, במהלכה מכר החזקותיו בחברה בשיעור של כ-0.87% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, במחיר של 1,595 אג"ח למניה. לפרטים נוספים ראה דוח מיידי על מי שחדל להיות בעל ענין בתאגיד, מיום 9.8.2023, מס' אסמכתא 2023-01-073945.

4.2.2 ביום 9 באוגוסט, 2023, דיווחה החברה כי חברת קבוצת ברנד (מ.ג.) בע"מ הפכה להיות בעלת ענין בחברה, עקב ביצוע עסקה מחוץ לבורסה, במהלכה רכשה החזקות בחברה בשיעור של כ-20.01% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, במחיר של 1,595 אג"ח למניה. לפרטים נוספים ראה דוח מיידי על מי שנעשה בעל ענין בתאגיד, מיום 9.8.2023, מס' אסמכתא 2023-01-073921.

4.2.3 ביום 10 בינואר, 2024, דיווחה החברה על גידול בהחזקותיה של קבוצת ברנד (מ.ג.) בע"מ כתוצאה מהשלמת הצעת רכש מיוחדת שהציעה קבוצת ברנד (מ.ג.) בע"מ לבעלי המניות של החברה, ולפיה, רכשה קבוצת ברנד (מ.ג.) בע"מ 5% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, במחיר של 1,520 אג"ח למניה, ובכך הגדילה את שיעור החזקתה בהון המניות המונפק והנפרע של החברה לשיעור של 25.01%, והפכה לבעלת דבוקת שליטה, כהגדרת מונח זה בסעיף 1 לחוק החברות, תשנ"ט-1999. לפרטים נוספים ראה דוח מידי על שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי משרה, מיום 10.1.2024, מס' אסמכתא 2024-01-005220. באותו היום, דיווחה החברה על קיטון בהחזקותיה של ילין לפידות ניהול קופות גמל בע"מ, בגין השתתפותה בהצעת הרכש האמורה. בעקבות השתתפותה בהצעת הרכש האמורה, קטנו החזקותיה של ילין לפידות ניהול קופות גמל בע"מ, משיעור של 10.7% לשיעור של 7.34% בהון המניות המונפק והנפרע של החברה, וזאת במחיר תמורת הצעת הרכש הנזכרת לעיל, סך של 1,520 אג"ח למניה. לפרטים נוספים ראה דוח מידי על שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי משרה, מיום 10.1.2024, מס' אסמכתא 2024-01-005520.

4.2.4 ביום 11 בפברואר, 2024, דיווחה החברה על גידול בהחזקותיה של קבוצת ברנד (מ.ג.) בע"מ. הגידול הינו עקב רכישה מחוץ לבורסה במהלכה רכשה קבוצת ברנד (מ.ג.) בע"מ 1.06% מהון המניות המונפק והנפרע של החברה, במחיר של 1,380 אג"ח למניה, ובכך הגדילה את שיעור החזקתה בהון המניות המונפק והנפרע של החברה לשיעור של 26.07%. לפרטים נוספים ראה דוח מידי על שינויים בהחזקות בעלי עניין ונושאי משרה מיום 11.2.2024, מס' אסמכתא 2024-01-015006.

5. דיבידנדים

ביום 19 בדצמבר, 2023, הכריזה החברה על חלוקת דיבידנד בסך 0.75 ש"ח למניה, ובסכום כולל של 8,643,507 ש"ח. הדיבידנד חולק בפועל ביום 16 בינואר, 2024.

ביום 15 במרץ, 2023, הכריזה החברה על חלוקת דיבידנד בסך 1 ש"ח למניה, ובסכום כולל של 11,524,676 ש"ח. הדיבידנד חולק בפועל ביום 20 באפריל, 2023.

ביום 30 באוגוסט, 2022, הכריזה החברה על חלוקת דיבידנד בסך 0.5 ש"ח למניה, ובסכום כולל של 5,762,338 ש"ח. הדיבידנד חולק בפועל ביום 20 בספטמבר, 2022.

ביום 29 בדצמבר, 2021, הכריזה החברה על החלטת דירקטוריון החברה בדבר אימוץ מדיניות חלוקת דיבידנד, אשר עיקריה, לרבות מתווה החלוקה והסייגים לה, מפורטים בדוח מידי מיום 29.12.2021, מס' אסמכתא 2021-01-115441.

ביום 15 במרץ, 2023, דיווחה החברה על הכנסת שינויים/עדכונים למדיניות חלוקת דיבידנד לבעלי המניות בחברה הנזכרת לעיל, כדלקמן:

- "שיעור החלוקה של לא פחות מ-50% מהרווח הנקי השנתי המיוחס לבעלי המניות בחברת לודן חברה להנדסה בע"מ בשנה הקודמת לשנה בה מבוצעת החלוקה בפועל" (במקום "שיעור חלוקה של עד 50% מהרווח הנקי....");

- "חלוקת הדיבידנד בפועל תבוצע בלא יותר משני מועדים נפרדים במהלך השנה, בהתאם לשיקול הדעת של דירקטוריון החברה" (במקום "חלוקת הדיבידנד בפועל בשני מועדים נפרדים במהלך השנה"); יתרת מתווה החלוקה, כמו גם הסייגים לה, נותרו בעינם, כפי שנכללו בדיווח החברה מיום 29.12.2021, מס' אסמכתא 2021-01-115441.

מובהר כי אין בקביעת מדיניות הדיבידנד כאמור כל התחייבות כלפי בעלי המניות של החברה, ציבור המשקיעים ו/או צד ג' כלשהו, לבצע חלוקת דיבידנד כלשהי, לרבות, לעניין מועדי תשלום הדיבידנד ו/או שיעורו. בנוסף, מובהר כי אין בקביעת מדיניות הדיבידנד כדי לגרוע מסמכותו של הדירקטוריון לשנות את מדיניות החברה בדבר חלוקת דיבידנדים או לבטלה, ו/או להחליט על ביצוע חלוקות נוספות בגבולות המותר על פי הדין ו/או להחליט לא לחלק דיבידנד כלל, כפי שהדירקטוריון ימצא מעת לעת. נכון ליום 31.12.2023, יתרת הרווחים הניתנים לחלוקה הינה סך של כ-87,667 אלפי ש"ח.

6. מידע כספי על מגזרי פעילות עיקריים

לפרטים בדבר מידע כספי אודות מגזרי הפעילות של הקבוצה, ראה באור 27 לדוחות הכספיים.

הכנסות מתחומי פעילות אחרים בלבד (+בין מגזרי)

2021	2022	2023	מגזר
7,986	7,888	7,908	מגזר ההנדסה
190	887	331	מגזר תוכנה ובקרה
8,176	8,775	8,239	סה"כ

כלל הכנסות בתחום הפעילות

2021	2022	2023	מגזר
362,562	414,433	459,058	מגזר ההנדסה
159,354	170,308	174,666	מגזר תוכנה ובקרה
521,916	584,741	633,724	סה"כ

הכנסות מחיצוניים בלבד (הכנסות בדוח המאוחד)

2021	2022	2023	מגזר
354,576	406,545	451,150	מגזר ההנדסה
159,164	169,421	174,335	מגזר תוכנה ובקרה
513,740	575,966	625,485	סה"כ

להלן מידע כספי לגבי תחומי הפעילות העיקריים של הקבוצה (באלפי ש"ח):

שנת 2023

תחום פעילות	כלל העלויות (1) המשתנות (2) במגזר הפעילות	כלל העלויות (1) הקבועות (3) במגזר הפעילות	סה"כ העלויות (1) במגזר הפעילות	עלויות (1) משתנות (2) למגזרי פעילות אחרים בלבד	עלויות (1) קבועות (3) למגזרי פעילות אחרים בלבד	סה"כ עלויות (1) למגזרי פעילות אחרים	עלויות (1) משתנות (2) לחיצונים	עלויות (1) קבועות (3) לחיצונים	סה"כ עלויות (1) לחיצונים בלבד
מגזר ההנדסה	364,232	66,193	430,425	442	837	1,279	363,790	65,356	429,146
מגזר תוכנה ובקרה	124,347	41,475	165,822	-	6,960	6,960	124,347	34,515	158,862
סה"כ	488,579	107,668	596,247	442	7,797	8,239	488,137	99,871	588,008

שנת 2022

תחום פעילות	כלל העלויות (1) המשתנות (2) במגזר הפעילות	כלל העלויות (1) הקבועות (3) במגזר הפעילות	סה"כ העלויות (1) במגזר הפעילות	עלויות (1) משתנות (2) למגזרי פעילות אחרים בלבד	עלויות (1) קבועות (3) למגזרי פעילות אחרים בלבד	סה"כ עלויות (1) למגזרי פעילות אחרים	עלויות (1) משתנות (2) לחיצונים	עלויות (1) קבועות (3) לחיצונים	סה"כ עלויות (1) לחיצונים בלבד
מגזר ההנדסה	323,638	58,263	381,901	981	837	1,818	322,657	57,426	380,083
מגזר תוכנה ובקרה	123,819	38,099	161,918	0	6,960	6,960	123,820	31,138	154,958
סה"כ	447,457	96,362	543,819	981	7,797	8,778	446,476	88,564	535,040

שנת 2021

תחום פעילות	כלל העלויות (1) המשתנות (2) במגזר הפעילות	כלל העלויות (1) הקבועות (3) במגזר הפעילות	סה"כ העלויות (1) במגזר הפעילות	עלויות (1) משתנות (2) למגזרי פעילות אחרים בלבד	עלויות (1) קבועות (3) למגזרי פעילות אחרים בלבד	סה"כ עלויות (1) למגזרי פעילות אחרים	עלויות (1) משתנות (2) לחיצונים	עלויות (1) קבועות (3) לחיצונים	סה"כ עלויות (1) לחיצונים בלבד
מגזר ההנדסה	284,595	59,649	344,244	317	837	1,154	284,278	58,812	343,090
מגזר תוכנה ובקרה	115,991	35,435	151,426	0	6,961	6,961	115,991	28,474	144,465
סה"כ	400,586	95,084	495,670	317	7,798	8,115	400,269	87,286	487,555

(1) עלויות - משמע עלות ההכנסות, הוצאות הנהלה וכלליות והוצאות פיתוח עסקים.

(2) עלויות משתנות - משמע עלויות שכר עבודה ונלוות, עלויות עבודות חוץ ועלויות ציוד וחומרים, הנכללות בסעיף עלות ההכנסות, כמפורט בבור 21 לדוחות הכספיים.

(3) עלויות קבועות - משמע הוצאות תפעול אחרות ועלויות פחת והפחתות הנכללות בסעיף עלות ההכנסות כמפורט בבור 21 לדוחות הכספיים, וכן עלויות הנהלה וכלליות ועלויות פיתוח עסקים.

רווח תפעולי מאוחד מיוחס לבעלי המיעוט לשנת 2021	רווח תפעולי מאוחד מיוחס לבעלי המיעוט לשנת 2022	רווח תפעולי מאוחד מיוחס לבעלי המיעוט לשנת 2023	רווח (הפסד) תפעולי מאוחד מיוחס לבעלי מניות לשנת 2021	רווח (הפסד) תפעולי מאוחד מיוחס לבעלי מניות לשנת 2022	רווח (הפסד) תפעולי מאוחד מיוחס לבעלי מניות לשנת 2023	רווח (הפסד) תפעולי מאוחד לשנת 2021	רווח (הפסד) תפעולי מאוחד לשנת 2022	רווח (הפסד) תפעולי מאוחד לשנת 2023	תחום פעילות
109	202	472	11,378	26,260	21,532	11,487	26,463	22,004	מגזר ההנדסה
1	2,007	1,788	14,697	12,457	13,686	14,698	14,463	15,474	מגזר תוכנה ובקרה
110	2,209	2,260	26,075	38,717	35,218	26,185	40,926	37,478	סה"כ

סך ההתחייבויות לשנת 2021	סך ההתחייבויות לשנת 2022	סך ההתחייבויות לשנת 2023	סך הנכסים לשנת 2021	סך הנכסים לשנת 2022	סך הנכסים לשנת 2023	תחום פעילות
126,875	150,889	166,103	155,142	201,687	231,096	חטיבת ההנדסה
146,874	105,110	114,618	199,498	184,837	199,411	חטיבת תוכנה ובקרה
2,298	1,918	10,611	3,481	3,048	3,145	לא משויך לתחום פעילות מסויים
276,047	257,917	291,332	358,121	389,572	433,652	סה"כ

בהקשר לנתונים דלעיל יצוין, כדלקמן:

הרווח התפעולי המצוין הינו הרווח התפעולי של הקבוצה (כפי שמופיע בדוחות המאוחדים, לפני הכנסות (הוצאות) אחרות) המחושב בכל תחום פעילות. קיימות עסקאות בהן הלקוח הסופי מתקשר עם חברה בקבוצה מתחום פעילות מסוים אשר מעסיקה חברות אחרות בקבוצה מתחום פעילות אחר, כקבלניות משנה, כנגד מחירי העברה מוסכמים. בהתאם, עסקאות פנימיות אלה באות לידי ביטוי בטבלאות המתייחסות להכנסות וההוצאות מ"תחומי פעילות אחרים".

7. סביבת הפעילות הכללית של הקבוצה

נוכח העובדה שלכל מגזרי הפעילות מספר מאפיינים משותפים, כמפורט להלן, ניתן המידע המובא בפסקה 7 זו באופן כללי והוא רלוונטי לגבי שני מגזרי הפעילות גם יחד:

7.1. עיקר פעילות הקבוצה

עיקר פעילות הקבוצה הינו בתחום התעשייה התהליכית. יצוין, כי הכנסות הקבוצה ורווחיה תלויים בהיקף ההשקעות הכללי בשווקים בהם פעילות חברות הקבוצה בארץ ובחו"ל, ובפרט בתחום התעשייה התהליכית כמו גם בשאר המגזרים התעשייתיים בהם הקבוצה פועלת, והם עלולים להיפגע מירידה בהיקף השקעות אלה. ראו גם פסקה 10.16.1 להלן.

כמו כן, הקבוצה פעילה בביצוע פרויקטי תשתית בתחום מערכות כירטוס חכמות בתחבורה הציבורית, כאשר אין סינרגיה מהותית בין פעילות הקבוצה בתחום התעשייה התהליכית לבין הפעילות בתחום מערכות הכרטוס.

החברה שוקדת באופן מתמיד על התאמת פעילות הקבוצה לתנאי השוק, להיקפי ההשקעות במשק ולשינויים במצב התחרות בין חברות ההנדסה.

על רקע זה הרחיבה הקבוצה, בשנים האחרונות, את פעילותה במספר מישורים:

[א] הרחבת הפעילות במגזר ההנדסה לשווקים העוסקים בתעשיות ביטחוניות, בתעשיות המוליכים למחצה וכן לשווקים העוסקים בתכנון מערכות מבנה וניהולן ובתשתיות אזרחיות, לרבות רכישת השליטה בחברות בר עקיבא ויושע.

[ב] הרחבת הפעילות במגזר התוכנה והבקרה, לרבות רכישת השליטה בחברת ארדן קונטרול טק.

[ג] יזום ותמיכה בפתרונות טכנולוגיים של בעיות איכות הסביבה לרבות פרויקטים של טיפול באיכות אוויר ומים, טיפול בשפכים ובקרקעות מזוהמות, לרבות רכישת השליטה בחברת אקו-טק.

[ד] הרחבת פעילות הקבוצה לביצוע פרויקטים במתכונת Turn Key, כמפורט בפסקה 8.1.2 להלן.

7.2. גורמי ההצלחה הקריטיים במגזרי הפעילות, מחסומי הכניסה והיציאה העיקריים של מגזרי

הפעילות והשינויים החלים בהם

קיימים מספר גורמי הצלחה קריטיים במגזרי הפעילות של הקבוצה, שהעיקריים שבהם הינם (לא בהכרח לפי סדר חשיבות):

7.2.1 מוניטין בתחום - קיימת חשיבות למוניטין של הקבוצה, זאת הן לעניין היקף הלקוחות הפונים לקבוצה, בעקבות המוניטין שרכשה, והן לעניין היקף הפרויקטים שיימסרו לביצוע על ידי הקבוצה. כמו כן, מוניטין שרכשה עשוי לסייע ולהעניק לקבוצה יתרון על מתחרים פוטנציאליים, לרבות במסגרת מכרזים.

7.2.2 איתנות פיננסית - איתנות פיננסית עשויה להעניק יתרון במסגרת פרויקטים גדולים בכלל, ובמסגרת פרויקטים מסוג Turn-Key בפרט, במסגרתם עשויה הקבוצה להידרש למימון ביניים של הפרויקט, כפועל יוצא של התזרים המוסכם, וכן להציג ערבויות ובטחונות.

לאיתנות פיננסית כגורם הצלחה קיים היבט נוסף - יכולות מימון השקעת הון עצמי, כמו גם שיפור יכולת גיוס הון זר, מהווים בסיס להרחבת פוטנציאל היקף הפעילות של חברות הקבוצה, הן בדרך של בחינת פעילויות חדשות או מוצרים חדשים והשקעה בפיתוחם, הן בדרך של כניסה לשווקים חדשים (טריטוריאליים או מגזריים), והן בדרך של מיזוגים ורכישות.

7.2.3 מצבת כח אדם - כח אדם מנוסה ומיומן, דוגמת זה הקיים כיום בקבוצה, אשר פועל בתחום פעילות החברה שנים רבות והמתמקצע בתחומי הנדסה שונים, עשוי להוות יתרון, הן במגוון הפרויקטים אותם הקבוצה מבצעת, והן במורכבות הפרויקטים. במיוחד יש להדגיש את השדרה הניהולית אשר יש בה כדי לאפשר צמיחה ומוטת שליטה.

7.2.4 מעקב ובקרה - הקבוצה עוקבת באופן שוטף אחר הפרויקטים השונים בהם היא מעורבת, לרבות ביצוע בפועל למול תכנון, בקרות כספיות, בקרות איכות, בטיחות ולוחות זמנים של הפרויקטים, אשר מאפשרים לקבוצה לזהות במועד, סטיות בפועל למול התכנון ולהבטיח כי ביצוע הפרויקטים יהיה ברמה הנדרשת עם מזעור של התקלות, ככל הניתן.

7.2.5 פרישה גיאוגרפית - נוכחות חברות בנות של הקבוצה במוקדי פעילות שונים, מאפשרת גישות לפרויקטים תוך ניצול הידע המשותף הנצבר על ידי החברות.

7.2.6 חסמי כניסה

בשנים האחרונות קיימת מגמה בעולם של ביצוע פרויקטים במתכונת של אחריות כוללת (Turn-Key), וזאת להבדיל מקבלת שירותים הנדסיים, כפי שהיה נהוג בשנים עברו.

ככלל, ככל שפרויקט מצומצם בהיקפו ומכיל מספר תחומים מצומצם, ישנן יותר חברות היכולות להציע את שירותיהן לצורך ביצועו, בעוד שקיימות בארץ מעט חברות רב

תחומיות גדולות, אשר יכולות להציע את שירותיהן לביצוע כולל של פרויקט. כלומר, רק חברות בעלות יכולות מגוונות בדיסיפלינות השונות של תחום ההנדסה מסוגלות לבצע פרויקטים מורכבים ו/או פרויקטים בעלי היקף גדול בהם נדרשת התמחות במגוון תחומים הנדסיים.

בחלק מהפרויקטים החברה נדרשת לכלול ידע שנרכש במהלך השנים, או זמין בגין הסכם ידע עם חברה יעודית. במקרים אלו מצטמצמת יכולת התחרות לחברות בעלות יכולת התקשרות בהסכמי שיתוף ידע.

יכולת כוללת של יזום, טכנולוגיה, ביצוע ותיפעול ותחזוקה על ידי גורם יחיד מקנה יתרון לקבוצה.

בנוסף, בפרויקטים מורכבים ו/או פרויקטים בעלי היקף גדול ו/או ארוכי טווח, נדרשת בדרך כלל איתנות פיננסית לצורך העמדת ערבויות והשגת מימון נדרש בתנאים תחרותיים.

7.2.7 חסמי יציאה

בחלק מהפרויקטים בתחום ההנדסה נדרשות חברות ההנדסה להעניק תקופת אחריות, כפי שנקבע בין חברת ההנדסה לבין הלקוח (בדרך כלל עד 24 חודשים). יחד עם זאת, על פי ניסיון העבר של הקבוצה, העלות הנגרמת מאחריות זאת אינה מהותית, ולכן עשוי חסם זה שלא להיות ממשי.

7.3 תחליפים למוצרי החברה ושינויים החלים בהם

שירותי ההנדסה ו/או הספקת מערכות יכולים להינתן על ידי גופים פעילים בתחום או מהנדסים בעלי ידע בתחומים הספציפיים. במקרה בו הלקוח מפצל את העבודה למספר חברות הנדסה על פי התחום ההנדסי הנדרש, גדלה התחרות, וזאת מאחר וקיימות בשוק הישראלי הרבה חברות הנדסה חד תחומיות ו/או יועצים עצמאיים. היתרון ממנו נהנית הקבוצה הינו במצבת הרחבה של המהנדסים ובעלי מקצוע בעלי ניסיון העומדים לרשותה, במגוון של דיסיפלינות הנדסה שונות. להערכת החברה, קיים בישראל מספר מועט של חברות רב תחומיות המסוגלות להציע שירותים בכל תחומי העשייה ההנדסית במסגרת פרויקט כולל.

8.1. כללי

להלן יפורטו שירותי ההנדסה הניתנים במסגרת פעילות הקבוצה, באמצעות החברות הבנות של הקבוצה בארץ ובחו"ל.

8.1.1. שירותי נתר"ה

שירותי הנתר"ה ניתנים בעיקר בתחום התעשייה התהליכית והפטרוכימית במסגרת הקמת פרויקטים תעשייתיים, העוסקים ברוב המקרים, בהקמת מתקנים וקווי ייצור במפעלים תעשייתיים ו/או בשדרוג מתקנים וקווי ייצור קיימים, וכוללים בדרך כלל את השירותים הבאים:

א. ניהול הפרויקט - ניהול ותיאום בין הגורמים השונים המעורבים בהקמת הפרויקט, לרבות הכנת לוחות זמנים ותקציבים ובקרה על ביצועם.

ב. תכנון - תכנון הפרויקט במסגרת התחומים ההנדסיים השונים: הנדסת תהליך, הנדסה מכנית, הנדסת צנרת, הנדסת חשמל, הנדסת מכשור ובקרה, הנדסה אזרחית וכיו"ב. בסיום שלב התכנון מתקבלים מפרטים טכניים, תוכניות, שרטוטים ומפרטים לביצוע של המרכיבים השונים בפרויקט.

ג. שירותי רכש - איסוף מפרטים, מסמכים ומידע טכני למכרזים (שיפורסמו על ידי מזמין הפרויקט או על ידי החברה בשמו) ורשימות לרכש, הכנת אומדני עלויות, השוואת הצעות ובחירת ספקים וקבלנים לביצוע, הכנת חוזים והזמנות, מעקב משלוחים וכיו"ב.

ד. פיקוח על הקמה - ניהול אתר ההקמה, פיקוח מקצועי על ביצוע עבודות באתר, פיקוח ובקורת על יצור ועל טיב ביצוע עבודות בבתי המלאכה, תיאום בין הקבלנים והספקים השונים, בדיקת כמויות, אישור חשבונות, ארגון מחסן הקמה, מבחני קבלה וכיו"ב. פעילות זו מתבצעת גם באמצעות תשתיות ובינוי וגם באמצעות בר עקיבא ויושע המעניקות שירותי פיקוח עליון עבור הפרויקטים בתכנון.

התקשרות הקבוצה עם לקוחות הינה לעתים למתן כל סוגי השירותים כמפורט לעיל, בכל שלבי הפרויקט, ולעתים למתן חלק מהשירותים. בדרך כלל, קיים בידי הלקוח ידע תהליכי (שפותח או שנרכש על ידו), כאשר ידע זה משמש כבסיס לתכנון המתבצע על ידי הקבוצה. במקרים כאלה הקבוצה אינה אחראית לטיבו או לאפשרות יישומו של הידע העומד בבסיס הפרויקט.

התמורה בסוג זה של התקשרות (שירותי נתר"ה) נקובה בדרך כלל בסכום קבוע או לפי שעות עבודה בפועל במחירי שעה מוסכמים.

בהתקשרויות של שירותי תכנון בפרויקטים בתחום ההנדסה האזרחית המבוצעים על ידי בר עקיבא ויושע, מקובל גם לקבוע את התמורה בהתאם לתעריף מוסכם עם הלקוח לכל מ"ר של שטח לגביו מבוצע התכנון, בהתאם לאופי השימוש של השטח – שטחי תעסוקה, שטחי מרתפים, שטחי מסחר, שטחי משרדים וכד'.

שירותי הנתר"ה כוללים בתוכם גם שירותי תמיכה הנדסיים הניתנים על ידי כח אדם של הקבוצה העומד לרשות הלקוחות לתקופות קצובות באתרי הלקוחות. מתן שירותים אלה נעשה על פי התקשרויות של הקבוצה עם הלקוח, בהן נקבע המחיר לשעת עבודה בו יחויב הלקוח ולעתים גם ההיקף המקסימלי של שעות העבודה או על בסיס כתבי כמויות (ראו פסקה 8.6.2 להלן).

בחלק מהמקרים, הלקוחות, לאחר שהתוודעו לעובדי הקבוצה במסגרת פרויקטים אחרים, מבקשים מהקבוצה כי תעמיד לרשותם, במתכונת של שירותים שוטפים, עובדים ספציפיים. השירותים השוטפים ניתנים על ידי השמת מהנדסים והנדסאים כתגבור לצוותי העבודה של הלקוח, בדרך כלל, לביצוע עבודות ספציפיות, כאשר הן הפיקוח האדמיניסטרטיבי על העובדים (לרבות מעקב אחר שעות העבודה שבוצעו בפועל) והן הפיקוח המקצועי עליהם, נעשה גם על ידי הקבוצה וגם על ידי הלקוח. השירותים השוטפים כוללים השאלת עובדי הקבוצה ללקוחות לצורך ניהול פרויקטים בפיקוח הלקוח, שירותי תכנון ושרטוט, הרצת מפעלים ופיקוח על עבודות הקמה ואחזקה.

על פי רוב, לרבות בהסכמים עם לקוחות מהותיים, מתחייבת הקבוצה לשפות את הלקוח, במקרה בו תועלנה ותתקבלנה טענות של קיום יחסי עובד-מעביד בין עובד הקבוצה ללקוח.

8.1.2 שירותים במתכונת "אחריות כוללת" Turn Key

הקבוצה מעניקה שירותים גם במתכונת Turn-Key. במסגרת זו, משמשות חלק מחברות הקבוצה כקבלן ומתחייבות כלפי הלקוח לתכנון וביצוע של שלבי הפרויקט, לרבות מרכיבי הנתר"ה ולרבות ביצוע בפועל של הרכש הנדרש לפרויקט, הקמת הפרויקט, בדיקת תקינות המערכות הכלולות בו ומסירתו ללקוח כפרויקט מוגמר בהתאם לדרישת הלקוח. ההתקשרויות במתכונת ה-Turn-Key מאופיינות בהיקפים גדולים יותר מפרויקטים בתחומים אחרים.

נוכח האחריות הכוללת במתן השירותים במתכונת התקשרות זו, כמפורט לעיל, ובכלל זאת בגין היקפיו הכספיים של הפרויקט, התפרשות אחריותה של הקבוצה לכל תחומי הפרויקט ושלביו, אחריות על עניני הבטיחות, ככל שקיימת, ומסירתו ללקוח כפרויקט מוגמר, ביצוע עבודות במתכונת של Turn-Key עלול לטמון בחובו סיכונים גבוהים יותר בהשוואה ליתר השירותים שקבוצת לודן מספקת ללקוחותיה. ראו פסקה 10.16.3 להלן.

ככל שמועלות על ידי לקוח טענות באשר לביצוע פרויקט, מופעלות פוליסות הביטוח השונות (ביטוח ייעודי לפרויקט ו/או ביטוח אחריות מקצועית של הקבוצה). על פי ניסיון העבר, כל הטענות עד כה היו מכוסות במסגרת הפוליסות. ראו גם פסקה 10.13 להלן. **אין כל וודאות כי גם טענות עתידיות של לקוחות יכוסו על ידי ביטוח האחריות**

המקצועיות של הקבוצה ו/או ביטוח ייעודי לפרויקט.

8.1.3

שירותי פעילות איכות הסביבה בישראל

במסגרת פעילות איכות הסביבה בישראל פועלת החברה למתן פתרונות טכנולוגיים לטיפול בזיהומים שנגרמים על ידי פעילות תעשייתית בתחומים של אוויר, מים, שפכים וקרקע. כמו כן מספקת החברה יעוץ ללקוחות תעשייתיים בישראל בכל הקשור לעמידה בדרישות הרגולציה בנושאי איכות סביבה, כולל ביצוע סקרי הערכה לזיהומים בתחומים של קרקע, אוויר ושפכים, הכנת תכניות למזעור מפגעים, עבודה מול המשרד להגנת איכות הסביבה לקבלת היתרים לפעילות ותפעול מערכות לטיהור קרקע ומי תהום.

מתן פתרונות טכנולוגיים לשפכים תעשייתיים - במסגרת זו מציעה חברת טכנולוגיות סביבה ליווי של הלקוחות התעשייתיים באפיון הצרכים, התאמת פתרון טכנולוגי ויישום, לרבות טיפול בבוצות תעשייתיות.

עריכת סקרי זיהום וביצוע שיקום של קרקעות ומי תהום - במסגרת זו מבצעת חברת טכנולוגיות סביבה סקרים היסטוריים, מיפוי זיהומים, מדידת גזים המצויים בקרקע, מדידת מזהמים במי התהום, סקרי הערכת סיכונים, הספקה והפעלה של מערכות טיפול לשיקום קרקעות ומי תהום בישראל.

עריכת סקרי פליטה וטיפול בגזי פליטה - במסגרת זו מציעה חברת אקו-טק ליווי של הלקוחות התעשייתיים בישראל בביצוע סקרי פליטה וניתוח תוצאותיהם, באפיון הצרכים, התאמת פתרון טכנולוגי ויישום. פעילות זו מתייחסת לפליטות ממערכת ייצור בתעשייה התהליכית. כמו כן מספקת אקו-טק שרותי ניטור לפליטות אוויר ממתקני תעשייה בארץ.

8.2 פרטים בקשר עם פעילות לודן ישראל

8.2.1 לודן ישראל הוקמה בשלהי שנת 2012, ועם הקמתה, קלטה את עיקר פעילות ההנדסה בישראל שעד להקמתה בוצעה על ידי החברה. כיום מרביתה ככולה של פעילות ההנדסה בישראל מבוצעת הלכה למעשה באמצעות לודן ישראל, אשר פועלת משני מוקדי פעילות – סניף צפון שביוקנעם, וסניף דרום שבעומר.

8.2.2 החל משנת 2015 העמיקה החברה את פעילותה בתחום תשתיות הגז הטבעי, והתקשרה במספר פרויקטים עבור לקוחות תעשייתיים לביצוע הסבת תשתיות הלקוח לתשתיות המותאמות לקליטת גז טבעי כמקור האנרגיה המפעלי. תחום תשתיות הגז הטבעי מושפע ישירות מהתפתחות משק הגז הטבעי בישראל. על פי פרסומי רשות הגז הטבעי, בראייה רב שנתית, הגידול השנתי הממוצע בצריכת הגז הטבעי בישראל מאז שנת 2013, אז החל מאגר תמר את פעילותו, ועד סוף שנת 2021 עמד על 7.7%. עם זאת, בשנת 2021 נרשם גידול בצריכת הגז הטבעי בשיעור של 4.5% בלבד. נתון זה משקף את התמורה שעבר משק הגז הטבעי בשנתיים האחרונות, כחלק מתהליך הפיכתו ממשק מתפתח למשק שמצוי בשלב בשלות מתקדם. תהליך זה משפיע גם על

היקפי הפעילות של החברה בתחום, אשר הולכים ומצטמצמים.

8.3. פרטים בקשר עם החזקות בחברות בנות בחו"ל

לפרטים בדבר החזקות חברות בנות בחו"ל בתחום פעילות ההנדסה ראה באור 8 לדוחות הכספיים.

חברות מגזר פעילות ההנדסה במערב אירופה מוחזקות על ידי חברת KH Group B.V. (להלן: "לודן הולנד"), אשר 90.5% מהון מניותיה הנפרע מוחזק על ידי לודן בינ"ל, ו-9.5% הנותרים מוחזקים בידי מנהלים בכירים של חברת KH הולנד, לרבות מנהלים שפרשו וכבר אינם מכהנים כמנהלים ב-KH הולנד.

8.4. אפיון קבוצת שירותים דומים

כמפורט בפסקה 8.1 לעיל, שירותי ההנדסה מחולקים לשתי קבוצות שירותים עיקריות:

[א] שירותי נתר"ה (מלא או חלקי) והכנסות אחרות – הכנסות אחרות מיוחסות בעיקרן לפעילות איכות הסביבה בישראל (נכללים במסגרת סעיף "מכירות ושירותים" המופיע בטבלה בסעיף 8.5 להלן ובבאורים 20 ו-21 לדוחות הכספיים).

[ב] פרויקטים במתכונת "Turn-Key" (נכללים במסגרת סעיף "חוזי ביצוע" המופיע בטבלה בסעיף 8.5 להלן ובבאורים 2.ב., 2.ט', 20 ו-21 לדוחות הכספיים).

8.5. פילוח הכנסות של קבוצת שירותי ההנדסה מגורמים חיצוניים

שיעור ההכנסות מכלל הכנסות הקבוצה ב- %

2021	2022	2023	קבוצת שירותים
7%	17%	13%	חוזי ביצוע
62%	54%	59%	מכירות ושירותים
69%	71%	72%	סה"כ

הכנסות (באלפי ש"ח)

2021	2022	2023	קבוצת שירותים
36,169	97,938	83,829	חוזי ביצוע
318,407	308,607	367,321	מכירות ושירותים
354,576	406,545	451,150	סה"כ

8.6. אופן ההתקשרות עם הלקוחות

8.6.1. התקשרות חברות הקבוצה עם לקוח במסגרת פעילות מגזר ההנדסה נעשית, בדרך כלל, בעקבות פניה של לקוח קיים או חדש אל הקבוצה מתוך היכרות בין הצדדים, או בעקבות מכרז או בקשה להצעת מחיר.

הקבוצה נוקטת ביוזמה שיווקית, המונחית על ידי המנכ"ל או מנכ"לי החברות הבנות, לפי העניין, ומופעלת הלכה למעשה, על ידי מנהלים בדרגים השונים.

בתחום שירותי ההנדסה קיימת אפשרות של התקשרויות אד-הוק של מספר חברות הנדסה (אשר לעיתים מתחרות האחת באחרת) על פי רוב בדרך של מתן שירותים בקבלנות משנה האחת לשניה ולעיתים גם למתן שירותי הנדסה במשותף, והכל, בדרך כלל, לפי דרישת הלקוח ותוך התחשבות, בדרך כלל, בהתמחות, אם קיימת, של כל אחת מהחברות בתחומי ההנדסה השונים. כמו כן, קיימות התקשרויות אד-הוק בין חברות הנדסה לבין חברות העוסקות בתחומים משיקים למתן שירותים משותפים. התקשרויות אלה נעשות, בדרך כלל, במסגרת הגשת הצעה משותפת, בין תחומית,

הקבוצה מתקשרת עם לקוחותיה בשלוש דרכי התקשרות אופייניות, כמפורט להלן, כאשר חלק מההתקשרויות הנ"ל חוסות תחת הסכם מסגרת. דרך ההתקשרות בכל פרויקט נקבעת, בדרך כלל, לפי דרישת הלקוח ותוך משא ומתן עמו, כאשר התמחור של כל אחד מהפרויקטים (ללא קשר לדרך ההתקשרות עם הלקוח) נעשה בקבוצה, בדרך כלל, לפי שעות העבודה וההוצאות הצפויות בו. להלן פרטים על שלוש דרכי ההתקשרות:

(א) **על בסיס מחיר קבוע.** דרך התקשרות זו נעשית, בדרך כלל, לגבי פרויקטים בהם היקף העבודה הנדרש מוגדר היטב. לעתים, המחיר הקבוע נקבע כשיעור מסוים מערך ההשקעה של הלקוח בפרויקט (כפי שהוא מוגדר, בדרך כלל, בהסכם עם הלקוח), או, כאשר מדובר בניהול ופיקוח על ביצוע פרויקטים בתחום התשתיות, כשיעור מסוים מהתשלומים שמזמין העבודה משלם לקבלן המבצע את הפרויקט, והוא מבוצע בדרך כלל בהתאם להתקיימותן של אבני דרך שנקבעות בהסכמה. לעתים נקבעים אחוזים שונים לגבי כל אחד מסוגי שירותי הנתר"ה. ההתקשרויות במתכונת של Turn-Key הינן, בדרך כלל, התקשרויות על בסיס מחיר קבוע.

(ב) **על בסיס כתבי כמויות/תעריף תכנון לפי שטח.** בדרך התקשרות זו נקבעים מחירים לביצוע מקטעי עבודה מוגדרים ו/או להכנת מסמכים (למשל: שרטוטים, תוכניות, מפרטים וכיו"ב) והחייב הוא בהתאם למספר הפעולות או היקפי השטחים לגביהם מבוצע התכנון, ו/או המסמכים שבוצעו והוכנו לפי סוגיהם השונים.

(ג) **על בסיס שעות עבודה.** לעתים נקבעת מסגרת שעות עבודה אשר במידה שקיימת חריגה ממנה, אזי המחיר לשעת עבודה בגין השעות העודפות הינו נמוך יותר או שלא משולם כלל. בין הקבוצה לבין אחדים מלקוחותיה קיימים הסכמי מסגרת לתעריפים בהם מוגדרים תעריפים לשעות עבודה של בעלי תפקידים שונים, תעריפים אישיים למנהלים ועובדים בכירים, תעריף לשעת נסיעה ותעריף לעבודה בשעות חריגות. בהזמנות לשירותים הניתנים ללקוחות על בסיס שעות עבודה, קיימת הפניה, בדרך כלל, להסכם התעריפים שבתוקף.

יצוין כי קיימת שונות גדולה ברווחיות בין הפרויקטים השונים, לרבות אף בין פרויקטים המבוצעים עבור אותו לקוח. כיוצא בזה, רווחיות הקבוצה מפרויקט מסויים איננה נקבעת בהכרח בהתאם לדרך ההתקשרות עם הלקוח כאמור לעיל, לסוג הלקוח או לזהות הלקוח, ולא לסוג השירותים הניתן לו בתחום הנתר"ה, אלא נגזרת גם מפרמטרים ומשיקולים רבים, כגון עלות ביצוע הפרויקט, גובה התמורה מהלקוח, שיקולים של חדירה לשווקים וללקוחות חדשים וכו'.

עוד יצוין בהקשר זה כי במהלך חייו של כל פרויקט, עשוי היקפו להשתנות, בעקבות תוספות ושינויים לפי בקשת הלקוח וכתוצאה מכך ישתנו, בהתאם, ההכנסות וההוצאות

8.6.3

תנאי התשלום, בכל אחת מדרכי ההתקשרות דלעיל, הינם, בדרך כלל, בתשלומים חודשיים על פי קצב התקדמות העבודה, לפי ביצוע שעות עבודה בפועל, או בהתקיים אבני דרך שהוגדרו בהסכם. במקרים מסוימים נקבע אחוז מסוים מהתמורה הצפויה אותו משלם הלקוח רק עם סיום העבודה והוצאת תעודת גמר. יצוין כי בהתקשרויות במתכונת Turn-Key מקבלת הקבוצה תמורה כוללת עבור הפרויקט, אשר משמשת לתשלום לכל קבלני המשנה והספקים, לכיסוי הוצאות השירותים הניתנים על ידי חברות הקבוצה, והיתרה, ככל שקיימת, מהווה את הרווח הקבלני.

בהתאם, תמחור עבודות הקבוצה בהתקשרויות במתכונת Turn-Key, לוקח בחשבון, בנוסף לשעות ההנדסה, גם את עלויות הציוד והעבודות הקבלניות (אשר עלותם עשויה להיות גבוהה לאין שיעור מעלות שעות ההנדסה).

בחלק מהמקרים נדרשות חברות הקבוצה להפקיד, להבטחת ביצוע התחייבויותיהן או כנגד קבלת מקדמה, ערבות בנקאית בשיעור מסוים מתמורת העבודה (בפרויקטים המתבצעים במתכונת של Turn-Key משלם המזמין, בדרך כלל, מקדמה לפני או עם תחילת העבודה, במרבית המקרים, כנגד ערבות). במקרים אחרים, להבטחת אחריות הקבוצה לעבודות, נדרשות חברות הקבוצה, עם סיום העבודות, להפקיד ערבות בנקאית בשיעור מסוים מהיקף ההזמנה וזאת עד לתום תקופת האחריות.

בחלק מהמקרים נקבעות בהסכם הוראות שונות בקשר עם פיצויים מוסכמים. בהתאם עלולה הקבוצה לחוב בתשלום פיצויים עקב הפרת ההסכם ו/או עקב פיגורים באספקת השירותים, כנגזרת של תקופת ההפרה או הפיגור ועד לסך מקסימלי שנקבע כשיעור מסוים מהיקף ההזמנה.

8.6.4

לעיתים נעשית ההתקשרות עם הלקוח על ידי אחת מחברות הקבוצה כאשר צדדים שלישיים משמשים כקבלני משנה של אותה חברה, בהתאם לחלוקת עבודה שנקבעת על פי סוגי השירותים ההנדסיים השונים. דרך ההתקשרות בין החברה שהתקשרה עם הלקוח לבין קבלני המשנה שלה נקבעת, לעיתים, "גב אל גב" בהתאם לדרך ההתקשרות בין החברה שהתקשרה עם הלקוח לבין הלקוח, לרבות התניית התשלום לקבלני המשנה בקבלת התשלום על ידי חברות הקבוצה. לעיתים, לקבלני המשנה אחריות ישירה כלפי הלקוח, בנוסף לאחריות הקבוצה כלפיו. נכון למועד פרסום דו"ח זה, התקשרויות החברה בתנאי "גב אל גב" הינן בהיקפים שאינם מהותיים.

לעיתים מהווה חברה מסוימת בקבוצה קבלן משנה של חברה אחרת, בהתאם לאופי העבודה המבוצעת ולהיקפה, או במקרים בהם הלקוח מכתב התקשרות ישירה מול החברה, והעבודה בפועל מבוצעת על ידי חברת בת בקבוצה, בהתאם לתחום פעילותה.

התקשרויות במתכונת Turn-Key, מחייבות, מטיבן, התקשרויות עם חברות אחרות (לאו דווקא חברות הנדסה), העוסקות בתחומים משיקים ומתקשרות ביניהן לשם מתן

שירותים משותפים, וכן התקשרות עם ספקי משנה.

לקבוצה אין תלות בקבלן משנה מסוים.

הוצאות מגזר ההנדסה לקבלני משנה (חיצוניים) בשנים 2021, 2022, 2023, ו-2021 הסתכמו לסך של כ-124,772 אלפי ש"ח, כ-112,979 אלפי ש"ח ו-70,846 אלפי ש"ח בהתאמה.

8.6.5 הקבוצה נושאת באחריות מקצועית כלפי הלקוח בתחומי הפרויקט עליהם היא מופקדת, קרי, איכות התכנון וביצוע הרכש, הניהול וההקמה. יצוין כי אחריות חברת הקבוצה המתקשרת בהסכם במתכונת Turn-Key הינה אחריות כוללת, ובהתאם, פרויקט המבוצע במתכונת זו עלול לטמון בחובו סיכונים גבוהים יותר. בהתקשרות במתכונת של Turn-Key, הקבוצה היא זו שמביאה, במקרים מסויימים, את הידע הנרכש מצדדים שלישיים, ואז בנוסף, אחראית הקבוצה כלפי הלקוח גם לטיבו ולאפשרות יישומו של הידע.

אחריות הקבוצה לטיב העבודות נמשכת גם לאחר גמר העבודות לתקופת אחריות בהתאם לפרק הזמן הקבוע בהסכם (בד"כ עד 24 חודשים).

בחלק קטן מהמקרים, לרבות בהסכמים עם לקוחות מהותיים, מקבלת על עצמה הקבוצה אחריות על תחום הבטיחות בעבודה, לרבות אחריות לפקח על החובות הנובעות מתקנות הבטיחות בעבודה (עבודות בניה), תשמ"ח - 1988. יצוין כי גם בתחום זה של בטיחות, במקרים של התקשרות במתכונת Turn-Key, אחריות הקבוצה הינה אחריות כוללת (מעבר לאחריות פיקוח).

בחלק מהמקרים אחריות הקבוצה אינה מוגבלת בסכום, בתקופה או לסוג מסוים של נזקים.

על פי ניסיון העבר, העלות הנגרמת כתוצאה מאחריותה של הקבוצה לפרויקט לאחר השלמתו אינה מהותית, ולפיכך אין הקבוצה מבצעת הפרשות בדוחותיה לפרויקטים שנסתיימו, אלא במקרים ספציפיים בהם קיימת טענה מצד הלקוח. **אין כל וודאות כי העלויות בעתיד בגין אחריות הקבוצה בפרויקטים בביצוע ו/או בפרויקטים שתבצע תמשכנה להיות לא מהותיות.**

במסגרת ההסכמים עם הלקוחות מתחייבת הקבוצה לבטח, ומבטחת את עצמה בביטוחים שונים, ובחלק מהמקרים, בהתאם להתחייבותה, כוללת את הלקוח כמוטב נוסף בפוליסות שנערכות לצרכי הפרויקט או כוללת בפוליסה האמורה סעיף הרחבת שיפוי לטובת הלקוח.

לפרטים בדבר הליכים משפטיים הנוגעים לאחריות הקבוצה, ראו באור 17.ד. לדוחות הכספיים.

8.6.6 בדרך כלל, התקשרות הקבוצה עם לקוחותיה כוללת גם חתימה על התחייבויות

לשמירה על סודיות המידע שברשותו של הלקוח, שנמסר לחברה לצורכי ביצוע הפרויקט.

8.7. לקוחות

8.7.1 בין לקוחות הקבוצה במסגרת פעילות חטיבת ההנדסה בישראל ובחו"ל ניתן למנות חברות תעשייתיות מענפים מגוונים (כגון: מזון, כימיה, פטרוכימיה, נפט וגז, דשנים, פארמצבטיקה, מיקרו-אלקטרוניקה, תקשורת, מתכת, תשתיות, אנרגיה וכו'), כמו גם לקוחות מהמגזר הציבורי (לרבות משרדי ממשלה ורשויות מקומיות).

8.7.2 להלן פירוט לקוחות עיקריים במגזר פעילות ההנדסה (לקוחות שהמכירות להם עלו על 10% מהמחזור המאוחד)

2021			2022			2023			לקוח
שיעור מהמגזר	שיעור מהמאוחד	אלפי ש"ח	שיעור מהמגזר	שיעור מהמאוחד	אלפי ש"ח	שיעור מהמגזר	שיעור מהמאוחד	אלפי ש"ח	
5%	4%	18,170	17%	11%	65,344	14%	9%	58,931	א'

8.7.3 להלן התפלגות הכנסות הקבוצה ממגזר פעילות ההנדסה, באחוזים מסך ההכנסות במגזר פעילות זה לפי שיוך גיאוגרפי של לקוחותיה:

שיעור ענפי שיוך	% מההכנסות במגזר בשנת 2021	% מההכנסות במגזר בשנת 2022	% מההכנסות במגזר בשנת 2023
ישראל	40%	46%	40%
חו"ל	60%	54%	60%

8.8. צבר הזמנות

8.8.1 להלן פרטים בדבר צבר ההזמנות של מגזר ההנדסה ליום 31.12.2023 (באלפי ש"ח לפי מועדי אספקה צפויים):

קבוצות שירותים	רבעון 1 2024	רבעון 2 2024	רבעון 3 2024	רבעון 4 2024	2025 ואילך	סה"כ
נתר"ה ואחרים	90,032	65,550	40,770	33,444	91,366	321,162
Turn-Key	4,046	5,780	1,927	-	-	11,753
סה"כ	94,078	71,330	42,697	33,444	91,366	332,915

נכון למועד הדוח, לא חלו שינויים מהותיים בצבר ההזמנות של מגזר פעילות ההנדסה. יובהר כי בצבר ההזמנות כוללת החברה את יתרת העבודות לביצוע הכלולות בהזמנות עבודה חתומות או בהסכמים חתומים ומחייבים, נכון ליום 31.12.2023.

יצוין כי, החלק הארי מההתקשרויות נעשה בסמוך לתחילת העבודה. כמו כן, בדרך כלל, בהתקשרויות עם מזמיני העבודות (לרבות לקוחות מהותיים) מופיעות הוראות על פיהן המזמין רשאי, בהתרעה כלשהי, להפסיק את ביצוע העבודה, בהתאם להוראות ההסכם

הנקבעות בכל מקרה לגופו. לעתים נדירות, אם בכלל, ממומשת זכות הביטול האמורה. במקרים של הפסקת העבודה כאמור, על פי רוב הקבוצה אינה זכאית לתשלום בגין אובדן רווח עתידי, אלא לתשלומים בגין עבודות שבוצעו בלבד. ראו גם פסקה 10.16.4 להלן. על פי ניסיון העבר, במקרים מסוג זה התשלומים שהקבוצה מקבלת משקפים את עלות העבודה שבוצעה על ידה בפועל, ולעיתים גם רווח מסוים בגין.

8.8.2 ליום 31.12.2022 עמד צבר ההזמנות של חטיבת ההנדסה לביצוע בשנת 2022 ואילך על כ-256,791 אלפי ש"ח. ההכנסות מלקוחות חיצוניים שנרשמו בחטיבת ההנדסה בשנת 2023 עמדו על כ-451,150 אלפי ש"ח. הגידול בהכנסות בשנת 2023 לעומת צבר ההזמנות לשנת 2023 נובע בעיקרו מכניסת פרויקטים אשר לא היו כלולים בצבר מלכתחילה. להערכת החברה, רובו ככולו של הצבר ליום 1.1.2023 אף מומש במהלך שנת 2023. עם זאת, יובהר כי לעתים, חלקו של הצבר לא ממומש על פי לוח הזמנים שנצפה בתחילת השנה, בין אם מסיבה של דחיית ביצוע פרויקטים ובין אם מסיבה של עצירת השקעות או צמצומן. כאשר מדובר בדחיית ביצוע, הרי שיתרת הצבר שלא מומשה במהלך השנה, ממומשת במהלך השנה העוקבת. עם זאת, באותם מקרים של עצירת השקעות, ייתכן מצב של ביטול הזמנות שמשמעותן מחיקתן מהצבר.

8.9. תחרות

בנוסף לקבוצה, פועלות בישראל חברות הנדסה נוספות העוסקות במתן שירותי הנדסה מסוג השירותים שמספקת החברה בישראל. גם בבנלוקס פועלות, נוסף ל-KH הולנד ול-KH בלגיה, חברות נוספות העוסקות במתן שירותים מסוג השירותים הניתנים על ידי KH הולנד ו-KH בלגיה. בין חברות ההנדסה הרב-תחומיות הבולטות בישראל, בנוסף לקבוצה, ניתן לציין את קבוצת ברן בע"מ, י.ו. גליל הנדסה בע"מ ו-אקסייט ישראל הנדסה בע"מ.

בנוסף, קיימות חברות הנדסה חד-תחומיות רבות המעניקות שירותים בתחום הנדסי מסוים או מספקות רק חלק משירותי הנתר"ה, ומתחרות בקבוצה ב-"נישה" מוגדרת של שירותים, בעוד שהקבוצה מעניקה את כל שירותי הנתר"ה בתחומי הנדסה מגוונים. בין מתחרות הקבוצה בבנלוקס ניתן למנות את Dordtse, Aker Kvaerner, CB&I, J.G.C., Fluor Daniel, Jacobs, EPG Engineering ו-EPG Ingenieursbureau וכן חברות השמת כוח אדם.

חברות KH הולנד ו-KH בלגיה נחשבות מבחינת היקף פעילותן וכמות כח האדם המקצועי לחברות בינוניות בגודלן. פעילותן מתאפיינת בשוק לקוחות מצומצם אך יציב לאורך שנים, ורמת נאמנות גבוהה של הלקוחות. להערכת מנהלי החברות נתח השוק של KH הולנד ובלגיה מוערך בשיעור של 5% בשוק שירותי הנדסה בתחום התעשייה התהליכית.

אשר לפעילות הקבוצה ברומניה, למיטב ידיעת החברה, בין מתחרותיה ניתן למנות את ISPE ו-IPIP. עם זאת, למיטב ידיעת החברה, השוק ברומניה מאופיין ברמה טכנולוגית נמוכה יחסית ומעט חברות הנדסה מבצעות פרויקטי הנדסה במתכונת Turn Key. מצב דברים זה עשוי להעניק לקבוצה יתרון יחסי ולאפשר לקבוצה לנצל את הידע שעומד לרשותה וליישמו בשוק

ברומניה. השוק ברומניה, לעומת השוק בישראל, מאופיין בריבוי גדול יותר של פרויקטים במתכונת Turn-Key, גם אם היקפם קטן יותר. עם זאת, בשנים האחרונות סובל השוק ברומניה מהאטה ומקיטון בהיקפי ההשקעות, ובהתאם אף צומצמו היקפי פעילות הקבוצה ברומניה. מאידך, במהלך השנה האחרונה הורחב שיתוף הפעולה בין לודן רומניה ל-KH, באופן אשר מפצה על ההאטה ותנאי השוק המקומיים ברומניה.

להערכת החברה, לקבוצה אין יתרון יחסי מובהק על פני מתחריה. החברה מתמודדת עם המתחרים בתחום על ידי מתן שירותי הנדסה במגוון תחומים תוך השענות על הידע והניסיון של הקבוצה.

במסגרת ביצוע פרויקטים במתכונת Turn-Key נימנים על מתחריה של הקבוצה גם קבלני בניה וקבלנים אחרים. לקבוצה יש יתרון מול קבלנים שאינם חברות הנדסה בשל כך שהיא מסוגלת לספק בעצמה, בארץ ובחו"ל, את שירותי ההנדסה ויכולה לספק פתרון הנדסי כוללני ברמה גבוהה יותר.

כמו כן, להערכת החברה, בהתמודדות עם מתחרים עשוי להיות יתרון לחברות הקבוצה על ידי הרחבת השווקים והפחתת עלויות בשיתוף פעולה בין חברות הקבוצה בישראל, הולנד, בלגיה ורומניה.

8.10 אשראי לקוחות ואשראי ספקים

8.10.1 אשראי לקוחות

התשלומים מלקוחות כפופים על פי רוב לאישור מפקח או מהנדס פרויקט מטעם הלקוח. הקבוצה מעניקה ללקוחות מגזר ההנדסה בישראל אשראי הנע, בדרך כלל, בין 75 ל-120 יום ממועד הגשתו של כל חשבון (המוגש בדרך כלל מדי חודש).

KH הולנד, KH בלגיה ו- לודן רומניה מעניקות ללקוחותיהן אשראי הנע, בדרך כלל, בין 40 יום ל-60 יום ממועד הגשתו של כל חשבון כאמור. תנאי אשראי הלקוחות האמורים הינם כמקובל בענף הפעילות בשווקים בהם פעילות החברות האמורות.

תנאי התשלום בהתקשרויות במתכונת Turn-Key נקבעים על בסיס עמידה באבני דרך המוגדרות בהתקשרות עם הלקוח. במקרים מסוימים, מועד התשלום על ידי הלקוח הינו מאוחר יותר מתשלומי הקבוצה לספקיה, וכתוצאה מכך נוצר "תזרים מזומנים שלילי" בפרויקט, דהיינו הקבוצה מעניקה בפועל אשראי ללקוח, אשר בחלק מהמקרים עשוי להיות מכוסה באמצעות מקדמה על חשבון הפרויקט.

במקרים בהם מתעכב תשלום הלקוח המתייחס לעמידה באבן דרך מסוימת שנקבעה (לדוגמא עקב בעיות תזרים מזומנים של הלקוח או בשל מחלוקת על עצם העמידה באבן הדרך המסוימת), עלול להיווצר מצב (לרבות על פי הסכמים עם לקוחות מהותיים) של הענקת אשראי ללקוח שלא במסגרת תוכנית המימון של הפרויקט, וזאת עד להסדרת בעיות התזרים של הלקוח או הסדרת המחלוקת עם הלקוח באשר לעמידה

באבן הדרך המסויימת.

החברה מנסה לצמצם את סיכון האשראי האמור למינימום וליצור "תזרים מזומנים חיובי" בפרויקט, בין היתר על דרך של קבלת מקדמות מהלקוח. בשנת 2023 עמד האשראי הממוצע בפועל על כ-79 ימים ממועד הגשתו של כל חשבון לעומת האשראי הממוצע בפועל של כ-85 ימים בשנת 2022.

8.10.2. אשראי ספקים וקבלני משנה

במקרים בהם מתקשרת הקבוצה עם קבלני משנה וספקים, הכוללים בעיקר מהנדסים והנדסאים המעניקים לקבוצה שירותי הנדסה בקבלנות משנה, תנאי התשלום לקבלני המשנה מוגדרים בין הצדדים (בדרך כלל בתנאי אשראי של שוטף + 30 עד 60 יום בישראל; ובתנאי אשראי המבוססים על תקופה שבין 30 ל-45 יום ממועד הגשת החשבון בהולנד). לעיתים תנאי התשלום הינם "גב אל גב" לתנאי התשלום אותם מקבלת הקבוצה, באופן שבפועל, מותנה התשלום לקבלני המשנה בקבלת התשלום על ידי חברות הקבוצה.

בהתקשרויות במתכונת Turn-key מנהלת הקבוצה משא ומתן עם ספקיה וקבלני המשנה שלה על מנת לקבל אשראי מירבי, בניסיון להקבילו ככל שניתן לאשראי שהקבוצה מעניקה ללקוחות, בהתאם לכל פרויקט ופרויקט. בדרך כלל, מותנה אשראי הספקים וקבלני המשנה בהתקשרויות במתכונת Turn-Key, בעמידה באבני דרך שהוגדרו עם הספק או קבלן המשנה, לפי העניין, ולא דווקא במועדי תשלום קשיחים הקבועים מראש.

בשנת 2023 עמד האשראי הממוצע בפועל על כ-54 ימים לעומת אשראי ממוצע בפועל של כ-62 ימים בשנת 2022.

9.1. כללי

9.1.1. הקבוצה מספקת מזה שנים רבות שירותים, משווקת מוצרי תוכנה ומבצעת פרויקטים של תוכנה ובקרה (חלקם במתכונת של פרויקט כולל) בתעשייה, האזרחית והבטחונית.

9.1.2. ביום 20 בינואר, 2015, הושלמה עסקת רכישת השליטה בארדן קונטרול – טק בע"מ. במועד זה, נרכשו כ-52% מהונה המונפק והנפרע של ארדן קונטרול טק. השלמת רכישת יתרת ההחזקות בוצעה במהלך שנת 2019.

9.1.3. ביום 27 במרץ, 2022, נחתם הסכם השקעה בין שימקוטק לנדן, המסדיר את תנאי ההשקעה של דן בשימקוטק, כמפורט בסעיף 4.1.2 לעיל.

9.1.4. שימקוטק

שימקוטק עוסקת בפיתוח, ייצור, התקנה ותחזוקה של מערכות כרטוס ממוחשבות ומערכות בקרת כניסה למספר לקוחות מצומצם בישראל בתחומי התחבורה הציבורית. במסגרת פעילות זו, שימקוטק מבצעת אינטגרציה של מערכות תוכנה ובקרה באמצעות רכישה של מוצרי מדף ו/או פיתוח חומרה, שילוב ביניהם וקתיבת תוכנה יישומית רלבנטית ליישום הפונקציונלי לשימוש הלקוחות. בנוסף, עוסקת שימקוטק, באיפיון, תכנון, ייצור ושילוב מערכות בדיקה אוטומטיות יעודיות (להלן גם: "צב"ד"), המיועדות לענות על צרכים ספציפיים של הלקוחות, בעיקר עבור התעשיות הביטחוניות. במסגרת זו מבצעת החברה פרויקטים עבור לקוחותיה ופעילותה כוללת סיוע ללקוח באיפיון הצב"ד, תכנון המערכת (תוכנה וחומרה), ייצור, אינטגרציה, התקנה באתר הלקוח, כתיבה והפקת ספרות תיעוד טכני, הדרכה בתפעול ותחזוקת הציוד ומתן שרות ללקוח. בשנים האחרונות, הפעילות בתחום התחבורה הציבורית מהווה כ-75%-80% מהיקף פעילותה של שימקוטק, ופעילות הצב"ד מהווה כ-20%-25% מהיקף הפעילות.

9.1.5. בקרה

הקבוצה מתמחה בתחום מערכות בקרה המשמשות לפיקוד ולבקרה על תפעול מפעלים, בעיקר בתעשייה התהליכית, המבוססות על מערכות וציוד ממוחשבים ותוכנות יעודיות הקיימים בשוק ומותאמים לצרכי הלקוח. בנוסף, מתמחה החברה באמצעות ארדן קונטרול טק בתכנון וביצוע פרויקטים של התקנת מערכות אבטחה משולבות בקרת כניסה, טלוויזיה במעגל סגור, ומערכות בקרת מבנה. חברות המגזר מספקות מערכות שלמות (במתכונת של "פרויקט כולל" Turn-Key), שירותי נתר"ה ויישום, לרבות אפיון תכנון מערכות פיקוד ובקרה בזמן אמת ובדיקת היתכנות. בחלק מהמקרים מעמידות החברות במגזר עובדים לרשות הלקוח בתחום פעילות זה. בנוסף, מספקת ארדן קונטרול טק שירותי תחזוקה עבור המערכות שהותקנו על ידה אצל לקוחותיה.

כאמור בפסקה 2.2 לעיל, הקבוצה עוסקת בשיווק מוצרי תוכנה, התקנתם אצל לקוחותיה והתאמתם לצרכיהם. כמו כן עוסקת הקבוצה במתן תמיכה ללקוחותיה לאחר התקנת התוכנה. מוצרי התוכנה המשווקים על ידי הקבוצה הם בעיקר בתחומים הבאים: מערכות אינפורמציה למתן מידע עדכני על מערך המכשור בייצור, העשויות אף לשלב מספר מערכות בקרה, לכל דרגי התפעול והניהול הרלוונטיים במפעל. מוצרי התוכנה הנ"ל הם בעיקר מערכות שפותחו על ידי חברות ובתי תוכנה זרים ומשווקים כתוכנות מדף.

הקבוצה עוסקת גם בהתאמת תוכנות המדף לצרכים המיוחדים של כל לקוח ולקוח, מתן תמיכה, שירות וביצוע פרויקטים בעזרת תוכנות אלה.

בנוסף, הקבוצה מבצעת אינטגרציה של מערך התוכנות הכולל במפעל (בין אם מדובר בתוכנות קיימות ובין אם מדובר בתוכנות חדשות הנרכשות מהקבוצה ו/או מאחרים) ומפתחת תוכנות בהתאם לצרכים ייחודיים של לקוחות, מקום בו תוכנות המדף אינן מתאימות לצרכי הלקוח.

9.1.7 **אבטחת מידע (Cyber Security)**

הקבוצה עוסקת אף בתחום אבטחת המידע, בדרך של שילוב פתרונות טכנולוגיים בנושא אבטחת המידע במערכות התוכנה והבקרה המפקחות על תהליכי הייצור, תוך התמקדות בהגנה על רשת המידע התפעולי, במפעלים ומתקנים שונים. בתחום זה פועלת הקבוצה בשיווק מוצר אבטחה אשר בבעלות משותפת של מגזר הפעילות, וכן בשיווק פתרונות אבטחה של חברות אבטחת מידע מקומיות והטמעתם בקרב לקוחות מגזר הפעילות. נכון למועד דוח תקופתי זה, היקפי הפעילות בתחום אבטחת המידע אינם מהותיים.

9.2 **אפיון קבוצת שירותים דומים**

באופן כללי ניתן לחלק את מגזר התוכנה והבקרה לשתי קבוצות שירותים עיקריות:

[א] **תוכנה** - בעיקר יישומים ואינטגרציה של מוצרי תוכנה, אשר חברות הקבוצה משמשות נציג למכירתם ולביצוע יישומים על פיהם לפי צרכי הלקוחות וכן שירותי פיתוח, ייצור, התקנה והטמעה של מערכות ממוחשבות לתשלום ובקרת כניסה ומערכות בדיקה אוטומטיות ומתן שירות למערכות אלה. ראו גם פסקה 9.1.6 לעיל.

[ב] **בקרה** - אספקת מערכות בקרה שלמות (במתכונת של פרויקט כולל - Turn-Key) ומתן שירותי ניהול, תכנון, יישום, רכש והקמה המתייחסים ללקוחות תעשייתיים במסגרת פרויקטים של אספקה, תכנון, יישום, הטמעה ושדרוג מערכות הבקרה שלהם. ראו גם פסקה 9.1.5 לעיל.

9.3. פילוח הכנסות של קבוצת השירותים מגורמים חיצוניים

שיעור הכנסות מכלל הכנסות הקבוצה ב- %

2021	2022	2023	קבוצת שירותים
20%	19%	17%	תוכנה
11%	10%	11%	בקרה
31%	29%	28%	סה"כ

הכנסות (באלפי ש"ח)

2021	2022	2023	קבוצת שירותים
101,864	111,094	107,639	תוכנה
57,300	58,328	66,696	בקרה
159,164	169,422	174,335	סה"כ

9.4. אופן ההתקשרות עם הלקוחות

אופן התקשרות חברות הקבוצה במגזר התוכנה והבקרה דומה לאופן ההתקשרות המפורט בפסקה 8.6 לעיל.

במרבית המקרים, הקניין הרוחני של תוצרי השירות, הכולל תוכנה מותאמת ו/או שרטוטים ו/או קניין רוחני אחר, נשאר בידי מזמין העבודה, גם אם מדובר בפיתוחים של הקבוצה.

על פי ניסיון העבר, העלויות הנגרמות כתוצאה מאחריותה של הקבוצה לפרויקט לאחר השלמתו הינן זניחות, ולפיכך אין הקבוצה מבצעת הפרשות בדוחותיה לפרויקטים שנסתיימו, אלא במקרים ספציפיים בהם קיימת טענה מצד הלקוח וכן בקשר עם פרויקטים של שימקוטק בגינם נעשית בדרך כלל הפרשה בדוחות הכספיים עד לתום תקופת האחריות. אין כל וודאות כי העלויות בעתיד בגין אחריות הקבוצה בפרויקטים בביצוע ו/או בפרויקטים שתבצע תהינה זניחות כפי שהיו בעבר.

בקשר עם חלק מהפרויקטים המבוצעים על ידי שימקוטק, מתקשרת שימקוטק עם מזמין הפרויקט בהסכם למתן שירותי תחזוקה לצידוד ולמערכות שסופקו והותקנו על ידה. כך למשל התקשרה שימקוטק בהסכם עבור רכבת ישראל, לה מסופקות מערכות ממוחשבות לתשלום ובקרת כניסה, המתוחזקות על ידי שימקוטק.

עבודות התחזוקה כוללות, בין היתר, תחזוקת הציוד המותקן, לרבות תוכנת המערכת ועדכונים, טיפול וכיול אלקטרוני ומכני תקופתי, תיקון תקלות וליקויים, אספקת חלקי חילוף ועוד.

9.5. לקוחות

9.5.1. לתקופת הדוח, ולשנתיים שקדמו לה, לא נרשמו לקוחות עיקריים במגזר תוכנה ובקרה (לקוחות שהמכירות להם עלו על 10% מהמחזור המאוחד)

9.5.2. להלן פירוט מספר לקוחות עיקריים במגזר תוכנה ובקרה (לקוחות שהמכירות להם עלו על 10% מהמחזור במגזר הספציפי (להלן: "לקוח עיקרי במגזר") לפי שיוך גיאוגרפי:

שיוך ענפי	מספר לקוחות עיקריים במגזר לשנת 2023	מספר לקוחות עיקריים במגזר לשנת 2022	מספר לקוחות עיקריים במגזר לשנת 2021
ישראל	2	1	1
חו"ל	-	--	--

כל הכנסות הקבוצה ממגזר תוכנה ובקרה, מיוחסות לפעילות בישראל בלבד.

9.6.1 להלן פרטים בדבר צבר ההזמנות של הקבוצה ליום 31.12.2023 (באלפי ש"ח לפי מועדי אספקה צפויים) במגזר שירותי התוכנה והבקרה:

סה"כ	שנת 2025 ואילך*	רבעון 4 2024	רבעון 3 2024	רבעון 2 2024	רבעון 1 2024	קבוצות שירותים
280,866	186,970	26,474	23,474	21,974	21,974	תוכנה
41,252	-	10,313	10,313	10,313	10,313	בקרה
322,118	186,970	36,787	33,787	32,287	32,287	סה"כ

* לא כולל הכנסות צפויות מהסכם תחזוקה ארוך טווח בפרויקט הרכבת הקלה בירושלים, הנזכר בסעיף 9.12.1 להלן.

נכון למועד הדוח, לא חלו שינויים מהותיים בצבר ההזמנות של מגזר פעילות תוכנה ובקרה. יובהר כי בצבר ההזמנות כוללת החברה את יתרת העבודות לביצוע הכלולות בהזמנות עבודה חתומות או בהסכמים חתומים ומחייבים, נכון ליום 31.12.2023.

בהקשר זה יצוין כי, חלק מההתקשרויות נעשות בסמוך לתחילת העבודה ובהן מופיעות בדרך כלל הוראות על פיהן המזמין רשאי, בהתראה כלשהי, להפסיק את ביצוע העבודה. ראו גם פסקה 10.16.4 להלן. בשנים האחרונות, זכות הלקוחות לסיום מוקדם של ההתקשרות כאמור לעיל במגזר זה לא מומשה. אין ודאות כי זכות זאת לא תמומש גם בעתיד. חלק מההתקשרויות הן התקשרויות ארוכות טווח שאינן ניתנות לביטול אלא במקרים חריגים.

9.6.2 ליום 31.12.2022 עמד צבר ההזמנות במגזר זה, לביצוע בשנת 2023 ואילך, על כ- 294,025 אלפי ש"ח, הכולל שירותי תחזוקה ארוכי טווח ל-5 שנים. ההכנסות שנרשמו במגזר זה בשנת 2023 עמדו על כ-174,335 אלפי ש"ח. הפער בין צבר ההזמנות ליום 31.12.2022 לבין ההכנסות שנרשמו בתקופת הדוח מיוחס להכנסות משירותי תחזוקה ארוכי טווח, שלא מומשו בשנת הדוח, אך עתידות להתממש בשנים הבאות, בהתאם להסכמי השירות והתחזוקה שנחתמו בין חברות המגזר ללקוחותיהן.

9.7 תחרות

בתחום הפעילות קיימים מספר רב של מתחרים, חלקם חברות רב לאומיות (דוגמת IBM, מלם ואחרות), כמו גם חברות ישראליות הפועלות בתחום יישומי התוכנה, בתחום הבקרה ובתחום הצב"דים, ובכללן חברות הנדסה רב-תחומיות, כמפורט בפסקה 8.9 לעיל.

למיטב ידיעת החברה, יתרונה היחסי בתחום זה נובע מכך שהקבוצה משווקת את מוצריהן של חברות בעלות מוניטין רב במסגרת הפרויקטים המבוצעים על ידה.

לא ניתן להעריך את נתח השוק של הקבוצה בתחום פעילות זה, אך, להערכת החברה, ככל שמדובר בשוק התוכנה והבקרה, מדובר בנתח שוק מצומצם. עם זאת יובהר, כי לפעילות שימקוטק נתח שוק גבוה יותר באופן יחסי לנתח השוק של תחום הפעילות, בשוק המערכות

הנלוות לשוק התחבורה הציבורית (מדובר בשוק הכולל מערכות ניהול צי רכב, מערכות תשלום וסליקה של חיובים בתחום התחבורה הציבורית, מערכות כרטוס, מערכות בקרת כניסה לתחנות רכבת, רציפים ותאי נוסעים באוטובוסים, מערכות מידע לנוסע, כגון שילוט וכריזה, ועוד).

9.8. פיתוח

אין בקבוצה מדיניות קבועה של השקעה בתחומי מחקר ופיתוח. השקעה כאמור, ככל שנעשית, מבוצעת בהתאם לצרכים המזוהים על ידי הנהלת הקבוצה. בשנת 2023 היוון המגזר הוצאות פיתוח בסך של 1,283 אלפי ש"ח, ובשנת 2022 היוון המגזר הוצאות פיתוח בסך של 975 אלפי ש"ח.

9.9. קניין רוחני

הקבוצה מקבלת זכויות שימוש בתוכנה מספקיה והיא רשאית להעניק רישיונות לצדדים שלישיים. במגזר הפעילות קיימים פיתוחים טכנולוגיים בתחום הכרטוס החכם, לגביהם הוגשו שתי בקשות לרישום פטנט. בקשה אחת בנושא של מכונת כרטוס הנתמכת באנרגיה סולארית, ולגביה נרשם פטנט בישראל בשלהי שנת 2018. בקשה נוספת בנושא של יישום חיובים של מפעילי תחבורה ציבורית שונים באמצעות אמצעי חיוב אחד, הוגשה לרישום כפטנט בישראל בשנת 2017, ועדיין תלויה ועומדת. נכון למועד דוח תקופתי זה, הושלם פיתוחה של מכונת הכרטוס הנתמכת באנרגיה סולארית, אך היקפי המכירות אינם מהותיים. באשר לפטנט הנוסף הנזכר לעיל, בחלוף השנים התעוררו ספקות באשר להתכנות המסחרית של פיתוחו, ולפיכך, נכון למועד דוח תקופתי זה, המשך פיתוחו מעוכב.

9.10. ספקים וקבלני משנה

9.10.1 ספקי הקבוצה במגזר זה הינם חברות זרות המספקות לקבוצה רישיונות תוכנה וכן ספקים בישראל ובחו"ל המספקים לקבוצה שירותים ומוצרים בקשר עם מערכות הכרטוס וציוד הבדיקה. עם חלק מספקי רישיונות התוכנה, קשורה הקבוצה בהתקשרויות Reseller. בהתאם להתקשרויות אלו, מתמנה חברת הקבוצה כ- Reseller לא בלעדי של מוצרי הספק לתקופה שנקבעה מראש (על פי רוב תקופה של שנה המתחדשת מאליה). ההתקשרויות ניתנות לסיום בהודעה מוקדמת. בהתאם להתקשרויות הנ"ל רוכשת הקבוצה את המוצרים על פי תעריפים או מנגנון הקבוע בהן, והיא רשאית למכור אותם ללקוחותיה. הקבוצה מחויבת להעניק שירותי תמיכה למוצרים שנמכרו על ידה, בהתאם לסטנדרטים שנקבעו בין הקבוצה לספקים.

התקשרויות הקבוצה עם ספקי ציוד ושירותים המיועדים למערכות הכרטוס וציוד הבדיקה של שימקוטק נעשות בדרך כלל בדרך של הזמנות עבודה המוצאות מעת לעת על ידי שימקוטק לספקים השונים.

מראשית שנת 2021, בעקבות חתימה על הסכם עקרונות עם יצרן מקומי לעמדות תשלום, רכשה שימקוטק את זכויות הייצור (תיק המוצר), שימוש ומכירה של עמדות

התשלום האמורות.

9.10.2. לפעילות התוכנה אין תלות בספק אחד. בתקופת הדוח לא נרשם ספק עיקרי (ספק שהיקף הרכישות ממנו בתקופת הדוח עלה על שיעור של 10% מסך עלות המכר של מגזר הפעילות)

9.10.3. הוצאות הקבוצה לקבלני משנה בתחום שירותי התוכנה והבקרה בשנים 2021, 2022 ו-2023 הסתכמו לסך של כ-13,918, כ-8,466 וכ-11,509 אלפי ש"ח בהתאמה.

9.11. הון חוזר

9.11.1. אשראי לקוחות

התשלומים מלקוחות, בעיקר במסגרת שירותי הבקרה, כפופים לאישור מפקח או מהנדס פרויקט מטעם הלקוח.

הקבוצה מעניקה ללקוחותיה בתחום התוכנה והבקרה אשראי הנע, בדרך כלל, בין 60 לכ-120 יום ממועד הגשתו של כל חשבון (המוגש בהתאם לאבני הדרך הקבועות בתנאי ההתקשרות). בשנת 2023 עמד האשראי הממוצע בפועל על כ-114 ימים. בשנת 2022, עמד האשראי הממוצע בפועל על כ-108 ימים.

תנאי אשראי הלקוחות הנזכרים לעיל הינם מעט גבוהים מן המקובל בשוק, וזאת כנובע מתנאי התשלום הנהוגים בתחום הפרויקטים של אספקות מערכות כרטוס בתחבורה הציבורית ובתחום הצב"ד, המאופיינים בעמידה באבני דרך לתשלום (במובחן מתשלומים עתיים או בהתאם לקצב קידום העבודות), ובשוק לקוחות המכתיב תנאי אשראי לקוחות ארוך יותר מן המקובל בשוק. על אף זאת, מאחר שמדובר בלקוחות יציבים ומבוססים, אין החברה רואה בהארכת תנאי אשראי הלקוחות לעומת המקובל בשוק משום חשיפה עודפת, וכפי שכבר צוין לעיל, גם בתנאי אשראי לקוחות ארוך, משתדלת החברה לשמור על תזרים מזומנים חיובי או לכל הפחות נייטרלי בתקופת ביצוע הפרויקט.

בחלק מהמקרים מעמידה החברה ללקוחותיה ערבויות בנקאיות להבטחת מקדמות המשולמות על ידם.

ההפרשה לחובות מסופקים נקבעת בעיקרה באופן ספציפי.

9.11.2. אשראי ספקים

אשראי הספקים בתחום פעילות זה, עמד בשנת 2023 על ממוצע בפועל של כ-93 ימים לעומת האשראי ממוצע של כ-108 ימים בשנת 2022. אשראי הספקים הינו כמקובל בהתקשרויות עם ספקים זרים ובהיקף הרכישות המבוצע.

9.11.3. מלאי

פעילות מגזר תוכנה ובקרה מתאפיינת ברכישת ציוד והצטיידות במלאי חלקי חילוף,

אשר משמש את חברות המגזר בפרויקטים המבוצעים באמצעותן וכן לצורך קיום התחייבויות חברות מגזר הפעילות בהסכמי שירות ותחזוקה עבור לקוחותיהן.

מדיניות רכש הציוד ותחזוקת המלאי מוכתבת מצבר ההזמנות ומצפי לגבי שינויים בצבר ההזמנות, הן בנוגע להסכמי אספקת מערכות והתקנתן, והן באשר להיקף חוזי שירות ותחזוקה.

בנוסף, מושפעת המדיניות מתכתיבים והתחייבויות חוזיות לגבי החזקת מלאי ומתנאי הרכש מול הספקים העיקריים (כדוגמת הנחת כמויות).

המלאי הנרכש ומוחזק על ידי חברות מגזר הפעילות מיועד בעיקרו לשימוש בפרויקטים ולאספקת שירותי תחזוקה במסגרת הסכמי שירות. ייתכן גידול בערכי המלאי כתוצאה מדחיה בתחילת הביצוע של פרויקטים, או דחייה במועד הקבוע לאספקת הציוד שנרכש עבור הלקוח לחצרי הלקוח, מסיבות שאינן תלויות בחברות מגזר הפעילות. במקרים מסוג זה, נערכות חברות מגזר הפעילות לביצוע התאמות דרושות בנוגע לרכש ציוד נוסף והמשך הצטיידות במלאי.

9.11.4 אחריות

לענין היבטי האחריות המקצועית המוענקת על ידי חברות מגזר הפעילות ללקוחותיהן, ראה פסקה 8.6.5 לעיל.

בנוסף, מספקות חברות מגזר הפעילות ללקוחותיהן אחריות לגבי המערכות והציוד המסופקים על ידן במסגרת פרויקטי אספקת מערכות והתקנתן. בדרך כלל תקופות האחריות המיוחסות לתקינות הציוד והמערכות הינן למשך של 12 חודשים ממועד הפעלתן של המערכות או 18 חודשים ממועד אספקתן ללקוח, כמוקדם מביניהם. תקופות אחריות אלו מגובות על פי רב באחריות היצרן. לעתים, התחייבויות חברות מגזר הפעילות לתקופת האחריות כלפי לקוחותיהן חורגת מעבר לתקופת האחריות המובטחת על ידי היצרן.

על פי ניסיון העבר, העלות הנגרמת כתוצאה מאחריות חברות המגזר לציוד ומערכות לאחר מסירתן, התקנתן והפעלתן, אינה מהותית, ולפיכך לא מבוצעות הפרשות בדוחות, אלא במקרים ספציפיים בהם קיימת טענה מצד הלקוח. **אין כל וודאות כי העלויות בעתיד בגין אחריות הקבוצה בפרויקטים בביצוע ו/או בפרויקטים שתבצע תמשכנה להיות לא מהותיות.**

במסגרת ההסכמים עם הלקוחות מתחייבות חברות המגזר לבטח, ומבטחות את עצמן בביטוחים שונים, ובפרט בפוליסת ביטוח חבות מוצר, ובחלק מהמקרים, בהתאם להתחייבותן, נכלל הלקוח כמוטב נוסף או שנכלל בפוליסת הביטוח הרלבנטית סעיף הרחבת שיפוי לטובת הלקוח.

לפרטים בדבר הליכים משפטיים הנוגעים לאחריות הקבוצה, ראו באור 17.d. לדוחות

9.12 הסכמים מהותיים

9.12.1 ביום 22 בספטמבר, 2021, דיווחה החברה על התקשרותה של שימקוטק בחוזה עם חברת שפיר לספק ולתחזק את כלל מערכות הכרטוס לפרויקט הרכבת הקלה בירושלים, שבה שפיר זכתה בהקמתו ותפעולו. הפרויקט כולל מספר שלבים, כאשר השלב הראשון הינו החלפת מערך הכרטוס בקו האדום הקיים, ואספקת מערכות כרטוס לחלקו של הקו האדום אשר מוארך במסגרת הפרויקט. בהמשך, צפויה אספקת מערכות כרטוס לקו הירוק החדש, בהתאם להתקדמות ביצוע העבודות. בנוסף, כוללת ההתקשרות מתן שירותי תחזוקה למערכות המסופקות על ידי שימקוטק למשך של 25 שנה. לפרטים נוספים ראה דוח מיידי על אירוע או עניין החורגים מעסקי התאגיד הרגילים מיום 22.9.2021, מס' אסמכתא 2021-01-080260.

9.12.2 ביום 27 במרץ, 2022, נחתם הסכם השקעה בין שימקוטק לדן, המסדיר את תנאי ההשקעה של דן בשימקוטק, כמפורט בסעיף 4.1.2 לעיל.

10. עניינים משותפים לכלל מגזרי הפעילות של החברה

10.1. לקוחות

לפרטים על פילוח ההכנסות מלקוחות לפי סוג ההתקשרות או השירותים בשנים 2021-2023 ראה באור 20 לדוחות הכספיים.

10.2. מקרקעין בבעלות הקבוצה

להלן פרטים בדבר נכסי מקרקעין אשר בבעלות החברה:

מיקום	שטח (מ"ר)	שימוש	הגבלות על זכויות
פתח תקוה	668 171	משרדים חניות	זכויות חכירה מהוונות ל-49 שנים החל מיום 26.10.1994, אשר ניתנות להארכה, על פי תנאי מנהל מקרקעי ישראל, ל-49 שנים נוספות.

10.3. רכוש קבוע אחר

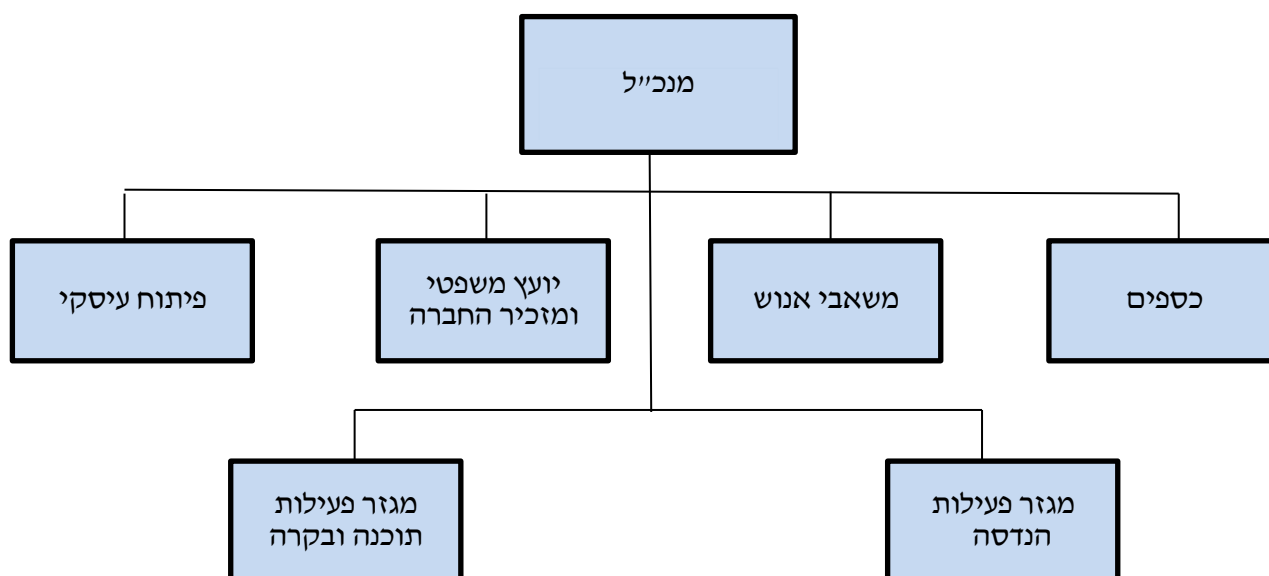
לפרטים בדבר רכוש קבוע אחר (מלבד המקרקעין המפורטים בטבלה לעיל) הכולל ברובו שיפורים במושכר, ציוד מחשב, תוכנות וציוד משרדי, ראה באור 10 בדוחות הכספיים.

10.4. משרדים בשימוש הקבוצה

למועד פרסום דוח זה, מלבד השימוש שעושה הקבוצה במשרדים שבבעלותה, כמפורט בפסקה 10.2 לעיל, שוכרת הקבוצה שטחי משרדים ואחסנה בישראל ובחו"ל. לפרטים בדבר שטחי המשרדים העיקריים המושכרים עבור חברות הקבוצה, ראה באור 17.ה לדוחות הכספיים.

10.5. מבנה ארגוני והון אנושי

10.5.1. להלן תרשים סכמטי של המבנה הארגוני של הקבוצה, כפי שהינו נכון למועד פרסום דוח זה:



מר ארנון אהרון, מנכ"ל החברה, אחראי לניהולה השוטף של החברה, ובנוסף על הפיתוח העסקי של פעילות הקבוצה, כח האדם של הקבוצה והשיווק.

להערכת החברה מר ארנון אהרון הינו איש מפתח, אשר הפסקת עבודתו עלולה להביא בעתיד לירידה בהכנסות הקבוצה, אף כי להערכת החברה, לחברה אין תלות בו.

10.5.2. כל עובדי הקבוצה בישראל, מועסקים על פי תנאי העסקה אישיים על בסיס משכורת חודשית או חיוב חודשי. בנוסף, על עובדי ארדן קונטרול טק מוחלים תנאי הסכם העבודה הקיבוצי בענף החשמל, מתכת ואלקטרוניקה. יחסי העבודה בקבוצה תקינים, ומאז התאגדותה של החברה¹ לא היו בחברה סכסוכי עבודה, השבתות או עיצומים אחרים.

יצוין, כי מספר העובדים המועסקים בקבוצה עשוי להשתנות כתוצאה ישירה של שינוי משמעותי לאורך זמן בעומס העבודה. עומס העבודה נגזר מהיקפי הפרויקטים בשלבי הביצוע השונים אותם מבצעת הקבוצה. החברה נוהגת להעסיק מעת לעת קבלני משנה חיצוניים אשר מאפשרים לה גמישות תעסוקתית מספקת על מנת לענות על צרכי השוק המשתנים,

להלן מצבת עובדי הקבוצה לפי התפלגות גאוגרפית נכון ליום 31.12.2023:

סה"כ	מועסקים מטה	מועסקים מקצועי	
517	62	455	ישראל
88	12	76	מזרח אירופה
474	43	431	מערב אירופה
1,079	117	962	סה"כ

להלן מצבת עובדי הקבוצה לפי התפלגות גאוגרפית נכון ליום 31.12.2022:

סה"כ	מועסקים מטה	מועסקים מקצועי	
556	69	487	ישראל
70	12	58	מזרח אירופה
511	41	470	מערב אירופה
1,137	122	1,015	סה"כ

הקיטון במצבת כח האדם מיוחס להליך התייעלות שנקטו חברות הקבוצה במערב אירופה, לנוכח עיכוב בכניסתם של פרויקטים צפויים, ומקיטון במצבת כח האדם בחברות מגזר ההנדסה בישראל, הנובע מצמצום בהיקפי הפעילות וקידום פרויקטים במגזר.

¹ ומאז ייסודן של חברות בקבוצה שנסדו על ידי החברה או רכישת החזקות החברה בחברות שהחזקות בהן נרכשו על ידי החברה, לפי העניין.

להלן התפלגות עובדי הקבוצה לפי תפקידים ולפי תחומי פעילות, כפי שהינם בתוקף
במועד דוח זה:

ליום 31.12.2023

תפקיד	מגזר ההנדסה	מגזר תוכנה ובקרה	סה"כ
מנהלים	133	74	207
כח אדם מקצועי	649	147	796
מנהלה	52	24	76
סה"כ	834	245	1,079

ליום 31.12.2022

תפקיד	מגזר ההנדסה	מגזר תוכנה ובקרה	סה"כ
מנהלים	109	71	180
כח אדם מקצועי	713	137	850
מנהלה	81	26	107
סה"כ	903	234	1,137

יובהר כי בגדר מנהלים נכללים גם מנהלי מחלקות מקצועיות ומנהלי פרויקטים.

הקיסון במצבת כח האדם המקצועי במגזר ההנדסה נובע מקיסון בהיקפי הפעילות בישראל, ומהליך התייעלות שננקט בחברות המגזר במערב אירופה.

הגידול במצבת כח האדם המקצועי במגזר תוכנה ובקרה מיוחס להמשך גידול בהסכמי השירות והתחזוקה, המצריך גיוס כח-אדם מקצועי לצורך עמידה בהתחייבויות החוזיות כלפי לקוחות מגזר הפעילות.

10.5.3. לפרטים בדבר התחייבויות בשל הטבות לעובדי הקבוצה בארץ ובחו"ל, ראה באור 16 לדוחות הכספיים.

10.5.4. לחלק מחברות הקבוצה אין עובדים משלהן ופעילותן מתבצעת באמצעות עובדי החברה, וזאת כנגד תשלום עבור שירותי הנדסה ודמי ניהול לחברה.

10.5.5. החברה מחלקת מעת לעת מענקים לעובדים, לרבות נושאי משרה ובעלי עניין, לפי החלטת הנהלת החברה (ובמקרה של נושאי משרה או בעלי עניין - גם לאחר קבלת אישור ועדת התגמול ו/או הדירקטוריון ו/או האסיפה הכללית, לפי הצורך, ובהתאם לתוכנית התגמול שאומצה ואושרה על ידי האסיפה הכללית של בעלי המניות), המושפעת, בדרך כלל, מהתוצאות העסקיות של החברה.

בנוסף, זכאים עובדים בכירים (לרבות מנכ"לים של חברות בנות בקבוצה ומנהלים נוספים) למענקים, בכפוף לעמידה ביעדי רווחיות של החברות הבנות, בהתאם לתוכנית התגמול הנזכרת לעיל.

10.5.6. הדרכה מתבצעת בכל מגזר פעילות בנפרד על פי הצרכים המקצועיים הרלבנטיים

למגזר הפעילות ולפי רמת הדרישות המקצועיות מכל בעל תפקיד. הדרכה והשתלמויות מבוצעות בעיקר באמצעות הדרכה פנים ארגונית או על ידי מומחים חיצוניים, וכן באמצעות גורמים חיצוניים (ימי עיון וקורסים). תקציב ההדרכה וההשתלמויות נקבע בכל תחום פעילות בנפרד. תכנית הדרכה כלל ארגונית תיושם רק לגבי נושאים מיוחדים.

10.6. תנאי העסקה של נושאי משרה מקרב בעלי הענין

10.6.1. תנאי העסקת מנכ"ל החברה, שהינו בעל ענין בחברה

לפרטים בקשר עם העסקת מר ארנון אהרון, המכהן כמנכ"ל החברה ומעניק שירותי ניהול לחברה, ראה באור 28.א. לדוחות הכספיים.

בדבר תשלומים בתקופת הדוח לנושאי משרה בכירה בחברה ראו תקנה 21 לפרק ד' - "פרטים נוספים" המצורף לדוח זה.

10.6.2. ביטוח, פטור ושיפוי לדירקטורים ונושאי משרה

לפרטים בקשר עם הסדרי ביטוח, פטור ושיפוי לדירקטורים ונושאי משרה שבתוקף בתאריך הדוח, ראה הפירוט הניתן בקשר עם תקנה 29.א. בפרק ד' – פרטים נוספים על התאגיד.

10.6.3. מדיניות תגמול

החברה אימצה תכנית מדיניות תגמול המוחלת על נושאי המשרה הבכירים בחברה (להלן: "תכנית התגמול"). תכנית התגמול נדונה ואושרה בועדת התגמול של דירקטוריון החברה ובדירקטוריון החברה, והובאה לאישורה של אסיפת בעלי המניות של החברה. ביום 31.10.2022 אישרה אסיפת בעלי המניות של החברה את עדכון מדיניות התגמול בהתאם להוראות החוק, וזאת לאחר שהתכנית עודכנה ואושרה על ידי ועדת התגמול ודירקטוריון החברה.

לפרטים בדבר תכנית התגמול, ראה מסמך מדיניות תכנית התגמול של החברה אשר צורף כנספח לדוח מיידי (משלים) בדבר כינוס אסיפה כללית של בעלי המניות, שפורסם במגנ"א ביום 12 בספטמבר, 2022, מס' אסמכתא 2022-01-094458.

10.7. הון חוזר, מימון ואשראי

להלן פרטים אודות ההון החוזר (אלפי ש"ח):

סך הכל	התאמות (לתקופה של שנים עשר חודשים)	הסכום שנכלל בדוחות הכספיים	
302,009	----	302,009	נכסים שוטפים
211,771	----	211,771	התחייבויות שוטפות
90,238	----	90,238	עודף הנכסים השוטפים על ההתחייבויות השוטפות

לפרטים בנוגע להון החוזר במגזר פעילות תוכנה ובקרה, ראה פסקה 9.11 לעיל.

להלן פירוט בקשר עם המימון והאשראי שנלקח על ידי חברות הקבוצה, (בפסקה זו "הקבוצה"- חברות הקבוצה הרשומות בישראל. לגבי חברות הקבוצה הרשומות בחו"ל ניתן תיאור נפרד במסגרת התיאור להלן):

10.7.1. הקבוצה מממנת את פעילותה, בעיקר מהונה העצמי ואשראי בנקאי לזמן קצר. לפירוט מצבת האשראי של הקבוצה ליום 31.12.2023 (באלפי ש"ח), ראה באור 13 לדוחות הכספיים.

לחברות הקבוצה בישראל ובחו"ל מסגרות אשראי כספיות ומסגרות להוצאת ערבויות, שסוכמו עם בנקים מקומיים, כמפורט בטבלה להלן (באלפי ש"ח):

ניצול אשראי ערבויות	מסגרת אשראי ערבויות	ניצול אשראי כספיות	מסגרת אשראי כספיות	
25,705	64,500	25,825	66,224	ישראל
4,537	12,035	5,387	16,046	מערב אירופה
1,372	3,009	357	3,009	מזרח אירופה
31,614	79,544	31,569	85,279	סה"כ

10.7.2. לפרטים בדבר התניות פיננסיות בהן התחייבה החברה כלפי בנקים המעניקים לחברה מסגרות אשראי, ראה באור 17.ג. לדוחות הכספיים.

לפרטים בדבר התניות פיננסיות בהן התחייבה חברת הבת שימקוטק כלפי בנק המעניק לה שירותים בנקאיים, ראה באור 17.ג. (2) לדוחות הכספיים.

לפרטים בדבר אשראי הספקים שמקבלת הקבוצה ואשראי הלקוחות שהיא מעניקה, ראו פסקאות 8.10 ו-9.11.2 לעיל.

10.7.3. החברה ערבה בערבויות חברת אם (חלקן ערבויות בנקאיות שנתנו מתוך מסגרת הערבויות של הקבוצה) להבטחת קיום התחייבויותיהן של חברות בנות בקבוצה כלפי לקוחות, וכן להבטחת פירעון התחייבויותיהן של חברות הקבוצה כלפי גורמי מימון שאינם בנקאיים. בנוסף, ערבה החברה כערבות חברת אם לקיום התחייבויותיהן של מספר חברות בנות כלפי גורמי מימון בנקאיים, המעניקים אשראי לחברות הבנות בקבוצה.

10.7.4. החברה ערבה לבנק מקומי ברומניה, להבטחת קו אשראי בהיקף מרבי של 1,500 אלפי אירו, לודן רומניה מנצלת סך של 431 אלפי אירו מתוך מסגרת האשראי האמורה.

10.7.5. ליום 31.12.2023 עמדה יתרת הערבויות הבנקאיות שהוצאו עבור קבוצת לודן כערבויות לביצוע התחייבויות ו/או כערבויות כנגד קבלת מקדמה ו/או כערבויות במסגרת הצעות למכרזים, על סך של כ-31.6 מיליון ש"ח.

10.7.6. מימון קבוצת לודן הולנד

ההון של לודן הולנד, חברת האם של KH הולנד, ליום 31.12.2023 עמד על סך של כ-37.3 מיליון ש"ח. לפרטים בדבר מימון פעילותה של לודן הולנד, ראה באור 19.א. (2)

לדוחות הכספיים.

10.7.7. מימון לודן רומניה

ההון של לודן רומניה, ליום 31.12.2023 עמד על סך של כ-3.8 מיליון ש"ח. לודן רומניה מממנת פעילותה ממקורותיה העצמאיים, ובאמצעות מסגרת אשראי מבנק מקומי ברומניה, המובטחת בחלקה בערבות החברה, כאמור בסעיף 10.7.4 לעיל.

10.8. מ

לפרטים בדבר היבטי המיסוי הנוגעים לחברה ולקבוצה, ראה באור 25 לדוחות הכספיים.

10.9. דיני איכות הסביבה

ככלל, רכיבים שונים בפרויקטים מסוימים המבוצעים על ידי הקבוצה עבור לקוחותיה, מחייבים התייחסות לנושאים הקשורים לדיני איכות הסביבה החלים על הלקוחות.

במסגרת ההסכמים עם הלקוחות (לרבות בהסכמים עם לקוחות מהותיים), לעיתים מתחייבת הקבוצה לקיים הוראות הנוגעות לשמירה על איכות הסביבה, בנוסף להוראות החלות מכח כל דין. הקבוצה מתחייבת לשפות את הלקוחות בגין כל נזק שייגרם ללקוח עקב הפרה של התחייבויותיה כאמור.

בנוסף, חשופה הקבוצה לטענה, כי עקב אחריותה לביצוע פרויקטים שונים (במתכונת זו או אחרת), היא אחראית גם כי קבלני המשנה ו/או מי מטעמם יקיימו את הוראות הדין הנוגעות לאיכות הסביבה.

הקבוצה לומדת את דיני איכות הסביבה הרלבנטיים לביצוע כל פרויקט על מנת לעמוד במסגרת הדינים.

למיטב ידיעת החברה אין לקבוצה חשיפה מהותית בגין הפרת דיני איכות הסביבה.

להלן פרטים בדבר האישורים שניתנו על ידי מכון התקנים (או הגופים הרלבנטיים בחו"ל) למערכות ניהול האיכות של החברה ושל החברות הבנות.²

בתוקף עד ³	תקן	סניף/חברה בת
אוגוסט 2026 אוקטובר 2025	ת"י 2015 : ISO 9001 ת"י 2013 : ISO 27001	סניף דרום - עומר
נובמבר 2024 אוקטובר 2025	ת"י 2015 : ISO 9001 ת"י 2013 : ISO 27001	סניף צפון - יקנעם
אפריל 2025 אפריל 2025	ת"י 2015 : ISO 9001 ת"י 2013 : ISO 27001	שימקוטק
יוני 2024	ת"י 2015 : ISO 9001	למ"ת
יוני 2024	2018 : ISO 90003	למ"ת
נובמבר 2026 נובמבר 2026 נובמבר 2026	ISO 9001:2015 ISO 14001:2015 ISO 45001:2018	לודן רומניה

למיטב ידיעת החברה, הקבוצה עומדת בדרישות הדין בישראל, בהולנד, בבלגיה וברומניה.

10.11. **הסכמים מהותיים**

למעט שימקוטק, אין לחברה (לרבות חברות בנות) הסכמים בהם התקשרה, העשויים להיחשב כמהותיים.

לפרטים בדבר התקשרויותיה של שימקוטק, ראה פסקה 9.12 לעיל, לרבות פסקות המשנה.

10.12. **הליכים משפטיים**

לפירוט בדבר ההליכים המשפטיים שהחברה ו/או החברות הבנות הינן צד להם, ואשר סכומי התביעה הנומינליים בהם גבוהים מ- 2.5 מיליון ש"ח, ראה באור 17.ד. לדוחות הכספיים.

10.13. **ביטוח**

לפרטים בדבר ביטוח דירקטורים ונושאי משרה, ראו הפירוט הניתן בקשר עם תקנה 29.א. בפרק ד' – פרטים נוספים על התאגיד.

כתוצאה מתמורות בעולם הביטוח בשנים האחרונות, ובפרט בתחום ביטוחי האחריות המקצועית, חלה התייקרות ניכרת בעלות הפרמיה השנתית בהן נושאות חברות הקבוצה, צומצמו גבולות הכיסוי והתייקרו דמי ההשתתפות העצמית בפוליסות הביטוח הנרכשות על ידי החברה בארץ ובחו"ל.

להערכת הנהלת החברה, ובהתבסס על ניסיון העבר, נכון למועד דוח זה, הקבוצה אינה מצויה במצב של תת-ביטוח, והיא עומדת בתנאי הפוליסות שלה. לפרטים בדבר הליכים שנמסרו לטיפול מבטחים, ראו באור 17.ד. לדוחות הכספיים.

² הכוונה לנהלי העבודה ולדפוס הפעולה של החברה במגעייה עם לקוחות ולקוחות פוטנציאליים ולרבות נהלי עבודה ודפוס פעולה במהלך ביצועם של פרויקטים.

³ חידושם של האישורים בעתיד מותנה בהמשך עמידה בקריטריונים על פי בדיקות אותן מבצע מכון התקנים (או הגופים הרלבנטיים בחו"ל) מעת לעת. ההוצאות הכרוכות בהערכות להמשך עמידה בתקן הישראלי או בתקנים הבינלאומיים, לפי העניין, הינן בהיקף שאינו מהותי לתוצאות העסקיות של החברה.

על רקע מעמדה המבוסס בקרב חברות התעשייה בארץ המשמשות כעוגן לפעילות הקבוצה, מפנה הקבוצה את כוונת ההתפתחות בהעמקת נוכחותה בחו"ל, הן דרך חברות מוחזקות והן מתוך שיתופי פעולה עם חברות בין לאומיות אשר איתן יש נסיון ביצוע מוכח מהעבר.

בסיס הפעילות הינו באמצעות אחזקות בחברות הנדסה במדינות שונות תוך יצירת יתרון יחסי בעזרת ניסיון מצטבר העומד לרשות חברות הקבוצה, כמו גם זמינות וחשיפה למשאבי כח אדם מגוונים במדינות השונות בהן פעילות חברות הקבוצה. הביזור הגיאוגרפי מקטין את תלות הקבוצה במשק זה או אחר.

כחלק מתהליך מתמשך של גיבוש אסטרטגיית הפעילות של חברות הקבוצה לטווח הארוך, ועל רקע התמורות בתנאי השווקים בארץ ובחו"ל, מתוכנן ניתן לציין את השלכות מלחמת רוסיה-אוקראינה על שוק האנרגיה ואת הצמצום בהיקף ההשקעות בתעשייה, ובפרט התעשייה התהליכית, בישראל, זיהתה החברה מספר מצומצם של תחומי פעילות אשר עשויים, להערכת החברה, להתפתח ולהוות פוטנציאל של מנועי צמיחה לפעילות חברות הקבוצה בארץ ובחו"ל בעתיד.

מדובר בפעילות בתחום ניהול ותכנון מערכות מבנה ותשתיות, תחום מערכות ניהול צי רכב ומערכות נלוות, עם אוריינטציה לצי רכב חשמליים והרחבת הפעילות בתחום מערכות הכרטוס החכם לשווקים בחו"ל.

כל זאת ביחד עם הפעילות הקיימת של חברות הקבוצה, אשר מושקעים בהן משאבים באופן שוטף להרחבתן וצמצמתן באופן אורגני.

חלק מהצעדים בהם נוקטת הקבוצה בתהליך מימוש האסטרטגיה מפורטים להלן:

[א] בתחום מערכות מבנה ותשתיות, השלימה החברה בשנת 2022 את רכישתה של בר עקיבא, הפעילה גם בשוק בנייני המשרדים ובנייני המגורים, ובשוק התשתיות האזרחיות, שווקים בהם הפעילות של חברות הקבוצה האחרות היא מינורית. בחודש דצמבר 2023 השלימה החברה רכישת 55% בחברת יושע, חברה המתמחה בתכנון הנדסי למערכות אינסטלציה הפעילה בשווקים דומים לאלו של בר עקיבא. בכוונת החברה להמשיך ולפתח יכולות הפונות לתחום מערכות מבנה ותשתיות גם בתחומים נוספים מעבר ניהול ותכנון מערכות החשמל ואינסטלציה, בין אם בדרך של מיזוגים או רכישה, ובין אם בדרך של הרחבת הפעילות תוך הסתמכות על המשאבים הפנים ארגוניים הקיימים. **אין וודאות, כי הקבוצה תצליח בהרחבת הפעילות כאמור והיא מותנה בתנאי שוק, באיתור הזדמנויות עסקיות, בהתמודדות מול אתגר משמעותי של גיוס כח-אדם מתאים ושימורו, וביכולת החברה לחדור לשוק זה, שהינו תחרותי, והיקפו תלוי גם ברמת ההשקעות של המדינה בתשתיות אזרחיות וקידום פרויקטי בניה.**

[ב] הקבוצה פועלת להרחבת סל המוצרים של מגזר פעילות התוכנה והבקרה, תוך שאיפה להרחבת שוק הפעילות של המגזר גם לחו"ל (כיום מרביתה ככולה של פעילות המגזר

מרוכזת בישראל). במסגרת מימוש האסטרטגיה האמורה, הושלם במהלך שנת 2022 מהלך הצטרפותה של דן כמשקיעה בשימקוטק, במטרה להרחיב את סל המוצרים הקיים של החברה תוך ביצוע השקעות בפיתוח מערכות וציוד נלווה למערכות המסופקות על ידי שימקוטק, וכן לצורך הרחבת פעילותה של שימקוטק בחו"ל. אין וודאות, כי הקבוצה תצליח בהרחבת הפעילות כאמור, והיא מותנה בתנאי שוק, בניהול פיתוח המוצרים החדשים והצגתם לשוק כפתרונות מתקדמים ומובילים לפני מוצרים מתחרים דומים, בגיבוש הסכמות מסחריות בין הקבוצה ובין לקוחותיה הפוטנציאליים, באיתור הזדמנויות עסקיות בעיקר בחו"ל, בהיקף ההשקעות בפיתוח תשתיות התחבורה הציבורית, וברגולציה בארץ ובחו"ל ביחס להרחבת השימוש באנרגיה חשמלית בצי רכב בכלל, וציי רכב בתחבורה הציבורית בפרט.

למען הסר ספק מובהר, כי הערכות החברה המפורטות בפסקה 10.14 זו לעיל הינן מידע הצופה פני עתיד ואין וודאות כי מידע כאמור יתממש ו/או מה תהיה השפעתו על תוצאות הקבוצה במידה ויתממש. הערכות אלו עשויות להשתנות אם יחולו שינויים בתנאים המקרו-כלכליים והאחרים המזוהים על ידי החברה כתנאים להתממשות הערכותיה כמפורט לעיל.

10.15. מידע כספי לגבי מגזרים גיאוגרפיים

לפירוט בדבר מידע כספי בפילוח גיאוגרפי של מוקדי הפעילות של חברות הקבוצה, ראה באור 27.ג. לדוחות הכספיים.

הכנסות החברה מופקות בעיקר במטבעות אירו וש"ח, כמפורט בטבלה להלן:

מטבע	אירו	ש"ח	אחר
שיעור הכנסה	37%	61%	2%

החשיפה לסיכונים הנובעת מהפעילות בחו"ל הינה בעיקר החשיפה המטבעית, ראו באור 19.א.(3)(א)(1) לדוחות הכספיים, וחשיפה לשינויים עתידיים ברגולציה, ראו פסקה 10.16.8 להלן. לאור המפורט בבאור הנוגע לסיכוני החשיפה המטבעית, והאמצעים בהם נוקטת החברה לצמצום החשיפה, כמובהר שם, החברה סבורה כי הינה נוקטת באמצעי הגנה סבירים מפני החשיפה המטבעית.

למיטב הערכת דירקטוריון החברה, עם גורמי הסיכון העיקריים בפעילותה של קבוצת לודן, נמנים הגורמים הבאים:

10.16.1. הכנסות הקבוצה ורווחיה תלויים בהיקף ההשקעות הכללי, בישראל ובחו"ל, במדינות בהן פועלת הקבוצה ובפרט בתחום התעשייה התהליכית (הכוללת - זיקוק נפט, פטרוכימיה, מחצבים, כימיה, פרמצבטיקה ודומיהן) ובתחום האנרגיה והגז הטבעי, והם עשויים להיפגע מירידה בהיקף השקעות אלה. ההאטה ו/או צמצום הפעילות במשק עלולים לגרום לפגיעה בהכנסות הקבוצה ורווחיה.

השינויים בשווקים הפיננסיים השונים יכולים אף הם להוות גורם להאטת ההשקעות.

10.16.2. מעצם היותה חברת הנדסה, נשענת הקבוצה על מספר אנשי מפתח אשר הפסקת עבודתם עלולה להביא בעתיד לירידה בהכנסות הקבוצה וברווחיה, אולם להערכת החברה, לחברה אין תלות בהם (קרי: סיום כהונתם לא יביא לירידה מהותית מיידיית בפעילות הקבוצה).

10.16.3. ביצוע עבודות במתכונת של Turn-Key, עשוי לטמון בחובו סיכונים גבוהים יותר מאשר מתן כל יתר השירותים שקבוצת לודן מספקת ללקוחותיה. פרויקטים אלה כוללים, בנוסף לשירותי הנתר"ה, גם אספקת ציוד ועבודות הקמת מפעל. להערכה לא נכונה של אחד ממרכיבי שירותי הנתר"ה, עלות הציוד או ההקמה, עשויות להיות השלכות משמעותיות על הקבוצה, ראו גם פסקה 8 בכלל ו- 8.1.2 בפרט, לעיל. עוד יצוין כי בפרויקטים מסוג זה לא תמיד ניתן להתקשר עם ספקי הציוד בתנאים "גב אל גב" להתקשרות מול הלקוח. במקרים כאלו קיימת לקבוצה חשיפה גבוהה יותר.

10.16.4. בדרך כלל, בהתקשרויות של הקבוצה עם מזמיני העבודות (לרבות לקוחות מהותיים), מופיעות הוראות על פיהן המזמין רשאי, בהתראה כלשהי, להפסיק את ביצוע העבודה. אף כי במקרה של הפסקת עבודה, משלם המזמין לקבוצה, בדרך כלל, את התמורה המגיעה לה עד למועד ההפסקה. הפסקה של עבודה בהיקף גדול עשויה להביא לעלויות נלוות עליהן לא מקבלת הקבוצה, בדרך כלל, פיצוי כלשהו. במקרים של הפסקת העבודה כאמור, על פי רוב הקבוצה אינה זכאית לתשלום בגין אובדן רווח עתידי, אלא לתשלומים בגין עבודות שבוצעו בלבד.

10.16.5. הקבוצה בוחנת את נחיצות ביטוח חובות הלקוחות בהתאם לפרמטרי סיכון. עד כה לא בטחה החברה את חובות הלקוחות הנוכחיים שלה בביטוח אשראי. כיוצא בכך, חשופה החברה לאפשרות שלקוחות לא יעמדו בהתחייבויותיהם כלפיה. בדוחות הכספיים של החברה נערכות הפרשות לחובות מסופקים ולחובות אבודים, אולם אין וודאות כי הפרשות אלו תהיינה מספקות.

10.16.6. חשיפה מטבעית – לפרטים בדבר החשיפה של חברות הקבוצה הנובעת מפעילות במטבעות שונים, ראו באור 19.א.(3)(א)(1) לדוחות הכספיים.

10.16.7. לקוחות - כל מחלוקת עם מי מהלקוחות המהותיים של הקבוצה בכל הקשור למימוש ההסכם איתו, כמו גם קשיים פיננסיים של הלקוח ו/או בעיות רגולטוריות ו/או פוליטיות, עלולים לפגוע בהיקף תשלומי הלקוח לקבוצה ו/או בעיתוי התשלומים. הקבוצה לא ביצעה הגנה על ההכנסות מלקוחות מהותיים במסגרת ביטוח אשראי כלשהו.

10.16.8. חשיפה לדין זר - שינויים ברגולציה בחו"ל, לרבות שינוי בחקיקה ו/או בתקינה ו/או הטלת מגבלות על יבוא ו/או על יצוא, עלולים להשפיע לרעה על ההתקשרויות בין הקבוצה ובין מי מלקוחותיה בחו"ל, בכל הקשור להסדרי תשלומים בגין עבודות שבוצעו ו/או בכל הקשור להיבטי המס הקשורים בתשלומים אלה.

בנוסף, התקשרויות KH הולנד עם לקוחות, ספקים ועם עובדים כפופות לדין ההולנדי. בהתאם להוראות הדין ההולנדי, החברה מוגבלת באופן הפסקת התקשרותה עם עובדים. שינויי רגולציה בהולנד בכל הקשור להתקשרויות מעין אלה עלולים לחשוף את KH הולנד, ואת הקבוצה בכלל, להתחייבויות ו/או להוצאות בלתי צפויות.

10.16.9. חשיפה לתביעות משפטיות - הקבוצה חשופה לתביעות משפטיות ולאיומים בתביעות משפטיות, הנובעים מעצם אחריותה המקצועית ו/או מפעולותיה השוטפות. לפרטים בדבר הליכים משפטיים שהקבוצה צד להם נכון למועד דוח זה, ראו גם באור 17.d. לדוחות הכספיים.

10.16.10. תחרות – כאמור בפסקאות 8.9 ו- 9.7 לעיל, ברוב תחומי פעילותה של החברה קיים מספר רב של מתחרים, הן בישראל והן מצד חברות בינלאומיות ורב לאומיות.

10.16.11. סיכוני סייבר ואבטחת מידע – בעת האחרונה ארגונים שונים בארץ ובעולם נחשפים יותר ויותר לסיכוני אבטחת מידע ומתקפות סייבר. פעילותן השוטפת של חברות הקבוצה, הן בהיבט של צרכים פנים ארגוניים והן בהיבט של מתן שירות וביצוע פרויקטים עבור לקוחות הקבוצה, מושתתים על מערכות המידע של הקבוצה, מאגרי הנתונים, השרתים ומחשביהם האישיים של עובדי הקבוצה, אשר כולם חשופים, במידה זו או אחרת לסיכוני מתקפת סייבר או זליגת מידע.

התרחשותו של אירוע מסוג זה עשוי להשבית לפרק זמן מסוים את פעילותם של הגורמים הניזוקים, לחסום פעילותם של הגורמים הניזוקים למול לקוחות החברה, לשבש או להפריע לפעילות השוטפת של חברות הקבוצה ולהסב נזק תדמיתי לחברה או לקוחותיה. כל זאת עשוי אף להתבטא בפגיעה בתוצאות הפעילות של החברה.

על מנת לצמצם את סיכויי הפגיעה והיקפי הנזק, החברה משקיעה משאבים רבים באיתור נקודות תורפה במערכות המידע הארגוניות, ומתן מענה ופתרונות הולמים, טכנולוגיים ואחרים. החברה שכרה את שירותיה של חברה חיצונית לניטור ומעקב חשיפה למתקפות סייבר, וממשיכה ביישום תכנית העבודה בתחום אבטחת המידע, תוך ביצוע בקורות ופיקוח שוטף, לאיתור נסיונות פריצה או אירועי סייבר ומניעתם. להערכת החברה, יש בצעדים שנקטה וממשיכה לנקוט באופן שוטף כדי לצמצם את

חשיפתה לאירועי אבטחת מידע, אך כמובן, שאין בכך כדי למנוע באופן גורף הישגותם של אירועי אבטחת מידע בעתיד.

להלן טבלה המרכזת את גורמי הסיכון ומידת השפעת הסיכון על הקבוצה:

<u>השפעת הסיכון קטנה</u>	<u>השפעת הסיכון בינונית</u>	<u>השפעת הסיכון גדולה</u>	<u>תאור הסיכון</u>	<u>סוג הסיכון</u>
		+	האטה גלובלית בהיקף ההשקעות	סיכוני מקרו
		+	היקף השקעות במדינות בנלוקס ומזרח אירופה	סיכוני מקרו
	+		חשיפת מטבעית	סיכוני מקרו
	+		חשיפה לדין זר ו/או שינויים ברגולציה בחו"ל	סיכוני מקרו
	+		סייבר ואבטחת מידע	
+			פעילות מסוג Turn-Key	סיכונים ענפיים
	+		הפסקת עבודות	סיכונים ענפיים
	+		תחרות	סיכונים ענפיים
	+		אשראי לקוחות	סיכונים ענפיים
	+		אנשי מפתח	סיכונים מיוחדים לקבוצה
		+	חשיפה ללקוחות מהותיים	סיכונים מיוחדים לקבוצה
+			חשיפה לתביעות משפטיות	סיכונים מיוחדים לקבוצה