



**OCM-CDZ**

OFFICE DE CONTRÔLE DES MUTUALITÉS  
CONTROLEDIENST VOOR DE ZIEKENFONDSEN

# Strategisch plan 2023– 2026

*“Een geïntegreerd en gecoördineerd toezicht op  
de mutualistische sector verzekeren”*

*Synthetische versie (goedgekeurd door de Raad in zijn zitting van 27 januari 2023)*

## INHOUD

<b>1</b>	<b>INLEIDING .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>UITWERKINGSCONCEPT .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>ANALYSE VAN DE OMGEVING .....</b>	<b>7</b>
> 3.1	BELANGRIJKSTE VERWEZENLIJINGEN VAN HET TWEEDE STRATEGISCH PLAN .....	7
3.1.1	<i>Financiële, boekhoudkundige en actuariële dienst [D1]</i> .....	7
3.1.2	<i>Juridische dienst [D2]</i> .....	8
3.1.3	<i>Dienst algemene zaken en personeel [D3]</i> .....	8
3.1.4	<i>IT-dienst</i> .....	9
> 3.2	DE BELANGHEBBENDE PARTIJEN VAN DE CONTROLEDIENST .....	9
<b>4</b>	<b>HET STRATEGISCH KADER VAN DE CONTROLEDIENST .....</b>	<b>11</b>
> 4.1	DE MISSION STATEMENT VAN DE CONTROLEDIENST .....	11
> 4.2	DE WAARDEN VAN DE CONTROLEDIENST.....	13
> 4.3	DE TOEKOMSTVISIE VAN DE CONTROLEDIENST .....	15
<b>5</b>	<b>DE STRATEGISCHE ASSEN VAN DE CONTROLEDIENST .....</b>	<b>17</b>
<b>6</b>	<b>DE STRATEGIEËN VAN DE CONTROLEDIENST .....</b>	<b>19</b>
> 6.1	WERKSTRATEGIEËN .....	20
> 6.2	ONTWIKKELINGSSTRATEGIEËN VAN DE ORGANISATIE .....	23
<b>7</b>	<b>AFKORTINGEN.....</b>	<b>26</b>

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

# 1 INLEIDING

Sinds 2015 heeft de Controledienst voor de ziekenfondsen (CDZ) een strategische planningsaanpak. Na 2 strategische plannen, de eerste voor de periode van 2015 - 2018 en de tweede voor de periode van 2019 - 2021, gevolgd door een aanhangsel van een jaar (2022), is hier ons strategisch plan 3.0.

Tijdens de twee eerste strategische plannen heeft de Controledienst gewerkt aan de volgende prioritaire zwaartepunten:

- De planning en de uitvoering van zijn controlestrategie organiseren;
- De naleving van het 'level playing field' tussen de verzekeringsmaatschappijen van onderlinge bijstand (VMOB's) en de verzekeringsondernemingen onder toezicht van andere toezichthouders verzekeren;
- Aan de verbetering van de transparantie, het beheer en het prestatievermogen van de sector bijdragen;
- De werking en de governance van de Controledienst moderniseren;
- De Controledienst als verantwoordelijke, moderne en aantrekkelijke werkgever ontwikkelen ;
- De kwaliteit van de dienst van de Controledienst voor zijn belanghebbende partijen versterken;
- De externe communicatie van de Controledienst moderniseren.

We geloven dat we met deze twee eerste plannen erin zijn geslaagd om de Controledienst duidelijk in een veranderend mutualistisch landschap te herpositioneren. We geloven ook erin geslaagd te zijn om onze organisatie naar een hoger maturiteitsniveau te brengen, zowel op het vlak van zijn opdrachten als op het vlak van zijn interne werking.

In de volgende jaren zitten er uitdagingen en kansen voor de Controledienst aan te komen. Door een vernieuwde strategie en door de vorige acties voort te zetten bereidt de Controledienst zich hierop voor.

Met deze derde versie denken we dus het globale traject waarvoor we ons de laatste jaren hebben ingezet goed te kunnen voortzetten en tegelijkertijd onze organisatie laten groeien.

Aan het eind van dit plan zal de Controledienst zijn positie op zijn bevoegdheidsgebieden hebben versterkt en een meer geïntegreerde en gecoördineerde controlestrategie hebben ontwikkeld, in overleg met de andere toezichthouders van de mutualistische entiteiten.

We hopen dat u bij het lezen van dit document een duidelijk en nauwkeurig beeld krijgt van de acties die de Controledienst wil verwezenlijken in de komende jaren om zijn doelen te behalen.

In mijn naam en die van de diensthoofden wens ik jullie een aangename ontdekking!

Laurent Guinotte  
Administrateur-generaal

## 2 UITWERKINGSCONCEPT

We beschrijven hieronder kort de werkmethode die we hebben gevolgd om dit strategisch plan uit te werken. Deze beschrijving lijkt nuttig aangezien de hoofdstukken van ons plan voorgesteld worden door te steunen op de verschillende stappen van de methode en de resultaten ervan.

Het schema hieronder toont de sleutelementen van onze werkmethode.



Onze **opdracht** vermeldt onze bestaansreden. Hij legt uit waarom onze instelling bestaat. De opdracht preciseert enerzijds de impact/ invloed die we willen hebben op de mutualistische sector en anderzijds hoe we dat willen bereiken met onze sleutelactiviteiten.

In het begin van onze huidige opdracht zijn onze strategische bedenkingen vooral gebaseerd op een **analyse** van onze **omgeving**. Die is gebaseerd op 4 reflectie-assen. In de eerste plaats willen we de balans opmaken over onze belangrijkste resultaten van het tweede strategisch plan (2019 - 2021) en zijn aanhangsel (2022). In de tweede plaats hebben we de balans opnieuw opgemaakt over het overzicht van belanghebbende partijen (cf. punt 3.2) waarbinnen we ons bevinden en zijn we met hen samengekomen om te weten wat hun toekomstvisie is over de sector en over de rol van de Controledienst in het bijzonder. In de derde plaats zijn we met een zelfevaluatie begonnen o.b.v. het SWOT-model<sup>1</sup>. We wilden er

<sup>1</sup> SWOT: Strengths (S) – sterktes, Weaknesses (W) – zwaktes, Opportunities (O) – opportuniteiten, Threats (T) – bedreigingen.

een voldoende uitgebreide basis aan toevoegen. Zo werd een SWOT-analyse ontwikkeld binnen elke directie van de Controledienst alsook op het niveau van de uitgebreide directie van de Controledienst, waaronder het middle-management. In de vierde plaats hebben we de belangrijkste risico's voor de Controledienst voor de komende jaren bepaald.

Dankzij onze omgevingsanalyse hebben we onze **prioriteiten** kunnen bepalen, of met andere woorden hebben we kunnen bepalen wat onze werkgebieden voor dit plan zijn. Vervolgens hebben we in dat deel van onze bedenkingen onze **toekomstvisie** kunnen herbepalen, die de focus van alle prioriteiten is en die uitdrukt wat we willen worden in de ogen van onze belanghebbende partijen.

De volgende stappen tonen hoe we onze visie denken te bereiken, door onze globale aanpak te preciseren en door ze af te gaan van het breedste naar het meest precieze, met andere woorden door eerst onze **strategische assen** te definiëren en ze vervolgens om te zetten in **strategieën** en ze in fine te concretiseren naar een portefeuille van projecten.

## 3 ANALYSE VAN DE OMGEVING

Alvorens ‘oplossingen’ te voorzien, is het nodig om tot een ‘diagnose’ over te gaan, die bestaat uit een omgevingsanalyse die is gebaseerd op 4 assen:

- Eerst en vooral hebben we de belangrijkste verwezenlijkingen van het tweede strategisch plan in perspectief gesteld.
- Vervolgens hebben we de belanghebbende partijen die deel uitmaken van onze omgeving geraadpleegd.
- Op basis daarvan werden de hoofdzakelijke risico's geïdentificeerd.
- In fine, geven we een overzicht van de prioriteiten van dit plan, gebaseerd op de 3 voorgaande elementen.

### > 3.1 BELANGRIJKSTE VERWEZENLIJINGEN VAN HET TWEEDE STRATEGISCH PLAN

#### 3.1.1 Financiële, boekhoudkundige en actuariële dienst [D1]

- Door de dialogen met de VMOB's en hun revisoren kan de coördinatie nog verbeterd worden dankzij de directe contacten die ze mogelijk maken.
- Dankzij de tweezijdige [OCM - Sector] en driezijdige [OCM - Sector - Revisoren] gesprekken kunnen de documenten m.b.t. de interne audit namelijk besproken worden.
- De toepassing MutWeb werkt op een volledige en stabiele manier. De jaarrekeningen van de regionale maatschappijen van onderlinge bijstand (RMOB's) zijn erin opgenomen.
- Met het oog op een toegenomen transparantie van de entiteiten werden verschillende documenten over de auditfunctie ('eAudit') geanalyseerd.
- In dezelfde context werd een transversale analyse van die documenten opgestart.
- Alle inspecteurs en controleurs werden opgeleid voor de interne audit bij het Instituut van de Interne Auditoren (IIA).
- In het kader van de beheersprestaties van de verzekeringsinstellingen (VI's) werd het domein 'derdebetalers', dat een consequente uitgavenpost vertegenwoordigt voor de gezondheidszorg en dat voorafgaand door de bedrijfsrevisoren werd geëvalueerd, na een testfase geïnternaliseerd.
- Met de ondersteuning van een externe verstreker werd een vragenlijst over de audit van de IT-functie uitgewerkt.
- In het kader van de invoering van de evaluatie van beheersprestaties van de RMOB's, heeft de Controledienst Iriscare hulp aangeboden.
- De procedures werden uitgevoerd om vervanging van de gepensioneerde directeur in te vullen.
- In samenwerking met de sector heeft de Controledienst de invoering van een gemeenschappelijke risicoanalyse gestart.

### 3.1.2 Juridische dienst [D2]

- Een ingrijpende wijziging van de wet van 6 augustus 1990 werd uitgevoerd, onder andere om het Toekomstpact uit te voeren, de mutualistische sector te versterken, de controlemogelijkheden van de landsbonden (LB) op hun aangesloten entiteiten te verhogen, de regels over de werking van de raad van bestuur aan te passen en de transparantie tegenover het publiek te verhogen. In dat kader werden verschillende uitvoeringsbesluiten ook opgesteld.
- Een grotere polyvalentie van de juristen werd ingevoerd (VMOB's vs mutualistische entiteiten die geen verzekeringsproducten kunnen aanbieden).
- De samenwerking met de toezichthouders (FSMA en NBB) van de andere verzekeringsondernemingen dan de VMOB's en het vervolg van de evolutie van de wetgeving en de reglementering inzake verzekeringen werd opgevolgd. In het kader van de uitwerking van enkele van die teksten werd het advies van de Controledienst gevraagd en verstrekt.
- Naar aanleiding van de mutualistische verkiezingen van 2022 werd de vereiste deskundigheid en betrouwbaarheid gecontroleerd bij de (kandidaat-)bestuurders en de leden van het directiecomité of, eventueel, de personen die deel uitmaken van de effectieve leiding binnen de VMOB's.
- Een begeleiding van de sector werd zekergesteld in het kader van verschillende fusies van ziekenfondsen en van omzettingen van maatschappijen van onderlinge bijstand in regionale maatschappijen van onderlinge bijstand die plaatsvonden tijdens de periode van het strategisch plan.
- Er werd een inspanning geleverd om de beslissingen over de statutaire wijzigingen van de klassieke entiteiten leesbaarder te maken.
- Een eerste verwezenlijking van eMut werd geconcretiseerd aan het einde van de periode van het strategisch plan. Met deze evolutieve databank (DB) kan de Controledienst zich onder andere beter informeren over de beslissingen die zijn genomen door de beheersorganen van de gecontroleerde entiteiten.
- Alle juristen en de juridisch deskundige werden opgeleid voor de interne audit bij het IIA.
- De basissen van een reorganisatie van de dienst werden opgericht in het vooruitzicht van een betere werking rekening houdend met de groeiende diversiteit van de opdrachten van de Controledienst.

### 3.1.3 Dienst algemene zaken en personeel [D3]

- De integratie van de Controledienst in PersoPoint.
- De invoering en permanente opvolging van het uitgebreide telewerk.
- De verwezenlijking van verschillende handelingen in het kader van de implementering van de GDPR (o.a. aanstelling van een functionaris voor gegevensbescherming (DPO), behandelingsregister, uitgevoerde 'data protection impact analysis', analyse van de aanbevelingen van de Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid (KSZ), ...).

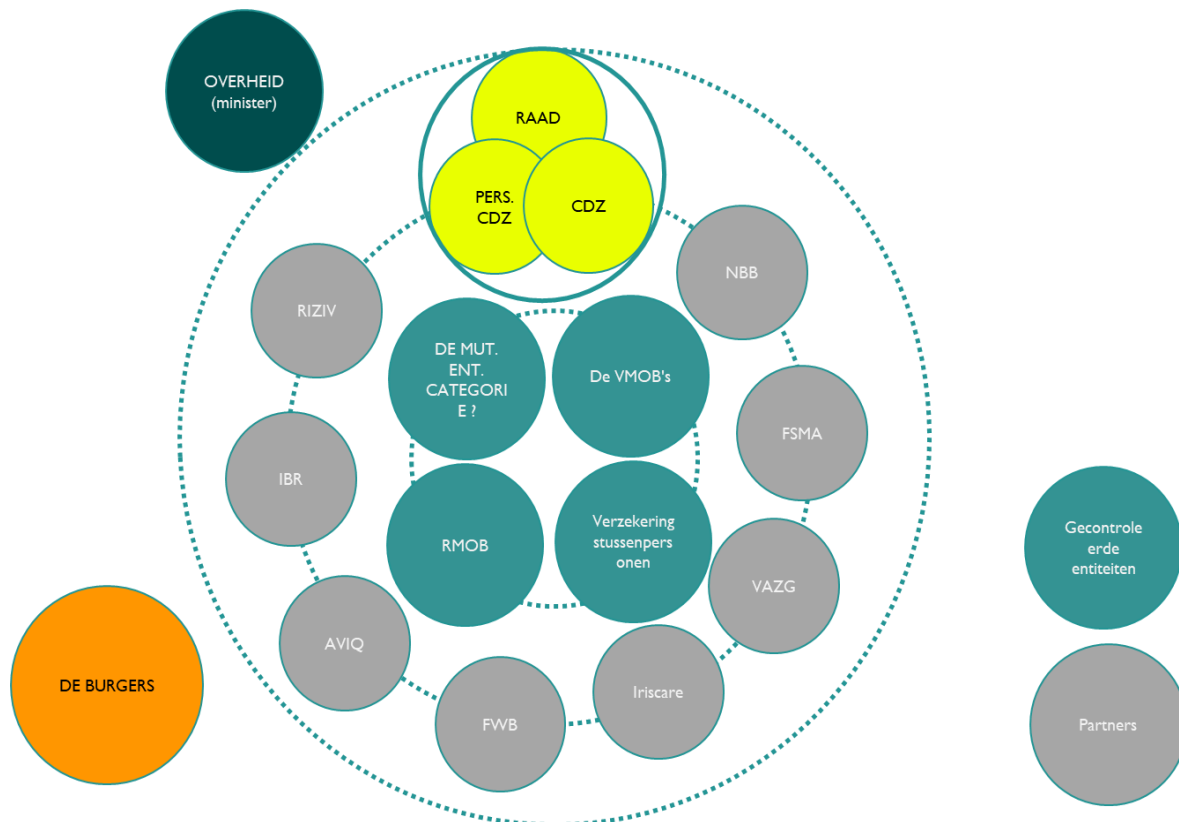


### 3.1.4 IT-dienst

- De digitalisering van meerdere beroeps- of ondersteuningsprocessen werd doorgevoerd (de dossiers voor de Raad, de post, bestelbonnen, facturen, ...).
- De implementatie van M365, en met name de migratie van de mailserver, heeft gezorgd voor de invoering van een geïntegreerde werkwijze tussen de verschillende platformen en dus voor de mobiliteit.
- De infrastructuur en de software werden geïnstalleerd om een hybride werkwijze (kantoor en telewerk) mogelijk te maken.
- Belangrijke handelingen werden uitgevoerd om de IT-veiligheid, en vooral de replicatie van de IT-infrastructuur in een datacenter te verhogen.
- Er werden veel handelingen uitgevoerd om de IT-infrastructuur (omvorming van het netwerk) te optimaliseren, in het bijzonder op het vlak van de servers.

## > 3.2 DE BELANGHEBBENDE PARTIJEN VAN DE CONTOLEDIENST

Het schema hieronder toont de wereld waarin de Controledienst evolueert.



De gecontroleerde entiteiten worden vertegenwoordigd in het midden van het schema. We onderscheiden vier categorieën van gecontroleerde entiteiten: (1) de klassieke mutualistische entiteiten, (2) de verzekeringsmaatschappijen van onderlinge bijstand (VMOB), (3) de regionale maatschappijen van onderlinge bijstand (RMOB) en (4) de verzekeringstussenpersonen.

Bovenaan de cirkel hebben we de Raad geplaatst die het bestuursorgaan van de Controledienst is, alsook onze voogdijminister. We wilden ook de personeelsleden van de Controledienst vermelden die de arbeidskrachten vormen.

Uiteindelijk kan de Controledienst zijn opdrachten alleen efficiënt uitvoeren door rekening te houden met de opdrachten en handelingen die worden uitgevoerd door zijn partners:

- Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering (INAMI);
- De Nationale Bank van België (BNB);
- De Autoriteit voor Financiële diensten en Markten (FSMA);
- Het Instituut van de Bedrijfsrevisoren (IBR);
- L'Agence pour une vie de qualité (AVIQ) ;
- De Franse Gemeenschap (FWB);
- Iriscare;
- Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid (VAZG).

In fine werken alle voormelde actoren voor de burgers om hun kwaliteitsdiensten aan te bieden.

## 4 HET STRATEGISCH KADER VAN DE CONTROLEDIENST

Het strategisch kader van de Controledienst bestaat in (1) zijn **opdracht** (zijn *'mission statement'*), (2) zijn **waarden** en (3) zijn **toekomstvisie**.



### > 4.1 DE MISSION STATEMENT VAN DE CONTROLEDIENST

Onze 'mission statement' beschrijft onze **bestaansreden**.

#### ***We willen***

Bijdragen aan de vorming van de regelgeving<sup>1</sup> en waken over de naleving ervan, door de mutualistische entiteiten<sup>2</sup> en door de sector in zijn geheel<sup>3</sup>, op boekhoudkundig, administratief en financieel gebied 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.

<sup>1</sup> Met regelgeving bedoelen we het geheel van wettelijke en reglementaire bepalingen alsook de algemene principes.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> "In zijn geheel" beoogt met name de financiële stromen naar de entiteiten waarmee een samenwerkingsakkoord is gesloten en die een financiering of een betoelaging van een mutualistische entiteit genieten.

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<sup>1</sup> en de revisoren<sup>2</sup>, 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 (aanvullende verzekering (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's);
4. Het **controleren** van de financiële, boekhoudkundige, administratieve en juridische werking van de mutualistische entiteiten (verplichte verzekering (VP), AV en VMOB's) en van de verzekeringstussenpersonen;
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, van de gecontroleerde entiteiten, van de administraties en van 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 **informer**en over de werking van het mutualistische systeem.

Ons 'mission statement' werd niet aangepast m.b.t. de twee vorige strategische plannen.

---

<sup>1</sup> Deze erkenning heeft noch op de HZIV, noch op de Kas der geneeskundige verzorging van HR Rail betrekking.

<sup>2</sup> Deze erkenning heeft geen betrekking op de revisoren van de VMOB's.

## > 4.2 DE WAARDEN VAN DE CONTROLEDIENST

Onze waarden drukken uit waarin we geloven. Ze maken een belangrijk deel uit van onze organisatiecultuur. Onze waarden zijn onze referenties voor onze dagelijkse handelingen.



De uitwerking van het huidige plan gaf de gelegenheid om onze waarden en het belang van elk van die waarden te herzien. Zo wilden we onze waarde van professionaliteit het sterkst benadrukken.

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, kunnen niet alleen de gecontroleerde entiteiten, maar ook collega's gelijk behandeld worden. Onpartijdigheid bestaat uit een subjectieve (het gevoel hebben onpartijdig te zijn) en objectieve (als zodanig worden beschouwd) onpartijdigheid.

> *Waarde 'Resultaatgerichtheid'*

Deze waarde geeft aan dat we er alles aan willen doen om de doelen te bereiken die we onszelf opleggen. Het verwijst ook naar ons doorzettingsvermogen om aan de verwezenlijking van onze opdrachten te werken. Overigens zet het ons aan om steeds de beste oplossing en organisatie na te streven om onze doelen te behalen.

> *Waarde 'Integriteit'*

Als personeelslid van een onafhankelijke toezichthouder van de publieke sector moet elk personeelslid onberispelijk zijn in de uitoefening van zijn functie. Het is voor ons belangrijk dat we zowel de gecontroleerde entiteiten als onze collega's altijd behandelen met eerlijkheid, 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 'Professionalisme'*

Deze waarde vult onze resultaatgerichtheid aan want ze benadrukt ons verantwoordelijkheidsgevoel om hoogwaardige resultaten af te leveren, met name door rekening te houden met de standpunten van alle belanghebbende partijen, steeds op een efficiënte manier. Professioneel zijn betekent ook voor ons dat er blijk wordt gegeven van striktheid en vertrouwelijkheid alsook dat een hoog deskundigheidsniveau wordt behouden.

## > 4.3 DE TOEKOMSTVISIE VAN DE CONTROLEDIENST

De visie vertelt hoe we onze organisatie zien evolueren in de loop van de volgende jaren. Ze omvat een belangrijk punt voor onze dagelijkse handelingen maar vooral voor alle verbeterings- of innoveringsprojecten die we willen uitvoeren.

Gelet op de aanzienlijke vooruitgang die we hebben geboekt en op de evolutie van onze omgeving, wilden we onze visie als volgt aanpassen:



Een woordje uitleg over onze bijgewerkte visie:

### > *Supervisie*

Als toezichthouder staat de toezichthoudende rol van de Controledienst centraal. Dat sluit een begeleidende-rol niet uit.

### > *Geïntegreerd*

Het kenmerk geïntegreerd betekent dat de handelingen van alle actoren gecoördineerd zijn en elkaar aanvullen om een maximale efficiëntie te behalen. Dat impliceert overigens een regelmatige overleg, uitwisseling en verdeling van de verantwoordelijkheden op het niveau van de controletema's en over de risicoanalyse in het bijzonder.

### > *Professioneel*

Naast het feit dat het een van onze waarden is (cf. 4.2), denken we dat professioneel zijn betekent dat een handeling doeltreffend en efficiënt wordt uitgevoerd. Om dat te doen, streven we de gestructureerde planning van onze handelingen na, alsook de opvolging van de goede uitvoering ervan en de verslaggeving aan de Raad. We beogen ook een kwaliteitshandeling door gestandaardiseerde procedures toe te passen en voortdurend te verbeteren.

### > *Ontwikkeling van de agenten en hun deskundigheid*

De human resources van de Controledienst zijn een van onze belangrijkste sterktes. Investeren in de voortdurende deskundighedsontwikkeling van agenten is een grote uitdaging voor ons, want enerzijds komt dat overeen met ons doel van professionalisme, en anderzijds is dat een stimulans van motivatie, zoals autonomisering dat ook zal zijn.

### > *Performante organisatie*

De prestatie van onze werking komt enerzijds voort uit de efficiënte uitvoering van onze basisopdrachten (sleutelactiviteiten) en anderzijds uit de goede uitvoering van de ontwikkelingsprojecten van onze organisatie. Dit zijnde, moet het nastreven van prestatie ten alle tijde gebeuren met respect voor het welzijn van de agenten.

### > *Modern*

De modernisering van de Controledienst wordt nagestreefd om mee te groeien met de technologische evoluties, de werkorganisatorische evoluties en de evoluties van duurzame ontwikkeling. Op die manier willen we een zo aantrekkelijk mogelijke werkomgeving zijn.



## 5 DE STRATEGISCHE ASSEN VAN DE CONTROLEDIENST

De basis van onze globale aanpak wordt eerst en vooral bepaald door onze strategische assen. Ze vormen een eerste stap naar onze toekomstvisie die tegelijk rekening houdt met onze opdracht.

Voor dit derde strategisch plan hebben we de volgende 4 strategische assen aangenomen:



Hieronder beschrijven we de krachtlijnen van deze 4 prioritaire werkassen in het kader van dit strategisch plan.

**As 1**  
Geïntegreerde, gecoördineerde, en 'risk based' controlestrategie

Tijdens dit strategisch plan zullen we een belangrijke plaats blijven geven aan het overleg met onze sleutelpartners (RIZIV, NBB, FSMA) en andere actieve toezichhouders in onze bevoegdheidsdomeinen (de bedrijfsrevisoren en de mutualistische entiteiten als verantwoordelijken voor respectievelijk de externe en interne controle).

Onze controleactiviteiten zullen gebaseerd zijn op een geïntegreerd controleplan, met andere woorden op een planning die rekening houdt met:

- de controle-opdrachten die moeten uitgevoerd worden door de Controledienst of door zijn controlepartners (RIZIV, de bedrijfsrevisoren en de interne-auditdiensten van de entiteiten zelf);

- de essentiële controles en de ‘risk based’ controles. Daarvoor zullen we rekening houden met enerzijds de evolutie van onze bewegingsruimte en anderzijds met de bijwerking van onze in 2016 uitgevoerde risico-analyse.

Overigens zal de ontwikkeling van een controlestrategie m.b.t. de interne audit van de mutualistische entiteiten, voortgezet worden. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van de strategie van de Controledienst inzake IT-audit.

#### As 2

‘Transparantie,  
governance en prestatie  
van de sector’

De transparantie, de governance en de prestatie van de sector zullen drie prioritaire aandachtsdomeinen blijven.

De Controledienst zal er eerst via zijn opdracht van voorbereiding van wettelijke en reglementaire teksten aan werken, en ook via zijn mededelingen met de sector. De erkenningsprocedures en de samenwerking met de derden zullen namelijk een aandachtspunt zijn. De controlestrategie van de Controledienst zal logischerwijs een andere belangrijk middel zijn om meer transparantie en een betere governance van de sector te bereiken. De Controledienst zal erover waken dat de verplichtingen van de indiening van de documenten en informatie van de mutualistische entiteiten nageleefd worden. Daarover zullen we ook onderzoeken of er toegang is tot andere nuttige informatiebronnen. Uiteindelijk zal een mechanisme van verscheidenheid van domeinen (veranderend in de tijd) bestudeerd worden, terwijl er steeds gelet wordt op de prestatie van de sector via beheersprestatiecontroles.

#### As 3

‘Moderne en  
aantrekkelijke werkgever’

De laatste jaren heeft de Controledienst geen probleem ondervonden bij het behouden van zijn talenten. We hebben evenwel een echt probleem met aantrekkelijkheid opgemerkt. Om geen talent te verliezen, om de aantrekkelijkheid van de Controledienst te verbeteren en om het welzijn van de agenten te behouden, worden verschillende handelingen uitgevoerd. Er

zal nagedacht worden over het geldelijke statuut. De voortdurende opleiding, vooral inzake interne audit, zal een aandachtspunt blijven. Uiteindelijk maakt de invoering van een middle management binnen de juridische dienst het mogelijk om die 3e strategische as te verwezenlijken.

#### As 4

‘Moderne en efficiënte  
organisatie’

Die strategische as beoogt meerdere verschillende doelgroepen. Er zal nagedacht worden over andere praktische controlemodaliteiten. Wat de interne werking van de CDZ betreft zal de interne structuur van de informatie voortgezet worden. De IT-beveiliging, de GDPR-compliance en de ontwikkeling van een

Disaster Recovery Plan (DRP) zullen prioriteit blijven tijdens het huidige strategisch plan. De Controledienst zal zich buigen over de definiëring van indicatoren (KPI's) die de efficiëntie van zijn handeling meten.

## 6 DE STRATEGIEËN VAN DE CONTROLEDIENST

Onze strategieën geven aan hoe we onze 4 strategische assen willen bereiken.

Ze zijn rechtstreeks geïnspireerd door de prioriteiten die wij hebben geïdentificeerd en vormen het aanknopingspunt voor onze portefeuille van projecten.

We hebben **4 werkstrategieën** gedefinieerd, met rechtstreekse betrekking tot onze sleutelactiviteiten, en **4 strategieën voor de ontwikkeling van onze organisatie**, m.b.t. onze ondersteunings- en managementprocessen.

De tabel hieronder toont de logische link die we hebben gelegd tussen onze strategieën enerzijds en onze strategische assen anderzijds. Onze 4 strategische assen, onze 8 strategieën en de logische link vormen onze strategische kaart.

### Strategische kaart CDZ SP 3.0

#### Strategie-assen [AS] CDZ

*AS 1: Risk based*  
*AS 2: Transparantie / Governance / Prestatie*  
*AS 3: Moderne en aantrekkelijke werkgever*  
*AS 4: Professionele en efficiënte organisatie*

Strategieën CDZ		AS1	AS2	AS3	AS4
<b>WERKSTRATEGIEËN</b>					
<b>S1</b>	<i>Gecoördineerde, geïntegreerde en 'risk based' controlestrategie</i>	x			
<b>S2</b>	<i>Controlesysteem van de geoptimaliseerde beheersprestaties</i>		x		
<b>S3</b>	<i>Voortdurende uitwerking van het normatieve kader dat noodzakelijk is voor de transparantie en de governance</i>		x		
<b>S4</b>	<i>Verwerving, beheer en optimale structurering van informatie</i>		x		
<b>ONTWIKKELINGSSTRATEGIEËN VAN DE ORGANISATIE</b>					
<b>S5</b>	<i>Verantwoordelijke en ondersteunende interne structuur</i>			x	x
<b>S6</b>	<i>Ontwikkeling van de controlebevoegdheden ('kennis en know-how')</i>			x	x
<b>S7</b>	<i>De veiligheid van de werking en de continuïteit van de dienst waarborgen</i>				x
<b>S8</b>	<i>Aantrekkelijkheid van de Controledienst en welzijn op het werk</i>			x	

## > 6.1 WERKSTRATEGIEËN

### S1

#### *Gecoördineerde, geïntegreerde en 'risk based' controlestrategie*

De uitwerking, de invoering en de opvolging van een geïntegreerd en gecoördineerd controleplan is al een essentiële strategie van het vorig strategisch plan. De niet-recurrente controles worden eveneens bepaald op basis van een risicoanalyse. In het kader van het huidige plan zullen de inspanningen in die richting worden voortgezet en versterkt, en de 'risk based' aanpak zal worden veralgemeend.

Dit controleplan zal zich dus uitspreken over 4 werkassen en 3 richtlijnen.

De 4 beoogde werkassen zijn:

- 1) De noodzakelijke en terugkerende controles, namelijk de controles die worden uitgevoerd in het kader van de evaluatie van beheersprestaties van de federale verplichte verzekering (FVP) en de RVP en de behandeling van de statutaire wijzigingen.
- 2) De controles m.b.t. de verplichte informatiestromen en vooral de informatie en documenten over de eAudit, eCorporate, OneGate, revisorale verslagen, eMut, Fit & Proper, MutWeb, 'T'-documenten.
- 3) De controles die zijn afgeleid van de risicoanalyse.
- 4) De specifieke controles naast de risicoanalyse. Voor die as wordt vooral rekening gehouden met de volgende controlevoorwerpen: de zitpenningen van de leden van de beheersorganen, de samenwerking met de derden en de naleving van de aanbevelingen die zijn afgeleid van de transversale analyse van de eAudit-documenten.

Om het voormelde controleplan uit te denken houdt de Controledienst rekening met de 3 volgende richtlijnen:

- 1) De keuze van een transversale of individuele controleaanpak op het niveau van de gecontroleerde entiteiten in functie van de risicoanalyse.
- 2) Het gebruik van de vrijgemaakte tijd als gevolg van fusies en andere optimaliseringshandelingen.
- 3) De maximalisering van het gebruik van de beschikbare gegevens (eMut, eAudit, eCorporate).

Meerdere projecten zullen voortgezet of opgestart worden om de efficiëntie van het geïntegreerd en 'Risk based' controleplan te ondersteunen en te versterken, met name door de intensivering van de coördinatie tussen de andere controleactoren. De tweezijdige (VI's - CDZ) en driezijdige (VI's - CDZ - IBR) gesprekken, die een van de pijlers van ons controlebeleid vormen, zullen voortgezet worden. Het overleg met de sector zal voortgezet worden om een gemeenschappelijk audituniversum tot stand te brengen. De transversale analyse van de documenten m.b.t. de auditfunctie zal concreet worden tijdens de

aanbevelingen aan de sector. In fine zal de risicoanalyse van 2016 up-to-date gebracht worden.

In het kader van zijn globale controlestrategie zal de Controledienst ook aan de verwachte aanpassingen werken. Enerzijds de integratie van een bijkomstig luik m.b.t. de IT-kosten in het kader van zijn analytische rapportering aan het RIZIV. Anderzijds de actualisering van zijn omzendbrief m.b.t. de revisorale verslagen 'Art. 57' en de uitwerking van 2 andere omzendbrieven die respectievelijk over de revisorale verslagen 'samenwerking met derden' en verdeling van de gemeenschappelijke werkingskosten' gaan.

In fine zal de Controledienst de begeleiding van de sector in het kader van Solvency II voortzetten.

## S2

### *Controlesysteem van de geoptimaliseerde beheersprestaties*

Onze controle-opdracht in het kader van het evaluatiesysteem van de beheersprestaties van de VI's is essentieel en vertegenwoordigt een aanzienlijk aandeel in het geïntegreerd controleplan.

Wat die basisopdracht betreft, zal de Controledienst zijn project m.b.t. de 'ITGC'-vragenlijst (IT General Controls) voortzetten en afwerken.

Overigens zal de Controledienst tijdens het huidige plan meerdere nieuwe projecten opstarten die de optimalisering van het systeem beogen. Zo zal de evaluatie van de beheersprestaties dankzij de internaliseringsprojecten van het 'COSO-ERM'- en 'subrogatoire betalingen' domeinen goed uitgevoerd kunnen worden zonder tussenkomst van de revisoren. Overigens zal de Controledienst, rekening houdend met het reeds bestaande veranderlijkheidsbeginsel (uitwisseling in de tijd) van het domein 'klachtenbehandeling', bekijken of het mogelijk is dat een dergelijke veranderlijkheid kan worden geïntroduceerd voor andere domeinen. Om zijn onderzoek uit te voeren zal de Controledienst rekening houden met het risico inzake het kwaliteitsverlies van de beheersprestaties van de VI's alsook met de invloed op zijn werklust.

Uiteindelijk zal de Controledienst aan de integratie van bijkomende vragen in het kader van de 'COSO-ERM'-vragenlijst werken

## S3

### *Voortdurende uitwerking van het normatieve kader dat noodzakelijk is voor de transparantie en de governance van de sector*

Deze derde werkstrategie gaat over een andere opdracht die ook noodzakelijk is en die erin bestaat om een normatief kader uit te werken en aan te passen die de transparantie van de sector garandeert en een optimale governance daarvan invoert.

De uitwerking van het normatief kader wordt vertaald in 4 terugkomende werkassen:

- 1) Het opstellen van (wijzigingen van) wetteksten;
- 2) Het opstellen van (wijzigingen van) koninklijke besluiten (KB) en ministeriële besluiten;
- 3) Het opstellen van omzendbrieven en mededelingen;
- 4) De opvolging van de evolutie en de deelname aan de evolutie van andere wetgevingen en regelgevingen, met andere woorden, het normatief kader aangestuurd door derden.

De herstructurering van de revisorale verslagen die hierboven al werd vermeld in strategie 1 staat ook in deze strategie. Dat is ook het geval voor de samenwerking met de derden die eerst voorwerp zal uitmaken van een omzendbrief alvorens opgenomen te worden in de controleactiviteiten. Voordien zal het betroffen KB afgewerkt worden. Overigens zal de Controledienst met de sector werken aan het KB m.b.t. de beleggingen en zal hij de besprekingen over de toekomst van het voorhuwelijks sparen begeleiden. We moeten ook het KB op het governancecharter en de deontologische code van de LB opmerken.

In het kader van de opvolging van de evolutie van de reglementaire normen die door andere instanties of organismen worden uitgevoerd, zal de Controledienst op de volgende onderwerpen letten:

- 1) De manier waarop de afwikkelingsautoriteit van besluit voor de VMOB's wordt ingevoerd (in overleg met de NBB);
- 2) De 'Digital Operational Resilience Act - 'DORA' (in overleg met de NBB en de FSMA);
- 3) De taxonomie van de duurzame financiering (in overleg met de NBB en de FSMA).

Uiteindelijk zal de Controledienst bij het huidige plan een nieuw project lanceren over de voorbereiding van het wetboek van de mutualistische entiteiten

## **S4**

### *Verwerving, beheer en optimale structurering van informatie*

Voor een controle-organisme zijn het beheer en de structurering van de informatie belangrijke factoren voor het bedenken en invoeren van een efficiënte controlestrategie. Over dat belangrijk punt gaat deze vierde werkstrategie die uit 4 luiken zal bestaan:

Het eerste luik betreft de interne opslag van informatie. De Controledienst zal daarvoor de consolidatie van de servers en de databanken opvolgen.

Het tweede luik zal over de ontwikkeling en de bijwerking van MutWeb gaan. Met deze software kunnen jaarrekeningen, statistieken en bijdragetabellen verzameld worden.

Het derde luik is gericht op de verbetering van de interactie met de Raad, met name wat betreft de mechanismen voor het opstellen, voorstellen en bespreken van nota's.

Het vierde luik beoogt de verwerving van nieuwe informatiebronnen. De Controledienst legt zich toe op de organisatie van de voorwaarden om de DB ‘mandatarissen’ van EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) te raadplegen in functie van de gewenste positionering. Overigens zal de Controledienst, onder voorbehoud van zijn goedkeuring, stappen ondernemen voor de Ombudsman van de verzekeringen om een eventuele verandering van informatie met hem te organiseren.

## > 6.2 ONTWIKKELINGSSTRATEGIEËN VAN DE ORGANISATIE

### S5

#### *Verantwoordelijke en ondersteunende interne structuur*

Om tegemoet te komen aan de eerste ontwikkelingsstrategie van de interne organisatie van de Controledienst zal elke directie een project uitrollen.

Wat D1 betreft, zal D1 rekening houdend met de wensen van de inspecteurs en controleurs een gestructureerd en efficiënt intervisiemechanisme uitwerken en invoeren.

Binnen D2 zal een innovatief project in werking worden gesteld door de invoering van een middle-management (directeurs A3). Dit project zal verschillende facetten omvatten, vooral de aanwerving van directeurs en de vervanging van gepromoveerde juristen. Daarna volgt het ontwerpen en concretiseren van interne organisationele maatregelen die afgeleid zijn van die verandering.

In fine zal D3 de uitwerking van de functiebeschrijvingen op niveau A3 en andere niveaus opvolgen.

### S6

#### *Ontwikkeling van de controlebevoegdheden ('kennis en know-how')*

Het nastreven van de ontwikkeling van de deskundigheid van de Controledienst blijft een belangrijke interne strategie want dat staat direct in verband met de relevantie en de kwaliteit van onze opdrachten.

D1 en D2 werken een jaarlijks opleidingsplan uit en voeren het uit. Deze plannen houden rekening met de volgende prioritaire handelingen:

- De mogelijkheid om de opleiding te volgen om een certificaat CIA (Certified Internal Auditor) van het IIA te verkrijgen [D1 + D2];
- De organisatie van de basisopleiding in interne audit (IIA) voor alle nieuwe agenten [D1 + D2];

- De mogelijkheid om in functie van de noden andere opleidingen te volgen bij het ICCI (informatiecentrum voor het bedrijfsrevisoraat) en het IIA [D1 + D2];
- De deelname aan externe specifieke juridische opleidingen [D2];
- De organisatie van nuttige interne opleidingen [D1 + D2].

In het kader van het voormelde 'ITGC'-project, zal de Controledienst overigens waken over de uitvoering van de overdracht van bevoegdheden in IT-audit van de externe verstrekker aan meerdere agenten.

Uiteindelijk zal een innovatief en specifiek project geïmplementeerd worden om de 'NWOW' (New Way of Working) van de controles te organiseren. Over de volgende dingen wordt nagedacht, die eventueel worden uitgevoerd:

- De organisatie van de controles ter plaatse of op afstand;
- Rekening houden met een beurtsysteem bij de inspecteurs;
- Per twee werken (D1/D1 - D1/D2);
- Het huidige en toekomstige gebruik van de software audit - data analytics.

## S7

### *De veiligheid van de werking en de continuïteit van de dienst waarborgen*

Veiligheid en continuïteit van de dienst zijn blijvende bezorgdheden voor alle publieke diensten. De Controledienst zet zich hier resoluut voor in.

Het eerste luik van deze strategie gaat over meerdere projecten die de Controledienst willen wapenen tegen verschillende bedreigingen en die de Controledienst zijn activiteiten wil laten verderzetten als er iets zou voorvallen. De Controledienst blijft gepaste en IT-veiligheidsgerelateerde beschermingsmaatregelen nemen. Daarom zal een nieuw It-veiligheidsaudit geprogrammeerd worden. De Controledienst zal de ontwikkeling en implementatie van een DRS (Data Recovery Services) / DRP (Disaster Recovery Plan) voortzetten. Tijdens het eerste plan zal een test van de hervatting van de activiteit met name uitgevoerd en geëvalueerd worden.

Het tweede werkluk beoogt de beveiliging van de interne werking en gaat over de actualisering en de invoering van de werkprocedures. De behandelingsprocedure van de statutaire wijzigingen van de klassieke entiteiten zal onderzocht en verbeterd worden want ondanks het feit dat dit niet nieuw is voor de Controledienst, maken zijn seizoensgebonden karakter en de meerdere actoren het soms moeilijk die te beheersen. Andere procedures worden opgericht of maken voorwerp uit van een actualisering.

Het nastreven van een invoering van de GDPR blijft een belangrijk punt. Om dat juist te doen, wordt de Controledienst ondersteund door SMALS. Dit project is het derde luik en zal voortgezet worden om een maximale compliance te bereiken.



Het voorlaatste en vierde luik bestaat erin om na te denken over de indicatoren (KPI's), die het mogelijk maken om de efficiëntie van de handelingen van de Controledienst te evalueren, en ze eventueel in te zetten.

Het vijfde en laatste deel valt samen met het ontwerp van hervorming van het KB die de verdeling van de werkingskosten van de Controledienst over de verschillende mutualistische entiteiten bepaalt, waarin de RMOB's alsook een dimensie 'werklast' zal staan.

## S8

### *Aantrekkelijkheid van de Controledienst en welzijn op het werk*

Deze achtste strategie draait rond 3 luiken.

De Controledienst wil een doeltreffende, efficiënte en krachtige organisatie zijn. Deze ambitie moet altijd samengaan met het welzijn van de personeelsleden. Preventie en welzijn zullen permanente aandachtspunten blijven. Dit eerste luik omvat 3 aspecten binnen de huidige bezorgdheden:

- Het ontwikkelen en invoeren van een reïntegratiebeleid voor personeelsleden die afwezig waren omwille van gezondheidsredenen;
- De ontwikkeling en de uitvoering van een deconnectiebeleid;
- De voorbereiding van het volgende globale preventieplan voor de periode van 2024 - 2028.

Het tweede luik valt samen met het project over de geldelijke loopbaan van de personeelsleden van de Controledienst. Die laatste overweegt immers dat de geldelijke loopbaan een belangrijk element is om de aantrekkelijkheid te verhogen en het huidige personeelsniveau te behouden.

Het derde en laatste luik van deze strategie zal gaan over het rekening houden met duurzaamheid in de werking van de Controledienst. Er zal een beroep worden gedaan op een expert in die aangelegenheid om de handelingen te identificeren die mogelijk zijn.

## 7 AFKORTINGEN

AV	Aanvullende verzekering
VP	Verplichte verzekering
FVP	Federale verplichte verzekering
RVP	Regionale verplichte verzekering
KB	Koninklijk besluit
AViQ	Agence pour une vie de qualité
NBB	Nationale Bank van België
HZIV	Hulpkas voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering
RvS	Raad van State
CIA	Certified Internal Auditor – gecertificeerd intern auditor
COSO-ERM	Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management (referentiesysteem over de interne controle)
TBSC	Technische, boekhoudkundige en statistische commissie van het RIZIV
D1	Financiële, boekhoudkundige en actuariële dienst van de Controledienst
D2	Juridische dienst van de Controledienst
D3	Dienst algemene zaken en personeel van de Controledienst
DB	Database – Databank
DB A	Interne databank betreffende de ‘Statuten’ van de VMOB’s
DB R	Interne databank betreffende de beslissingen van de Raad
DB S	Interne databank betreffende de ‘Statuten’ van de klassieke mutualistische entiteiten
DORA	Digital Operational Resilience Act – Wet Digitale Operationele Weerbaarheid
DPO	Data Protection Officer – Functionaris voor gegevensbescherming
DRS	Data Recovery Services – Dienst gegevensherstel
DRP	Disaster Recovery Plan – Rampherstelplan
EBP	Evidence-based practice
eCorporate	Naar analogie van het elektronische platform van de NBB gebruikt de Controledienst deze term om de niet-kwantitatieve verslagen aan te duiden die de VMOB's per e-mail aan de Controledienst moeten voorleggen.
EIOPA	European Insurance and Occupational Pensions Authority
eMut	Toekomstige tegenhanger van eCorporate voor de andere mutualistische entiteiten dan de VMOB’s
FSMA	Financial Services and Markets Authority – Autoriteit voor Financiële diensten en Markten
FWB	Franse Gemeenschap

GDPR	General Data Protection Regulation – Algemene verordening gegevensbescherming
ICCI	Informatiecentrum voor het bedrijfsrevisoraat
IDD	Insurance Distribution Directive – Europese richtlijn die regels bevat over de distributie van verzekeringen
IIA	Institute of Internal Auditors – Instituut van de Interne Auditoren
RIZIV	Rijksinstituut voor Ziekte- en Invaliditeitsverzekering
IBR	Instituut van de Bedrijfsrevisoren
Iriscare	Bicommunautaire instelling van openbaar nut
ITGC	IT General Controls
KPI	Key performance indicator – Kritieke prestatie-indicator
KSZ	Kruispuntbank van de Sociale Zekerheid
MutWeb	Software 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
NWOW	New Way of Working – Nieuwe werkmethodes
OneGate	Elektronisch platform van de NBB die door de VMOB's wordt gebruikt voor het indienen van de kwantitatieve verslagen bij de Controledienst
VI	Verzekeringsinstelling
MTP	Meerjarige toekomstpact
VMOB	Verzekeringsmaatschappij van onderlinge bijstand
RMOB	Regionale maatschappij van onderlinge bijstand
FOD	Federale overheidsdienst
SWOT	Strengths / Sterktes, Weaknesses / Zwaktes, Opportunities / Opportuniteiten, Threats / Bedreigingen
LB	Landsbonden van ziekenfondsen
VAZG	Vlaams Agentschap Zorg en Gezondheid

\* \* \* \* \*