

Samenvattende rapportage financiële onderzoeken in 2023 t.b.v. HRN-concessie

19 december 2023





[Redacted]
[Redacted]
M: [Redacted]
[Redacted]

**PricewaterhouseCoopers
Advisory N.V.**
Thomas R. Malthusstraat 5,
1066 JR Amsterdam,
Postbus 9616,
1006 GC Amsterdam
T: + 088 792 00 20
www.pwc.nl

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

[Redacted]
[Redacted]

Betreft: Samenvattende rapportage financiële onderzoeken in 2023 t.b.v. HRN-concessie / 13-12-2023-Z7B2

Geachte heer [Redacted],

Voor u ligt ons rapport van de “Samenvattende rapportage financiële onderzoeken in 2023 t.b.v. HRN-concessie”. Dit rapport bevat (1) een beknopte samenvatting van de externe onderzoeken die in 2023 zijn uitgevoerd om tot een financieel arrangement voor de nieuwe HRN-concessie te komen, en (2) een bedrijfsvertrouwelijke appendix met daarin bedrijfsvertrouwelijke informatie. Dit rapport betreft het eerste deel.

Dit rapport is opgesteld conform de beschrijving van hetgeen u ons gevraagd heeft d.d. 25 oktober 2023 en de hieropvolgende aanscherping d.d. 7 december 2023, en hebben wij opgesteld in het kader van onze werkzaamheden rondom de voorgenomen onderhandse gunning van de HRN-concessie.

Dit rapport is strikt vertrouwelijk en alleen voor u bedoeld. Het mag alleen aan derden worden verstrekt voor zover overeengekomen in ons contract of nadat wij vooraf schriftelijke toestemming hebben gegeven. Wij accepteren geen aansprakelijkheid (ook niet voor nalatigheid) richting enige andere partij dan u of voor enig ander gebruik van dit rapport dan waarvoor het bedoeld is.

Heeft u nog vragen? Neemt u dan gerust contact met mij op.

Hoogachtend,
PricewaterhouseCoopers Advisory N.V.

[Redacted]
Partner

Over dit rapport: deel 1 – openbare samenvatting

Reikwijdte



Beperkt

Uitgebreid

- Dit rapport heeft als doel om met het oog op de voorgenomen gunning van de nieuwe HRN-concessie een beknopte samenvatting te geven van de financiële validerende rapporten. Deze rapporten zijn gepubliceerd in 2023 en hebben betrekking op het financieel arrangement onderliggend aan de nieuwe HRN-concessie. In overeenstemming met hetgeen lenW ons gevraagd heeft d.d. 25 oktober 2023 en de hierop volgende aanscherping d.d. 7 december 2023, zet het rapport bondig de conclusies van deze rapporten op een rij.
- Het rapport bevat een openbaar deel en een bedrijfsvertrouwelijke appendix met daarin bedrijfsvertrouwelijke gegevens. Dit betreft het openbare deel.
- Dit rapport is bedoeld als fact-based reconstructie en bevat geen advisering danwel oordeelsvorming.
- PwC heeft voor deze invulling van deze opdracht geen additionele (financiële) analyses uitgevoerd. Het rapport geeft, conform de vraagstelling, een feitelijke weergave van het gevolgde proces. Dit rapport is sec gebaseerd op de aan ons beschikbaar gestelde bedrijfsvertrouwelijke rapporten en openbare informatie die aan de Tweede Kamer is gestuurd (zie beschikbaarheid en kwaliteit van informatie).
- Wij hebben onze werkzaamheden afgerond op 19 december 2023. Dit document bevat daarom niet de gevolgen van gebeurtenissen na die datum of de impact van later beschikbaar gekomen informatie.

Beschikbaarheid en kwaliteit van informatie



Beperkt

Uitgebreid

- Onze informatie is gebaseerd op desk research, waaronder kamerbrieven, en op bedrijfsvertrouwelijke rapporten zoals door lenW met ons gedeeld (zie Appendix B).
- Daarnaast heeft hoor- en wederhoor plaatsgevonden met NS, lenW, MinFin, en met PwC Strategy&, Impuls Economen en Improven.

Uitgangspunt voor ons werk: We hebben onze werkzaamheden gebaseerd op de aan ons ter beschikking gestelde informatie. Wij hebben aangenomen dat deze informatie juist, volledig en niet misleidend is. Wij hebben geen accountantscontrole uitgevoerd met betrekking tot deze informatie, noch een beoordeling gericht op het vaststellen van volledigheid en juistheid daarvan conform internationale audit- of reviewstandaarden.

Toegang tot ons rapport: Ons rapport is specifiek opgesteld voor cliënt met wie we overeenstemming hebben over het doel en de reikwijdte van ons werk of aan wie we de aard en omvang van ons werk en de beperkingen daarin hebben toegelicht. Voor het gebruik van het rapport door andere partijen dan de cliënt aanvaarden wij derhalve geen verantwoordelijkheid, zorgplicht of aansprakelijkheid - contractueel, op basis van onrechtmatige daad (inclusief nalatigheid) of anderszins.

Overige opmerkingen: Het Rapport alsmede enig geschil voortvloeiende uit of verband houdend met (de inhoud van) het Rapport worden uitsluitend beheerst door Nederlands recht.

Inhoudsopgave

- ① **Inleiding**
- ② **Samenvatting van conclusies van externe onderzoeken**
- ③ **Slot**
- ④ **Appendix**
 - A. Bronvermelding beeldmateriaal
 - B. Gehanteerde rapporten en Kamerbrieven t.b.v. deze samenvatting





1

Inleiding

In 2023 hebben IenW, MinFin en NS intensieve gesprekken gevoerd om tot een financieel arrangement voor de nieuwe concessie te komen








Door middel van een aantal vaste stappen heeft IenW toegewerkt naar de gunning van de nieuwe HRN-concessie voor 2025 t/m 2033

- De Tweede Kamer is op 11 juni 2020 geïnformeerd over de voorgestelde integrale marktordening op het spoor na 2024. Dit voorgestelde besluit betrof o.a. het voorstel om de nieuwe concessie voor het HRN onderhands aan NS te gunnen.¹ Op 29 juni 2021 is het voornemen bekend gemaakt om de nieuwe HRN-concessie onderhands aan NS te gunnen.² Vervolgens heeft IenW in het najaar van 2022 het Programma van Eisen (PvE) met de Tweede Kamer gedeeld.³
- Bij de aanbidding van het PvE heeft de Staatssecretaris van IenW aangegeven dat meerdere exogene ontwikkelingen de rentabiliteit onder druk zetten. Zo zijn er minder reizigers met een ander reispatroon, terwijl energieprijzen, lonen en materieelkosten zijn gestegen.³
- In december 2022 is een (op basis van aangenomen moties) gewijzigde versie van het PvE met de Kamer gedeeld.⁴

Na verzending van het PvE zijn IenW, MinFin en NS in 2023 gestart met gesprekken over het financieel arrangement

- De voornaamste thema's waarover IenW (als concessieverlener), MinFin (als aandeelhouder en

hoeder van de rijksbegroting) en NS (als beoogd concessiehouder) gesprekken t.b.v. het financieel arrangement hebben gevoerd, zijn:

- | | |
|--|---|
|  Volume/dienstregeling |  Risicoverdeling |
|  Kwaliteit/prestaties |  Concessiebedrag |
|  Tarieven |  Efficiency |
|  Rendement | |

- In deze fase heeft NS in mei een versie van de business case met de financiële prognoses op jaarbasis voor 2025-2033 gedeeld, gebaseerd op de concept-ontwerpconcessie. NS heeft de financiële cijfers op basis van afspraken met IenW en MinFin, en door voortschrijdend inzicht, gedurende 2023 enkele malen gewijzigd ('mutanten'). Eind 2023 leverde NS een definitieve business case op, versie 2.0, die als basis heeft gefungeerd voor het concessiebesluit.
- De business case van NS is op verschillende momenten door externe partijen gevalideerd. Ook heeft een externe review plaatsgevonden van besparingsmogelijkheden van NS.⁵ Daarnaast is door een extern bureau onderzocht of de gemaakte afspraken in lijn zijn met de Europese staatssteunregels, zoals opgenomen in de PSO-Verordening en het Verdrag betreffende de werking van de Europese Unie (VWEU).

1) Min IenW (11 juni 2020) - Kamerbrief over integrale besluit marktordening op het spoor na 2024
2) Min IenW (29 juni 2021) - Beleidsvoornemen gunning vervoerconcessie voor het hoofdrailnet 2025
3) Min IenW (3 oktober 2022). Kamerbrief: Programma van Eisen v oorgenomen concessie Hoofdrailnet.
4) Min IenW (13 december 2022). Kamerbrief: Wijzigingen Programma van Eisen nieuwe Hoofdrailnetconcessie n.a.v. CD's 1 november 2022.
5) Min IenW (14 augustus 2023). Kamerbrief over de aanbidding ontwerpconcessie Hoofdrailnet 2025-2033.



Het financiële arrangement is door diverse externe bureaus gefaseerd gevalideerd, dit rapport bevat een beknopte samenvatting van de in 2023 uitgevoerde onderzoeken

Doel van dit rapport is een feitelijke weergave te schetsen van het financiële proces dat IenW, MinFin en NS in 2023 hebben doorlopen

- Aan PwC is gevraagd een rapport op te stellen waarin de resultaten van de uitgevoerde financiële onderzoeken zijn samengevat. Het rapport biedt inzicht in de stappen die in het afgelopen jaar zijn doorlopen om tot een 'sluitend financieel kader' te komen en om de betrouwbaarheid van de business case te toetsen.
- Dit rapport betreft een feitelijke weergave van het gevolgde proces. Het bevat geen oordeelsvorming cq. advisering.
- PwC heeft voor deze invulling van deze opdracht geen additionele (financiële) analyses uitgevoerd. Het rapport geeft, conform de vraagstelling, een feitelijke weergave van het gevolgde proces. Dit rapport is gebaseerd op de acht aan ons beschikbaar gestelde bedrijfsvertrouwelijke rapporten en openbare informatie die aan de Tweede Kamer is gestuurd.¹

Het chronologisch verloop is weergegeven op de tijdlijn op de volgende pagina's en samengevat in de tekst.

NB: De definitie van een 'sluitend financieel kader'² zoals gehanteerd wordt in dit rapport, betreft de interdepartementale afspraak tussen IenW als concessieverlener en MinFin als aandeelhouder van NS én hoeder van de rijksbegroting. Als het financieel kader sluitend is betekent dat dat IenW de verplichtingen voortvloeiende uit het concessiebesluit financieel kan dragen in haar begroting én dat MinFin als aandeelhouder zicht heeft op het verkrijgen van het afgesproken verwachte rendement met het oog op de continuïteit van de onderneming.





2

Samenvatting externe onderzoeken 2023

Begin 2023 heeft NS financiële cijfers gedeeld resulterend in een financieel tekort, waarna een onderzoek naar besparingsmaatregelen heeft plaatsgevonden. Vervolgens is de business case van mei '23 extern gevalideerd door Improven

Eerste financieel beeld van NS werd gedomineerd door tegenvallers a.g.v. exogene ontwikkelingen, resulterend in een financieel tekort

- In de huidige concessie (2015-2025) betaalt NS een concessievergoeding à € 86 mln. per jaar aan IenW. Bij aanbidding van het PvE in het najaar van 2022 heeft de Staatssecretaris aangegeven dat meerdere exogene ontwikkelingen de rentabiliteit van de nieuwe HRN-concessie onder druk zetten.¹
- NS heeft, net als andere OV-bedrijven, na de coronacrisis nog steeds te maken met minder reizigers met een ander reispatroon.¹ Bovendien heeft NS, mede a.g.v. de oorlog in Oekraïne, te maken met stijgende kosten voor energie en materieel en zijn de kosten van personeel toegenomen.²
- Dit bleek ook uit de eerste (negatieve) financiële cijfers die NS begin 2023 heeft gedeeld.

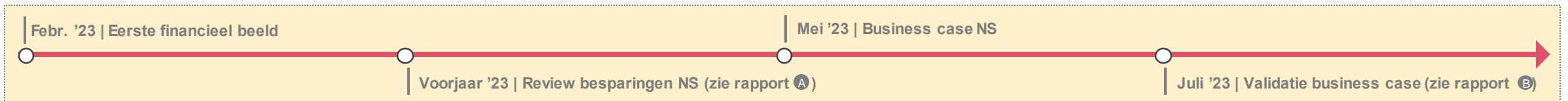
Mede daarom is onderzoek gedaan naar mogelijke besparingsmaatregelen in de bedrijfsvoering van NS (voorjaar '23)

- De financiële impact van de COVID-pandemie werd tot eind 2022 grotendeels gecompenseerd door de beschikbaarheidsvergoeding (BVOV) van de overheid. Parallel hieraan heeft NS een COVID-besparingspakket geïnitieerd met maatregelen t.b.v. structurele besparingen.
- IenW heeft PwC Strategy& gevraagd te onderzoeken welke besparingsmaatregelen NS al nam in kader van het COVID-besparingspakket uit 2020, de mate van realisatie hiervan, en welke aanvullende voorstellen NS deed voor de nieuwe concessie (zie rapport A).³
- PwC Strategy& concludeerde dat NS een groot deel van het COVID-besparingspakket kan realiseren t/m 2024, zoals besparingen in de operationele kosten, FTE-reductie en personeelskosten.
- Ook stelt NS aanvullende maatregelen voor. Deze besparingen richten zich op een scherpere bedrijfsvoering en op besparingen op het kantoorpersoneel en inhuur externen.⁵ PwC Strategy& heeft deze maatregelen gereviewd.

In mei heeft NS een eerste versie van de business case

opgeleverd, gebaseerd op de concept-ontwerpconcessie, welke daarna extern is gevalideerd

- Vervolgens heeft NS begin mei de eerste versie van de business case opgeleverd, welke door Improven is gevalideerd (zie rapport B). In de validatie is onderzoek gedaan of de financiële cijfers navolgbaar, volledig en plausibel zijn. Ook heeft Improven gekeken naar voorgestelde mutanten⁶ en naar het effect van de efficiencymaatregelen van NS op de dienstregeling.
- Improven heeft bevestigd dat de aannames verifieerbaar, plausibel, navolgbaar en volledig zijn.⁴
- Daarnaast schetste Improven vier risico's voor het realiseren van de business case:⁴ (1) de onmogelijkheid om de werkelijke inflatie die opgetreden is in 2023 door te rekenen in de tarieven, (2) de aanname dat omzet gelijk blijft terwijl het aantal gemeten reizigerskilometers daalt a.g.v. een nieuw meetsysteem, (3) een grotere stijging dan verondersteld op de prijscomponent van de personeelskosten, en (4) de onzekerheid in de hoogte van de energieprijzen.



Om tot een oplossing te komen voor het financieel tekort hebben IenW, MinFin en NS afspraken gemaakt. Vervolgens hebben externe partijen de set aan financiële afspraken getoetst (o.a. staatssteuntoets)

Om tot een oplossing te komen voor het financieel tekort n.a.v. de business case hebben IenW, MinFin en NS nadere afspraken gemaakt

- Parallel aan de validatie van Improven zijn gesprekken gevoerd tussen IenW, NS en MinFin over mogelijke oplossingsrichtingen voor het financieel tekort.¹
- Dit heeft geleid tot een aantal 'mutanten' waaronder tariefstijgingen en risicoverdeling. Deze afspraken leidden tot een sluitend financieel kader.

Een extern bureau heeft onderzocht of de afspraken in lijn zijn met de Europese staatssteunregels (juli '23)

- IenW heeft Impuls Economen gevraagd om te onderzoeken of het totaalpakket aan financiële afspraken onderliggend aan het financieel kader in lijn is met twee onderdelen uit de EU-staatssteunregels: de PSO-voorwaarden (3 criteria) en de Altmark-criteria (4 criteria) (zie rapport C).²
- Impuls Economen geeft aan dat op basis van de

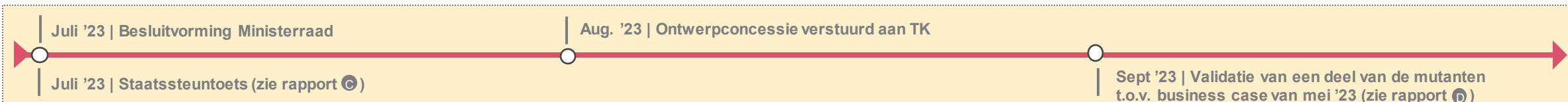
beschouwde criteria de ontwerpconcessie en de onderliggende business case aan de staatssteunregels in de PSO-Verordening en het VWEU voldoen.²

De ontwerpconcessie is medio augustus naar de Tweede Kamer gestuurd

- De ontwerpconcessie bestaat op hoofdlijnen uit afspraken over volume, prestaties, tarieven, verdeling van risico's, rendement en het concessiebedrag.
- Het finaal financieel arrangement onderliggend aan de ontwerpconcessie heeft van iedere betrokken partij iets gevraagd. Zo neemt NS maatregelen om de kostenstructuur verder te optimaliseren, neemt MinFin genoegen met een lager verwacht rendement dan in de huidige concessie (in ruil voor afspraken over het verdelen van risico's), heeft IenW met NS afspraken gemaakt over het verdelen van risico's, en ziet IenW af van het vragen van een concessievergoeding à € 86 mln. per jaar en biedt IenW een concessiesubsidie van € 13 mln. per jaar.³

De 'mutanten' om tot een sluitend financieel kader te komen zijn vervolgens gevalideerd

- Dit betreft 'mutanten' ten opzichte van de business case die door Improven is gevalideerd: volumemaatregelen, de tariefstijgingen, het verschuiven van een deel van de internationale lijnen naar buiten de HRN-concessie en de HSL-heffing, en risicoverdeling. Deze zijn door PwC Strategy& gevalideerd (zie rapport D).⁴ Ook maakten NS en IenW afspraken over een inspanningsverplichting voor verdere kostenbesparingen door NS⁵. De impact hiervan viel niet binnen de scope van de validatie.⁴
- PwC Strategy& benoemde dat de mutanten grotendeels goed navolgbaar zijn. Met name de volumemaatregelen en risicodeling vereisten volgens PwC Strategy& nog een nadere uitwerking. Ook stonden de finale invulling en financiële impact van de HSL-heffing nog open in afwachting van beleidskeuzes.⁴



Alvorens de gunning in december '23 hebben diverse externe partijen onderzoek uitgevoerd naar de wijzigingen ten opzichte van de ontwerpconcessie en de impact op de financials gevalideerd

In september '23 is de motie-Bikker c.s. aangenomen om tariefverhogingen in 2024 tegen te gaan, wat heeft geleid tot een mutant in de business case

- Tijdens de Algemene Politieke Beschouwingen in september 2023 is de motie-Bikker c.s. aangenomen om de tariefverhoging bij NS in 2024 tegen te gaan. Dit vormde een nieuwe 'mutant' in de financiële cijfers van NS. Deze is door PwC Strategy& gevalideerd (zie rapport E).¹
- PwC Strategy& concludeerde dat de mutant grotendeels volledig is en rekening houdt met alle relevante elementen en dat de mutant deels navolgbaar is, omdat de rationale en toelichting niet altijd gedocumenteerd beschikbaar zijn. Ook concludeerde PwC Strategy& dat de mutant deels plausibel is, voornamelijk doordat deze sensitief is door meerdere onzekere of variërende aannames.

Impuls Economen maakte voor de staatssteuntoets o.a. gebruik van de benchmark van NS; hierover heeft een reflectie plaatsgevonden o.b.v. openbare bronnen

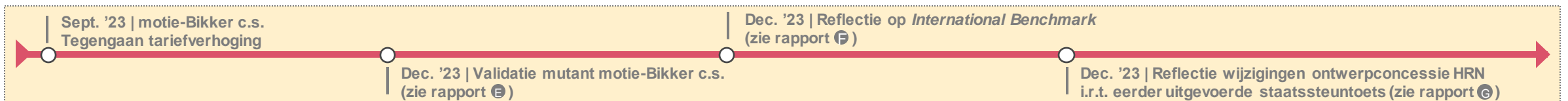
- Impuls Economen maakte bij de staatssteuntoets onder

meer gebruik van de *International Benchmark* waarin NS de eigen prestaties heeft vergeleken met internationale aanbieders. Omdat deze benchmark enigszins gedateerd is (laatste jaar 2018) en prestaties in de benchmark deels geïndexeerd en op geaggregeerd niveau getoond worden, heeft lenW reflectie gevraagd die door PwC Strategy& is uitgevoerd om vanuit openbare bronnen de inzichten uit de *International Benchmark* te ijken met additionele data (zie rapport F).²

- PwC Strategy& kon 20 van de 38 kengetallen uit de *International Benchmark* valideren op basis van openbare bronnen. De door PwC Strategy& uitgevoerde reflectie laat zien dat de prestaties van NS vanuit openbare bronnen grotendeels in lijn zijn met de prestaties in de *International Benchmark*, en daarmee in lijn lijken met de conclusies getrokken door Impuls Economen.

Ten opzichte van de staatssteuntoets in juli '23 is een aantal financiële afspraken gewijzigd met een effect op het risicoprofiel en daarmee mogelijk op de bandbreedte van het rendement

- In juli heeft Impuls Economen een staatssteuntoets uitgevoerd, welke uitging van het financieel arrangement ter besluitvorming. Sinds het uitbrengen van de rapportage zijn aanpassingen in de financiële afspraken gemaakt, zoals de concessiesubsidie en risicoverdeling.
- lenW heeft Impuls Economen gevraagd of de aanpassingen in de concessie leiden tot een verandering van het niveau van het verwachte rendement en/of in de te verwachten volatiliteit van het rendement (als maatstaf voor het marktrisico) (zie rapport G).³
- Impuls Economen heeft geconcludeerd dat de voorgenomen wijzigingen positieve en negatieve effecten hebben op de risico-inschatting van de business case van NS. De indruk was dat dit per saldo niet tot een dermate grote wijziging in het risicoprofiel leidt dat de bandbreedte van het redelijk rendement moet worden heroverwogen.
- Impuls Economen geeft daarbij aan dat de nieuwe versie van de business case antwoord zal moeten geven op de vraag of het *feitelijke* verwachte rendement verandert.



Tot slot leverde NS begin december '23 de definitieve business case 2.0 op die als basis heeft gefungeerd voor het concessiebesluit, waarbij navolgbaarheid van toewijzing van mutanten is gevalideerd door PwC Strategy&

In december '23 leverde NS de toewijzing van mutanten aan business case 2.0 aan

- De verschillende mutanten t.o.v. de business case van mei '23 zijn door NS toegewezen aan en opgenomen in de financiële reeksen in de finale business case 2.0 van december 2023.
- IenW heeft PwC Strategy& gevraagd om een *quick scan* van de 'navolgbaarheid' van de toewijzing van de verschillende mutanten (zie rapport H).¹
- PwC Strategy& heeft geconcludeerd dat de toewijzing van volumemaatregelen, internationale lijnen, HSL-heffing en de risicodeling op basis van mondelinge toelichting volledig navolgbaar is.
- PwC Strategy& benoemde verder dat de toewijzing van de tariefmaatregelen op basis van mondelinge toelichting goed navolgbaar is. De reeks heeft een aangepaste onderliggende berekening waarbij mondelinge toelichting nodig was om de effecten op opbrengsten en kosten te kunnen volgen. De

rationale en toelichting waren niet gedocumenteerd beschikbaar.

De business case 2.0 heeft als basis gefungeerd voor het concessiebesluit



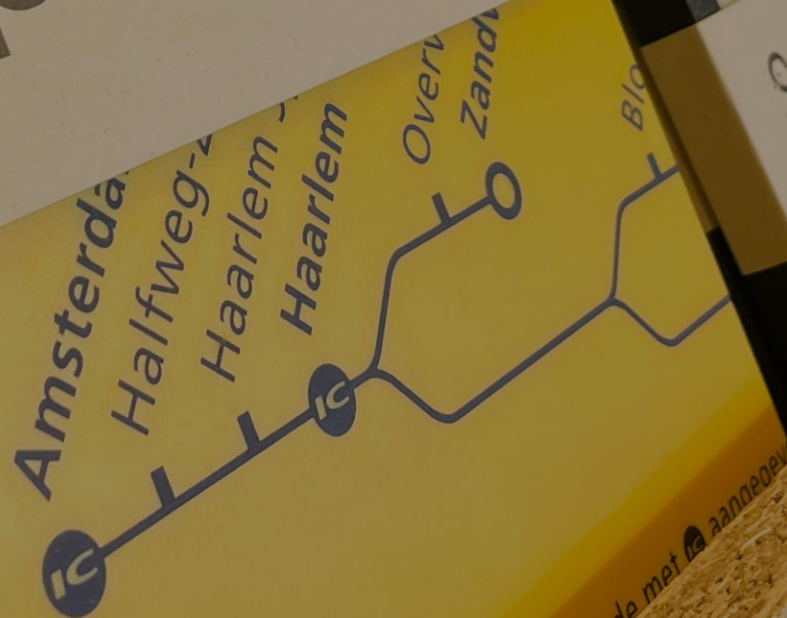
Dec. '23 | Gunning aan NS op basis van business case 2.0

Dec. '23 | Quick scan toekenning mutanten aan de HRN business case 2.0 (zie rapport H)

3 Slot

Haarlem, Za
Den Haag.

Spoorblok
Bullet Journal



De nieuwe HRN-concessie vanaf 2025 is op 21 december 2023 aan NS gegund [1/2]



Samengevat:

- De Tweede Kamer is op 11 juni 2020 geïnformeerd over de voorgestelde integrale marktordening op het spoor na 2024. Dit voorgestelde besluit betrof o.a. het voorstel om de nieuwe concessie voor het HRN onderhands aan NS te gunnen.¹ Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (IenW) heeft op 29 juni 2021 het voornemen bekend gemaakt om de nieuwe HRN-concessie onderhands aan NS te gunnen.² Bij de aanbidding van het Programma van Eisen in het najaar van 2022 heeft de Staatssecretaris aangegeven dat meerdere exogene ontwikkelingen de rentabiliteit onder druk zetten.³
- In 2023 hebben intensieve gesprekken plaatsgevonden tussen IenW, MinFin en NS over het financieel arrangement t.b.v. de voorgenomen gunning van de nieuwe HRN-concessie voor de periode 2025-2033 aan NS.
- De voornaamste thema's waarover IenW (als concessieverlener), MinFin (als aandeelhouder en hoeder van de rijksbegroting) en NS (als beoogd concessiehouder) gesprekken t.b.v. het financieel arrangement hebben gevoerd, zijn het volume/dienstregeling, de kwaliteit/prestaties, de tarieven, het rendement, de risicoverdeling, het concessiebedrag en de efficiency in de bedrijfsvoering.
- NS heeft hiertoe medio mei een eerste versie van de business case gedeeld gebaseerd op de concept-ontwerpconcessie met de financiële prognoses op jaarbasis voor 2025-2033 gedeeld. Hieruit bleek een financieel tekort.
- IenW, MinFin en NS zijn in het voorjaar 2023 over mogelijke oplossingsrichtingen in gesprek gegaan. Dit heeft geleid tot een finaal financieel arrangement onderliggend aan de ontwerpconcessie. Deze financiële oplossing (zomer 2023) heeft van iedere betrokken partij iets gevraagd. Zo neemt NS maatregelen om de kostenstructuur verder te optimaliseren, neemt MinFin genoegen met een lager verwacht rendement dan in de huidige concessie (in ruil voor afspraken over het verdelen van risico's), heeft IenW met NS afspraken gemaakt over het verdelen van risico's, en biedt IenW een concessiesubsidie van € 13 mln. per jaar.⁴

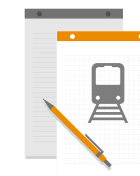


De nieuwe HRN-concessie vanaf 2025 is op 21 december 2023 aan NS gegund [2/2]

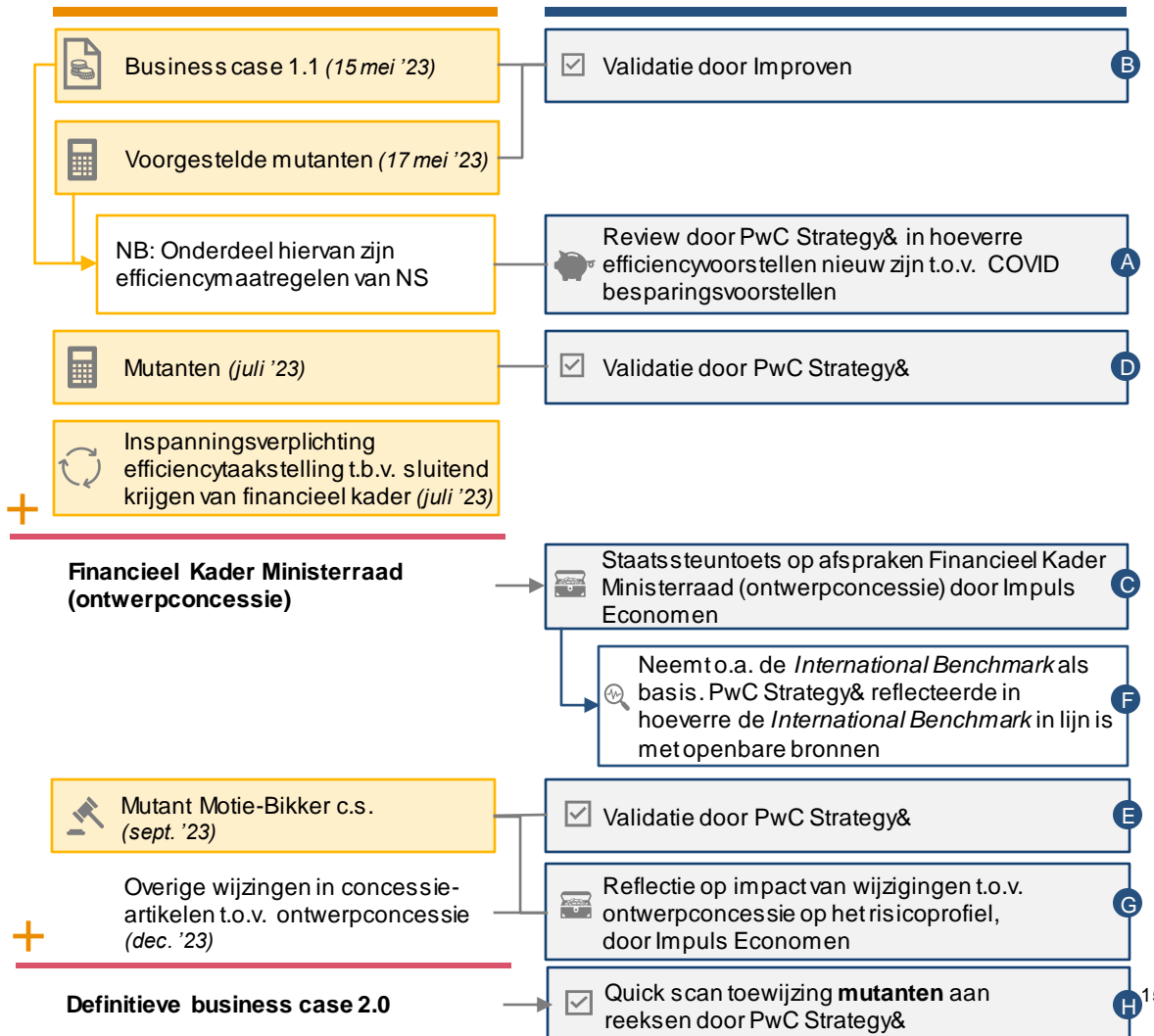
Samengevat:

- De business case van NS alsmede de diverse mutanten hierop zijn door diverse externe bureaus gevalideerd:
 - Improve heeft de eerste business case van mei '23 gevalideerd, waarbij onderzoek is gedaan of de financiële cijfers navolgbaar, volledig en plausibel zijn. Ook heeft Improve gekeken naar voorgestelde mutanten, en naar het effect van de efficiëncymaatregelen van NS op de dienstregeling.
 - Impuls Economen heeft in de zomer van 2023 een staatssteuntoets uitgevoerd. Sinds het uitbrengen van de rapportage hieromtrent zijn aanpassingen in de financiële afspraken gemaakt. Impuls Economen heeft daaropvolgend de vraag beantwoord of de aanpassingen in de concessie leiden tot een verandering van het niveau van het verwachte rendement en/of in de te verwachten volatiliteit van het rendement (als maatstaf voor het marktrisico).
 - PwC Strategy& heeft een review uitgevoerd op de besparingsmogelijkheden van NS, alsmede een tweetal validaties¹ uitgevoerd op diverse mutanten t.o.v. de business case. Ook heeft PwC Strategy& een reflectie uitgevoerd op de International Benchmark, waarvan o.a. gebruik is gemaakt in de staatssteuntoets. Tot slot heeft PwC Strategy& een quick scan uitgevoerd van de 'navolgbaarheid' van de toewijzing van de verschillende mutanten aan de definitieve business case 2.0.
- Medio december heeft NS een definitieve business case opgeleverd, versie 2.0. Deze business case is uitgelijnd op het sluitende financiële kader en fungeerde als basis voor het concessiebesluit die op 21 december 2023 getekend is.

1) De eerste validatie had betrekking op de mutanten om het financieel kader ter besluitvorming in de Ministerraad sluitend te krijgen. De tweede validatie was o.b.v. uitvoering van moties.



Totstandkoming business case





4

Appendix

Appendix A: Bronvermelding beeldmateriaal

Beeldmateriaal in dit rapport is afkomstig van:

- IenW website (pagina 1)
- NS Beeldbank (pagina's 5, 7, 8, 12, 13, 15, 16, 17)
- PowerPoint Stock foto's (pagina 4, 14, 18)



Appendix B:

Gehanteerde rapporten en Kamerbrieven t.b.v. deze samenvatting

Onze informatie is gebaseerd op desk research, waaronder de volgende stukken:

- Min lenW (11 juni 2020) - Kamerbrief over integrale besluit marktordening op het spoor na 2024
- Min lenW (29 juni 2021) - Beleidsvoornemen gunning vervoerconcessie voor het hoofdrailnet 2025
- Min lenW (3 oktober 2022). Kamerbrief: Programma van Eisen voorgenomen concessie Hoofdrailnet
- Min lenW (13 december 2022). Kamerbrief: Wijzigingen Programma van Eisen nieuwe Hoofdrailnetconcessie n.a.v. CD's 1 november 2022.
- Min lenW (3 maart 2023). Nota: Overleg over concept 'afspraken op hoofdlijnen' en financieel kader HRN-concessie. In: Beslisnota's inzake Ontwerpconcessie HRN
- Min lenW (19 april 2023). Nota aan Staatssecretaris: Consultatie ontwerpconcessie HRN
- Min lenW (24 april 2023). Kamerbrief over het proces nieuwe HRN-concessie bij start consultatie
- Min lenW (14 augustus 2023). Kamerbrief over de aanbidding ontwerpconcessie Hoofdrailnet 2025-2033
- Tweede Kamer (26 september 2023) – Verslag van overleg over ontwerpconcessie hoofdrailnet

Daarnaast is het rapport gebaseerd op de bedrijfsvertrouwelijke rapporten zoals door lenW met ons gedeeld:

- A. PwC Strategy& (12 juni 2023) - Review voortgang OPEX besparingen uit COVID besparingspakket;
- B. Improven (28 juli 2023) - Validatie Business case HRN-concessie 2025;
- C. Impuls Economen, Windt Le Grand Leeuwenburgh, Ploum (28 juli 2023) - Staatssteuntoets HRN-concessie 2025-2033;
- D. PwC Strategy& (29 september 2023) - Validatie mutanten Business Case 1.2 2025;
- E. PwC Strategy& (1 december 2023) – Resterende financiële validatie BuCa HRN2025 – Fase 2;
- F. PwC Strategy& (1 december 2023) – Reflectie op International Benchmark;
- G. Impuls Economen (6 december 2023) – Reflectie wijzigingen ontwerpconcessie HRN
- H. PwC Strategy& (18 dec. 2023) – Quick Scan op toewijzing mutanten aan de HRN Business Case 2.0



Thank you

[pwc.com](https://www.pwc.com)

© 2023 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. “PwC” refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm’s professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.