



Reorganisatiekosten van splitsing in dynamisch perspectief

Ministerie van Economische Zaken

Den Haag, 4 augustus 2005



“Bij de totstandkoming van dit rapport is onder meer gebruik gemaakt van de resultaten van het Deloitte rapport “Reorganisatiekosten splitsing energiebedrijven” dd 7 april 2005. Deze resultaten zijn door Roland Berger als uitgangspunt gebruikt voor de nadere kwantificering van de reorganisatiekosten van splitsing van energiebedrijven in de praktijk. Dit onderzoek en de daarin opgenomen verwachtingen zijn aan de hand van praktijkervaringen op basis van een “best effort” inspanning tot stand gekomen. Aan de resultaten van dit onderzoek kunnen geen rechten worden ontleend.”



Inhoud

Pagina

- | | |
|--|-----------|
| 1. Achtergrond en aanpak van het onderzoek | 4 |
| 2. Consequenties voor reorganisatiekosten als gevolg van de afwijking in het wetsvoorstel op het DTe-splitsingsadvies | 11 |
| 3. Praktijkervaringen met reorganisatiekosten bij splitsing | 17 |
| 4. Praktijkervaringen van de effecten van overnames op de structurele reorganisatiekosten | 20 |
| 5. Scenario analyse dynamische effecten van splitsing | 25 |



1. Achtergrond en aanpak van het onderzoek



Het Ministerie van Economische Zaken wil eigendomssplitsing van de netwerkactiviteiten wettelijk verplichten

- De Minister van Economische Zaken heeft op 31 maart 2004 de Tweede Kamer zijn visie op de toekomstige structuur van de energiemarkt voorgelegd
- In zijn visie geeft de Minister onder meer aan van plan te zijn de netwerkactiviteiten volledig af te splitsen van de commerciële activiteiten
- Mede op basis van deze visie is door het Ministerie een wetsvoorstel opgesteld waarmee de Gas- en Elektriciteitswet worden gewijzigd
- Op 11 oktober 2004 heeft de Minister de Tweede Kamer geïnformeerd met betrekking tot de beoogde aanpak betreffende de splitsing van energiebedrijven
- Op 18 maart 2005 is het wetsvoorstel door de Ministerraad goedgekeurd en doorgeleid naar het Kabinet van de Koningin voor beoordeling door de Raad van State
- In de tweede helft van dit jaar wordt het wetsvoorstel voor behandeling aangeboden aan de Tweede Kamer

Het Ministerie van Economische Zaken heeft om nader onderzoek gevraagd naar de reorganisatiekosten als gevolg van splitsing

- Deloitte heeft in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken onderzoek gedaan naar de reorganisatiekosten als gevolg van splitsing
- Voor haar onderzoek is Deloitte uitgegaan van een statisch perspectief
- In aanvulling op het statisch perspectief heeft het Ministerie gevraagd de gevolgen voor de reorganisatiekosten van de volgende effecten te kwantificeren:
 - de gevolgen van de aanpassing van de splitsingswet vis-à-vis het DTe-advies
 - de eerste ervaringen met splitsing in de praktijk
 - de consequenties voor de (lange termijn) reorganisatiekosten als gevolg van dynamische markteffecten zoals overnames en fusies
- Het Ministerie heeft gevraagd de nadruk te leggen op de reorganisatiekosten van splitsing in een dynamische markt (hierna dynamische reorganisatiekosten)

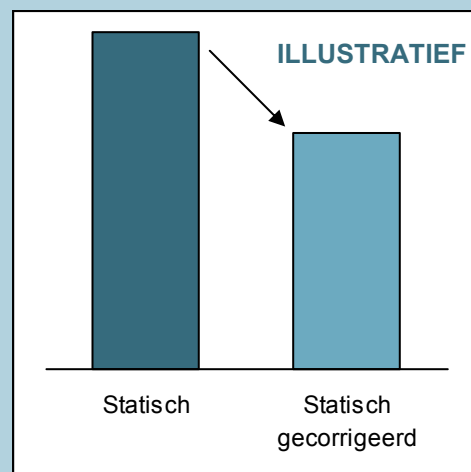
Roland Berger is gevraagd op basis van praktijkervaringen een inschatting te doen van de dynamische reorganisatiekosten

Methodologie inschatting dynamische reorganisatiekosten

Stap 1: Statische correctie

Aanpassingen
wetsvoorstel
vis-à-vis
DTe-advies

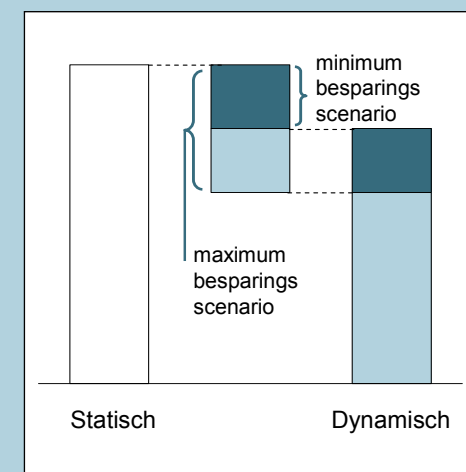
(Inter-) nationale
praktijkervaring



Stap 2: Dynamische scenario's

(Inter-) nationale
praktijkervaring

Roland Berger
benchmark
gegevens





Dit rapport heeft alleen betrekking op reorganisatiekosten als gevolg van splitsing en laat andere splitsingseffecten buiten beschouwing

✓ Uitgangspunten

- 12 Geïntegreerde energiebedrijven:
 - Cogas
 - Delta
 - Eneco
 - Essent
 - Intergas
 - NRE
 - NUON
 - Nutsbedrijf Maastricht
 - ONS
 - Rendo
 - Obragas (RWE)
 - Westland
- Huidige wetsvoorstel splitsing
- Reorganisatiekosten die direct het gevolg zijn van wettelijk verplichte splitsing, zoals ingeschat door Deloitte

Niet meegenomen splitsingseffecten X

- Cross Border Lease contracten
- Fiscale gevolgen van splitsing
- Kredietwaardigheidseffecten
- Overdracht transportnetten aan TenneT
- Alle mogelijke reorganisatiebaten die direct of indirect het gevolg zijn van splitsing, waaronder transparantiewinsten, lagere toezichts-lasten, minder coördinatiekosten binnen het concern, etc.



Bij de beschouwing van dynamische effecten is alleen gekeken naar de gevolgen voor de reorganisatiekosten van splitsing

MEEGENOMEN IN DE ANALYSE

Te behalen reducties op de door Deloitte berekende statische reorganisatiekosten van splitsing

- Schaalvoordelen als gevolg van integratie van wettelijk gesplitste bedrijfsprocessen

NIET MEEGENOMEN IN DE ANALYSE

Te behalen voordelen die niet gerelateerd zijn aan reorganisatiekosten van splitsing

- Operationele voordelen van schaalvergroting (bijv onderhoud, sourcing optimalisatie, etc.)
- Kostenvoordelen als gevolg van voortschrijdende efficiëntieverbeteringen
- Bedrijfseconomische en andere voordelen als gevolg van liberalisering

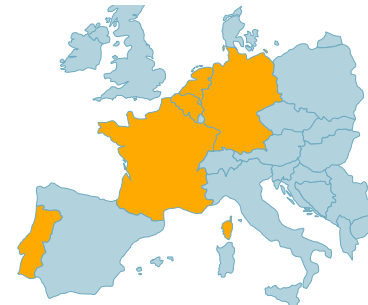
Er zijn diverse bronnen geraadpleegd om tot een inschatting van de dynamische reorganisatiekosten te komen

Geraadpleegde bronnen

1 Interviews

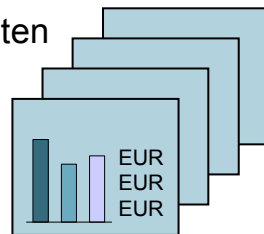
- Intergas
- NRE
- Gasunie
- Electrabel
- J. Verwer (betreffende e.ON ervaringen)

2 Internationale praktijkervaring

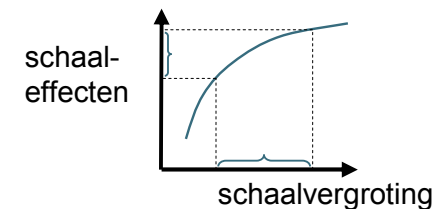


3 Rapporten en kostenmodellen

- Deloitte Reorganisatiekosten splitsing energiebedrijven
- Splitsingswetsvoorstel
- DTe-advies
- Deloitte kostenmodel



4 Roland Berger benchmark gegevens voor schaafeffecten



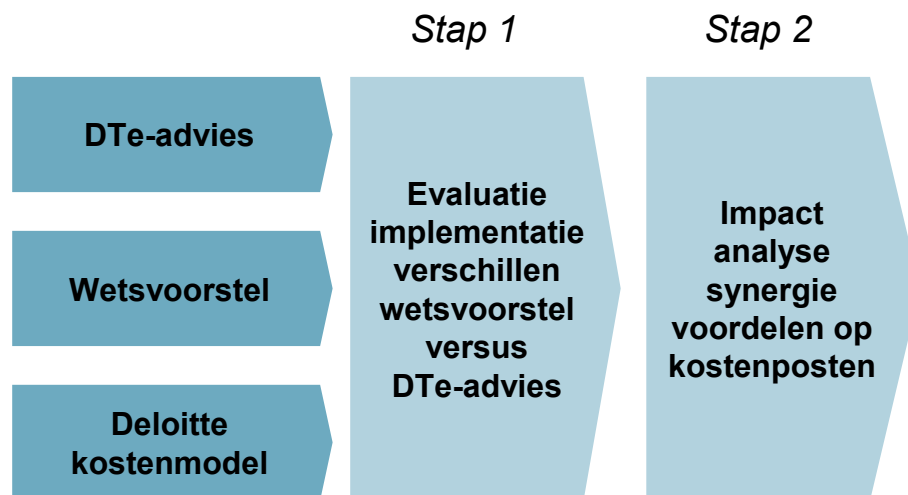


2. Consequenties voor reorganisatiekosten als gevolg van de afwijking in het wetsvoorstel op het DTe-splitsingsadvies

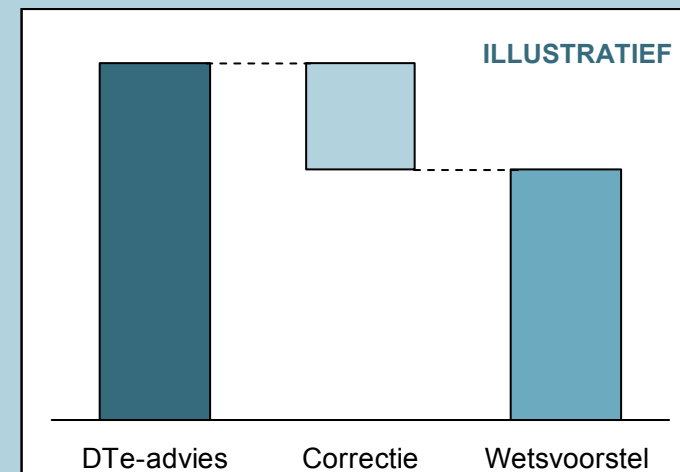


De reorganisatiekosten zijn gecorrigeerd door de resultaten van Deloitte aan te passen voor de wijzigingen in de splitsingswet

Methodiek aanpak correctie wetswijziging op kosteninschatting



Correctie op structurele kosten als gevolg van aanpassing wetsvoorstel



Het Ministerie van Economische Zaken heeft het DTe-advies op enkele punten niet of anders geïmplementeerd

AFWIJKING WETSVORSTEL¹⁾

De financiële administratie, het aanleveren van verbruiksgegevens ten behoeve van facturering en de informatie- en servicelijn

Het beheer van informatiestromen en informatiesystemen; het ontwikkelen en onderhouden van systemen, het bijhouden van het aansluitingenregister en het verzamelen en aanleveren van geaggregeerde meetgegevens

Uitbesteding van niet strategische activiteiten aan partijen actief op energiemarkt

GEVOLGEN VOOR TE SPLITSEN ACTIVITEITEN

Genoemde taken behoren niet tot de strategische taken van de netbeheerder en mogen op basis van de splitsingswet aan derden worden uitbesteed

Genoemde taken behoren niet tot de strategische taken van de netbeheerder en mogen op basis van de splitsingswet aan derden worden uitbesteed

Taken die niet van strategische aard zijn mogen aan elke zakelijke partij worden uitbesteed. Tevens aan partijen die actief zijn op de energiemarkt, waarbij ondernemingen die behoren bij de oude concernrelatie niet zijn uitgesloten

(1) : Overige implementatie aanpassingen hebben geen effect op de te splitsen activiteiten



Uitgaande van het concept wetsvoorstel hoeft een deel van de bedrijfsactiviteiten niet te worden gesplitst

Bedrijfsactiviteiten die (deels) mogen worden uitbesteed ⁽¹⁾		Bedrijfsactiviteiten die niet mogen worden uitbesteed	
Directie	Communicatie en marketing	Directie	Business performance management
Financiën	Belastingen		Corporate governance
	Consolidatie		Kapitaal- en Risicomanagement
	Financiële administratie		Strategisch beleid
ICT	Beheer ICT omgeving		Toezichthouderrelaties
	Gebruikersondersteuning	Financiën	Financieel beleid
	Planning en control		Rapportage en analyse
	Producten en diensten	ICT	ICT beleid, architectuur en standaarden
P&O	Personeelsadministratie	P&O	Beloning, beoordeling en ontwikkeling
	Veiligheid en gezondheid (EHS)		Personeels & Organisatiebeleid
	Werving en selectie		
Support	Faciliteiten		
	Inkoop		
	Juridische zaken		
	Klantcontact en facturering ⁽²⁾		

(1) : Uitbesteding is beperkt tot uitvoerende activiteiten, beleidsmatige aspecten en verantwoordelijkheden blijven bij netbeheerder

(2) : Synergiepotentieel afhankelijk van gekozen model: Netbeheerdersmodel of Leveranciersmodel

Hoewel voor sommige activiteiten splitsing wettelijk niet verplicht is, is dit in de praktijk een logisch gevolg van eigendomssplitsing

FINANCIËLE ACTIVITEITEN

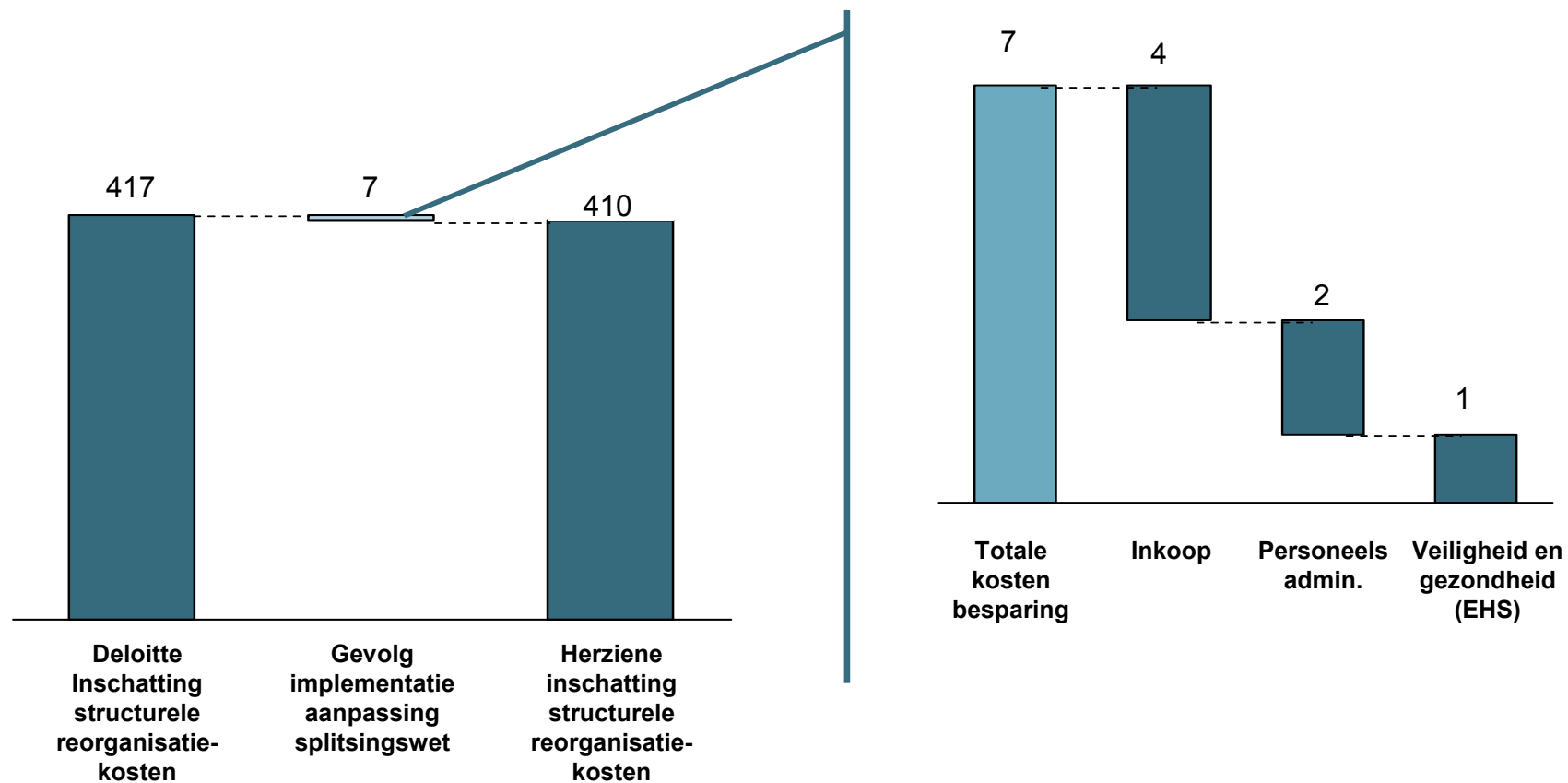
- Uitvoeren van **bedrijfskritische financiële activiteiten** door de voormalige concernrelatie is vanuit bestuurlijk oogpunt veelal niet acceptabel
- Vanwege de **commerciële gevoeligheid van informatie** zullen administratiegegevens van het netwerkbedrijf niet snel worden uitbesteed aan het leveringsbedrijf
- Op een goede manier toegang beperken tot administratiegegevens is lastig en maakt een **gedeeld administratief systeem praktisch onwerkbaar**

IT ACTIVITEITEN

- **Organisatorische en juridische splitsing vergen structurele aanpassingen aan de IT-systemen** die vergelijkbare kosten met zich mee brengen als daadwerkelijke opsplitsing van systemen
- Bestuurders en aandeelhouders zullen niet toestaan dat **bedrijfskritische applicaties en commercieel gevoelige informatiesystemen** bij de oude groepsmaatschappijen blijft. Deze activiteiten worden of als “core competence” gezien en in eigen beheer genomen of uitbesteed aan een onafhankelijke onderneming gespecialiseerd in IT-beheer

In de praktijk kunnen de structurele kosten als gevolg van de lagere wettelijke splitsingseisen met EUR 7 m afnemen

Correctie structurele reorganisatiekosten [EUR m]



* Indien alle activiteiten die niet gesplitst hoeven te worden bijeen blijven (dus naast de genoemde ook ICT en Financiën), zou de theoretische besparing op de reorganisatiekosten om en nabij de EUR 80 m bedragen



3. Praktijkervaringen met reorganisatiekosten bij splitsing



Op basis van de eerste ervaringen met afsplitsing van het netwerkbedrijf is de begroting van reorganisatiekosten geverifieerd

NEDERLANDSE PRAKTIJKGEVALLEN



Gehouden interviews met marktpartijen met betrekking tot hun ervaring met afsplitsing van het netwerkbedrijf *

INTERNATIONALE PRAKTIJKGEVALLEN



Internationale praktijkervaring Roland Berger met ontbundelingen van energiebedrijven in Europa

* Overige interviews hadden betrekking op de ervaringen met overnames door buitenlandse partijen en de gevolgen daarvan voor holding functies



Uitgaande van de eerste praktijkervaringen liggen de reorganisatiekosten als gevolg van splitsing in lijn met de begroting van Deloitte

- In de praktijk blijken de eenmalige kosten hoger maar wel in de zelfde orde te liggen als begroot door Deloitte
- De structurele kosten liggen in lijn met de begroting, de accenten verschillen echter van bedrijf tot bedrijf
 - Onderzochte splitsingen zijn veelal nog gaande, waardoor praktijkervaringen met de structurele kosten vooralsnog beperkt zijn
 - Na correctie voor efficiëntieslagen niet toe te rekenen aan splitsing, komen de structurele reorganisatiekosten op hoofdlijnen overeen met de begroting van Deloitte
 - De raming van structurele kosten voor individuele bedrijven komt overeen met de Deloitte prognoses, maar de onderlinge accenten qua kostenposten verschillen
 - De hoogte van structurele kosten op termijn is nog afhankelijk van of het Leveranciers- of Netbeheerdersmodel gehanteerd wordt



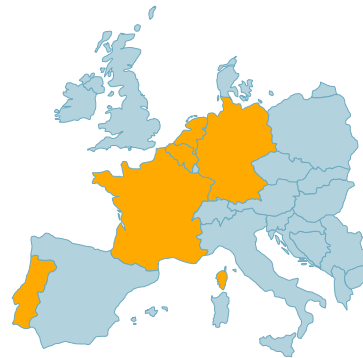
4. Gevolgen voor structurele reorganisatiekosten bij overnames

Middels (inter-) nationale praktijkvoorbeelden en benchmarks zijn de kostenbesparingen van fusies en overnames in kaart gebracht

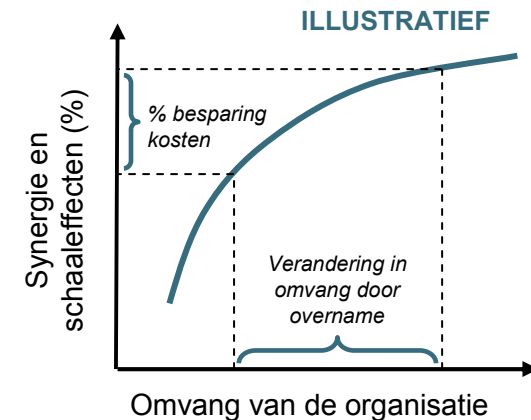
Nationale
praktijkervaringen bij
fusies en overnames



Praktijkervaringen van
Roland Berger bij
internationale fusies
in de energiesector



Internationale
benchmarks
energiebedrijven



Bij overname door een partij nog niet actief op de Nederlandse markt zijn de besparingen op structurele reorganisatiekosten beperkt

KOSTENPOST	OORZAKEN VOOR BESPARINGSBEPERKINGEN
Directie	Doorgaans wordt een lokale directie aangehouden om nationale bijzonderheden te behartigen, zoals lokale strategie, communicatie en marketing en het onderhouden van relaties met de toezichthouder.
Financiën	Om goed te kunnen omgaan met de nationale fiscale aspecten wordt meestal een financiële afdeling aangehouden. Als (tijdelijk) ook nog het oude administratiesysteem wordt gebruikt, zijn besparingen op financiële activiteiten beperkt.
IT	Praktijk leert dat de transitie naar cross-border shared services niet gelijk plaatsvindt na overname. Bovendien zijn specifieke IT-activiteiten als ondersteuning en beheerstaken lokaal georiënteerd en moeten lokaal georganiseerd worden.
Personeel & Organisatie	Een groot deel van de P&O activiteiten zijn van nature lokaal georiënteerd, waaronder werving en selectie, beloning en beoordeling, maar ook vaak de personeelsadministratie.
Support	Juridische zaken en klantcontact zijn over het algemeen nationaal gebonden door wettelijke en culturele verschillen, terwijl faciliteiten, huisvesting en facturering van nature al nationaal georganiseerd zijn.



Praktijkervaringen wijzen uit dat reductie van structurele reorganisatie kosten op zijn best op de lange termijn te realiseren zijn

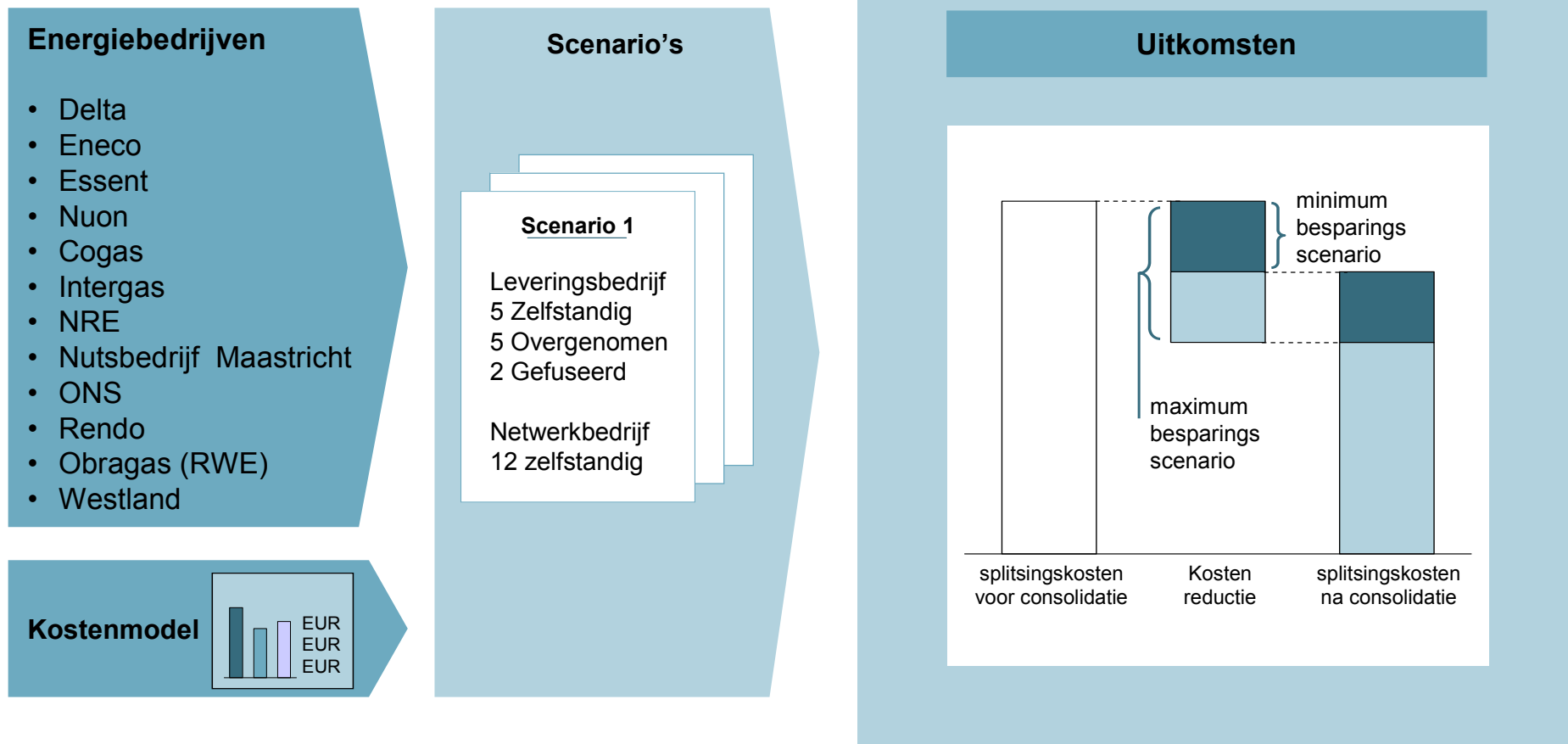
- In geval van (buitenlandse) overname is het gebruikelijk om niet gelijk na de overname in de organisatie te snijden om onrust en productiviteitsverliezen te vermijden
- Veelal worden er bij de overname ook meerdere jaren werkgelegenheidsgaranties afgegeven, waardoor personeelsreductie hoofdzakelijk beperkt is tot natuurlijke afvloeien
- Terwijl sommige buitenlandse ondernemingen pas op termijn (5 tot 10 jaar) de voordelen van cross-border shared services verwachten te realiseren, ...
- ... hangen andere ondernemingen zelfs een decentrale managementfilosofie aan en zijn de synergievoordelen ook op de lange termijn beperkt

Overnames door partijen reeds actief op de Nederlandse markt biedt meer reductiepotentieel van de structurele reorganisatiekosten

KOSTENPOST	BESPARINGSPOTENTIEEL STRUCTURELE SPLITSINGSKOSTEN
Directie	Directietaken als strategisch beleid, aansturing, communicatie en marketing, corporate governance, kapitaal- en risicomanagement en toezichthouderrelaties worden na een fusie doorgaans snel in elkaar geschoven
Financiën	Ook worden de financiële activiteiten veelal kort na de fusie in elkaar geschoven. De snelheid waarmee dit gebeurt is wel afhankelijk van de specifieke bedrijfssituatie en gehanteerde administratiesystemen.
IT	Afhankelijk van de specifieke bedrijfssituatie biedt de integratie van IT veel voordelen, in het bijzonder voor Financiën en Support, en kan binnen afzienbare tijd worden doorgevoerd
Personeel & Organisatie	In principe kunnen ook hier synergieën worden gerealiseerd, maar de mate is afhankelijk van de mate waarin het gevoerde P&O beleid en de arbeidsvoorwaarden onderling verschillen
Support	Alhoewel huisvesting en faciliteiten soms gehandhaafd blijven, kunnen voordelen van combinatie van juridische zaken en inkoop snel gerealiseerd worden. Integreeren van klantcontact en facturatie is afhankelijk van hoe snel de IT geïntegreerd wordt.

5. Scenario analyse dynamische effecten van splitsing

Met behulp van scenario analyse wordt inzicht verkregen in de mogelijk te realiseren kostenvoordelen





De afzonderlijke scenario's zijn gebaseerd op realistische consolidatieverwachtingen met een horizon van maximaal vijf jaar

- Bij het opstellen van de afzonderlijke scenario's is uitgegaan van realistisch te verwachten situaties aangaande de consolidatie van leverings- en netwerkbedrijven
- De uitkomsten van de analyse moeten voor ieder scenario afzonderlijk worden beschouwd, aangezien er geen individuele waarschijnlijkheden zijn te geven
- De scenario analyse beschouwt de effecten van dynamische marktwerking op de structurele kosten voor een periode van maximaal 5 jaar
- Kosten en baten van dynamische marktwerking op de lange termijn zijn niet geanalyseerd door de vele onzekerheden in de marktontwikkelingen op die tijdschaal



Bij het opstellen van de scenario's is voor elk van de energiebedrijven gekozen voor een van drie consolidatievormen

Onderneming gaat zelfstandig verder

- Onderneming gaat na splitsing zelfstandig verder op de energiemarkt
- Vorm kan zowel voor Leverings- als Netwerkb bedrijf gelden

Fusie met of overname door partij reeds actief op Nederlandse markt

- Fusiepartner of overnemende partij is reeds actief op de Nederlandse markt waardoor activiteiten op een nationaal niveau kunnen worden geïntegreerd en kostenreductie kan worden gerealiseerd
- Kan zowel een buitenlandse als een Nederlandse onderneming zijn, bijv. e.ON, Electrabel, Essent, NUON, etc.
- Vorm kan zowel voor Leverings- als Netwerkb bedrijf gelden

Overname door partij zonder activiteiten op de Nederlandse markt

- Overnemende partij is een buitenlandse onderneming die nog geen activiteiten op de Nederlandse markt heeft ontplooid, waardoor lokaal geen kostenreductie kan worden gerealiseerd
- Voorbeelden zijn Endesa, EDF etc.
- Vorm geldt alleen voor Leveringsbedrijf



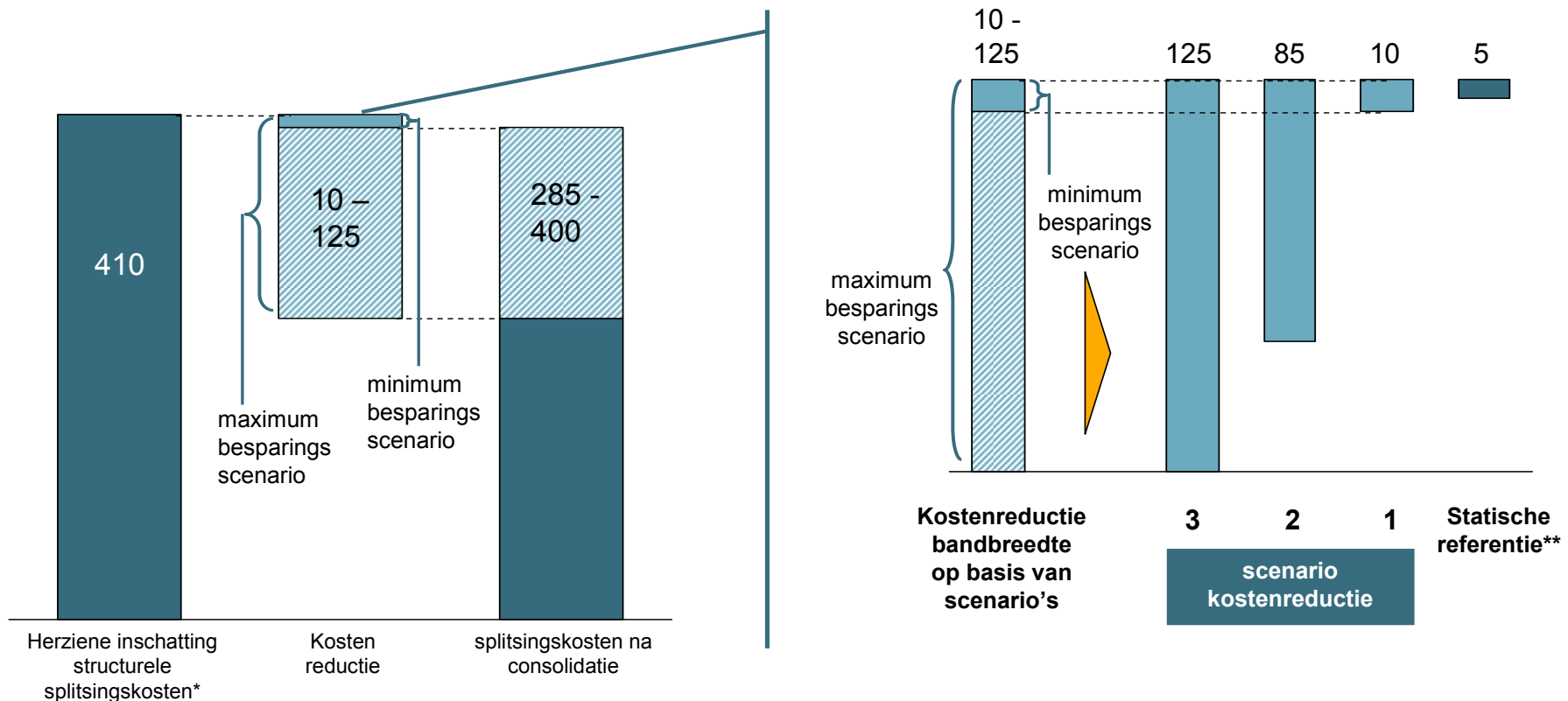
In de scenariokeuzes zijn dynamische effecten van overnames en fusies meegenomen voor zowel het leverings- en netwerkbedrijf

TOEGEPASTE SCENARIOS

Statische referentie	1 Beperkte overnames	2 Mix overnames en NL consolidatie	3 Grootschalige NL consolidatie
<p>“As is” scenario, waarbij de huidige status quo gehandhaafd blijft</p>	<p>Beperkte consolidatie van de sector door overnames door buitenlandse ondernemingen zonder activiteiten in Nederland</p>	<p>Sterke consolidatie van de sector met een mix van partijen die wel en partijen die geen activiteiten in Nederland hebben ontplooid</p>	<p>Scenario waarbij hoofdzakelijk fusies en overnames plaatsvinden met en tussen bedrijven die reeds actief zijn in Nederland</p>
<p>Grote leveringsbedrijven • 4 zelfstandig</p> <p>Kleine leveringsbedrijven • 4 zelfstandig • 2 overgenomen • 2 gefuseerd</p> <p>Netwerkbedrijven • 12 zelfstandig</p>	<p>Grote leveringsbedrijven • 2 zelfstandig • 2 overgenomen</p> <p>Kleine leveringsbedrijven • 3 zelfstandig • 3 overgenomen • 2 gefuseerd</p> <p>Netwerkbedrijven • 9 zelfstandig • 3 gefuseerd</p>	<p>Grote leveringsbedrijven • 1 zelfstandig • 2 overgenomen • 1 gefuseerd</p> <p>Kleine leveringsbedrijven • 1 zelfstandig • 3 overgenomen • 4 gefuseerd</p> <p>Netwerkbedrijven • 6 zelfstandig • 6 gefuseerd</p>	<p>Grote leveringsbedrijven • 2 zelfstandig • 2 gefuseerd</p> <p>Kleine leveringsbedrijven • 1 zelfstandig • 2 overgenomen • 5 gefuseerd</p> <p>Netwerkbedrijven • 6 zelfstandig • 6 gefuseerd</p>

Afhankelijk van het scenario liggen de structurele reorganisatiekosten van splitsing tussen de 285 en 400 miljoen Euro

Inschatting dynamische splitsingskosten [EUR m]

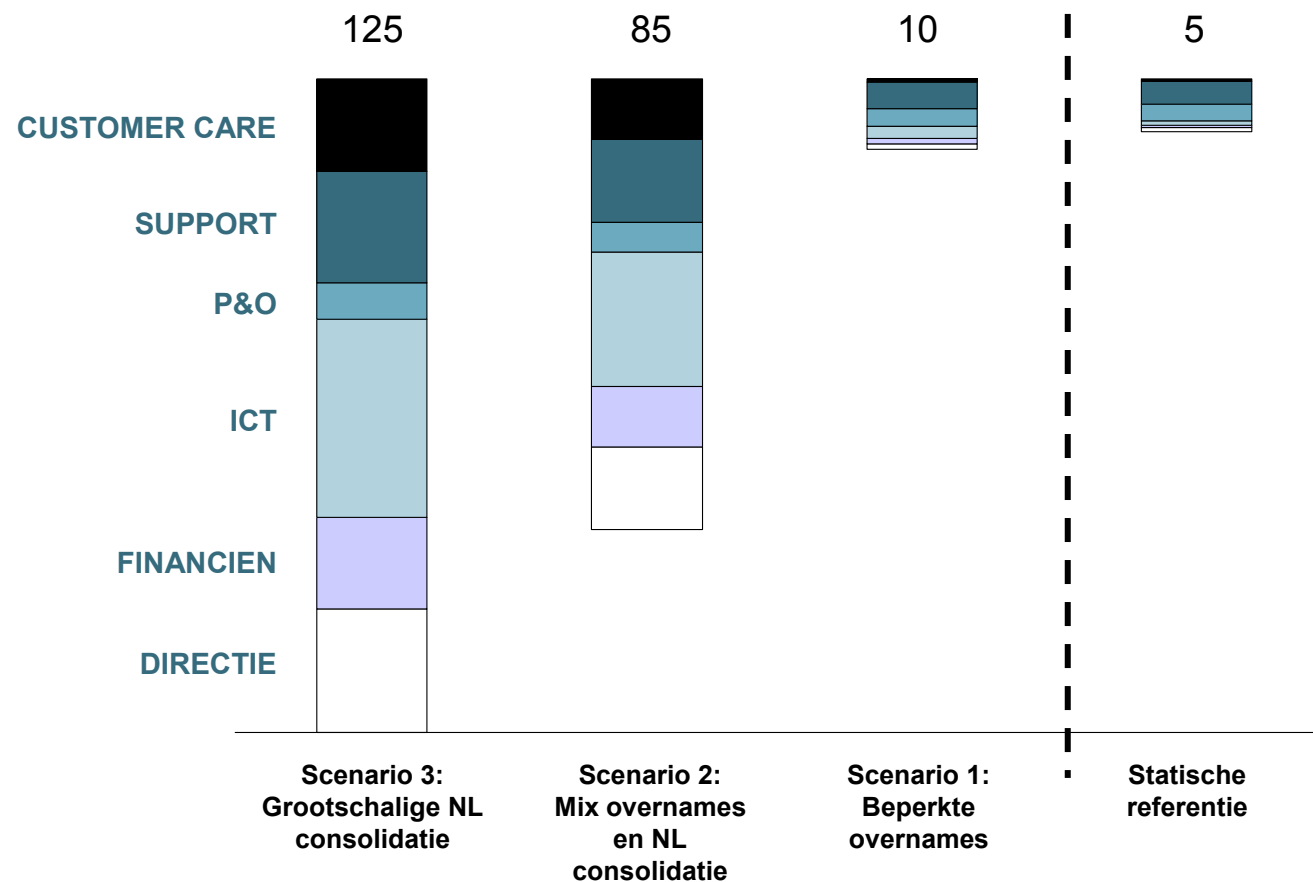


* Oorspronkelijke begroting door Deloitte van structurele splitsingskosten in een statisch perspectief, gecorrigeerd voor te vermijden splitsingskosten

** Tijdens het schrijven van dit rapport waren reeds enkele energie bedrijven overgenomen, waardoor in de uitgangssituatie naar schatting reeds EUR 5 m op de structurele kosten is bespaard

In geval van overnames door partijen reeds actief in Nederland, kan aanzienlijk worden bespaard op ICT, Financiën en Directie

Verdeling besparing op reorganisatiekosten [EUR m]





Uitgaande van dynamische markteffecten liggen de jaarlijkse structurele reorganisatiekosten tussen de EUR 285 en 400 miljoen

- Als gevolg van gewijzigde implementatie van het DTe-advies in het wetsvoorstel bedragen de statische structurele reorganisatiekosten naar schatting EUR 410 miljoen
- Uitgaande van dynamische markteffecten als fusies en overnames kan een reëler inschatting worden gedaan van de te verwachten structurele reorganisatiekosten
- Het besparingspotentieel van dynamische markteffecten op structurele reorganisatiekosten hangt af van het feit of de overnemende partij al in Nederland actief is
- Afhankelijk van het dynamische marktscenario kan er tussen de EUR 10 en 125 miljoen bespaard worden op de door Deloitte berekende structurele reorganisatiekosten
- De verwachte structurele reorganisatiekosten van splitsing in een dynamische marktomgeving liggen tussen de EUR 285 en 400 miljoen
- Deze verwachting is in overeenstemming met de ervaringsfeiten bij bedrijven die een dergelijke splitsing hebben doorgevoerd