



**Weten met wie we zaken doen →
vertrouwen als fundament.**

Francesco Huitema

Arnhem, 14 april 2026

Introductie

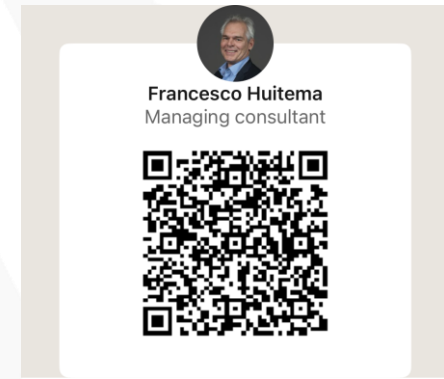
Weten met wie we zaken doen

Vertrouwen en contract management

Just do it!

Introductie tema

Francesco Huitema



Managing consultant

(In-)directe Inkoop, Inkoopvolwassenheid, business gedreven inkoop

> 25 jaar inkoopervaring

Docent NEVI, Inkoopproces, Contract- & Leveranciersmanagement,
mentor inkoopminor RUG, (ex-)docent inkoopminor HRO

> 20 jaar leservaring



Introductie

Weten met wie we zaken doen

Vertrouwen en contract management

Just do it!

Weten met wie we zaken doen

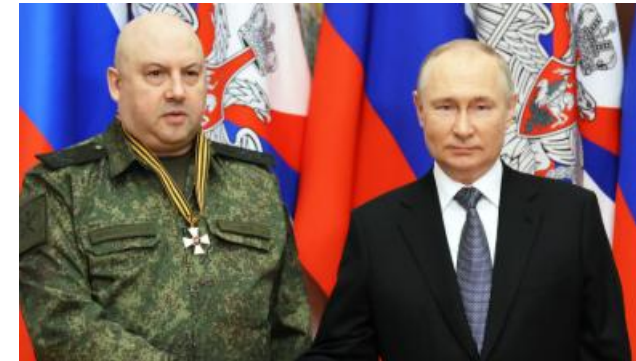
Wie heeft het uiteindelijk voor het zeggen?



Jack Ma (Alibaba)



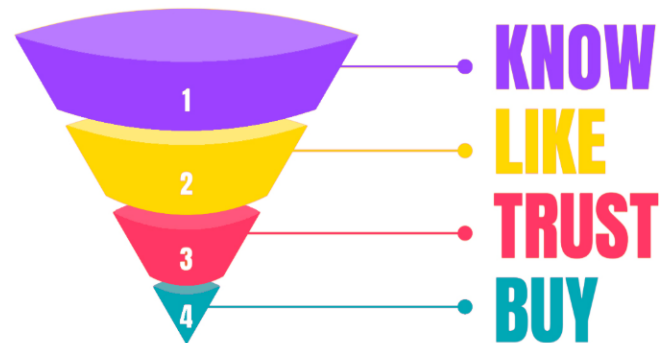
Elon Musk (SpaceX)



Yevgeny Prigozhin (Wagner)

Wie heeft het uiteindelijk voor het zeggen?

Het is maar hoe je het bekijkt...



Weten met wie we zaken doen

Wie kijken er mee, hebben een (gerechtvaardigd) belang en zijn te vertrouwen.



Manage your data

Data preferences

Consent (121 vendors)



Use limited data to select advertising

Advertising presented to you on this service can be based on limited data, such as the website or app you are using, your non-precise location, your device type ...

[View details](#)

Consent (74 vendors)



Legitimate interest (39 vendors) ?



How does legitimate interest work?

Some vendors are not asking for your consent, but are using your personal data on the basis of their legitimate interest.

Close

Booking.com

BASIC-FIT

ChipSoft



Auteurs die schrijven over vertrouwen

Managementboek.nl

Auteurs die schrijven over 'vertrouwen'

Frenk van Assen
 Marie-Louise Dechesne
 Rebecca Merrill
 Patrick Lencioni
 Paul Verburgt
 Simon Sinek
 Maarten van Os
 Stephen Covey
 Jan Willem van den Brink
 Peter Runhaar
 Joris Janssen
 Pieter van der Haak
 Daan Dohmen
 Richard Bergmans
 Nicoline Mulder
 Marjan Haselhoff
 Hans van der Loo
 Thomas
 Richard van Kray
 Robert de Muralt
 Allard Droste
 Joriene Beks
 Pauline Voortman
 Jan van der Spoel

Bestaat vertrouwen bij dieren?

Ja, bij zeer sociale, intelligente dieren

Primaten

- ✓ vriendschappen die jaren duren
- ✓ samenwerking tijdens de jacht
- ✓ voedsel delen met betrouwbare partners
- ✓ beschermen elkaar bij conflicten
- ✓ onthouden precies wie hen goed of slecht behandeld heeft.



Bestaat vertrouwen bij dieren?

Ja, bij zeer sociale, intelligente dieren

Dolfijnen

- ✓ vriendschappen in duo's en trio's
- ✓ samenwerkingen die planning en coördinatie vereisen

Olifanten

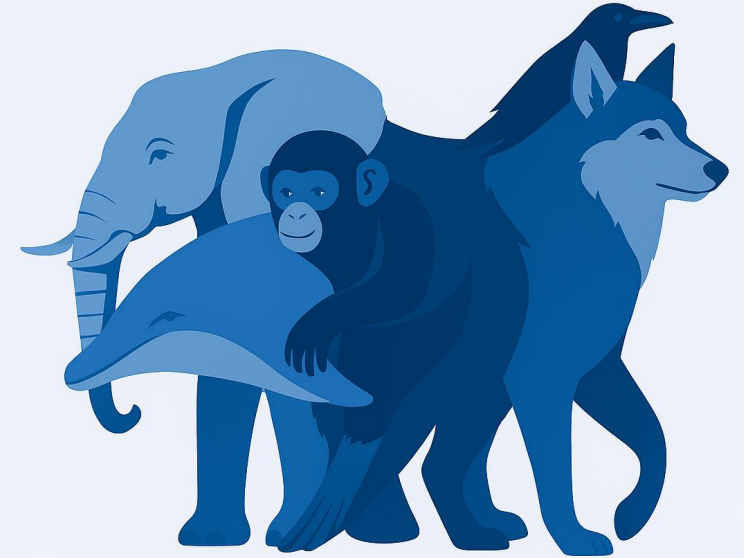
- ✓ enorm empathisch ze troosten elkaar
- ✓ helpen gewonde of zwakkere dieren
- ✓ onthouden slechte én goede ervaringen jarenlang

Wolven vertrouwen elkaar letterlijk hun leven toe tijdens de jacht.

- ✓ weten wie betrouwbaar jaagt, wie voedsel deelt
- ✓ een roedel is gebouwd op wederzijdse loyaliteit.

Kraaien en raven – intelligent en sociaal

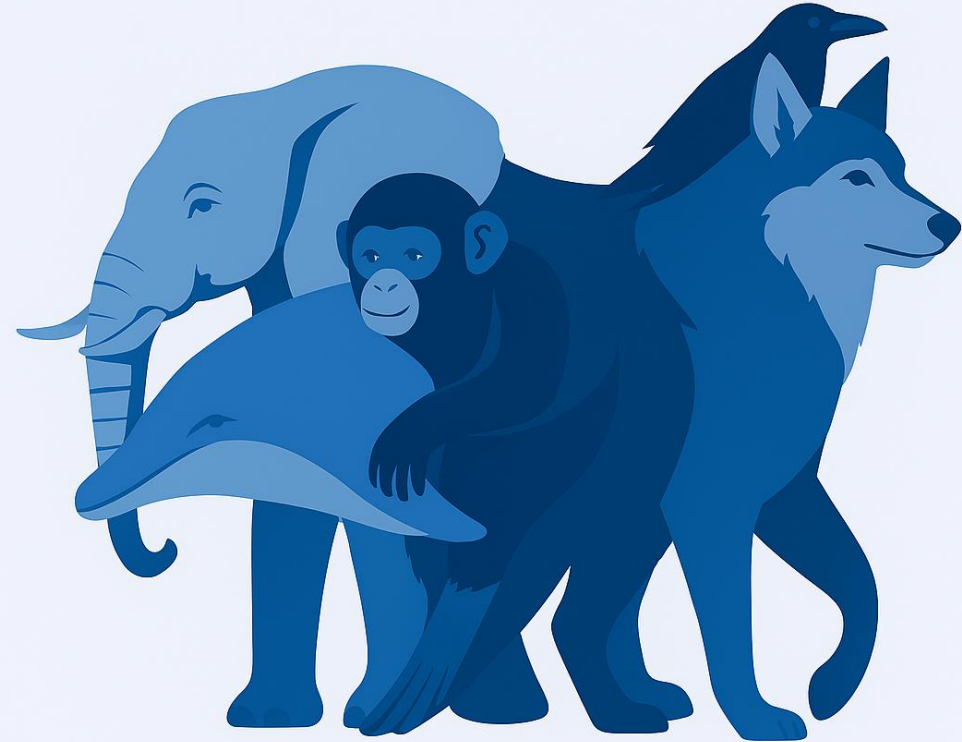
- ✓ herkennen wie hen geholpen heeft, wie oneerlijk en wie gevaarlijk is



Hoe ontstaat vertrouwen bij dieren?

Vertrouwen ontstaat niet door één eigenschap, maar door samenspel."

- ✓ herhaald positief contact
- ✓ samenwerking die succes oplevert
- ✓ geheugen voor partners
- ✓ sociale hiërarchie
- ✓ (wie is betrouwbaar, wie niet)



Weten met wie we zaken doen?

Een kwestie van lef hebben!



Weten met wie we zaken doen

Wat is het beoogd resultaat vanuit het perspectief van de in- en verkopende partij dat ik weet met wie ik zaken doe

Samengevat

Het beoogde resultaat is dat de inkoper **met vertrouwen, controle en transparantie** een leverancier kan selecteren die:

- betrouwbaar is
- voldoet aan wet- en regelgeving
- risico's beperkt
- waarde levert
- en past bij de organisatie



Samengevat

Het beoogde resultaat voor de verkopende partij is dat zij **met vertrouwen, duidelijkheid en commerciële focus** zaken kan doen met een klant die:

- betrouwbaar is
- financieel gezond is
- past bij de strategie
- waardevolle en duurzame omzet oplevert

Weten met wie we zaken doen

Vertrouwen is de bindende factor

De beste manier om te ontdekken of je iemand kunt vertrouwen, is diegene vertrouwen.

OM
DENKEN

Introductie

Weten met wie we zaken doen

Vertrouwen en contract management

Just do it!

Hoe herkennen dieren “verraad” of onbetrouwbaarheid?

Geheugen voor sociale interacties

Veel dieren onthouden nauwkeurig wie:

- voedsel stal,
- niet hielp tijdens gevaar,
- agressief was,
- oneerlijk deelde



Observeren van gedrag

- Dieren kijken goed naar interacties tussen anderen.
- Bijv.: Een chimpansee ziet dat een groepslid vals speelt tijdens het delen van voedsel → dit verzwakt toekomstige samenwerking.

Hoe herkennen dieren “verraad” of onbetrouwbaarheid?

Wederkerigheid (tit-for-tat)

- ✓ Veel dieren werken samen zolang jij mij helpt en ik jou help
- ✓ Maar als iemand stopt met geven of misbruik maakt van de groep, stopt de samenwerking.



Straf of sociale uitsluiting

Sommige dieren straffen onbetrouwbare individuen:

- ✓ apen delen niet meer met bedriegers
- ✓ wolven laten luie jagers achter
- ✓ kraaien waarschuwen elkaar voor mensen die onbetrouwbaar zijn
- ✓ olifanten mijden individuen die agressief zijn

Dit is een natuurlijke manier om verraad te ontmoedigen.

Hoe herkennen dieren “verraad” of onbetrouwbaarheid?

Emotionele signalen

Sommige dieren, vooral zoogdieren, reageren op:

- ✓ stresssignalen,
- ✓ lichaamshouding,
- ✓ gezichtsuitdrukking
- ✓ Roepgeluiden



Ze kunnen daardoor snel herkennen wanneer iemand “niet goed te vertrouwen” is.

Hoe herken je onbetrouwbaarheid?

Gedrag en communicatie

Rode vlaggen



- ✓ Vage of ontwijkende antwoorden op concrete vragen
- ✓ Beloftes zonder bevestiging (“komt goed”, “doen we altijd zo”)
- ✓ Wisselende contactpersonen zonder uitleg
- ✓ Snelle druk om te tekenen of bestellen (“nu beslissen, anders vervalt het”)

Betrouwbare leveranciers leggen vast, onbetrouwbare praten eromheen.

Hoe herken je onbetrouwbaarheid?

Inconsistenties in informatie

Rode vlaggen

- ✓ Wat klopt niet met wat eerder is gezegd of vastgelegd?
- ✓ Andere bedrijfsnaam op offerte, contract en factuur
- ✓ Veranderende prijzen of scopes zonder documentatie
- ✓ “Dat stond niet zo in het contract” (maar wel getekend)



Hoe herken je onbetrouwbaarheid?

Financiële signalen

Rode vlaggen

- ✓ Onlogische betaalverzoeken (vooruitbetaling zonder reden)
- ✓ Facturen die afwijken van afspraken
- ✓ Sterke prijsdruk gecombineerd met extra claims achteraf



Wie zijn cashflow niet op orde heeft, verlegt risico.

Hoe herken je onbetrouwbaarheid?

Contractgedrag

Rode vlaggen

- ✓ Weerstand tegen standaardclausules (audit, aansprakelijkheid, exit)
- ✓ “Dat tekenen we nooit” zonder alternatief
- ✓ Afwijkingen in uitvoering zonder vooraf overleg



Wie transparantie weigert, verdient geen vertrouwen.

Hoe herken je onbetrouwbaarheid?

Prestatie & levering

Rode vlaggen

- ✓ Structureel te laat leveren met plausibele smoesjes
- ✓ Dalende kwaliteit na contractstart
- ✓ Defensief reageren op KPI's of reviews



Hoe herken je onbetrouwbaarheid?

"Te mooi om waar te zijn"

Rode vlaggen

- ✓ Prijs ver onder markt zonder goede uitleg
- ✓ Alles is mogelijk, nergens grenzen
- ✓ Geen risico's benoemd ("dat zien we nooit fout gaan")



Professionele leveranciers zeggen óók wat níet kan.

Hoe herken je onbetrouwbaarheid?

Contextuele signalen (voor inkoop extra belangrijk)

- ✓ Let op veranderingen rond de leverancier.
- ✓ Overname, snelle groei of reorganisatie
- ✓ Veel verloop bij account- of operations-team
- ✓ Negatieve geluiden uit de markt of van collega-inkopers



Rode vlaggen als symptomen, niet als incidenten

Rode vlaggen als symptomen

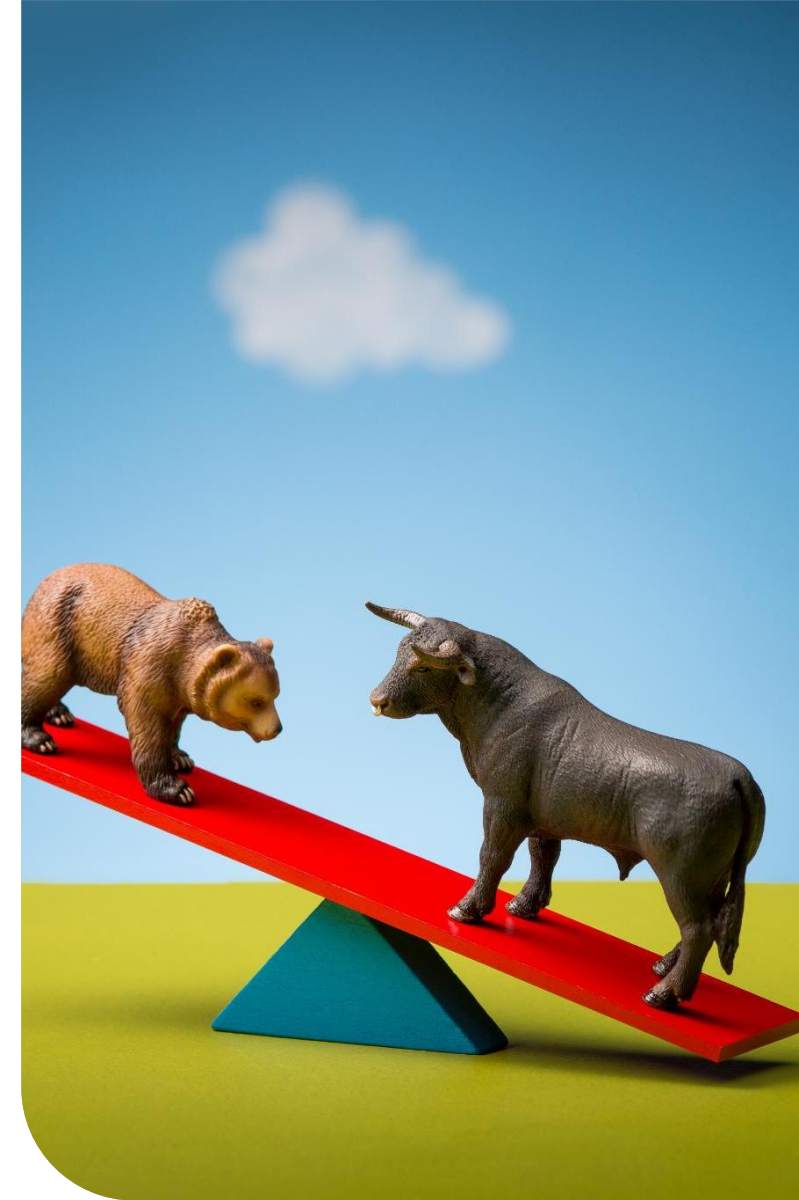
Rode vlaggen zijn geen losse incidenten maar tekenen van een diepere disbalans binnen relaties.

Lerend vermogen versterken

Patronen herkennen in plaats van incidenten reageren verbetert professioneel contractmanagement en vertrouwen.

Volwassen risicomanagement

Risicomanagement richt zich op het herkennen van structurele disbalans, niet op het vermijden van risico's.



Vertrouwen en contract management

Betrouwbaarheid



Vertrouwen en contract management

Transparantie

NOS Nieuws • Vrijdag, 17:07

Vervuilde grondstof babymelkpoeder mogelijk ook in andere producten

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA) kan niet uitsluiten dat de grondstof die babymelkpoeder van Nestlé vervuilde ook in andere producten terecht is gekomen. De verantwoordelijkheid om dit na te gaan ligt bij de leverancier en producenten, zegt de NVWA.



Vertrouwen en contract management

Wet- en regelgeving



Vertrouwen en contract management

Wet- en regelgeving



FUNCAPS
ELEVATE
YOUR FUN
EXCLUSIVE
30% OFF
on Selected Poppers

NOS Nieuws • Dinsdag 18 november, 20:29 •
Aangepast dinsdag 18 november, 20:44

Hoe pillenhandelaar Funcaps een fortuin kon verdienen in 'grijs gebied'

Introductie

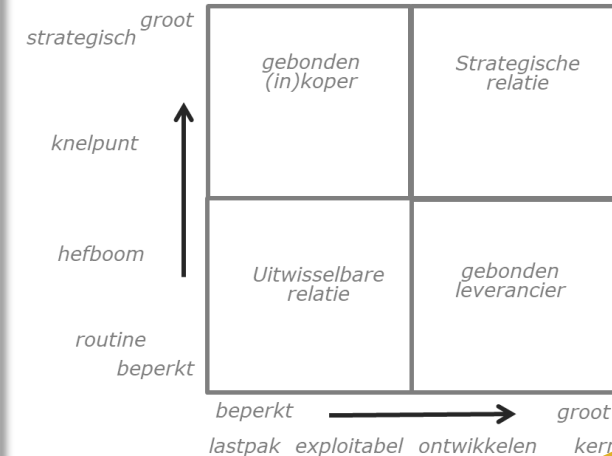
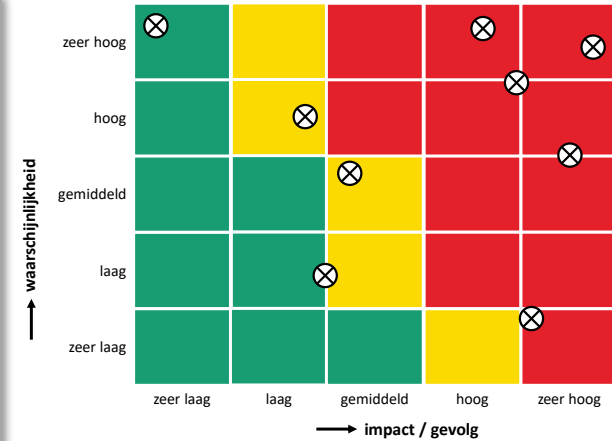
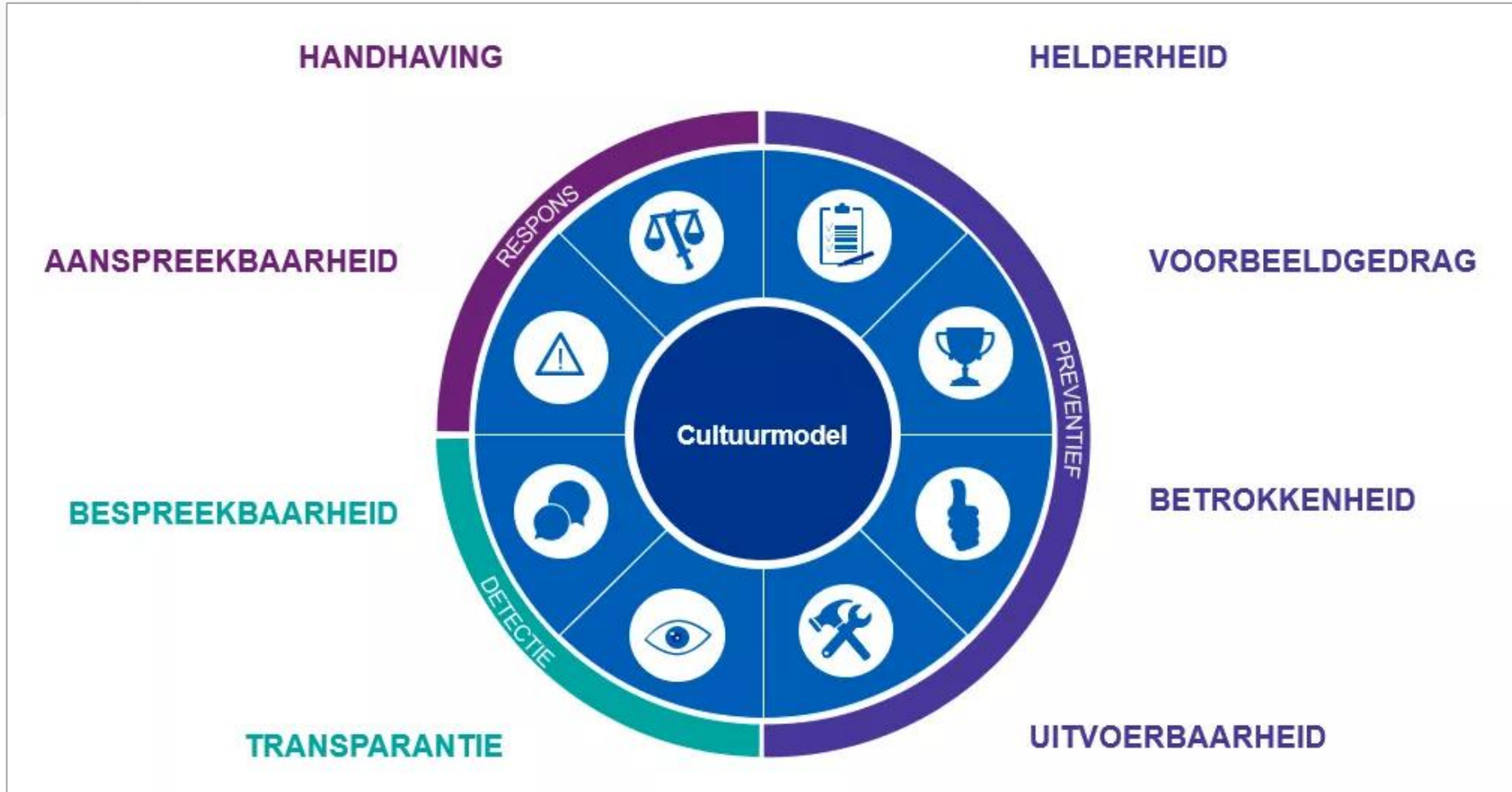
Weten met wie ik zaken doe

Vertrouwen en contract management

Just do it!

Just do it!

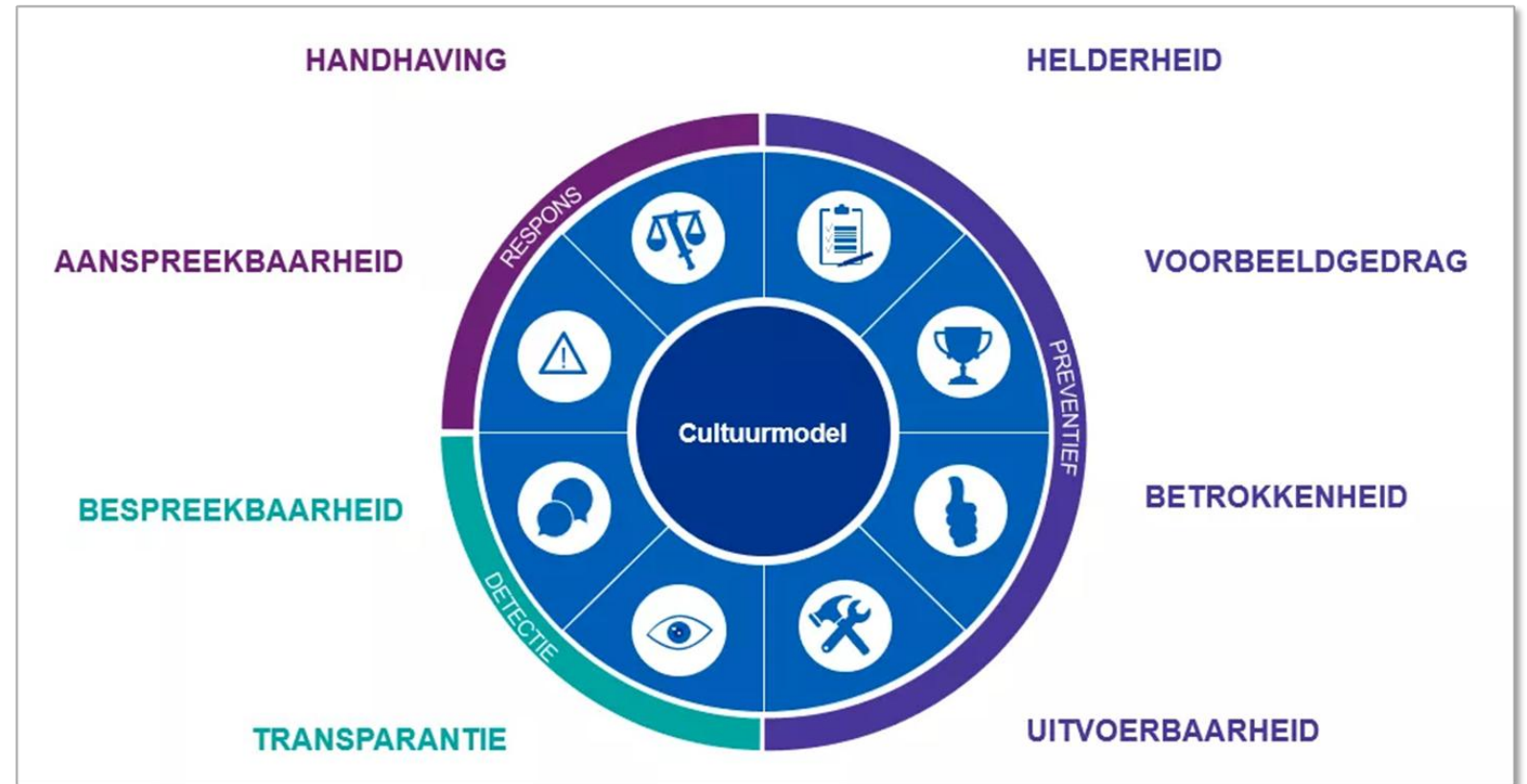
Contract management in uitvoering



Bron: KPMG's Soft Control Model – Muel Kaptein

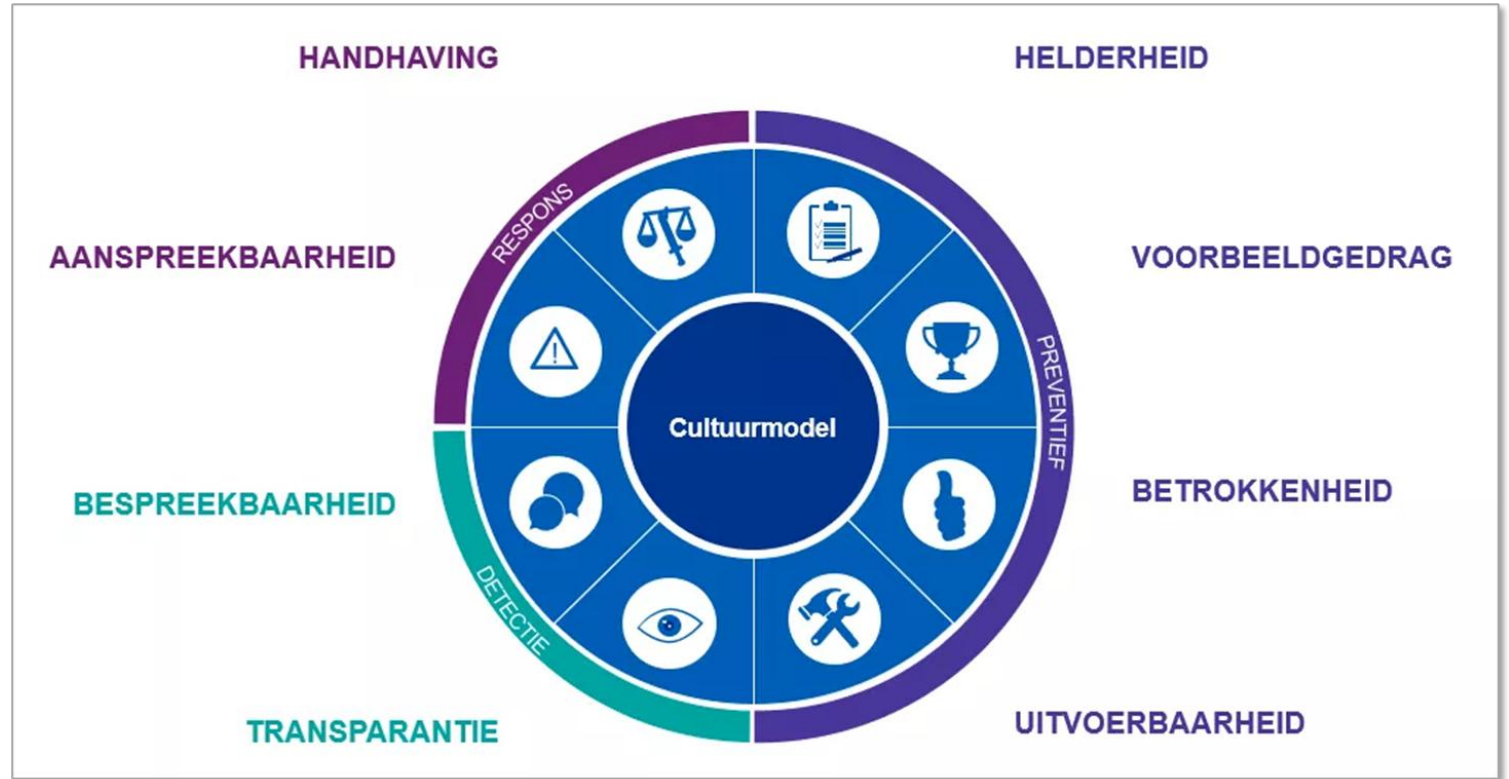
Just do it!

Contract management in uitvoering



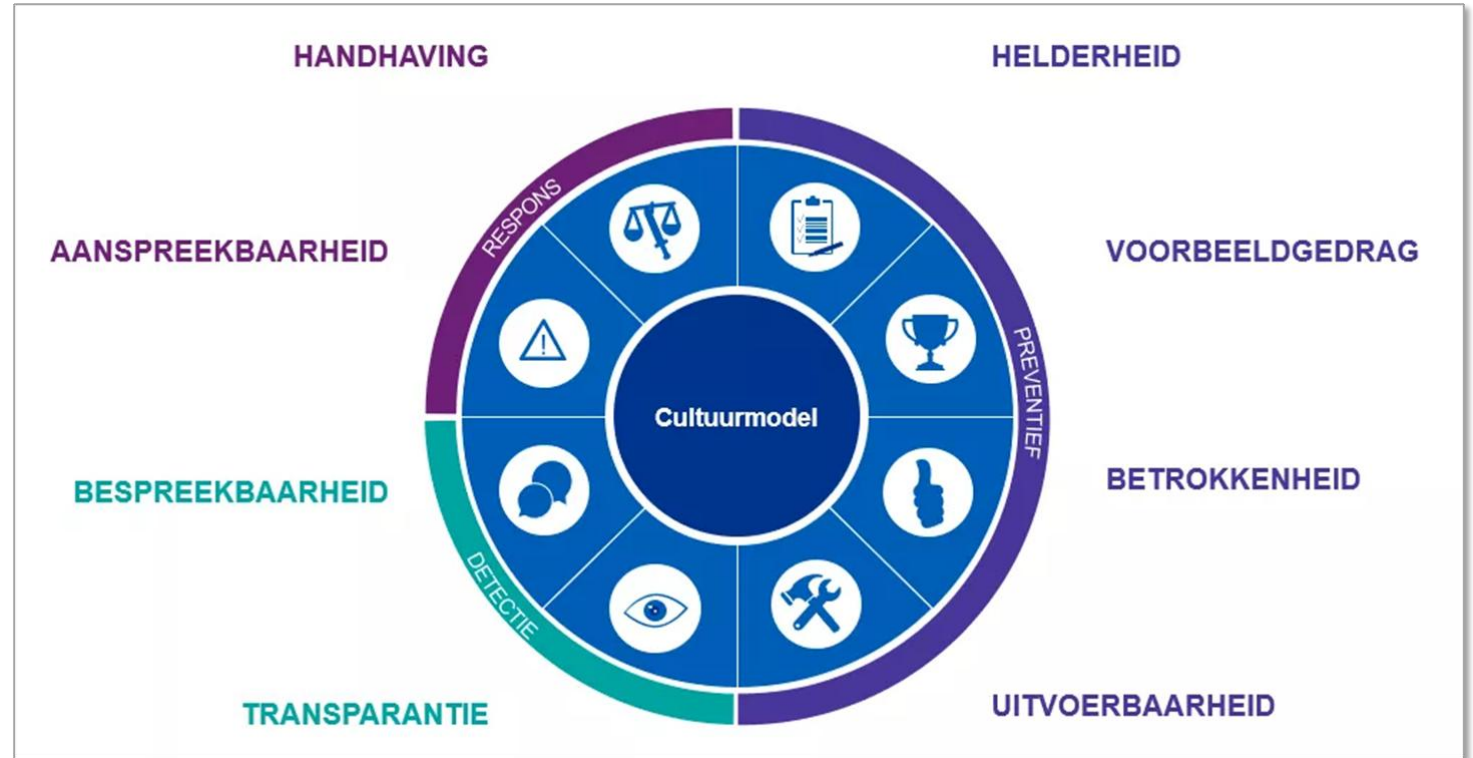
Just do it!

Contract management in uitvoering



Just do it!

Contract management in uitvoering





www.epsa.com

