OCM·CDZ

OFFICE DE CONTRÔLE DES MUTUALITÉS
CONTROLEDIENST VOOR DE ZIEKENFONDSEN

Strategisch plan 2019 – 2021

Synthetische versie

INHOUD

1 VOORWOORD 3

> 1.1 EEN 1STE CYCLUS LOOPT TEN EINDE 3
> 1.2 EEN NIEUW STRATEGISCH PLAN 4

2 UITWERKINGSCONCEPT 6

> 2.1 DE METHODE 6
> 2.2 HET BMC ALS NIEUWE REFERENTIETOOL 8

3 DE 'KLANTENSEGMENTEN' VAN DE CDZ 10

4 INZET EN UITDAGINGEN VOOR DE CDZ 11

5 ONZE MISSIE 14

6 ONZE WAARDEN 16

7 ONZE VISIE 18

8 ONZE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN 20

9 ONZE STRATEGIEËN 22

> 9.1 DE RAAD 24
> 9.2 DE OVERHEID (MINISTER) 25
> 9.3 DE PERSONEELSLEDEN 26
> 9.4 DE KLASSIEKE ENTITEITEN 28
> 9.5 DE VMOB'S 32
> 9.6 DE GEFEDEREERDE ENTITEITEN 35
> 9.7 DE PARTICULIEREN 37
> 9.8 DE CDZ 38

10 ONZE STRATEGIEËN VERTAALD IN PROJECTEN 40

11 UITVOERING VAN HET STRATEGISCH PLAN 41

GLOSSARIUM 42

Het mannelijke geslacht wordt zonder discriminatie gebruikt, met als enig doel om de tekst minder zwaar te maken.

1 VOORWOORD

> 1.1 EEN 1STE CYCLUS LOOPT TEN EINDE

Alvorens ons nieuwe strategisch plan te onthullen, lijkt het ons relevant voor de lezers en bevredigend voor allen die aan de realisatie ervan hebben meegewerkt, om even achterom te kijken om te beseffen wat er allemaal verwezenlijkt is sinds de invoering van ons eerste strategisch plan (2015-2018). We kunnen zeggen dat dat eerste plan succesvol is afgewerkt. Dankzij het ingevoerde opvolgingssysteem – de beheerscyclus – met inbegrip van de wekelijkse vergaderingen van de Staf (de Administrateur-generaal en de drie directeurs-diensthoofden), was de uitvoeringsgraad bijzonder hoog en zijn zowel de externe als de interne resultaten aanzienlijk.

Het projectenportfolio dat in het eerste strategisch plan was opgenomen, was ambitieus. Eind 2018 telde dat portfolio meer dan 130 projecten. Het ene project is het andere niet. Het doel, de reikwijdte en de omvang zijn telkens verschillend. Maar ze hebben samen de Controledienst toegelaten om zijn rol als toezichthouder van de mutualistische sector te versterken, om zich beter te laten kennen en om zijn werking wezenlijk te moderniseren.

Hieronder vindt u een waaier aan realisaties die we als opmerkelijk beschouwen.

Voor de Financiële Directie (D1)

- De invoering van een gestructureerde en intensieve samenwerking met de andere controleactoren (IBR, RIZIV en de VI's);
- De organisatie van studiedagen met de controleactoren;
- De eerste toepassing van het nieuwe KB inzake de responsabilisering van de VI's m.b.t. hun administratiekosten;
- De realisatie van een risicoanalyse;
- De ontwikkeling en de uitvoering van een jaarlijkse controleplanning;
- De ontwikkeling, samen met Smals, van de software MutWeb;
- De invoering van een analytische rapportering;
- De openbaarmaking van de jaarrekeningen;
- De bijdrage aan de uitvoering van de zesde staatshervorming;

Voor de Juridische Directie (D2)

- Het nazicht in 2016 van het goede verloop van de stappen voor de hernieuwing van de beheersorganen van alle gecontroleerde entiteiten;
- De ontwikkeling van een zekere polyvalentie van de juristen voor de behandeling van de dossiers;
- De controle op de naleving van de MiFID-regelgeving door de VMOB's;
- Een onderzoek van de governancesystemen van de VMOB's;
- De invoering van de verplichting voor de mutualistische entiteiten om hun statuten op hun website te publiceren en de controle op de uitvoering van die verplichting;

- De opstelling van talrijke wettelijke en reglementaire teksten in het kader van de uitvoering van het toekomstpact met de VI's;
- De opstelling van standaard-statutaire bepalingen, samen met de sector, om de goedkeuring ervan te vergemakkelijken en om een grotere harmonisatie en een betere leesbaarheid te bereiken;
- De uitwerking van verschillende checklists met het oog op een uniforme en versnelde behandeling van de dossiers en de mededeling van die checklists aan de sector;
- De bijdrage aan de uitvoering van de zesde staatshervorming.

Voor de Directie Algemene Zaken en Personeel (D3)

- De invoering van het telewerk;
- De invoering van het niet-punten;
- De organisatie van een coaching voor bepaalde personeelsleden;
- De ontwikkeling van een opleidingsbeleid;
- De creatie van een nieuw logo;
- De vernieuwing van de website en van het jaarverslag;
- De ontwikkeling en de uitvoering van een communicatieplan;
- De invoering van een intranet;
- De ontwikkeling van acties om de werksfeer te bevorderen (teambuilding, sportdag ...).

Voor de IT-dienst

- De plaatsing van een nieuwe flexibele en performante bekabeling;
- De veralgemening van de internettoegang en het gebruik van e-mail door de personeelsleden;
- De terbeschikkingstelling van de nodige tools voor de invoering van telewerk;
- De optimalisering/upgrade van de werkposten op het vlak van zowel prestaties als ergonomie;
- De ontwikkeling van databanken en van tools voor het beheer van de KPI's;
- De uitvoering van een veiligheidsaudit en de toepassing van te verbeteren acties;
- De installatie van een hoge beschikbaarheidsoplossing (replicatie van de servers).

> 1.2 EEN NIEUW STRATEGISCH PLAN

Na die korte terugblik is het tijd om ons naar de toekomst te richten en om u het nieuwe strategisch plan van de CDZ voor te stellen. Zoals u wel begrijpt, is de context fors veranderd. De algemene koers die bij de eerste cyclus is vastgelegd, wordt aangehouden. Zoals u het in de volgende pagina's kunt vaststellen, gaat dit plan nog verder wat betreft de rol die de CDZ wil spelen als toezichthouder van de mutualistische sector.

In navolging van de benaderingswijze voor het vorige strategisch plan hebben we weer gekozen voor een consultatief, collaboratief en participatief uitwerkingsproces. Die beweging is trouwens versterkt ten opzichte van de vorige oefening. De uitwerking van het nieuwe strategisch plan is namelijk toevertrouwd aan de Staf, uitgebreid met de 3 directeurs van de Financiële Directie, de verantwoordelijke van de IT-dienst, de HR Officer en de secretaresse van de Administrateur-generaal. De reflecties waren talrijk en diepgaand. Ze vormden echte uitwisselingsmomenten en ze

hebben bijgedragen tot de nodige interne afstemming om de toekomstige uitdagingen van de CDZ tot een goed einde te brengen.

Dit jaar en de volgende twee jaren zal de globale werking van de CDZ worden versterkt en tot een hoger maturiteitsniveau worden getild. De CDZ zal zich steeds als toezichthouder van de sector opstellen, maar binnen zijn bevoegdheidsdomein ook als ***een coördinator*** van de andere controleactoren. Zijn rol zal ook uitgebreid worden door de 6de staatshervorming en de oprichting van de regionale maatschappijen van onderlinge bijstand (RMOB's), en de rol van toezichthouder die de CDZ voor die nieuwe sector zal moeten innemen. De CDZ is ook van plan om zijn deskundigheidsniveau inzake audit te versterken. Hij zal zijn interne transformatie voortzetten door de nadruk op digitalisering te leggen.

Met dit nieuwe strategisch plan, dat even ambitieus is als het vorige, zijn we vastberaden om op koers te blijven en om onze rol als referentieactor in de controle van de mutualistische sector ten volle op ons te nemen.

In mijn naam en die van de diensthoofden wens ik jullie veel leesplezier!

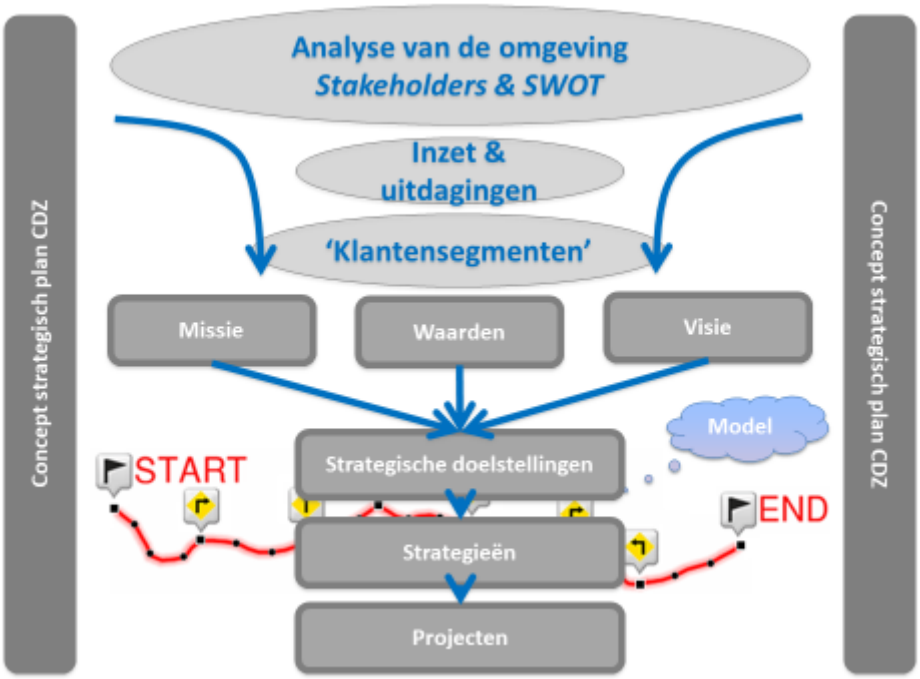
Laurent Guinotte
Administrateur-generaal

2 UITWERKINGSCONCEPT

> 2.1 DE METHODE

De methode die we hebben gebruikt voor het opstellen van dit nieuwe strategisch plan volgt grotendeels die van het vorige plan. Er zijn evenwel ook aanzienlijke verschillen waarop we hieronder de nadruk leggen.

Het schema hieronder toont de essentiële onderdelen van onze methodologie:



De ***analyse van de omgeving*** van 2015 is natuurlijk herzien. Naar aanleiding van de talrijke contacten die ze onderhoudt met de Raad, met de beleidscel van de minister van Sociale Zaken, met zowel de gewone mutualistische entiteiten als de verzekeringsmaatschappijen van onderlinge bijstand, heeft de directie van de CDZ gepeild naar de behoeftes en verwachtingen van haar partners ten opzichte van de Controledienst en zijn dienstverlening. Bovendien heeft de directie de behoeftes en verwachtingen van alle personeelsleden door middel van een gestructureerde vragenlijst willen verzamelen. De SWOT-analyse van 2015 is overigens volledig bijgewerkt.
Alle verzamelde informatie werd geanalyseerd en gegroepeerd om de prioriteiten, ***de inzet en de uitdagingen*** van het huidige plan te bepalen.

Om zijn nieuwe strategisch plan op te stellen, heeft de CDZ zijn 'klanten' centraal willen plaatsen. Het woord 'klanten' kan misschien raar klinken voor een openbare dienst.
De gebruikers van een openbare dienst, meer bepaald van een administratie zoals de CDZ, verdienen evenwel aandacht zoals volwaardige klanten. Die aandacht is overigens des te belangrijker daar de 'klanten' van een openbare dienst geen andere keuze hebben en niet vrij zijn om zich tot de concurrentie te richten. Met die overweging in gedachten heeft de CDZ ervoor gekozen om het

concept 'klantensegmenten' (groepering van verschillende klanten binnen eenzelfde categorie) te gebruiken.

De ***missie*** van een instelling bepaalt haar bestaansreden. De missie van de CDZ verduidelijkt allereerst zijn voornaamste rol ten opzichte van de mutualistische sector, met andere woorden de impact en/of de invloed die de CDZ op de sector wil uitoefenen. De ***waarden*** maken het 2de element uit van de strategische superstructuur. Het 3de element is de toekomst***visie***. Die omschrijft op beknopte wijze de door de instelling gewenste toestand en bepaalt hoe ze door de buitenwereld wil worden beschouwd. Bovendien maakt de visie een interne baken uit. Die 3 elementen zijn heronderzocht en bijgewerkt.

In de strategische planningsmethode hebben we daarna de ***strategische doelstellingen***, die de visie uitdrukkelijk formuleren en weergeven hoe die visie zal worden verwezenlijkt. De strategische doelstellingen worden ook in overeenstemming gebracht met de missie van de instelling. Er is een beperkt aantal (4 tot 5) strategische doelstellingen, die voor de lange termijn worden bepaald. De doelstellingen die we in de loop van de vorige cyclus hadden gedefinieerd, zijn herzien en aangepast.

Eens de gewenste toestand bepaald is, moet de te volgen route worden vastgelegd om die te bereiken (visie en strategische doelstellingen). De route wordt gevormd door de ***strategie*** van de instelling. Ze geeft weer hoe de doelstellingen bereikt kunnen worden. Een strategie bepalen komt erop neer keuzes te maken inzake de te bevoorrechten werkwijzen om de doelstellingen te bereiken. Het is een werkhypothese waarmee de instelling succesvol hoopt te zijn. Om de strategie van de CDZ te bepalen, hebben we een vernieuwing ingevoerd ten opzichte van het vorige plan, door een nieuw reflectiemodel te gebruiken, namelijk het Business Canvas Model (BMC). Dat model wordt hieronder omschreven.

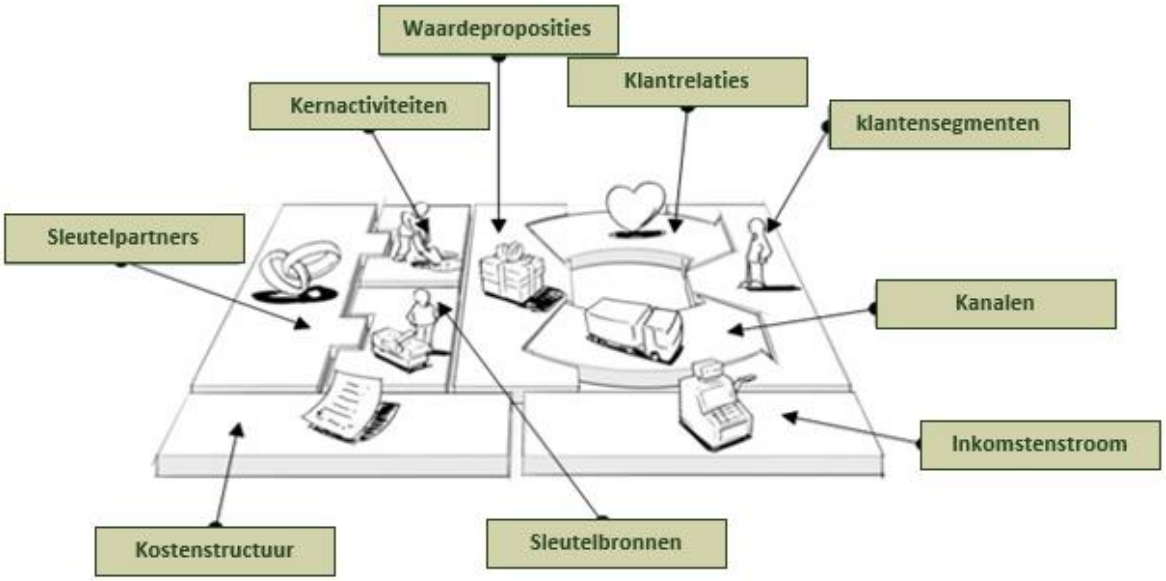
Het lijkt vanzelfsprekend dat een twintigtal algemeen geformuleerde strategieën geen voldoende precies werkschema uitmaken om acties te ontwikkelen. Om deze reden is het aangewezen om de strategieën te omschrijven. Deze omschrijving is het resultaat van het definiëren van het ***projectenportfolio***. Voor elk project hebben we de gewenste toestand in de loop en op het einde van het nieuwe strategisch plan bepaald, evenals de voortrekkersdienst (d.w.z. de dienst verantwoordelijk voor de uitvoering), de tijdspanne en de 'bruto' succesvoorwaarden die op heden identificeerbaar zijn. Het spreekt vanzelf dat dat projectenportfolio geen keurslijf mag worden waaruit het niet mogelijk is om los te komen. Het moet mogelijk blijven om op dynamische wijze de strategie en het projectenportfolio aan te passen in functie van de evolutie van de omgeving en de context.

Vertrekkend vanuit die vaststelling heeft de CDZ beslist om de tijdspanne van het strategisch plan van 4 tot 3 jaar te verkorten.

Een groot deel van onderhavig strategisch plan wordt gewijd aan de gedetailleerde omschrijving van onze strategie voor de komende jaren (zie hoofdstuk 9).
Dat omvangrijke deel wordt logischerwijs voorafgegaan door de strategische 'superstructuur' van de Controledienst met onze missie (hoofdstuk 5), onze waarden (hoofdstuk 6), onze visie (hoofdstuk 7) en onze nieuwe strategische doelstellingen (hoofdstuk 8).

> 2.2 HET BMC ALS NIEUWE REFERENTIETOOL

Om zijn strategie voor de volgende 3 jaar te definiëren, heeft de CDZ een nieuwe analysetool gebruikt, namelijk het ***Business Model Canvas***. Dat model ziet er schematisch als volgt uit:



Zie hieronder een korte omschrijving van de inhoud en de reikwijdte van dat model.

Om te beginnen is het noodzakelijk om de klanten te identificeren voor wie de instelling werkt. De ***klantensegmenten*** zijn de (groepen van) personen of de instellingen waarop de betrokken instelling zich richt.

De instelling wil tegemoetkomen aan de vraag en de verwachtingen van haar klanten. Hiertoe biedt ze hen ***waardeproposities*** aan. Dat concept heeft betrekking op de combinatie van producten en diensten die waarde creëert voor de klanten. De waardepropositie bestaat met andere woorden uit het dienstenaanbod van de instelling en al haar belangrijke kenmerken in de ogen van de klant.

Om haar waardeproposities te laten kennen, mee te delen en ter beschikking van haar klanten te stellen, gebruikt de instelling verschillende ***kanalen*** (bv.: website, vergaderingen, etc.).

In functie van de instelling kan de manier om de kanalen te gebruiken (voor de communicatie en de terbeschikkingstelling van de producten en diensten) zeer verschillend zijn. Met andere woorden onderhoudt elke instelling een bepaald type ***klantenrelatie*** met haar klanten. Die relatie gaat van de specifieke persoonlijke bijstand (bv.: contactpersoon) tot de geautomatiseerde relatie (bv.: raadpleging van een website).

De waardeproposities kunnen alleen worden ontwikkeld en ter beschikking worden gesteld als er ***sleutelactiviteiten*** binnen de instelling worden ingevoerd. De sleutelactiviteiten worden in de missieverklaring bepaald (zie hoofdstuk 5).

Om de sleutelactiviteiten concreet in de praktijk te brengen, heeft de instelling ***sleutelmiddelen*** nodig. Dat concept verwijst naar de activa van de instelling. Het beoogt verschillende types middelen: de fysieke, financiële, intellectuele en menselijke middelen.

Niet alle middelen staan noodzakelijk ter beschikking van de instelling. Overigens vereisen bepaalde waardeproposities de tussenkomst van een derde. De instelling heeft dus ***sleutelpartnerschappen*** nodig.

Het spreekt vanzelf dat het hele 'ontwikkelingsmodel' moet kunnen worden gefinancierd. Het gaat om de ***kostenstructuur*** van de instelling. Voor een openbare instelling verwijst dat begrip naar de financieringswijze en de begroting.

Als het hele model correct functioneert, met andere woorden als de instelling concurrerend is, genereert ze ***inkomsten***. Voor een openbare dienst is het begrip inkomsten niet altijd geschikt, in die zin dat de inkomsten niet altijd van financiële aard zijn. Men moet dan vooral in termen van impact, rechtmatigheid en imago denken.

3 DE 'KLANTENSEGMENTEN' VAN DE CDZ

Het werd eerder al gepreciseerd; de Controledienst heeft ervoor gekozen om een ander strategisch denkmodel te gebruiken dan dat wat voor het vorige plan gebruikt werd. Dit model (het Business Canvas Model – BMC) plaatst de 'klanten' centraal. Het is aanbevolen om te werken op basis van een beperkt aantal klanten. Enerzijds omdat niemand dezelfde noden en verwachtingen heeft. Anderzijds is het in termen van organisatie en kosten niet haalbaar om voor elke klant een andere strategie te bepalen. Om die reden hebben we ervoor gekozen om onze strategie op te stellen op basis van relevante groeperingen van klanten; de segmenten.

Rekening houdend met het model, hebben we de 'klanten' van de Controledienst in de volgende segmenten ondergebracht:

Het segment van 'particuliere' klanten omvat zowel de leden als de verzekerden, de kandidaat-verzekerden en de burgers.

4 INZET EN UITDAGINGEN VOOR DE CDZ

Om dit nieuwe strategisch plan op te stellen, hebben we een nieuwe diepgaande analyse van onze omgeving doorgevoerd. Allereerst hebben we de SWOT-analyse die we hadden uitgevoerd geactualiseerd. De regelmatige contacten die de CDZ onderhoudt met de Raad, de sector en zijn partners werden ten volle benut in de loop van de laatste maanden om hun nieuwe noden en verwachtingen in kaart te brengen en om feedback te krijgen over de werking van de Controledienst. Er werd ook een interne bevraging gedaan van de personeelsleden.

In 2018 werd het definitieve verslag van de audit die uitgevoerd werd door het Rekenhof ter beschikking gesteld van de Controledienst, die dat minutieus heeft geanalyseerd. De aanbevelingen van het Hof werden logischerwijs opgenomen in onze analyse. Alle acties die een oplossing zijn voor deze aanbevelingen werden in dit plan geïntegreerd.

Hieronder vind je de inzet en uitdagingen die we per klantensegment hebben uitgelicht:

De Raad

- De versterking van de **expertiseverdeling** en meer in het bijzonder in de sector van de VMOB's;
- De invoering van **hulpmiddelen** om de **interacties** tussen de Controledienst en de Raad te vergemakkelijken.

De Overheid

De twee belangrijkste uitdagingen met betrekking tot de overheid zijn de **evaluatie van het evaluatiesysteem** van de beheersprestaties en de **versnelling van de communicatie van de beslissingen** van de Raad inzake reglementering. Het is vanzelfsprekend dat andere uitdagingen die opgenomen zijn in dit strategisch plan ook bijdragen aan het tegemoetkomen aan de noden en verwachtingen van de overheid. Op grond van de toepassing van onze uitwerkingslogica waren we van oordeel dat deze uitdagingen eerder van indirecte aard waren tegenover de overheid.

De Personeelsleden

Tegenover de personeelsleden van de Controledienst duiken er verschillende uitdagingen op:

- De **aantrekkelijkheid** van de Controledienst en het **behoud** van de talenten;
- De **opleiding** als hefboom voor het behoud en de ontwikkeling van de bekwaamheden en dit rekening houdend met het gespecialiseerde karakter van het werk van de Controledienst;
- De noodzaak om de financiële en juridische **werelden dichter bijeen te brengen**;
- De **continuïteit** van de diensten op het menselijke niveau garanderen en dit rekening houdend met de kleinschaligheid van de instelling.

De 'klassieke' Mutualistische entiteiten

In dit document worden als dusdanig beschouwd:

- De ziekenfondsen;
- De landsbonden van ziekenfondsen;
- De andere maatschappijen van onderlinge bijstand dan de verzekeringsmaatschappijen van onderlinge bijstand (VMOB's). Concreet gaat het over:
- Enerzijds maatschappijen van onderlinge bijstand die diensten van de aanvullende verzekering organiseren voor de leden van de aangesloten ziekenfondsen;
- Anderzijds regionale maatschappijen van onderlinge bijstand die opgericht zijn om enkel aan de leden van de aangesloten ziekenfondsen prestaties toe te kennen in het kader van materies met betrekking tot gezondheid die onder de bevoegdheid van een gefedereerde entiteit vallen.

We hebben verschillende uitdagingen geïdentificeerd voor het klantensegment van de klassieke mutualistische entiteiten:

- De **termijn van de plenaire controles** zou ingekort moeten worden;
- De **risicoanalyse** moet verdergezet worden en gedeeld worden met de andere actoren voor een gecoördineerde aanpak;
- Het **trialogensysteem** moet uitgebreid worden;
- De **bevoegdheden** inzake audit moeten uitgebreid worden;
- De **IT-audit** moet in het takenpakket van de Controledienst opgenomen worden;
- De **mutualistische verkiezingen** moeten meer aandacht krijgen;
- Het **evaluatiesysteem van de beheersprestaties** zou versterkt moeten worden op basis van de uitgevoerde evaluatie;
- Er zullen maatregelen genomen worden tegenover **oneerlijke praktijken**;
- De gebieden van vooruitgang om het **aanbod van diensten aan de entiteiten te verbeteren** zullen geïdentificeerd en aangewend worden.

De VMOB's

Voor de VMOB's hebben we de volgende elementen uitgelicht:

- De kwalitatieve en aangepaste **begeleiding** van de sector verderzetten;
- Het verhoogde gebruik van de gegevens van **eCorporate**;
- De **interacties** met de **revisoren**.

De Gefedereerde Entiteiten

Voor dit 'nieuwe' klantensegment heeft de Controledienst de volgende punten opgelijst:

- De rol van de Controledienst als **supervisor van de RMOB's** verhelderen, kalibreren (met name in termen van de nodige middelen) en invoeren;
- Rekening houdend met de 6de staatshervorming **de financieringswijze** van de Controledienst herzien;
- De **transparantie** van de RMOB's organiseren.

De Particulieren

- De informatie voor het grote publiek/de leden moet meer aandacht krijgen in de acties geleid door de Controledienst (directe en indirecte communicatie);
- De toekomstige **hernieuwing van de samenstelling van de beheersorganen** van de gecontroleerde entiteiten vormt een opportuniteit om de burgerparticipatie in de werking van de klassieke entiteiten te verhogen;
- De **zichtbaarheid** van de Controledienst blijft een aandachtspunt.

De inzet en de uitdagingen die we hierboven hebben opgelijst, vormden voor ons de sokkel waarop we onze strategie op een concrete en gerichte manier hebben gericht.

5 ONZE MISSIE

De missie van een instelling beschrijft haar bestaansreden. Het is een grondtekst.

We willen

Bijdragen aan de vorming van de regelgeving[1] op boekhoudkundig, administratief en financieel gebied en waken over de naleving ervan door de mutualistische entiteiten[2] en door de sector in zijn geheel[3], om bij te dragen aan:

- het goede gebruik van overheidsgeld;
- het goede gebruik van de bijdragen van de leden;
- de kwaliteit van de diensten die geleverd worden aan de leden;
- de transparantie van hun werking.

En bijgevolg bijdragen aan het vertrouwen van alle stakeholders in het mutualistische systeem.

We doen dat via de volgende sleutelactiviteiten:

1. Het **erkennen** van de mutualistische entiteiten[4] en de revisoren[5], en van de compliance officers en de verzekeringstussenpersonen van de VMOB's, alsook van hun opleidingsactiviteiten;

2. Het a priori **goedkeuren** van de statutaire wijzigingen en van de beslissingen over de bijdragen en de toewijzing ervan, die van de ziekenfondsen, de landsbonden en de maatschappijen van onderlinge bijstand (AV) afkomstig zijn;

3. Het a priori en a posteriori **controleren** van de statutaire wijzigingen en van de verzekeringspremies van de verzekeringsmaatschappijen van onderlinge bijstand (VMOB);

4. Het **controleren**[6] van de financiële, boekhoudkundige, administratieve en juridische werking van de mutualistische entiteiten (VP, AV en VMOB) en van de verzekeringstussenpersonen;

[1] Met regelgeving bedoelen we het geheel van wettelijke en reglementaire bepalingen alsook de algemene principes.
[2] Met mutualistische entiteiten bedoelen we de landsbonden, de ziekenfondsen, de maatschappijen van onderlinge bijstand, de RMOB's, de VMOB's, de HZIV, de Kas der geneeskundige verzorging van HR Rail.
[3] "In zijn geheel" beoogt vooral de financiële stromen naar de entiteiten waarmee een samenwerkingsakkoord is gesloten en die een financiering of een betoelaging van een mutualistische entiteit genieten.
[4] Deze erkenning heeft noch op de HZIV, noch op de Kas der geneeskundige verzorging van HR Rail betrekking.
[5] Deze erkenning heeft geen betrekking op de revisoren van de VMOB's.
[6] Deze sleutelactiviteit heeft betrekking op zowel de controles ter plaatse als op die op de Controledienst.

5. Het **evalueren** van de beheersprestaties van de verzekeringsinstellingen in het kader van de responsabilisering van de verzekeringsinstellingen met betrekking tot het variabele gedeelte van hun administratiekosten (VP);

6. De klachten en vragen van de leden, de gecontroleerde entiteiten[1], de administraties en derden **behandelen**;

7. De aanpassingen van de reglementering aan de minister en aan de Raad **adviseren**;

8. Alle stakeholders en in het bijzonder de burgers en leden **informeren** over de werking van het mutualistische systeem.

Opmerkingen

Met de bedoeling om bepaalde punten uit te lichten in vergelijking met het vorige strategisch plan, hebben we de formulering van onze beleidsverklaring aangepast.

In het eerste deel van de tekst ("We willen") wilden we de rol van de Controledienst inzake de uitwerking van de reglementering laten uitkomen. Gezien de impact die de Controledienst nastreeft, leek het ons ook relevant de transparantie van de werking en het vertrouwen van de stakeholders in het mutualistische systeem te vermelden.

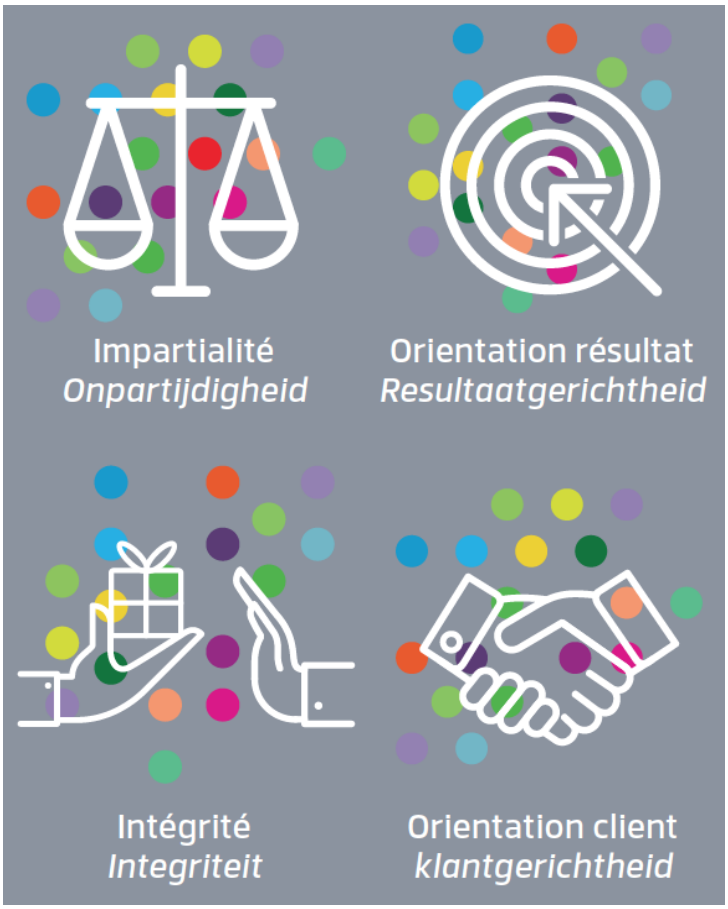
In het tweede deel van de tekst ("We doen dat via ...") wilde de CDZ als overheidsdienst aantonen dat hij ook een informerende rol speelt.

[1] De verzekeringstussenpersonen maken deel uit van de gecontroleerde entiteiten.

6 ONZE WAARDEN

Bij de ontplooiing van het vorige strategisch plan, wilde de CDZ opnieuw nadenken over zijn fundamentele waarden (het ging om een expliciet engagement). Terwijl de eerste uitvoering hoofdzakelijk door het management werd gemaakt, heeft dat laatste er deze keer voor gekozen om de personeelsleden erbij te betrekken.

De 6 waarden die bij het opstellen van het eerste strategisch plan werden gedefinieerd, zijn teruggebracht tot 4 fundamentele waarden.



Wat uitleg over onze waarden:

> Waarde 'Onpartijdigheid'

Voor ons bestaat deze waarde erin zich een mening te kunnen vormen en beslissingen te kunnen nemen op basis van louter objectieve feiten, zonder zich te laten beïnvloeden. Door onpartijdig te zijn, behandelen we niet alleen onze klanten gelijk, maar ook onze collega's. Ze bestaat uit een subjectieve (het gevoel hebben onpartijdig te zijn) en objectieve (als zodanig worden beschouwd) onpartijdigheid.

> Waarde 'Resultaatgerichtheid'

Voor ons bestaat deze waarde in een mentaliteit waarbij het naleven van deadlines, doorzettingsvermogen en een professioneel bewustzijn essentieel zijn om onze doelstellingen te bereiken. Het is voor ons ook essentieel om de doelstellingen van onze actie niet uit het oog te verliezen, en om die professioneel te verwezenlijken.

> Waarde 'Integriteit'

Als personeelslid van een onafhankelijke toezichthouder van de publieke sector moet elk personeelslid onberispelijk zijn in de uitoefening van zijn functie. We moeten zowel externe klanten als onze collega's altijd behandelen met goede bedoelingen, respect, vertrouwelijkheid en neutraliteit. De Controledienst is een toezichthouder die onderworpen is aan een discretieplicht, die van toepassing is op alle belanghebbende partijen, alle niveaus en alle diensten.

> Waarde 'Klantgerichtheid'

Klantgericht zijn betekent uitgaan van de behoeftes en verwachtingen van de klant om het dienstenaanbod van de Controledienst aan te passen, en alles in het werk stellen om er snel en efficiënt aan te beantwoorden. Deze waarde belichaamt het belang om permanent met de andere partijen te dialogeren, wat mogelijk is in het klimaat van vertrouwen en openheid dat we nastreven. Onze interne en externe klanten zijn: de aangeslotenen, de burgers, de politieke besluitvormers, de mutualistische entiteiten en de collega’s (zonder rangorde).

7 ONZE VISIE

De visie drukt de situatie uit die de Controledienst wenst te bereiken.

Onze toekomstvisie met 2021 als mikpunt is:

De CDZ wil:

Een referentiecoördinator van de verschillende controleactoren van de sector zijn om een geïntegreerde, verantwoordelijke en geloofwaardige supervisie te vestigen;

Een werkgever zijn die zijn talenten mobiliseert en ontwikkelt om zich te profileren als performante en moderne organisatie ten dienste van haar klanten.

Een woordje uitleg over onze bijgewerkte visie:

> Coördinator
Dit aspect is nieuw in vergelijking met het vorige strategisch plan. We hebben het sterk naar voren gebracht omdat de Controledienst zich meer als fundamenteel coördinatiepunt tussen de verschillende controleactoren van de sector wil profileren, zonder afbreuk te doen aan de rol en de bevoegdheden van de andere controleactoren.

> Supervisie
De Controledienst blijft uiteraard en vooral een controleorgaan. We willen deze rol behouden in een perspectief van begeleiding en advies.

> Geïntegreerd
Dit nieuwe aspect staat in direct verband met de meer uitgesproken rol van coördinator die de Controledienst wil vervullen. Integratie betekent dat de handeling van alle actoren op elkaar aansluiten en optimaal zijn om een maximale efficiëntie te behalen.

> Verantwoordelijk
Het spreekt vanzelf dat de Controledienst zijn taken volledig vervult. Overigens willen we ook onze proactiviteit bewaren door op de problemen vooruit te lopen.

> Geloofwaardig

We denken dat onze geloofwaardigheid zal worden gewaarborgd door de naleving van de waarden waarin we geloven en in het bijzonder de onpartijdigheid en de klantgerichtheid. Overigens zal dit eveneens bereikt worden door middel van de betrouwbaarheid van onze actie en door ons vermogen om de verantwoordelijkheid van al onze beslissingen op ons te nemen.

> Mobiliseert zijn talenten

De human resources van de Controledienst maken een van zijn sterktes uit. We willen hen blijven mobiliseren en motiveren door hen verantwoordelijk te maken en door een aantrekkelijke werkomgeving te creëren.

> Ontwikkelt zijn talenten

Opdat de human resources van de Controledienst een sterkte zouden blijven, willen we de continue ontwikkeling van hun deskundigheid aanmoedigen.

> Performante organisatie

We wensen dat de Controledienst doeltreffend en efficiënt is in zijn dagelijkse werking. We denken bovendien dat het prestatievermogen het gevolg is van onze investering in onze talenten.

> Modern

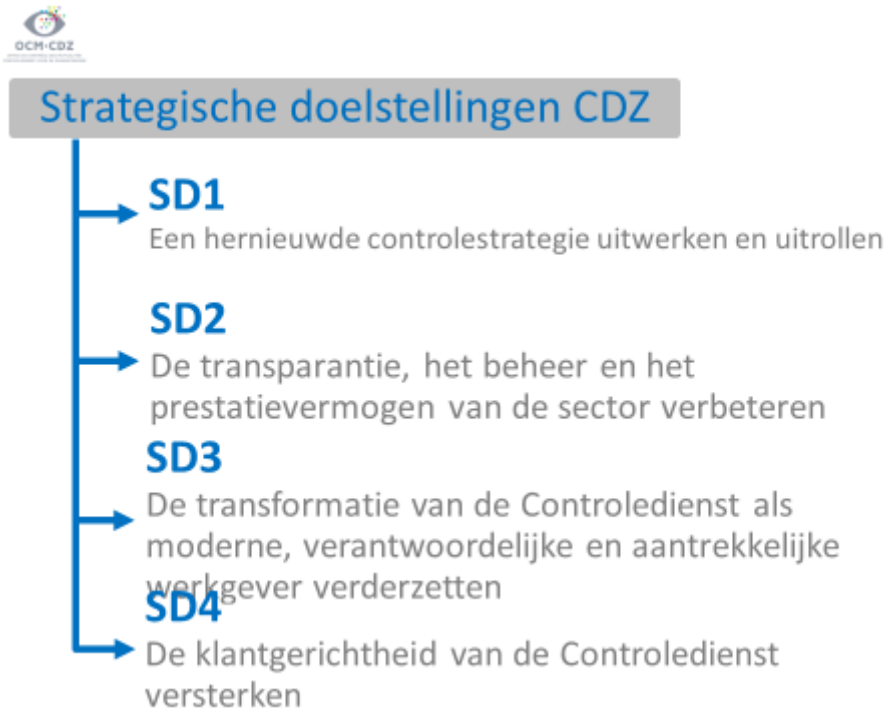
We willen de nodige projecten blijven uitvoeren opdat de Controledienst als een moderne werkgever gezien wordt door zijn personeelsleden maar ook door de potentiële kandidaten.

> Ten dienste van zijn klanten

Het is altijd gevoelig om het woord 'klanten' te gebruiken voor een openbare dienst. We hebben gekozen om dat woord in onze visie op te nemen omdat een openbare dienst een 'dienst' is die bestaat door zijn klanten en de diensten die hij hen aanbiedt.

8 ONZE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Sinds 2015 is de omgeving waarin de Controledienst evolueert veranderd. Bovendien moet vastgesteld worden dat de Controledienst zich al radicaal getransformeerd heeft via de ontplooiing en de uitvoering van het vorige strategisch plan. Van 6 strategische doelstellingen gaan we nu over naar 4. Deze blijven ambitieus en in verhouding tot de uitdagingen die de Controledienst aangaat in de loop van de 3 jaren die het strategisch plan bestrijkt.



Enkele woorden uitleg over onze keuze van de strategische doelstellingen:

► *SD1 – Een hernieuwde controlestrategie uitwerken en uitrollen*

Met het vorige strategisch plan had de Controledienst zich voor de plenaire controles voorzien van een hulpmiddel voor de risicoanalyse en van een geïntegreerd en gedetailleerd controleplan. Met zijn nieuwe strategisch plan wil de Controledienst op deze weg verdergaan en dit indien mogelijk nog versterken. Zijn controlestrategie zal ook concreter worden door de invoering van de gecoördineerde audit en de IT-audit. Het idee is ook om de Controledienst op regionaal niveau in het spel te brengen. Deze strategische doelstelling zal bijkomende middelen en de uitbreiding van onze expertise vragen.

► *SD2 – De transparantie, het beheer en het prestatievermogen van de sector verbeteren*

Als controleorgaan – supervisor van de mutualistische sector – zal de Controledienst op een evidente en duidelijke manier blijven bijdragen aan de continue verbetering van de transparantie, het beheer en het prestatievermogen van de sector. De Controledienst zal het evaluatiesysteem van de beheersprestaties naar een hoger maturiteitsniveau tillen.

► *SD3 – De transformatie van de Controledienst als moderne, verantwoordelijke en aantrekkelijke werkgever verderzetten*

In de loop van het vorige strategisch plan heeft de Controledienst een reeks projecten uitgevoerd die bijgedragen hebben aan de modernisering van zijn werking, aan de verbetering van zijn beheer en aan de invoering van de strategische sturing. In de loop van het huidige strategisch plan zal de Controledienst zijn transformatie verderzetten, met name op digitaal vlak. De Controledienst zal bovendien zijn inspanningen verderzetten om een modern HR-beleid te voeren en zodoende zijn aantrekkelijkheid als werkgever te verbeteren.

► *SD4 – De klantgerichtheid van de Controledienst versterken*

Klantgerichtheid is een van de waarden van de Controledienst. Hij heeft ervoor gekozen om er ook een strategische doelstelling van te maken. Ze zal in functie van de klantensegmenten opgesplitst worden in verschillende strategieën. In vergelijking met het vorige strategisch plan krijgen 2 klantensegmenten meer expliciete aandacht van de Controledienst. Enerzijds de gefedereerde entiteiten en dit rekening houdend met de gevolgen van de zesde staatshervorming. Anderzijds de particulieren/leden, die de Controledienst beter wil informeren en voor wie hij kwaliteitsvolle diensten namens de sector wil bevorderen.

9 ONZE STRATEGIEËN

De strategie toont aan hoe we de 4 nieuwe strategische doelstellingen van de Controledienst hopen te behalen.

Om onze toekomststrategie per klantensegment te concretiseren, gaan we haar beschrijven aan de hand van de volgende koppeling:

- Het in perspectief plaatsen van de bestaande strategie '**AS IS**'. Met andere woorden; wat doet de CDZ momenteel voor dit klantensegment en hoe organiseert hij zich om dat te doen? Deze beschrijving kan gedefinieerd worden als een '**businessmodel**', dat wil zeggen de combinatie van alle items voor een bepaald klantensegment;

- Definiëring van de toekomststrategie '**TO BE**'. Met andere woorden; hoe wil de CDZ een doeltreffend antwoord bieden op de uitdagingen? Wat is het gewenste businessmodel voor elk klantensegment?

De strategische kaart hieronder toont onze **21 strategieën** voor de 3 betreffende jaren. Ze toont ook de samenhang tussen de strategieën en de 7 klantensegmenten enerzijds en de 4 strategische doelstellingen anderzijds.

Strategische doelstellingen CDZ

- SD1. Nieuwe controlestrategie
- SD2. Transparantie - Governance - Prestatievermogen
- SD3. Voorbeeldwerkgever
- SD4. Klantgerichtheid

Klantensegmenten

	Strategieën CDZ	Raad	Overh. min.	Pers.	Klas. Ent.	VMOB's	Fed. Ent.	Part.	CDZ	SD1	SD2	SD3	SD4
S1	Uitwisseling deskundigheid Raad	X											X
S2	Beoordelingswijzen Raad	X											X
S3	Beheersprestaties ontwikkelen		X		X						X		
S4	Verzendingstermijn normatieve teksten		X										X
S5	Ambitieus en aantrekkelijk HR-beleid			X				(X)				X	
S6	Aantrekkelijke en duurzame werkomgeving			X				(X)				X	
S7	Gecoördineerde controlestrategie				X	X				X	X		
S8	Auditexpertise				X	X				X	X		
S9	Transparantie van de sector				X						X		
S10	Governance van de sector				X	X					X		
S11	Kwaliteitsvolle diensten voor de leden				X	X							X
S12	Verbetering dienstverlening van de CDZ				X	X							X
S13	Expertise VMOB-sector consolideren					X				X	X		
S14	Supervisor RMOB's						X			X	X		X
S15	Transparantie RMOB's						X				X		
S16	CDZ als informatiebron profileren							X				(X)	X
S17	Zichtbaarheid CDZ							X				X	X
S18	Digitale transformatie								X			X	
S19	Afstemming opdrachten/middelen								X	X	X		X
S20	Processen consolideren								X			X	
S21	Integratie in Persopoint								X				X

> 9.1 DE RAAD

9.1.1 Strategie 'AS IS'

Tegenover de Raad – de eindverantwoordelijke voor zijn beheer – levert de CDZ de volgende 3 waardeproposities:

- Gecontextualiseerde deskundige **voorstellen** aanbrengen;
- Zijn **expertise** delen;
- De **strategie** van de Controledienst voorbereiden en ontplooien.

Deze waardeproposities worden hoofdzakelijk via nota's en brieven ter beschikking van de Raad gesteld in het kader van zijn zittingen en schriftelijke raadplegingen. Ze dienen ertoe de Raad in staat te stellen om te beslissen over de dossiers die aan hem worden voorgelegd en zodoende zijn tevredenheid over de administratie van de Controledienst te garanderen.

Alle sleutelactiviteiten van de CDZ dragen bij aan de terbeschikkingstelling van deze waardeproposities. Om dit te doen kan de Controledienst steunen op zijn interne expertise en op zijn specifieke 'bestandenlijst' op zijn netwerk.

9.1.2 Strategie 'TO BE'

S1: De uitwisseling van deskundigheid met de Raad versterken

De Controledienst zal via zijn operationele diensten de uitwisseling van deskundigheid met de Raad in de VMOB-sector versterken. Er zullen verklarende nota's over de sector aan hem gericht worden. In het kader van de permanente opvolging van de implementering van Solvency II, zal de Controledienst in functie van de evolutie van deze thematiek ook specifieke nota's aan de Raad richten.
Onder toezicht van de IT-dienst en in nauwe samenwerking met de andere directies zal er een gemeenschappelijke databank 'R - Conseil' in gebruik genomen worden om de beheersing van de interactieve processen met de Raad te verbeteren. Deze databank zal een overzicht bieden van de dossierstroom tussen de Raad en de Controledienst en zal een versterkte opvolging van de uitvoering van de beslissingen van de Raad verzekeren.

S2: De beoordelingswijzen uitbreiden

Met deze strategie zal de Controledienst onderzoeken hoe een technische omgeving kan gecreëerd worden waarin de leden van de Raad op afstand kunnen zetelen (videoconferentie). Als de conclusies van deze analyse positief zijn, zal de technologie geïnstalleerd worden. In de context van de interacties op afstand zal de Controledienst met de Raad de situaties verduidelijken waarin een schriftelijke raadpleging overwogen kan worden.

In functie van de opties die worden weerhouden zal het project voor de invoering van een documentmanagementsysteem (DMS) mogelijk de interactieve processen tussen de Raad en de Controledienst beïnvloeden.

> 9.2 DE OVERHEID (MINISTER)

9.2.1 Strategie 'AS IS'

Ten opzichte van de overheid – de voogdijminister – levert de Controledienst 3 waardeproposities:

- Weldoordachte **voorstellen voor reglementering** die de gewenste impact hebben op de sector;
- Relevante **standpunten en adviezen** die goed gedocumenteerd en overtuigend zijn, uit eigen beweging of op aanvraag;
- Op een proactieve manier een **signaalfunctie** verzekeren wat betreft de vaststellingen die tijdig en objectief ter kennis van de overheid gesteld moeten worden.

Deze waardeproposities worden via de ad hoc communicatiekanalen ter beschikking van de overheid gesteld. De CDZ beoogt reglementeringsvoorstellen voor te leggen die aangenomen en uitgevaardigd kunnen worden. De standpunten, adviezen en 'signalen' van de Controledienst moeten de overheid in staat stellen om beslissingen te nemen en zo bijdragen tot de tevredenheid over de Controledienst.

Alle basisactiviteiten van de Controledienst dragen bij aan de terbeschikkingstelling van de 3 waardeproposities hierboven. Het overleg met de sector en het netwerken zijn twee activiteiten die het voor de Controledienst mogelijk maken om informatie uit het veld efficiënt aan de overheid te bezorgen.
De bronnen waarop de Controledienst een beroep doet in dit businessmodel zijn:

- Zijn interne expertise;
- De opvolging van de regelgeving;
- De opvolging van de actualiteit in de pers (Gopress);
- De resultaten van de controles;
- De databank QPV (Questions Parlementaires/Parlementaire Vragen);
- De opvolging van de klachten en andere nuttige informatie.

Ten slotte moet de Controledienst voor de goede werking van dit businessmodel zijn partnerschappen efficiënt laten werken (Technisch Comité, IBR, FSMA, RIZIV, NBB, gefedereerde entiteiten).

9.2.2 Strategie 'TO BE'

S3:* *De hervorming van de evaluatie van de beheersprestaties volledig ontwikkelen: een rechtvaardige, dynamische en performante evaluatie

Deze strategie staat hier op het niveau van het klantensegment 'overheid' via het project 'evaluatie van de evaluatie'. Aan de hand van dit project, dat volgt op de evaluaties van 2016 en 2017, zal de Controledienst in samenwerking met het RIZIV een verslag opstellen over de toepassing van het nieuwe evaluatiesysteem van de beheersprestaties. De Controledienst zal meer aandacht besteden aan de definiëring van de evaluatieschalen. Hij zal er ook over waken dat de domeinen 'SMART' zijn om een maximale aanvaarding van de sector te garanderen.
De strategie 'S3' zal opnieuw sterk naar voren komen in dit plan wanneer we het klantensegment 'klassieke entiteiten' aansnijden.

S4:* *De verzendingstermijn van de normatieve teksten inkorten

Wat de uitwerking van de normatieve teksten betreft, wil de Controledienst de termijn tussen de beslissing van de Raad en de verzending van de volledige dossiers aan het kabinet inkorten.

Aandachtspunt:
In het kader van de toepassing van het Seed Money, wil de Controledienst, in samenwerking en in overeenstemming met het RIZIV, garanderen dat het bedrag dat afgehouden wordt na de evaluatie wordt toegekend aan projecten die bijdragen aan een betere werking van de VI's.

> 9.3 DE PERSONEELSLEDEN

9.3.1 Strategie 'AS IS'

De waardeproposities die we aanbieden aan al onze personeelsleden zijn enerzijds de terbeschikkingstelling van een **comfortabele en aangepaste werkomgeving** en anderzijds de vorming van de **omstandigheden waarin hun ontwikkeling kan plaatsvinden**.

We stellen deze twee waardeproposities ter beschikking via talrijke aanvullende en gediversifieerde kanalen: ons intranet, e-mails en chat, infosessies en specifieke evenementen, de invoering van ad hoc werkgroepen en ons infoblad 'ZOOM'.

Dankzij het vorige strategisch plan werd de traditionele hiërarchische interactiewijze sterk uitgebreid met andere innoverende manieren: het telewerk, het peterschap bij nieuwkomers, de coaching van het (middle-)management en de aanstelling van vertrouwenspersonen.

Om de waardeproposities aan zijn personeelsleden aan te bieden, gebruikt de Controledienst verschillende sleutelmiddelen die allemaal ontwikkeld en geconsolideerd zijn in de loop van het vorige strategisch plan. Allereerst is er de uitwerking en de ontplooiing van de verschillende plannen

(opleiding, welzijn en werksfeer, en communicatie). Er werden handleidingen opgesteld voor het personeel waarvan de meest representatieve de onthaalgids van de nieuwe medewerkers is. Verder heeft de Controledienst een nieuwe tool in gebruik genomen voor de registratie van de aanwezigheden van het personeel (Smart Time). Ten slotte consulteert de Controledienst de personeelsleden via enquêtes in functie van de verwezenlijking van de verschillende projecten.

Met zijn businessmodel 'Personeelsleden' beoogt de Controledienst drie specifieke doelstellingen: (1) de binding van zijn talenten, (2) hun motivatie en zodoende het globale prestatievermogen van de instelling en (3) het werken in een positieve sfeer.

9.3.2 Strategie 'TO BE'

S5: Een ambitieus en aantrekkelijk HR-beleid ontwikkelen, met name met het oog op de ontwikkeling van de expertise

De formulering van deze strategie is identiek met die in het vorige strategisch plan. Maar de inhoud ervan zal evolueren. In de loop van de volgende strategische cyclus wil de Controledienst zijn reflectie over de nieuwe interne organisatiemethodes en vooral over het telewerk verderzetten. De ontwikkeling van de bevoegdheden van de personeelsleden zal een belangrijke plaats innemen. Bovenop het globale opleidingsplan, zal elke operationele directie haar eigen interne opleidingsplan opstellen. Er zullen daarenboven opleidingen georganiseerd worden over de directies heen. Die zullen bijdragen aan een verbeterde transversaliteit. Rekening houdend met de expliciete link tussen de functiebeschrijvingen en de opleiding (te ontwikkelen bevoegdheden) en met de noodzaak voor de Controledienst om aan te sluiten op de nieuwe federale cartografie, zullen alle functiebeschrijvingen herzien worden.
Het laatste aandachtspunt in deze strategie gaat over een nieuw onderzoek van de geldelijke loopbaan van de personeelsleden van de Controledienst. Dit aandachtspunt komt tegemoet aan een aanbeveling van het Rekenhof.

S6: Aantrekkelijke en duurzame arbeidsvoorwaarden en een aantrekkelijke en duurzame werkomgeving ontwikkelen

Het gaat hier ook om een strategie die is overgenomen uit het vorige strategisch plan en die verdergezet zal worden.
Om de uitdaging van de optimalisatie van de transversaliteit tussen de operationele directies (D1 & D2) aan te gaan, zullen er verschillende projecten geleid worden door de directie algemene zaken en personeel (D3). Het gaat dan over het aanwenden van een intervisieconcept, over het verbeteren van de wederzijdse taalwaardering en het lanceren van een project waarbij collega's elkaars functie leren kennen door met elkaar mee te lopen ('meeloopproject').
In de loop van het volgende strategisch plan engageert de Controledienst zich er ook toe om zijn inspanningen inzake welzijn verder te zetten en te versterken.
Rekening houdend met de omvang van de instelling is het moeilijk om over 'back ups' te beschikken. Om de continuïteit van de dienstverlening te kunnen garanderen, zal de Controledienst evenwel een verwant systeem invoeren.
In het kader van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) zal de Controledienst zijn inspanningen verderzetten via een specifiek project rond milieubeleid.

Aandachtspunt:
Met het vorige strategisch plan heeft de Controledienst nieuwe telefonietechnologie in gebruik genomen (VoIP). Die moet nog meer verankerd worden bij de personeelsleden en indien nodig aangepast worden aan de specifieke noden van bepaalde functies.

> 9.4 DE KLASSIEKE ENTITEITEN

9.4.1 Strategie 'AS IS'

Het businessmodel van de Controledienst ten aanzien van de klassieke mutualistische entiteiten is een zeer solide en substantieel model. De Controledienst biedt 4 waardeproposities aan de klassieke mutualistische entiteiten aan:

- De Controledienst verzekert een proactieve, gepersonaliseerde en vormende **begeleiding** van de entiteiten;
- Hij verzekert een **Level Playing Field** (LPF) tussen de entiteiten;
- Hij draagt bij aan de **geloofwaardigheid** en de **legitimiteit** van de entiteiten;
- De CDZ wil een **rechtvaardige, evenredige en aansporende evaluatie** van de beheersprestaties realiseren.

De kanalen waarlangs de waardeproposities gecommuniceerd en ter beschikking gesteld worden van de 'klassieke' mutualistische sector zijn talrijk en onderling zeer verschillend:

- Een 1ste groep kanalen bestaat in de organisatie van *ontmoetingsplekken* die onderling sterk van aard en samenstelling verschillen (de officiële vergaderingen met het Technisch Comité, de 'gepersonaliseerde' vergaderingen, de werkgroepen en de studiedagen);
- Een 2de groep kanalen beoogt de *geschreven communicatie van het 'push'-type*, of anders gezegd de communicatie van de Controledienst naar de sector. Er maken verschillende specifieke tools deel uit van deze groep: enerzijds de omzendbrieven en de mailings van de Controledienst en anderzijds zijn website en zijn jaarverslag;
- Een 3de groep kanalen beoogt de *communicatie van het 'pull'-type*, of anders gezegd de communicatie die de Controledienst van de sector verlangt. Deze 3de groep omhelst één enkele tool, namelijk de toepassing MutWeb, die het de entiteiten mogelijk maakt om de bijdragetabellen van de aanvullende verzekering aan de Controledienst over te maken en om de jaarrekeningen en de statistische gegevens van de aanvullende en de verplichte verzekering in te voeren;
- De 4de en laatste groep betreft de *incidentele contacten* tussen de CDZ en de entiteiten, vooral via de controles ter plaatse, en andere contacten via e-mail en telefoon.

Alle sleutelactiviteiten (buiten de VMOB's) van de Controledienst, maken de productie en de terbeschikkingstelling mogelijk van de hierboven beschreven waardeproposities. De Controledienst draagt via deze waardeketen bij aan enerzijds de verbetering van het prestatievermogen en de legitimiteit van de mutualistische sector en anderzijds de aansluiting op een rechtvaardige operationele logica.

De Controledienst kan zijn sleutelactiviteiten en bijgevolg zijn waardeproposities enkel realiseren dankzij de sleutelmiddelen die hem ter beschikking staan. Deze sleutelmiddelen zijn van verschillende aard:

- Allereerst zijn er de *basisgegevens en -informatie* met betrekking tot de klassieke mutualistische sector: de gegevens van MutWeb, de gegevens van het RIZIV ('T'), e-Mut (dat momenteel de notulen van de raden van bestuur en van de algemene vergaderingen bevat), de samenwerkingsakkoorden, de revisorale verslagen en de statuten.
- Daarnaast vormt de interne *expertise* van de Controledienst een kostbare bron die zich vertaalt in verschillende vormen zoals de technische nota's die opgesteld worden in het perspectief van de controles op het terrein, de technische nota's voor de Raad, de rechtspraak van de Raad en de checklists om met name de dossiers van statutaire wijzigingen te behandelen.
- Wat specifiek de evaluatie van de beheersprestaties betreft, beschikt de Controledienst over andere bronnen: zijn eigen gegevens ter zake, de gegevens van het RIZIV, van de revisoren en van het KCE en de basistools om de evaluatie tot een goed einde te brengen, namelijk de domeinen en indicatoren enerzijds en de operationele gids anderzijds.

Onze 4 waardeproposities kunnen niet ter beschikking gesteld worden van de sector zonder een efficiënte samenwerking met onze sleutelpartners: de minister, het RIZIV, de revisoren, de landsbonden en de advocaten. Wat de beheersprestaties betreft, halen we ook het KCE aan.

9.4.2 Strategie 'TO BE'

S3: De hervorming van de evaluatie van de beheersprestaties volledig ontwikkelen: een rechtvaardige, dynamische en performante evaluatie

Strategie 3 werd al vermeld in het klantensegment 'overheid' hierboven. Ze is ook van toepassing op het klantensegment van de klassieke entiteiten. Voor hen zal deze strategie een concrete vorm aannemen via bestaande en nieuwe projecten.

Wat de doorlopende projecten betreft, zal de Controledienst zich ertoe verbinden om tijdens de hele duur van het volgende strategisch plan het jaarlijkse proces over de voorbereiding (X - 1) en de ontplooiing (X) van de domeinen en indicatoren in het kader van de evaluatie van de beheersprestaties uit te voeren. Voor 2020 worden 2 potentiële thema's onderzocht (derdebetalers en COSO-ERM), de andere thema's zijn terugkerende thema's.

De nieuwe projecten zijn erop gericht de reeds geschetste strategie volledig te realiseren. Ze draaien rond drie denkpistes. Allereerst zal de Controledienst onderzoeken of het mogelijk is om nieuwe domeinen te implementeren. Het zal enerzijds om een domein met betrekking tot de onterechte betalingen en anderzijds om een domein met betrekking tot de mutualistische verkiezingen gaan. Vervolgens zal de Controledienst nadenken over stimulerende benaderingen. Hij zal met andere woorden de mogelijkheid bekijken om bonussen toe te kennen aan de VI's die meer realiseren dan de doelstelling, rekening houdend met het principe van het 'Seed money'. Tot slot zal de Controledienst in de loop van dit plan de HZIV in zijn evaluatie integreren volgens een aangepaste perimeter.

S7: *Een nieuwe gecoördineerde controlestrategie gebaseerd op de risico's ontplooien*

Allereerst zal de strategie die in de loop van het vorige strategisch plan is gedefinieerd en die het accent wil zetten op het instructieve karakter van de controles van de Controledienst verdergezet worden.

Wat betreft de basis van de controlestrategie voor de financiële directie (D1), zullen de standaardcontroles met betrekking tot de evaluatie van de beheersprestaties uitgevoerd worden. Deze controles worden opgevolgd via indicatoren in de boordtabel van D1. De lopende plenaire controles en de uitgestelde controles zullen afgewerkt worden. Er zal een nieuw thema aangevat worden. De doelstelling van de Controledienst is om een plenaire controle in 1 of 2 jaar af te kunnen ronden in plaats van in 3. Dit doel kan enkel bereikt worden als er meer personeel beschikbaar is (er staat in dit verband een project in het strategisch plan). D1 zal in het kader van zijn controles rekening houden met de verschillende opmerkingen van het Rekenhof.

Wat betreft de basis van de controlestrategie voor de juridische directie (D2), zullen verschillende types controles verdergezet worden. Het gaat om de controle van de conformiteit van de statuten met de wetten en reglementen en van de correcte publicatie ervan op internet. Er zullen ook nieuwe types controles gelanceerd worden. Ze vloeien voort uit een hele reeks nieuwe regels die ingevoerd werden in de loop van het vorige strategisch plan en van andere regels die voortvloeien uit het toekomstpact tussen de voogdijminister en de verzekeringsinstellingen, die waarschijnlijk in werking zullen treden in de loop van het huidige plan (EBP, bepalingscriteria voor de doelpublieken en samenwerkingen met derden, de nieuwe te behalen ledenaantallen om niet te moeten fusioneren, enz.).

Bovenop de basis hierboven, wil de Controledienst zijn controlestrategie hernieuwen door de invoering van de **gecoördineerde audit**. Het hart van dit project heeft als doel de Controledienst als een van de coördinatoren van de globale audit te positioneren. Om dit te bereiken zal dit project bestaan in de invoering van een risicoanalyse die verdeeld wordt tussen de verschillende partners van de Controledienst (IBR – VI's – RIZIV). Dit basisproject zal aangevuld worden met andere 'satelietprojecten'.

- De vastlegging van de documenten die belangrijk zijn met betrekking tot de auditfunctie in de VI's en de invoering van de stroom die daar betrekking op heeft, te situeren in het kader van het concept 'gecoördineerde audit';
- De uitbreiding van de trialogen door het RIZIV erbij te betrekken;
- De versterking van het partnerschap met het IBR, vooral inzake de toegankelijkheid van de werkdossiers van de revisoren.

S8: *De expertise in het domein van de interne en externe audit, de IT-audit en de 'data analytics' ontwikkelen en consolideren.*

Deze strategie ondersteunt de vorige strategie en vult ze aan in de zin dat ze de kiemen van expertise die al bestaan in het domein van de interne audit, de IT-audit en de 'data analytics'[1] ontwikkelt.

[1] Data analytics, afgekort als DA, is een wetenschap die ruwe gegevens onderzoekt met als doel er conclusies uit te trekken. https://www.lebigdata.fr/definition-quest-data-analytics.

Inzake de IT-audit wil de Controledienst een project lanceren dat hem met de inbreng van een externe technische expertise mogelijk zal maken om te controleren of de IT-systemen van de VI's een werking garanderen die is aangepast aan hun opdrachten. Dit project zal natuurlijk ontwikkeld worden in nauwe samenwerking met het RIZIV en de revisoren.

S9: De transparantie van de sector vergroten

Deze strategie en de projecten die eruit worden afgeleid, komen voort uit het vorige strategisch plan. Ze zal voortgezet worden in het kader van het nieuwe strategisch plan van de Controledienst. Een portefeuille van 3 projecten zal zorgen voor de concrete uitwerking van deze strategie.
Om te beginnen zal de beschouwing over de inhoud en de vorm van het eMut-systeem hernomen worden. Vervolgens zal de Controledienst de verwezenlijking van het juridisch kader voor de financiering van derden vanaf de publicatie van de nodige wetswijzigingen nastreven. Dit 2de project integreert voornamelijk de samenwerkingen met derden, de publiciteit en de rapportering. De eerste invoering van de operationalisering van het 3de project met betrekking tot de analytische rapportering is voorzien in 2019. Later zal ook rekening gehouden worden met de zesde staatshervorming.

S10: De governance van de sector verbeteren

Het gaat om een strategie uit het vorige strategisch plan die verdergezet wordt. Alle projecten die uit deze strategie worden afgeleid zijn ook projecten die al lopende zijn en die verlengd zullen worden in het kader van dit plan. Ze zullen allemaal aangestuurd worden door de juridische directie.
Om de governance van de sector te verbeteren, zal het werk van de Controledienst rond twee verschillende werkassen draaien.

De 1ste as zal gaan over het werkingskader van de beheersorganen van de entiteiten. Het reglementaire kader van de vergoedingen die aan de bestuurders en de leden van de algemene vergadering worden toegekend zal verduidelijkt worden. Dit werkterrein beoogt ook de VMOB's. De wet zal ook gewijzigd worden om de raden van bestuur en de auditcomités op het niveau van de klassieke entiteiten te professionaliseren. De regelgeving zal gewijzigd worden om de persoonlijke onverenigbaarheden te definiëren van de personen die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse leiding of die een leidinggevende of directiefunctie hebben in een entiteit aangesloten bij een landsbond.

De 2de werkas zal gaan over de wijziging van de kiesprocedure. Dit project zal niet alleen de klassieke entiteiten betreffen, maar ook de VMOB's.

S11: Kwaliteitsvolle diensten voor de leden bevorderen

Vanuit zijn raadgevende rol aan de overheid en haar werking, wil de Controledienst kwaliteitsvolle diensten voor de leden bevorderen.
Om te beginnen zullen in functie van de instructies die gegeven zullen worden door de beleidscel van de minister 3 projecten die afgeleid zijn uit het toekomstpact met de verzekeringsinstellingen, die een wetswijziging vereisen en die in het vorige strategisch plan waren opgenomen verdergezet worden: de EBP, de vastlegging van de criteria om de doelgroepen op een objectieve manier te

bepalen en de verduidelijking van de criteria voor de erkenning van de zorgverstrekkers en voor de samenwerking met de medisch-sociale instellingen. Voor deze 3 projecten verbindt de Controledienst zich tot het opstellen en het verzenden naar het voogdijkabinet van de voorstellen tot regelgeving.
Daarna zal de Controledienst zijn beschouwing over de wetswijziging inzake sancties verderzetten.
De Controledienst zal ten slotte een aanpassing van de wet voorstellen om bepaalde oneerlijke praktijken te verbieden.

S12: De dienstverlening van de Controledienst ten aanzien van de mutualistische entiteiten verbeteren

De Controledienst blijft bezorgd om zijn dienstenaanbod aan de mutualistische entiteiten constant te verbeteren, of het nu voor de sector van de klassieke entiteiten, de VMOB's of op termijn de RMOB's is.
Er zullen drie heel verschillende projecten plaatsvinden:

- De Controledienst zal de sector eraan herinneren dat het mogelijk is om aanvragen tot een officieus advies in te dienen vóór de algemene vergaderingen. Het idee is om hierover een communicatiecampagne te voeren.
- In het kader van het vorige strategisch plan heeft de Controledienst een nieuwe website in gebruik genomen. In de loop van het nieuwe strategisch plan zal de Controledienst zijn website evalueren. Hij richt zich overigens tot alle externe klantensegmenten van de Controledienst. Dit project zal geleid worden door D3.
- Rekening houdend met het soms 'moeilijk verteerbare' karakter van de betekeningen met betrekking tot de statutaire wijzigingen, zal de juridische directie een vereenvoudigingsproject lanceren.

> 9.5 DE VMOB'S

9.5.1 Strategie 'AS IS'

Het businessmodel van de Controledienst ten opzichte van de verzekeringsmaatschappijen van onderlinge bijstand (VMOB's) is logischerwijs sterk verwant met dat voor de klassieke mutualistische entiteiten.

Om te beginnen zijn de waardeproposities – het hart van het businessmodel – identiek aan die voor de klassieke entiteiten, met uitzondering van de evaluatie van de beheersprestaties. Voor de VMOB's zijn er dus 3, die we hieronder nog eens opsommen:

- De Controledienst verzekert een proactieve, gepersonaliseerde en vormende **begeleiding** van de entiteiten;
- Hij verzekert een **Level Playing Field** (LPF) tussen de gecontroleerde entiteiten en ten opzichte van de andere verzekeringsondernemingen;
- Hij draagt bij aan de **geloofwaardigheid** en de **legitimiteit** van de entiteiten.

De kanalen waarlangs de waardeproposities gecommuniceerd en ter beschikking gesteld worden van de VMOB's zijn dezelfde als voor de klassieke entiteiten. Er zijn evenwel meerdere *verschillen* op te merken binnen de 4 groepen gebruikte kanalen:

- Kanaal 1: de organisatie van ontmoetingsplekken. Het gaat om de officiële vergaderingen met het Technisch Comité, de 'gepersonaliseerde' vergaderingen en de werkgroepen. *Voor de VMOB's organiseert de Controledienst geen studiedagen, maar hij neemt deel aan studiedagen georganiseerd door Mutassur*;
- Kanaal 2: de *geschreven 'push'-communicatie*, of anders gezegd de communicatie van de Controledienst naar de sector. Dit kanaal beoogt de mededelingen, de mailings, de website van de Controledienst en zijn jaarverslag. *Voor de VMOB's verspreidt de Controledienst geen omzendbrieven maar wel mededelingen, die de concrete verwachtingen van de Controledienst met betrekking tot bepaalde thema's preciseren*;
- Kanaal 3: de *'pull'-communicatie*, of anders gezegd de communicatie die de Controledienst van de sector verlangt. *Voor de VMOB's is de situatie sterk anders voor zover de Controledienst enerzijds op 1 beveiligd platvorm beheerd door de Nationale Bank, namelijk OneGate (kwantitatieve verslagen), en anderzijds op het e-mailsysteem eCorporate (kwalitatieve documenten) steunt. Deze systemen maken het de VMOB's als aangever mogelijk om de voorziene periodieke rapporteringen in te dienen*.
- Kanaal 4: de *incidentele contacten* tussen de CDZ en de VMOB's, met name via de controles ter plaatse, en andere contacten via e-mail en telefoon.

Slechts 5 van de 8 sleutelactiviteiten (zie hoofdstuk 5) van de Controledienst zijn van toepassing op de VMOB's: erkennen (nr. 1), statutaire wijzigingen controleren (nr. 3), financiële controle (nr. 4), adviseren (nr. 7) en informeren (nr. 8). Waardeproposities en sleutelactiviteiten beogen de verbetering van de legitimiteit van de VMOB-sector en hun werking in een rechtvaardige logica.

Qua sleutelmiddelen rekent de Controledienst vooral op zijn expertise. De Controledienst is van mening dat OneGate en eCorporate ook sleutelmiddelen zijn.

Om de beschrijving van het 'VMOB-businessmodel' af te sluiten, wijzen we op onze sleutelpartners specifiek voor de VMOB's waarmee de Controledienst intensief samenwerkt:

- De Nationale Bank van België;
- De FSMA;
- De Ombudsman van de verzekeringen;
- De FOD Economie;
- Mutassur.

9.5.2 Strategie 'TO BE'

S7: Een nieuwe gecoördineerde controlestrategie gebaseerd op de risico's ontplooien

Deze transversale strategie is van toepassing op de klassieke entiteiten en de VMOB's. Ze maakt het mogelijk om de controleactiviteiten van de Controledienst ten opzichte van hen te concretiseren.

De basis van de controlestrategie voor de financiële directie (D1) zal rond 3 assen draaien: de analyse van de vergoedingen van de verzekeringstussenpersonen, de verderzetting van de plenaire controles en de diepgaande analyse van de eCorporatedocumenten (zie strategie S13 hieronder).

De basis van de controlestrategie van de juridische directie (D2) zal zich ook vertalen in de vorm van 3 types controles die verdergezet moeten worden: de conformiteit van de statuten met de wetten en reglementen, de goedkeuring van de aanstelling van revisoren en de erkenning van de compliance officers.
De Controledienst zal tot slot een dialogensysteem met de revisoren lanceren. Hij zal minstens 1 jaarlijks gesprek organiseren met elke revisor.

S8: *De expertise in het domein van de interne en externe audit, de IT-audit en de 'data analytics' ontwikkelen en consolideren.*

Deze strategie, die gedeeld wordt met de klassieke mutualistische entiteiten, ondersteunt de controlestrategie en vult ze aan. Wat de VMOB's betreft, is het doel identiek, namelijk de kiemen van expertise die al bestaan in het domein van de interne audit, de IT-audit en de 'data analytics'[1] ontwikkelen.

S10: *De governance van de sector verbeteren*

Ook hier gaat het om een transversale strategie van toepassing op zowel de klassieke entiteiten als de VMOB's.

Deze strategie beoogt meer in het bijzonder de juridische directie (D2) doorheen 2 projecten inzake controle en 2 projecten inzake reglementering.
De Controledienst verbindt zich er via D2 toe om nieuwe aspecten van governance te controleren. Die zullen gedefinieerd worden na de analyse van de regelgeving. Hij zal de naleving van de principes 'fit and proper' controleren voor de huidige bestuurders van de VMOB's en hij zal de controle voorbereiden voor de kandidaat-bestuurders in het perspectief van de verkiezingen van 2022.
Rechtstreeks daaraan gekoppeld zal de Controledienst de kiesprocedure wijzigen om de 'fit and proper'-controles te voorzien alvorens er wordt overgegaan tot de stemming.
Tijdens de opstelling van het reglementaire kader dat de vergoedingen van de bestuurders en de leden van de AV regelt, zal de Controledienst rekening houden met de specificiteiten van de VMOB-sector.
De Controledienst zal ten slotte zijn werk verderzetten om bij te dragen aan de professionalisering van de raad van bestuur van de VMOB's.

S11: *Kwaliteitsvolle diensten voor de leden bevorderen*

Deze strategie is ook van toepassing op de klassieke entiteiten en op de VMOB's.

Zoals hierboven vermeld werd, is het project over de herziening van het reglementaire kader over de sancties van toepassing op de klassieke entiteiten en op de VMOB's. Voor deze laatste is het doel om dezelfde sanctiemogelijkheden aan de Controledienst te geven als die waarover de FSMA en de NBB beschikken.

[1] Data analytics, afgekort als DA, is een wetenschap die ruwe gegevens onderzoekt met als doel er conclusies uit te trekken. https://www.lebigdata.fr/definition-quest-data-analytics.

Het nieuwe project over het verbod op de oneerlijke praktijken beoogt ook de VMOB's. Daarom zal de Controledienst erover waken om een coherent systeem tussen de twee sectoren te garanderen.

Om kwaliteitsvolle diensten voor de leden te bevorderen, zullen er twee controleprojecten nagestreefd worden. Enerzijds de controles in het kader van de VMOB-opleidingen en de opleidingen van de verantwoordelijken voor de distributie. De controle-inspanning zal trouwens groter zijn gezien het pas ingevoerde systeem. In die context zal de Controledienst nadenken over de invoering van een efficiënt opvolgsysteem. Anderzijds gaat het 2de project over de controlestrategie in de MiFID-thematiek.

S12: De dienstverlening van de Controledienst ten aanzien van de mutualistische entiteiten verbeteren

Deze strategie is gemeenschappelijk voor de klassieke entiteiten en de VMOB's. Het is evident dat de verbetering van het dienstenaanbod van de Controledienst van toepassing is op alle soorten entiteiten. Van de 3 voornoemde projecten voor de klassieke entiteiten met betrekking tot deze strategie, zijn er 2 van toepassing op de VMOB's. Het gaat om de volgende projecten:

- De VMOB's zullen natuurlijk betrokken zijn bij de evaluatie van de nieuwe website van de Controledienst (project van D3).
- Het project voor de vereenvoudiging van de betekeningen met betrekking tot de statutaire wijzigingen beoogt ook de VMOB-sector.

S13: De expertise in de VMOB-sector consolideren

De consolidatie van de expertise van de Controledienst in het domein van de VMOB's zal verdergezet worden aan de hand van 2 bestaande projecten. Het ene beoogt de verderzetting van de begeleiding van de VMOB's en de mobilisering van zijn expertise, vooral via mededelingen en mailings om de instructies van de NBB en de FSMA aan te passen aan de specificiteiten van de sector. Het andere project zal gaan over het verhoogde gebruik van de informatie die ontvangen wordt via eCorporate.

> 9.6 DE GEFEDEREERDE ENTITEITEN

9.6.1 Strategie 'AS IS'

Het businessmodel van de Controledienst tegenover de gefedereerde entiteiten is een model in ontwikkeling dat een meer vaste vorm zal aannemen in de loop van de volgende jaren.

Vandaag biedt de Controledienst 2 waardeproposities aan de gefedereerde entiteiten aan:

- De terbeschikkingstelling van een **expertise** om te helpen bij de invoering van het kader van de regionale mutualistische systemen, waarbij overtolligheden en zones die niet gedekt worden in vergelijking met het federale kader vermeden worden;

- De progressieve uitvoering van de **controles** en **activiteiten** inzake rapportering.

Het focuspunt van de Controledienst tegenover de gefedereerde entiteiten is om een harmonieuze controle te garanderen.

Uitgaande van zijn expertise als een van de sleutelmiddelen, stelt de Controledienst deze 2 waardeproposities ter beschikking van de gefedereerde entiteiten via de werkgroepen en de bilaterale contacten.

Afgezien van de raadgevende activiteiten, moeten de sleutelactiviteiten die toelaten om de waardeproposities te leveren nog overeengekomen worden met de gefedereerde entiteiten al naargelang de te sluiten overeenkomsten.

9.6.2 Strategie 'TO BE'

Met het klantensegment van de gefedereerde entiteiten doen 2 nieuwe strategieën hun intrede in de strategische kaart van de Controledienst.

S14: De rol van de CDZ als supervisor van de RMOB's organiseren

Deze strategie zal bestaan uit twee nieuwe projecten in de loop van het nieuwe strategisch plan.
Het 1ste project heeft als doel om de Controledienst tegenover de regionale maatschappijen van onderlinge bijstand (RMOB's) te plaatsen inzake controle. De Controledienst verbindt zich ertoe om eerst de verwachtingen van de gefedereerde entiteiten te identificeren en af te bakenen en zal ze daarna in overeenkomsten gieten met zijn regionale partners (AViQ, Iriscare en VAZG).
Dit project sluit aan op de projecten voor het meten van de werklast om er de nodige mankracht uit af te leiden.
Het 2de project zal gaan over de herziening van de financieringswijze van de Controledienst na de zesde staatshervorming. Het doel van de Controledienst is om de eerste (forfaitaire) bijdrage vanaf 2021 te ontvangen. Los daarvan zal de Controledienst de mogelijkheid onderzoeken om een analytische verdeling van zijn werkingskosten te realiseren ter vervanging van het huidige forfaitaire systeem.

S15: De transparantie van de RMOB's verzekeren

Deze nieuwe strategie is de tegenhanger van de reeds bestaande strategie met betrekking tot de klassieke entiteiten en de VMOB's.
Ze zal in 2 projecten uitmonden. Enerzijds een verder te zetten project waarvan het doel zal zijn om een boekhoudplan en het schema van de jaarrekeningen voor de RMOB's op te stellen. Die zullen daarna geïntegreerd worden in MutWeb. Anderzijds een nieuw project in aansluiting op het vorige met als doel de geconsolideerde jaarrekeningen per regio van de RMOB's op de website van de Controledienst te publiceren.

> 9.7 DE PARTICULIEREN

9.7.1 Strategie 'AS IS'

De Controledienst is natuurlijk een supervisor van de mutualistische sector. Hij komt voornamelijk indirect in contact met de leden via de activiteiten die hij voor de sector uitvoert. Dat neemt niet weg dat de Controledienst ook een instelling is ten dienste van het publiek en met name van de particulieren. De Controledienst beschouwt hen ook als een klantensegment.

De waardeproposities die de Controledienst wenst aan te bieden aan de particulieren zijn:

- Bijdragen aan hun **vertrouwen** in het systeem;
- Hen **individuele hulp** op maat bieden (vragen en klachten);
- Bijdragen aan de **transparantie** en aan een **beter begrip** van het systeem.

Deze waardeproposities hebben duidelijk als doel om een toegenomen vertrouwen te scheppen bij de particulieren. Ze beogen ook tegemoet te komen aan hun eisen tegenover de Controledienst.

Om in contact te treden met de particulieren gebruikt de Controledienst 2 types kanalen: enerzijds de '**push**'**-kanalen** waarmee de Controledienst informatie verspreidt (de website van de Controledienst en vooral zijn 'FAQ's', zijn jaarverslag en zijn antwoorden op parlementaire vragen) en anderzijds de **bilaterale contacten** via de gebruikelijke wegen (bezoekers op de zetel van de Controledienst, brieven, telefoon en e-mail).

Alle sleutelactiviteiten van de Controledienst dragen rechtstreeks of onrechtstreeks bij aan de vermelde waardeproposities. Daarbij wordt de activiteit 'informeren', die de Controledienst vanaf nu als een sleutelactiviteit beschouwt, in perspectief geplaatst. En ook de klachtenbehandeling is vermeldenswaardig.

De sleutelmiddelen waarop de Controledienst een beroep kan doen om de waardeproposities te kunnen leveren aan de particulieren werden overigens al vermeld, namelijk voor de klassieke entiteiten en de VMOB's. De Controledienst is daarentegen van mening dat de websites van de entiteiten ook een van de sleutelmiddelen zijn.

Om de beschrijving van het 'businessmodel particulieren' af te sluiten, vermelden we nog dat onze partners hier ook hun plaats hebben. Wat betreft het klantensegment 'particulieren', onderhoudt de Controledienst samenwerkingsrelaties met de Ombudsman van de verzekeringen.

9.7.2 Strategie 'TO BE'

Voor het klantensegment 'particulieren' heeft de Controledienst 2 nieuwe strategieën gedefinieerd: enerzijds de Controledienst als informatiebron profileren en anderzijds zijn zichtbaarheid in het mutualistische landschap garanderen.

S16: *De Controledienst als (directe of indirecte) informatiebron profileren bij de leden*

Deze 1ste strategie maakt het mogelijk om consistentie te geven aan de nieuwe sleutelactiviteit 'informeren'.

Er worden twee bestaande projecten verdergezet. Het eerste project over de versoepeling van de discretieplicht beoogt de opstelling van een tekst die de uitwisseling van informatie tussen partners mogelijk maakt, met een onderscheid tussen de VP en de AV. Voor de VP zal de Controledienst rekening houden met de zesde staatshervorming en meer in het bijzonder met de uitwisselingen van informatie met zijn nieuwe regionale partners.
Het tweede project over het juridische kader van de financiering van derden werd al vermeld voor het klantensegment 'klassieke entiteiten'. De Controledienst zal rekening houden met de transparantie die gegarandeerd moet worden tegenover de particulieren, vooral via de websites van de entiteiten.

De controledienst beschouwt de websites van de klassieke entiteiten als een van de sleutelmiddelen. Daarom zal hij op die websites steunen voor een nieuw project om verschillende informatie te verspreiden naar de particulieren toe. De toekomstige mutualistische verkiezingen van 2022 vormen een kans om de burgerparticipatie in de werking van de klassieke entiteiten te verhogen. De Controledienst verbindt zich ertoe om hierover een nieuw project te lanceren. De Controledienst zal tot slot sleutelinformatie (jaarrekeningen goedgekeurd door de AV) over de VP publiceren op zijn website.

S17: *Een voldoende zichtbaarheid van de CDZ garanderen*

Om gekend te zijn en erkend te worden door het grote publiek, heeft de Controledienst al verschillende media ontwikkeld (vernieuwde website en jaarverslag). Hij wil op die weg verdergaan door andere communicatiekanalen te gebruiken die de zichtbaarheid kunnen verhogen. Het project voor de informatiefolder over de CDZ zal verdergezet worden. Er zal nagedacht moeten worden over de reikwijdte en de inhoud ervan. Er zal een nieuw project gelanceerd worden om echt inhoud te geven aan de reeds bestaande professionele LinkedInpagina van de CDZ.

> 9.8 DE CDZ

Strikt genomen is de Controledienst zelf geen klantensegment aangezien hij de 'leverancier' is. Toch moeten verschillende strategieën en projecten waarvan het doel eerder intern en transversaal is, door alle andere businessmodellen heen, opgenomen kunnen worden in dit plan. Dat is het doel van dit laatste deel.

S18: *De digitale transformatie van de Controledienst voorbereiden en aanvatten*

Deze strategie draait rond 3 werkassen die overeenkomen met 3 groepen projecten. De 1ste groep projecten heeft als doel de beveiliging van de IT-omgeving te verbeteren. De 2de groep projecten gaat over het opstarten van initiatieven en IT-tools om de ergonomie van de gebruikers te

verbeteren. De 3de groep bestaat uit projecten met betrekking tot de ontwikkeling en ingebruikname van databanken.

As 1: **Beveiliging** van de IT-omgeving. Deze as omvat 3 bestaande projecten. In de loop van dit strategisch plan wil de Controledienst kunnen beschikken over een operationeel Disaster Recovery Plan (DRP). Het actieplan dat is afgeleid uit de IT-audit die werd uitgevoerd tijdens de vorige cyclus zal verder uitgevoerd worden. Het laatste project heeft betrekking op het conformeren van de Controledienst met de AVG.

As 2: verbetering van de **computerergonomie**. Met deze werkas wil de Controledienst de reorganisatie van zijn server en de opkuis van de documenten nastreven. Het volgende luik zal gaan over de implementatie van Exchange, dat een betere integratie in de MS Office Suite mogelijk zal maken. Het laatste luik beoogt de samensmelting van twee reeds bestaande projecten (DMS – Archivering en Sharepoint) die niet gevorderd waren in de loop van het vorige strategisch plan. Met dit hernieuwde project wil de Controledienst een of meerdere beveiligde stromen verwezenlijken.

As 3: **databank.** De databanken ter ondersteuning van de behandelingsprocessen van de statutaire wijzigingen voor klassieke entiteiten ('S'), een lopend project, en voor VMOB's ('A'), een aan te vatten project, zullen ontwikkeld en in gebruik genomen worden. In de loop van dit plan wil de Controledienst 2 andere nieuwe databanken ontwikkelen; de ene voor rechtspraak (inventaris), en dit voor zover de voorafgaande analyse doorslaggevend is, en de andere voor de processen van de controles ter plaatse op basis van een reeds bestaand model. In de loop van dit plan zal de Controledienst zich ertoe verbinden om de programma's ETAC (bijdragetabellen) en EGUS (jaarrekeningen en statistieken), die geïntegreerd zijn in MutWeb, op te volgen. Voor EGUS is de eerste ingebruikname door de sector voorzien in 2019.

S19: De afstemming van de opdrachten en de middelen garanderen

Het gaat om een strategie ter ondersteuning van de andere operationele strategieën. De Controledienst wil een meetinstrument voor de werklast uitwerken en invoeren. Dit nieuwe project zal als basis dienen om de noden qua personeel preciezer te definiëren en het personeelsbestand zodoende in overeenstemming te brengen met de (nieuwe) opdrachten van de Controledienst.
Er bestaat al een mechanisme voor de registratie van de werktijd binnen de financiële directie (D1). Het idee is om het ook binnen de juridische directie in te voeren (D2).

S20: De processen consolideren

Deze strategie bestaat er enerzijds in om de reeds tijdens het vorige strategisch plan aangevangen beschrijving van de IT-procedures af te werken en anderzijds om de cockpits van de directies D2 en D3 effectief te gaan gebruiken.

S21: Integratie in Persopoint

Deze laatste strategie komt overeen met een enkel project waarvan het objectief is om de Controledienst te integreren in Persopoint, het secretariaat voor personeels- en loonadministratie van de federale overheid.

10 ONZE STRATEGIEËN VERTAALD IN PROJECTEN

In het vorige hoofdstuk hebben we onze strategieën omschreven. Deze omschrijving verwijst vaak naar de specifieke projecten die uit deze strategieën zijn afgeleid en die het mogelijk zullen maken om ze te realiseren.

Alle projecten zijn gegroepeerd in een ***projectenportefeuille*** die bijna 100 projecten telt, **88** om precies te zijn. We hebben ***42 nieuwe projecten*** gedefinieerd, terwijl de overige projecten overgenomen zijn uit het vorige strategisch plan.

In deze projectenportefeuille hebben we de elementen aangegeven die nodig zijn om de projectenportefeuille te vertalen naar jaarlijkse operationele plannen die per directie worden opgesteld.

11 UITVOERING VAN HET STRATEGISCH PLAN

Ons strategisch plan is een permanent richtpunt om al onze acties in de loop van de 3 volgende jaren op te richten.

In navolging van het vorige strategisch plan, zal het jaarlijks (eind X - 1, begin jaar X) in een **operationeel plan (POP)** gegoten worden, dat de projecten en doelstellingen voor het komende jaar bevat. Naar aanleiding hiervan zullen het operationele plan en de begroting op elkaar afgestemd worden. Het POP zal op zijn beurt een referentie zijn om de **individuele doelstellingen** voor elke medewerker van de Controledienst te bepalen. Op die manier zal de verdeling van de doelstellingen volledig uitgevoerd worden.

Om een efficiënte invoering mogelijk te maken en om de nodige aanpassingen door te voeren, zullen er concrete tussentijdse termijnen vastgelegd worden in de loop van het jaar. Dit impliceert een **regelmatige opvolging** in de loop van het jaar en een **jaarlijkse evaluatie** op het einde van het jaar (de **beheerscyclus**). De Controledienst zal deze werkmethode blijven toepassen voor het huidige plan.

Tijdens de jaarlijkse evaluatie zal het strategisch plan aangepast worden indien nodig, met name om rekening te houden met de onvoorziene nieuwigheden. Vooral de verschillende maatregelen die voortvloeien uit het regeerakkoord en uit de diverse beleidsnota's van de minister zijn al of zullen indien nodig het voorwerp zijn van een aanpassing van ons strategisch plan.

* * * * * * * *

GLOSSARIUM

AV	Aanvullende verzekering
AViQ	Agence pour une Vie de Qualité
COSO-ERM	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management (referentiekader voor interne controle)
D1	Financiële, boekhoudkundige en actuariële dienst van de CDZ
D2	Juridische dienst van de CDZ
D3	Dienst algemene zaken en personeel van de CDZ
DMS	Documentmanagementsysteem
EBP	Evidence-based practice
eCorporate	Naar analogie met het elektronische platform van de NBB, gebruikt de CDZ deze term voor het indienen via e-mail van de niet-kwantitatieve rapporteringen bij de CDZ door de VMOB's
eMut	Toekomstige tegenhanger van eCorporate voor de andere mutualistische entiteiten dan de VMOB's
FOD	Federale overheidsdienst
FSMA	Financial Services and Markets Authority – Autoriteit voor Financiële Diensten en Markten
GDPR	General Data Protection Regulation – algemene verordening gegevensbescherming
HZIV	Hulpkas voor Ziekte -en Invaliditeitsverzekering
IBR	Instituut van de Bedrijfsrevisoren
Iriscare	Bicommunautaire instelling van openbaar nut
KB	Koninklijk besluit
KCE	Federaal kenniscentrum voor de gezondheidszorg
KPI	Key performance indicator – kritieke prestatie-indicatoren
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive – richtlijn betreffende de markten voor financiële instrumenten
Mutassur	Beroepsvereniging van mutualistische verzekeraars en hun verzekeringstussenpersonen
NBB	Nationale Bank van België
RIZIV	Rijksinstituut voor ziekte- en invaliditeitsverzekering
RMOB	Regionale maatschappij van onderlinge bijstand
SMART	Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch, Tijdsgebonden
SWOT	Strengths/Sterktes, Weaknesses/Zwaktes, Opportunities/Opportuniteiten, Threats/Bedreigingen
VAZG	Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid
VI	Verzekeringsinstelling
VMOB	Verzekeringsmaatschappij van onderlinge bijstand
VoIP	Voice over IP – IP-telefonie
VP	Verplichte verzekering