

*Deloitte Consultancy B.V.*  
Laan van Kronenburg 2  
1183 AS Amstelveen  
Postbus 300  
1180 AH Amstelveen

Tel: (020) 454 7500  
Fax: (020) 454 7555  
www.deloitte.nl

# **Reorganisatiekosten Splitsing Energiebedrijven**

Eindrapport

*7 april 2005*

---

Uitgebracht aan: Ministerie van Economische Zaken  
directie Energieproductie  
t.a.v. drs. A.P.A.M. de Jong  
Postbus 20101  
2500 EC Den Haag

Auteur(s): Rutger van den Berg  
André Steenman

Reviewer(s): Ron Mazier

Kenmerk: 3110661200

## Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>7</b>
1.1 Achtergrond	7
1.2 Opbouw rapport	7
<b>2. Uitgangspunten, afbakening en onderzoeksmethodiek</b>	<b>8</b>
2.1 Inleiding	8
2.2 Wat is splitsing?	8
2.2.1 De splitsing leidt tot aparte volledig zelfstandige bedrijven	8
2.2.2 Uitvoerende processen zijn reeds grotendeels gesplitst	9
2.3 Afbakening reorganisatiekosten	10
2.3.1 Statisch perspectief is het uitgangspunt	10
2.3.2 Wat valt niet onder de reorganisatiekosten?	10
2.4 Onderzoeksaanpak	11
2.5 Verbijzondering reorganisatiekosten naar I&I wetgeving en DTe advies	12
<b>3. Eenmalige reorganisatiekosten</b>	<b>14</b>
3.1 Inleiding	14
3.2 Definitie van eenmalige reorganisatiekosten	14
3.3 Uit te voeren activiteiten in het kader van de splitsing	15
3.4 Raming van de kosten per activiteit	17
3.5 Totale eenmalige reorganisatiekosten	19
3.6 Verschillen tussen energiebedrijven	20
3.7 Conclusie	21
<b>4. Structurele reorganisatiekosten</b>	<b>22</b>
4.1 Inleiding	22
4.2 Definitie van structurele reorganisatiekosten	22
4.3 Inventarisatie van huidige kosten van holding en gedeelde diensten	23
4.3.1 Aanpak inventarisatie	23
4.3.2 Huidige kosten per hoofdkostenpost	23
4.3.3 Huidige kosten per subkostenpost	24
4.4 Analyse van de impact van splitsing op de structurele kosten	26
4.4.1 Aanpak impactanalyse	26
4.4.2 Initiële inschatting structurele reorganisatiekosten	27
4.4.3 Nadere analyse van belangrijkste subkostenposten	28

4.5 Vaststelling structurele reorganisatiekosten	35
4.5.1 Aanpak vaststelling structurele reorganisatiekosten	35
4.5.2 Structurele reorganisatiekosten per hoofdkostenpost	35
4.5.3 Structurele reorganisatiekosten per subkostenpost	36
4.5.4 Cumulatieve structurele reorganisatiekosten per subkostenpost	37
4.6 Conclusie	38
<b>5. I&amp;I wetgeving en advies DTe</b>	<b>39</b>
5.1 Inleiding	39
5.2 I&I wetgeving	39
5.2.1 Inhoud I&I wetgeving	39
5.2.2 Kosten I&I wetgeving	40
5.3 Advies DTe	40
5.3.1 Inhoud advies DTe	40
5.3.2 Kosten advies DTe	41
5.4 Allocatie reorganisatiekosten aan I&I wetgeving en DTe advies	42
5.5 Conclusie	43
<b>Bijlage I: Voorbeeld checklist eenmalige activiteiten</b>	<b>45</b>

## Samenvatting

### Onderzoek

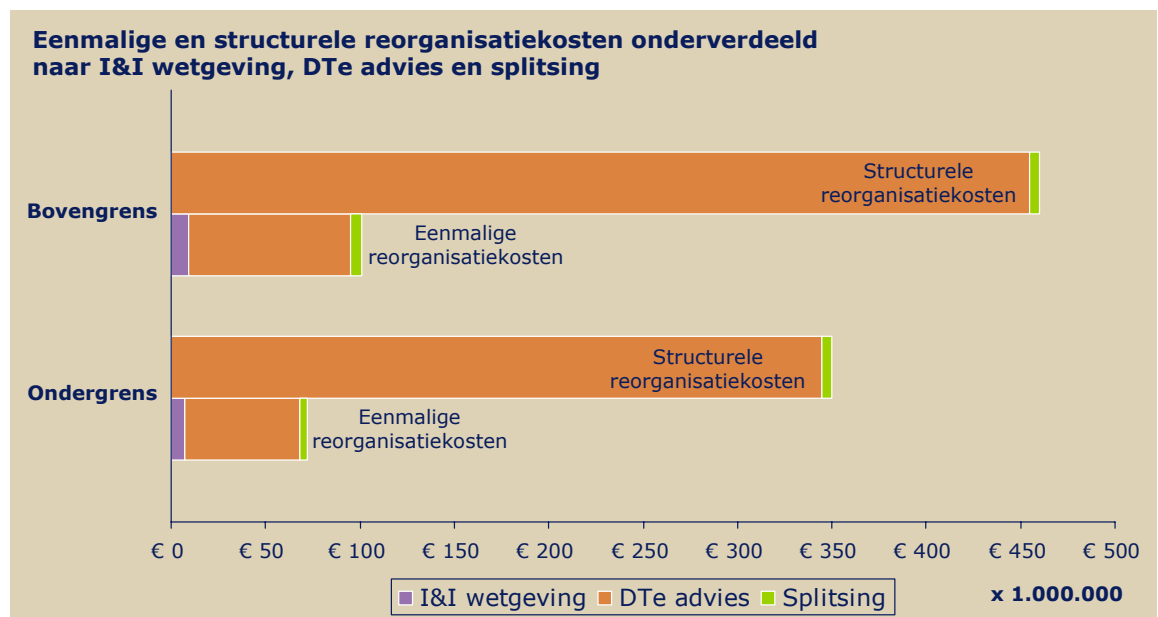
Deloitte heeft in opdracht van het ministerie van Economische Zaken (EZ) een onderzoek gedaan naar de reorganisatiekosten die de splitsing van energiebedrijven met zich meebrengt. Hierbij is uitgegaan van een statisch perspectief, waarbij de 12 geïntegreerde energiebedrijven gesplitst worden in 24 aparte bedrijven. Daarmee richt het onderzoek zich op de kosten die direct zijn toe te schrijven aan de splitsing.

Dynamische effecten en marktontwikkelingen die indirect het gevolg van splitsing kunnen zijn (bijvoorbeeld overnames, vorming van samenwerkingsverbanden, fusies, outsourcing etc.), worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Ook potentiële baten als het wegvallen van coördinatiekosten, eenvoudiger toezichthouderrelaties etc. blijven buiten beschouwing.

Dit statische perspectief geeft daarmee een weergave van de maximaal te verwachten reorganisatiekosten. In de praktijk zullen de reorganisatiekosten ten gevolge van de genoemde indirecte, dynamische ontwikkelingen mogelijk lager uitvallen.

### Onderzoeksresultaten

De onderstaande figuur geeft een schematische samenvatting van de onderzoeksresultaten.



Deze figuur wordt navolgend per onderdeel toegelicht.

### **Eenmalige reorganisatiekosten**

Eenmalige reorganisatiekosten zijn al die kosten die gemaakt moeten worden om het proces van de splitsing tot stand te brengen. Dit betreft hoofdzakelijk personele kosten voor alle inspanningen die in het kader van de splitsing plaats moeten vinden.

De eenmalige reorganisatiekosten betreffen de gebieden informatietechnologie, personeel, huisvesting, organisatie, processen, inkoop, financiën en juridische zaken. Overkoepelend zijn kosten geraamd voor programmamanagement.

De totale eenmalige reorganisatiekosten voor de gehele energiesector bevinden zich tussen de € 70 en € 100 miljoen, waarbij de gebieden informatietechnologie, personeel en programmamanagement het grootste deel voor hun rekening nemen.

De eenmalige reorganisatiekosten van de splitsing bedragen voor de vier grotere energiebedrijven € 8-12 miljoen per bedrijf, wat neerkomt op een totaal bedrag voor de vier grotere energiebedrijven van € 31-47 miljoen. Voor de kleinere energiebedrijven is dit € 5-7 miljoen per bedrijf en € 39-53 miljoen totaal. De verdeling over de verschillende hoofdkostenposten wijkt niet af van de verdeling op totaalniveau.

### **Structurele reorganisatiekosten**

Structurele reorganisatiekosten zijn alle extra kosten die door de reorganisatie ontstaan, met een jaarlijks terugkerend karakter. Dit betreft hoofdzakelijk dissynergiekosten voor die bedrijfsprocessen en organisatieonderdelen die ten gevolge van de splitsing geheel of gedeeltelijk gedupliceerd moeten worden. Deze kosten bevinden zich hoofdzakelijk op het niveau van holding en gedeelde diensten.

De structurele reorganisatiekosten van de splitsing zijn in kaart gebracht voor de hoofdkostenposten Directie, P&O, ICT, Financiën en Support. Voor elke hoofdkostenpost is voorts een nadere analyse per subkostenpost gemaakt.

Uit de analyse blijkt dat de structurele reorganisatiekosten ten gevolge van de splitsing voor de gehele energiesector maximaal € 350-460 miljoen bedragen, waarbij de kostenposten Support, ICT en Directie het grootste deel voor hun rekening nemen. Deze kostenraming is gebaseerd op een statisch perspectief, dat ervan uitgaat dat van de 12 geïntegreerde energiebedrijven er 24 gesplitste en volledig zelfstandige bedrijven overblijven. Hiermee ontstaat een raming van de maximale structurele reorganisatiekosten, die geen rekening houdt met indirecte, dynamische ontwikkelingen, die mogelijk zouden kunnen leiden tot een lagere kostenraming.

### **I&I wetgeving: overdracht van de economische eigendom van netwerken**

Vooruitlopend op de splitsing is door de Tweede Kamer de I&I wetgeving aangenomen, die per 14 juli 2004 van kracht is. Hierbij is besloten de inwerkingtreding van de artikelen die toezien op de overdracht van de economische eigendom uit te

stellen totdat de splitsingswet van kracht is, om een dubbele reorganisatie vlak achter elkaar bij de energiebedrijven te voorkomen.

Voor de overdracht van de economische eigendom van de netwerken is in dit kader een juridische oplossing mogelijk, waarbij boven de bestaande holdingmaatschappij een nieuwe holding wordt geplaatst. De oude holding fuseert vervolgens met het netwerkbedrijf, waarbij per saldo de economische eigendom van de netwerken is overgedragen. De I&I reorganisatiekosten die te maken hebben met deze overdracht van de economische eigendom zijn eenmalig van aard en bedragen € 7-9 miljoen.

**Advies DTe: gewenst takenpakket netbeheerder**

Voorts heeft de Minister van Economische Zaken op 4 november 2004 advies gevraagd aan de DTe over de gewenste taken en activiteiten van de netbeheerder in de situatie na splitsing van de huidige energiebedrijven. Het DTe advies is op 16 december 2004 verschenen en geeft verder invulling aan het begrip van de onafhankelijke, ‘vette’ netbeheerder. De DTe geeft hierbij aan dat haar advies zowel van toepassing is op de gesplitste als ongesplitste situatie.

Uit de analyse die door Deloitte is uitgevoerd blijkt dat de richtlijnen die DTe aangeeft in het advies over het gewenste takenpakket van netbeheerders dicht bij een volledige splitsing liggen. Het grootste verschil met het splitsingsscenario zoals dit is gedefinieerd in dit onderzoek, zit in de splitsing van huisvesting. In dit onderzoek is namelijk uitgegaan van het scenario dat splitsing leidt tot separate huisvesting van netwerkbedrijf en productie-/leveringsbedrijf, wat in het splitsingswetsvoorstel noch in het DTe advies dermate dwingend is opgenomen.

De eenmalige reorganisatiekosten van het advies van DTe bedragen € 61-86 miljoen en de structurele reorganisatiekosten bedragen € 345-455 miljoen.

Het verschil tussen een volledige splitsing en de overdracht van de economische eigendom plus de uitvoering van het DTe advies bedraagt voor de eenmalige reorganisatiekosten € 4-6 miljoen en voor de structurele reorganisatiekosten € 5 miljoen.

## **1. Inleiding**

### **1.1 Achtergrond**

In het kader van de voorgenomen splitsing van energiebedrijven heeft het ministerie van Economische Zaken (EZ) onderzoek gedaan naar de belangrijkste potentiële kostenposten die deze splitsing met zich meebrengt. Hierbij zijn de volgende potentiële kostenposten onderscheiden: cross border leases, fiscale gevolgen en reorganisatiekosten.

EZ heeft Deloitte opdracht gegeven onderzoek te doen naar de reorganisatiekosten. Omtrent de cross border leases en de fiscale gevolgen van splitsing heeft EZ zich reeds separaat laten adviseren. Derhalve vallen deze zaken buiten de scope van dit onderzoek. Het onderzoek betreft zowel de eenmalige als de structurele reorganisatiekosten ten gevolge van de splitsing. De analyse is niet uitgevoerd voor individuele energiebedrijven, maar voor de energiesector als geheel.

### **1.2 Opbouw rapport**

Dit rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2 Uitgangspunten, afbakening en onderzoeksmethodiek: Geeft een afbakening van het onderzoek en een korte omschrijving van de onderzoeksmethodiek.
- Hoofdstuk 3 Eenmalige reorganisatiekosten: Geeft een omschrijving van de eenmalige kosten, het onderzoek en toont de resultaten van het onderzoek naar de eenmalige reorganisatiekosten.
- Hoofdstuk 4 Structurele reorganisatiekosten: Geeft een omschrijving van de structurele kosten, het onderzoek en toont de uitkomsten van het onderzoek naar de structurele reorganisatiekosten.
- Hoofdstuk 5 I&I wetgeving en advies DTe: Maakt inzichtelijk welk deel van de reorganisatiekosten toe is te schrijven aan de I&I wetgeving, en welk deel aan het advies van de DTe.

## **2. Uitgangspunten, afbakening en onderzoeksmethodiek**

### **2.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt allereerst ingegaan op de belangrijkste uitgangspunten die gelden voor de uitvoering van het onderzoek. Vervolgens wordt ingegaan op de afbakening van de reorganisatiekosten, daarna op de gehanteerde onderzoeks aanpak. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een toelichting op de allocatie van de totale reorganisatiekosten naar de I&I wetgeving, het advies van DTe en het splitsingswetsvoorstel.

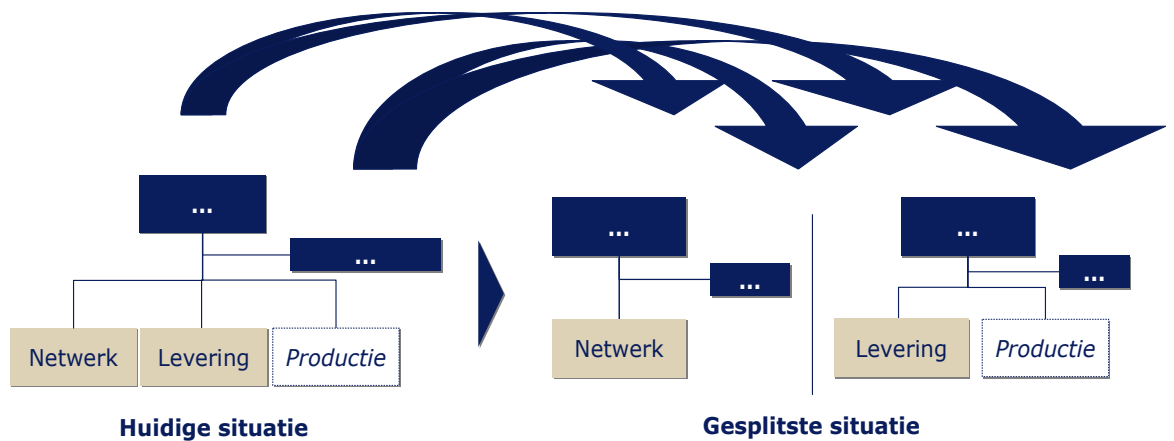
### **2.2 Wat is splitsing?**

#### **2.2.1 De splitsing leidt tot aparte volledig zelfstandige bedrijven**

De splitsing van het commerciële deel van de energiebedrijven en de netbeheerder kan op diverse manieren worden vormgegeven. In de brief van 31 maart 2004 aan de Tweede Kamer (kamerstukken II, 2003/2004, 28 982, nr. 18) heeft de Minister van Economische Zaken de Tweede Kamer toegezegd bij wet een verdergaande splitsing uniform voor alle regionale energiebedrijven op te leggen. In de brief van 11 oktober 2004 aan de Tweede Kamer (Kamerstukken II 2004/2005, 28 982, nr. 29) heeft de Minister een plan van aanpak toegelicht, waarin wordt aangegeven dat de geïntegreerde energiebedrijven zich tot op aandeelhoudersniveau dienen te splitsen in een netwerkbedrijf en een bedrijf waarin de overige (commerciële) activiteiten zijn ondergebracht.

In het kader van dit rapport is conform het advies van de DTe (brief d.d. 16 december 2004) het scenario uitgewerkt waarbij de splitsing van elk energiebedrijf leidt tot twee volledig zelfstandige bedrijven, namelijk een netwerkbedrijf en een productie-/leveringsbedrijf (n.b. onder levering wordt ook handel verstaan). De onderstaande figuur geeft deze vorm van splitsing schematisch weer.





De twee resulterende bedrijven mogen na splitsing niet of nauwelijks producten en diensten van elkaar betrekken. Dit betekent dat de impact van de splitsing voornamelijk gevoeld zal worden bij de holding en gedeelde diensten. Bij het berekenen van de structurele reorganisatiekosten is uitgegaan van de kosten direct na de splitsing.

De meeste netwerkbedrijven voeren op dit moment naast het gereguleerde netwerkbeheer ook commerciële activiteiten uit. Dit betreft bijvoorbeeld zaken als het meetbedrijf en aannemersactiviteiten. Het splitsingswetsvoorstel voorziet niet in een verbod voor netwerkbedrijven om commerciële activiteiten te ontplooiën, anders dan de productie en levering van energie. Eventuele commerciële activiteiten kunnen dus binnen het netwerkbedrijf blijven.

## 2.2.2 Uitvoerende processen zijn reeds grotendeels gesplitst

Niet alle bedrijfsprocessen binnen de energiebedrijven worden geraakt door de splitsing. Zo zijn in de praktijk met name de uitvoerende processen van netwerkbedrijf en productie-/leveringsbedrijf reeds grotendeels gesplitst. Reeds gesplitste bedrijfsprocessen blijven in dit onderzoek buiten beschouwing.



De bovenstaande figuur geeft aan welke bedrijfsprocessen wel en niet binnen het kader van dit onderzoek vallen. Vrijwel alle ondersteunende processen worden onderzocht en een beperkt deel van de uitvoerende processen.

## **2.3 Afbakening reorganisatiekosten**

### **2.3.1 Statisch perspectief is het uitgangspunt**

Het onderzoek is gebaseerd op een statisch perspectief dat ervan uitgaat dat na de splitsing van de 12 geïntegreerde energiebedrijven 24 gesplitste bedrijven overblijven. Daarmee richt het onderzoek zich op de kosten die direct zijn toe te schrijven aan de splitsing.

Dynamische effecten en marktontwikkelingen die indirect het gevolg van splitsing kunnen zijn (bijvoorbeeld overnames, vorming van samenwerkingsverbanden, fusies, outsourcing etc.), worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Ook potentiële baten als het wegvallen van coördinatiekosten, eenvoudiger toezichthouderrelaties etc. blijven buiten beschouwing.

Dit statische perspectief geeft daarmee een weergave van de maximaal te verwachten reorganisatiekosten. In de praktijk zullen de reorganisatiekosten ten gevolge van de genoemde indirecte, dynamische ontwikkelingen mogelijk lager uitvallen.

### **2.3.2 Wat valt niet onder de reorganisatiekosten?**

Zoals reeds in de inleiding is vermeld vallen cross border leases en fiscale gevolgen van splitsing niet onder de scope van dit onderzoek. Hierover heeft het ministerie van Economische Zaken zich separaat laten adviseren. Daarnaast houdt het onderzoek, zoals bovenstaand aangegeven, geen rekening met effecten van dynamische marktontwikkelingen. Derhalve vallen de volgende onderwerpen buiten de scope van het onderzoek:

#### **Kredietwaardigheidseffecten**

Als gevolg van de splitsing zullen twee bedrijven ontstaan met ieder een deel van het risicoprofiel van de huidige twee geïntegreerde kernactiviteiten: het stabiele profiel van de gereguleerde netwerkactiviteiten en het risicovollere profiel van de commerciële activiteiten. Dit kan doorwerken in de vermogensvergoedingen die de verschaffers van zowel vreemd als eigen vermogen in de gesplitste bedrijven eisen voor investeringen. Dit betekent dat de kapitaalskosten van de bedrijven veranderen. Deze verandering van kapitaalskosten wordt in dit onderzoek niet tot de reorganisatiekosten gerekend. Wel worden de eenmalige kosten voor het herinrichten van de financieringsstructuur in kaart gebracht.

### **Werkgelegenheidseffecten**

Uit bij EZ bekend onderzoek is gebleken dat de splitsing op zichzelf niet leidt tot een werkgelegenheidseffect. Splitsing zal mogelijk eerder resulteren in een toename van werkgelegenheid vanwege de noodzaak tot het dupliceren van bepaalde bedrijfsactiviteiten. Als zich negatieve werkgelegenheidseffecten voordoen, is dit niet zozeer het effect van de splitsing zelf, maar eerder het gevolg van dynamische marktontwikkelingen en strategische besluitvorming binnen de ondernemingen zelf bijvoorbeeld in het geval van een overname. Dit is een dynamisch effect dat buiten het kader van dit onderzoek valt.

### **Transparantie- en efficiencywinsten van splitsing**

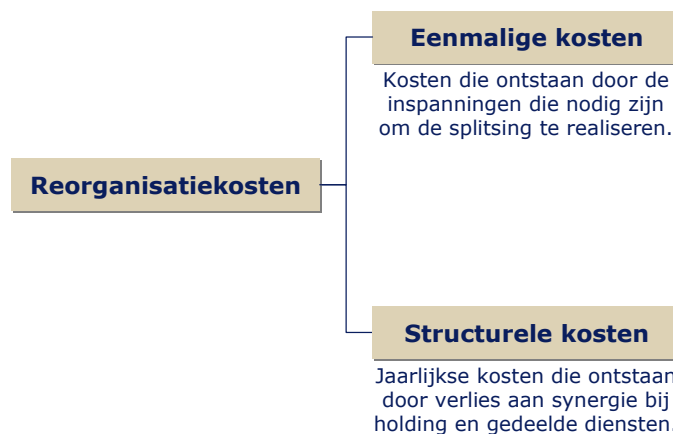
Naast kosten brengt de splitsing ook baten met zich mee. Dit betreft met name (moeilijk kwantificeerbare) baten op macro-economisch niveau als toenemende concurrentie, toenemende efficiency binnen de ondernemingen, vereenvoudiging van het toezicht voor de DTe en meer transparantie in prijs- en kwaliteitsverhoudingen voor de consument. In dit onderzoek worden echter uitsluitend de reorganisatiekosten in kaart gebracht en blijven de baten van de splitsing buiten beschouwing.

### **Overdracht transportnetten aan TenneT**

Enigszins los van het splitsingsvoornemen regelt het wetsvoorstel tevens de overdracht van het beheer van de hoogspanningsnetten aan TenneT. Naar verwachting zijn de reorganisatiekosten van deze overdracht beperkt. Dit onderwerp blijft derhalve buiten beschouwing van dit onderzoek.

## **2.4 Onderzoeksaanpak**

De splitsing van energiebedrijven brengt zowel eenmalige als structurele, jaarlijks terugkerende, kosten met zich mee, zoals de onderstaande figuur illustreert.



Reorganisatiekosten bestaan enerzijds uit eenmalige kosten, en anderzijds uit structurele kosten die jaarlijks terugkeren.

### **Eenmalige reorganisatiekosten**

De eenmalige reorganisatiekosten zijn bepaald door in kaart te brengen welke activiteiten nodig zijn om de splitsing te realiseren, rekening houdend met bijvoorbeeld de complexiteit van de bedrijven en de aard en omvang van informatiesystemen. Om te komen tot een kostenraming van de eenmalige reorganisatiekosten van de splitsing van energiebedrijven, is een raming gemaakt van de uit te voeren activiteiten en de kosten per activiteit. Een gedetailleerde weergave van de gehanteerde onderzoeks aanpak wordt in hoofdstuk 3 gezamenlijk met de onderzoeksresultaten gepresenteerd.

### **Structurele reorganisatiekosten**

Voor het becijferen van de structurele kosten is allereerst het huidige kostenniveau in kaart gebracht. Voor elke kostenpost is vervolgens de impact van de splitsing bepaald. Op basis van de huidige kosten en de impact is een inschatting gemaakt van de initiële structurele reorganisatiekosten. De meest significante kostenposten, samen goed voor ruim 80% van de initiële structurele reorganisatiekosten, zijn aan een nadere analyse onderworpen. De uitkomst van de deze analyse resulteert in de definitieve schatting van de reorganisatiekosten. Bij de presentatie van de onderzoeksbevindingen wordt in hoofdstuk 4 ook de onderzoeks aanpak gedetailleerd toegelicht.

### **Jaarcijfers 2003 en actuele organisatie als basis**

Aangezien de jaarverslagen over 2004 ten tijde van dit onderzoek nog niet volledig beschikbaar waren, is voor de berekening van de reorganisatiekosten gebruik gemaakt van cijfers uit de jaarverslagen van 2003. Wel is gekeken naar de actuele stand van de organisatie en tijdens het onderzoek gepubliceerde jaarrekeningen. Het bleek aannemelijk dat zich geen noemenswaardige verschillen hebben voorgedaan tussen de betreffende jaren, die de validiteit van dit onderzoek zouden kunnen schaden.

## **2.5 Verbijzondering reorganisatiekosten naar I&I wetgeving en DTe advies**

Vooruitlopend op de splitsing is de ‘Wijziging van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet in verband met implementatie en aanscherping toezicht netbeheer’ (aangeduid als Implementatie- & Interventiewet of kortweg I&I wet) aangenomen, die per 14 juli 2004 van kracht is. Hierbij is besloten de inwerkingtreding van artikel 10a van de Elektriciteitswet en artikel 3b van de Gaswet, die toezien op de overdracht van de economische eigendom uit te stellen, totdat de splitsingswet van kracht is om een dubbele reorganisatie vlak achter elkaar bij de energiebedrijven te voorkomen. Het is de bedoeling om met het van kracht worden van de splitsingswet deze artikelen van de Elektriciteits- en Gaswet in werking te laten treden.

13/45  
7 april 2005  
3110661200

Tevens heeft de Minister van Economische Zaken op 4 november 2004 advies gevraagd aan de DTe over de gewenste taken en activiteiten van de netbeheerder in de situatie na splitsing van de huidige energiebedrijven. In het advies van 16 december 2004 spreekt de DTe over het takenpakket van de netbeheerders. Daarbij is aangegeven dat de gedefinieerde scheiding van activiteiten tussen de netbeheerder en de commerciële onderdelen productie, handel en levering ook in een ongesplitst model van elkaar gescheiden zouden moeten zijn.

Het splitsingswetsvoorstel gaat verder dan de I&I wet en het DTe advies. Het ministerie van Economische Zaken heeft Deloitte daarom verzocht aan te geven welk deel van de reorganisatiekosten ten gevolge van splitsing is toe te schrijven aan de I&I wetgeving, en welk deel aan het DTe advies.

### 3. Eenmalige reorganisatiekosten

#### 3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op de eenmalige reorganisatiekosten van de splitsing. Er wordt begonnen met een definitie van de eenmalige reorganisatiekosten. Vervolgens worden de, in het kader van de splitsing, uit te voeren activiteiten en de daarbij behorende kosten nader toegelicht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusie.

#### 3.2 Definitie van eenmalige reorganisatiekosten

Eenmalige reorganisatiekosten zijn al die kosten die gemaakt moeten worden om de splitsing tot stand te brengen. Dit betreft hoofdzakelijk personele kosten voor alle inspanningen die in het kader van de splitsing plaats moeten vinden. Deze kosten hebben een eenmalig karakter omdat de betreffende activiteiten niet jaarlijks terugkeren, maar slechts één keer worden uitgevoerd ten behoeve van de realisatie van de splitsing.

De omvang van de eenmalige kosten hangt af van de uit te voeren activiteiten en de kosten per activiteit, zoals weergegeven in onderstaande figuur.



Welke activiteiten uitgevoerd moeten worden om de splitsing te realiseren hangt samen met de kenmerken van de energiesector en de wijze waarop de splitsing plaatsvindt. Dit laatste onderwerp is reeds behandeld in hoofdstuk 2. De kenmerken van de

energiesector en hun invloed op de uit te voeren activiteiten komen aan de orde in de volgende paragraaf.

De kosten per activiteit hangen vooral af van de omvang van de uit te voeren activiteiten en de mate waarin dit wordt gedaan met extern personeel. De omvang van de activiteiten wordt vooral bepaald door de complexiteit van het energiebedrijf, waarbij een deel van de activiteiten altijd zal moeten plaatsvinden ongeacht de complexiteit van het bedrijf. Deze samenhang wordt in de volgende paragraaf toegelicht.

### 3.3 Uit te voeren activiteiten in het kader van de splitsing

Om te komen tot een splitsing van energiebedrijven dienen activiteiten plaats te vinden op uiteenlopende gebieden. Deloitte hanteert voor splitsingen een standaard methodologie waarin alle uit te voeren activiteiten zijn ondergebracht. Deze is gebaseerd op wereldwijde ervaringen met afsplitsingen van bedrijfsonderdelen. Het onderstaande figuur geeft een schematische weergave op hoofdlijnen van de splitsingsaanpak van Deloitte.



Bron: Deloitte Acquisition and Divestiture Methodology

De Nederlandse energiesector heeft echter specifieke kenmerken die van invloed zijn op de aanpak van de splitsing. Om dit te ondervangen is door Deloitte voor de relevante gebieden geïnventariseerd welke zaken van toepassing zijn voor de energiesector en welke specifieke aandachtspunten voor energiebedrijven gelden. Deze specifieke kenmerken zijn verwerkt in de gebruikte methodologie.

Zoals blijkt uit de figuur vindt de splitsing plaats in vier fasen:

- **Planning**  
In deze fase wordt een planning opgesteld van alle noodzakelijke splitsingsactiviteiten, deadlines, benodigde resources en budget.
- **Ontwerp**  
In de ontwerpfase wordt een blauwdruk gemaakt van de toekomstige organisaties voor alle relevante gebieden.
- **Realisatie**  
Tijdens deze fase wordt de blauwdruk omgezet in realiteit. Dit betreft onder meer de inrichting van informatiesystemen en de nieuwe organisatie en processen.
- **Implementatie**  
De implementatiefase gaat van start op dag 1 van de splitsing. Vanaf dit moment is de gesplitste organisatie een feit, en start een periode van monitoring en finetuning.

Binnen elke fase vinden activiteiten plaats op uiteenlopende gebieden, zoals toegelicht in de onderstaande tabel.



<b>Omschrijving van activiteiten per gebied</b>	
<b>Gebied</b>	<b>Omschrijving</b>
Programmamanagement	Overkoepelend is het programmamanagement waarin de aansturing en coördinatie van alle inhoudelijke activiteiten is ondergebracht.
Organisatie en processen	Dit gebied richt zich op de nieuwe organisatiestructuur en de wijze waarop de overgang van de huidige naar de nieuwe organisatiestructuur plaatsvindt. Daarnaast omvat dit de inrichting van de nieuwe bedrijfsprocessen, die zich met name op het niveau van gedeelde diensten zullen bevinden.
Informatietechnologie	Dit gebied richt zich op de inrichting van nieuwe informatiesystemen. Dit omvat activiteiten ten aanzien van softwarelicenties, benodigde technische infrastructuur, het kopiëren, splitsen of opnieuw implementeren van systemen en het overzetten van belangrijke gegevens.
Inkoop	In de nieuwe organisatie zullen diverse zaken geregeld moeten worden voor de inkoop van materialen en diensten. Dit betreft onder meer het inventariseren van huidige leveranciers, het afsluiten van nieuwe contracten en de vormgeving van het nieuwe inkoopproces.
Juridische zaken	De splitsing brengt allerhande juridische zaken met zich mee. Zo zullen lopende juridische zaken afgehandeld moeten worden, worden nieuwe contracten afgesloten en dient een nieuwe juridische entiteit opgericht te worden.
Financiën	Op financieel gebied moeten diverse zaken opnieuw worden ingericht. Dit betreft zaken als de financiële voorbereiding van de splitsing (o.a. waardering en splitsing activa), de inrichting van nieuwe financiële processen en een nieuw financieel systeem, en de afwikkeling van lopende zaken.
Personeel	De splitsing betekent ook dat een deel van het personeel in een nieuwe organisatie terecht komt. Dat houdt in dat ook arbeidsvoorwaarden, pensioenen e.d. ondergebracht moeten worden bij de nieuwe organisatie. Verder moet de personeels- en salarisadministratie opnieuw ingericht worden, en ontstaat de noodzaak het personeelsbeleid te definiëren voor de nieuwe organisatie.
Huisvesting	De gesplitste organisatie zal niet in hetzelfde gebouw gehuisvest blijven. Er moet dus gezocht worden naar een nieuw gebouw en er vindt een verhuizing plaats.

De volgende paragraaf geeft een toelichting op de wijze waarop per gebied de kosten zijn geraamd.

### **3.4 Raming van de kosten per activiteit**

Om te komen tot een raming van de eenmalige reorganisatiekosten van de splitsing van energiebedrijven, is allereerst een tijdsraming op activiteitsniveau gemaakt. Voor elk

van de beschreven inhoudelijke gebieden hanteert Deloitte uitputtende checklists, waarin alle uit te voeren activiteiten zijn opgesomd (zie bijlage I voor een illustratie van deze checklists). Waar relevant zijn de checklists aangevuld met zaken die specifiek zijn voor de Nederlandse energiesector. Deze lijsten zijn gebruikt als basis voor de raming van de eenmalige reorganisatiekosten.

Voor elke uit te voeren activiteit is een standaardraming gemaakt van de benodigde tijd. Een dergelijke standaardraming doet echter nog onvoldoende recht aan de verschillen die tussen energiebedrijven bestaan. Deze verschillen betreffen bijvoorbeeld zaken als de huidige inrichting van de organisatie naar divisies en afdelingen, opzet van arbeidsvoorwaarden en opbouw van het personeelsbestand, het soort informatiesystemen dat wordt gebruikt en de wijze waarop deze zijn ingericht.

Om recht te doen aan genoemde verschillen is elk energiebedrijf ingedeeld naar complexiteit op een schaal van 1 (minst complex) t/m 5 (meest complex). Hoe complexer het energiebedrijf, hoe hoger de eenmalige reorganisatiekosten uit zullen vallen. Voor het meten van de complexiteit is onder andere gekeken naar de indicatoren omvang organisatie, soort activiteiten, producten en diensten, soort informatiesystemen en organisatiestructuur.

De uit te voeren splitsingsactiviteiten zijn vervolgens ingedeeld naar vaste en variabele activiteiten. Vaste activiteiten zijn al die activiteiten die onafhankelijk zijn van de complexiteit van het bedrijf, zoals communicatie naar betrokken partijen en de inventarisatie van de huidige situatie.

Variabele activiteiten, zoals het identificeren van arbeidsvoorwaardenkwesties ten gevolge van de splitsing, het reviewen van alle contracten met externe leveranciers en het inrichten van informatiesystemen, zijn wél afhankelijk van de complexiteit van het bedrijf: naarmate een bedrijf complexer is, kost de uitvoering van deze activiteiten meer tijd.

De standaard dagenraming is geënt op de meest complexe bedrijven (complexiteit score 5). Voor minder complexe bedrijven zijn de kosten voor de variabele activiteiten verminderd naar rato van hun complexiteit (bv. een energiebedrijf met een score van 1 heeft 20% van de kosten ten opzichte van een bedrijf met een score van 5). De vaste activiteiten gelden uiteraard voor alle energiebedrijven.

De uiteindelijke kosten zijn geraamd op basis van aantal dagen maal kosten per dag. Hierbij is uitgegaan van een aanzienlijke inzet van extern personeel (80%). Met name op gebieden als informatietechnologie, organisatie en processen is de verwachting dat de bestaande personele capaciteit binnen de meeste energiebedrijven hiervoor ontoereikend is. Voor de raming van kosten per dag is uitgegaan van in de markt gangbare tarieven (€ 2.000 voor extern personeel en € 1.000 voor intern personeel). De

kosten van programmamanagement ten slotte zijn geraamd als een opslag van 15% op de totale eenmalige reorganisatiekosten. Dit percentage is gebaseerd op praktijkervaring van Deloitte.

### 3.5 Totale eenmalige reorganisatiekosten

In de door Deloitte gehanteerde checklists zijn alle uit te voeren activiteiten opgesomd. Deze activiteiten zijn gegroepeerd naar de aandachtsgebieden zoals die in de onderstaande figuur staan vermeld. Voor elke relevante activiteit, zoals het inventariseren van de aanwezige applicaties of het definiëren van systeemvereisten, is een dagenraming gemaakt. Deze dagenraming is vervolgens vermenigvuldigd met een gemiddeld dagtarief. Tot slot is er een onderscheid aangebracht op basis van de complexiteit van de verschillende energiebedrijven.

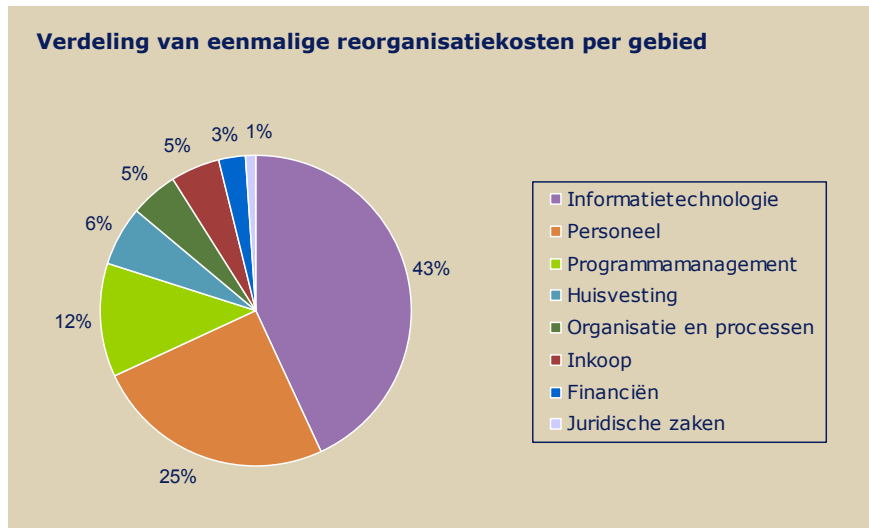
De onderstaande figuur geeft het resultaat van deze exercitie in het overzicht van de eenmalige reorganisatiekosten per gebied voor de gehele energiesector.

<b>Eenmalige reorganisatiekosten voor de gehele energiesector per gebied</b>	
Bedragen x 1.000.000	
<b>Gebied</b>	<b>Eenmalige reorganisatiekosten voor de gehele energiesector</b>
Informatietechnologie	€ 31-39
Personeel	€ 15-25
Programmamanagement	€ 9-11
Huisvesting	€ 5-7
Organisatie en processen	€ 4-6
Inkoop	€ 4-6
Financiën	€ 2-4
Juridische zaken	€ 0-2
<b>Totaal</b>	<b>€ 70-100</b>

In de linkerkolom van de tabel staan de gebieden zoals reeds eerder omschreven, geordend naar grootte. Aan de rechterkant staan de geraamde eenmalige reorganisatiekosten voor de totale energiesector met hun onder- en bovengrens.

Zoals reeds blijkt uit de bovenstaande tabel, vertegenwoordigen niet alle gebieden een even zwaar aandeel in de eenmalige reorganisatiekosten. Uit de onderstaande figuur

blijkt dat de gebieden informatietechnologie, personeel en programmamangement het grootste deel van de eenmalige reorganisatiekosten voor hun rekening nemen.



### 3.6 Verschillen tussen energiebedrijven

Tussen energiebedrijven kunnen grote verschillen bestaan in de aard en omvang van de uit te voeren splitsingsactiviteiten. Zoals eerder uiteengezet in dit hoofdstuk, hangt dit met name af van de complexiteit van het bedrijf.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de geraamde eenmalige reorganisatiekosten voor de groep naar omzet gerekend grotere energiebedrijven (Essent, NUON, Eneco en DELTA) en de groep naar omzet gerekend kleinere energiebedrijven (alle overige 8 energiebedrijven).

<b>Verschillen in eenmalige reorganisatiekosten naar bedrijfsgrootte</b>		
Bedragen x 1.000.000		
<b>Gebied</b>	<b>Totaal voor de 4 grotere energiebedrijven</b>	<b>Totaal voor de 8 kleinere energiebedrijven</b>
Informatietechnologie	€ 15-20	€ 16-20
Personeel	€ 5-10	€ 10-14
Programmamanagement	€ 4-5	€ 5-6
Huisvesting	€ 2-3	€ 3-4
Organisatie en processen	€ 2-3	€ 2-3
Inkoop	€ 2-3	€ 2-3
Financiën	€ 1-2	€ 1-2
Juridische zaken	€ 0-1	€ 0-1
<b>Totaal</b>	<b>€ 31-47</b>	<b>€ 39-53</b>
<b>Gemiddeld per bedrijf</b>	<b>€ 8-12</b>	<b>€ 5-7</b>

In de linkerkolom van de tabel staan de gebieden zoals omschreven in paragraaf 3.3, geordend naar grootte. De tweede kolom geeft de door Deloitte geraamde eenmalige reorganisatiekosten voor de vier grotere energiebedrijven met hun onder- en bovengrens. De derde kolom geeft de eenmalige reorganisatiekosten voor de acht kleinere energiebedrijven. Opgeteld geven de bedragen voor de grotere en kleinere energiebedrijven de eenmalige reorganisatiekosten voor de sector als geheel.

### 3.7 Conclusie

De eenmalige reorganisatiekosten van de splitsing zijn in kaart gebracht voor de gebieden informatietechnologie, personeel, huisvesting, organisatie, processen, inkoop, financiën en juridische zaken. Overkoepelend zijn kosten geraamd voor programmamanagement.

De totale eenmalige reorganisatiekosten voor de gehele energiesector bevinden zich tussen de € 70 miljoen en € 100 miljoen. De eenmalige reorganisatiekosten van de splitsing bedragen voor de vier grotere energiebedrijven € 8-12 miljoen per bedrijf, wat neerkomt op een totaal bedrag voor de vier grotere energiebedrijven van € 31-47 miljoen. Voor de kleinere energiebedrijven is dit € 5-7 miljoen per bedrijf en € 39-53 miljoen totaal. De verdeling over de verschillende hoofdkostenposten wijkt niet af van de verdeling op totaalniveau.

## 4. Structurele reorganisatiekosten

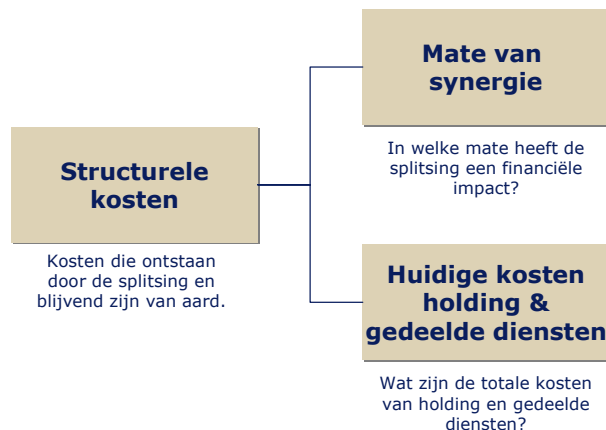
### 4.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de structurele reorganisatiekosten van de splitsing. Er wordt begonnen met een definitie van de structurele reorganisatiekosten. Vervolgens worden de volgende onderzoeksstappen behandeld: inventarisatie van huidige kosten van de holding en gedeelde diensten, analyse van de impact van de splitsing op deze kosten en vaststelling van de structurele reorganisatiekosten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de conclusie.

### 4.2 Definitie van structurele reorganisatiekosten

Structurele reorganisatiekosten zijn alle extra kosten die door de reorganisatie ontstaan, met in beginsel een jaarlijks terugkerend karakter. Dit betreft hoofdzakelijk kosten voor die bedrijfsprocessen en organisatieonderdelen die ten gevolge van de splitsing geheel of gedeeltelijk gedupliceerd moeten worden. Deze kosten bevinden zich, zoals toegelicht in hoofdstuk 2, hoofdzakelijk op het niveau van holding en gedeelde diensten.

Zoals eerder al aangegeven in hoofdstuk 2 zijn de kosten geraamd op basis van een statisch perspectief. Dit perspectief geeft een raming van de maximale structurele reorganisatiekosten en houdt geen rekening met indirecte, dynamische ontwikkelingen en strategisch creatieve oplossingen die de reorganisatiekosten sterk zouden kunnen doen verminderen. De omvang van deze structurele reorganisatiekosten hangt af van de huidige kosten enerzijds en de mate van synergie tussen het netwerkdeel en het commerciële deel anderzijds, zoals geïllustreerd in de onderstaande figuur.



Van synergie is hierbij sprake als de kosten en/of baten van de holding en gedeelde diensten respectievelijk kleiner dan wel groter zijn in de huidige situatie, dan wanneer deze functies afzonderlijk zouden zijn ingericht.

### **4.3 Inventarisatie van huidige kosten van holding en gedeelde diensten**

#### **4.3.1 Aanpak inventarisatie**

De inventarisatie van de huidige totale kosten van de holding en gedeelde diensten is voor het grootste deel gebaseerd op gepubliceerde jaarverslagen van 2003. De jaarverslagen over 2004 waren ten tijde van dit onderzoek nog niet beschikbaar. Wel is voor een tweetal tijdens dit onderzoek verschenen jaarverslagen (NUON en Essent) een beoordeling gemaakt van eventuele verschillen met 2003. In het ene geval was sprake van een daling van de bedrijfskosten met 3 a 4%, terwijl in het andere geval de bedrijfskosten waren gestegen met 3 a 4%. Op basis hiervan is het aannemelijk dat zich geen noemenswaardige verschillen voordoen tussen de betreffende jaren die de validiteit van dit onderzoek zouden kunnen schaden.

Op basis van de jaarverslagen en gangbare bedrijfseconomische principes zijn in eerste instantie de netto bedrijfskosten berekend door de bruto bedrijfskosten te verminderen met de inkoopwaarde van de omzet (= de waarde van de ingekochte goederen die zijn omgezet), materialen, afschrijvingen (excl. gebouwen en terreinen) en werk onderaannemers. Vervolgens is een deel van deze netto bedrijfskosten toegerekend aan de kosten van de holding en de gedeelde diensten. Omdat veel van de kosten van de holding en de gedeelde diensten direct of indirect bepaald worden door de omvang van het personeelsbestand, is voor het toerekenen van de kosten het aantal fte's als primaire verdeelsleutel gebruikt. Hiervoor is de verhouding fte's van de betrokken energiebedrijven vergeleken. Daarnaast is gebruikgemaakt van door Deloitte uitgevoerde kostenanalyses bij energiebedrijven. Op basis van de uitkomst van gebruikte methodes is van de totale bedrijfskosten 20% toegedeeld aan holding en gedeelde diensten.

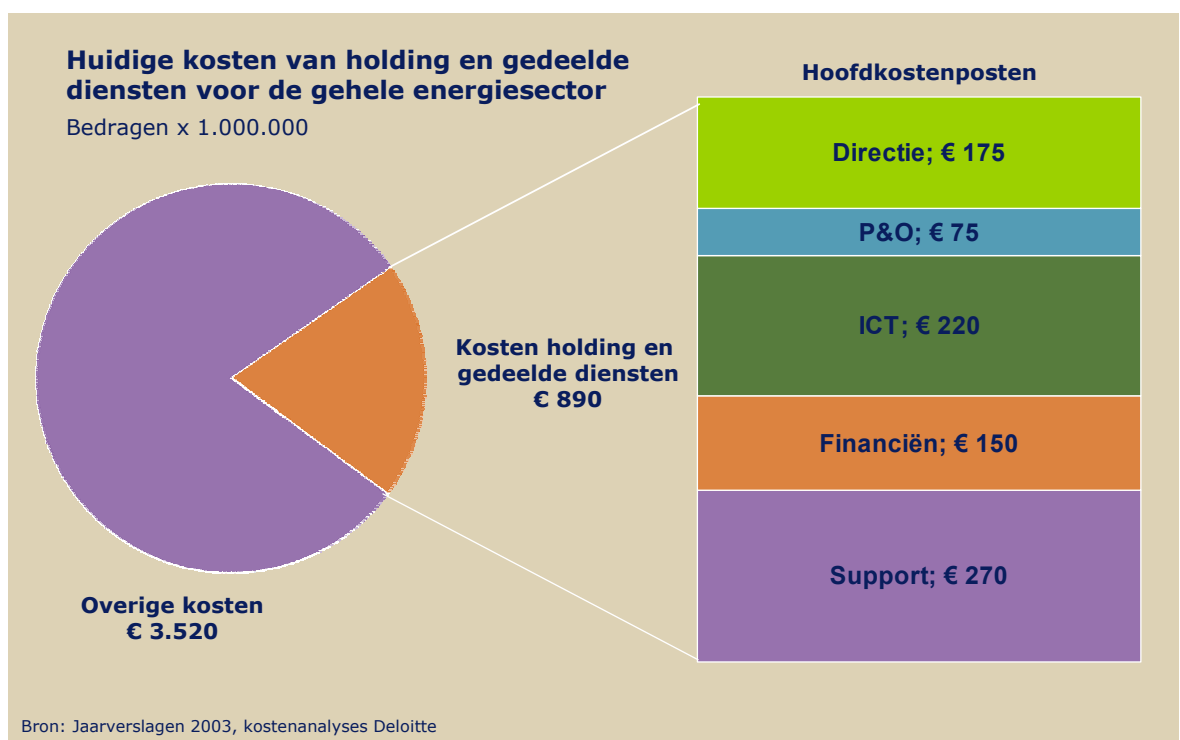
De totale kosten van de holding en gedeelde diensten zijn vervolgens onderverdeeld naar hoofd- en subkostenposten. Ook hierbij is gebruikgemaakt van de binnen Deloitte beschikbare kostenanalyses, conform de bovenstaand beschreven methode. Deloitte heeft hierbij geput uit ervaringen met projecten bij energiebedrijven op het gebied van kostentoerekening, reorganisaties en winstgevendheidsanalyses.

#### **4.3.2 Huidige kosten per hoofdkostenpost**

Om te komen tot een inschatting van de structurele reorganisatiekosten van holding en gedeelde diensten dient allereerst duidelijk te zijn wat het huidige kostenniveau is.

Vervolgens kan bepaald worden wat de impact van de splitsing is op deze kosten, wat resulteert in de structurele reorganisatiekosten.

De onderstaande figuur geeft daarom allereerst een overzicht van de huidige kosten van holding en gedeelde diensten, uitgesplitst naar hoofdkostenposten, voor de energiesector als geheel.

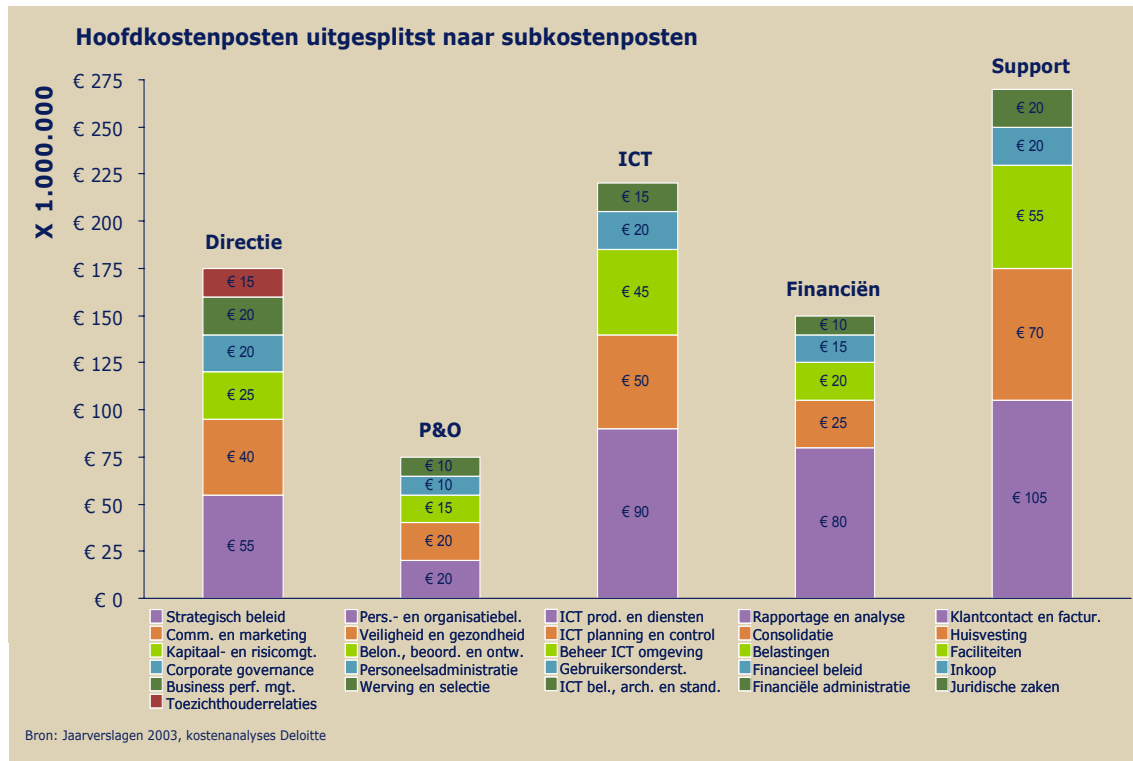


Het taartdiagram aan de linkerkant laat zien dat van de totale bedrijfskosten ca. € 890 miljoen gerekend kan worden tot de kosten van holding en gedeelde diensten. Deze kosten zijn aan de rechterkant van de figuur onderverdeeld naar hoofdkostenposten. De hoofdkostenposten Directie, ICT en Support (waaronder klantcontact en facturering) nemen met respectievelijk € 175, € 220 miljoen en € 270 miljoen het grootste deel voor hun rekening.

### 4.3.3 Huidige kosten per subkostenpost

Voor een analyse van de structurele reorganisatiekosten is een onderverdeling naar hoofdkostenposten niet voldoende. Om te komen tot een meer gedetailleerd beeld van de kosten zijn de bedragen van de hoofdkostenposten (zie vorige paragraaf) daarom verder onderverdeeld naar subkostenposten. De onderstaande figuur toont de uitkomsten van deze onderverdeling, gerangschikt naar omvang.





### Directie

De subkostenposten strategisch beleid, communicatie en marketing en kapitaal- en risicomangement vertegenwoordigen het grootste aandeel in de hoofdkostenpost Directie. Ook op totaalniveau zijn dit significante kostenposten.

### P&O

De subkostenposten personeels- en organisatiebeleid en veiligheid en gezondheid zijn samen goed voor meer dan de helft van de kosten van Personeel & Organisatie. Op totaalniveau zijn deze subkostenposten echter minder significant.

### ICT

Opvallend is de hoogte van de subkostenpost ICT producten en diensten. Hieronder vallen onder meer de afschrijvingskosten, licenties en het beheer van de applicaties. Ook ICT planning & control en beheer ICT omgeving hebben een groot aandeel in zowel de ICT kosten als de totale kosten van holding en gedeelde diensten.

### Financiën

De subkostenpost rapportage en analyse is goed voor ruim de helft van de kosten van financiën en is ook op totaalniveau een significante post. Deze kosten bestaan voornamelijk uit personeelskosten.

### **Support**

De hoeveelheid personeel dat nodig is voor de facturering en het afhandelen van vragen en klachten is zeer groot. Dit vertaalt zich direct in de hoge kosten voor de post klantcontact en facturering. Bij huisvesting worden de kosten vooral veroorzaakt door huurkosten en/of de afschrijvingen op gebouwen en terreinen. De kosten van faciliteiten bestaan vooral uit beveiliging, kantine, receptie etc. Deze subkostenpost hangt direct samen met de subkostenpost huisvesting.

## **4.4 Analyse van de impact van splitsing op de structurele kosten**

### **4.4.1 Aanpak impactanalyse**

De impact van de splitsing is in twee stappen bepaald:

1. Eerst is een initiële inschatting gemaakt van de reorganisatiekosten;
2. Vervolgens zijn de aldus vastgestelde tien grootste kostenposten nader geanalyseerd.

#### **Initiële inschatting structurele reorganisatiekosten**

Allereerst is een initiële inschatting van de reorganisatiekosten gemaakt, waarbij is gekeken naar de omvang van de huidige kosten en de mate van synergie. De hoogte van de structurele reorganisatiekosten wordt immers enerzijds bepaald door de omvang van de huidige kosten en anderzijds door de mate van synergie in de huidige situatie. Als een kostenpost een grote omvang heeft en een hoge mate van synergie, zullen de reorganisatiekosten ten gevolge van de splitsing hoger uitvallen.

#### **Nadere analyse tien grootste kostenposten**

Uit de initiële inschatting zijn de tien belangrijkste reorganisatiekostenposten geselecteerd. Voor deze top 10 zijn de onderliggende bedrijfsprocessen en activiteiten nader geanalyseerd aan de hand van Deloitte's Industry Print (dit is een model van alle bedrijfsprocessen die binnen energiebedrijven plaatsvinden) en een steekproef van drie grote en drie kleine energiebedrijven. Van deze zes bedrijven zijn de organisatie en reorganisatiekosten grondig geanalyseerd, door te kijken naar de mate waarin deze in de huidige situatie gesplitst zijn en de verwachte extra structurele kosten ten gevolge van splitsing.

De uitkomsten van deze analyse zijn weergegeven in de vorm van een impactscore. Hierbij geldt dat een impactscore van 100% een verdubbeling van de huidige kosten vertegenwoordigt, en een impactscore van 0% betekent dat de kosten gelijk blijven na splitsing. Deze impactscore is daarmee een verdere verfijning van de mate van synergie zoals eerder vastgesteld bij de initiële inschatting van reorganisatiekosten.

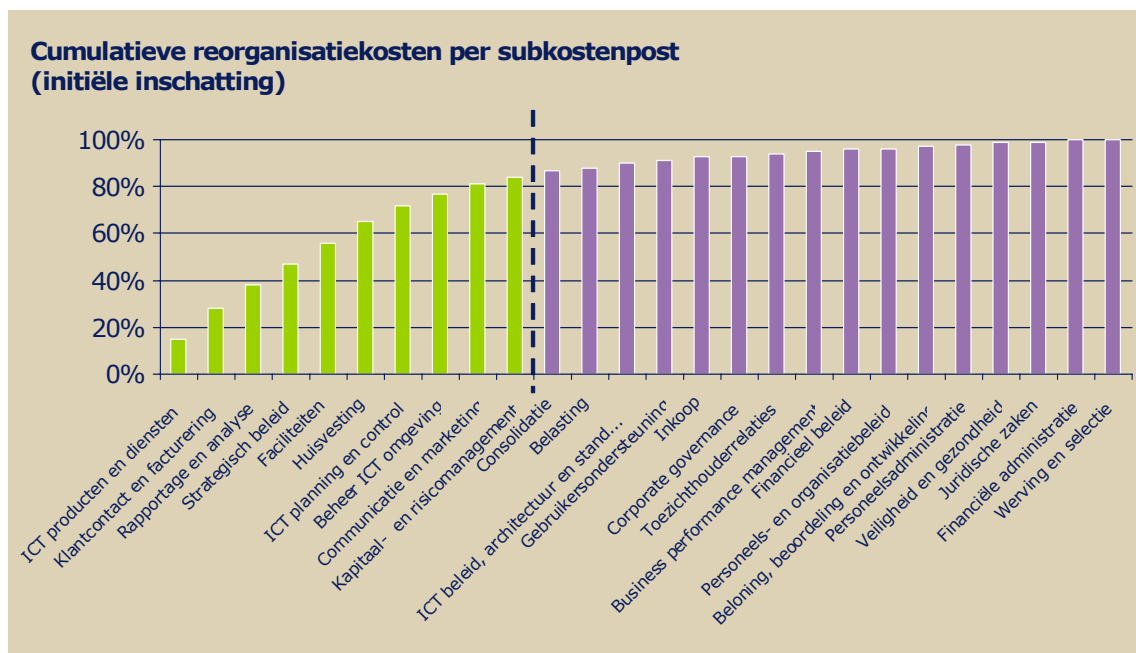
#### 4.4.2 Initiële inschatting structurele reorganisatiekosten

Zoals toegelicht in de vorige paragraaf is allereerst een initiële inschatting gemaakt van de structurele reorganisatiekosten. De onderstaande tabel toont de uitkomsten van deze initiële inschatting.

Initiële inschatting van reorganisatiekosten (bedragen x 1.000.000)				
Hoofdkostenposten	Subkostenposten	Huidige Kosten (A)	Mate van synergie (B)	Reorganisatiekosten (=AxB)
Directie	Strategisch beleid	€ 55	75 %	€ 41
	Cumminicatie en Marketing	€ 40	25 %	€ 10
	Kapitaal- en risicomangement	€ 25	100 %	€ 25
	Corporate governance	€ 20	75 %	€ 15
	Business performance management	€ 20	75 %	€ 15
	Toezichthouderrelaties	€ 15	25 %	€ 4
P&O	Veiligheid en gezondheid	€ 20	25 %	€ 5
	Personeels- en orhanisatiebeleid	€ 20	75 %	€ 15
	Beloning, beoordeling en ontwikkeling	€ 15	25 %	€ 4
	Personeelsadministratie	€ 10	75 %	€ 8
	Werving en selectie	€ 10	75%	€ 8
ICT	ICT producten en diensten	€ 90	100 %	€ 90
	ICT planning en control	€ 50	75 %	€ 38
	Beheer ICT omgeving	€ 45	100 %	€ 45
	Gebruikersondersteuning	€ 20	100 %	€ 20
	ICT beleid, architectuur en standaarden	€ 15	75 %	€ 11
Financiën	Rapportage en analyse	€ 80	50 %	€ 40
	Consolidatie	€ 25	50 %	€ 13
	Belastingen	€ 20	100 %	€ 20
	Financieel beleid	€ 15	75 %	€ 11
	Financiële administratie	€ 10	75 %	€ 8
Support	Klantcontact en facturering	€ 105	75 %	€ 79
	Faciliteiten	€ 55	100 %	€ 55
	Huisvesting	€ 70	50 %	€ 35
	Inkoop	€ 20	75 %	€ 15
	Juridische zaken	€ 20	50 %	€ 10

In de linker twee kolommen staan de hoofd- en subkostenposten. Per subkostenpost zijn in de derde kolom de huidige kosten opgenomen. De vierde kolom geeft Deloitte's initiële inschatting van de synergie bij de betreffende subkostenpost. Deze is gebaseerd op de binnen Deloitte beschikbare kennis van en informatie over de energiesector. De score loopt van 100% (een zeer sterke synergie, en daarmee een verdubbeling van de structurele kosten bij splitsing) tot 0% (geen synergie en daarmee gelijkblijvende structurele kosten na splitsing). Door de waarden in de derde kolom te vermenigvuldigen met de waarden in de vierde kolom ontstaat de initiële inschatting van de reorganisatiekosten in de vijfde kolom.

Voor de selectie van belangrijkste subkostenposten ten behoeve van nadere analyse en onderbouwing is gebruikgemaakt van de 80/20-regel. De subkostenposten zijn hierbij, gerangschikt naar grootte, cumulatief bij elkaar opgeteld, zoals de onderstaande figuur laat zien.



De figuur geeft een overzicht van het cumulatieve aandeel in de initiële inschatting van reorganisatiekosten van elke subkostenpost, geordend naar grootte. Hierbij wordt het aandeel van elke subkostenpost telkens opgeteld bij het aandeel van de voorgaande subkostenpost.

Hieruit blijkt dat tien subkostenposten ongeveer 80% van de totale reorganisatiekosten vertegenwoordigen. Deze top tien van subkostenposten wordt in de volgende paragraaf nader geanalyseerd en onderbouwd.

#### 4.4.3 Nadere analyse van belangrijkste subkostenposten

Zoals uit de vorige paragraaf blijkt, vertegenwoordigen tien subkostenposten samen ruim 80% van de structurele reorganisatiekosten. Deze inschatting is echter gebaseerd op een initiële inschatting op basis van Deloitte's kennis van de energiesector. Om deze initiële inschatting te toetsen op validiteit en om meer inzicht te geven in de tien subkostenposten worden deze hier aan een nadere analyse onderworpen.

De uitkomsten van deze analyse zijn onderstaand weergegeven in de vorm van een impactscore. Hierbij geldt dat een impactscore van 100% een verdubbeling van de

huidige kosten vertegenwoordigd, en een impactscore van 0% betekent dat de kosten gelijk blijven na splitsing.

### **ICT producten en diensten**

Onder de subkostenpost ICT producten en diensten valt het ontwikkelen, implementeren en beheren van alle bedrijfsapplicaties (bv. financieel systeem, rapportagesysteem, onderhoudssysteem). De onderstaande figuur laat zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost ICT producten en diensten voor de door Deloitte onderzochte bedrijven.



Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van ICT producten en diensten met ca. 80-85% toe ten gevolge van de splitsing. Veel ICT producten en diensten zullen namelijk gedupliceerd worden door de splitsing. Dit betreft bijvoorbeeld het functioneel- en applicatiebeheer wat in de huidige situatie grotendeels op centraal niveau is georganiseerd. Het splitsen van deze activiteiten zal daardoor een grote impact hebben op de kosten.

Ook werken veel energiebedrijven met geïntegreerde ERP systemen voor het gehele bedrijf. Ook deze zullen na de splitsing veelal dubbel uitgevoerd moeten worden, met een toename in licentie- en onderhoudskosten tot gevolg. Ook veel van de stamgegevens in deze systemen (bv. klantgegevens) zijn momenteel gecombineerd en zullen gedupliceerd moeten worden.

Indien er sprake is van outsourcing van het applicatiebeheer vergt de splitsing ook het openbreken van de contracten of zal dubbele inkoop plaats moeten vinden. In beide gevallen is de kans groot dat dit leidt tot kostenverhogingen.

### **Klantcontact en facturering**

Onder Klantcontact en facturering wordt verstaan het vastleggen van klantdata, factureren, verwerken van betalingen, incasso en debiteurenbeheer, beheer van het callcenter en klachtafhandeling. De onderstaande figuur laat zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost Klantcontact en facturering voor de door Deloitte onderzochte bedrijven.



Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van klantcontact en facturering met ca. 50% toe ten gevolge van de splitsing. Dit wordt vooral veroorzaakt door het gegeven dat deze processen in de huidige situatie sterk geïntegreerd worden uitgevoerd. In veel gevallen zijn de onderliggende processen van klantcontact en facturering namelijk belegd bij een centrale afdeling. Deze afdeling verricht diensten voor zowel leverancier als netbeheerder, en verricht in de meeste gevallen ook de facturering van de eigen netbeheerder aan andere leveranciers. In de gesplitste situatie is deze centrale afdeling opgedeeld in twee afdelingen. Vanwege de sterke synergie is daarbij geen sprake van een eenvoudige tweedeling, maar zullen veel taken dubbel uitgevoerd worden.

Facturering en incasso zijn veelal centraal georganiseerd bij het klantcontactcentrum. Ditzelfde geldt voor het afhandelen van klantvragen en dienstverlening aan de klant. Een klant kan nu voor vragen altijd terecht bij één klantcontactcentrum. Hoewel de omvang van de klantcontactcentra niet op het oude niveau hoeft te blijven, is ook hier van een eenvoudige splitsing geen sprake.

Het meten en verzamelen van verbruikersgegevens is reeds gesplitst c.q. ondergebracht bij een meetbedrijf. Extra kosten zijn hiervoor dus niet te verwachten.

Het beleid voor klantwerving en –behoud heeft vooral betrekking op levering en zal na splitsing weinig extra kosten veroorzaken.

### **Rapportage en analyse**

Rapportage en analyse is beoordeeld op de onderdelen gerelateerd aan het rapporteren en analyseren van de winstgevendheid van producten/diensten en klanten, prestaties van het bedrijf en de divisies en de allocatie van overheadkosten. Hierbij dienen alle belanghebbenden (stakeholders) te worden geïnformeerd. De onderstaande figuur laat zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost Rapportage en analyse voor de door Deloitte onderzochte bedrijven.



Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van rapportage en analyse met ca. 50% toe ten gevolge van de splitsing. Door de splitsing zal voor beide resulterende bedrijven rapportage en analyse plaats moeten vinden. Wel worden momenteel reeds per divisie specifieke rapportages opgesteld, waardoor de kosten van splitsing relatief lager uitvallen.

#### **Strategisch beleid**

Strategisch beleid omvat onder meer het volgen van ontwikkelingen in de externe omgeving, het formuleren van de corporate strategie met bijbehorend strategisch plan en het bepalen van mogelijke samenwerkingen, overnames en verkoop. De onderstaande figuur laat zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost Strategisch beleid voor de door Deloitte onderzochte bedrijven.



Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van strategisch beleid met ca. 50% toe ten gevolge van de splitsing. Beide na splitsing resulterende bedrijven zullen immers een strategisch beleid moeten voeren. Wel is de verwachting dat door regulering de commerciële taken en het strategische beleid van de netbeheerder na splitsing relatief beperkt zijn. Van een verdubbeling van de kosten kan dan ook geen sprake zijn. Wel is het nog van belang of de infrastructuuractiviteiten en daarmee de commerciële activiteiten, overgaan naar de netbeheerder ('vette netbeheerder'). Het belang van strategisch beleid neemt daarmee immers toe.

Overigens is een deel van de kosten onder strategisch beleid reeds gesplitst. Zo hebben de netbeheerder en de leverancier in de huidige situatie al een eigen Raad van Commissarissen en Raad van Bestuur. Ook wordt in veel gevallen het beleid al gedeeltelijk per divisie bepaald.

### Faciliteiten

Onder Faciliteiten worden zaken verstaan als beveiliging, postverwerking, kantine, receptie en dergelijke. De onderstaande figuur laat zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost Faciliteiten voor de door Deloitte onderzochte bedrijven



Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van faciliteiten met ca. 65-70% toe ten gevolge van de splitsing. Een belangrijke factor bij faciliteiten is de afname van de centrale inkoopvoordelen. Voorts zal een groot deel van de faciliteiten dubbel uitgevoerd moeten zijn. Hierbij wordt opgemerkt dat het splitsingswetsvoorstel niet dwingend voorschrijft dat faciliteiten ook fysiek gesplitst worden. Wel is het aannemelijk dat dit zal gebeuren, mede gezien het feit dat de splitsing leidt tot extra personeel en dus extra behoefte aan bedrijfsruimte. In dit onderzoek is daarom uitgegaan van het scenario dat de splitsing ook leidt tot gesplitste faciliteiten voor netwerkbedrijf en productie-/leveringsbedrijf.

### Huisvesting

De stijging van de structurele kosten van huisvesting hangt direct samen met de kostenstijging op de overige posten. De structurele reorganisatiekosten op de overige posten impliceren immers een toename van het personeelsbestand en daarmee de noodzaak van extra huisvesting. Bovendien is er in dit onderzoek van uit gegaan dat de splitsing ook een fysieke scheiding inhoudt (wat niet zo dwingend is opgenomen in het splitsingswetsvoorstel), waardoor veelal extra bedrijfsruimte noodzakelijk is.

### ICT planning en control

ICT planning en control bestaat uit het ontwikkelen en onderhouden van leveranciersrelaties, het plannen en managen van de ICT functie en het coördineren van de levering van producten en diensten aan interne klanten. De onderstaande figuur laat



zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost ICT planning en control voor de door Deloitte onderzochte bedrijven.



Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van ICT planning en control met ca. 65-70% toe ten gevolge van de splitsing. De meeste ICT planning en control activiteiten moeten na de splitsing door beide resulterende bedrijven uitgevoerd worden, wat leidt tot een aanzienlijke verhoging van de kosten. Wel is de verwachting dat ICT voor netwerkbedrijven een minder belangrijke strategische rol speelt dan voor de leveringsbedrijven. Hierdoor zal de omvang van de ICT planning en control taak bij netwerkbedrijven afnemen.

### **Beheer ICT omgeving**

Onder Beheer ICT omgeving vallen de meer hardware-gerelateerde zaken als netwerkbeheer, serverbeheer en databasebeheer. De onderstaande figuur laat zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost Beheer ICT omgeving voor de door Deloitte onderzochte bedrijven.

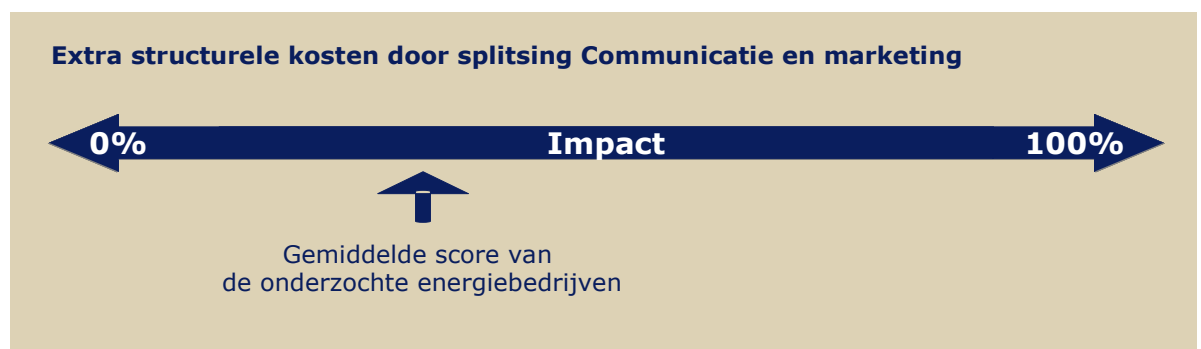


Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van het beheren van de ICT omgeving met ca. 65-70% toe ten gevolge van de splitsing. Het beheer van de ICT omgeving is momenteel meestal sterk geïntegreerd. Na splitsing zal met name aan de personele kant een verdubbeling van functies optreden. De hardware zelf is echter tot op zekere hoogte te splitsen, waardoor de kosten hiervan niet tot een verdubbeling

leiden. Voor het netwerk geldt dit overigens in mindere mate. Na de splitsing zijn er twee netwerken nodig wat tot een verhoging van de structurele kosten leidt.

### **Communicatie en marketing**

Communicatie en marketing betreft met name het informeren van de externe omgeving en de medewerkers, het onderzoeken van de markt en het ontwikkelen en op de markt brengen van nieuwe producten en diensten. De onderstaande figuur laat zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost Communicatie en marketing voor de door Deloitte onderzochte bedrijven.



Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van communicatie en marketing met ca. 30-35% toe ten gevolge van de splitsing. Door de regulering zijn in de huidige situatie de communicatie en marketing activiteiten vooral gefocust op levering. Dit zal na de splitsing niet anders zijn. Wel zijn hier extra kosten te verwachten doordat de netbeheerder in de huidige situatie als het ware meelift op de communicatie en marketing activiteiten van levering. Na de splitsing zal ook de netbeheerder communicatie en marketing activiteiten moeten ontplooiën, zij het minder zwaar aangezet dan in de puur commerciële leveringsbedrijven.

### **Kapitaal- en risicomanagement**

Kapitaal- en risicomanagement omvat onder andere het managen van liquiditeiten, de kapitaalstructuur, financiële risico's en bedrijfsrisico's. De onderstaande figuur laat zien welke impact de splitsing heeft op de subkostenpost Kapitaal- en risicomanagement voor de door Deloitte onderzochte bedrijven.



Op basis van deze analyse nemen de structurele kosten van kapitaal- en risicomanagement met ca. 65-70% toe ten gevolge van de splitsing. Treasury activiteiten blijven voor beide bedrijven bestaan en zullen na de splitsing daarom dubbel uitgevoerd moeten worden. Ditzelfde geldt voor de bankactiviteiten, wat een verhoging zal veroorzaken van de bankkosten. Risicomanagement is in de huidige situatie voor de meeste energiebedrijven al per divisie bepaald en ontwikkeld. Dit leidt dus niet tot structurele verhoging van de kosten.

## **4.5 Vaststelling structurele reorganisatiekosten**

### **4.5.1 Aanpak vaststelling structurele reorganisatiekosten**

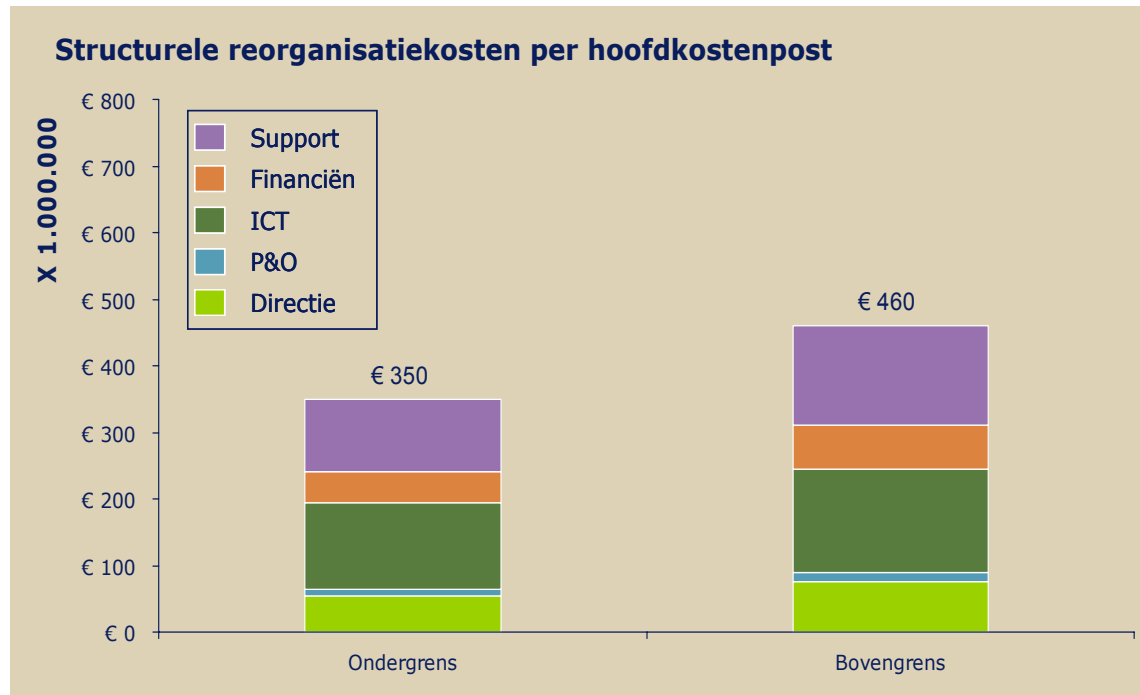
De uiteindelijke reorganisatiekosten zijn berekend door de gemiddelde scores uit de impactanalyse te vermenigvuldigen met de huidige kosten per subkostenpost. Voor de niet nader geanalyseerde subkostenposten is gebruikgemaakt van de percentages uit de initiële inschatting.

Omdat de impactanalyse bestond uit een steekproef van zes grondig geanalyseerde energiebedrijven, was het noodzakelijk de scores te extrapoleren naar de 6 bedrijven buiten de steekproef. Voor het bepalen van de ondergrens is de score van het laagst scorende door Deloitte geanalyseerde bedrijf ingevuld voor de zes bedrijven buiten de steekproef. Voor het bepalen van de bovengrens is op vergelijkbare wijze de score van het hoogst scorende bedrijf geëxtrapoleerd. De zes wel onderzochte bedrijven hebben in de ondergrens dezelfde score als in de bovengrens. Voor deze bedrijven is het immers niet nodig een aanname te doen, aangezien deze door Deloitte onderzocht zijn.

### **4.5.2 Structurele reorganisatiekosten per hoofdkostenpost**

Op basis van de voorgaande analyse is voor elke kostenpost de impact van de splitsing bepaald. De huidige kosten zijn hierbij vermenigvuldigd met de impactscore. De splitsing kan dus leiden tot een verdubbeling van de kosten (impactscore 100%) of gelijkblijvende kosten (impactscore 0%). Voor elke kostenpost is vervolgens de boven- en ondergrens bepaald.

De onderstaande figuur geeft de onder- en bovengrens weer van de, zoals in paragrafen 2.3.1 en 4.2 al aangegeven, maximaal te verwachten structurele reorganisatiekosten, uitgesplitst naar hoofdkostenposten.

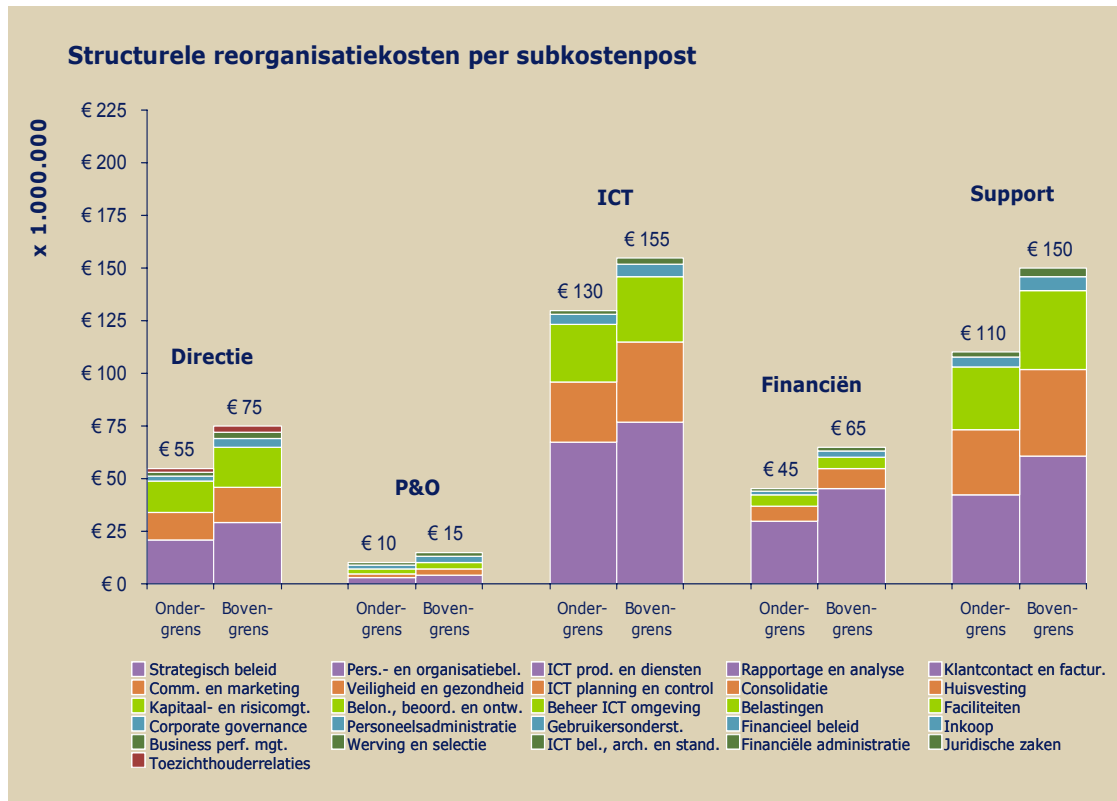


Links in de grafiek staat de ondergrens van de structurele reorganisatiekosten weergegeven. Aan de rechterkant van de grafiek wordt de bovengrens aangegeven.

Uit de figuur blijkt dat de structurele reorganisatiekosten zich bevinden tussen € 350 miljoen en € 460 miljoen. De hoofdkostenposten Support (waaronder Klantcontact en facturering), ICT en Directie nemen hierbij met respectievelijk € 110-150 miljoen, € 130-155 miljoen en € 55-75 miljoen het grootste aandeel voor hun rekening. De kostenposten Financiën en P&O maken een relatief beperkt deel uit van het totaal.

#### 4.5.3 Structurele reorganisatiekosten per subkostenpost

De onderstaande figuur geeft een nadere uitsplitsing van de structurele reorganisatiekosten per hoofdkostenpost naar subkostenposten.

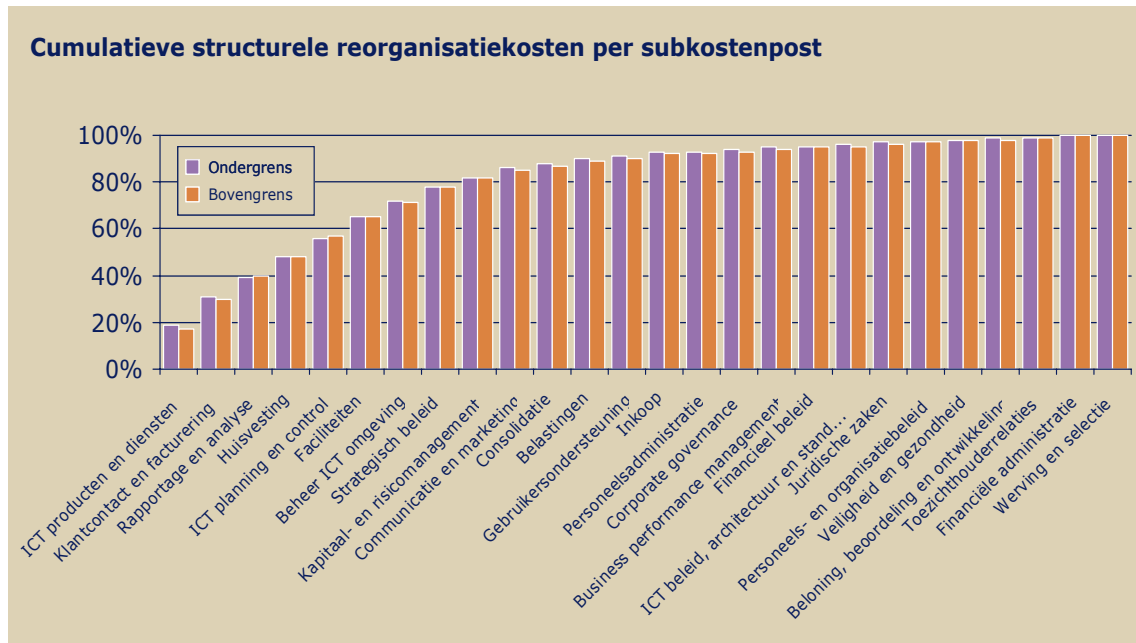


Deze figuur geeft voor elke hoofdkostenpost de onderverdeling naar subkostenposten aan, waarbij telkens de onder- en bovengrens zijn aangegeven.

#### 4.5.4 Cumulatieve structurele reorganisatiekosten per subkostenpost

In paragraaf 4.4.2 is een selectie gemaakt van tien subkostenposten die gezamenlijk 80% van de totale structurele reorganisatiekosten vertegenwoordigen. Deze selectie was gebaseerd op een initiële inschatting. De uiteindelijke raming van de structurele reorganisatiekosten is echter gebaseerd op een nadere analyse en onderbouwing van de tien belangrijkste kostenposten. Het is daarom van belang om vast te stellen of de oorspronkelijke selectie op basis van de initiële inschatting ook bij de nadere analyse nog steeds 80% van de totale structurele reorganisatiekosten vertegenwoordigd.

Om dit vast te stellen is onderstaand een vergelijkbare figuur opgesteld als in paragraaf 4.4.2. Hierin wordt het uiteindelijke aandeel van de subkostenposten op basis van nadere analyse cumulatief weergegeven.



Uit de figuur blijkt dat de initiële inschatting van structurele reorganisatiekosten per subkostenpost overeenkomt met de uiteindelijke verdeling. In zowel de boven- als de ondergrens vormen de tien geanalyseerde subkostenposten nog steeds 80% van de totale structurele reorganisatiekosten.

#### 4.6 Conclusie

De structurele reorganisatiekosten van de splitsing zijn in kaart gebracht voor de hoofdkostenposten Directie, P&O, ICT, Financiën en Support. Voor elke hoofdkostenpost is voorts een nadere analyse per subkostenpost gemaakt.

Uit de analyse blijkt dat de structurele reorganisatiekosten ten gevolge van de splitsing voor de gehele energiesector maximaal tussen de € 350 miljoen en € 460 miljoen bedragen, waarbij de kostenposten Support, ICT en Directie het grootste deel voor hun rekening nemen. Deze kostenraming is gebaseerd op een statisch perspectief, dat ervan uitgaat dat van de 12 geïntegreerde energiebedrijven er 24 gesplitste en volledig zelfstandige bedrijven overblijven. Hiermee ontstaat een raming van de maximale structurele reorganisatiekosten, die geen rekening houdt met indirecte, dynamische ontwikkelingen, die mogelijk zouden kunnen leiden tot een lagere kostenraming.

## **5. I&I wetgeving en advies DTe**

### **5.1 Inleiding**

Vooruitlopend op de splitsing is de ‘Wijziging van de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet in verband met implementatie en aanscherping toezicht netbeheer’ (aangeduid als Implementatie- & Interventiewet of kortweg I&I wet) aangenomen, die per 14 juli 2004 van kracht is. Hierbij is besloten de inwerkingtreding van artikel 10a van de Elektriciteitswet en artikel 3b van de Gaswet, die toezien op de overdracht van de economische eigendom uit te stellen, totdat de splitsingswet van kracht is om een dubbele reorganisatie vlak achter elkaar bij de energiebedrijven te voorkomen. Het is de bedoeling om met het van kracht worden van de splitsingswet deze artikelen van de Elektriciteits- en Gaswet in werking te laten treden.

Tevens heeft de Minister van Economische Zaken op 4 november 2004 advies gevraagd aan de DTe over de gewenste taken en activiteiten van de netbeheerder in de situatie na splitsing van de huidige energiebedrijven. In het advies van 16 december 2004 heeft de DTe geadviseerd over het takenpakket van de netbeheerders, daarbij aangevend dat de gedefinieerde scheiding van activiteiten tussen de netbeheerder en de commerciële activiteiten productie, handel en levering ook in een ongesplitst model van elkaar gescheiden zouden moeten zijn.

Het splitsingswetsvoorstel gaat verder dan de I&I wet en het DTe advies. Het ministerie van Economische Zaken heeft Deloitte daarom verzocht aan te geven welk deel van de reorganisatiekosten ten gevolge van splitsing is toe te schrijven aan de I&I wetgeving, en welk deel aan het DTe advies.

### **5.2 I&I wetgeving**

#### **5.2.1 Inhoud I&I wetgeving**

De I&I wet is er onder andere op gericht om de onafhankelijkheid van de netbeheerder te verbeteren. Het belangrijkste onderwerp uit deze wetgeving dat hiervoor moet zorgdragen is de overdracht van de economische eigendom van de netten. Door de verschuiving van de economische eigendom van de netten van de holding naar de netbeheerder wordt de invloed van de moedermaatschappij verder verkleind.

In artikel 10a, eerste lid, van de Elektriciteitswet 1998 en artikel 3b van de Gaswet wordt voorgeschreven dat de netbeheerder over de economische eigendom van een net beschikt. Doordat de netbeheerder beschikt over de economische eigendom kan hij zelfstandig werken en investeren. De activa dienen dan ook op de balans van de netbeheerder te staan.

## **5.2.2 Kosten I&I wetgeving**

De activiteiten voor het overdragen van de economische eigendom zijn eenmalig van aard. Op basis van binnen Deloitte beschikbare ervaringscijfers is een inschatting gemaakt van de overdrachtskosten. Voor het schatten van deze kosten is daarbij uitgegaan van een constructie die in de praktijk wordt gebruikt. Deze constructie bestaat uit een juridische oplossing, waarbij boven de bestaande holdingmaatschappij een nieuwe holding wordt geplaatst. De oude holding fuseert vervolgens met het netwerkbedrijf, waarbij per saldo de economische eigendom van de netwerken is overgedragen.

De uit te voeren activiteiten zijn afhankelijk van de complexiteit van het bedrijf: naarmate een bedrijf complexer is, kost de uitvoering van deze activiteiten meer tijd. Net als bij de eenmalige reorganisatiekosten zijn de bedrijven weer naar omzet opgedeeld in de volgende twee groepen:

- Grotere energiebedrijven (Essent, NUON, Eneco en DELTA);
- Kleinere energiebedrijven (alle overige 8 energiebedrijven).

Op basis van binnen Deloitte beschikbare ervaringscijfers met betrekking tot bovenstaande reorganisatie en de relevante kostenposten Financiën en Juridische Zaken is vervolgens voor de groep grotere en de groep kleinere energiebedrijven een inschatting gemaakt van de kosten van overdracht van de economische eigendom van de netten. Uit ervaringen van Deloitte blijkt dat de kosten voor I&I hoofdzakelijk bestaan uit juridische kosten en kosten voor het waarderen en toedelen van activa (financiële kosten). Deloitte beschikt in dit kader over referenties bij kleinere energiebedrijven. Voor grotere energiebedrijven zijn de kosten vermeerderd met een factor 3-5.

Op basis hiervan is becijferd dat deze exercitie voor het meest complexe energiebedrijf ongeveer € 1-1,5 miljoen kost, terwijl de I&I kosten voor het minst complexe energiebedrijf op € 0,3-0,5 miljoen uitkomen. De totale I&I kosten komen daarmee op € 7-9 miljoen.

## **5.3 Advies DTe**

### **5.3.1 Inhoud advies DTe**

In het advies van 16 december 2004 over de gewenste taken en activiteiten van de netbeheerder in de situatie na splitsing van de huidige energiebedrijven heeft de Dienst uitvoering en toezicht Energie (DTe) richtlijnen aangegeven voor het gewenste takenpakket van de netbeheerders. Daarbij geeft de DTe aan dat haar advies van kracht



is ongeacht de vraag of de energiebedrijven wel of niet gesplitst worden. Feitelijk geeft de DTe daarmee een advies over het gewenste takenpakket van netbeheerders sec.

De kernpunten van het DTe advies, gericht op het creëren van een ‘vette netbeheerder’, zijn:

- Uitbesteding:
  - Strategische taken mogen niet worden uitbesteed en moeten worden verricht door de netbeheerder zelf;
  - Operationele taken mogen worden uitbesteed, behalve aan rechtspersonen die betrokken zijn bij de productie, handel of levering van energie, of die daarmee in een groep verbonden is;
- Taken die nu ook door DTe als strategisch worden aangemerkt, vastgelegd in de Elektriciteitswet 1998 en de Gaswet:
  - Financiële administratie, aanleveren van verbruiksgegevens ten behoeve van facturering en informatie- en servicelijn;
  - Ontwerpen van netten;
  - Beheer van informatiestromen en informatiesystemen;
- Uitbreiding van toegestane nevenactiviteiten:
  - Activiteiten met een monopolie karakter die dicht tegen de hoofdactiviteit van de netbeheerder aanliggen en een monopolie karakter hebben (bv. openbare verlichting).

Met dit advies geeft de DTe invulling aan het begrip van de ‘vette’ netbeheerder. Het gezamenlijk uitvoeren van gedeelde diensten is hiermee niet meer toegestaan. Bovendien zullen de meeste activiteiten bij de huidige infrabedrijven moeten worden ondergebracht bij de netbeheerder. De kosten die hiermee gemoeid zijn worden weergegeven in de volgende paragraaf.

### **5.3.2 Kosten advies DTe**

De activiteiten van het DTe advies hebben betrekking op zowel de eenmalige als de structurele reorganisatiekosten van de splitsing. De door Deloitte, bij het schatten van de eenmalige en structurele reorganisatiekosten, gehanteerde checklists (zie paragraaf 3.3) en kostenanalyses (zie paragraaf 4.3.1) zijn gebruikt om een scheiding te maken

tussen de activiteiten die reeds onder het advies van DTe vallen en de overige activiteiten.

#### **Eenmalige reorganisatiekosten**

Uit de door Deloitte uitgevoerde analyse blijkt dat het advies van DTe nagenoeg gelijk is aan het splitsingsscenario van dit onderzoek. De eenmalige kosten voor programma-management, organisatie en processen, informatietechnologie, inkoop, juridische zaken, financiën en personeel, zoals vermeld in paragraaf 3.5, moeten ook worden gemaakt om het DTe advies uit te voeren. De belangrijke uitzondering hierop zijn de huisvestingskosten. Het DTe advies omvat geen nadrukkelijke eisen over de huisvesting. Hoewel het splitsingswetsvoorstel hier ook niet persé van uit gaat, is in dit onderzoek wel rekening gehouden met splitsing van huisvesting (zie ook paragraaf 4.4.3).

#### **Structurele reorganisatiekosten**

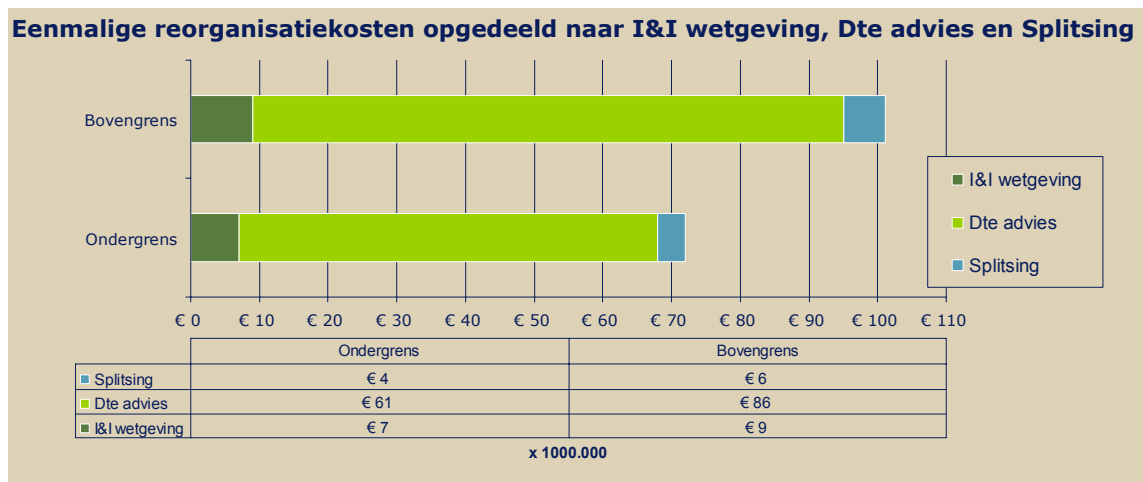
Ook voor de structurele reorganisatiekosten geldt dat de verschillen tussen het DTe advies en het splitsingsscenario van dit onderzoek minimaal zijn. Voor de kostenposten Directie, P&O, ICT en Financiën is er geen enkel verschil. Het verschil zit vooral in de kostenpost Support. Hierin zitten namelijk ook de kosten voor huisvesting. Zoals bij de eenmalige kosten al vermeld, vallen deze buiten het advies van de DTe.

De kosten voor deze huisvestingsactiviteiten zijn daarom niet meegenomen in de totale kosten voor het advies van de DTe. Voor de eenmalige reorganisatiekosten komt dit neer op een bedrag tussen de € 4 miljoen en € 6 miljoen. Voor de structurele reorganisatiekosten wordt dit geraamd op een bedrag rond de € 5 miljoen.

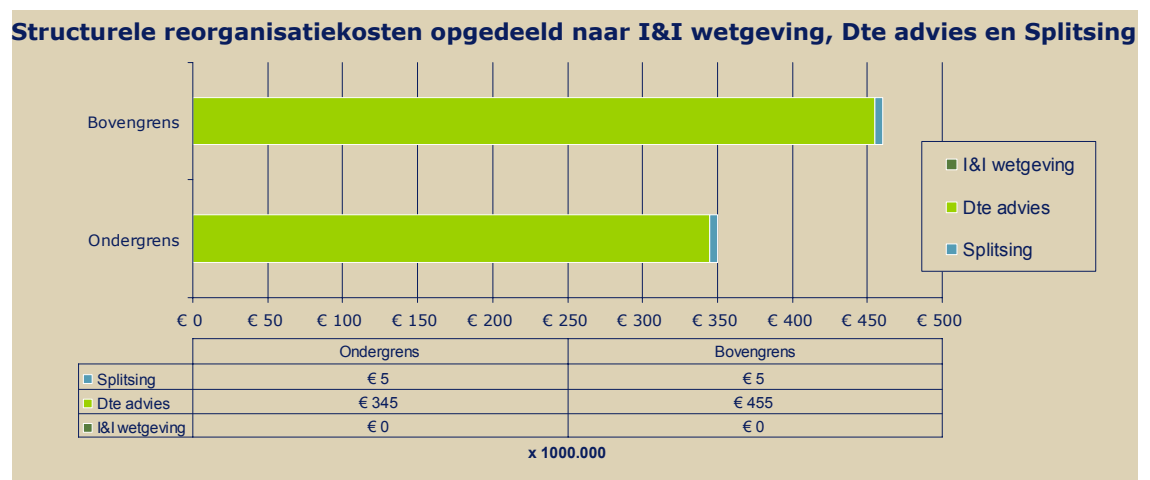
### **5.4 Allocatie reorganisatiekosten aan I&I wetgeving en DTe advies**

Om de kosten van de I&I wetgeving en het advies van de DTe te alloceren zijn alle kosten van de reorganisatie aan een nadere analyse onderworpen. Hierbij is er een onderscheid aangebracht tussen kosten voor I&I wetgeving, het DTe advies en de resterende splitsingskosten.

Het onderstaande figuur geeft de onderverdeling van de eenmalige reorganisatiekosten weer.



Het onderstaande figuur geeft de onderverdeling van de structurele reorganisatiekosten weer.



De bovenstaande grafieken tonen de boven- en ondergrens van de eenmalige en structurele reorganisatiekosten, onderverdeeld naar kosten I&I wetgeving, advies DTe en de overige splitsingskosten.

## 5.5 Conclusie

Uit de analyse die door Deloitte is uitgevoerd blijkt dat de I&I kosten met € 7-9 miljoen relatief laag zijn en bovendien eenmalig van aard. Voorts wordt geconcludeerd dat de richtlijnen die DTe aangeeft in het advies over het gewenste takenpakket van de netbeheerders erg dicht bij een volledige splitsing liggen.

44/45  
7 april 2005  
3110661200

De eenmalige kosten van implementatie van het DTe advies (inclusief de overdracht van de economische eigendom van netten) bedragen € 68-95 miljoen. De structurele reorganisatiekosten van het DTe advies bedragen € 345-455 miljoen. Om te komen tot een volledige splitsing (aanvullend op het DTe advies) bedragen de eenmalige reorganisatiekosten € 4-6 miljoen en de structurele reorganisatiekosten € 5 miljoen.

45/45  
7 april 2005  
3110661200

## Bijlage I: Voorbeeld checklist eenmalige activiteiten

Area	Checklist	Separation Requirement descriptions
HR	Organizational	- Identify employees subject to the policy
HR	Organizational	- Determine parameters and conditions
HR	Organizational	- Determine exceptions / dispute resolutions
HR	Organizational	Identify outsourcing needs, if required
HR	Organizational	- Determine if an outsourcing agency for staff is currently being used
HR	Organizational	- Draft plan with particular attention to timing and conversion dates
HR	Organizational	- Define policies and procedures for engaging temporary staff
HR	Organizational	Reassess the remaining organizational design and revise where required
HR	Organizational	Establish goals and ensure effective focus on key objectives by all employ
HR	Organizational	Implement the new organizational design
HR	Organizational	Review contractor and temporary employee staffing to ensure compliance
HR	Organizational	Assess effectiveness of the new organizational structure and make appro
Finance	Finance	Obtain and analyze Definitive Agreement, including financial disclosures
Finance	Finance	- Determine with Legal if any return rights to Seller issues exist
Finance	Finance	- Determine with Legal if any change in control issues exist
Finance	Finance	- Determine if any additional financial information is required (establish a clean te
Finance	Finance	Identify, with O&T, all Master Data Mapping and Transition-Related Issue
Finance	Finance	- Product coding
Finance	Finance	- Product hierarchy
Finance	Finance	- Country coding
Finance	Finance	- Regional hierarchy
Finance	Finance	- Material numbers
Finance	Finance	- Chart of accounts
Finance	Finance	- Cost types
Finance	Finance	- Customer coding
Finance	Finance	- Supplier coding
Finance	Finance	- Fixed assets book
Finance	Finance	Review O&T's inventory of the affected financial systems applications, Inc
Finance	Finance	- A list of applications and attributes
Finance	Finance	- Determine how those applications impact
Finance	Finance	- What key interfaces exist
Finance	Finance	- Determine if there are any current ongoing financial systems projects and adjust
Finance	Finance	With O&T, assess the ability and the need to migrate existing financial da
Finance	Finance	- General Ledger
Finance	Finance	- Engineering and fixed asset accounting
Finance	Finance	- R&D project accounting
IT	SW Licenses /	Modify third party agreements, service contracts, lease agreements, etc.
IT	SW Licenses /	Post Day 1 Activities
IT	SW Licenses /	Complete shut down activities where appropriate
IT	SW Licenses /	Terminate contracts with 3rd parties
IT	SW Licenses /	Develop a plan to address any open IT issues
IT	SW Licenses /	- Vendor and contractor support for current systems
IT	SW Licenses /	- Software licenses and Maintenance and service agreements
IT	SW Licenses /	- Proprietary software issues (protection of intellectual property until after close
IT	SW Licenses /	- Leased equipment
IT	Technical Ser	Develop High-level IT Applications / Solutions Technical Service Level Ag
IT	Technical Ser	Develop required functional agreements
IT	Technical Ser	- Put in place infrastructure to support TSAs
IT	Technical Ser	Develop performance metrics
IT	Technical Ser	- Put in place performance tracking process
IT	Technical Ser	- Finalize TSA costing and billing model / process
IT	Technical Ser	Review draft TSAs across functional teams (COHO and RO) to determine i
IT	Technical Ser	Update and finalize TSAs (if required)
IT	Technical Ser	Post Day 1 Activities
IT	Technical Ser	Conduct regular status meetings to assess TSA performance (if required)
IT	Technical Ser	Complete shut down activities where appropriate
IT	Infrastructure	Select IT Infrastructure functional leads (COHO and RO)
IT	Infrastructure	Identify mission-critical infrastructure components
IT	Infrastructure	Identify office / site move strategy and associated IT requirements
IT	Infrastructure	Document "as-is" functional infrastructure landscape
IT	Infrastructure	Conduct hardware inventory of target
IT	Infrastructure	- Hardware type
IT	Infrastructure	- Manufacturer
IT	Infrastructure	- Model number
IT	Infrastructure	- Configurations
IT	Infrastructure	- Age
IT	Infrastructure	- Operating system
IT	Infrastructure	- Maintenance schedule
IT	Infrastructure	- Current and planned capacity
IT	Infrastructure	- Current and planned usage
IT	Infrastructure	- Outsourcing arrangements or leases
IT	Infrastructure	Audit performance reports
IT	Applications S	Complete required testing
IT	Applications S	Compare application inventory against carve out strategies to determine
IT	Applications S	Sales & Marketing (including Order-to-cash, out bound logistics, sales force autom
IT	Applications S	Procurement / Supply Chain / Mfg (including in bound logistics, WM)
IT	Applications S	Quality & Regulatory
IT	Applications S	Admin (Finance, Legal, HR, data warehouse)
IT	Applications S	Global (R&PD, Finance, HR)
Procurement	Due Diligence	Examine the strategic sourcing/procurement organization
Procurement	Due Diligence	- Create organizational chart/headcount (by IT - geography)
Procurement	Due Diligence	- Determine global reach of the procurement function and collect documentation
Procurement	Due Diligence	- Identify the solid line vs. dotted line responsibilities
Procurement	Due Diligence	- Create spend (by Category listed below)
Procurement	Due Diligence	- Spend for the previous year
Procurement	Due Diligence	- Year to Date spend
Procurement	Due Diligence	- Projected spend for current year
Procurement	Due Diligence	- Budgeted/forecasted spend for next year
Procurement	Due Diligence	- Calculate percentage of total third party spend in each of the following sourcing c
Procurement	Due Diligence	- Contract Manufacturing (Finished Goods, Outsourced Packaging, ...)
Procurement	Due Diligence	- Packaging/Printing (Foil, Cartons, Corrugated, Bottles & Closures, Inserts, ...)
Procurement	Due Diligence	- Chemical Raw Material (Active Ingredients, Intermediates, Reagents, ...)
Procurement	Due Diligence	- Medical Devices (Electronics, Plastics, Mechanical, ...)
Procurement	Due Diligence	- Biologicals (Plasma, Antigens, Antibodies, ...)
Procurement	Due Diligence	- Marketing Services (Advertising, Media, Commercial Printing)
Procurement	Due Diligence	- Services (Consulting, Engineering, Contract Labor, ...)
Procurement	Due Diligence	- Equipment (Production, Material Handling, Turn-key, ...)
Procurement	Due Diligence	- Indirect (Lab Supply, Travel, MRO, ...)

Area	Checklist	Separation Requirement descriptions
Law	General Law	Address status of and assign responsibility for managing any outstanding
Law	General Law	- Ongoing litigation
Law	General Law	- Liabilities and obligations
Law	General Law	- Pending or threatened litigation claims, investigations, proceedings, a
Law	General Law	- Violation notices, correspondence or memos
Law	General Law	- Contractual agreements
Law	General Law	- Licensing issues
Law	General Law	- Environmental issues
Law	General Law	- Tax issues
Law	General Law	- Insurance issues
Law	General Law	- Ability to operate in states and countries
Law	General Law	- Products to be offered
Law	General Law	- Ability to expand or terminate existing product lines
Law	General Law	- Protected legal / compliance costs (run rate)
Law	General Law	- Any contingency reserves / settlement costs
Law	General Law	- Internal / External counsel assigned
Law	General Law	- Cross border regulations
Law	General Law	Identify options for the remaining legal staff
Law	General Law	- Assess the as-is situation
Law	General Law	* Number of current staff
Law	General Law	* Skills of current staff
Law	General Law	* Needs and requirements of the going forward unit
Law	General Law	* Budgetary restrictions
Law	General Law	- Facility / locations
Law	General Law	Review corporate secretary issues (coordinate with Corporate & Governan
Law	General Law	- Appropriate changes to articles / by-laws / other governing instrumet
Law	General Law	- Resignations / Elections of officers / directors / members
Law	General Law	- Assemble Corporate Guide information
Law	General Law	Address Human Resources / Benefits issues (coordinate with Human Res
Law	General Law	- Pension / Benefits (decision regarding remaining employee benefits) and i
Law	General Law	- Distribute information concerning benefit changes to existing employe
Law	General Law	- Coordinate with Human Resources to ensure legal compliance of any
Law	General Law	Prepare and assign responsibility for ongoing legal filings required for the
Law	General Law	- Number of in-house counsel
Law	General Law	- Use of outside counsel
Law	General Law	- Number of current / active legal matters
HR	Pension / Benf	- Tax
HR	Pension / Benf	- Human Resources
HR	Pension / Benf	- Pension & benefits accounting (Client X Pensions - global responsibility for C
HR	Pension / Benf	- Treasury and banking
HR	Pension / Benf	- Legal
HR	Pension / Benf	Communicate overall Pension and Benefits Migration Strategy to Country
HR	Pension / Benf	Establish overall Separation objectives and milestones for Country Pensi
HR	Pension / Benf	Check if any employees to be divested may be eligible for Global Provider
HR	Pension / Benf	Resolve how divested Unit's funding will be handled
HR	Pension / Benf	- Does the New Unit have a funded plan?
HR	Pension / Benf	* Control of assets and liabilities
HR	Pension / Benf	* Migration plans
HR	Pension / Benf	* Transferring of assets and liabilities
HR	Pension / Benf	- If no funded plan, will Company offer retirement benefits?
HR	Pension / Benf	Distribute and communicate any new pension policies and procedures
HR	Pension / Benf	Review all agreements with external investment advisors, plan trustees, i
HR	HRIS	Identify new Human Resources Information Systems (HRIS) issues of con
HR	HRIS	- Current employee data, payroll and benefits processing systems
HR	HRIS	- Human Resource's system tie-ins to the mainframe system
HR	HRIS	- Key interfaces
HR	HRIS	- System standards across geographies
HR	HRIS	- Change in control provisions
HR	HRIS	- Return rights to seller
HR	HRIS	- Scalability
HR	HRIS	- Determine if there are any current ongoing HRIS projects that may need to
HR	HRIS	Develop the separation strategy for HRIS and employee data systems
HR	HRIS	- What must be carved out and by when
HR	HRIS	- What may stay separate
HR	HRIS	- Overall objectives and timetable
HR	HRIS	- Determine who has jurisdiction (Global Client X, Client X Division, Region or C
HR	HRIS	Identify the Separation team member responsible for the separation acti
HR	HRIS	- Communicate overall HRIS and employee data carve out strategy
HR	HRIS	- Communicate specific separation objectives and timetable
HR	HRIS	Identify any roadblocks in migrating the divested Unit's HRIS data to the
HR	HRIS	- Evaluate system architecture
HR	HRIS	- Assess quantity and quality of data to be converted
HR	Payroll	Do you have any outstanding minimum wage or minimum age labor dispu
HR	Payroll	Do you have any outstanding labor related audits or issues as a result of
HR	Payroll	Compensation Issues Impacting Payroll
HR	Payroll	How are salary increases processed? Is it driven by individual anniversar
HR	Payroll	How are salary grades and job codes processed? Who is responsible for t
HR	Payroll	Do you have any additional on-going compensation driver feeds affecting
HR	Payroll	Is the Compensation Department responsible for the entire "performance
HR	Payroll	Describe any established system interfaces between Payroll and Compem
HR	Payroll	Is the Compensation Department responsible for the establishment and n
HR	Payroll	Provide a list of the "highly compensated" employees
HR	Payroll	Miscellaneous
HR	Payroll	Provide an organizational chart of the Payroll Department and the Human
HR	Payroll	For the Payroll Staff, provide a brief description of roles and responsibi
HR	Payroll	Identify the key employees in the Payroll Department
HR	Payroll	Provide a list of all Payroll employees with work schedules, vacation sche
HR	Payroll	Provide a list of key contacts (non-payroll) for:
HR	Payroll	- Benefits Administration
HR	Payroll	- Compensation Department
HR	Payroll	- General HR Services
HR	Payroll	- HRIS
HR	Payroll	- MIS
HR	Payroll	- Accounts Payable
HR	Payroll	- GL Accounting
HR	Payroll	- Tax Division
HR	Payroll	- Legal Division
HR	Payroll	- Miscellaneous Payroll Service providers or business partners
HR	Payroll	Are business expense reimbursements processed through Payroll? If yes,
HR	Payroll	Is there an official corporate communications vehicle for HR/Payroll?
HR	Payroll	Is there a unique element in your company that our Payroll Department s
HR	Organizational	Identify any organizational design or staffing issues of concern resultin
HR	Organizational	- Current organization charts, including the breakdown of personnel by
HR	Organizational	- Job descriptions / roles for major categories
HR	Organizational	- Reporting relationships
HR	Organizational	- Employment agreements, retention policies, etc.
HR	Organizational	- Severance policy, stay packages, relocation packages, etc.
HR	Organizational	Meet with Separation Champion and Separation Leadership (Steering Com