



Assortimentsrisico in zorghulpmiddelen

Waarom grip verliezen vaak begint voordat iemand het doorheeft.

dtnext

DISCOVER TODAY WHAT'S NEXT

1. Waar organisaties zich in vergissen

Wanneer leveranciers spreken over grip op hun assortiment, gaat het gesprek meestal over systemen, documentatie en processen. ERP is ingericht, dossiers zijn op orde, audits worden voorbereid en doorstaan.

In die zin lijkt compliance geregeld.

Tegelijkertijd is compliance in deze sector niet alleen een set eisen, maar een factor die direct bepaalt of producten gevoerd kunnen blijven worden. Het raakt dus niet alleen verantwoording, maar ook assortiment en leverbaarheid.

Juist daar ontstaat frictie. Niet omdat regels niet gevolgd worden, maar omdat de impact van certificering, leveranciers en beschikbaarheid niet als samenhangend geheel wordt gezien.

Wat daarbij vaak buiten beeld blijft, is dat het assortiment in deze sector geen statisch gegeven is, maar een dynamisch geheel van onderlinge afhankelijkheden. Certificeringen veranderen, leveranciers bewegen, levertijden verschuiven en eisen vanuit Europese en nationale wet- en regelgeving ontwikkelen zich continu. Dat werkt door in de eisen van onder meer zorginstellingen, zorgverzekeraars en gemeenten. Omdat deze veranderingen meestal klein en verspreid zijn, worden ze zelden herkend als structureel risico.

Je assortiment wordt minder voorspelbaar, en dat is het echte probleem.

De aanname die hier onder ligt, is dat grip voortkomt uit het hebben van informatie. In de praktijk blijkt dat grip pas ontstaat wanneer die informatie in samenhang wordt gezien en tijdig kan worden geïnterpreteerd.

Het verschil daartussen wordt meestal pas zichtbaar op het moment dat het al te laat is om nog rustig bij te sturen.

2. Assortiment als systeem, niet als lijst

De kern van het probleem zit in hoe organisaties impliciet naar hun assortiment kijken. In veel gevallen wordt het behandeld als een lijst van producten die beschikbaar zijn, met bijbehorende eigenschappen en documentatie. Dat beeld klopt op operationeel niveau, maar is ontoereikend zodra er verandering optreedt.

In werkelijkheid functioneert elk product als een knooppunt binnen een groter systeem. Het is verbonden met certificaten, met een of meerdere leveranciers, met logistieke afspraken, met contracten richting klanten en met interne processen rondom registratie en beheer. Zodra één van die onderdelen beweegt, verandert de status van het product, ook als dat niet direct zichtbaar is in de systemen die dagelijks gebruikt worden.

Daarmee verschuift ook de relevante vraag. Het gaat niet langer om de vraag of een product onderdeel is van het assortiment, maar of het assortiment zoals het vandaag bestaat onder diezelfde condities kan blijven functioneren. Die verschuiving, van statisch naar dynamisch denken, is waar veel organisaties nog niet expliciet op ingericht zijn.



3. Hoe risico zich daadwerkelijk opbouwt

Wanneer assortiment wordt benaderd als een systeem van afhankelijkheden, wordt ook zichtbaar hoe risico's zich opbouwen. Niet abrupt, maar geleidelijk, en vaak op meerdere plekken tegelijk.

Een certificaat dat enkele maanden later moet worden vernieuwd, lijkt op zichzelf geen urgent probleem. Een leverancier die af en toe later levert, kan worden opgevangen. Data die verdeeld is over meerdere systemen, kan met extra inspanning worden samengebracht. Elk van deze situaties afzonderlijk is beheersbaar.

Het probleem ontstaat op het moment dat deze factoren elkaar gaan versterken. Wanneer een product afhankelijk is van één leverancier, waarvan de levertijd instabiel wordt, en waarvan de certificering op termijn aandacht vraagt, ontstaat een kwetsbare situatie die in de meeste dashboards niet zichtbaar is. Het vereist namelijk dat informatie uit verschillende bronnen wordt gecombineerd, en dat iemand actief vooruitkijkt in plaats van terug rapporteert.

In veel organisaties wordt die rol impliciet vervuld door ervaren medewerkers die “weten waar ze moeten kijken”..

Daarmee wordt het systeem feitelijk verplaatst

naar het hoofd van een aantal mensen. Zolang zij aanwezig zijn en de complexiteit overzien, blijft het functioneren

Maar daarmee is grip afhankelijk geworden van individuen en niet van de organisatie zelf.

Er is meestal geen gebrek aan data, er is juist te veel:

- ERP voor transacties
- Excel voor overzicht
- documenten voor compliance
- inboxen voor communicatie'
- issues rond zorg hulpmiddelen die al in gebruik zijn

Maar die data deelt geen context, denk aan:

- een leverancier vertraagt
- maar dat wordt niet gekoppeld aan kritische producten
- die weer gekoppeld zijn aan certificering
- die weer gekoppeld is aan verkoop
- Feitelijk heeft iedereen heeft informatie, maar wie heeft er ook daadwerkelijk inzicht?

4. De rol van tijd als onderschatte factor

Een belangrijk verschil tussen controle en grip ligt in de manier waarop tijd wordt meegenomen in besluitvorming. Controle richt zich primair op de huidige situatie: klopt de documentatie, is de voorraad op peil, zijn de processen gevolgd. Dat zijn noodzakelijke voorwaarden, maar ze zeggen weinig over wat er gaat gebeuren.

Grip ontstaat wanneer organisaties in staat zijn om de consequenties van veranderingen vooruit te zien.

Niet exact, maar voldoende om te prioriteren en

tijdig in te grijpen. Dat vraagt niet alleen om data, maar om het vermogen om verbanden te leggen over tijd.

In de praktijk is juist dit element vaak onderontwikkeld. Certificaten worden geregistreerd, maar niet actief gemonitord in relatie tot productbelang. Leveranciersprestaties worden geëvalueerd, maar niet gekoppeld aan toekomstige beschikbaarheid van kritische producten. Data wordt vastgelegd, maar niet zodanig gecombineerd dat patronen zichtbaar worden die vooruitkijken mogelijk maken.

Organisaties beschikken daarmee wel over verklarend vermogen achteraf, maar missen het vermogen om risico vooruit te zien. En juist dat verschil bepaalt in hoeverre er nog gestuurd kan worden, in plaats van gereageerd.

Het interessante is: dit systeem kan lang “goed genoeg” functioneren.

Omdat:

- mensen compenseren
- kennis in hoofden zit
- problemen opgelost worden
- verantwoordelijkheid verspreid is

Dus organisatie denkt:
“we hebben het onder controle”

Totdat één van deze gebeurt:

- audit of compliance-check
- grote klantvraag
- leveringsprobleem
- interne groeistap

En dan blijkt:

- er is geen onderliggend model
- alleen een verzameling oplossingen

5. Waarom dit lange tijd onzichtbaar blijft

Het verraderlijke is dat deze inrichting lange tijd functioneert. Medewerkers compenseren, informatie wordt gevonden en problemen worden opgelost voordat ze escaleren. Daardoor ontstaat het beeld van controle, terwijl het onderliggende mechanisme niet verandert.

Zolang de complexiteit beperkt blijft, volstaat dat. Op het moment dat volumes toenemen, regelgeving aanscherpt of afhankelijkheden groter worden, valt die balans weg. Dan blijkt dat de organisatie niet stuurt op samenhang, maar op afzonderlijke correcties.

De meeste organisaties hebben controle, maar denken dat dat hetzelfde is als grip.

6. Waar organisaties het verschil beginnen te zien

Een eenvoudige manier om te toetsen waar een organisatie staat, is niet door te kijken naar systemen of processen, maar door te kijken naar de kwaliteit van antwoorden op een beperkt aantal vragen.

Wie kan op dit moment onderbouwd aangeven welke producten over zes tot twaalf maanden het grootste risico lopen? Niet alleen vanuit certificering, maar vanuit de combinatie van certificering, beschikbaarheid en afhankelijkheid van leveranciers. En hoe wordt dat inzicht gedeeld tussen disciplines zoals kwaliteit, operations en commercie?

Stel intern één vraag: “Welke producten vormen over 6 maanden het grootste risico?”

In organisaties waar grip aanwezig is, leidt deze vraag tot een onderbouwd beeld dat gedeeld kan worden. In organisaties waar grip ontbreekt, ontstaat er discussie, onzekerheid of afhankelijkheid van individuele kennis. Het verschil zit niet in de aanwezigheid van data, maar in de mate waarin die data samenhangend wordt gebruikt.

7. Wat nodig is om grip te krijgen

Het herstellen van grip begint zelden met technologie. Het begint met het zichtbaar maken van hoe afhankelijkheden daadwerkelijk samenhangen en waar signalering ontbreekt. Dat vraagt om het expliciet maken van relaties tussen producten, leveranciers, certificering en beschikbaarheid, en om het introduceren van momenten waarop actief vooruit wordt gekeken.

Technologie kan daarbij ondersteunen en versnellen, maar is niet het vertrekpunt. Zonder helder beeld van welke informatie relevant is en hoe die samenhangt, blijven systemen registreren in plaats van signaleren. En daarmee verandert er fundamenteel weinig.

Organisaties die hierin stappen maken, beginnen meestal klein. Ze brengen eerst de belangrijkste risico's in kaart, maken zichtbaar waar informatie ontbreekt of niet samenkomt, en formuleren vervolgens gerichte interventies. Het effect zit niet in de omvang van de verandering, maar in de keuze om te sturen op samenhang in plaats van op afzonderlijke onderdelen.

Niet alles vervangen. Niet alles digitaliseren.

Maar eerst: **zichtbaar maken hoe afhankelijkheden samenwerken**

Dat vraagt:

- één plek waar verbanden samenkomen
- actieve signalering (niet alleen registratie)
- expliciete koppeling tussen:
 - o product
 - o certificering
 - o leverancier
 - o beschikbaarheid

Tot slot

Assortimentsrisico ontstaat zelden door één fout of één ontbrekend document. Het ontstaat door een opeenstapeling van kleine afwijkingen die pas zichtbaar worden wanneer ze elkaar beginnen te beïnvloeden.

Grip verliezen is daarmee geen gebeurtenis, maar een proces. En juist daarom is het zo moeilijk te herkennen zolang de organisatie blijft functioneren.

De vraag is niet of die signalen er zijn. De vraag is of ze gezien worden en op tijd leiden tot actie.

Als dit herkenbaar is, is het vaak interessant om één stap terug te doen en te kijken:

- waar zitten de grootste afhankelijkheden
- waar ontbreekt signalering
- waar zit het risico op korte termijn

Dat geeft richting aan wat nu aandacht vraagt, wat later kan en waar het meeste effect te behalen is.





**DISCOVER TODAY
WHAT'S NEXT**

dtnext

Molenvlietweg 26
1432 GW Aalsmeer
+31 (0)85 303 0781
www.dtnext.nl
info@dtnext.nl