
**Controledienst voor de
ziekenfondsen**

**Strategisch plan
2015 – 2018**

Synthetische versie

Geactualiseerde versie 2017

INHOUDSOPGAVE

1	<u>VOORWOORD</u>	3
> 1.1	OVERZICHT UPDATE 2017	3
> 1.2	VOORSTELLING VAN HET STRATEGISCH PLAN	4
2	<u>UITWERKINGSCONCEPT</u>	5
3	<u>INZET EN UITDAGINGEN VOOR DE CDZ</u>	7
4	<u>ONZE MISSIE</u>	8
5	<u>ONZE VISIE</u>	10
6	<u>ONZE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN</u>	11
7	<u>ONZE STRATEGIEËN</u>	13
8	<u>ONZE STRATEGIEËN OMGEZET IN STRATEGISCHE INITIATIEVEN EN ACTIES</u>	23
9	<u>INWERKINGSTELLING VAN HET STRATEGISCH PLAN</u>	24

Het mannelijke woordgeslacht wordt zonder discriminatie gebruikt en met als enig doel de tekst lichter te maken.

1 VOORWOORD

> 1.1 Overzicht update 2017

Dit document is de eerste bijgewerkte versie van ons strategisch plan dat eind 2014 werd opgesteld. Een plan moet “leven” en meegaan met zijn omgeving. Het meerjarenpact (MJP) dat de minister van Sociale Zaken en de mutualistische sector hebben aangenomen op 28 november 2016 is een sleutelement dat de Controledienst in zijn doelstellingen en zijn strategie moet integreren. Met de uitvoering van het strategisch plan via de operationele plannen 2015 en 2016 heeft de Controledienst trouwens ook een aantal geplande acties bijgesteld (vooral op het niveau van de planning in de tijd, maar ook om de bijdrage van elke directie beter te doen uitkomen).

Dit zijn de hoofdlijnen van de update 2017:



Er werd een **zesde strategische doelstelling** (SD6) toegevoegd: *het kader en de organisatie van de verrichtingen verduidelijken*. Die doelstelling beantwoordt aan de verschillende uitdagingen van het meerjarenpact voor de Controledienst.

Er werden drie nieuwe strategieën gedefinieerd:

Er werd een strategie (S17) toegevoegd onder strategische doelstelling 3 (Bijdragen tot de verbetering van de transparantie, het beheer en de performantie van de sector). Die strategie gaat over de samenwerking tussen de Controledienst en het RIZIV om het meerjarenpact te realiseren.

Als inhoud voor die nieuwe strategische doelstelling (SD6) werden twee nieuwe strategieën gedefinieerd:

- S18: Het nieuwe begrip gezondheid van toepassing op de verrichtingen organiseren en toezien op de naleving ervan.
- S19: De criteria rond de erkenning van zorgverstrekkers en rond de samenwerking met de medicosociale instellingen verduidelijken.

Hoofdstukken 7 (Strategieën) en 8 (Strategische initiatieven en acties) geven de gemaakte aanpassingen weer. Meer dan 20 nieuwe acties versterken voortaan onze strategieën.

> 1.2 Voorstelling van het strategisch plan

Op "koers" blijven in een instelling in beweging, in een omgeving die zelf permanent aan het veranderen is, is geen gemakkelijke opdracht. De Controledienst voor de ziekenfondsen (CDZ) ontsnapt niet aan deze regel.

De uitwerking van een plan maakt bijgevolg een waardevol instrument uit om enerzijds de gewenste bestemming te bepalen, en anderzijds de route vast te leggen om deze te bereiken (de strategie). Het plan is natuurlijk een modern managementinstrument, maar we willen dat het ook als een bundelend en mobiliserend middel dient voor alle personeelsleden van de Controledienst. Het strategisch plan maakt overigens voor de Controledienst een middel uit om te communiceren en een standpunt in te nemen ten opzichte van zijn klanten en partners. Het zal hen dus toelaten om te weten wat de Controledienst tijdens de volgende 4 jaar wil verwezenlijken.

Dit strategisch plan werd opgebouwd volgens een consultatief, collaboratief en participatief uitwerkingsproces. Bij mijn indiensttreding in januari 2014 wenste ik eerst alle belanghebbende partijen van de Controledienst te ontmoeten:

1. De Raad, als bestuursoverheid;
2. De sector (de vertegenwoordigers van de verschillende landsbonden, van de HKZIV en van de Kas der geneeskundige verzorging van HR-Rail);
3. De partners (het RIZIV, de NBB, de FSMA, het IBR);
4. De personeelsleden van de Controledienst;
5. Het Kabinet van de Voogdijminister.

Deze vele ontmoetingen hebben me toegelaten om een goed beeld te krijgen van de verwachtingen tegenover de Controledienst en om samen met de diensthoofden daaruit relevante doelstellingen en een consistente strategie te kunnen halen, die ons zullen toelaten om onze missie en onze visie te verwezenlijken.

Men kan alleen maar vaststellen dat de uitdagingen voor de Controledienst talrijk zijn. Hij zal allereerst zijn rol van "supervisor" efficiënt moeten vervullen, waarbij hij instaat voor de naleving door de sector van belangrijke werkingsprincipes, maar ook zijn rol van "begeleider" van de sector in de inwerkingstelling van een hele reeks zeer belangrijke hervormingen (Solvency II, MiFID, beheersprestaties, ...). De Controledienst is van plan deze twee rollen te vervullen door zijn interacties te versterken met de Raad en zijn natuurlijke partners. Er zal eveneens een intern moderniseringsproces moeten worden gevoerd, hetwelk de Controledienst zal toelaten om zijn rol(len) nog beter te vervullen.

We wensen echt dat dit strategisch plan een 'koers' zal zijn om onze acties tot het jaar 2018 te sturen en om de werking van de Controledienst nog performanter te maken, en om bijgevolg toe te laten om een actor te zijn die erkend wordt voor zijn essentiële bijdrage aan de goede werking van de mutualistische sector.

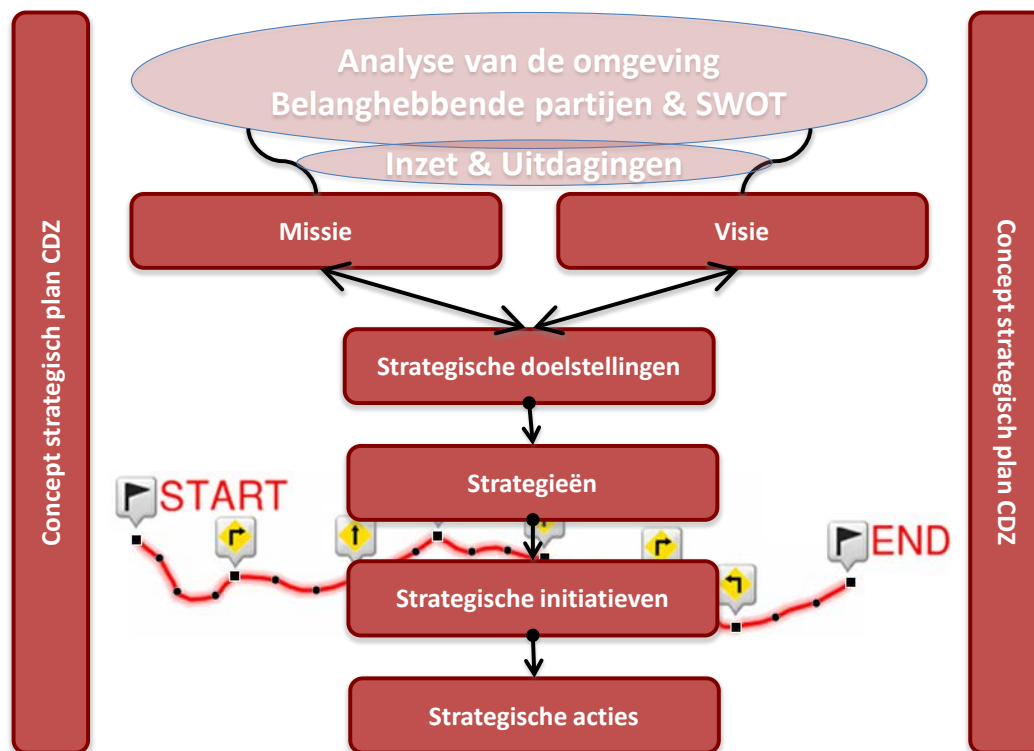
In mijn naam en in naam van de diensthoofden, wens ik u alvast een aangename lezing toe!

Laurent Guinotte
Administrateur-generaal

2 UITWERKINGSCONCEPT

Ons strategisch plan wordt uitgewerkt rond een reeks sleutelementen (het concept) die zijn globale opbouw tonen.

Het schema hieronder illustreert het concept dat als richtsnoer werd gebruikt voor ons strategisch plan:



Het lijkt logisch om te beginnen met een analyse van de omgeving waarin onze instelling beweegt. Deze analyse heeft enerzijds aandacht geschonken aan de behoeftes en verwachtingen van alle belanghebbende partijen (het externe standpunt). Anderzijds is de analyse van de omgeving eveneens overgegaan tot een 'auto-evaluatie' (het interne standpunt) van de instelling door middel van een veel gebruikt model: de 'SWOT'¹-analyse. Deze werd uitgevoerd voor de Controledienst in zijn geheel maar ook per sleutelactiviteit. De fusie van beide standpunten heeft vorm gegeven aan een geconsolideerde SWOT-analyse. Deze heeft ons toegelaten om een reeks prioriteiten te bepalen die in deze fase van ons denkwerk evenveel denk pistes en potentiële werkwijzen uitmaakten.

Het tweede uitgangspunt van ons strategisch denkwerk bestond erin om de missie van de Controledienst te bepalen. De missie bepaalt de bestaansredenen van onze instelling. De missie legt allereerst de belangrijkste rol van de Controledienst vast ten opzichte van de mutualistische sector, met andere woorden de impact en/of de invloed die de Controledienst op de sector wil uitoefenen. Vervolgens bepaalt ze de sleutelactiviteiten van de Controledienst en uiteindelijk de waarden die we delen.

¹ SWOT: Strengths (S) – Sterktes, Weaknesses (W) – Zwaktes, Opportunities (O) – Opportuniteiten, Threats (T) – Bedreigingen.

Om een plan, een te volgen route te kunnen uitwerken, moet er een 'globaal' te bereiken bestemming worden bepaald. In een eerste fase komt dit erop neer om de toekomstvisie van de instelling te bepalen. Ze toont op beknopte wijze de door de organisatie gewenste toestand en bepaalt hoe deze door de buitenwereld wil beschouwd worden. Bovendien maakt de visie een interne baken uit. De visie van de Controledienst vloeit dus voort uit de analyse van de omgeving en uit zijn missie.

In een tweede fase moet de visie nader bepaald worden. Deze stap beoogt strategische doelstellingen vast te leggen die duidelijk maken waaruit de visie bestaat en die weergeven hoe deze zal verwezenlijkt worden. De strategische doelstellingen worden eveneens in overeenstemming gebracht met de missie van de instelling. Het aantal strategische doelstellingen is beperkt (4 tot 5) en deze hebben betrekking op de lange termijn. Er werd dus denkwerk verricht om de strategische doelstellingen van de Controledienst te bepalen.

Eens de gewenste toestand bepaald is, moest de te volgen route worden vastgelegd om deze te bereiken (visie en strategische doelstellingen). De route wordt gevormd door de strategie van de instelling. De strategie geeft weer hoe de doelstellingen bereikt kunnen worden. Een strategie bepalen komt erop neer keuzes te maken inzake de te bevoorrechtte werkwijzen om de doelstellingen te bereiken. Een strategie is een werkhypothese waarmee de organisatie hoopt succesvol te zijn. Om de strategie van de CDZ te bepalen, hebben we een beperkt aantal strategieën weerhouden die toelaten om de strategische doelstellingen en de visie te bereiken.

Het lijkt vanzelfsprekend dat een twintigtal 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 strategische initiatieven en acties. We hebben deze twee niveaus van strategische planning bepaald voor de Controledienst. Er dient te worden opgemerkt dat we voor elk strategisch initiatief, en indien nodig per strategische actie, reeds de voortrekkersdienst(en) hebben bepaald (d.w.z. de verantwoordelijke(n) voor de uitvoering), evenals de tijdsperiode en de 'bruto' succesvoorwaarden die op heden identificeerbaar zijn.

Een groot deel van onderhavig strategisch plan wordt gewijd aan de gedetailleerde omschrijving van onze strategie voor de komende jaren (zie hoofdstukken 7 en 8).

Dat omvangrijk deel wordt logischerwijze voorafgegaan door het strategisch referentiekader van de Controledienst (zie hoofdstuk 4 – Missie, hoofdstuk 5 – Visie en hoofdstuk 6 – strategische doelstellingen).

In de eerstvolgende bladzijden (hoofdstuk 3) vindt U het resultaat van onze analyse van de omgeving, die de inzet en de uitdagingen voor de Controledienst opsomt.

3 INZET EN UITDAGINGEN VOOR DE CDZ

We hebben een grondige analyse van onze omgeving uitgevoerd. Deze heeft gesteund enerzijds op een analyse van de belanghebbende partijen van de Controledienst en anderzijds op een auto-evaluatie uitgevoerd op basis van het SWOT-model. In dit model hebben de sterktes en zwaktes (S & W) een intern perspectief terwijl de opportuniteiten en bedreigingen (O & T) een extern perspectief hebben. We hebben beide analyses in een geconsolideerde SWOT geïntegreerd.

Dit heeft ons toegelaten om een hele reeks inzet en uitdagingen voor de Controledienst te identificeren. De voornaamste worden hieronder opgenomen:

- De hervorming van de evaluatie van de beheersprestaties.
- De implementering van Solvency II en MiFID.
- De naleving van het principe 'Level playing Field' en van het onderscheid tussen de verrichtingen en de 'noch-noch' diensten.
- De controle-actie van de Controledienst.
- De transparantie en het beheer van de sector.
- Het strategisch sturen van de CDZ.
- De modernisering van de CDZ (het HR-beleid, de ICT-tools, het kennisbeheer, het intern beheer).
- De partnerschappen met de NBB, de FSMA en het IBR.
- De externe communicatie van de Controledienst.
- De interne communicatie van de Controledienst.
- De interactie met de Raad.
- De deskundigheid van de Controledienst.

De bovenvermelde inzet en uitdagingen hebben voor ons de sokkel uitgemaakt waarop we onze strategie op concrete en gerichte wijze hebben opgebouwd.

4 ONZE MISSIE

Laten we eerst eraan herinneren dat de missie van een instelling zijn bestaansreden omschrijft. Het gaat om een basistekst.

WIJ WILLEN:

Toe zien op de naleving door de mutualistische entiteiten¹ en door de sector in zijn geheel² van de boekhoudkundige, administratieve en financiële regels³ om bij te dragen tot de goede aanwending van de overheidsgelden en van de ledenbijdragen, alsook tot de kwaliteit van de dienstverlening aan de leden.

WIJ DOEN DIT DOOR DE ONTWIKKELING VAN DE VOLGENDE SLEUTELACTIVITEITEN:

1. De mutualistische entiteiten⁴ en de revisoren⁵ **erkennen**, en voor de VMOB's, hun compliance officers en verzekeringstussenpersonen, alsook de opleidingsactiviteiten;
2. De statutaire wijzigingen en de beslissingen inzake de bijdragen en de aanwending ervan, uitgaande van de ziekenfondsen, de landsbonden en de maatschappijen van onderlinge bijstand (AV), a priori **goedkeuren**;
3. De statutaire wijzigingen en de verzekeringspremies van de verzekeringsmaatschappijen van onderlinge bijstand a priori en a posteriori **controleren**⁶ (VMOB's);
4. De financiële, boekhoudkundige, administratieve en juridische werking van de mutualistische entiteiten (VP, AV en VMOB's) en van de verzekeringstussenpersonen **controleren**⁵;
5. De beheersprestaties van de verzekeringsinstellingen **evalueren** in het kader van de responsabilisering van de verzekeringsinstellingen voor het variabele gedeelte van hun administratiekosten (VP);
6. De klachten en vragen van de leden, van de gecontroleerde entiteiten⁷, van de administraties en van de derden **behandelen**;
7. De Minister en de Raad **adviseren** over de aanpassingen van de reglementering.

¹ Onder mutualistische entiteiten dient verstaan te worden, de landsbonden, de ziekenfondsen, de maatschappijen van onderlinge bijstand, de VMOB's, het HKZIV, de Kas der geneeskundige verzorging van HR Rail.

² "In zijn geheel" slaat inzonderheid op de financiële stromen naar de entiteiten waarmee een samenwerkingsakkoord bestaat en deze die genieten van een financiering of een betoelaging vanwege een mutualistische entiteit.

³ Onder regels verstaan wij het geheel van de wettelijke en reglementaire bepalingen alsook de algemene beginselen.

⁴ Deze erkenning betreft niet de HKZIV noch de Kas der geneeskundige verzorging van HR Rail.

⁵ Deze erkenning betreft niet de revisoren van de VMOB's.

⁶ Deze sleutelactiviteit betreft zowel de "actieve" controles als de "passieve" controles.

⁷ De verzekeringstussenpersonen maken deel uit van de gecontroleerde entiteiten.

WE GELOVEN IN DE VOLGENDE WAARDEN:

Een woordje uitleg over onze waarden:

> Waarde 1: Onpartijdigheid

Voor ons betekent deze waarde zich een mening kunnen vormen en beslissingen kunnen nemen op basis van louter objectieve feiten, zonder zich te laten beïnvloeden. Ze bestaat uit een subjectieve (het gevoel hebben onpartijdig te zijn) en objectieve (als zodanig worden beschouwd) onpartijdigheid.

> Waarde 2: Klantgerichtheid

Klantgericht zijn betekent uitgaan van de behoeftes en verwachtingen om daaruit het dienstenaanbod van de Controledienst te halen. Onze klanten zijn: de aangeslotenen, de burgers, de politieke besluitvormers, de mutualistische entiteiten (zonder rangorde).

> Waarde 3: Resultaatgerichtheid

Deze waarde bestaat in een geestesgesteldheid en een gedrag die tot uiting komen door de wil om de doelstellingen te bereiken.

> Waarde 4: Vertrouwelijkheid

Het betreft een essentiële waarde voor de Controledienst. Dit is inderdaad een fundamentele voorwaarde voor het vertrouwen dat de Controledienst moet genieten als controle-instantie, onderworpen aan een discretieplicht waarvan de schending gestraft wordt met dezelfde strafrechtelijke sancties als de schending van het beroepsgeheim.

> Waarde 5: Integriteit

Als lid van een onafhankelijk controleorgaan moet elk personeelslid onberispelijk zijn in de uitoefening van zijn functie.

> Waarde 6: Dialoog

De CDZ neemt zijn rol van supervisor op zich maar het belet hem niet om permanent met zijn belanghebbende partijen te dialogeren.

Deze waarden zullen het voorwerp uitmaken van een denk- en concretiseringswerk met alle personeelsleden van de CDZ.

5 ONZE VISIE

De visie geeft uitdrukking aan de door de Controledienst gewenste toestand.

Onze toekomstvisie is de volgende:

'De CDZ wenst een verantwoordelijke en geloofwaardige supervisor te zijn, een performante organisatie in dienst van zijn klanten en een werkgever die zijn talenten mobiliseert en ontwikkelt.'

Een woordje uitleg over onze visie:

> **Supervisor**

De Controledienst is uiteraard en vooral een controleorgaan. We wensen evenwel deze rol in te schrijven in de huidige context en deze te verrijken met een perspectief van begeleiding en advies.

> **Verantwoordelijk**

Het spreekt vanzelf dat de Controledienst zijn taken volledig vervult. Overigens willen we ook onze proactiviteit verhogen 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 dialoog. 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.

> **Performante organisatie**

We wensen dat de Controledienst doeltreffend en efficiënt is in zijn dagelijkse werking.

> **In dienst 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.

> **Mobiliseert zijn talenten**

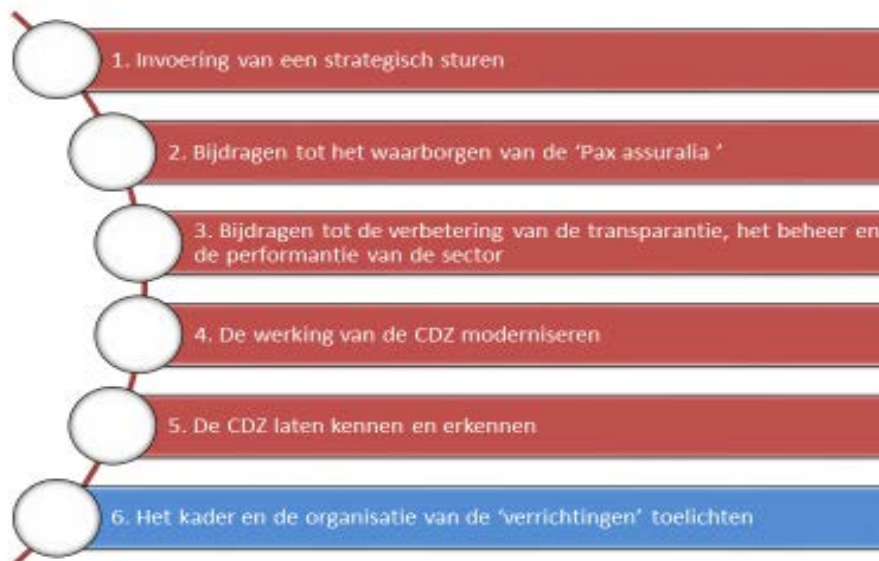
De human resources van de Controledienst maken een van zijn sterktes uit. We willen hen mobiliseren en motiveren door hen verantwoordelijk te maken en door een aantrekkelijke werkomgeving te creëren.

> **Ontwikkelt zijn talenten**

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

6 ONZE STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN

Rekening houdend met enerzijds de omgeving en de analyse die we ervan hebben gemaakt en anderzijds onze missie en onze toekomstvisie, hebben we initieel de volgende 5 strategische doelstellingen (SD) vastgelegd, waaraan om bij te dragen tot het verwezenlijken van het meerjarenpact een 6e werd toegevoegd:



Het meerjarenpact zorgt niet alleen voor een nieuwe strategische doelstelling, maar heeft ook een impact op SD2 en SD3 (zie verderop).

Een woordje uitleg over onze keuze inzake de strategische doelstellingen:

► **Strategische doelstelling 1 (SD1)**

De eerste strategische doelstelling heeft als doel enerzijds om de Raad meer te betrekken bij de vaststelling en de opvolging van de strategieën en prioriteiten van de Controledienst en anderzijds om de administratie verantwoordelijk te maken in de verwezenlijking van haar doelstellingen.

► **Strategische doelstelling 2 (SD2)**

Deze tweede strategische doelstelling beoogt de naleving van de principes van de wet van 26 april 2010 en de duurzaamheid van het ingestelde systeem te waarborgen.

► **Strategische doelstelling 3 (SD3)**

Deze strategische doelstelling heeft betrekking op de controle- en adviesopdracht van de Controledienst.

► **Strategische doelstelling 4 (SD4)**

Deze vierde doelstelling heeft als doel de Controledienst van moderne managementinstrumenten en -systemen te voorzien, en in het bijzonder zijn HR-beleid.

► ***Strategische doelstelling 5 (SD5)***

Deze vijfde strategische doelstelling moet toelaten om de rol van kenniscentrum van de Controledienst te versterken en te waarderen.

► ***Strategische doelstelling 6 (SD6)***

De zesde en laatste strategische doelstelling vertaalt een aantal uitdagingen van het meerjarenpact (nieuw begrip gezondheid en erkenningen van de zorgverstrekkers).

7 ONZE STRATEGIEËN

We hebben onze strategieën vanuit deze doelstellingen gedetailleerd en een referentiemodel gebruikt om die te meten. Het gaat om het model Balanced ScoreCard (BSC). Dit model stelt vier "perspectieven" voor die evenveel denkhoofdlijnen uitmaken. Deze perspectieven zijn de resultaten, de kwaliteit – klanten, de processen en de innovatie. Er dient te worden opgemerkt dat deze perspectieven ten opzichte van elkaar een causaal verband hebben: de processen laten toe om 'resultaten' en/of kwaliteit te bereiken, terwijl de innovatie in potentiële relatie staat met alle andere perspectieven.

De strategieën die we bepaald hebben, zijn dus geplaatst tegenover elke strategische doelstelling en een (of verschillende) perspectief (perspectieven). Deze werkwijze heeft ons toegelaten om uit te monden in de **STRATEGISCHE KAART** van de Controledienst.

De update van 2017, die vooral rekening houdt met het meerjarenpact, heeft de strategische kaart van 2014 gewijzigd. Er werden nieuwe strategieën toegevoegd:

Onder SD 3 (Bijdragen tot de verbetering van de transparantie, het beheer en de performantie van de sector):

S17: Samenwerken met het RIZIV en het kabinet om het meerjarenpact uit te voeren.

Onder de nieuwe SD6 (het kader en de organisatie van de verrichtingen verduidelijken).

S18: Het nieuwe begrip gezondheid van toepassing op de verrichtingen organiseren en toezien op de naleving ervan.

S19: De criteria rond de erkenning van zorgverstrekkers en rond de samenwerking met de medicosociale instellingen verduidelijken.

Hieronder vindt u onze strategische kaart.

CARTE STRATEGIQUE OCM							
VISIE CDZ							
' De CDZ wenst een verantwoordelijke en geloofwaardige supervisor te zijn, een performante organisatie in dienst van zijn klanten en een werkgever die zijn talenten mobiliseert en ontwikkelt.'							
STRATEGISCHE DOELSTELLINGEN CDZ							
	SD1. Invoering van een strategisch sturen	SD2. Bijdragen tot het waarborgen van de 'Pax assuraria'	SD3. Bijdragen tot de verbetering van de transparantie, het beheer en de prestatie van de sector	SD4. De werking van de CDZ moderniseren	SD5. De CDZ laten kennen en erkennen	SD6. Het kader en de organisatie van de "verrichtingen" verduidelijken	
RESULTATEN		S3: Toezien op de naleving van het principe van 'level playing field'	S8: De hervorming van de evaluatie van de beheersprestaties verwezenlijken in samenwerking met het RIZIV			S18: Het nieuwe begrip gezondheid van toepassing op de verrichtingen organiseren en toezien op de naleving ervan S19: De criteria rond de erkenning van zorgverstrekkers en rond de samenwerking met de medicosociale instellingen verduidelijken	
		S4: Toezien op de naleving van het onderscheid tussen de verrichtingen in de 'noch-noch'-diensten					
	KWALITEIT - KLANTEN		S5: De sector begeleiden in de implementatie van Solvency II S6: De sector begeleiden in de implementatie van MiFID	S9: De transparantie van de sector verhogen S10: Het beheer van de sector verbeteren		S15: De CDZ positioneren als kenniscentrum S16: De kwaliteit en de doeltreffendheid van de externe communicatie van de CDZ verbeteren	
				S11: De doeltreffendheid en het pedagogische aspect van de controles van de CDZ ontwikkelen			
PROCESSEN	S1: De interactie tussen de Raad en de administratie verbeteren	S7: De partnerschappen (NBB, FSMA, IBR) versterken en de kwaliteit ervan verbeteren		S12: Het interne beheer van de CDZ optimaliseren			
			S17: Samenwerken met het RIZIV en het kabinet om het meerjarenpact uit te voeren				
INNOVATIE	S2: De strategische planning en het bestuur via doelstellingen in de schoot van de CDZ invoeren			S13: Een ambitieus en aantrekkelijk HR-beleid ontwikkelen met inzonderheid als doel de ontwikkeling van de deskundigheid S14: Aantrekkelijke en duurzame werkomstandigheden en -omgeving ontwikkelen			
BA1. Erkennen BA2. De statutaire wijzigingen, de beslissingen "bijdragen" en "aanwendungen" uitgaande van de ziekenfondsen, landsbonden en MOB's a priori goedkeuren BA3. De statutaire wijzigingen en verzekeringspremies van de VMOB's a priori / a posteriori controleren BA4. De werking van de mutualistische entiteiten en van de verzekeringstussenpersonen controleren BA5. De beheersprestaties evalueren BA6. De klachten en vragen behandelen BA7. Adviseren							
SLEUTELACTIVITEITEN CDZ							

We geven hieronder per strategie een beknopte commentaar om, indien nodig, de redenen te expliciteren die aan de keuze van de strategie ten grondslag liggen, maar ook om de voornaamste actiekanalen die de strategie samenstellen te preciseren. Er dient te worden opgemerkt dat deze laatste verder gedetailleerd worden in het volgende hoofdstuk dat gewijd is aan de strategische initiatieven en acties.

SD1. Invoering van een strategisch sturen.

► S1: De interactie tussen de Raad⁹ en de administratie verbeteren

Een doeltreffend beleid van de CDZ vergt een optimale interactie tussen de Raad, die de uitvoering van de strategie moet bepalen en superviseren, en de administratie, die de voorstellen bezorgt, de strategie uitvoert en verslag uitbrengt aan de Raad. Het is dus van fundamenteel belang om ervoor te zorgen dat de interacties en samenwerkingsmodaliteiten tussen de Raad en de administratie geoptimaliseerd worden, opdat ieder zich volledig kan concentreren op zijn kernopdrachten, rekening houdend met de verantwoordelijkheden van beide partijen.

► S2: De strategische planning en het bestuur via doelstellingen in de schoot van de CDZ invoeren

De CDZ heeft zich in het verleden nooit uitgerust met een instrument van strategisch bestuur, zoals een management- of strategisch plan. Om de Raad toe te laten zijn bestuursrol en zijn rol van strategisch bestuursorgaan van de instelling ten volle te vervullen, is het van belang om de nodige instrumenten in te voeren: meerjarig strategisch plan, jaarlijkse operationele plannen per directie, individuele doelstellingen per personeelslid. Bovendien de invoering van het bestuur via doelstellingen van de instelling en de personeelsleden, geeft dit eveneens de mogelijkheid aan de Raad om actiever deel te nemen aan de basistaak van de CDZ, de controle: de Raad zal voortaan deelnemen aan de bepaling van het controleplan, desgevallend meerjarig, aan zijn monitoring en aan de individuele en globale evaluatie van de controles.

SD2. Bijdragen tot het waarborgen van de 'Pax assuralia'.

► S3: Toezien op de naleving van het principe van 'level playing field'

Teneinde bij te dragen tot het waarborgen van de 'Pax assuralia', moet er worden toegezien op de naleving van de principes van de wet van 26 april 2010 en op de duurzaamheid van het ingestelde systeem door te zorgen voor de naleving van het principe van "level playing field" en zulks, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de sector. De voornaamste kanalen van deze strategie bestaan erin, enerzijds, om de conformiteit van de

⁹ Wij bedoelen de Leden van de Raad alsook de Regeringscommissaris en de Afgevaardigde van de Minister van Begroting.

gecontroleerde activiteiten met de voormelde principes te controleren door middel van de invoering van een "level playing field test" in de dossiers die aan de Raad worden voorgelegd, en anderzijds om de wetgeving betreffende de sancties en beroepen van toepassing op de VMOB's en op de verzekeringstussenpersonen te homogeniseren door middel van de verbetering van technische fouten in de wetgeving.

► *S4: Toezien op de naleving van het onderscheid tussen de verrichtingen en de 'noch-noch' diensten*

Steeds met het oog op de bijdrage aan het waarborgen van de "Pax assuralia", is het noodzakelijk om toe te zien op de naleving van het gemaakte onderscheid, binnen de diensten die geen verzekeringen uitmaken, tussen enerzijds de "verrichtingen" en anderzijds de diensten die noch "verrichtingen" noch verzekeringen uitmaken (genaamd de "noch-noch" diensten). De voornaamste kanalen ter zake bestaan erin, enerzijds, om het juridische kader betreffende deze laatste diensten te verduidelijken, en anderzijds om systematisch te zorgen voor de naleving van de specifieke voorwaarden voor de inrichting van beide voormelde types diensten door middel van de invoering van een test "verrichtingen – noch-noch" in de dossiers die aan de Raad worden voorgelegd.

► *S5: De sector begeleiden in de implementatie van Solvency II*

Steeds in de context van de 'Pax Assuralia' beoogt deze strategie om de sector te begeleiden in de implementatie van Solvency II, hetgeen inhoudt dat de CDZ, rekening houdend met de specificiteit van de sector, zijn prudentiële verwachtingen meedeelt en toeziet op de naleving ervan.

► *S6: De sector begeleiden in de implementatie van MiFID*

Steeds in de context van de 'Pax Assuralia' beoogt deze strategie om de sector te begeleiden in de implementatie van MiFID, hetgeen inhoudt dat de CDZ, rekening houdend met de specifieke kenmerken van de sector van de VMOB's, zijn prudentiële verwachtingen ter zake meedeelt en toeziet op de naleving ervan.

► *S7: De partnerschappen (NBB, FSMA, IBR) versterken en de kwaliteit ervan verbeteren*

In het perspectief van de "Pax Assuralia" is het noodzakelijk om te kunnen rekenen op een kwaliteitsvol en doeltreffend partnerschap met de NBB, de FSMA en het IBR en de landsbonden voor de VMOB's en zulks, zowel voor de respectieve contacten, de toe te passen procedures als opleiding van het personeel.

SD3. Bijdragen tot de verbetering van de transparantie, het beheer en de performantie van de sector.

► *S8: De hervorming van de evaluatie van de beheersprestaties verwezenlijken in samenwerking met het RIZIV*

Met het oog op de verderzetting van de verbetering van de prestaties van de sector is het van cruciaal belang dat het nieuwe evaluatiesysteem ter zake ingesteld wordt en dat de CDZ zijn inspanningen voortzet om zijn domeinen te hernieuwen en te internaliseren. [De CDZ zal vooral de haalbaarheid bekijken om een of meer domeinen verbonden aan het meerjarenpact te definiëren.](#)

► **S9: De transparantie van de sector verhogen**

De transparantie van de mutualistische sector is een essentiële inzet die door talrijke stakeholders geïdentificeerd wordt. De dynamiek en de inspanningen die ter zake reeds ondernomen werden, moeten dus worden voortgezet. De strategie beoogt de transparantie van de sector te verbeteren door zich telkens te plaatsen in het perspectief van 4 specifieke doelgroepen: de CDZ, de bestuursorganen van de mutualistische entiteiten, de leden/het grote publiek en de financieringsoverheden. [Rekening houdend met het meerjarenplan werd een vijfde doelgroep toegevoegd: de landsbonden \(rapportering van de entiteiten naar de landsbonden\)](#). Deze strategie houdt eveneens de aanpassing in van het schema van de jaarrekening en van het boekhoudplan in uitvoering van de zesde Staatshervorming.

► **S10: Het beheer van de sector verbeteren**

Het beheer van de mutualistische sector is ook een essentiële inzet die door talrijke stakeholders geïdentificeerd wordt. De verderzetting van de reeds ingestelde dynamiek is van belang. De strategie bestaat er voornamelijk in om de professionalisering van de sector en van zijn bestuursorganen te versterken, alsook om de samenwerking tussen de CDZ en de landsbonden te versterken wat betreft de controle van de sector. De recente invoering van de regels van beheer voor de VMOB's biedt overigens een mooie opportuniteit aan om de regels van beheer voor de klassieke mutualistische entiteiten te verbeteren en te harmoniseren, rekening houdend met hun specifieke kenmerken. [Het meerjarenplan herbevestigt en versterkt deze strategische acties. En ook de persoonlijke onverenigbaarheden tussen ziekenfondsen en medicowettelijke instellingen rond het dagelijks bestuur en de leidinggevende functies moeten worden geïdentificeerd.](#)

► **S11: De doeltreffendheid en het pedagogische aspect van de controles van de CDZ ontwikkelen**

Om het beheer en de prestaties van de sector te verbeteren, heeft deze strategie als doel om de nadruk te leggen op enerzijds de dialoog "CDZ-Revisoren-Landsbonden" en anderzijds het pedagogische aspect van de controles door middel van de invoering van een progressiviteit in de acties van de CDZ en de optimalisering van de controleprocedures. [Het meerjarenplan herbevestigt het belang van de dialoog. Er zal een 'tripartite' werkgroep worden opgestart onder leiding van de Controledienst.](#)

► **S17: Samenwerken met het RIZIV en het kabinet om het meerjarenplan uit te voeren.**

Met deze nieuwe strategie wil de CDZ actief samenwerken met het RIZIV en met het kabinet om de verschillende werven in het meerjarenplan uit te voeren die op zijn bevoegdheid betrekking hebben.



SD4. De werking van de CDZ moderniseren.***► S12: Het intern beheer van de CDZ optimaliseren***

De globale werking van de CDZ kan worden verbeterd door middel van de implementatie van bepaalde procedures, hervormingen en vernieuwingen inzake het intern beheer. Zijn beslissingsproces is overigens nog te verticaal. De strategie beoogt deze twee problemen te verhelpen door de nadruk te leggen op de opportuniteiten die door deze hervormingen worden aangeboden.

► S13: Een ambitieus en aantrekkelijk HR-beleid ontwikkelen met inzonderheid als doel de ontwikkeling van de deskundigheid

De CDZ beschikt thans niet over een "echt" HR-beleid. Deze strategie beoogt dus, in het kader van de modernisering van de werking van de CDZ, een dergelijk ambitieus en aantrekkelijk beleid te ontwikkelen en te implementeren. De voornaamste kanalen dienaangaande hebben betrekking op de invoering van nieuwe werkmethodes en op de ontwikkeling van de deskundigheid in hoofde van de personeelsleden.

► S14: Aantrekkelijke en duurzame werkomstandigheden en -omgeving ontwikkelen

Een doeltreffende actie van de CDZ vergt het beroep op juridische en financiële deskundigen van hoog niveau. Teneinde de talenten te behouden en aan te trekken, moet de CDZ zich uiteraard ontwikkelen als een aantrekkelijke werkgever. Deze strategie heeft als doel om te beschikken over een objectief meetinstrument van de aantrekkelijkheid van de CDZ als werkgever, alsook de invoering van bepaalde maatregelen die gemakkelijk en snel kunnen worden geïmplementeerd. Deze strategie is natuurlijk nauw verbonden met de voorgaande.

SD5. De CDZ laten kennen en erkennen.***► S15: De CDZ positioneren als kenniscentrum***

De CDZ verzamelt een geavanceerde juridische en financiële deskundigheid in de mutualistische en de gezondheidssector. In het kader van de "privé" ziekteverzekering (VMOB's) zal de Controledienst in de komende jaren over een unieke deskundigheid beschikken over de werking van deze bijzondere verzekeringstak, die de meeste burgers betreft. Het is bijgevolg van belang om de rol van deskundige en adviseur van de CDZ ter zake te promoten.

► S16: De kwaliteit en de doeltreffendheid van de externe communicatie van de CDZ verbeteren

De actie van de CDZ is zeer weinig gekend door de burgers, de leden maar eveneens de andere federale en gefederaliseerde administraties. Als openbare instelling belast door de wet met talrijke opdrachten, moet de CDZ nochtans een rol vervullen ten opzichte van deze doelgroepen. De strategie beoogt dus bij te dragen aan het laten kennen en erkennen van de CDZ door middel van een verbetering van zijn externe communicatie op het vlak van de kwaliteit en de doeltreffendheid: website, jaarverslag, nieuwe communicatiemiddelen, ontwikkeling van het netwerk van de CDZ

SD6. Het kader en de organisatie van de “verrichtingen” verduidelijken.

► ***S18: Het nieuwe begrip gezondheid van toepassing op de verrichtingen organiseren en toezien op de naleving ervan.***

De eerste as van deze strategie voert de ‘Evidence Based Practice (EBP)’ in bepaalde verrichtingen in. Dat zal vooral gebeuren aan de hand van een wetswijziging. De tweede as gaat over de verduidelijking van de criteria om de doelgroepen objectief te kunnen bepalen.

► ***S19: De criteria rond de erkenning van zorgverstrekkers en rond de samenwerking met de medicosociale instellingen verduidelijken.***

Deze strategie bestaat uit het opstellen van een inventaris, het herdefiniëren van de criteria die momenteel worden gebruikt wanneer ziekenfondsen zorgverstrekkers erkennen en uit een samenwerking met de medicosociale instellingen.

8 ONZE STRATEGIEËN OMGEZET IN STRATEGISCHE INITIATIEVEN EN ACTIES

La version "synthétique" du plan stratégique ne reprend pas la description de nos stratégies, dans la mesure où nous voulons faire de cette version un outil de communication pour l'Office.

La version détaillée constitue quant-à-elle un outil de pilotage interne pour l'Office.

9 INWERKINGSTELLING VAN HET STRATEGISCH PLAN

Ons strategisch plan maakt een permanent richtpunt uit om al onze acties in de loop van de komende jaren te begeleiden.

Het zal jaarlijks (eind X-1 / begin jaar X) gedetailleerd worden in een **operationeel plan (OP)** dat de in de loop van het jaar te bereiken doelstellingen opneemt. Naar aanleiding daarvan zullen het operationeel plan en het budget met elkaar in overeenstemming worden gebracht. Het OP zal vervolgens een referentie uitmaken om de **individuele doelstellingen** te bepalen die aan elke medewerker van de Controledienst worden toegekend. Op deze manier zal de cascade van de doelstellingen volledig zijn gerealiseerd.

Teneinde een efficiënte uitvoering en het verrichten van de nodige aanpassingen mogelijk te maken, zullen er concrete tussentijdse evaluaties in de loop van het jaar worden bepaald. Dit vergt de instelling van een **regelmatige opvolging** in de loop van het jaar, evenals een **jaarlijkse evaluatie** op het einde van het jaar.

Bij de jaarlijkse evaluatie zal het strategisch plan indien nodig worden aangepast, meer bepaald om rekening te houden met nieuwe elementen die niet gekend waren op het ogenblik van zijn uitwerking. In het bijzonder de verschillende maatregelen die voortvloeien uit het Regeerakkoord en de diverse algemene beleidsnota's van de Minister maken reeds of zullen, indien nodig, het voorwerp uitmaken van een aanpassing van ons strategisch plan.

Ons strategisch plan weerspiegelt onze ambities voor de komende jaren. We willen het gebruiken als een echt instrument om de Controledienst te mobiliseren en te transformeren.

* * * * *