

Beantwoording vragen NVI 1 - Co-Sourcing SFP Admin - 08-06-2026			
Ref. Nr.	Onderwerp	Vraag	Antwoord
1	PvE 2.5 Leidraad 1.2.3	Is het de intentie van NBTC om te werken met één overkoepelend HR-systeem waarin alle (inter)nationale medewerkers worden geregistreerd, of blijft de inrichting gebaseerd op meerdere lokale systemen per land?	NBTC werkt momenteel met één centraal HR-systeem voor alle medewerkers. Voor de salarisverwerking wordt gebruikgemaakt van lokale payrollverwerkers en -systemen per land. In Nederland maakt de salarisadministratie onderdeel uit van het centrale HR-systeem. Met deze aanbesteding beoogt NBTC een geïntegreerde oplossing te contracteren waarbij het door opdrachtnemer aangeboden systeem als uitgangspunt dient voor de toekomstige inrichting. NBTC heeft daarbij de voorkeur voor een zo integraal mogelijke oplossing. Indien de door opdrachtnemer aangeboden dienstverlening voor de salarisadministratie buiten Nederland gebruikmaakt van andere, land-specifieke payrolloplossingen, staat NBTC hiervoor open, mits de voorgestelde inrichting passend aansluit op de dienstverlening en de benodigde samenhang, kwaliteit en beheersbaarheid van de processen wordt geborgd.
2	Leidraad 1.2.2	Welke HR- en payrollsystemen worden momenteel gebruikt per land, inclusief eventuele externe providers?	NBTC maakt momenteel gebruik van Peple by Visma als centraal HR-systeem. Voor de salarisverwerking wordt gebruikgemaakt van verschillende lokale payrollsystemen en dienstverleners per land. De huidige situatie is als volgt: - Nederland: Peple by Visma; - België: Partena; - Duitsland: SBS Lohn (salarisverwerking via HvB); - Verenigd Koninkrijk: Paycircle (salarisverwerking via Beavis Morgan); - Verenigde Staten: ADP Deze systemen en dienstverleners vormen de huidige situatie. Zoals opgenomen in de aanbestedingsstukken beoogt NBTC met deze aanbesteding te komen tot een toekomstbestendige oplossing waarbij de door opdrachtnemer aangeboden dienstverlening en systemen het uitgangspunt vormen voor de toekomstige inrichting.
3	Leidraad 1.2.5	Kunt u een nadere uitsplitsing geven van het aantal medewerkers per entiteit in België, Duitsland, Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten?	Peildatum per 1 juni 2026. De huidige bezetting van de buitenlandse entiteiten is als volgt: - België: 1 PR Manager en 1 Market Manager; - Duitsland: 1 Pers en Influencer Marketing Manager, 1 Pers & Trade Coordinator, 1 Travel Trade Manager, 1 Market Manager; - Verenigd Koninkrijk: 1 PR Manager, 1 Market Manager; - Verenigde Staten: 1 PR Manager, 1 Market Manager. Bovenstaande betreft de huidige situatie. Aan deze aantallen kunnen geen rechten worden ontleend.
4	Leidraad 1.2.4 & 1.2.5	Kunt u toelichten hoe werkzaamheden die buiten de operationele scope vallen organisatorisch worden belegd, gezien het voornemen om interne administratieve functies af te bouwen?	Werkzaamheden die buiten de operationele scope van deze opdracht vallen, blijven binnen NBTC belegd. NBTC voorziet hiervoor een interne governance- en aansturingsstructuur waarbij de Concerncontroller (nieuwe functie) optreedt als opdrachtgever en primair aanspreekpunt voor de opdrachtnemer. De Concerncontroller is verantwoordelijk voor de regie op de dienstverlening, de contractuele aansturing en de afstemming over prestaties, kwaliteit en samenwerking. Voor HR-gerelateerde onderwerpen wordt de Concerncontroller ondersteund door de HR Business Partner. De HR Business partner rapporteert aan de Concerncontroller en blijft verantwoordelijk voor de inhoudelijke HR-vraagstukken die buiten de operationele scope van de opdracht vallen. Voor de dagelijkse operationele uitvoering onderhouden medewerkers van NBTC rechtstreeks contact met de opdrachtnemer voor zover processen niet zijn geautomatiseerd of via systemen worden afgehandeld. Strategische besluitvorming, controlactiviteiten, beleidsvorming, budgetbewaking en overige werkzaamheden die buiten de scope van de opdracht vallen, blijven de verantwoordelijkheid van NBTC.
5	Leidraad 1.2.4	Kunt u bevestigen in hoeverre werkzaamheden zoals HR-beleid, werving & selectie en regie op verzuim buiten de scope van de opdrachtnemer vallen?	NBTC bevestigt dat HR-beleid, werving & selectie, personeelsontwikkeling, arbeidsrechtelijke vraagstukken en de regie op verzuim buiten de scope van de opdracht vallen en binnen de verantwoordelijkheid van NBTC blijven. Dit sluit aan bij hetgeen is opgenomen in paragraaf 2.2 van de leidraad onder "Buiten de scope van deze opdracht vallen". Van de opdrachtnemer wordt wel verwacht dat deze de administratieve werkzaamheden ondersteunt die samenhangen met deze processen voor zover deze onderdeel uitmaken van de operationele personeels- en salarisadministratie. Ten aanzien van verzuim betreft dit bijvoorbeeld het administratief verwerken en registreren van verzuimgerelateerde mutaties en, indien van toepassing, het uitvoeren van administratieve meldingen richting relevante instanties zoals het UWV. De inhoudelijke begeleiding van verzuimtrajecten, contacten met medewerkers, casemanagement, afstemming met de arbodienst en besluitvorming over verzuim blijven de verantwoordelijkheid van NBTC.
6	PvE 2.4 Leidraad 1.2.4	Kunt u nader specificeren welke werkzaamheden onder personeelsadministratie vallen en welke expliciet onder HR-beleid en HR-regie blijven?	NBTC verwijst voor de volledige uitwerking van de werkzaamheden naar het Programma van Eisen. Als uitgangspunt geldt dat operationele en administratieve werkzaamheden zoveel mogelijk bij de opdrachtnemer worden belegd, terwijl beleidsmatige, sturende en regievoerende taken binnen NBTC blijven belegd. Onder personeelsadministratie verstaat NBTC onder meer het administratief verwerken van personeelsmutaties, het beheren van personeelsdossiers, het ondersteunen van standaard HR-processen en overige administratieve werkzaamheden die samenhangen met de uitvoering van de personeels- en salarisadministratie. HR-beleid, personeelsontwikkeling, arbeidsrechtelijke vraagstukken, werving & selectie, regie op verzuim, advisering aan management en leidinggevenden en besluitvorming over personeelsvraagstukken blijven de verantwoordelijkheid van NBTC. Van de opdrachtnemer wordt echter wel verwacht dat deze vanuit zijn expertise een proactieve signalerende en adviserende rol vervult ten aanzien van de uitvoering van de dienstverlening, bijvoorbeeld waar het gaat om procesverbeteringen, efficiëntere werkwijzen, optimalisaties, relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving en best practices binnen het vakgebied. De uiteindelijke besluitvorming over beleid, inrichting en prioriteiten blijft daarbij altijd de verantwoordelijkheid van NBTC.

7	PvE 2.4 Leidraad 1.2.2	Kunt u aangeven of er momenteel een HR-systeem in gebruik is en zo ja, welk systeem en met welke functionaliteit?	NBTC maakt momenteel gebruik van Peple by Visma als HR-systeem. Het systeem ondersteunt onder meer de personeelsadministratie, salarisadministratie en bijbehorende HR-processen. Met deze aanbesteding beoogt NBTC te komen tot een toekomstbestendige en geïntegreerde oplossing voor de personeels-, salaris- en financiële administratie. Uitgangspunt daarbij is dat de geselecteerde opdrachtnemer een passende oplossing aanbiedt die voldoet aan de eisen en wensen zoals opgenomen in het Programma van Eisen. NBTC gaat er daarbij vanuit dat de toekomstige dienstverlening wordt ingericht op basis van de door opdrachtnemer aangeboden systemen en werkwijze.
8	PvE 2.4 & 2.5	Welke eisen stelt NBTC aan het HR-systeem met betrekking tot internationale medewerkers (bijv. verlofregelingen, contractvormen en lokale wetgeving)?	NBTC verwijst voor de functionele eisen aan het HR-systeem naar het Programma van Eisen. Er gelden geen aanvullende eisen buiten hetgeen daar is opgenomen. NBTC verwacht dat de aangeboden oplossing geschikt is voor de internationale context waarin de organisatie opereert. Dit betekent onder meer dat het systeem de personeels- en salarisadministratie voor medewerkers in verschillende landen adequaat moet kunnen ondersteunen, rekening houdend met relevante lokale wet- en regelgeving en administratieve vereisten. Het is aan inschrijver om aan te tonen op welke wijze de aangeboden oplossing hierin voorziet.
9	PvE 1.8 Leidraad 1.2	Indien geen (volwaardig) HR-systeem aanwezig is, verwacht NBTC dat de opdrachtnemer een HR-systeem implementeert als onderdeel van de dienstverlening?	Ja. NBTC verwacht dat de opdrachtnemer als onderdeel van de dienstverlening een passende HR-oplossing aanbiedt en implementeert die voldoet aan de eisen en wensen zoals opgenomen in het Programma van Eisen. Het uitgangspunt van deze aanbesteding is dat NBTC toewerkt naar een geïntegreerde en toekomstbestendige inrichting van de personeels-, salaris- en financiële administratie. De implementatie, inrichting en ingebruikname van de door opdrachtnemer aangeboden oplossing maken daarom onderdeel uit van de opdracht.
10	Financiële randvoorwaarden	•Plafondprijs & meerwerk: NBTC hanteert een plafondprijs per jaar voor deze opdracht. Bevestigt NBTC dat deze plafondprijs alle beschreven diensten binnen de scope (verplichte én optionele F&C-werkzaamheden) dekt? Hoe wordt omgegaan met een toename van de behoefte gedurende de contractperiode (bijv. een groeiende adviesvraag of uitbreiding van werkzaamheden)? Bestaan er mechanismen voor meerwerk of schaalvergroting zonder overschrijding van de plafondprijs, en wordt onderscheid gemaakt tussen reguliere “run-rate” werkzaamheden en additionele werkzaamheden (bijv. change requests) waarvoor aparte tarieven kunnen gelden? •Verlengingsvoorwaarden: Volgens de aanbestedingsdocumenten kan de overeenkomst eenzijdig tweemaal met 24 maanden worden verlengd onder “gelijkblijvende voorwaarden”. Wat verstaat NBTC onder “gelijkblijvende voorwaarden” bij verlenging? Zijn bijvoorbeeld tariefindexatie en/of aanpassingen bij significante volumewijzigingen uitgesloten of toegestaan bij zo’n verlenging?	Plafondprijs & meerwerk: NBTC bevestigt dat de door inschrijver aangeboden structurele tarieven betrekking dienen te hebben op alle werkzaamheden binnen de scope van de opdracht, zoals opgenomen in de aanbestedingsstukken, inclusief de verplichte onderdelen en de eventueel aangeboden optionele dienstverlening. Onder de overeengekomen structurele tarieven valt de volledige uitvoering van de dienstverlening zoals beschreven in de aanbestedingsstukken, waaronder de operationele werkzaamheden binnen de scope, gangbare fluctuaties in volumes en inspanningen die redelijkerwijs noodzakelijk zijn voor een correcte en volledige uitvoering van de opdracht. De in de aanbestedingsstukken opgenomen volumes zijn indicatief en gebaseerd op de huidige situatie. Aan deze aantallen kunnen geen rechten worden ontleend. Een beperkte toe- of afname binnen de reguliere dienstverlening wordt geacht onderdeel uit te maken van de aangeboden dienstverlening binnen de overeengekomen structurele tarieven. NBTC maakt daarbij onderscheid tussen de reguliere structurele dienstverlening binnen de scope van de opdracht en aanvullende werkzaamheden, uitbreidingen of wijzigingsverzoeken die gedurende de looptijd van de overeenkomst kunnen ontstaan. Als meerwerk worden uitsluitend werkzaamheden aangemerkt die niet konden worden voorzien door een zorgvuldig handelende inschrijver op basis van de aanbestedingsstukken. Voor dergelijke aanvullende werkzaamheden kunnen, indien van toepassing, de in het prijzenblad opgenomen aanvullende tarieven en/of uurtarieven worden gehanteerd. In het prijzenblad is hiervoor expliciet ruimte opgenomen (zie tabblad Totaal NBTC, regel 31 t/m 39). Verlengingsvoorwaarden: Ten aanzien van de verlengingsopties bevestigt NBTC dat met “gelijkblijvende voorwaarden” wordt bedoeld dat de contractuele voorwaarden, waaronder de overeengekomen indexeringssystematiek, ongewijzigd van toepassing blijven gedurende een eventuele verlenging van de overeenkomst. NBTC bevestigt daarbij dat prijsindexatie mogelijk is conform de in de conceptovereenkomst opgenomen bepalingen. De overeengekomen prijzen liggen vast tot 1 januari 2028 en kunnen daarna maximaal eenmaal per jaar worden geïndexeerd conform de contractueel opgenomen systematiek.
11	Referenties & ervaringseisen	•Relevante referenties F&C: Gelden er specifieke referentie-eisen voor het Finance & Control-deel van de opdracht (bijv. referenties van vergelijkbare Finance & Control co-sourcing projecten)? Zo ja, hoe worden deze beoordeeld indien een combinatie inschrijft met een zusterfirma of onderaannemer (bijvoorbeeld samen met)? •Ervaring co-sourcing: Wordt in de gunningscriteria ook ervaring met co-sourcingmodellen in Finance & Control meegewogen? Zo ja, volstaat relevante ervaring binnen ons internationale-netwerk om aan de ervaringseis te voldoen?	Relevante referenties F&C: NBTC bevestigt dat de in de aanbestedingsstukken opgenomen referentie-eisen betrekking hebben op de dienstverlening zoals opgenomen binnen de scope van de opdracht, waaronder werkzaamheden op het gebied van Finance & Control. NBTC vraagt daarbij geen afzonderlijke referenties specifiek voor ieder deelgebied binnen de scope, mits uit de ingediende referentie(s) voldoende blijkt dat Inschrijver beschikt over aantoonbare ervaring met vergelijkbare dienstverlening en werkzaamheden zoals gevraagd in deze aanbesteding, waaronder werkzaamheden binnen Finance & Control en co-sourcingdienstverlening. Indien wordt ingeschreven als combinatie of met inzet van een onderaannemer of zusteronderneming, geldt dat Inschrijver gebruik mag maken van de ervaring en referenties van deze partijen, voor zover dit per partij benoemd is en dit past binnen de aanbestedingsstukken en de betreffende partij daadwerkelijk wordt ingezet voor de uitvoering van de werkzaamheden waarop de referentie betrekking heeft. NBTC verwijst hiervoor tevens naar de bepalingen omtrent beroep op derden/onderaannemers in de leidraad en het UEA. Ervaring co-sourcing: Ten aanzien van ervaring met co-sourcingmodellen bevestigt NBTC dat ervaring met vergelijkbare co-sourcingconstructies relevant wordt geacht binnen de beoordeling van de kwalitatieve gunningscriteria, voor zover deze ervaring aantoonbaar aansluit bij de aard en complexiteit van de gevraagde dienstverlening. Ervaring opgedaan binnen een internationaal netwerk of concernverband mag worden gebruikt, mits voldoende inzichtelijk wordt gemaakt welke entiteit(en) de relevante ervaring hebben opgedaan, welke rol deze partij(en) vervullen binnen de uitvoering van de opdracht, en op welke wijze deze kennis, expertise en capaciteit daadwerkelijk beschikbaar zijn voor de uitvoering van de opdracht voor NBTC.
12	Capaciteit & expertise	•Omvang & teambezetting: Welke omvang (in FTE) van het Finance & Control-team verwacht NBTC nodig te hebben voor deze opdracht (bijvoorbeeld gebaseerd op de huidige praktijk)? Dient de opdrachtnemer een vast kernteam, naast 1 vast aanspreekpunt, te vormen en zo ja, is er een minimum of maximum aantal FTE’s vastgelegd voor deze samenwerking? •Senioriteit & kwalificaties: Verwacht NBTC bepaalde kwalificatieniveaus of senioriteit binnen het team van de opdrachtnemer (bijv. een registercontroller of ervaren financieel manager voor controlling-/rapportagetaken) of specifieke deskundigheid voor periodieke advisering?	Omvang & teambezetting: NBTC heeft bewust geen vaste minimale of maximale omvang van het door de Opdrachtnemer in te zetten team (uitgedrukt in FTE) voorgeschreven. NBTC verwacht van Inschrijver dat hij, op basis van de in de aanbestedingsstukken opgenomen scope, volumes en gewenste dienstverlening, <i>zelf een passende en realistische teaminrichting en capaciteitsinschatting opstelt</i>. NBTC verwacht daarbij dat de Opdrachtnemer zorgdraagt voor voldoende continuïteit, kwaliteit en beschikbaarheid gedurende de uitvoering van de overeenkomst. <i>In dat kader verwacht NBTC in ieder geval: 1) één vast primair aanspreekpunt richting NBTC; 2) een herkenbaar en stabiel kernteam voor de reguliere dienstverlening; 3) voldoende back-up en vervangingscapaciteit om continuïteit van de dienstverlening te waarborgen.</i> NBTC heeft geen minimum of maximum aantal FTE’s vastgelegd voor deze samenwerking. De beoordeling richt zich primair op de mate waarin de voorgestelde teaminrichting, expertise, continuïteit en samenwerking aansluiten bij de behoeften van NBTC en de aard van de opdracht. Senioriteit & kwalificaties: Ten aanzien van senioriteit en kwalificaties verwacht NBTC dat de Opdrachtnemer passende deskundigheid en ervaringsniveaus inzet die aansluiten bij de gevraagde dienstverlening. NBTC schrijft daarbij geen specifieke functies, titels of certificeringen voor (zoals registercontroller of financieel manager), tenzij dit expliciet is opgenomen in de aanbestedingsstukken. Wel verwacht NBTC dat de Opdrachtnemer beschikt over aantoonbare expertise op het gebied van: financiële administratie, salaris- en personeelsadministratie, internationale dienstverlening, procesinrichting en optimalisatie, advisering en ondersteuning binnen een co-sourcingmodel. Voor zover Inschrijver aanvullende expertise of senioriteit inzet ten behoeve van advisering, controlling, rapportages of optimalisatie, kan dit worden meegenomen in de kwalitatieve beoordeling voor zover dit aantoonbaar meerwaarde biedt voor NBTC binnen de gevraagde dienstverlening.

13	Implementatie & transitie	•Implementatiebudget: Kan NBTC toelichten hoe het implementatiebudget voor de transitie van de F&C-taken wordt beoordeeld? Wordt dit als vast (fixed) beschouwd of draagt de opdrachtnemer het risico bij eventuele overschrijdingen? •Financieel systeem & tooling: Wie wordt eigenaar van het financiële (ERP) systeem binnen de nieuwe samenwerking? Blijft NBTC zijn huidige financiële systemen gebruiken (waarin de opdrachtnemer participeert) of verwacht NBTC dat de opdrachtnemer een eigen oplossing aandraagt? Indien de bestaande systemen van NBTC leidend blijven: welke systemen/applicaties gebruikt NBTC momenteel voor de financiële administratie, en wie is verantwoordelijk voor onderhoud, updates en integraties daarvan tijdens de contractperiode? •Transitiefase: Hoe ziet de gewenste transitiefase voor Finance & Control eruit (tijdpad en mijlpalen)? Zijn er specifieke aandachtspunten (bijv. data-migratie, inrichting van nieuwe administraties, overdracht van openstaande posten of tussenrekeningen) waar inschrijvers rekening mee moeten houden? •Jaarafsluiting & continuïteit: Is de overheveling van werkzaamheden gepland rond een jaarafsluiting? Zo ja, welke maatregelen ziet NBTC graag om de continuïteit en kwaliteit van de jaarrekening en de accountantscontrole te waarborgen (bijv. gezamenlijk opstellen van de eerste jaarrekening, overdracht van historisch jaarrekeningdossier)?	Implementatiebudget: NBTC beoogt met deze aanbesteding een geïntegreerde samenwerking voor de salaris-, personeels- en financiële administratie, waarbij zowel dienstverlening als ondersteunende systemen onderdeel uitmaken van de oplossing van Opdrachtnemer. Het implementatiebudget dient door Inschrijver volledig en transparant te worden opgenomen in het prijzenblad en maakt onderdeel uit van de beoordeling van de inschrijving. Van Inschrijver wordt verwacht dat hij op basis van de verstrekte informatie een realistische inschatting maakt van de implementatie-inspanning en de daarmee samenhangende kosten en risico's. Eventuele overschrijdingen van het door Inschrijver aangeboden implementatiebudget komen in beginsel voor rekening en risico van Opdrachtnemer, tenzij sprake is van aanvullende werkzaamheden of scopewijzigingen die door NBTC expliciet worden verzocht. Financieel systeem & tooling: NBTC maakt momenteel onder andere gebruik van het ERP-systeem AllSolutions voor de financiële administratie en van Peple by Visma voor HR-/personeelsprocessen. Uitgangspunt van deze aanbesteding is dat Inschrijver een geïntegreerde oplossing aanbiedt voor de ondersteuning van de financiële administratie, salarisadministratie en personeelsadministratie, inclusief de daarbij behorende systemen en dienstverlening. NBTC verwacht dat de aangeboden oplossing zoveel mogelijk als één samenhangende omgeving functioneert, waarbij processen, gegevensuitwisseling en rapportages integraal worden ondersteund. Van Inschrijver wordt verwacht dat hij in zijn implementatieaanpak aandacht besteedt aan migratie van relevante data, continuïteit van dienstverlening, benodigde koppelingen en integraties, beheer en onderhoud van de aangeboden oplossing en een beheerste overgang van de huidige naar de nieuwe situatie. Transitiefase: NBTC beoogt de implementatie van de nieuwe samenwerking te starten per 1 september 2026, zodat de nieuwe werkwijze en systemen operationeel en effectief zijn per 1 januari 2027. Van Inschrijver wordt verwacht dat hij een implementatie- en transitieaanpak opstelt waarin aandacht wordt besteed aan planning, fasering, kennisoverdracht, inrichting van processen en borging van de continuïteit van dienstverlening gedurende de transitiefase. Jaarafsluiting & continuïteit: Daarbij verwacht NBTC dat rekening wordt gehouden met onderwerpen zoals de migratie van relevante financiële en personeelsdata, de inrichting van administraties en autorisaties, de overdracht van openstaande posten en tussenrekeningen, de borging van datakwaliteit en audit trails en de continuïteit van management- en verantwoordingsrapportages. Nadere afspraken hierover zullen gezamenlijk met de geselecteerde Opdrachtnemer worden uitgewerkt tijdens de implementatiefase. NBTC acht het daarnaast van groot belang dat de continuïteit en kwaliteit van de financiële administratie, jaarafsluiting en accountantscontrole gedurende de transitiefase gewaarborgd blijven. De implementatieplanning is mede gericht op ingebruikname van de nieuwe oplossing per start van het nieuwe boekjaar (1 januari 2027). Van Inschrijver wordt verwacht dat hij in zijn implementatieaanpak expliciet aandacht besteedt aan een beheerste overgang rondom de jaarafsluiting en de ondersteuning van de accountantscontrole, waaronder de beschikbaarheid en overdraagbaarheid van relevante dossiers, borging van historische informatie en audit trails en continuïteit van rapportages en verantwoordingsinformatie.
14	Werkvorm & beschikbaarheid	•On-site vs remote: Zijn er onderdelen van de F&C-dienstverlening die NBTC nadrukkelijk on-site (op locatie in Den Haag) uitgevoerd wil zien – bijvoorbeeld tijdens kritieke periodes zoals maand- of jaarafsluiting – of is een remote/hybride werkwijze gedurende de looptijd volledig toegestaan? Zo ja, zijn er specifieke momenten of werkzaamheden waarbij NBTC toch fysieke aanwezigheid wenst (bijv. voor financiële audits, overleg met budgethouders, of kennisoverdracht bij de start van de samenwerking)? •Beschikbaarheid team: Welke eisen stelt NBTC aan de beschikbaarheid van het Finance & Control-team van de opdrachtnemer? Dienen bepaalde kernteamleden (zoals een controller of senior financieel specialist) op vaste momenten beschikbaar te zijn voor overleg of escalaties? Is er een minimaal vereist senioriteitsniveau voor de primaire contactpersonen binnen het team van de opdrachtnemer vastgesteld? •Continuïteit van dienstverlening: Stelt NBTC specifieke eisen of garanties met betrekking tot de continuïteit van de dienstverlening (bijv. beschikbaarheid van back-up personeel bij uitval of piekbelasting, minimalisering van kennisverlies)? Zo ja, hoe worden deze garanties geborgd en gemonitord gedurende de contractperiode?	On-site vs remote: NBTC staat open voor een hybride of remote inrichting van de dienstverlening. Uitgangspunt is dat de opdrachtnemer <i>zelf een passende inrichting van de dienstverlening voorstelt</i>, mits de continuïteit, kwaliteit van samenwerking en bereikbaarheid voldoende zijn geborgd. NBTC verwacht wel dat de opdrachtnemer gedurende de implementatie- en transitiefase bereid is om waar nodig fysiek aanwezig te zijn op locatie in Den Haag, bijvoorbeeld ten behoeve van kennisoverdracht, workshops, procesinrichting of afstemming met betrokken medewerkers. Zodat een warme overdracht mogelijk is. Ook gedurende de contractperiode is fysieke aanwezigheid gewenst bij specifieke overleggen, audits, escalaties of andere momenten waarop dit naar het oordeel van opdrachtgever toegevoegde waarde heeft. Nader in overleg te bepalen. Beschikbaarheid team: Ten aanzien van de beschikbaarheid van het team verwacht NBTC dat de opdrachtnemer voldoende capaciteit en deskundigheid beschikbaar stelt om de dienstverlening zorgvuldig en tijdig uit te voeren. In het Programma van Eisen is onder meer opgenomen dat opdrachtnemer één vast aanspreekpunt beschikbaar stelt, bereikbaar is tijdens kantooruren en zorgt voor voldoende bezetting en borging van kennis om continuïteit van dienstverlening te waarborgen. NBTC heeft geen minimale FTE-omvang of verplichte functietitels voorgeschreven. Wel verwacht NBTC dat de samenstelling van het team passend is bij de aard en omvang van de opdracht en dat voldoende senioriteit en expertise beschikbaar zijn voor uitvoering, afstemming en escalaties indien nodig. Continuïteit van dienstverlening: Met betrekking tot continuïteit van dienstverlening verwacht NBTC dat opdrachtnemer passende maatregelen treft om uitval, piekbelasting en kennisverlies op te vangen. In het Programma van Eisen is daarom onder meer opgenomen dat opdrachtnemer zorgt voor voldoende bezetting, overdraagbaarheid van werkzaamheden binnen het team en werkt conform afgesproken serviceafspraken en SLA's. Daarnaast worden inschrijvers in de kwalitatieve gunningscriteria gevraagd hun aanpak ten aanzien van teamcontinuïteit, kennisborging en dienstverlening nader toe te lichten. Monitoring en borging van deze afspraken vindt gedurende de contractperiode plaats via de overeengekomen SLA- en overlegstructuur.
15	Internationale component	•Lokale eisen & expertise: NBTC's F&C-functie omvat entiteiten in Nederland, Duitsland, België, het Verenigd Koninkrijk en de VS. Zijn er specifieke lokale boekhoudstandaarden of rapportage-eisen waarvoor de opdrachtnemer verantwoordelijk is? Zo ja, verwacht NBTC dat de opdrachtnemer de benodigde lokale expertise inbrengt, of werkt NBTC hiervoor samen met lokale partners? •Centraal vs lokaal verwerken: In hoeverre verwacht NBTC dat de financiële transacties van de buitenlandse entiteiten centraal in Nederland door de opdrachtnemer worden verwerkt, dan wel een hybride model waarbij lokale verwerking en controles plaatsvinden in de desbetreffende landen met ondersteuning van de Nederlandse co-sourcing partner? •Internationale projectadministratie: Vallen projectadministratieve werkzaamheden ook onder de buitenlandse entiteiten (internationale projecten), of betreft de projectadministratie uitsluitend de Nederlandse activiteiten?	Lokale eisen & expertise: NBTC bevestigt dat de financiële administratie binnen de organisatie zoveel mogelijk centraal wordt ingericht en uitgevoerd. Uitgangspunt van deze aanbesteding is dat de geselecteerde opdrachtnemer verantwoordelijk wordt voor de uitvoering van de financiële administratie binnen het overeengekomen co-sourcingmodel. Voor specifieke lokale verplichtingen en regelgeving verwacht NBTC dat opdrachtnemer beschikt over de benodigde expertise of deze organiseert binnen zijn dienstverlening. In het Programma van Eisen zijn hiervoor diverse vereisten opgenomen. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan lokale verplichtingen zoals US-filings en andere land-specifieke administratieve of rapportageverplichtingen. Centraal vs. lokaal verwerken: NBTC schrijft daarbij geen specifieke inrichting van de dienstverlening voor. Het staat opdrachtnemer vrij om gebruik te maken van eigen lokale expertise, een netwerk van partners of, indien passend binnen de dienstverlening, samen te werken met bestaande lokale partijen. Uitgangspunt voor NBTC is dat de opdrachtnemer verantwoordelijkheid neemt voor de coördinatie, uitvoering en kwaliteit van de dienstverlening en daarbij fungeert als primair aanspreekpunt voor NBTC. NBTC kan bestaande lokale relaties desgewenst beschikbaar stellen gedurende de transitiefase. NBTC beoogt met deze aanbesteding de operationele werkzaamheden en dagelijkse afstemming rondom de personeels-, salaris- en financiële administratie zoveel mogelijk onder te brengen bij één co-sourcingpartner. NBTC verwacht daarom dat de geselecteerde opdrachtnemer de benodigde afstemming met eventuele lokale partijen of specialisten organiseert en coördineert. Internationale projectadministratie: Ten aanzien van de projectadministratie bevestigt NBTC dat de projectadministratieve werkzaamheden binnen de scope van deze opdracht uitsluitend betrekking hebben op de Nederlandse activiteiten.

16	Project- en verplichtingenadministratie	•Projectadministratie (definitie & verantwoordelijkheid): Wat verstaat NBTC precies onder “projectadministratie” binnen de scope van deze opdracht? Dient de opdrachtnemer de projectadministratie volledig bij te houden en te koppelen aan het grootboek, en hoe verhoudt dit zich tot NBTC’s eigen projectcontrol-activiteiten? •Projectadministratie & verantwoording: In hoeverre is de projectadministratie leidend voor externe verantwoording (bijvoorbeeld richting subsidieverstrekkers) en aan welke compliance-eisen dient de opdrachtnemer hierbij te voldoen? •Verplichtingenadministratie: Maakt het bijhouden van een “verplichtingenadministratie” (registratie van toekomstige verplichtingen) deel uit van de opdracht? Zo ja, wat verstaat NBTC onder deze term en hoe gaat dit verder dan de reguliere crediteurenadministratie? In welke systemen en processen dient dit te worden geïmplementeerd en welke rol houdt NBTC hier zelf bij? •Budgettering & -bewaking: Kan NBTC bevestigen dat activiteiten rond budgettering, budgetbewaking en -analyse (budgetbeheer) niet binnen de scope van deze opdracht vallen (d.w.z. bij NBTC intern blijven)?	Projectadministratie (definitie & verantwoordelijkheid): NBTC verstaat onder projectadministratie het administratief verwerken, registreren en ondersteunen van projectgebonden financiële stromen, waaronder uren, kosten, toerekeningen en financiële rapportages op projectniveau. De projectadministratie maakt onderdeel uit van de financiële administratie en dient aan te sluiten op het grootboek. De opdrachtnemer wordt verantwoordelijk voor de operationele verwerking en administratieve ondersteuning hiervan. Activiteiten op het gebied van projectcontrol, zoals budgetbewaking, financiële analyse, inhoudelijke sturing en besluitvorming, blijven nadrukkelijk de verantwoordelijkheid van NBTC. Projectadministratie & verantwoording: De projectadministratie is voor NBTC van belang in het kader van interne sturing en externe verantwoording, waaronder subsidieverantwoording. Van de opdrachtnemer wordt verwacht dat de administratie zodanig wordt ingericht en uitgevoerd dat financiële gegevens herleidbaar, controleerbaar en consistent zijn. Daarbij dient aansluiting te bestaan tussen projectadministratie en grootboekadministratie. De administratie dient geschikt te zijn voor interne en externe verantwoordingsdoeleinden, waaronder accountantscontrole en subsidieverantwoording. Verdere inrichting en werkwijze maken onderdeel uit van de implementatie en samenwerking met de geselecteerde opdrachtnemer. Verplichtingenadministratie: NBTC verwacht niet dat opdrachtnemer een separate verplichtingenadministratie inricht zoals gebruikelijk binnen uitgebreide control- of ERP-omgevingen. Wel kan van opdrachtnemer worden verwacht dat verplichtingen die voortvloeien uit operationele administratieve processen administratief worden verwerkt en inzichtelijk blijven binnen de reguliere financiële administratie. De exacte inrichting hiervan wordt in overleg met de geselecteerde opdrachtnemer nader bepaald. Budgettering & -bewaking: NBTC bevestigt dat activiteiten op het gebied van budgettering, budgetbewaking, financiële analyse, forecasting en inhoudelijke control buiten de scope van deze opdracht vallen. Deze verantwoordelijkheden blijven intern bij NBTC belegd.
17	Rapportage & advisory	•Managementrapportages: Wat zijn NBTC’s verwachtingen omtrent periodieke managementrapportages en financiële stuurinformatie? Dient de opdrachtnemer dergelijke rapportages op te stellen, of blijft dit volledig binnen NBTC’s eigen F&C-team? Zijn er specifieke formats of tools die de opdrachtnemer moet hanteren indien hij rapportages opstelt? •Scope managementrapportages: Vallen het opstellen van managementrapportages inclusief analyse en duiding expliciet buiten de scope van de opdracht, tenzij hierover separaat afspraken worden gemaakt? Graag bevestiging. •Advisering binnen co-sourcing: In hoeverre verwacht NBTC proactieve advisering op het gebied van Finance & Control van de opdrachtnemer binnen deze co-sourcingconstructie? Zijn er kaders of beperkingen ten aanzien van strategische of financiële advisering die de opdrachtnemer (naast de operationele uitvoering) wel of niet mag leveren?	Managementrapportages: NBTC verwacht dat de opdrachtnemer binnen de scope van de opdracht ondersteuning biedt bij administratieve en operationele rapportages en administratieve informatievoorziening die samenhangt met de uitvoering van de financiële administratie. In het Programma van Eisen is onder meer opgenomen dat opdrachtnemer periodiek rapporteert over uitgevoerde werkzaamheden, relevante kengetallen en de prestaties ten opzichte van de SLA. Daarnaast dient opdrachtnemer opdrachtgever inzicht te geven in de status van processen en mutaties. Scope managementrapportages: Het opstellen van managementrapportages inclusief inhoudelijke financiële analyse, interpretatie, forecasting, budgetbewaking en strategische duiding valt echter buiten de scope van deze opdracht. Deze verantwoordelijkheden blijven intern bij NBTC belegd binnen de Finance & Control-functie. Van opdrachtnemer wordt wel verwacht dat de administratieve gegevens tijdig, juist en controleerbaar beschikbaar zijn zodat NBTC deze kan gebruiken voor interne sturing, rapportages en verantwoording. NBTC schrijft op voorhand geen specifieke rapportageformats of tooling voor. De exacte inrichting van rapportages, gegevensuitwisseling en samenwerking maakt onderdeel uit van de implementatie en nadere afstemming met de geselecteerde opdrachtnemer. Advisering binnen co-sourcing: Ten aanzien van advisering verwacht NBTC van opdrachtnemer een proactieve signalerende en operationele rol binnen de uitvoering van de dienstverlening, bijvoorbeeld ten aanzien van procesverbeteringen, signalering van afwijkingen, optimalisaties en relevante ontwikkelingen in systemen of wet- en regelgeving. Strategische financiële advisering, beleidsvorming, besluitvorming en controlactiviteiten blijven echter de verantwoordelijkheid van NBTC.
18	Regiefunctie & control (governance)	•Verantwoordelijkheden NBTC vs opdrachtnemer: NBTC behoudt volgens de stukken “de interne regie en aansturing over het geheel”. Kunt u bevestigen welke expliciete control- en governance-verantwoordelijkheden bij NBTC zullen blijven? Wordt van de opdrachtnemer naast de operationele uitvoering ook een signalerende of adviserende rol verwacht richting NBTC, of beperkt de rol van de opdrachtnemer zich tot uitvoerende taken? •Operationele afstemming & overleg: Hoe wordt de operationele en tactische afstemming ingericht tijdens de samenwerking? Wordt bijvoorbeeld wekelijks of met een andere frequentie structureel overleg voorzien, en zo ja, welke functionaris binnen NBTC (bijv. een controller of finance manager) treedt op als vaste inhoudelijke counterpart voor de opdrachtnemer?	Verantwoordelijkheden NBTC vs opdrachtnemer: NBTC bevestigt dat regie, governance, control, beleidsvorming en besluitvorming nadrukkelijk binnen de eigen organisatie blijven belegd. Dit omvat onder meer contractmanagement, monitoring van prestaties, compliance, risicobeheersing, budgetbewaking, financiële analyse, projectcontrol en besluitvorming bij afwijkingen en uitzonderingen. Deze verantwoordelijkheden zijn onder meer beschreven in paragraaf 2.2 van de leidraad onder “Buiten de scope van deze opdracht vallen”. Operationele afstemming & overleg: Van de opdrachtnemer wordt verwacht dat deze verantwoordelijk is voor de operationele uitvoering van de administratieve processen binnen de scope van de opdracht. Daarnaast verwacht NBTC wel een proactieve signalerende en operationele rol van opdrachtnemer, bijvoorbeeld ten aanzien van procesverbeteringen, afwijkingen, knelpunten, optimalisaties en relevante ontwikkelingen in systemen of wet- en regelgeving. Strategische advisering, inhoudelijke controlactiviteiten en beleidsmatige besluitvorming blijven echter de verantwoordelijkheid van NBTC. De exacte inrichting van de operationele en tactische overlegstructuur wordt in overleg met de geselecteerde opdrachtnemer nader vormgegeven tijdens de implementatiefase. In het Programma van Eisen is onder meer opgenomen dat opdrachtnemer periodiek afstemt met opdrachtgever over voortgang en kwaliteit van dienstverlening en één vast aanspreekpunt beschikbaar stelt. Vanuit NBTC zullen medewerkers vanuit de afdeling Bedrijfsvoering betrokken zijn bij de samenwerking, waarbij de Concern-controller het eerste aanspreekpunt is en waar nodig de HR business partner aangehaakt wordt. NBTC verwacht dat gedurende de overeenkomst sprake zal zijn van een structurele operationele en tactische overlegstructuur tussen opdrachtnemer en Concern-controller (en waar nodig met HR business partner)l, waarbij periodieke afstemming plaatsvindt over voortgang, kwaliteit, dienstverlening en samenwerking.
19	Afsluitingen & KPI's	•Periodieke afsluitingen & jaarrekening: Verwacht NBTC dat de opdrachtnemer zelfstandig de periodieke maand-, kwartaal- en jaarafsluitingen uitvoert (en jaarrekeningdossiers opstelt), of ondersteunt de opdrachtnemer NBTC hierbij slechts in ondergeschikte rol? Kunt u toelichten welke werkzaamheden de opdrachtnemer precies dient te verrichten bij de afsluitingen (bijvoorbeeld het klaarzetten van cijfers versus het opstellen van concept-jaarafsluitingen) en hoe dit zich verhoudt tot de F&C-verantwoordelijkheden die bij NBTC blijven? •Closing-timelines & performance: Welke concrete deadlines gelden voor de maand-, kwartaal- en jaarafsluiting? Welke KPI's zijn hierbij leidend (bijv. maximale foutpercentages, doorlooptijden) en zijn hier sancties of performance-mechanismen aan gekoppeld voor de opdrachtnemer?	Periodieke afsluitingen & jaarrekening: NBTC verwacht dat opdrachtnemer binnen de scope van de opdracht een actieve operationele rol vervult bij de uitvoering van de periodieke afsluitingen en de voorbereiding van de jaarafsluiting. Dit omvat onder meer het tijdig en correct verwerken van administraties, het voorbereiden van aansluitingen, het opleveren van onderliggende specificaties en het ondersteunen bij werkzaamheden die noodzakelijk zijn voor een juiste, volledige en controleerbare financiële administratie. De verantwoordelijkheid voor inhoudelijke control, financiële analyse, besluitvorming, formele vaststelling van rapportages en de regie op de jaarrekening blijft echter bij NBTC belegd. Het opstellen van managementanalyses, beleidsmatige duiding en strategische financiële advisering valt buiten de scope van deze opdracht. Van opdrachtnemer wordt wel verwacht dat deze een signalerende rol vervult ten aanzien van afwijkingen, onjuistheden, knelpunten en optimalisaties binnen de administratieve processen. NBTC verwacht dat opdrachtnemer bijdraagt aan een zorgvuldige en tijdige maand-, kwartaal- en jaarafsluiting, inclusief een adequate overdracht en beschikbaarheid van relevante administratieve informatie ten behoeve van accountantscontrole en interne verantwoording. De exacte taakverdeling en samenwerking rondom afsluitingsprocessen worden in overleg met de geselecteerde opdrachtnemer nader ingericht tijdens de implementatiefase. Closing-timelines & performance: NBTC hanteert op dit moment geen vooraf vastgestelde uniforme KPI's, sancties of vaste performance-mechanismen specifiek voor de maand-, kwartaal- en jaarafsluiting zoals bedoeld in de vraagstelling. Wel worden in het Programma van Eisen en de overeenkomst eisen gesteld aan kwaliteit, continuïteit, tijdigheid, beschikbaarheid en samenwerking. Tijdens de implementatie- en contractfase zullen nadere werkafspraken worden gemaakt over planning, doorlooptijden, afstemming en dienstverlening rondom periodieke afsluitingen.

20	Afbakening Finance & Control versus financiële administratie	•Buiten scope interpretatie & besluitvorming: Bevestigt NBTC expliciet dat alle werkzaamheden die betrekking hebben op interpretatie van cijfers, analyse en besluitvorming (inclusief journaalposten met inschatting/judgement) buiten scope van de opdrachtnemer vallen? •Kwaliteit huidige administratie: Hoe beoordeelt NBTC de kwaliteit van de huidige financiële administratie (zoals openstaande posten, balansdossiers)? Zijn er achterstanden, correcties of opschoningswerkzaamheden die onderdeel van de scope worden? In hoeverre zijn balansdossiers en audit trails volledig en actueel? Wat gebeurt er indien de opdrachtnemer constateert dat e.e.a. niet op orde is?	Buiten scope interpretatie & besluitvorming: NBTC bevestigt dat strategische interpretatie van cijfers, inhoudelijke financiële analyse, beleidsmatige advisering en besluitvorming buiten de scope van deze opdracht vallen. Dit geldt eveneens voor controlactiviteiten en formele verantwoordelijkheid voor financiële sturing en besluitvorming. Van opdrachtnemer wordt wel verwacht dat deze binnen de operationele uitvoering zorg draagt voor een juiste, volledige en controleerbare verwerking van de administratie en een signalerende rol vervult bij afwijkingen, onjuistheden, inconsistenties of andere aandachtspunten die tijdens de uitvoering worden geconstateerd. Voor werkzaamheden die behoren tot reguliere administratieve verwerking en afsluitingswerkzaamheden kan het voorkomen dat opdrachtnemer operationele journaalposten opstelt of voorbereidt binnen de afgesproken processen en bevoegdheden. De inhoudelijke beoordeling, controlfunctie en formele goedkeuring daarvan blijven echter de verantwoordelijkheid van NBTC. Kwaliteit huidige administratie: NBTC onderkent dat de inrichting en verdere professionalisering van processen, systemen en administratieve werkwijzen onderdeel vormen van de aanleiding voor deze aanbesteding. De huidige administratie en onderliggende processen vormen het vertrekpunt voor de samenwerking. NBTC verwacht van opdrachtnemer dat deze in staat is de dienstverlening zorgvuldig over te nemen en gedurende de implementatie- en transitiefase gezamenlijk met opdrachtgever verdere optimalisaties en verbeteringen vorm te geven. NBTC heeft op dit moment geen afzonderlijke herstel- of opschoningsprojecten als aparte scopeonderdelen gedefinieerd binnen deze aanbesteding. De exacte inrichting, kwaliteit en eventuele optimalisatiepunten van administratie, balansdossiers, audit trails en processen zullen nader worden besproken en beoordeeld gedurende de implementatie- en transitiefase. Wel goed om te benoemen dat NBTC momenteel maar 1 harde afsluiting heeft: de jaarafsluiting. Wij zouden willen overgaan naar een (harde) kwartaalafsluiting. Indien opdrachtnemer tijdens de uitvoering constateert dat onderdelen van de administratie, balansdossiers, audit trails of onderliggende processen verbetering behoeven, verwacht NBTC dat opdrachtnemer dit tijdig signaleert en bespreekt met opdrachtgever. Eventuele aanvullende werkzaamheden of verbetertrajecten buiten de reguliere scope van de opdracht worden in overleg tussen partijen afgestemd.
21	Procedurele verduidelijking tweede vragenronde	In paragraaf 2.6 van de aanbestedingsleidraad is opgenomen dat vragen gesteld tijdens een tweede of volgende vragenronde enkel betrekking mogen hebben op de antwoorden uit de voorgaande vragenronde. Betekent dit dat tijdens de tweede vragenronde geen nieuwe vragen over de aanbestedingsstukken mogen worden gesteld?	NBTC verduidelijkt dat inschrijvers tijdens de tweede vragenronde zowel vragen mogen stellen naar aanleiding van de antwoorden uit de eerste Nota van Inlichtingen als nieuwe vragen mogen stellen over de aanbestedingsstukken. Voor zover paragraaf 2.6 van de aanbestedingsleidraad anders zou kunnen worden geïnterpreteerd, wordt deze bepaling hierbij aangepast. De tweede vragenronde staat open voor alle tijdig ingediende vragen met betrekking tot de aanbestedingsprocedure en de opdracht.