



**תעודת זהות**

**עו"ד דורון ארבל**

**אישי:** בן 62, נשוי ואב לארבעה מקריית אתא

**מקצועי:** עו"ד

מומחה במסים, בעל תואר ראשון במשפטים, ותואר שני במינהל ציבורי מאוני' חיפה. כיהן כיו"ר רשות המסים, מנכ"ל בנק הדואר ויו"ר שיוכו ובינוי

**עוד משהו:** אוהד בית"ר ירושלים, מרבה ללכת למשחקים

צילום: יוחנן גולד

**יו"ר חברת החשמל**

# "אני רוצה לראות שיעשו ליצרון פרטי מה שעשו לי"

אנרגיה, תמורת 9 מיליארד שקל. אותה רפורמה קבעה לא רק שחברת החשמל תישאר מונופול טבעי במקטעי ההולכה והחלוקה, היא גם אסרה עליה להגדיל את כושר הייצור, או לשלף יחידות חדשות. ארבל סבור כי בהקשר זה נדרשת חשיבה מחודשת. "הרפורמה אסרה עלינו להגדיל כושר ייצור. מי שחשב על הרפורמה רצה תחרות. זה מצוין, אבל לא כל מה שהיה או נכון להיום. חשבו או על מתכונת משק החשמל אולי שנה קדימה. זה לא נכון לעכשיו. מי חשב על כמותי כלי הרכב החשמליים שיש? על פתרונות אגירה? על הספק כה גדול שנדרש למשק?"

דורון ארבל החליק לכיסא יו"ר חברת החשמל במהלך מלחמה שהציבה שלל אתגרים, עם רפורמה שלא עובדת בעיניו ומנכ"ל דומיננטי • עכשיו הוא דורש מהמדינה וראות: "אין מנגנון. אני לא יודע אם הרגולטור ישנה את הכללים תוך כדי משחק"

אם תגדילו ייצור, התחרות עלולה להיפגע. "יש חוסר במשק האנרגיה. הבעיה המרכזית היא שהתחנות הקיימות שלנו הולכות ומוזקנות, צריך להחליט מה עושים לגביהן?"

מזון ההשלכות? "תהיה ירידה בהספק, החוק לא מאפשר לי לשרוג יחידה קיימת. ככל שהיא יותר ישנה, הנצילות יורדת וההספק נפגע. יחידה ישנה יודעת לייצר 400 מגהוואט, וחדשה 600 מגהוואט. זה אינטרס ציבורי, אז הארונים הנכבדים צריכים להחליט לגבי התחנות הישנות. יש את תחנת גור עם שתי יחידות ייצור שהמדינה צריכה להכריע לגביהן ב'2025. זה בסדר שיגידו להקים תחנות חדשות, אבל בעוד כמה שנים הן יקומו".

העמדה של ארבל בדבר חיוק יכולת הייצור מנוגדת לעמדת האוצר, כפי שהשתקפה מרביי סגן הממונה על התקציבים איליה כץ בכנס המכון הישראלי לאנרגיה וסביבה. הוא סיפר כי באוצר בונים תוכנית המשך

ההולכה, חלוקה ואספקה - והרפורמה הייבה את חברת החשמל למכור תחנות כוח, כך שתפסיק להיות מונופול במקטעי הייצור וכיום היא עומדת על כ-30% מהשוק. בשנים האחרונות מכרה חברת החשמל את תחנת רמת חובב לשיכון ובינוי תמורת כ-4.25 מיליארד שקל ואת תחנת הגית מורה לארלטק תמורת 1.6 מיליארד שקל. גם אלון תבור נמכרה תמורת 1.9 מיליארד שקל לקבוצת MRC. בנובמבר 2023 הוכרע המכרז המשמעותי ביותר למכירת תחנת הכוח אשכול, לדליה

ניהול מערכת החשמל לתרחיש של הפסקות חשמל משקפות 6.5 שעות אי-אספקה של מלוא הביקושים בשנת 2027 ו-9.9 שעות ב'2028. זאת, עד פי 3.4 משעות אי-האספקה שתוכננו בתוכנית הפיתוח. עיכובים אלה, לפי גנה, עלולים להסב למשק נזקים של 776 מיליון שקל בשנת 2027 ו-2.44 מיליארד שקל ב'2028.

אבל עוד לפני העיסוק במחסור העתידי, ב'2018 יצאה לדרך הרפורמה במשק החשמל. מערכת החשמל מחולקת לארבעה סגמנטים - ייצור,

כבלים בצפון וברדרום".

מה הפערים המרכזיים שמצאתם? "בתחום הביטחון, חברת החשמל הייתה מוכנה לחירום בשל ההיכרות עם אירועי מזג אוויר קיצוני. בתחומים אחרים היו פערים, בהם מינון העובדים. המלחמה היא אירוע טראומטי למדינה, ובמהלכה צריך להוציא אנשים לשטח. יש כאוס, שומעים 'האמס כבש בסיסים', אבל עדיין צריך לספק חשמל. ניהולני ארגונים גדולים, את רשות המסים עם 6,000 עובדים, את שיוכו ובינוי - ואנשים עם מוטיבציה כזו לא ראית".

בתוכנה, שמונה כ-11 אלף עובדים, עמלו גם על כמות הרמה ממוגנת לטובת תיקונים של קווי חשמל. "העובדים נדרשו לעלות לגובה 40-50 מטר. בגבול ובגליה, כי הצבא לא נותן לפעול באור, ולתקן כבל לטובת חשמל לבסיסים, למי שנשארו ביישובים, לכיתות כוננות, ללול, לרפת. החברה לא הייתה ערוכה והיינו צריכים לראג לבמות הרמה ממוגנת. ביצענו גם תרגולים של פריסת תחמי"שים ניידים, למקרה של פגיעה".

**"תהיה ירידה בהספק"**

במהלך המלחמה הפגינה מערכת החשמל הישראלית עמידות, אך מצבה מעבר לפינה עלול להיות כבי רע. ברוח של המבקר, שעסק גם בסוגיית מיוש תוכניות הפיתוח, הוא שפך אור על ההערכות למחסור כרוני קרב באנרגיה. לפיו, תוצאות סימולציה שערכה גנה



# תודה!

## קריאה אחרונה לקחת חלק

# GALA DINNER

ארוחת הערב השנתית 2025

# 29.01.25

כ"ט בטבת תשפ"ה | 19:00 | אוניו, רח' השרון 1 קריית שדה התעופה

מופע של האומן והיוצר עידן רייכל מנחה: אדוה דדון

### מקבלי האותות לשנת תשפ"ה 2025

אות "אשת השנה"	אות השותף המתנדב
גב' יעל אקשטיין - נשיאה	אות השותף החברתי
הקרו לידידות International Fellowship of Christians and Jews	ישראלקרם
אות השותף המעמיק	ישראלקרם



כלל ההכנסות הינם לטובת מוטבי העמותה  
לידע נוסף אודות העמותה: [www.jaffainstitute.org/he](http://www.jaffainstitute.org/he)  
לרכישת כסות לארוחת הערב השנתית  
שדר: 050-5680764, 03-6832626 | [Chezky@jaffainst.co.il](mailto:Chezky@jaffainst.co.il)

לשמור על איתנות פיננסית, זה אומר לעקוב אחרי מבנה החוב, הכנסות, EBITDA, יחס חוב להון, כי בלי אלה, כל מה שאמרתי הן רק מילים יפות. המצב טוב. נכון שחברות הדירוג הורידו את הדירוג למדינה וגם זה של החברה נפגע; המשמעות היא שאני זקוק לזרואות רגולטוריות."

לענתו, הוא לא מכיר חברה שהיה בתוסר ורואות כמו שלו. "אני לא יודע מה יהיה מחר. אין מנגנון. אני לא יודע אם הרגולטור ישנה את הכללים תוך כדי משחק. אני מקבל בתעריף הוצאות מסוימות שהוצאתי, ופורסים לי ל-25 שנה את הפחת. לפתע, במקום 25 שנה אומרים 30 שנה, או 35 שנה. זה משנה את התורים. אני רוצה לראות שיעשו זאת ליצור חשמל פרטי. עשו זאת, וכל הבנקים יצחקו."

מה אומרים בראתה מציף זאת לרשות החשמל?

"זה המצב, תחילה ככה. על עלויות המלחמה גם לא קיבלתי שיפוי. בתחום הסולר באו כיום בחור אחר ואמרו לקנות סולר זרוע. הדירקטוריון אמר 'עלינו'. באנו לרגולטור ואמרנו 'תגיד מה לעשות עם ההסבות' כי אני צריך להמתין בתור לטורבינה, ואחר כך אבל הדירקטוריון נתן הוראה לחברה, כיצענו הזמנה. המשימה שלנו היא לשמור על האיתנות הפיננסית וגם שחברות החשמל תמשיך להתקיים. מוזמנים להשתמש בנו, אבל אם לא רוצים - לא צריך."

בתור יו"ר רשות המסים לשעבר, מה עמדתך בנוגע להעלאת המע"מ ומוסי הרווחים הבלואים, שהחברות שילמו עליהם רק מס של 23%?

"הייתי יו"ר הוועדה בסיבוב של חוק הרווחים הבלואים ב-2011. כעת יש מלחמה, וצורכי המשק מחייבים צעדים דרסטיים, אולם הממשלה תמיד צריכה לחשוב על צעדים מעוררי צמיחה, ובתוך כך לשרר יציבות. המגזר העסקי מחפש יציבות במערכת המסים, ברגולציה. משק שכל הזמן משנה את ההחלטות לא משרד המשכיות. אי אפשר לבנות כך דברים. אי אפשר לשנות כל הזמן החלטות רגולציה. זה לא משרד מסר חיובי למי שרוצה להשקיע בישראל. מיסוי דרוקני ברמות מדכאות צמיחה לא מועיל. בנימין נתניהו כשר אוצר הוריד את המסים, כי הבין שזה מעורר צמיחה. אמנם לקבל מעט, אבל יחזור יותר. אני מקווה שהמדינה מסתכלת על כיצד מעוררים צמיחה ולא עושים אובדן רגולציה שמכבידה על המשק."

מרות החשמל נמסר בתגובה: "המעוררות בנושא חוסר הוודאות הכלכלית מתנפצות אל מול העובדה שחברת חשמל נמצאת בחוב הכי נמוך ובמינוף הכי נמוך גם בזכות פעולות הרשות. רשות החשמל תמשיך להגן על הצרכנים מפני בקשות קיצוניות של חברת החשמל, שעלולות לייקר את התעריף ב-10% יותר". מחברת נגה מנסר: "אנו בתקופת שיא בביקוש, ולכן, מתוך אחריות וניהול סיכונים, אנו לא יכולים לוותר על יכולת של 575 מגהוואט למשך חודש רצוף. אין מרוב על חוסר אומץ, לאלא על שמירת שרירות המערכת לטובת אבטחת אספקת חשמל לתושבי ישראל."

מיסוי דרוקני ברמות מדכאות צמיחה לא מועיל. זה לא משרד מסר חיובי למי שרוצה להשקיע בישראל. נתניהו כשר אוצר הוריד מסים, כי הבין שזה מעורר צמיחה"

בהפעלת תחנות וברשתות הולכה. הם רצו מומחים, התקשרתי לשפיגלר, והוא ענה 'בשמחה רבה, אבל תרע שברשות החשמל לא מסכימים שנעשה עבודה בחוץ'. שגרירה רוצה לקרם את יחסי החוץ, יש לנו ידע מעריכים אותנו, אז למה לא לסייע?"

### "האגו נשאר בחוץ"

ארבלי (62), אב לארבעה, היה שנים רבות בשירות הציבורי, שנתר קרוב לליבו. ויש לו מה להגיד על האופן שבו הוא מתנהל. "צריכים להשקיע באנשים, באופן שירות. המפתח הוא טיפול נכון בהון האנושי. כשבאני לחברת החשמל, אמרו לי שיש בעיה בניסו ובשימור מהנדסים. ביקשתי מספרים. יש 1,950 מהנדסים, כ-19% מכוח האדם של החברה. שאלתי כמה גייסו בשנים האחרונות, ענו 495 מהנדסים. כמה עזבו? כמעט 25%. לאחר שהושקעו בהם קליטה, הכשרה - הם עזבו. מתברר שבחלק מהמקצועות למשל אין אופק קידום. אם יודעים לתת לעובד אופק שירות, שייכות, גאווה לבוא לעבודה, וגם לתגמל נכון - האנשים הטובים נשארים".

חברת החשמל ציפה לארבלי מנהל אחר עתיד נסיון בשירות הציבורי, המנכ"ל מאיר שפיגלר, שנחשב לדומיננט במיוחד. ארבלי שופך אור על מערכת היחסים נוכח אופייה השונה בתכלית: "בכניסה לדלת יש מוזה, לידה יש תיבה, ואת האגו משאירים בחוץ. ככה הכול נפתר. אני ומאיר רואים את טובת העובדים והחברה, אז על מה נגיב? סטרי העדיפויות הם המדינה, משק החשמל והעובדים, גם שלי וגם שלו. אין מחלוקת".

זה המנכ"ל הכי דומיננטי שהתמודד דדת איתו?  
"זה מזל, אחרת לא בטוח שהייתי בא. אני אוהב מנכ"ל דומיננטי, מוערך. כזה שכלכלת לרוחלוציות. מנכ"ל דעתן ודירקטוריון דעתן מאפשרים הצלחה. יסמנים לא יביאו הצלחה. אם יש לך ביטחון עצמי - תבחר אנשים טובים ממך. הם ירימו אותך. זו הנוסחה".  
שלוש שנים קדימה, איפה אתה רוצה לראות את חברת החשמל?  
"גורם משמעותי ומשפיע במשק החשמל, לטובת האזרחים והעובדים. יש לי מחויבות לעובדים ולפנסיונרים, מדובר ב-20 אלף איש. הפנסיונרים נרתמו במלחמה, מפעילי מלגות דחפורים ביקשו לעלות סמוך לחוץ".  
מבחינה תזרימית?  
"המטרה שלנו כדירקטוריון היא

לרפורמה, שבעקבותיה חברת החשמל תנתק לחלוטין ממקטע הייצור. האפשרויות שנבחנו הן יצירת חברה ממשלתית אחרת 30% הייצור שחברת החשמל מחזיקה, או מכירת כל יחידות הייצור שנתרו.

בה בעת, שר האנרגיה והתשתיות אלי כהן כבר פועל כדי שיתאפשר לחברת החשמל לרכוש יחידות ייצור ניידרות (פיקורות), מערכות ייצור באמצעות טורבינות גז ומבוססות על מנוע סילוני. "השר מכיר זאת", משיב מולו את נושא ההספק, הפיקורות מיועדות רק לשעות "פיק", בהן הן מייצרות 20%-30% יותר.

בכל הנוגע להקמת יחידות ייצור בתחנות הכוח, לארבלי יש ניסיון משיכון ובינוי. "הייתי יו"ר שיכון ובינוי שקנה מחברת החשמל שתי תחנות כוח. לאחר שעולים על הקרקע ובונים זה לוקח ארבע שנים, אבל לפני כן יש לטפל באישורים. יש גם תור אצל יצרני הטורבינות. במקרה הטוב, התהליך כולו לוקח 6-7 שנים. למה? יש תחנות קיימות של חברת החשמל ורואים באתר הגית למשל, שיש שתי יחידות ייצור אבל שטח ענק של עשרות דונמים עם קווי הולכה ברוטטוריקה. אנחנו יודעים לייצר תחנות חדשות בתוך שנתיים, להביא 1,200 מגהוואט הספק. זה טוב או לא טוב לתחרות?"

### "מי שהיה בארץ, ברח"

פריקט אחר באחריות חברת החשמל מתעכב כבר שנים. עד 2026 אמורה החברה לסיים הסבה של שתי יחידות ייצור פחמיות לגז טבעי, שתיים באורות רבין וארבע ברוטנברג. לציון יש שתי יחידות ייצור חדשות באורות רבין, מחז"מ 70, שקיבל השבוע טופס 4, ומחז"מ 80, שהיו מיועדות לפעול עד סוף 2022. העיכובים החדל עורר לפני ימיו של היו"ר החדש, ובכל זאת הוא מגן עליהם.

אנשים שכחו מהקורונה, כשאף אחד לא בא לארץ, כולל GE, ומי שהיה, ברח. ואז המדינה נכנסה למלחמה ולא רצו לבוא. אי אפשר לשפץ תחנות כוח בלט דרוק. אנחנו שולחים מהנדסים להרבות, עושים לימודי זום, אבל יש עיכובים. יצרני החשמל הפרטי קיבלו ארכות של תשעה חודשים בגלל קורונה, ושל 16 חודשים בגלל מלחמה. חברת החשמל לא קיבלה חודש אחד הארכה. בהסבות, על הפרק יש את הקמת 80, 70, מתוך ארבע ברוטנברג סימנו שתיים ומחכים לאישור נגה הלפסיק פתח ובמשך שבועיים להורים גז לוודא שמוכן, אך בגלל החורף ייקח זמן עד שנגה תקבל אומץ".

אנרגיות מתחדשות זה עניין בר-יישום לחברת החשמל?  
"חברת החשמל יכולה לסייע למשק החשמל. עבור היעד של 30% ייצור מאנרגיות מתחדשות, חברת החשמל תשקיע 30 מיליארד שקל בחדש עד 2030. אנחנו יכולים לסייע בייצור, באגירה, במתחששות, בכל. קיבלתי טלפון מחבר סיפר כי אחת גלית פלג שגרירה בבוסניה ובאלבניה, היא אמרה שיש שם בעיה של חשמל, ושמעו שלחברת החשמל יש ידע בהקמה,