

## אורי דהן – רקע מקצועי

### לימודים

1986 - 1988 לימודים למוסמך (M.B.A.) במנהל עסקים, עם התמחויות במימון ובנקאות, באוניברסיטה העברית בירושלים.

1983 - 1986 לימודים לבוגר (B.A.) בכלכלה ולימודים משלימים במנהל עסקים באוניברסיטה העברית בירושלים.

במהלך שנות עבודתי עברתי מגוון הכשרות וקורסים בתחומים כלכליים, ניהוליים, מחשוביים ועוד.

### ניסיון מקצועי

**1995 עד היום - כלכלן, אקטואר, אנליסט כלכלי:**

מנהל משרד המספק מגוון שירותי יעוץ כלכלי וליווי עסקי וכלכלי למגוון חברות, אנשים פרטיים, מוסדות וגופים ציבוריים. העבודה כוללת ניהול צוות עובדים בכירים. תחומי עיסוקי כוללים:

א. **הכנת מגוון עבודות כלכליות, ייעוץ עסקי וכלכלי:** הערכות שווי לחברות, לעסקים ולפרויקטים, חוות דעת אקטואריות, חוות דעת מומחה כלכלי לתביעות משפטיות ולבוררויות, לתהליכי פישור/גישור, תכניות עסקיות, בחינות התכנות וכדאיות כלכלית, חוות דעת לצווי הקפאת הליכים והסדרי נושים לבתי משפט, ליווי הליכי מיזוג ורכישת חברות, תיקים למשקיעים, צירוף שותפים ופירוק שותפויות, עבודות מחקר עסקיות וכלכליות, סקירות ענפיות וניתוח מגמות ענפי, הכנה והצגת מצגות עסקיות, טיפול בקבלת הטבות מדינה במסגרת החוק לעידוד השקעות הון, הקרן לעידוד השיווק לחו"ל, גיוסי מימון ממשקיעים, בנקים ונותני אשראי אחרים, לרבות טיפול בגיוס הלוואות מקרנות ציבוריות שונות כגון הלוואות בערבות מדינה, בחינת יכולת החזר וסיכון מקבלי אשראי ועוד (פירוט תחומי התמחות בהמשך).

ב. **ניהול וליווי עסקי שוטף:** מגוון תחומי ניהול וליווי שוטף ופעיל הכוללים תחומי פיתוח עסקי ותכנון אסטרטגי, ניהול וקבלת החלטות, ניהול פיננסי, ליווי פיתוח ושיפור מערכי שיווק, תכנון וליווי תהליכים עסקיים של צמיחה ושיקום, תכנון וניהול תכניות עבודה ותקציבים, בקרה תקציבית, תמחיר, סיוע בתכנון הקמה ושיפור נהלי עבודה. בחינה, התאמה והטמעת כלים ומערכות מחשוב.

### **נקודות חשובות:**

- ✓ בעבודתי רכשתי "ראיה רחבה", כישורי ניהול מגוונים וניסיון ניהולי.
- ✓ כיהנתי כדירקטור בדירקטוריונים של חברות וגופים שונים.
- ✓ עסקתי בהדרכה והכשרה בנושאים כלכליים ועסקיים.
- ✓ רכשתי מיומנות וניסיון בהתנסחות בכתב ובעל פה.
- ✓ אני נמנה על רשימות היועצים הכלכליים והמלווים העסקיים - במשרד המסחר והתעשייה, משרד החקלאות, משרד התיירות, הסוכנות היהודית, הקרן הקיימת לישראל ועוד.
- ✓ במהלך השנים רכשתי ידע וניסיון רחבים, בשימוש מתוחכם ויעיל בכלי מחשוב מגוונים.

**1992 - 1995 מנהל כספים - חברת תשתית "זלמן בראשי":**

ניהול מערך כלכלה וכספים בחברת תשתית עם מחזור של כ- 100 מיליון ₪ לשנה. הטמעת שיפורים במערך הכספים, ניהול נושאי המימון ותזרים המזומנים בחברה, הובלת מהלכים לשיפור מערך המימון בחברה, עבודה מול בנקים וגופים מממנים, תמחור פרויקטים ועבודת כלים, ניהול שוטף ומו"מ מול ספקים ולקוחות, תכניות עבודה ותקציבים שנתיים ורב שנתיים, הגדרה, הקמה והטמעת נוהלי עבודה, הגדרת תפקידים, בחינת התאמת עובדים, תוכניות לייעול צוותי עבודה, שיפור עבודת המחשוב, בחינת תוכנות והטמעתן, הכנת דוחות ניהוליים ודוחות לפרוייקטים עתידיים להנהלה ולגורמים נוספים והצגתן.

#### 1988 - 1991 מנהל מחלקה כלכלית - בנק הדואר :

עסקתי בהכנת חוות דעת כלכליות מגוונות שמטרתן פיתוח פעילות וקידום אינטרסי בנק הדואר מול הרשויות הממונות עליו. חוו"ד אלו כללו בחינות כדאיות פיתוח שירותים שונים, סקר השוואתי על פעילויות בנקי הדואר בעולם, ניתוח מבנה ההון הרצוי לבה"ד לאחר הפרטה (שנשקלה בעבר) ועוד. ניהלתי צוות עובדים ועבודתי כללה עבודה מול מגוון רחב של גורמים בבנק ומחוץ לו.

בנוסף, עסקתי בנושאי מחשוב וניתוח מערכות מחשוב, אפיון והגדרת צרכי מערך המחשוב בבנק, תכנון, יישום, הטמעה והפקת מגוון דוחות, עם דגש לדוחות ניהוליים. שימוש נרחב ומתוחכם בגליונות אלקטרוניים ועוד.

בתקופה זו עסקתי גם בכתיבת כתבות תחקיר כלכליות עבור מגזינים עיתונאים.

#### 1986 - 1988 נציג הממשלה בחברות ממשלתיות - רשות החברות הממשלתיות, משרד האוצר :

דירקטור בחברות ממשלתיות בתחומי השיכון והאנרגיה. במסגרת זו ייצגתי את הממשלה בכ- 20 חברות ממשלתיות, הערכתי את ביצועי החברות ולווייתי אותן בתהליכי קבלת החלטות וגיבוש מדיניות עסקית, כדירקטור במועצות המנהלים שלהן.

שפות - עברית שפת אם, אנגלית ברמה גבוהה.

שירות צבאי - 1982 - 1979 מסלול לוחם בחיל השריון, מפקד טנק, מש"ק מרגמות.

- פירוט תחומי התמחות בהמשך

## פירוט תחומי התמחות

### הערכות שווי חברות, עסקים ופרויקטים

- ☑ התמחות עומק וניסיון רב וארוך שנים בביצוע מגוון הערכות שווי כלכליות לחברות, לעסקים ולפרויקטים, יישום מתודולוגיות מקצועיות וסדורות העומדת בבסיס הערכות השווי,
- ☑ שימוש במגוון גישות לביצוע הערכות שווי - היוון תזרימי מזומנים (DCF), מכפיל, רווח מייצג, גישת העלויות ועוד (מאמרים ומצגות של משרדנו בתחום הערכות שווי),
- ☑ הערכות השווי שבוצעו במשרדנו כוללות את מגוון תחומי המשק - מסחר, שירותים, תעשייה, כספים, הייטק, חקלאות, ועוד.
- ☑ הערכת השווי נעשית בהתבסס על מערכות מידע אובייקטיביות, בהתייחס לסביבה העסקית בה פועלת החברה, מבנה השוק והתחרות העומדים בפניה, מבנה הפעילות הארגונית והתפעולית של החברה, תוך ניתוח יתרונותיה וחסרונותיה של החברה יחסית לסביבה העסקית בה היא פעילה ועוד.
- ☑ הערכות שווי הנעשות במשרדנו משמשות גם לדיווח חשבונאי, לצרכי מס, לצרכי עמידה בתקנים שונים כגון IFRS, לצרכי קביעת ערך מוניטין, יישוב מחלוקות בין בעלי מניות, רכישת חברות, מיזוגים והנפקות, עסקאות עם משקיעים וייצוג משקיעים, אומדן החזקות בחברות ועוד,
- ☑ הערכות השווי מוגשות במתכונת ייצוגית, סדורה ומפורטת, ראויה להצגה בפני צדדים שלישיים, לרבות גופים פורמליים ומערכות בתי המשפט,
- ☑ תחומי שווי ייחודיים כגון אומדן שווי קניין רוחני, שווי אופציות ככלל לרבות אופציות לעובדים, תמחור הון וקביעת שיעורי היוון למגוון תחומים ייחודיים כגון לשווי פיזיים לרבות בתחומי ביטוח,
- ☑ הערכות השווי הנעשות במשרדנו סיפקו בסיס לביצוע מוצלח של עסקאות, המניבות את השווי הראוי לעסקה ללקוחותינו,
- ☑ בתחום הערכות השווי נכלל נושא ייצוג ילווי משקיעים - הכנת תיקי משקיעים למגוון חברות ופרויקטים ילווי הליכי גיוס הון,

### חוות דעת כלכליות לבתי משפט ולהליכים משפטיים ולנושאים נוספים

- ☑ ניסיון רחב ומגוון, של כ-25 שנה, בהפנת חוות דעת כלכליות ועסקיות לבתי משפט ולהליכי גישור, פישור וכד',
  - ☑ ניסיון רב בהופעה בבתי משפט ובהליכים משפטיים כעד מומחה כלכלי מקצועי,
  - ☑ חוות הדעת הכלכליות נעשות עבור בתי משפט ו/או עבור הצדדים המתדיינים ועורכי הדין של הצדדים,
- תחומי חוות הדעת שאנו מכינים נפרסות על מגוון תחומי כלכלה וכספים וכוללות:
- חוות דעת כלכליות בתחומי נזיקין - אפיון כלכלי של נזקים וקביעת גובה הנזקים כתוצאה מהפרות הסכמים, אובדן רווחים ונזקים כלכליים אחרים, ישירים ועקיפים, מחלוקות כספיות וכלכליות מורכבות ועוד,
  - חוות דעת כלכליות בנושאי משפחה וגירושין, פרוק שותפות ואיזון משאבים, אקטואריה, הערכת שווי מוניטין, הערכת שווי נכסי קריירה,
  - חוות דעת כלכליות בתחום שווי חברות, עסקים ופרויקטים, מיזוגים ורכישות, בתחומי כדאיות כלכלית והיתכנות כלכלית,
  - חוות דעת כלכליות בנושאים של תהליכי כינוס ופירוק חברות, תכניות הבראה,
  - חוות דעת כלכליות בנושאי קביעת גובה פיזיים בגין תאונות, אבדן חיים, אובדן כושר השתכרות,
  - חוות דעת כלכליות בכל הקשור בקביעת פיזיון ראוי בגין תביעות ביטוח,
  - חוות דעת כלכליות בנושאי קביעת שיעורי היוון ראויים להיוון (שווי נכסים ועסקים, פיזיים בגין נזיקים),
  - חוות דעת כלכליות בנושאי אומדן שווי קניין רוחני,
  - חוות דעת למתכננים פיזיים, בנושאים של הכנת פרוגרמות לשימושי קרקע, אפיון וקביעת השימוש באופטימאלי בכנס, קביעת תמהיל שימוש אופטימאלי בקרקע, תקצוב פרויקטים, שיטות עדיפות לגיוס הון ועוד,
- ☑ במקרים רבים חוות הדעת שהוכנו על ידנו, סיפקו בסיס טוב לפסיקה חיובית ללקוחותינו, בנושא חוות הדעת.

## **חוות דעת אקטואר**

- ניסיון רחב ומגוון, של כ- 25 שנה, כְּ-אקטואר, בהכנת מגוון חוות דעת אקטואריות ועבודות אקטואריה לצרכים שונים ומגוונים, המשמשות בבתי משפט ובהליכי גישור, פישור ועוד,
- ניסיון רב בהופעה בבתי משפט ובהליכים משפטיים כאקטואר מומחה,
- חוות הדעת האקטואריות נעשות עבור בתי משפט ו/או עבור הצדדים המתדיינים ועורכי הדין של הצדדים, תחומי חוות הדעת האקטואריות שאנו מכינים נפרסות על מגוון תחומים וכוללות:
  - חוות דעת כלכליות בנושאי משפחה וגירושין, פרוק שותפות ואיזון משאבים, אקטואריה, הערכת שווי מוניטין, הערכת שווי נכסי קריירה,
  - חוות דעת כלכליות בתחום שווי חברות, עסקים ופרויקטים, מיזוגים ורכישות, בתחומי כדאיות כלכלית והיתכנות כלכלית, הנפקות ושוק ההון וכד',
  - חוות דעת כלכליות בתחומי נזיקין - אפיון כלכלי של נזקים וקביעת גובה הנזקים כתוצאה מהפרות הסכמים, אובדן רווחים ונזקים כלכליים אחרים, ישירים ועקיפים, מחלוקות כספיות וכלכליות מורכבות ועוד,
  - חוות דעת כלכליות בנושאי קביעת גובה פיצויים בגין תאונות, אבדן חיים, אובדן כושר השתכרות,
  - חוות דעת כלכליות בכל הקשור בקביעת פיצוי ראוי בגין תביעות ביטוח,
  - חוות דעת כלכליות בנושאי קביעת שיעורי היוון ראויים להיוון (שווי נכסים ועסקים, פיצויים בגין נזיקים),
  - חוות דעת כלכליות בנושאי אומדן שווי קניין רוחני,
  - חוות דעת כלכליות בתחומי נזיקין - אפיון כלכלי של נזקים וקביעת גובה הנזקים כתוצאה מהפרות הסכמים, אובדן רווחים ונזקים כלכליים אחרים, ישירים ועקיפים, מחלוקות כספיות וכלכליות מורכבות ועוד,
  - חוות דעת כלכליות בנושאים של תהליכי כינוס ופירוק חברות, תכניות הבראה,
- במקרים רבים חוות הדעת שהוכנו על ידנו, סיפקו בסיס טוב לפסיקה חיובית ללקוחותינו, בנושא חוות הדעת.

---

## **גיוס הון, רכישות ומיזוגים, השקעות, גיוס אשראי ומענקים**

- ייצוג גליוני משקיעים - הכנת תיקי משקיעים למגוון חברות ופרויקטים וליווי הליכי גיוס הון,
- ליווי עסקאות רכש ומיזוג, ליווי הליכי מו"מ, סיוע בגיבוש מבנה העסקה, גיבוש מתכונת הגיוס (סל אופטימאלי בין מניות, אג"ח, משקיעים, אשראי וכד')
- ליווי הליכי מימון מורכבים, מימון תאגידי ומימון פרויקטים, לרבות עסקאות שיתוף בין הסקטור הציבורי לפרטי, תוך ניצול היתרונות היחסיים של המגזרים השונים, הקצאת סיכונים אופטימאלית בין המגזרים, כגון עסקאות:
- P.P.P - Public Private Partnership, P.F.I - Private Finance Initiative,  
B.O.T - Build, Operate, Transfer, B.O.O - Build, Own, Operate
- הערכות שווי, חוות דעת כלכליות, ל-ליווי הליכי רכישה ומיזוג, הערכה פיננסית לכדאיות השקעות, תמחור הון ואיגוח, בחינה מימונית של השקעות ופרויקטים, ניתוח חלופות להשקעות אלטרנטיביות,
- כלי סיוע, מסלולי סיוע, תמריצי מדינה (מענקים ואשראי), תמריצים מגופים ציבוריים אחרים ועוד
- בין מקורות המימון נכללים: הקרן לעסקים בערבות מדינה, קרן חושן, קרן עוגן, קרנות הרשות לחדשנות, קרנות עידוד השקעות הון ("מפעל מאושר") בתעשייה, חקלאות, תיירות ועוד, קרנות הסוכנות היהודית, קרן לעידוד השיווק לחו"ל, קרנות הרשות לחדשנות ועוד, קרנות הון סיכון, קרנות פרטיות ומשקיעים ועוד,

## **תכניות עסקיות, מבחני כדאיות כלכלית, מגוון עבודות וחווות דעת כלכליות ופיננסיות**

ידע וניסיון רב שנים בהכנת **מגוון תכניות עסקיות ואסטרטגיות** בתחומי המשק השונים, התכנית העסקית הינה כלי מהותי לתכנון והתווית דרך עסקית להמשך ההתפתחות העסקית, התוכנית העסקית והאסטרטגיות משמשות לתכנון ולבחינת מהלכים לפיתוח עסקי ולמימון הפיתוח העסקי וכוללות לרוב את הרכיבים הבאים: ניתוח הסביבה העסקית, אמידת הפוטנציאל העסקי, בחינת חלופות עסקיות להתפתחות, התווית אפיקי פעילות עסקיים, בחינת קווי המוצרים והשירותים ואפשרויות פניה לשווקים חדשים, בניית מודלים פיננסיים המסייעים בקבלת החלטות, הגדרת מודל פעולה עסקי נכון להגדלת ההכנסות והרווחים, גיוס אשראי ומשקיעים ועוד, התכניות העסקיות שהוכנו במשרדנו נפרסות על מגוון ענפי המשק, לרבות מסחר, שירותים, תעשיה, כספים, הייטק, חקלאות, ועוד.

חוו"ד כלכליות עסקיות על חברות ופרויקטים לגופים מוסדיים ופרטיים, ניסיון רב וידע מקיף בעריכת **מבחנים ובדיקות כדאיות ומבחני היתכנות כלכלית**, הערכה פיננסית לכדאיות השקעות, ליווי הליכי השקעות מורכבות, תמחור הון ובחינה מימונית של דמות סיכון בהשקעות ופרויקטים מגוונים, במשרדנו נערכים בדיקות כדאיות הן עבור הסקטור הפרטי והן עבור הסקטור הציבורי, בו בדיקות הכדאיות מורכבות יותר, שכן בשונה מהסקטור הפרטי המתמקד במקסום רווחים, לסקטור הציבורי נקודות ראות מאקרו כלכליות מגוונות שמטרתן שיפור הכלכלה בפרמטרים של תוצר, תעסוקה, אבטלה, גביית מס, שיפור ופיתוח כלכלי כלל משקי ועוד,

## **עבודות מחקר, כלכלי ועסקי, עבודות אסטרטגיות, ניתוחי שווקים סקירות ענפיות**

מחקר כלכלי, עבודות אסטרטגיות, תכניות מתאר, סקירות ותחזיות - כלכליות ופיננסיות עבור מגוון גופים ציבוריים, ממשלתיים, והסקטור הפרטי, תכניות מתאר בהיבטים הכלכליים, עבודות כלכליות בתחומי התחדשות עירונית, עבודות מגוונות בתחומים הנדל"ן, חוו"ד כלכליות עסקיות על חברות ופרויקטים לגופים מוסדיים ופרטיים, לקבלת החלטות השקעות ואשראי, תכניות מתאר בהיבטים הכלכליים, ניתוחים כלכליים ענפיים ובחינת מאפיינים כלכליים למבנה שווקים, עבודות המחקר והסקירות הענפיות שנעשו במשרדנו כוללות את מגוון ענפי המשק - מסחר, שירותים, תעשיה, כספים, הייטק, חקלאות, ועוד, עבודות המחקר כוללות הן את נקודות הראות של הסקטור הפרטי והן את נקודות הראות של הסקטור הציבורי,

## **יעוץ וליווי עסקי ופיננסי לחברות פרטיות ולגופים ציבוריים**

ליווי חברות ועסקים בתהליכי פיתוח עסקי, צמיחה ושיקום, הכנת תכניות עסקיות וליווי ישומן, תכנון, גיבוש ויישום אסטרטגיה עסקית, תכניות פיתוח שיווקי ויישומן, ליווי הליכי פירוק וכינוס נכסים, ליווי הליכי מ"מ ופישור במחלוקות עסקיות, ליווי במסלולי הסיוע השונים של המדינה ושל גופים ציבוריים אחרים, תכנון כלכלי ופיננסי וסיוע בקידום וניהול פרויקטים מורכבים, תמחיר, תכנון ובקרה תקציבית, בקרה פנים ארגונית, פיתוח, ניסוח ויישום נהלי עבודה,

## **פעילויות אחרות**

ניסיון רב ומגוון בניהול, כחברים פעילים, כיועצים מלווים - בחברות, ובהנהלות תאגידים (דירקטוריונים) בניית מערכי הרצאות ותוכניות לימוד, מתן הרצאות והדרכות במגוון נושאים כלכליים ועסקיים - ניהול, פיתוח עסקי ושיווקי, פיננסיים, נהלים ועוד. כתבות תחקיר כלכליות לכתבי עת כלכליים ופיננסיים, לעיתונות, למגזינים מקצועיים במגוון נושאים