

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

buiten verzoek

5.1.2e

5.1.2e

< 5.1.2e @ns.nl>

**Verzonden:** vrijdag 22 juli 2022 17:55

**Aan:** 5.1.2e ) - DGMo < 5.1.2e @minienw.nl>; 5.1.2e ) - DGMo < 5.1.2e @minienw.nl>

**CC:** 5.1.2e 1.2 5.1.2e @ns.nl>; 5.1.2e < 5.1.2e @ns.nl>; 5.1.2e ) - DGMo  
< 5.1.2e @minienw.nl>

**Onderwerp:** RE: Nieuwe concessie: consultatieversie: Programma van Eisen

Beste 5.1.2e en 5.1.2e,

Zoals aangekondigd, stuur ik jullie hierbij onze reactie op het Programma van Eisen. Daarnaast hebben wij in bijgevoegd excel-bestand een meer gedetailleerde analyse op artikelniveau uitgevoerd.

Bij vragen ben ik uiteraard bereikbaar.

Met vriendelijke groet,

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e



NS | 5.1.2e

Laan van Puntenburg 100

Postbus 2025, 3500 HA Utrecht

[Internet](#) [Twitter](#) [Facebook](#) [LinkedIn](#) [YouTube](#)

**Van:** 5.1.2e ) - DGMo < 5.1.2e @minienw.nl>

**Verzonden:** maandag 13 juni 2022 20:21

**Aan:** 5.1.2e J < 5.1.2e @ns.nl>

**CC:** 5.1.2e < 5.1.2e @ns.nl>; 5.1.2e ) - DGMo < 5.1.2e @minienw.nl>; 5.1.2e ) - DGMo < 5.1.2e @minienw.nl>

**Onderwerp:** Brief NS consultatie Programma van eisen

Beste belanghebbende,

Hierbij stuur ik u de consultatieversie van het Programma van Eisen voor de nieuwe HRN-concessie en de uitnodiging tot schriftelijke consultatie.

Ik kijk uit naar uw reactie.

Met vriendelijke groet,

Namens 5.1.2e, de 5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e
--------

Directie Openbaar Vervoer en Spoor  
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat  
Rijnstraat 8 | 2515 XP | Den Haag | 12  
Postbus 20901 | 2500 EX | Den Haag

.....

M 

5.1.2e
--------

  
E 

5.1.2e
--------

@minienw.nl

---

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

---

Deze e-mail, inclusief eventuele bijlagen, is uitsluitend bestemd voor (gebruik door) de geadresseerde. De e-mail kan persoonlijke of vertrouwelijke informatie bevatten. Openbaarmaking, vermenigvuldiging, verspreiding en/of verstrekking van (de inhoud van) deze e-mail (en eventuele bijlagen) aan derden is uitdrukkelijk niet toegestaan. Indien u niet de bedoelde geadresseerde bent, wordt u vriendelijk verzocht degene die de e-mail verzond hiervan direct op de hoogte te brengen en de e-mail (en eventuele bijlagen) te vernietigen.

[Informatie vennootschap](#)

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

buiten verzoek

5.1.2e

< 5.1.2e @ns.nl>

**Verzonden:** vrijdag 29 juli 2022 17:48

**Aan:** 5.1.2e - DGMo < 5.1.2e @minienw.nl>

**CC:** 5.1.2e < 5.1.2e @ns.nl>; 5.1.2e < 5.1.2e @ns.nl>; 5.1.2e < 5.1.2e @NS.NL>

**Onderwerp:** Implementatietermijn en financiële review

Beste 5.1.2e,

Bijgaand stuur ik je, zoals toegezegd, twee stukken toe: 1) onderbouwing van de implementatietermijnen en 2) financiële review.

Mocht je naar aanleiding hiervan nog vragen hebben, hoor ik het natuurlijk graag!

Met vriendelijke groet,

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e



NS | 5.1.2e

Laan van Puntenburg 100

Postbus 2025, 3500 HA Utrecht

[Internet](#) [Twitter](#) [Facebook](#) [LinkedIn](#) [YouTube](#)

Deze e-mail, inclusief eventuele bijlagen, is uitsluitend bestemd voor (gebruik door) de geadresseerde. De e-mail kan persoonlijke of vertrouwelijke informatie bevatten. Openbaarmaking, vermenigvuldiging, verspreiding en/of verstrekking van (de inhoud van) deze e-mail (en eventuele bijlagen) aan derden is uitdrukkelijk niet toegestaan. Indien u niet de bedoelde geadresseerde bent, wordt u vriendelijk verzocht degene die de e-mail verzond hiervan direct op de hoogte te brengen en de e-mail (en eventuele bijlagen) te vernietigen.

[Informatie vennootschap](#)

Onderbouwing van de volgens NS benodigde implementatietermijn

Het ministerie van IenW heeft in zijn consultatiebrief aan NS gevraagd om een onderbouwing van de volgens NS benodigde implementatietermijn van de nieuwe vervoerconcessie op basis van het nog nader vast te stellen definitieve Programma van Eisen (PvE). Hieronder zetten wij dit uiteen. Uitgangspunt daarbij is dat NS daadwerkelijk van start kan met de implementatie van de vervoerconcessie (en het maken van kosten hiervoor) op het moment dat de vervoerconcessie gegund is. Zie verder de context en uitgangspunten zoals opgenomen aan het eind van dit document.

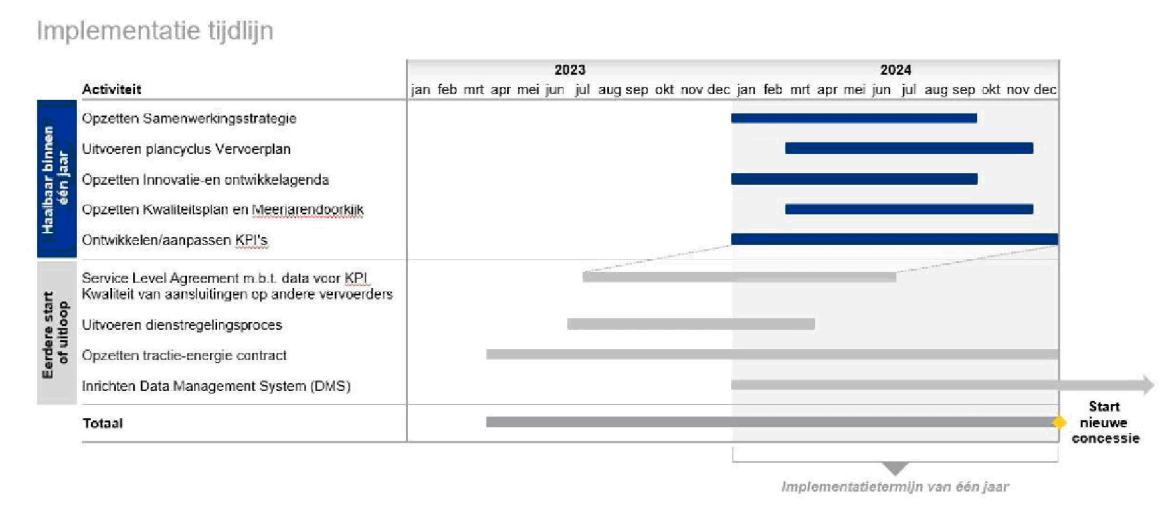
Algemeen beeld benodigde implementatietermijn

Een implementatietermijn van circa één jaar zou voldoende moeten zijn voor de eisen zoals opgenomen in de consultatieversie van het PvE (hierna: PvE). Deze inschatting is op onderdelen ambitieus, maar lijkt uitgaande van de nu bekende omstandigheden en geen tegenvallers haalbaar. Deze termijn is nodig om de eisen die voortvloeien uit de beleidsmatige wensen van de concessieverlener geïmplementeerd en uitgevoerd te kunnen hebben (bv. plancyclus, samenwerking, dienstregelingsproces) voorafgaand aan de start van de vervoerconcessie.

Voor een klein aantal specifieke punten schatten wij in dat de eisen niet reeds vanaf de start van de vervoerconcessie gerealiseerd kunnen zijn, maar dat deze bijvoorbeeld in de loop van het eerste jaar gerealiseerd zullen worden. Dit zal naar alle waarschijnlijkheid het geval zijn voor het Data Management Systeem en voor de KPI Kwaliteit van aansluitingen (zie verderop).

Daarnaast zal NS – met het oog op de nieuwe vervoerconcessie – reeds voorafgaand aan het verlenen van de vervoerconcessie moeten starten met de voorbereidingen van het contracteren van tractie-energie. Hieronder lichten wij dit toe. Dit betreft in beginsel nog geen keuzes die onomkeerbaar zijn dan wel significante kosten aan de kant van NS vereisen.

Tot slot kan NS de KPI's wel binnen de Implementatietermijn van circa een Jaar gebouwd hebben, maar deze periode is te kort om (conform de huidige praktijk) (i) deze ook voldoende te kunnen testen en (ii) zowel de KPI uit de huidige vervoerconcessie als de KPI uit de nieuwe vervoerconcessie te meten. Indien hier prijs op wordt gesteld, zijn nadere afspraken nodig.



Energie en elektriciteitsverbruik (artikel 24)

Het PvE stelt onder andere eisen aan het elektriciteitsverbruik van de concessiehouder. Om hieraan uitvoering te geven, heeft NS een contract voor tractie-energie nodig met een energieleverancier. Het huidige contract loopt per eind 2024 af. Het gunnen van het energiecontract is een keuze die onomkeerbaar is, of althans een keuze die niet zonder grote afkoopkosten teruggedraaid kan worden. Daarom is het cruciaal dat de concessie verleend is voorafgaand aan het aangaan van deze verplichting door NS.

Om vanaf de start van de nieuwe vervoerconcessie zeker te zijn van een nieuw contract dat tegen zo aantrekkelijk mogelijke voorwaarden voorziet in de eisen uit het PvE, dient NS tijdig voorbereidingen te treffen. Zoals hierboven



omschreven is het niet mogelijk in het geheel te wachten met deze voorbereidingen totdat de nieuwe vervoerconcessie verleend is, maar hoeft dit geen issues op te leveren: we verwachten dat NS op basis van onderstaande planning geen onomkeerbare stappen hoeft te zetten voorafgaand aan de concessieverlening.

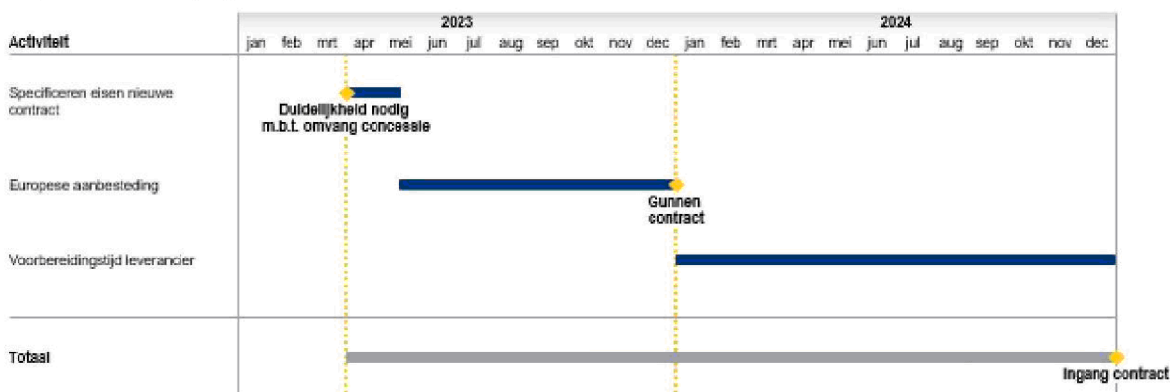
De volgende stappen dienen te worden doorlopen voorafgaand aan de inwerkingtreding van het contract:

- Specificeren van de eisen aan het nieuwe contract: waaronder duidelijkheid over de verwachte afname van elektriciteit. Dit is nodig om het proces van de aanbesteding en de voorbereidingen voor de beoogde nieuwe energieleverancier volledig en juist te doorlopen. Hiervoor is duidelijkheid over de reikwijdte van de concessie, over het concessievolume en de kwaliteitseisen noodzakelijk: dit bepaalt immers hoeveel en hoe lange treinen NS rijdt en dus hoeveel elektriciteit NS aan tractie-energie verbruikt. De risicobereidheid in de energiemarkt is in de huidige crisis zeer laag. Zonder deze duidelijkheid weten energieleveranciers niet waar ze op inschrijven, wat tot gevolg heeft dat leveranciers dit risico inprijzen of mogelijk daadwerkelijk niet inschrijven.
- Europese aanbesteding voor het tractie-energiecontract: inclusief voorbereiding heeft een dergelijke aanbesteding een gemiddelde doorlooptijd van 6 - 9 maanden. In geval van een ingewikkelde uitvraag of bijvoorbeeld het uitblijven van inschrijvingen kan deze termijn (veel) langer worden.
- Vorbereidingstijd door de op basis van de aanbesteding gekozen leverancier: bijvoorbeeld om de te leveren energie ook daadwerkelijk te verkrijgen. Gezien de omvang van het contract vraagt dit tijd. Ter illustratie: de tractie-energie die NS verbruikt is op dit moment circa 1-1,5% van het landelijke energieverbruik in Nederland. Naar onze inschatting heeft de energieleverancier ongeveer één jaar nodig om zich voor te bereiden op de uitvoering van het contract. Voor een optimaal kostenplaatje is het ook gewenst dat NS hieraan voorafgaand enkele maanden heeft om haar inkoopstrategie toe te passen. Hier is nu geen rekening mee gehouden.

Deze doorlooptijd betekent dat het ideale implementatieproces reeds niet meer mogelijk is. In dat geval zou immers al op relatief korte termijn duidelijkheid en zekerheid moeten bestaan over (de inhoud van) de nieuwe vervoerconcessie. Er is echter ook een scenario werkbaar waarbij NS al voorafgaand aan het verlenen van de nieuwe vervoerconcessie start met de voorbereidingen voor het contracteren van tractie-energie, zonder onomkeerbare keuzes of significante kosten. Dit scenario zou concreet betekenen:

- Gunning van het tractie-energiecontract eind 2023. De leverancier zal dit jaar nodig hebben voor voorbereidingen.
- Start aanbesteding ca. voorjaar 2023. Hierbij gaat NS ervan uit dat op dat moment de consultatieversie van de ontwerpconcessie afgerond is, zodat NS zich bij de aanbesteding kan baseren op de daarin opgenomen specificaties (zoals reikwijdte en volume).

### Implementatie tijdlijn



### Dienstregelingsproces (artikel 31)<sup>1</sup>

Om de dienstregeling voor het eerste jaar van de nieuwe vervoerconcessie te kunnen rijden, dient NS een proces te doorlopen dat tijd kost (zowel intern als met stakeholders als in de capaciteitsaanvraag). De benodigde doorlooptijd wordt hier niet (alleen) bepaald door nieuwe eisen op grond van het PvE, maar ook door de vaste stappen in de totstandkoming van de dienstregeling. Hieronder licht NS dit toe. Daarbij merken wij op dat de situatie met betrekking tot het dienstregelingsproces voor het eerste jaar van de komende concessie, anders is dan de situatie voor het eerste jaar van de

<sup>1</sup> Dit punt is zowel relevant voor de binnenlandse als de grensoverschrijdende verbindingen.

huidige concessie. Bij de huidige concessie was er bijvoorbeeld (i) sprake van een akkoord tussen IenW en NS ten tijde van het PvE; (ii) nog geen sprake van dat het regime waaronder een trein rijdt (concessie of open toegang) een rol speelt in de capaciteitsverdeling (er was überhaupt nog geen open toegang mogelijk voor binnenlandse treindiensten), (iii) geen sprake van afspraken over een maximumbedieningsniveau en (iv) meer duidelijkheid over de reikwijdte van de concessie.

Zoals bekend dienen vervoerders in de maand april voorafgaand aan de start van de dienstregeling hun capaciteitsaanvragen in bij ProRail. Voor de capaciteitsaanvraag die NS moet doen, is het van belang dat de inhoud van de concessie vaststaat: NS moet weten wat de eisen aan de dienstregeling zijn. Ook voor ProRail als capaciteitsverdelers geldt dat het belangrijk is dat de eisen in de concessie duidelijk zijn en vaststaan: bij de verdeling moet ProRail weten welke treinen concessievervoer zijn en welke niet. Het is daarom randvoorwaardelijk dat de concessie tijdig verleend is. Tijdig betekent hier niet op het moment dat NS de capaciteitsaanvraag in moet dienen, maar geruime tijd eerder: de capaciteitsaanvraag vraagt vanzelfsprekend ook voorbereidende werkzaamheden.

Om een goede capaciteitsaanvraag te kunnen doen voor het eerste dienstregelingsjaar van de nieuwe concessie (dienstregeling 2025), zijn de volgende werkzaamheden nodig:

- Er wordt een proces doorlopen met daarin de Basis Uurpatroon-fase (BUP-fase) en de adviesaanvraag bij onder andere consumentenorganisaties zoals vertegenwoordigd in het Locov. Dit proces duurt meerdere maanden. Ter illustratie, in de Netverklaring staat voor de dienstregeling 2023: "Het proces van de voorbereiding van de dienstregeling loopt van juli 2021 tot en met maart 2022."
- NS moet ervoor zorgen dat zij voldoende personeel heeft om een dienstregeling te rijden die voldoet aan de eisen uit de vervoerconcessie. Dit kan betekenen dat er nog additioneel personeel geworven en opgeleid moet worden.

Bovenstaande termijn betekent in relatie tot de dienstregeling voor het eerste jaar van de nieuwe vervoerconcessie dat de implementatie in juli 2023 van start dient te gaan. Dit betekent dat op dat moment voldoende duidelijkheid moet bestaan, bijvoorbeeld in de vorm van de ontwerpconcessie.

Tot slot is het in relatie tot de implementatietermijn ook van belang om te kijken naar de mogelijkheid van opentoeegangvervoer op het HRN. Indien een vervoerder in dienstregeling 2025 een trein onder open toegang wil rijden, dient hij hier 18 maanden voorafgaand aan het ingaan van de dienstregeling – oftewel medio juni 2023 – melding van te maken bij de ACM. Om in te kunnen schatten of er naar verwachting capaciteit op trajecten op het HRN beschikbaar zal zijn, moeten de eisen aan de dienstregeling in de vervoerconcessie voor het HRN duidelijk zijn en moet dus ten minste de ontwerpconcessie op dat moment gereed zijn.

### ***Samenwerkingsstrategie (artikel 32, bijlage 6, artikel 33)***

Het PvE bevat uitgebreide en grotendeels nieuwe eisen ten aanzien van de samenwerking met derde partijen. NS onderschrijft het belang van een goede samenwerking met alle relevante partijen. Hieronder zetten wij de nieuwe elementen ten opzichte van de huidige concessie op een rij:

- Samenwerkingspartners die niet in huidige concessie zijn opgenomen: enkele ministeries, werkgevers en onderwijsinstellingen, MaaS-dienstverleners, zakelijke mobiliteitsdienstenaanbieders, deelmobiliteitsaanbieders, opentoeంగాanbieders.
- Opstellen Samenwerkingsstrategie met doelen, wijze van samenwerking en samenwerkingsafspraken met derden.
- Voorstel voor escalatiemechanisme dat wordt afgestemd met de Concessieverlener en in principe geldt voor alle partijen op alle genoemde onderwerpen.

NS wenst de eisen op het gebied van samenwerking zorgvuldig uit te voeren en de Samenwerkingsstrategie dan ook niet zelf te bepalen, maar deze na overleg met de genoemde partijen op te zetten. NS schat in dat het opstellen en borgen van een samenwerkingsstrategie, met een breed veld aan (deels nieuwe) partijen, een proces is dat circa negen maanden de tijd vraagt. Om een gedragen samenwerkingsstrategie met een breed scala aan (nieuwe) partijen op te stellen is het immers van belang dit traject gezamenlijk te doorlopen en op te bouwen: vanaf het verkennen van gezamenlijke doelen en wensen tot het opstellen en bekrachtigen van afspraken. Waar relevant dienen bijvoorbeeld ook loketten voor de samenwerkingspartners ingericht te worden. Dit alles vraagt meerdere iteraties op meerdere hiërarchische niveaus, zowel binnen NS als binnen en met de vele samenwerkingspartners. Ook het opstellen van een escalatiemechanisme vergt tijd, zeker omdat dit op grond van het PvE dient te gelden voor alle partijen en op alle genoemde onderwerpen, en ook met de concessieverlener afgestemd dient te worden. Ook dit zal meerdere iteraties binnen en tussen de betrokken partijen vergen. NS is hierbij ook afhankelijk van de andere partijen voor het tempo dat zij kan maken in de implementatie.



NS merkt op dat de hierboven genoemde werkzaamheden bovenop de al bestaande werkzaamheden binnen de betrokken afdelingen komen, en dat hier naar alle waarschijnlijkheid medewerkers voor geworven dienen te worden. Hier is in de hierboven genoemde implementatietijd geen rekening mee gehouden.

De Samenwerkingsstrategie dient op grond van het PvE minimaal drie maanden voor de start van de concessie gereed te zijn, oftewel op 1 oktober 2024. Concreet betekent de bovenstaande doorlooptijd van negen maanden een benodigde termijn van circa twaalf maanden tussen gunning van de concessie en de start van de concessie.

### ***Plancyclus (artikel 43, bijlage 3)***

Het PvE schetst een plancyclus waarbij de concessiehouder jaarlijks op 1 oktober een ontwerp-Vervoerplan indient bij de concessieverlener en vervolgens op 1 december het Vervoerplan indient. Twee elementen zijn hiervoor relevant in relatie tot de benodigde implementatietermijn: (1) de eis dat het Vervoerplan voor het eerste jaar van de concessie, onderdeel uitmaakt van het Implementatieplan dat de concessiehouder voorafgaand aan de aanvang van de concessie dient op te stellen en (2) wijzigingen ten opzichte van de huidige situatie m.b.t. de in het Vervoerplan op te nemen elementen.

#### **(1) Vervoerplan eerste jaar concessie opnemen in implementatieplan**

Het PvE schrijft voor dat het Vervoerplan voor het eerste jaar van de nieuwe concessie onderdeel dient te zijn van het implementatieplan dat voorafgaand aan de start van de concessie gereed dient te zijn. Het PvE geeft niet aan wanneer het implementatieplan precies gereed moet zijn. Voor nu gaan wij daarom uit van de tijdslijnen zoals die gelden voor de reguliere Vervoerplancyclus: 1 april 2024 ontvangst van Beleidsprioriteitenbrief, 1 oktober 2024 indienen ontwerp Vervoerplan, 1 december 2024 indienen Vervoerplan.

#### **(2) Wijzigingen in de inhoud van het Vervoerplan t.o.v. huidige situatie**

Een belangrijk nieuw onderdeel van het Vervoerplan, zoals opgenomen in het PvE, is het hoofdstuk met de beschrijving van het productiemodel. Hierin moeten minimaal dertien onderwerpen worden uiteengezet, zoals een weergave op kaart van een capaciteitstoets conform IMA-methodiek, een beschrijving van belangrijke overstaprelaties en de kwaliteit ervan en een overzicht van voorgenomen wijzigingen in de dienstregeling met gevolgen voor op knooppunten te bieden overstapmogelijkheden. Het opstellen van dit nieuwe hoofdstuk zal een extra inspanning vragen van NS en komt bovenop de reguliere werkzaamheden rondom het Vervoerplan en de totstandkoming van de dienstregeling. Ook kunnen wij ons voorstellen dat de eerste keer dat dit hoofdstuk wordt opgesteld, om extra afstemming met de concessieverlener vraagt om tot een werkbare weergave te komen. Wij verwachten dat het opstellen van het Vervoerplan voor het eerste jaar van de concessie daardoor meer inspanning vraagt en dus mogelijk ook een langere looptijd kent dan we in de huidige situatie gewend zijn.

Bovenstaande twee factoren gecombineerd resulteren in een benodigde implementatietermijn van circa tien maanden (start één maand voor de start van de beleidsprioriteitenbrief).

### ***Beschikbaarheid van data en informatie (artikel 46, 47, 48, bijlage2)***

Eén van de belangrijke en omvangrijke nieuwe elementen ten opzichte van de huidige concessie is de eis een Data Management Systeem (DMS) in te richten. Het DMS dient bij aanvang van de vervoerconcessie gereed te zijn: "De Concessiehouder heeft het DMS bij aanvang van de Concessie volledig ingericht en werkend. De fase tussen gunning en start van de vervoerconcessie geldt als implementatieperiode voor de ontwikkeling."

Hieronder lichten wij, zo goed als mogelijk is op basis van de nu beschikbare informatie, de benodigde implementatietijd toe. Wij benadrukken hierbij dat dit een globale inschatting is: er ontbreekt op dit moment informatie over de eisen die nodig is voor een gedetailleerdere inschatting. Bijvoorbeeld informatie over de eisen aan de diepgang van de informatie. Ook moet nog onderzocht worden hoe aangesloten kan worden op bestaande initiatieven en bronnen. Daarnaast zal onderzocht moeten worden hoe de toegang geregeld gaat worden en welke techniek gewenst is om een en ander te realiseren. Een andere relevante maar op dit moment onduidelijke factor betreft het Model Informatieprofiel Openbaar Vervoer (MIPOV). In artikelen over het DMS in het PvE neemt het MIPOV een belangrijke positie in. De inhoud van de MIPOV-modellen wordt op dit moment herzien. Als daar geen duidelijkheid over is bij de start van de implementatie of als er gedurende de implementatie wijzigingen op worden aangebracht zal dat mogelijk leiden tot vertraging. Al met al kan de uiteindelijk benodigde implementatietijd dus in de praktijk langer uitpakken dan onderstaande beoordeling op basis van de eisen uit het PvE.

Het opzetten van dit DMS zal een substantiële inspanning en implementatietijd vragen: voor het ontwikkelen en in productie brengen van een DMS dient rekening gehouden te worden met een doorlooptijd van minimaal 2 jaar. Deze doorlooptijd is nodig voor onder andere de volgende werkzaamheden:

- Architectuurkeuzes
- Inhoudelijke afstemming over de diverse elementen die via het DMS ontsloten moeten worden (en die deels zelf ook nog ontwikkeld moeten worden in dezelfde periode)
- Inrichten van de technische omgeving en de interfaces met bronsystemen
- Ontwikkelen presentatielaag
- Uitdenken en inrichten van toegang tot (delen van) het DMS
- Uitvoeren van een Data Protection Impact Assessment (DPIA)
- Afstemming met de concessieverlener over keuzes in bovengenoemde werkzaamheden.

NS zal in de implementatiefase bezien of er voor (onderdelen van) het opzetten van het DMS een aanbesteding nodig is. Dit is wellicht nodig, bijvoorbeeld indien het bestaande datafundament niet zou volstaan. Indien de nu beschikbare middelen onvoldoende zijn om het DMS te realiseren dient rekening gehouden te worden met een aanbesteding. Dit zal leiden tot een langere doorlooptijd."

De genoemde implementatietijd is exclusief het, indien nodig, werven van nieuwe medewerkers voor het uitvoeren van deze werkzaamheden.

Tot slot wijzen wij op de eis uit het PvE dat er minimaal vijf jaar aan historische data in het DMS wordt opgenomen. Zoals wij in onze consultatiereactie hebben aangegeven, is dit niet altijd mogelijk. Als de historische data niet beschikbaar is, maar eventueel wel met veel moeite te reconstrueren, dan kan dat betekenen dat deze data niet bij eerste oplevering van het DMS al beschikbaar is (of dat er een langere implementatietijd benodigd is om dit wél gerealiseerd te krijgen).

Het bovenstaande betekent dat voor de implementatie van het DMS naar schatting circa twee jaar nodig is. Dit betekent dat het, op basis van de huidige planning van het gunningstraject, niet realistisch lijkt dat het DMS vóór ingang van de nieuwe concessie gereed is. Gereedkoming in de loop van het eerste jaar van de concessie lijkt wel realistisch. De eis in het PvE zou hierop bezien kunnen worden.

#### ***Innovatie- en ontwikkelagenda (artikel 49)***

Naast de Samenwerkingsstrategie dient de concessiehouder voorafgaand aan de start van de concessie (als onderdeel van het Kwaliteitsplan) een eerste versie van de Innovatie- en ontwikkelagenda op te stellen. Dit in samenwerking met de Infrastructuurbeheerder en, waar relevant, met andere partijen. Hiervoor gelden dezelfde elementen als hierboven benoemd voor de Samenwerkingsstrategie: voor een gedragen agenda is het van belang dit traject gezamenlijk te doorlopen en op te bouwen. Wij schatten in dat de hiervoor benodigde implementatietermijn, net als voor de Samenwerkingsstrategie, circa negen maanden is.

#### ***Rapportages (meerdere artikelen)***

Naast de eisen ten aanzien van de plancyclus eist het PvE op veel verschillende onderwerpen additionele rapportages ten opzichte van de huidige situatie. In veel gevallen betreft dit een uitgebreide en gedetailleerde informatieplicht.

NS zal voorafgaand aan de start van de vervoerconcessie hiervoor voorbereidingen moeten treffen. Geïsoleerd bekeken verwachten wij niet dat elk van deze verplichtingen een langdurige implementatietijd vereist. Over het geheel bezien, en zeker in combinatie met de werkzaamheden voor het implementeren van de Plancyclus en de Samenwerkingsstrategie (zie boven), vragen wij echter aandacht voor deze nieuwe rapportageverplichtingen: het opzetten van deze rapportageverplichtingen zal door de afdeling gecoördineerd moeten worden die ook de Plancyclus en de Samenwerkingsstrategie coördineert. Ook wanneer hier nieuwe medewerkers voor worden aangetrokken, zullen deze werkzaamheden gespreid in de tijd moeten worden opgepakt.

#### ***Op te stellen documenten voorafgaand aan de start van de concessie die niet verwerkt zijn in specifieke artikelen in het PvE: Kwaliteitsplan en Meerjarendoorkijk***

Naast de hierboven genoemde documenten, moet de concessiehouder voorafgaand aan de start van de concessie ook een Kwaliteitsplan en een Meerjarendoorkijk indienen. Het PvE noemt onderdelen die hierin opgenomen dienen te worden,



maar beschrijft niet het proces en de tijdslijn waarlangs beide documenten opgesteld dienen te worden. Naar wij begrijpen uit het PvE worden afspraken hierover in een latere fase gemaakt. Dit is logisch: in een latere fase kunnen immers nauwkeuriger afspraken gemaakt worden. Dit betekent echter ook dat het voor NS op dit moment niet mogelijk is een gedetailleerde inschatting te geven van de benodigde implementatietijd voor beide documenten.

Wij kunnen wel een globale inschatting geven. Daarbij gaan wij uit van indienen van beide documenten één maand voorafgaand aan het ingaan van de nieuwe vervoerconcessie. Dit vanwege de koppeling met het Vervoerplan als onderdeel van het Kwaliteitsplan.

Voor het Kwaliteitsplan rekenen wij op dezelfde termijn als benodigd voor het opstellen van het Vervoerplan, aangezien het Vervoerplan onderdeel uitmaakt van het Kwaliteitsplan.

Voor de Meerjarendoorsnede rekenen wij ook op een vergelijkbare doorlooptijd als voor het opstellen van het Vervoerplan. Dit onder andere vanwege de benodigde afstemming met ProRail en IenW.

### **KPI's en INI's**

Het PvE bevat voor een aantal KPI's nieuwe voorstellen, en voor een aantal KPI's aanpassingen aan bestaande KPI's. Ook bevat het PvE een groot aantal informatie-indicatoren (INI's). Hieronder lichten wij de ingeschatte benodigde implementatietijd toe, op basis van de nu bekende informatie.

#### *Context en uitgangspunten bij inschatting implementatietijd KPI's en INI's*

- NS is, net als in de rest van dit document, uitgegaan van de meest maatgevende zaken. Dit betekent dat NS een overzicht geeft van de implementatietijd voor KPI's, en de INI's hier buiten beschouwing worden gelaten.
- NS werkt al enige tijd aan de overgang naar een nieuw datafundament. Dit staat dus los van de eventuele wijzigingen in KPI's en INI's, maar is wel relevant voor de inschatting van de benodigde doorlooptijd:
  - o Deze overgang betekent ook een nieuwe manier van werken. Dit betekent dat het wat complexer is een precieze inschatting qua doorlooptijd te maken.
  - o Er moeten nog veel databronnen gemigreerd worden naar het nieuwe datafundament. Nieuwe of gewijzigde onderwerpen (zoals de nieuwe of gewijzigde KPI's uit het PvE) worden toegevoegd aan deze lijst. Het zal dus tijd vragen deze vorm te geven.
- Het ontwikkelen van een nieuwe of aangepaste KPI vraagt capaciteit bij IT-ontwikkelaars. Deze capaciteit is beperkt en is in de huidige marktomstandigheden niet gemakkelijk te verwerven. Concreet betekent dit dat de wijzigingen aan KPI's naar alle waarschijnlijkheid niet (allemaal) tegelijkertijd kunnen worden doorgevoerd, maar volgordevol zullen moeten plaatsvinden. Dit zorgt voor een langere doorlooptijd.
- Het PvE bevat voor een aantal KPI's voorstellen voor aanpassingen. Bijvoorbeeld het aanpassen van de normtijden bij Reizigerspunctualiteit, of het anders inrichten van de KPI Reisinformatie. Het aanpassen van de KPI betekent logischerwijs ook andere uitkomsten. Wij kunnen ons voorstellen dat het voor de concessieverlener vanuit het oogpunt van continuïteit nuttig is om gedurende een bepaalde periode "dubbel te draaien" en dus zowel de huidige als de aangepaste KPI te meten. Voor een betrouwbaar beeld is het belangrijk dit gedurende een geheel kalenderjaar te doen, zodat de invloeden van alle seizoenen, reizigerspatronen etc. meegenomen kunnen worden.
- Onderstaande inschatting ziet, zoals gevraagd, alleen op de benodigde implementatietermijn. Het zegt niets over de maakbaarheid van de KPI's of de bijdrage aan de beleidsdoelen van IenW. Hiervoor verwijzen wij naar onze consultatiereactie en Excel-bijlage.

#### *Nieuwe KPI's op basis van het PvE*

- Hyperpits/dal: hierbij geldt dat allereerst de precieze definitie van de KPI moet worden vastgesteld. Dit vraagt om een verkenning tussen IenW en NS. Wij gaan ervan uit dat dit in het traject richting de definitieve concessie wordt afgerond. Vervolgens moet de data worden ontsloten. Via een tijdelijk proces (met meer handmatige acties) kan dit naar inschatting binnen een kwartaal. NS wijst erop dat dit een tijdelijk proces is en dat een permanente oplossing om een langere doorlooptijd vraagt.
- Uitval van laagfrequente verbindingen: hierbij geldt dat allereerst de precieze definitie van de KPI moet worden vastgesteld. Dit vraagt om een verkenning tussen IenW en NS. Wij gaan ervan uit dat dit in het traject richting de definitieve concessie wordt afgerond. Vervolgens moet de data worden ontsloten. Op basis van de nu bekende informatie verwachten wij een benodigde doorlooptijd van vier tot zes maanden voor het maken van een nieuw model en het inhoudelijk inrichten van de systemen.
- Elektriciteitsverbruik per reizigerskilometer: het PvE maakt van dit onderwerp een KPI, in plaats van de huidige INI. Hiervoor moet onder andere de bijpassende sturing worden ingericht. De databron voor energie-efficiëntie moet

worden aangepast, ingericht en getest. Ook wordt de rapportage volgend jaar gemigreerd naar een ander platform, waarna er moet worden getest. Verder moet de onderliggende stuurinformatie worden ingericht. Hiervoor zal eerst capaciteit geregeld moeten worden, wat in de huidige markt niet eenvoudig is. Wij verwachten voor het implementeren van deze KPI, door de genoemde datamigratie en het regelen van capaciteit, negen maanden tot één jaar nodig te hebben.

- Regionale sturing: het PvE noemt als optie het toevoegen van regionale sturing bij KPI's op het gebied van zitplaatskans en reizigerspunctualiteit. Het is op dit moment onduidelijk wat hier precies mee bedoeld wordt. Daarom is het niet mogelijk een exacte implementatietermijn te geven. Wel is nu al duidelijk dat het invoeren van regionale sturing in de KPI-set een grote wijziging zou betekenen in de manier waarop NS stuurt op haar prestaties: de kaders waarbinnen NS stuurt verschuiven dan van landelijk naar sturen op prestaties in specifieke regio's. Dit heeft gevolgen voor het ontwerpen, plannen en uitvoeren van de dienstregeling. Indien deze regionale sturing inderdaad zou worden ingevoerd, zal dan ook – naast het de systemen mogelijk maken van het meten conform KPI een ruime implementatietijd nodig zijn om deze wijziging in de bredere werkwijze van NS door te voeren.

#### *Aangepaste KPI's op basis van het PvE*

- Reisinformatie: in het PvE staat het voorstel deze KPI anders te definiëren. We schatten in dat voor het aanpassen hiervan circa vier maanden tot zes maanden nodig is voor de inhoudelijke inrichting van de nieuwe KPI.
- Reizigerspunctualiteit, aanpassen normtijd: dit doorvoeren in de systemen kan naar verwachting binnen een kwartaal.
- Kwaliteit van aansluitingen op andere vervoerders: de KPI zoals opgenomen in het PvE moet, naast de gerealiseerde aankomsttijd van de concessiehouder, ook de benodigde overstaptijd en de gerealiseerde vertrektijd van de aansluitende treinen meten. We verwachten hier één jaar voor nodig te hebben voor een Service Level Agreement (SLA, afspraak tussen partijen voor het leveren van digitale informatie met bepaalde frequentie en betrouwbaarheid), en vervolgens vier tot zes maanden voor de inhoudelijke kant.

#### **Context en uitgangspunten bij onderbouwing implementatietermijn PvE**

Bij deze toelichting op de benodigde implementatietermijn zijn wij uitgegaan van onderstaande zaken:

- Uitgangspunt is dat NS daadwerkelijk van start kan met de implementatie van de vervoerconcessie (en het maken van kosten hiervoor) op het moment dat de vervoerconcessie gegund is en de onderliggende business case gereed is. Tot die tijd is er immers nog geen volledige zekerheid over het verlenen van de vervoerconcessie. Ook zijn er tot die tijd nog aanpassingen, aanscherpingen en/of aanvullingen van de eisen mogelijk.
- Het geschetste beeld is een eerste beeld, op basis van de eisen die het meest bepalend en daarmee maatgevend zijn voor de benodigde implementatietermijn. Het betreft dus nadrukkelijk geen uitputtende of complete toelichting van alle elementen uit het PvE die implementatietijd vragen.
- In de toelichting zijn we bij het inschatten van de benodigde implementatietijd uitgegaan van de nu bekende informatie en de nu bekende benodigde termijnen. Het valt echter niet uit te sluiten dat gedurende het implementatieproces er tegenvallers ontstaan die voor een langere implementatietijd zorgen. Bijvoorbeeld door complexe systemen, of doordat het langer dan gewenst duurt om nieuwe medewerkers te werven voor de nieuwe eisen. NS is in de implementatie van de eisen vanzelfsprekend ook afhankelijk van de tijdlijnen met betrekking tot sectorbrede projecten, zoals ERTMS. Ook spelen zaken als afspraken met personeel een rol.

\*\*\*

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

buiten verzoek

5.1.2e

<5.1.2e@ns.nl>

**Verzonden:** vrijdag 29 juli 2022 08:45

**Aan:** 5.1.2e - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**Onderwerp:** RE: Reactie op financiële uitvraag en implementatieperiode?

Hi 5.1.2e,

Hier alles goed! Met jou ook? En de vakantie nog in het vooruitzicht?

Je bent bij mij helemaal aan het goede adres. Ik stuur je de stukken vandaag; het financiële stuk ligt nog ter review bij 5.1.2e maar verwacht ik elk moment terug.

Met vriendelijke groet,

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e



NS | 5.1.2e

Laan van Puntenburg 100

Postbus 2025, 3500 HA Utrecht

[Internet](#) [Twitter](#) [Facebook](#) [LinkedIn](#) [YouTube](#)

**Van:** 5.1.2e - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**Verzonden:** donderdag 28 juli 2022 08:58

**Aan:** 5.1.2e <5.1.2e@ns.nl>

**Onderwerp:** Reactie op financiële uitvraag en implementatieperiode?

Ha 5.1.2e

Hoe is het? Ik denk dat ik jou moet benaderen voor onderstaande vraag, maar als ik bij jou aan het verkeerde adres ben, laat het vooral weten.

Als ik 5.1.2e goed heb begrepen, hadden wij jullie reactie op de financiële uitvraag en de vraag over de implementatietermijn begin deze week kunnen verwachten. Kun jij een indicatie afgeven van wanneer we jullie reactie kunnen verwachten? Het zou ons helpen als het jullie lukt de reactie deze week te delen.

Dank,

5.1.2e

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

Deze e-mail, inclusief eventuele bijlagen, is uitsluitend bestemd voor (gebruik door) de geadresseerde. De e-mail kan persoonlijke of vertrouwelijke informatie bevatten. Openbaarmaking, vermenigvuldiging, verspreiding en/of verstrekking van (de inhoud van) deze e-mail (en eventuele bijlagen) aan derden is uitdrukkelijk niet toegestaan. Indien u niet de bedoelde geadresseerde bent, wordt u vriendelijk verzocht degene die de e-mail verzond hiervan direct op de hoogte te brengen en de e-mail (en eventuele bijlagen) te vernietigen.



5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

buiten verzoek

**Van:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Verzonden:** dinsdag 9 augustus 2022 21:29

**Aan:** 5.1.2e) - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>; 5.1.2e) - DGMo  
<5.1.2e@minienw.nl>

**Onderwerp:** Sheets implementatietermijn & concessieduur voor morgen

Hoi,

Twee sheets voor de concessieduur met op sheet 2 in het blauw de meest voor de hand liggende argumentatie om tot een bepaalde duur te komen.

Een sheet over de implementatieperiode met het plaatje uit het NS stuk en een hele korte beschouwing. Dat doen we verder mondeling.

5.1.2e

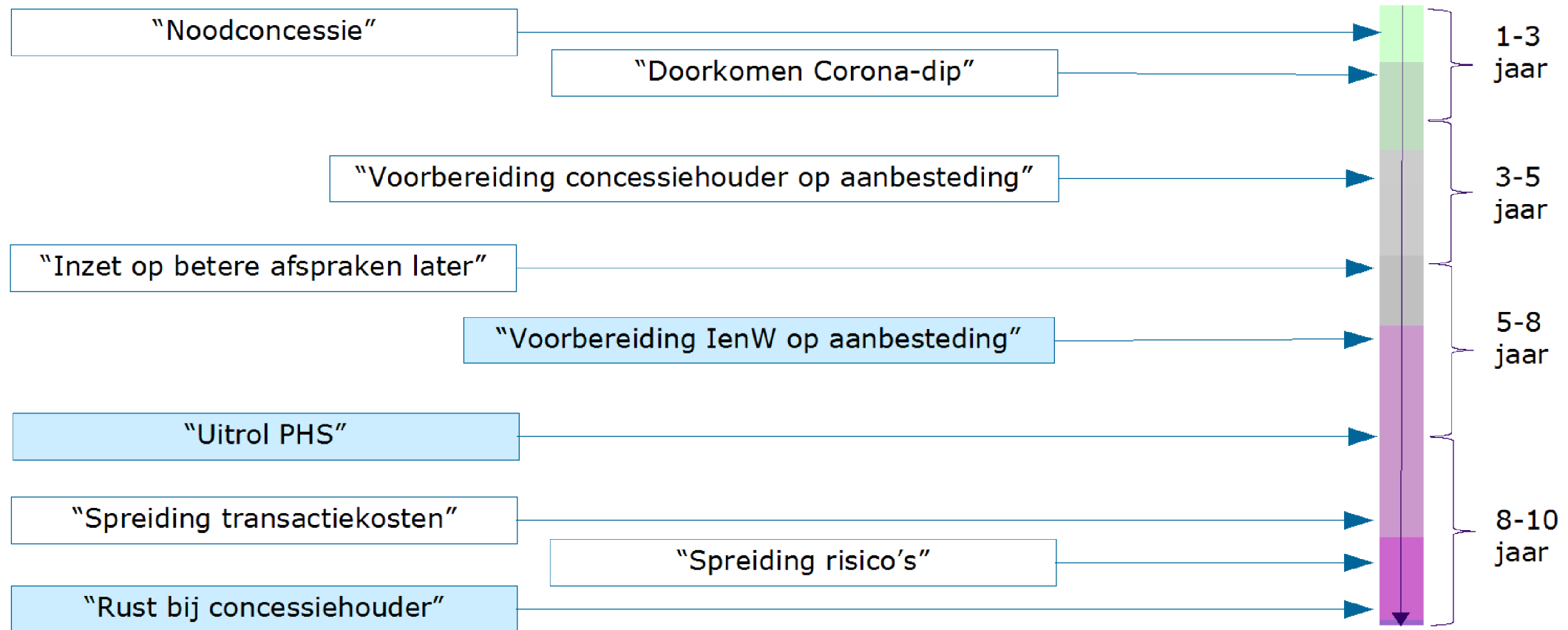


## De 'optimale' concessieduur kan worden beschouwd vanuit verschillende perspectieven – het investeringsperspectief is beperkt van toepassing

- › Meest voor de hand liggend perspectief: terugverdientijd grote materieelinvesteringen
- › Dit is op NS niet van toepassing als gevolg van de Redelijke Regeling: materieel wordt altijd overgenomen en investering gaan niet verloren
- › Overige mogelijke perspectieven:
  - spreiding risico's binnen het contract;
  - benodigde voorbereidingstijd concessieverlener voor andere marktordening;
  - benodigde voorbereidingstijd concessiehouder om deel te kunnen nemen aan een aanbesteding;
  - het overbruggen van een bepaalde periode tot omstandigheden veranderen;
  - het borgen dat een grote investeringsbeslissing niet in het laatste jaar van een lopende concessie wordt genomen (bij aanbestede concessies)
  - het specifiek willen sturen op oplossing van een probleem, focusgebied voor een bepaalde periode of een product- op technieksprong;
  - de verwachting dat er na een bepaalde periode betere afspraken zijn te maken;
  - het spreiden van de 'transactiekosten' over een langere periode;
  - rust, stabiliteit bij de concessiehouder en de concessieverlener;



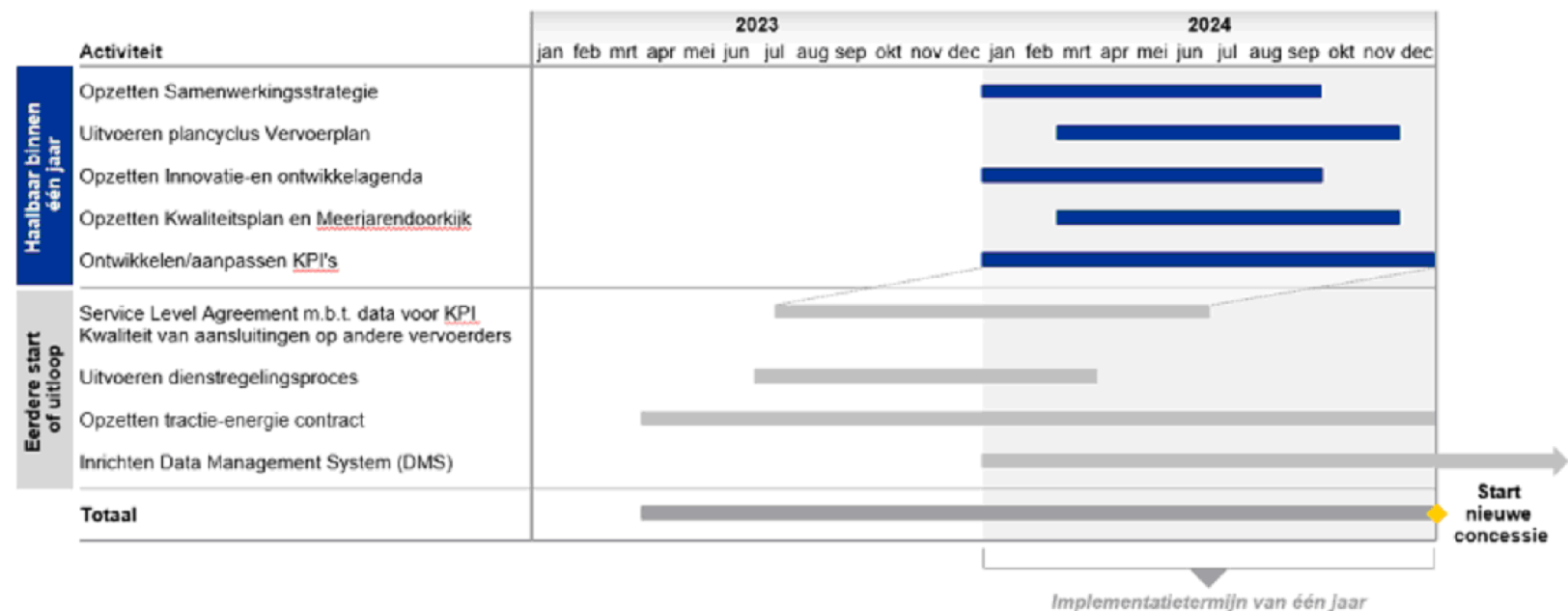
## De voor de hand liggende duur van de NS-concessie hangt samen met het doel dat de concessieverlener met de concessie heeft





## De benodigde implementatie-termijn lijkt op basis van dit eerste beeld wat arbitrair: het hang af van de uitgangspunten die NS en IenW hanteren

- NS geeft – als eerste beeld - aan een implementatie-termijn te hebben van 1 jaar. Zij kan dan niet direct voldoen aan de eisen die de consultatie-versie van het PVE stelt. Het DMS bijvoorbeeld is pas later operationeel.
- NS past haar uitgangspunten niet consistent toe – ze start sommige voorbereiding voordat het besluit tot gunning heeft plaatsgevonden. Consistente toepassing leidt tot een langere implementatieperiode. Anderszijds zijn de uitgangspunten mogelijk te rigide.



5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

buiten verzoek

**Van:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Verzonden:** donderdag 25 augustus 2022 16:48

**Aan:** 5.1.2e - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**CC:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Onderwerp:** hoogover conclusie implementatie termijnen onderzoekje

5.1.2e

We hebben wat deskresearch gedaan naar implementatietermijnen van andere Spoorconcessies.

In Nederlandse concessies is een implementatietermijn van meer dan 24 maanden niet ongebruikelijk, in een aantal decentrale concessie zit deze zelfs op meer dan 32 maanden. In een aantal gevallen betreft het een concessie waar ook busvervoer onder valt. Dus de scope is dan groter dan alleen de treindienst. En in veel gevallen betreft het wel een wisseling van vervoerder. De concessie voor de Noordelijke Nevenlijnen die van Arriva naar Arriva is gegaan kent een implementatietermijn van 3 jaar. Ook hier zag je wel dat grootschalige vervanging van materieel onderdeel is geweest van de implementatietermijn.

In veel gevallen was de aanschaf en implementatie van nieuw materieel onderdeel van deze implementatietermijn. Wat een mogelijke verklaring kan zijn voor de relatief lange implementatietermijn.

Als je kijkt naar de Engelse concessies, zie je dat de termijnen veel korter zijn, soms zelfs maar 3 maanden. Hier zijn concessiewisselingen natuurlijk aan de orde van de dag, en betreft het vaak kleinere gebieden van een of enkele lijnen. De markt is denk ik ingewerkt in het concessiewisselingen waardoor een soort leercurve ontstaat. Ook is er in Engeland een veel actievere leasemarkt voor materieel waarmee de aanschaf van materieel minder invloed heeft op implementatietermijnen.

Kortom, kijkend naar Nederlandse andere concessies valt een door NS gestelde termijn van 18 maanden niet direct uit de toon. Maar zal, gezien er geen wisseling van vervoerder plaatsvindt en ook niet direct een wijziging van materieel tijdens de implementatie periode plaatsvindt, NS wel moeten kunnen uitleggen, waar zij die tijd dan voor nodig hebben.

Is dit voldoende of heb je meer toelichting nodig?

Groetjes,

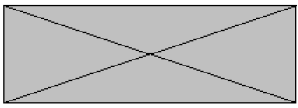
5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e@Rebelgroup.com

.....  
[Follow Rebel on LinkedIn](#)

[Sign up for our newsletter](#)  
.....



5.1.2e  
5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e litten verzoek

5.1.2e

5.1.2e

---

**Van:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>  
**Datum:** dinsdag 30 aug. 2022 2:09 PM  
**Aan:** 5.1.2e) - DGMO <5.1.2e@minienw.nl>  
**Kopie:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>  
**Onderwerp:** RE: Notitie benchmark implementatie termijnen spoorconcessies

Mooizo. Zie bij dezen dan een definitieve versie in pdf met productcodering. Dit betreft dan de oplevering van product P16 uit de offerte.

---

**From:** 5.1.2e) - DGMO <5.1.2e@minienw.nl>  
**Sent:** Tuesday, 30 August 2022 10:48  
**To:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>  
**Cc:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>  
**Subject:** RE: Notitie benchmark implementatie termijnen spoorconcessies

Dankjewel, teksten wat getweakt. Notitie sla ik op in onze CM. Weet jij uit je hoofd welk onderdeel van de offerte dit betrof?:

a. De duur van de concessie

5.1.2.i en 5.2.1



5.1.2.i en 5.2.1

**Van:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Verzonden:** maandag 29 augustus 2022 17:52

**Aan:** 5.1.2e ) - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**CC:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Onderwerp:** RE: Notitie benchmark implementatie termijnen spoorconcessies

Ha 5.1.2e,

Zie bijgevoegd en hieronder. Kort samengevat: uit de benchmark volgt dat een implementatie termijn van tenminste 3 tot 6 maanden reëel is. De opgave van NS is plausibel, maar wijziging of minder strikt hanteren van uitgangspunten kan mijn inziens leiden tot een kortere implementatie. Dit hangt echter samen met keuzes, bijvoorbeeld het accepteren dat het DMS pas nog later in de concessie operationeel is.

Bij vragen hoor ik het!

5.1.2e

Hieronder: geel is aangepast / aangevuld, paars overweeg weg te halen. Rood stel ik voor te schrappen.

5.1.2.i en 5.2.1

**From:** 5.1.2e ) - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**Sent:** Monday, 29 August 2022 08:42

**To:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>; 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Subject:** RE: Notitie benchmark implementatie termijnen spoorconcessies

Ton dankjulliewel

465784

0011

**Van:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Verzonden:** maandag 29 augustus 2022 08:18

**Aan:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>; 5.1.2e - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**Onderwerp:** Re: Notitie benchmark implementatie termijnen spoorconcessies

Ik zal dit vandaag oppakken, ik had mij in mijn bijstelling van de vraag iets teveel laten leiden door 5.1.2e reflectie op die sheets geloof ik.

Komt goed vandaag!

[Outlook voor iOS](#) downloaden

**Van:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Verzonden:** Friday, August 26, 2022 6:14:25 PM

**Aan:** 5.1.2e - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**CC:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Onderwerp:** RE: Notitie benchmark implementatie termijnen spoorconcessies

Hi 5.1.2e,

Ok, klopt interpretatie van de opdracht is in de vakantie hand-over niet helemaal goed gegaan, in mijn interpretatie zouden we een benchmark leveren. We pakken hem maandag op en zorgen dat er een integraal verhaal ligt.

Is kritisch meelezen op passage kamerbrief vandaag nog van toegevoegde waarde of kan dat maandag?

Fijne avond,

Groetjes,

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e@Rebelgroup.com

**From:** 5.1.2e - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**Sent:** Friday, 26 August 2022 18:00

**To:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Cc:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Subject:** RE: Notitie benchmark implementatie termijnen spoorconcessies

Hi 5.1.2e,

Dank, maar dit is niet volledig helaas. Er zit geen oordeel/conclusie in over het verhaal van NS, als wel over hetgeen we in Nederland en VK zien. Dat is behulpzaam (en heb ik verwerkt, dus dank!) maar 5.1.2e heeft destijds bijgevoegde sheets opgesteld. Ik wil graag dit verhaal, incl. de benchmark, en of de conclusies van NS dus aannemelijk zijn, in 1 integrale tekst. Uiterlijk maandag (oorspronkelijk was 19/8), want dan hebben we back-up voor de passage in de Kamerbrief. Kritisch meelezen op deze passage wordt overigens gewaardeerd ☺

De passage uit de Kamerbrief is nu als volgt:

5.1.2.i en 5.2.1

5.1.2.i en 5.2.1

Groet!

**Van:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Verzonden:** vrijdag 26 augustus 2022 17:37

**Aan:** 5.1.2e - DGMo <5.1.2e@minienw.nl>

**CC:** 5.1.2e <5.1.2e@Rebelgroup.com>

**Onderwerp:** Notitie benchmark implementatie termijnen spoorconcessies

5.1.2e,

Bijgevoegd de notitie over de benchmark naar implementatietermijnen van anders spoorconcessies en welke conclusies je daar aan zou kunnen verbinden.

Als dit toch anders is dan je in je hoofd had kunnen we er maandag even over hebben,

Fijn weekend,

Groetjes,

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e@Rebelgroup.com

.....  
[Follow Rebel on LinkedIn](#)

[Sign up for our newsletter](#)  
.....

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

---

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

---

Dit bericht kan informatie bevatten die niet voor u is bestemd. Indien u niet de geadresseerde bent of dit bericht abusievelijk aan u is toegezonden, wordt u verzocht dat aan de afzender te melden en het bericht te verwijderen. De Staat aanvaardt geen aansprakelijkheid voor schade, van welke aard ook, die verband houdt met risico's verbonden aan het elektronisch verzenden van berichten.

This message may contain information that is not intended for you. If you are not the addressee or if this message was sent to you by mistake, you are requested to inform the sender and delete the message. The State accepts no liability for damage of any kind resulting from the risks inherent in the electronic transmission of messages.

## 1. Implementatietermijn en looptijd HRN-concessie na 2024

- IenW is voornemens NS een concessie te gunnen voor de exploitatie van treindiensten op het hoofdrailnet vanaf 2024. NS heeft een te consulteren versie ontvangen van het Programma van Eisen (PVE) dat bedoeld is om aan deze concessie ten grondslag te liggen. NS heeft in reactie hierop onder andere aangegeven welke tijd zij nodig denkt te hebben om de eisen die in het PVE zijn opgenomen te implementeren. De implementatietermijn is de periode tussen – in principe – de definitieve gunning van de concessie en de start van de uitvoering van de concessie.

## 2. Vraagstelling

- Rebel is ten eerste gevraagd<sup>1</sup> om op basis van de door NS aangeleverde informatie te beoordelen of de implementatietermijn die NS afgeeft op hoofdlijnen reëel is. Daartoe hebben wij de door NS opgeleverde notitie bestudeerd. IenW heeft tevens verzocht in beeld te brengen wat de implementatie-termijnen bij andere spoorconcessies zijn door middel van een benchmark.
- Ten tweede, en losstaand van de eerste vraag, is opdracht gegeven op hoofdlijnen te beschrijven hoe een logische duur van de concessie kan worden vastgesteld.
- Onder 3 wordt de vraag over de implementatie-termijn beantwoord. Onder 4 de vraag over de duur van de concessie.

## 3. Bevindingen ten aanzien van de implementatietermijn

- Uit een benchmark volgt dat een implementatietermijn kan worden verwacht van ten minste 3 tot 6 maanden. Uit de door NS aangeleverde onderbouwing volgt een implementatieperiode van 1 jaar die, gegeven de gehanteerde uitgangspunten, plausibel is, maar die kan worden ingekort als NS en IenW bereid zijn flexibel om te gaan met de vereiste implementatie van eisen aan het begin van de concessieperiode of implementatie van onderdelen reeds in gang zetten voor dat er sprake is van definitieve gunning.*

### Beschouwing van het document 'onderbouwing van de volgens NS benodigde implementatietermijn'

- Bevindingen in kort:*
  - NS hanteert een aantal uitgangspunten. Toepassing van deze uitgangspunten en doorlooptijden van de verschillende activiteiten leidt tot een implementatietermijn van 1,5 tot 2 jaar. NS kort deze in tot 1 jaar door enkele keuzes te maken in de striktheid van toepassing van uitgangspunten. Gegeven de uitgangspunten is deze implementatietermijn plausibel.*

<sup>1</sup> Dit vormt die invulling van product P16 in de overeenkomst tussen Rebel en IenW.



- *Door flexibiliteit van zowel IenW als NS zien wij echter ruimte om de implementatie-termijn in te korten. Wat de optimale implementatie-tijd dan is, is niet op voorhand te zeggen. Dit zou de uitkomst kunnen zijn van een gezamenlijk traject tussen IenW en NS.*
- NS geeft in haar 'onderbouwing van de volgens NS benodigde implementatietermijn' aan dat 'het geschetste beeld [...] een eerste beeld [is], op basis van de eisen die het beest bepalend en daarmee maatgevend zijn voor de benodigde implementatietermijn'. NS schetst een beeld van de implementatietijd die samenhangt met de samenwerkingsstrategie, het doorlopen van de vervoerplancyclus, het opzetten van een innovatie- en ontwikkelagenda, het opzetten van het kwaliteitsplan en de meerjarendoorkijk, het ontwikkelen en aanpassen van KPI's, het uitvoeren van het dienstregelingsproces, het inkopen van tractie-energie en het inrichten van een data-management-systeem.
- Wij herkennen de onderwerpen die NS hier naar voren haalt grotendeels als zijnde van invloed op de implementatie-termijn. Een onderwerp als 'uitvoeren dienstregelingsproces' lijkt eerder opgenomen om aan te geven dat NS tijdig over gegevens over de gewenste frequenties moet beschikken dan dat zij dit als maatgevend beschouwd. Dit komt in het gemaakte overzicht ook niet als maatgevend terug. De beschrijving van de implementatietermijnen is hoog-over en biedt daarmee, zoals NS ook aangeeft, een eerste beeld. Het toetsen van doorlooptijden is op basis van dit eerste beeld niet mogelijk.
- NS geeft aan het uitgangspunt te hanteren dat NS daadwerkelijk van start kan gaan met de implementatie van de vervoerconcessie (en het maken van kosten hiervoor) op het moment dat de vervoerconcessie gegund is en de onderliggende business case gereed is. NS past dit uitgangspunt niet consequent toe op alle onderwerpen die heeft opgenomen (bijvoorbeeld niet op het dienstregelingsproces) maar wel op de onderwerpen die een grotere financiële, administratieve of operationele impact hebben. NS gaat uit van de vigerende planning voor concessieverlening, namelijk gunning eind 2023.
- Hantering van het uitgangspunt dat pas na gunning wordt gestart met implementatie leidt er toe dat de activiteit met de langste doorlooptijd maatgevend wordt voor de implementatietijd. Als gevolg hiervan is de implementatie van het Data Management Systeem (DMS) maatgevend. NS geeft in haar onderbouwing aan dat implementatie van het systeem tot 2 jaar kan duren.
- NS benoemt het doel om alle eisen die voortvloeien uit de beleidsmatige wensen van de concessieverlener geïmplementeerd te hebben voor de concessie van start gaat. NS is hierin niet geheel consequent. NS stelt immers voor het DMS pas gedurende het eerste concessiejaar te implementeren. Ook voor de activiteit van het ontwikkelen en aanpassen van KPI's worden keuzes gemaakt die vanuit die activiteit en de huidige praktijk gezien sub-optimaal zijn: zo worden nieuwe KPI's niet voldoende getest en worden de huidige/ oude KPI's niet parallel gemeten aan de nieuwe KPI's. Om dit wel te doen zou meer tijd nodig zijn dan het jaar dat NS in de planning heeft opgenomen.
- Samengevat stelt NS expliciet dan wel impliciet de volgende uitgangspunten te hanteren:
  - Zij start niet met activiteiten voordat er sprake is van definitieve gunning;
  - Gunning vindt plaats voor januari 2024;
  - Er moet sprake zijn van volledige implementatie voor start concessie.

Deze uitgangspunten in combinatie met de doorlooptijden leidt tot een implementatietijd van 1,5 tot 2 jaar. NS verbetert deze implementatieperiode door sommige activiteiten toch eerder te starten (het energie-contract), door uit te gaan van latere implementatie dan bij start (DMS) en door de werkwijze van implementatie te veranderen ten opzichte van de huidige praktijk (KPI's). *Na deze verbetering volgt een implementatietijd van een jaar. Wij achten deze implementatietijd, gegeven de gehanteerde uitgangspunten, plausibel.*

- Zoals NS al laat zien leidt flexibele omgang met uitgangspunten tot een andere, kortere, doorlooptijd. Zowel IenW als NS heeft opties om de implementatie-termijn te verkorten (of eventueel te verlengen). Zo is het bijvoorbeeld mogelijk dat IenW nu al opdracht geeft tot opzet van het DMS of uitgaat van een gefaseerde opbouw van het DMS-systeem en NS bijvoorbeeld de ruimte krijgt om KPI's pas een jaar na start van de concessie in te voeren. Ook kan IenW NS vragen om, als onderdeel van het gunningsproces, al uitwerking te geven aan de verschillende strategieën en plannen. Tot wat voor implementatie-termijn dan wordt gekomen hangt af van te maken keuze en is niet op voorhand te zeggen. *Wij concluderen dan ook dat de implementatie-periode kan worden ingekort. Als die wenst bestaat adviseren wij IenW hierover met NS in gesprek te gaan.*

#### **Bevindingen van de benchmark van andere spoor concessies**

- Voor deze benchmark is enkel gebruik gemaakt van openbaar beschikbare informatie. Voor de analyse is er gekeken naar spoorconcessies in Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Een aantal spoorconcessies in Nederland bevatten ook de exploitatie van het busvervoer, dit zou eventueel invloed kunnen hebben op de implementatie termijn van de concessie. Daarnaast is er ook gekeken naar de concessie in het Verenigd Koninkrijk, hierbij moet wel worden aangemerkt dat deze markt anders in elkaar zit. In het Verenigd Koninkrijk zijn er partijen die het leasen van materieel aanbieden, dit kan invloed hebben op de implementatie termijn.
- De resultaten van de benchmark zijn opgenomen in Tabel 1. We constateren het volgende.
  - In Nederlandse concessies is een implementatietermijn van ten minste 18 maanden gebruikelijk. Bij de meeste regionale concessies is de implementatietermijn zelfs meer dan 30 maanden. Bij veel concessies is maakt vervanging van het materieel onderdeel uit van de opvolgende concessie en dus van de implementatietermijn. De aanschaf van materieel en het testen van de treinen kost een aanzienlijke tijd en verklaart dus een langere implementatietermijn.
  - In de meeste gevallen is bij de overgang van concessies de nieuwe concessiehouder een andere partij dan de op dat moment zittende concessiehouder. De concessie voor de Noordelijke Nevenlijnen is de enige die bij dezelfde concessiehouder is gebleven (van Arriva naar Arriva). De duur van de implementatie termijn, van drie jaar, voor deze overgang, is daar echter te verklaren door de grootschalige vervanging van rollend materieel.
  - Daarnaast zijn er nog een aantal concessies waarbij het bus- en spoorvervoer zijn gecombineerd. Ook deze concessies kennen een implementatietermijn van minimaal 18 maanden. Maar kennen dus ook een grotere operationele complexiteit wat hier de verklaring van de relatief langere implementatie termijn kan zijn.
  - In het Verenigd Koninkrijk (VK) is het spoor voornamelijk geliberaliseerd, waarbij het netwerk is opgedeeld in vaak kleinere gebieden. De implementatietermijnen in het VK zijn veel korter vergeleken met Nederland. De meeste termijnen zitten tussen de 3 en 6 maanden. Dit komt door hoe de markt is opgezet en omdat concessiewisselingen daar veel



gebruikelijker zijn. Daarnaast heeft de VK een veel actievere lease markt waarmee de aanschaf van materieel minder invloed heeft op de implementatietermijn. Het rollend materieel is over het algemeen privaat eigendom en privaat gefinancierd. Deze partijen verhuren het materieel aan de spoorvervoerders. De planning van hun activa (trein materieel) gaat hierbij ook vaak verder dan een concessieperiode. Daarbij zijn de partijen die het rollend materieel bezitten meestal ook betrokken tijdens de aanbestedingsfase. Een concessieovergang is daarmee in de VK operationeel minder complex en vraagt daarmee minder voorbereidingstijd.

- Uit de benchmark kan worden geconcludeerd dat implementatietermijnen in Nederland aanzienlijk zijn (18 maanden tot meer dan 30 maanden). Dit hangt samen met de instroom van nieuw materieel. In het Verenigd Koninkrijk, waar geen sprake is van nieuw materieel of dit materieel op een andere manier verworven wordt, zijn de implementatie-termijnen aanzienlijk korter. De situatie bij NS is niet vergelijkbaar met de Nederlandse regionale concessies omdat NS geen nieuw materieel hoeft te verwerven. Het is wel mogelijk dat NS, gegeven een aantal gewijzigde eisen, strikt genomen iets meer implementatietijd nodig heeft dan de 3 tot 6 maanden die in het Verenigd Koninkrijk gebruikelijk zijn.

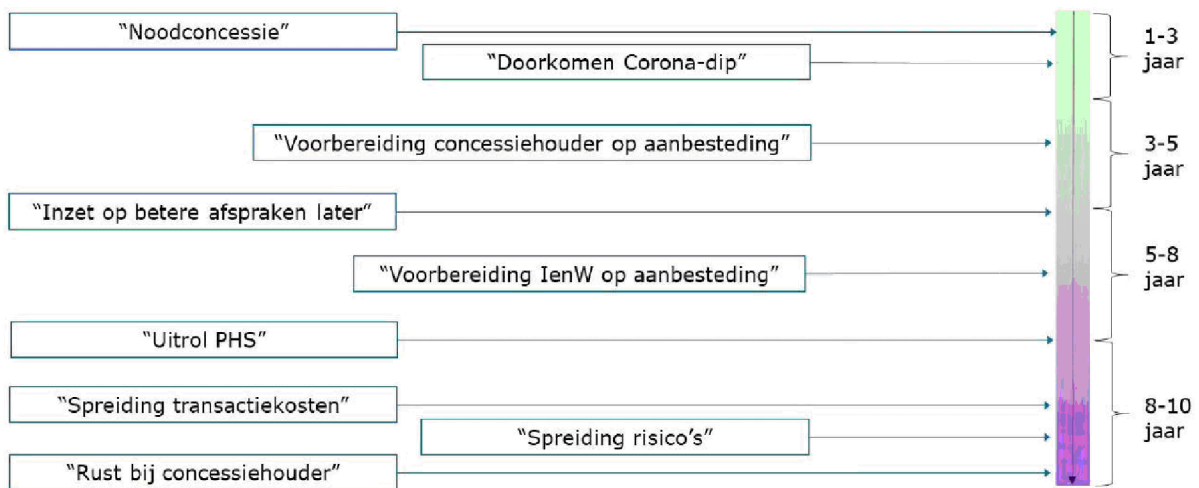
#### **Overkoepelende bevindingen over de implementatieperiode**

- *Uit de benchmark volgt dat een implementatietermijn kan worden verwacht van ten minste 3 tot 6 maanden. Uit de door NS aangeleverde onderbouwing volgt een implementatieperiode van 1 jaar die, gegeven de gehanteerde uitgangspunten, plausibel is, maar die kan worden ingekort als NS en IenW bereid zijn flexibel om te gaan met de vereiste implementatie van eisen aan het begin van de concessieperiode of implementatie van onderdelen reeds in gang zetten voor gunning.*

#### **4. Bevindingen ten aanzien van de concessieduur**

- Spoorconcessies hebben verschillende looptijden. Wat de 'optimale' looptijd is hangt af van de investeringen die met de concessie gemoeid zijn en de doelen die met de concessie worden nagestreefd. In de meeste gevallen is de terugverdientijd van materieel-investeringen doorslaggevend. Dit leidt – bij aanbestede concessies – tot een concessieduur van 15 jaar. Bij NS is dit niet van toepassing omdat investeringen, als gevolg van de redelijke regeling, niet verloren gaan.
- Andere overwegingen kunnen dan een rol spelen, bijvoorbeeld:
  - spreiding risico's binnen het contract;
  - benodigde voorbereidingstijd concessieverlener voor andere marktordening;
  - benodigde voorbereidingstijd concessiehouder om deel te kunnen nemen aan een aanbesteding;
  - het overbruggen van een bepaalde periode tot omstandigheden veranderen, bijvoorbeeld door het uitgeven van een noodconcessie;
  - het borgen dat een grote investeringsbeslissing niet in het laatste jaar van een lopende concessie wordt genomen (bij aanbestede concessies)
  - het specifiek willen sturen op oplossing van een probleem, focusgebied voor een bepaalde periode of een product- of technieksprong;
  - de verwachting dat er na een bepaalde periode betere afspraken zijn te maken, bijvoorbeeld omdat de markt zich stabiliseert of de onderhandelpositie van partijen verandert;

- het spreiden van de 'transactiekosten' over een langere periode;
- heeft tot het creëren van rust en stabiliteit bij de concessiehouder en de concessieverlener.
- Onderstaande figuur geeft voor verschillende concrete doelen aan tot wat voor looptijd dat ongeveer leidt in de volgende concessie. Het meest voor de hand ligt te richten op een periode die de concessiehouder en IenW voldoende tijd geeft om zich voor te bereiden op de periode na de volgende concessie, te richten op de volledige implementatie van PHS en/of, politiek vaak als wens geuit, het creëren van rust bij de concessiehouder. Uitgegaan is van een maximale mogelijke concessieduur van 10 jaar.



2

Figuur 1: doelstellingen concessie en bijbehorende concessieduur

**Tabel 1.** Overzicht implementatietermijnen spoorconcessies in Nederland en het Verenigd Koninkrijk

	Concessie	Concessie-houder	Vorige concessie-houder	Concessie-verlener	Modaliteit	Gunning	Start exploitatie (trein)	Maanden	Bestelling nieuwe treinen	Opmerkingen
NL	Bestek Achterhoek Rivierenland	Arriva	Syntus	Provincie Gelderland	Trein, bus	Jan-10	Dec-12	36	Ja	De 38 nieuwe treinen komen in augustus 2012 gefaseerd naar Nederland
NL	Vechtdallijnen	Arriva		Provincies Overijssel en Drenthe	Trein	Mei-10	Dec-12	32	Ja	Arriva heeft 14 Spurttreinen besteld, de Lint dieseltreinen worden voor aanvang van de concessie geheel vernieuwd.
NL	Openbaar Vervoer Limburg	Arriva	Veolia	Provincies Limburg	Trein, bus	Jun-15	Dec-16	19	Nee	Exploitatie dieseltreinstellen
						Jun-15	Dec-20	68	Ja	Exploitatie elektrische treinstellen
NL	Zwolle - Kampen en Zwolle - Enschede	Syntus	NS	Provincie Overijssel	Trein	Jun-15	Dec-17	31	Ja	Syntus heeft in 2016 16 treinstellen van het type Flirt3 bij Stadler besteld.
NL	Alpen aan de Rijn - Gouda	NS		Provincie Zuid-Holland	Trein	Jun-14	Dec-16	31	Ja	Eind 2014 bekend dat NS 6 tweewagenstellen (FLIRT) ging bestellen
NL	Arnhem Nijmegen	Hermes	Novio	Provincie Gelderland	Trein, bus	Jun-11	Dec-12	18	Ja	Er zijn 9 dieseltreinstellen besteld
NL	Spoorvervoer Fryslân en Groningen	Arriva	Arriva	Provincies Fryslân en Groningen	Trein	Jul-17	Dec-20	42	Ja	Er zijn 18 treinstellen (WINK) besteld
UK	East Anglia franchise	Abelio	One	DfT	Trein	Okt-11	Feb-12	4	Nee	
UK	East Anglia franchise	Abelio	Abelio	DfT	Trein	Aug-16	Okt-16	3	Nee	Afspraak in contract is om gehele vloot te vervangen
UK	Thameslink, Southern & Great Northern	Govia		DfT	Trein	Mei-14	Sep-14	4	Ja	"The seven-year franchise includes three new fleets of trains."
UK	West Coast Partnership	FirstGroup / Trenitalia		DfT	Trein	Aug-19	Dec-19	4	-	De 56 Pendolino treinen worden volledig opgeknapt
UK	South eastern franchise	Govia		DfT	Trein	Nov-05	Apr-06	5	-	
UK	South western franchise	First/MTR		DfT	Trein	Mar-17	Aug-17	5	-	
UK	Wales & Borders franchise	Arriva		Welsh government	Trein	Aug-03	Dec-03	4	-	
UK	Wales & Borders franchise	KeolisAmey Wales	Arriva	Welsh government	Trein	Mei-18	Okt-18	6	Ja	Nieuw materieel wordt geïntroduceerd

Product P16 – R2209401-02

30-08-2022