

## SERVICE PUBLIC FEDERAL STRATEGIE ET APPUI

[C – 2018/15098]

20 FEVRIER 2019. — Circulaire n° 670 - Information relative à la méthodologie pour le calcul des KPI du monitoring du risque de dépassement des crédits de personnel et du monitoring des décisions opérationnelles

Aux services publics fédéraux, aux services publics fédéraux de programmation, aux organismes administratifs publics et services administratifs à comptabilité autonome, aux institutions publiques de sécurité sociale, aux corps spéciaux.

Madame la Ministre,  
Monsieur le Ministre,  
Madame la Secrétaire d'Etat,  
Monsieur le Secrétaire d'Etat,  
Madame la Présidente,  
Monsieur le Président,  
Madame l'Administratrice-générale,  
Monsieur l'Administrateur-général,

Dans les notifications du budget initial 2015, le Conseil des ministres du 15 octobre 2014 a décidé d'appliquer une économie linéaire sur les crédits de personnel de 4 % en 2015 et de 2 % chaque année de 2016 à 2019.

Le gouvernement a chargé les SPF P&O et B&Cg, intégrés depuis le 1<sup>er</sup> mars 2017 au SPF BOSA, d'organiser un monitoring régulier des crédits pour pouvoir réaliser au maximum l'objectif défini dans le plan de personnel, tout en gérant le risque de dépassement conjointement avec le partenaire du contrôle interne qui est, le cas échéant, l'inspecteur des Finances le commissaire du gouvernement, le commissaire du gouvernement du budget (IPSS) ou le délégué du ministre du budget accrédité.

Opérant dans un contexte budgétaire restrictif, les services pour leur part éprouvent le besoin d'optimiser leurs moyens budgétaires disponibles pour pouvoir réaliser au maximum l'objectif défini dans le plan de personnel, tout en gérant le risque de dépassement conjointement avec le partenaire du contrôle interne qui est, le cas échéant, l'inspecteur des Finances le commissaire du gouvernement, le commissaire du gouvernement du budget (IPSS) ou le délégué du ministre du budget.

Si plus loin dans la présente circulaire il est référé à l'inspecteur des Finances il y a lieu de le lire comme une référence à l'inspecteur des Finances le commissaire du gouvernement, le commissaire du gouvernement du budget (IPSS) ou le délégué du ministre du budget.

Sous la supervision de la Taskforce Monitoring du personnel, qui réunit des représentants des Ministres du Budget et de la Fonction publique et le président et des responsables du SPF BOSA, les mécanismes suivants de gestion du risque de dépassement ont été mis en place:

- un monitoring régulier du risque de dépassement des crédits de personnel à destination du gouvernement
- un monitoring en cycle continu des décisions opérationnelles à destination du responsable opérationnel.

A cet effet la Taskforce a défini les indicateurs de performance clés (KPI) appropriés et a validé la méthodologie permettant leur calcul. Cette méthodologie a été décrite dans la circulaire n° 644 du 12 mai 2015 - Information relative à la méthodologie pour le calcul des KPI du monitoring de risque, modifié par la circulaire n° 644bis du 15 décembre 2015.

L'objectif de la présente circulaire est d'opérer une révision de la méthodologie.

La méthodologie pour le monitoring du risque est basée sur le modèle Sepp qui exploite différentes sources de données dans la plateforme Sepp, permettant de produire une projection fiable de la charge en personnel. Elle s'appuie sur des concepts strictement normés et sur des processus end to end normés qui intègrent un contrôle de qualité permanent.

C'est une méthodologie standard qui jusqu'en 2016 projetait les charges salariales en partie individuellement et en partie globalement. Depuis 2017, elle a été entièrement revue afin de pouvoir intégrer dans la projection des charges salariales l'impact du système de bonification.

## FEDERALE OVERHEIDSDIENST BELEID EN ONDERSTEUNING

[C – 2018/15098]

20 FEBRUARI 2019. — Omzendbrief nr. 670 - Informatie inzake de methodologie voor de berekening van de KPI's voor de monitoring van het risico op overschrijding van de personeelskredieten en de monitoring van de operationele beslissingen

Aan de federale overheidsdiensten, de programmatorische federale overheidsdiensten, de administratieve openbare instellingen en de administratieve diensten met boekhoudkundige autonomie, de openbare instellingen van de sociale zekerheid, de bijzondere korpsen

Mevrouw de Minister,  
Mijnheer de Minister,  
Mevrouw de Staatssecretaris,  
Mijnheer de Staatssecretaris,  
Mevrouw de Voorzitter,  
Mijnheer de Voorzitter,  
Mevrouw de Administrateur-generaal,  
Mijnheer de Administrateur-generaal,

In de notificaties bij de initiële begroting 2015 heeft de Ministerraad van 15 oktober 2014 beslist een lineaire besparing op de personeelskredieten toe te passen ten belope van 4 % in 2015 en van 2 % in elk van de jaren 2016 tot 2019.

De regering heeft de FODs P&O en B&B, sedert 1 maart 2017 geïntegreerd in de FOD BOSA, belast met een regelmatige monitoring van de personeelskredieten voor het gehele federale openbaar ambt (met inbegrip van de bijzondere korpsen, de administratieve openbare instellingen en de administratieve diensten met boekhoudkundige autonomie en de openbare instellingen van sociale zekerheid) opdat ze de naleving van haar beleid terzake zou kunnen opvolgen en evalueren.

Gelet op de restrictieve begrotingscontext waarin ze opereren willen de diensten van hun kant de budgettaire middelen waarover ze beschikken optimaliseren om het objectief gedefinieerd in het personeelsplan maximaal te kunnen realiseren waarbij ze ook het risico op overschrijding moeten beheren gezamenlijk met de partner van de interne controle zijnde, in voorkomend geval, de geaccrediteerde inspecteur van Financiën, regeringscommissaris, regeringscommissaris van begroting (OISZ) of afgevaardigde van de minister van begroting.

Indien verder in deze omzendbrief verwezen wordt naar de inspecteur van Financiën dan dient dit gelezen te worden als een verwijzing naar de inspecteur van Financiën, de regeringscommissaris, de regeringscommissaris van begroting (OISZ) of de afgevaardigde van de minister van begroting.

Onder de supervisie van de Taskforce Monitoring van het personeel, die vertegenwoordigers van de Ministers van Begroting en van Ambtenarenzaken en de voorzitter en verantwoordelijken van de FOD BOSA verenigt, werden volgende mechanismen betreffende het beheer van het risico op overschrijding in werking gesteld:

- een regelmatige monitoring van het risico op overschrijding van de personeelskredieten voor de regering
- een monitoring van de operationele beslissingen in een continue cyclus voor de operationele verantwoordelijke.

Met het oog hierop heeft deze Taskforce de nodige kritieke prestatie-indicatoren (KPI) gedefinieerd en de methodologie gevalideerd die hun berekening toelaat. Deze methodologie werd beschreven in de omzendbrief nr. 644 van 12 mei 2015 - Informatie inzake de methodologie voor de berekening van de KPI's voor de monitoring van het risico, gewijzigd bij de omzendbrief nr. 644bis van 15 december 2015.

Een herziening van de methodologie maakt het voorwerp uit van deze omzendbrief.

De methodologie voor de monitoring van het risico is gebaseerd op het model Sepp dat diverse gegevensbronnen exploiteert in het Sepp-platform om een betrouwbare projectie van de personeelskosten te kunnen produceren. Zij steunt op strikt genormeerde concepten en op genormeerde end to end processen die een permanente kwaliteitscontrole integreren.

Het is een standaardmethodologie die tot en met 2016 de loonlasten projecteerde deels op individuele basis en deels op globale basis. Vanaf 2017 werd ze grondig herzien om de impact van het systeem van bonificatie te kunnen integreren in de projectie van de loonlasten.

A cette fin une analyse approfondie des composantes de la charge salariale a été utilisée pour réviser fondamentalement le modèle salarial existant et mettre en œuvre une nouvelle classification différenciée des rubriques de paiement.

Pour chaque rubrique, une méthodologie de projection appropriée a été développée, testée sur leur fiabilité et validée. Dans la nouvelle méthodologie, toutes les composantes de la charge salariale sont estimées individuellement, permettant de générer ainsi un résultat plus fin.

La projection se fait sur un horizon de deux ans c.-à-d. pour T et T+1. La méthodologie a également été adaptée pour permettre une telle projection dans le cas d'un monitoring du risque basée sur les données de décembre : le mois de décembre étant en T, la projection se fait sur T+1 et T+2.

Cette circulaire traite les points suivants :

Dans A. Monitoring du risque du dépassement des crédits

- Point 1\_Contexte de décision
- Point 2\_Les KPI
- Point 3\_Sources de données requises
- Point 4\_Calcul des indicateurs
- Point 5\_Calcul des KPI

Dans B. Monitoring des décisions opérationnelles

- Point 1\_Contexte de décision
- Point 2\_Les KPI
- Point 3\_Sources de données utiles
- Point 4\_Calcul des KPI

Dans C. Information et support

Dans D. Abrogation des circulaires.

#### A. MONITORING DU RISQUE DU DÉPASSEMENT DES CREDITS

##### 1. Contexte de décision

Le gouvernement veut disposer d'une information fiable lui permettant de suivre et d'évaluer en toute transparence le respect de sa politique en matière des crédits de personnel et des ressources humaines.

##### 2. Les KPI

Pour évaluer le risque du dépassement des crédits de personnel, les coûts de personnel doivent être confrontés avec les moyens budgétaires disponibles. A cet effet quatre indicateurs de performance clés sont définis, notamment les KPI Ia, KPI Ib, KPI II et KPI III.

##### KPI Ia

Indique si l'enveloppe de personnel peut supporter les charges en personnel observées au cours des 12 derniers mois.

##### KPI Ib

Indique si l'enveloppe de personnel peut supporter les charges en personnel observées au cours de l'année et extrapolées jusqu'à la fin de l'année.

##### KPI II

Indique si l'enveloppe de personnel peut supporter la projection des charges en personnel du personnel existant.

##### KPI III

Indique si l'enveloppe de personnel peut supporter en plus de la projection des charges en personnel du personnel existant, l'impact des événements irréversibles.

Les KPI Ia et Ib sont des KPI robustes qui peuvent être calculés assez facilement. Les KPI II et III sont plus fins car ils exploitent les charges salariales individuelles. Le KPI III est le plus complet et donc le plus fiable pour évaluer le risque, puisqu'il tient également compte de l'impact des événements irréversibles.

##### 3. Sources de données requises

Pour produire les KPI les sources de données de base suivantes sont indispensables :

###### 3.1 Enveloppes de personnel

L'enveloppe de personnel comprend l'ensemble des crédits de personnel approuvés dans le budget fédéral et attribués à une entité opérationnelle étant une unité fonctionnelle et homogène d'un service.

L'enveloppe constitue la limite budgétaire dans laquelle les crédits de personnel et les dépenses de l'entité sont connus sans ambiguïté et peuvent faire l'objet d'un suivi.

###### 3.2 Charges en personnel

Les charges en personnel couvrent l'ensemble des dépenses effectuées sur l'enveloppe de personnel de l'entité. Elles sont égales à la somme des charges salariales et des dépenses propres de l'entité.

Met het oog hierop werd gebruik gemaakt van een diepgaande analyse van de loonlastcomponenten om het bestaande loonmodel fundamenteel te herzien en een nieuwe, gedifferentieerde classificatie van de betalingsrubrieken te implementeren.

Voor elke rubriek werd vervolgens een geëigende projectiemethodologie ontwikkeld, getest op hun betrouwbaarheid en gevalideerd. In de nieuwe methodologie worden alle loonlastcomponenten individueel geraamd wat een meer verfijnd resultaat genereert.

De projectie gebeurt over een horizon van twee jaar namelijk voor T en T+1. De methodologie werd eveneens aangepast om een dergelijke projectie toe te laten bij een monitoring op basis van de gegevens van december : gezien de maand december in T valt gebeurt de projectie voor T+1 en T+2.

Deze omzendbrief behandelt volgende punten:

In A. Monitoring van het risico op overschrijding van de kredieten

- Punt 1\_Beslissingscontext
- Punt 2\_De KPI's
- Punt 3\_Vereiste brongegevens
- Punt 4\_Berekening van de indicatoren
- Punt 5\_Berekening van de KPI's

In B. Monitoring van de operationele beslissingen

- Punt 1\_Beslissingscontext
- Punt 2\_De KPI's
- Punt 3\_Nuttige brongegevens
- Punt 4\_Berekening van de KPI's

In C. Informatie en ondersteuning

In D. Opheffing van omzendingen.

#### A. MONITORING VAN HET RISICO OP OVERSCHRIJDING VAN DE KREDIETEN

##### 1. Beslissingscontext.

De regering heeft behoefte aan een betrouwbare informatie die haar in staat stelt op transparante wijze de naleving van haar beleid inzake personeelskredieten en human resources op te volgen en te evalueren.

##### 2. De KPI's

Om het risico op overschrijding van de personeelskredieten te evalueren moeten de personeelskosten geconfronteerd worden met de beschikbare budgettaire middelen. Met het oog hierop zijn vier kritieke prestatie-indicatoren gedefinieerd namelijk KPI Ia, KPI Ib, KPI II en KPI III.

##### KPI Ia

Geeft aan of de personeelsenvolpe de personeelslasten geobserveerd in de laatste 12 maanden kan dragen.

##### KPI Ib

Geeft aan of de personeelsenvolpe volstaat om de personeelslasten geobserveerd tijdens het jaar en geëxtrapolerd tot het einde van het jaar, te kunnen dragen.

##### KPI II

Geeft aan of de personeelsenvolpe volstaat om de projectie van de personeelslasten van het bestaand personeel te kunnen dragen.

##### KPI III

Geeft aan of de personeelsenvolpe volstaat om bovenop de projectie van de personeelslasten van het bestaand personeel ook de impact van de onomkeerbare evenementen te kunnen dragen.

De KPI's Ia en Ib zijn robuuste KPI's die die vrij eenvoudig kunnen berekend worden. De KPI's II en III zijn meer verfijnd daar ze de individuele loonlasten exploiteren en projecteren. De KPI III is daarbij het meest compleet en dus ook het meest betrouwbaar om het risico te evalueren omdat hij daarenboven rekening houdt met de impact van de onomkeerbare evenementen.

##### 3. Vereiste brongegevens

Om de KPI's te kunnen berekenen zijn volgende brongegevens aan de basis nodig:

###### 3.1 Personeelsenvolpes

De personeelsenvolpe omvat het geheel van de personeelskredieten die in de federale begroting zijn goedgekeurd en toegewezen zijn aan een operationele entiteit zijnde een homogene en functionele eenheid van een dienst.

De enveloppe is de budgettaire perimeteer waarbinnen de personeelskredieten en -lasten van de entiteit zonder ambiguïteit gekend zijn en kunnen opgevolgd worden.

###### 3.2 Personeelslasten

De personeelslasten zijn alle personeelskosten die ten laste van de personeelsenvolpe worden vereffend. Zij zijn gelijk aan de som van de loonlasten en de eigen uitgaven van de entiteit.

### 3.3 Charges salariales et dépenses propres

Les charges salariales incluent les coûts salariaux directement attribuables qui sont imputés mensuellement pour chaque contrat payé sur l'enveloppe de personnel. Elles contiennent la charge budgétaire totale de l'employeur, y compris les cotisations patronales. Elles sont comptabilisées dans le mois de paiement. Elles représentent généralement au moins 95 % du total des charges en personnel.

Les dépenses propres sont des dépenses non individualisables à charge de l'enveloppe de personnel et qui sont généralement liquidées de façon périodique. Elles couvrent principalement les factures relatives à l'intervention de l'employeur dans les transports en commun.

### 3.4 Événements irréversibles

Les événements irréversibles peuvent être définis comme des mouvements de personnel qui n'ont pas encore été observés dans les charges salariales, mais qui se trouvent déjà au stade où la procédure ne peut être interrompue sans porter préjudice à des droits individuels. De par leur nature, les mouvements irréversibles ont toujours une date de réalisation située dans le futur.

Seuls les événements suivants sont considérés comme étant des événements irréversibles :

- Un IN contractuel quand le service a proposé un contrat de travail au candidat sélectionné ;
- Un IN statutaire quand le service a consulté le candidat sélectionné pour occuper un emploi vacant ;
- Un OUT quand la cessation du lien juridique a formellement été communiquée par le membre du personnel à son service (pension demandée, préavis donné, ...) ou par le service à son membre de personnel. Les personnes qui atteignent l'âge de la retraite dans le horizon du monitoring tombent par définition sous irréversible OUT ;
- Un UPGRADE (promotion, accession) est assimilé à un événement irréversible à partir du moment où le service a formellement communiqué la vacance d'emploi aux candidats potentiels.

À l'exception de l'upgrade, aucun événement futur n'est considéré comme étant irréversible si la personne concernée n'est pas connue.

## 4. Calcul des indicateurs

La méthodologie mis en place permet, en fonction du mois de monitoring, la production des indicateurs qui constituent les briques de base pour les KPI.

Le mois de monitoring est le mois charnière entre les valeurs réalisées et les valeurs projetées.

Les indicateurs doivent être disponibles pour les années reprises dans l'horizon du monitoring du risque : pour le monitoring basé sur les données de mai il s'agit des années T et T1, pour le monitoring basé sur les données de décembre il s'agit des années T1 et T2.

### 4.1 L'enveloppe de personnel

Chaque année, les Ministres du Budget et de la Fonction Publique établissent par circulaire la liste des entités fédérales soumises au monitoring de risque ainsi que les informations nécessaires pour la production de ce monitoring.

Cette circulaire précise le montant de référence de l'enveloppe de personnel de chaque entité pour les années comprises dans l'horizon du monitoring.

### 4.2 Les charges en personnel des 12 derniers mois

Les charges en personnel observées dans les 12 derniers mois à compter du mois de monitoring constituent les charges en personnel des 12 derniers mois de l'entité.

### 4.3 Les charges en personnel extrapolées jusqu'à la fin de l'année T

Les charges en personnel de l'entité observées en T sont extrapolées jusqu'à la fin de T, sur base de l'ordonnancement des charges en personnel en T-1.

### 4.4 Les dépenses propres

Le delta entre les charges en personnel et les charges salariales observées dans les 12 derniers mois à compter du mois de monitoring, représente le montant annuel estimé des dépenses propres de l'entité pour chaque année comprise dans l'horizon du monitoring.

Le pourcentage des dépenses propres est le rapport entre le delta susmentionné et les charges salariales observées dans les 12 derniers à compter du mois de monitoring. Il est utilisé dans le calcul de l'impact des événements irréversibles.

### 3.3 Loonlasten en eigen uitgaven

De loonlasten omvatten de direct toewijsbare loonkosten die maandelijks geïmputeerd worden voor elk contract betaald op de personeelsenveloppe. Ze omvatten de totale budgettaire last van de werkgever, inclusief de werkgeversbijdragen. Zij worden aangerekend in de maand van betaling. Zij maken over het algemeen minstens 95 % van de totale personeelslasten uit.

De eigen uitgaven zijn niet-individualiseerbare uitgaven ten laste van de personeelsenveloppe. Ze worden doorgaans op periodieke basis vereffend. Hieronder vallen in hoofdzaak de facturen inzake de tussenkomst van de werkgever in het openbaar vervoer.

### 3.4 Onomkeerbare evenementen

Onomkeerbare evenementen kunnen gedefinieerd worden als zijnde personeelsbewegingen die nog niet geobserveerd zijn in de loonlasten maar die zich wel reeds in een stadium bevinden waarin de procedure niet kan onderbroken worden zonder afbreuk te doen aan individuele rechten. Door hun aard hebben de onomkeerbare bewegingen steeds een realisatiedatum in de toekomst.

Enkel de volgende bewegingen worden als onomkeerbaar beschouwd:

- Een IN contractueel wanneer de dienst een arbeidsovereenkomst aan de geselecteerde kandidaat heeft voorgesteld;
- Een IN statutair wanneer de dienst de geselecteerde kandidaat geconsulteerd heeft om een vacante betrekking te bezetten;
- Een OUT wanneer de beëindiging van de juridische band formeel ter kennis is gebracht door het personeelslid aan zijn dienst (pensioen aangevraagd, opzeg gegeven, ...) of door de dienst aan zijn personeelslid. De personen die de pensioenleeftijd bereiken in de horizon van de monitoring vallen per definitie onder onomkeerbare OUT;
- Een UPGRADE (bevordering, overgang) wordt geassimileerd met een onomkeerbare beweging vanaf het moment dat de dienst de vacante betrekking formeel ter kennis heeft gebracht aan de potentiële kandidaten.

Behalve voor de upgrade wordt geen enkel toekomstig evenement als onomkeerbaar beschouwd als de betrokken persoon niet gekend is.

## 4. Berekening van de indicatoren

De uitgewerkte methodologie maakt het mogelijk, in functie van de monitoringmaand, de indicatoren te produceren die de bouwstenen vormen voor de KPI's.

De monitoringmaand is de maand die de grens vormt tussen de gerealiseerde waarden en de geprojecteerde waarden.

De indicatoren moeten beschikbaar zijn voor de jaren die opgenomen zijn in de horizon van de monitoring: voor de monitoring op basis van de gegevens van mei zijn het de jaren T en T1, voor de monitoring op basis van de gegevens van december gaat het om de jaren T1 en T2.

### 4.1 De personeelsenveloppe

Elk jaar leggen de Ministers van Begroting en van Ambtenarenzaken bij omzendbrief de lijst vast van de federale entiteiten die onderworpen zijn aan de monitoring van het risico alsook de informatie die nodig is voor de realisatie van deze monitoring.

Deze omzendbrief preciseert het referentiebedrag van de personeelsenveloppe van elke entiteit voor de jaren begrepen in de horizon van de monitoring.

### 4.2 De personeelslasten van de laatste 12 maanden

De personeelslasten geobserveerd tijdens de laatste 12 maanden vanaf de monitoringmaand vormen de personeelslasten van de laatste 12 maanden van de entiteit.

### 4.3 De personeelslasten geëxtrapoléerd tot het einde van het jaar T

De geobserveerde personeelslasten van de entiteit in T worden geëxtrapoléerd naar het einde van T op basis van de ordonnanciering van de personeelslasten in T-1.

### 4.4 De eigen uitgaven

De delta tussen de geobserveerde personeelslasten en loonlasten tijdens de laatste 12 maanden vanaf de monitoringmaand, vertegenwoordigt het geraamd jaarbedrag van de eigen uitgaven van de entiteit voor elk jaar begrepen in de horizon van de monitoring.

Het percentage eigen uitgaven is de verhouding tussen voormelde delta en de geobserveerde loonlasten tijdens de laatste 12 maanden vanaf de monitoringmaand. Dit wordt gebruikt bij de berekening van de impact van de onomkeerbare evenementen.

Les dépenses propres de l'entité 14.02\_Diplomates du SPF Affaires étrangères sont estimées selon un estimateur de coût spécifique basé sur une évaluation du nombre de diplomates en poste et de leurs coûts observés au cours des 12 derniers mois à partir du mois de monitoring.

4.5 Les indicateurs estimés sur base d'une exploitation des charges salariales

La méthodologie Sepp estime les coûts futurs de façon individuelle sur base des charges salariales de l'enveloppe réalisées par contrat.

Le contrat, qui est un concept clé dans cette méthodologie, est le lien juridique entre un service et une personne par lequel la personne fournit des prestations, contre une rémunération, sous l'autorité de celui-ci.

Dans la méthodologie Sepp le contrat est caractérisé par l'identifiant unique de la personne, sa qualité (statutaire, contractuel ou manager), le régime de travail pour lequel elle est payée (ETP situé entre 0 et 1) ainsi que la carrière et l'échelle barémique dans cette carrière qui détermine le traitement dont la personne jouit.

Les charges salariales sont analysées et les mouvements de personnel sont identifiés en appliquant le nouveau modèle salarial Sepp.

Ces informations sont exploitées en vue de calculer les indicateurs qui ont trait aux charges salariales.

L'intérêt du rubricage des charges salariales tient au fait que chaque rubrique couvre des composantes salariales du même type de prestations permettant ainsi d'établir une méthode de projection adaptée à chaque rubrique et d'estimer des indicateurs plus fins.

Les événements observés permettent quant à eux de calculer plusieurs indicateurs informatifs sur l'évolution des ETP et leur impact. Leur confrontation aux événements irréversibles prévus donne une information intéressante sur la capacité du service d'anticiper les événements de personnel futurs.

#### 4.5.1 Analyse des charges salariales

En matière d'analyse des charges salariales une différence entre les paiements observés peut se faire en fonction des caractéristiques suivantes :

##### Les paiements normaux et les arriérés

La différence entre le paiement normal et l'arriéré dépend de la correspondance entre le mois de paiement et le mois pour lequel le droit au paiement est ouvert.

Un paiement normal est un paiement de prestation qui s'observe dans le mois M pour un droit qui a été ouvert pour le mois M (le mois de droit correspond au mois de paiement).

Un arriéré est un paiement de prestation qui s'observe dans le mois M pour un droit ouvert dans le mois M-x (le mois de droit diffère du mois de paiement).

Toutefois un paiement en arriéré est qualifié comme un paiement normal lorsqu'il s'agit d'un paiement régulier qui, pour des raisons inhérentes au type de prestations, est effectué dans le mois suivant les mois des prestations. Par exemple, les prestations week-end ne seront pas payées à la fin du mois de prestations, mais généralement le mois suivant, car son calcul prendra plus de temps que celui d'un paiement récurrent comme la prime linguistique, par exemple, dont le montant reste inchangé de mois en mois.

Seuls les paiements normaux entrent en ligne de compte pour la projection des charges salariales.

##### Les paiements mensuels, annuels et autres

Il y a des paiements qui s'observent mensuellement et d'autres qui typiquement sont payés sur base annuelle.

Dans les paiements mensuels l'on identifie :

des paiements récurrents stables c.-à-d. des paiements qui se répètent chaque mois et qui par nature sont non régressifs (les traitements, les bonifications, des primes liées à la fonction comme prime linguistique, allocation de direction, ...);

- des paiements à montants variables pour des prestations mensuelles régulières (prestations de nuit, prestations de week-end, ...),

- des paiements à montants variables en fonction de prestations mensuelles irrégulières (indemnités de vélo, ...).

Les pécules de vacances, les allocations de fin d'année et les primes de développement des compétences sont liquidés **annuellement** : les pécules de vacances en mai, les allocations de fin d'année en décembre et les primes de développement des compétences en septembre.

D'autres paiements ne peuvent être rangés dans une des catégories susmentionnées. Il s'agit plutôt des paiements à caractère unique ou spécifique (indemnité de rupture, indemnité frais funéraires, ...).

De eigen uitgaven van de entiteit 14.02\_Diplomaten van de FOD Buitenlandse Zaken worden volgens een specifieke kostenramer geraamd die gebaseerd is op een evaluatie van het aantal diplomaten op post en hun kost geobserveerd tijdens de laatste 12 maanden vanaf de monitoringmaand.

4.5 De indicatoren geraamd op basis van een exploitatie van de loonlasten

De methodologie Sepp raamt de toekomstige kosten op individuele wijze op basis van de loonlasten die per contract op de enveloppe gerealiseerd zijn.

Het contract, dat een kernconcept is binnen deze methodologie, is een juridische band tussen een dienst en een persoon waarbij de persoon, tegen een bezoldiging, prestaties levert onder het gezag van de dienst.

In de methodologie Sepp wordt het contract gekenmerkt door de unieke code van de persoon, zijn naam en voornaam, zijn hoedanigheid (statutair, contractueel of manager), het werkregime waarvoor hij betaald is (VTE gelegen tussen 0 en 1) en de loopbaan en de weddenschaal binnen deze loopbaan die de wedde bepaalt die de persoon geniet.

De loonlasten worden geanalyseerd en de personeelsbewegingen worden geïdentificeerd door toepassing van het nieuwe loonmodel Sepp.

Deze informatie wordt geëxploiteerd om de indicatoren te kunnen berekenen die verband houden met de loonlasten.

Het belang van de rubricering van de loonlasten is gelegen in het feit dat elke rubriek looncomponenten van hetzelfde type prestaties dekt waardoor het mogelijk is voor elke rubriek een aangepaste projectiemethode te bepalen en meer verfijnde indicatoren te ramen.

De geobserveerde bewegingen van hun kant laten toe verschillende indicatoren te berekenen aangaande de evolutie van de VTE's en hun gegenereerde impact. Hun confrontatie met de voorziene onomkeerbare evenementen geeft interessante informatie over het vermogen van de dienst om toekomstige personeelsevenementen te kunnen anticiperen.

#### 4.5.1 Analyse van de loonlasten

Bij de analyse van de loonlasten kan tussen de geobserveerde betalingen een onderscheid worden gemaakt op basis van volgende karakteristieken:

##### De normale betalingen en de achterstallen

Het onderscheid tussen een normale betaling en een achterstallige betaling is afhankelijk van de correspondentie van de maand van betaling en de maand waarvoor het recht op de betaling is geopend.

Een normale betaling is een betaling van prestaties die geobserveerd wordt in de maand M voor een recht dat geopend is voor de maand M (maand van het recht valt samen met maand van de betaling).

Een achterstal is een betaling van prestaties die geobserveerd wordt in de maand M voor een recht dat geopend is in de maand M-x (maand van het recht is verschillend van de maand van betaling).

Een achterstallige betaling wordt echter gekwalificeerd als een normale betaling als het gaat om een regelmatige betaling die, om redenen die inherent zijn aan het type prestaties, in regel in de maand volgend op de maand van de prestaties wordt vereffend. Zo zullen weekend-prestaties niet op het einde van de maand van de prestaties maar meestal in de volgende maand worden uitbetaald omdat de berekening ervan meer tijd vergt dan bijvoorbeeld een taalpremie waarvan het bedrag maandelijks ongewijzigd blijft.

Enkel de normale betalingen komen in aanmerking voor de projectie van de loonlasten

##### De maandelijke, jaarlijkse en andere betalingen

Er zijn betalingen die maandelijks geobserveerd worden en andere die typisch op jaarbasis betaald worden.

In de maandelijke betalingen onderscheiden we:

- recurrenente stabiele betalingen d.w.z. betalingen die zich maandelijks herhalen en van nature niet regressief zijn (de weddes, de bonificaties, premies verbonden aan de functie zoals taalpremies, directietoelage, ...)

- betalingen met variërende bedragen voor regelmatige maandelijke prestaties (nachtprestaties, weekendprestaties, ...)

- betalingen met variërende bedragen voor onregelmatige maandelijke prestaties (fietsvergoedingen, ...).

Het vakantiegeld, de eindejaarstoelage en de premies voor competentieontwikkeling worden **jaarlijks** vereffend: het vakantiegeld in mei, de eindejaarstoelage in december en de premies voor competentieontwikkeling in september.

Andere betalingen die niet in een van voornoemde categorieën kunnen worden ondergebracht. Het gaat veeleer om betalingen met een uniek of specifiek karakter (verbrekingsvergoeding, begrafenisvergoeding, ...).

Les primes de compétences en extinction

Dans les paiements l'on observe la **diminution** graduelle des primes de développement des **compétences**. La fin de la durée des compétences est en général suivie d'une promotion vers l'échelle supérieure et de l'attribution d'une bonification. Pour les cas qui ont encore une compétence en cours le nouveau modèle salarial comprend des rubriques ad hoc permettant d'y classer respectivement le coût estimé du **saut d'échelle** et de la **bonification** qui s'observeront seulement après la fin de la compétence.

Le rubricage des charges salariales dans le modèle salarial sepp

Le modèle salarial Sepp décompose les charges salariales en rubriques et en sous-rubriques qui, le cas échéant, incluent les cotisations patronales. Chaque rubrique est elle-même regroupé dans une des trois rubriques principales.

Le nouveau modèle salarial Sepp :

**A. Charges salariales mensuelles****1. Traitement barémique**

1.1 Bruto barémique

1.2 Autre barémique

**2 La bonification****3. Récurrent mensuel (REM)**

3.1 Récurrent mensuel

3.2 Fonction supérieure

3.3 Indemnités de poste diplomates

3.4 Autres indemnités de poste

**4. Périodique mensuel (PEM)**

4.1 Périodique mensuel

4.2 Prestations spéciales EPI

4.3 Autres prestations spéciales

**5. Linéaire mensuel (LIM)**

5.1 Linéaire mensuel

5.2 Déplacement

**B. Charges salariales annuelles****1. Pécule de vacances**

1.1 Pécule de vacances .

1.2 Pécule de vacances compétences

**2. Allocation de fin d'année**

2.1 Allocation de fin d'année

2.2 Allocation de fin d'année compétences

**3. Primes de compétence****4. Bonification annuel****5. Saut d'échelle****C. Charges salariales observées non projetées****1. Paiements observés non projetés.**

Dans chacune des rubriques, à l'exception des rubriques 'Bonification annuel' et 'Saut d'échelle' qui ne peuvent contenir que des valeurs projetées, les paiements observés sont classés en paiements normaux ou arriérés, les arriérés de nature 'régulier' étant repris dans les paiements normaux.

Observation des mouvements de personnel

Sur base d'une analyse des charges salariales par contrat des mois consécutifs, on peut observer de grandes catégories de mouvements de personnel:

- Au cours du mois de référence, contrairement au mois précédent, un paiement normal dans la sous-rubrique 'bruto barémique' est observé pour un contrat : il s'agit d'un IN

- Au cours du mois de référence, contrairement au mois précédent, aucun paiement normal dans la sous-rubrique 'bruto barémique' n'est encore observé pour un contrat : il s'agit d'un OUT.

- Au cours du mois de référence, contrairement au mois précédent, un paiement normal dans la sous-rubrique 'bruto barémique' dans une autre échelle de traitement est observé pour un contrat : il s'agit d'un UPGRADE si le changement d'échelle en question procède d'une décision de l'autorité de nomination (promotion, accession).

De competentiepremies in uitdoving

Er is een geleidelijke afname van de premies voor competentieontwikkeling merkbaar in de betaalgegevens. Het einde van de duur van de competenties wordt over het algemeen gevolgd door een bevordering naar de hogere weddenschaal en de toekenning van een bonificatie. Voor de gevallen die nog steeds een lopende competentie hebben, bevat het nieuwe loonmodel ad hoc rubrieken waarin respectievelijk de geraamde kost van de **weddenschaalverhoging** en van de **bonificatie** die pas na het einde van de competentie zullen waargenomen worden, kan worden geklasseerd.

De rubricering van de loonlasten in een loonmodel

Het loonmodel Sepp deelt de loonlasten in in rubrieken en in subrubrieken die, in voorkomend geval, de werkgeversbijdragen, omvatten. Elke rubriek wordt gegroepeerd in één van de drie hoofdruubrieken.

Het nieuwe loonmodel Sepp:

**A. Maandelijks loonlasten****1. Baremieke wedde .**

1.1 Bruto baremiek

1.2 Andere baremiek

**2. Bonificatie****3. Maandelijks recurrent (REM)**

3.1 Maandelijks recurrent

3.2 Hogere functie

3.3 Postvergoedingen diplomaten

3.4 Andere postvergoedingen

**4. Maandelijks periodiek (PEM)**

4.1 Maandelijks periodiek

4.2 Bijzondere prestaties EPI

4.3 Andere bijzondere prestaties

**5. Maandelijks lineair (LIM)**

5.1 Maandelijks lineair

5.2 Verplaatsing

**B. Jaarlijkse loonlasten****1. Vakantiegeld.**

1.1 Vakantiegeld

1.2 Vakantiegeld competenties

**2. Eindejaarstoelage**

2.1 Eindejaarstoelage

2.2 Eindejaarstoelage competenties

**3. Competentiepremies****4. Bonificatie jaarlijks****5. Weddenschaalverhoging****C. Loonlasten geobserveerd niet geprojecteerd****1. Geobserveerde niet geprojecteerde betalingen.**

Binnen elk van de rubrieken, met uitzondering van de rubrieken 'Bonificatie jaarlijks' en 'Weddenschaalverhoging' die uitsluitend projecties kunnen omvatten, worden de betalingen geklasseerd in normale of achterstallige betalingen, waarbij de achterstallige die een 'regelmatig' karakter vertonen ondergebracht worden in de normale betalingen.

De observatie van personeelsbewegingen

Op basis van een analyse van de loonlasten van opeenvolgende maanden per contract kunnen grote categorieën van personeelsbewegingen worden geobserveerd:

- Er wordt voor een contract in de referentiemaand, in tegenstelling tot de voorafgaande maand, een normale betaling in de subrubriek 'bruto baremiek' geobserveerd: dit is een IN;

- Er wordt voor een contract in de referentiemaand, in tegenstelling tot de voorafgaande maand, geen normale betaling in de subrubriek 'bruto baremiek' meer geobserveerd: dit is een OUT;

- Er wordt voor een contract in de referentiemaand, in tegenstelling tot de voorafgaande maand, een normale betaling in de subrubriek 'bruto baremiek' in een andere weddenschaal geobserveerd: dit is een UPGRADE indien de betrokken verandering van weddenschaal het gevolg is van een beslissing van de benoemingsautoriteit (bevordering, overgang).

Un OUT observé est qualifié de définitif s'il a été prévu par le service comme événement irréversible.

Un OUT observé non prévu par le service peut représenter un risque de retour. Il est considéré à priori comme temporaire à moins qu'il ne soit qualifié comme définitif par le service.

Après 12 mois d'absences le OUT observé est considéré à priori comme définitif. Il appartient au service d'évaluer s'il doit prévoir un coût pour son retour via un IN irréversible.

Un changement d'entité au sein d'un service (mutation interne) n'implique aucun risque de retour.

#### 4.5.2 Exploitation des charges salariales

L'exploitation des charges salariales rend possible le calcul des indicateurs suivants:

- les ETP (n° 1 à 2)
- la projection des charges salariales par rubrique (n° 3 à 13) et la projection des charges salariales totales (n° 14)
- le wage drift (n° 15)
- la correction du risque de retour (n° 16)
- l'impact des événements irréversibles par type (n° 17) et l'impact total des événements irréversibles (n° 18).

Le wage drift est calculé globalement pour l'entité, les autres indicateurs sont calculés individuellement par contrat/événement et par après agrégés au niveau de l'entité.

La projection de la charge salariale d'un contrat est égale à la somme des projections par rubrique pour ce contrat. Pour l'année T, ces projections comprennent la charge salariale réalisée (normale et arriérés) jusqu'au mois de monitoring inclus et la charge salariale projetée sur les mois restants de l'année.

##### 1. Le nombre d'ETP et leur évolution

L'ETP du contrat est égal à son régime de travail payé lorsque pour ce contrat un traitement normal a été liquidée pendant le mois concerné. Il a une valeur  $> 0$  et  $\leq 1$ . Le traitement normal correspond au paiement normal dans la sous-rubrique 'bruto barémique' du modèle salarial.

Le nombre d'ETP par mois par entité correspond à la somme des ETP observés des contrats à charge de l'enveloppe de personnel de l'entité au mois concerné.

L'évolution des ETP de l'entité sur une période de référence est obtenue en calculant le delta, en chiffres absolus et en pourcentages, entre le nombre d'ETP observés à la fin et au début de la période de référence pour les contrats à charge de l'enveloppe de l'entité.

##### 2. Le OUT définitif et l'évaluation de l'économie structurelle qu'il génère

Est considéré comme un départ définitif le OUT observé dans le mois de référence et qui est qualifié de définitif.

L'estimation de l'économie structurelle qu'il génère est basée sur:

- le fait qu'il ait reçu de paiement normal dans la rubrique 'traitement barémique' durant au moins 12 mois dans la période de 18 mois précédant le mois de référence

- le dernier paiement normal observé pour le contrat dans la rubrique 'traitement barémique'

- un paramètre forfaitaire permettant de convertir le traitement barémique observé en un coût salarial annuel.

Si le OUT concerné n'a pas reçu 12 mois de paiement normal dans la rubrique 'traitement barémique' au cours des 18 derniers mois précédents le mois de référence, son départ ne générera aucune économie structurelle.

##### 3. Traitement barémique

Le plus haut traitement barémique moyen observé pour le contrat dans les paiements normaux de la rubrique 'traitement barémique' dans les 12 derniers mois à compter du mois de monitoring est pris comme traitement de référence.

Ce traitement barémique moyen est projeté sur tous les mois suivant le mois de monitoring et tombant dans l'horizon du monitoring en tenant compte de l'ETP du contrat au mois de monitoring.

##### 4. Bonification

Le paiement normal de la rubrique 'bonification' observé pour le contrat au mois de monitoring est projetée sur tous les mois suivant le mois de monitoring et tombant dans l'horizon du monitoring.

##### 5. REM

Le paiement normal de la rubrique 'REM' observé pour le contrat au mois de monitoring est projeté sur tous les mois suivant le mois de monitoring et tombant dans l'horizon du monitoring.

Un geobserveerde OUT wordt als definitief gekwalificeerd als hij door de dienst als onomkeerbaar evenement werd voorzien.

Een geobserveerde OUT die niet voorzien werd door de dienst kan een risico op terugkeer vormen. Hij wordt a priori als tijdelijk beschouwd tenzij hij door de dienst als definitief is gekwalificeerd.

Na 12 maanden afwezigheid wordt de OUT a priori als definitief beschouwd. Het komt de dienst toe te evalueren of hij een kost van terugkeer moet voorzien via een onomkeerbare IN.

Een verandering van entiteit binnen een dienst (interne mutatie) houdt geen enkel risico op terugkeer in.

#### 4.5.2 Exploitatie van de loonlasten

De exploitatie van de loonlasten maakt het mogelijk de volgende indicatoren te berekenen:

- de VTE's (nrs 1 tot 2)
- de projectie van de loonlasten per rubriek (nrs 3 tot 13) en de projectie van de totale loonlasten (nr 14)
- de wage drift (nr 15)
- de correctie van het risico op terugkeer (nr 16)
- de impact van de onomkeerbare evenementen per type (nr 17) en de totale impact van de onomkeerbare evenementen (nr 18).

De wage drift wordt globaal voor de entiteit geraamd, de andere indicatoren wordt individueel per contract/événement geraamd en vervolgens geaggregeerd op het niveau van de entiteit.

De projectie van de loonlast van een contract is gelijk aan de som van de projecties per rubriek voor dat contract. Voor het jaar T omvatten deze projecties de gerealiseerde loonlast (normaal en achterstal) tot en met de monitoringmaand en de loonlast geprojecteerd op de resterende maanden van het jaar.

##### 1. Het aantal VTE's en hun evolutie

De VTE van een contract is gelijk aan het betaald werkregime van het contract als voor dat contract tijdens de beschouwde maand een normale wedde werd vereffend. Hij heeft een waarde  $> 0$  en  $\leq 1$ . De normale wedde correspondeert met de normale betaling in de subrubriek 'bruto baremie' van het loonmodel.

Het aantal VTE's per maand per entiteit stemt overeen met de geobserveerde VTE's van de contracten die ten laste zijn van de personeelsomgeving van de entiteit in de betrokken maand.

De evolutie over een referentieperiode wordt bekomen door berekening van de delta, in absolute cijfers en procentueel, tussen het aantal VTE's geobserveerd in de eind- en beginmaand van de referentieperiode.

##### 2 De definitieve OUT en de evaluatie van de structurele besparing die hij genereert

Wordt als een definitieve OUT beschouwd de in de referentiemaand geobserveerde OUT die als definitief gekwalificeerd is.

De raming van de structurele besparing die hij genereert is gebaseerd op:

- het feit dat hij een normale betaling in de rubriek 'baremie' ontvangen heeft gedurende ten minste 12 maanden tijdens de periode van 18 maanden die de referentiemaand voorafgaan

- de laatste normale betaling die voor het contract werd geobserveerd in de rubriek 'baremie' wedde'

- een forfaitaire parameter waarmee de geobserveerde baremie wedde omgezet wordt in een jaarloonkost.

Indien de betrokken OUT geen normale betaling in de rubriek 'baremie' wedde' ontvangen heeft gedurende 12 maanden tijdens de laatste 18 maanden die de referentiemaand voorafgaan, zal zijn vertrek geen structurele besparing genereren.

##### 3. Baremie wedde

De hoogste gemiddelde baremie wedde die voor het contract geobserveerd wordt in de normale betalingen van de rubriek 'baremie' wedde' tijdens de laatste 12 maanden vanaf de monitoringmaand, wordt als referentiewedde genomen.

Deze gemiddelde baremie wedde wordt geprojecteerd op alle maanden die volgen op de monitoringmaand en vallen binnen de horizon van de monitoring. Hierbij wordt rekening gehouden met de VTE van het contract in de monitoringmaand.

##### 4. Bonificatie

De normale betaling van de rubriek 'bonificatie' geobserveerd voor het contract in de monitoringmaand wordt geprojecteerd op alle maanden die volgen op de monitoringmaand en vallen binnen de horizon van de monitoring.

##### 5. REM

De normale betaling van de rubriek 'REM' geobserveerd voor het contract in de monitoringmaand wordt geprojecteerd op alle maanden die volgen op de monitoringmaand en vallen binnen de horizon van de monitoring.

6. PEM

La moyenne des paiements normaux de la rubrique 'PEM' observés pour le contrat dans les 12 derniers mois à compter du mois de monitoring est projetée sur tous les mois suivant le mois de monitoring et tombant dans l'horizon du monitoring.

La projection se fait si le contrat a un ETP observé dans le mois de monitoring.

7. LIM

La moyenne des paiements normaux de la rubrique 'LIM' observés pour le contrat dans les 12 derniers mois à compter du mois de monitoring est projetée sur tous les mois suivant le mois de monitoring et tombant dans l'horizon du monitoring.

La projection se fait si le contrat a un ETP observé dans le mois de monitoring.

8. Pécule de vacances

Le pécule de vacances du contrat est estimé conformément à la réglementation, au prorata des prestations dans l'année précédant celle du paiement.

9. Allocation de fin d'année

L'allocation de fin d'année du contrat est estimée conformément à la réglementation, au prorata des prestations des neuf premiers mois de l'année du paiement.

10. Prime de développement des compétences

La prime de développement des compétences du contrat est estimée au prorata des prestations dans la période de référence relative à la prime et en tenant compte de la date de fin de la prime. Elle est basée sur le montant réglementaire de la prime.

11. Bonification annuel

Les ayants droit à une bonification ne peuvent qu'en bénéficier après expiration de la durée de validité de leur prime de développement des compétences.

Pour les cas qui ont une date de fin de la prime située après le mois de monitoring, il y a lieu d'estimer le coût de la bonification qui s'observera après cette date de fin.

Cette bonification est estimée au prorata des prestations après la date de fin de la prime et sur base du montant réglementaire de la bonification. Il est considéré que la condition relative à la mention d'évaluation requise est remplie.

12. Saut d'échelle

La fin de la durée de validité de la prime de développement des compétences est suivie d'une promotion vers l'échelle supérieure pour autant que le contrat bénéficie d'une carrière qui tombe dans le champ d'application et n'est pas payé dans la dernière échelle de son grade ou de sa classe.

Pour les cas qui ont une date de fin de la prime située après le mois de monitoring, il y a lieu d'estimer le coût du saut d'échelle qui s'observera après cette date de fin.

Ce saut d'échelle est estimé au prorata des prestations après la date de fin de la prime et sur base du montant réglementaire de la prime.

13. Paiements observés non projetés

Ces charges salariales sont seulement observées.

14. La projection des charges salariales totales

La projection des charges salariales totales par entité se construit en agrégeant les indicateurs suivants calculés pour l'entité:

- Traitement barémique
- Bonification
- REM
- PEM
- LIM
- Pécule de vacances
- Allocation de fin d'année
- Prime de développement des compétences
- Bonification annuel
- Saut d'échelle
- Paiements observés non projetés.

15. Wage drift

S'il s'avère nécessaire sur base d'une analyse des charges salariales un paramètre de correction est calculé pour estimer la croissance résiduelle de la masse salariale dans l'horizon du monitoring.

6. PEM

Het gemiddelde van de normale betalingen van de rubriek 'PEM' geobserveerd voor het contract in de laatste 12 maanden vanaf de monitoringmaand, wordt geprojecteerd op alle maanden die volgen op de monitoringmaand en vallen binnen de horizon van de monitoring.

De projectie gebeurt op voorwaarde dat het contract een geobserveerde VTE heeft in de monitoringmaand.

7. LIM

Het gemiddelde van de normale betalingen van de rubriek 'LIM' geobserveerd voor het contract in de laatste 12 maanden vanaf de monitoringmaand, wordt geprojecteerd op alle maanden die volgen op de monitoringmaand en vallen binnen de horizon van de monitoring.

De projectie gebeurt op voorwaarde dat het contract een geobserveerde VTE heeft in de monitoringmaand.

8. Vakantiegeld

Het vakantiegeld van het contract wordt geraamd volgens de reglementering pro rata de prestaties in het jaar voorafgaand aan het jaar van de betaling.

9. Eindejaarstoelage

De eindejaarstoelage van het contract wordt geraamd volgens de reglementering pro rata de prestaties in de eerste negen maanden van het jaar van de betaling.

10. Premie voor competentieontwikkeling

De premie voor competentieontwikkeling van het contract wordt geraamd pro rata de prestaties in de referentieperiode voor de premie en rekening houdend met de einddatum van de premie. Zij is gebaseerd op het réglementaire bedrag van de premie.

11. Bonificatie jaarlijks

De gerechtigden op een bonificatie kunnen er slechts van genieten na afloop van de geldigheidsduur van hun premie voor competentieontwikkeling.

Voor de gevallen met een einddatum van de premie na de monitoringmaand moet de kost geraamd worden van de bonificatie die na deze einddatum zal geobserveerd worden.

Deze bonificatie wordt geraamd pro rata de prestaties na de einddatum van de premie en op basis van het réglementaire bedrag van de bonificatie. Er wordt van uitgegaan dat voldaan is aan de voorwaarde inzake de vereiste evaluatievermelding.

12. Weddenschaalverhoging

Het einde van de geldigheidsduur van de premie voor ontwikkeling van de competenties wordt gevolgd door een bevordering naar de hogere weddenschaal voor zover het contract geniet van een loopbaan die onder het toepassingsgebied valt en niet betaald is in de laatste weddenschaal van zijn graad of klasse.

Voor de gevallen met een einddatum van de premie na de monitoringmaand, moet de kost geraamd worden van de weddenschaalverhoging die na deze einddatum zal geobserveerd worden.

Deze weddenschaalverhoging wordt geraamd pro rata de prestaties van het contract na de einddatum van de premie en op basis van het réglementaire bedrag van de premie.

13. Geobserveerde niet geprojecteerde betalingen

Deze loonlasten worden enkel geobserveerd.

14. De projectie van de totale loonlasten

De projectie van de totale loonlasten per entiteit wordt bekomen door aggregatie van de volgende indicatoren berekend voor de entiteit:

- Baremieke wedde
- Bonificatie
- REM
- PEM
- LIM
- Vakantiegeld
- Eindejaarstoelage
- Premie voor competentieontwikkeling
- Bonificatie jaarlijks
- Weddenschaalverhoging
- Geobserveerde niet geprojecteerde betalingen.

15. Wage drift

Indien het nodig blijkt op basis van een analyse van de loonlasten wordt een correctieparameter berekend om de residuaire aangroei van de loonmassa in de horizon van de monitoring te dekken.

16. Correction du risque de retour

Pour le OUT observé au mois de monitoring et qualifié de temporaire par le service, un coût risque de retour est calculé et imputé à partir du quatrième mois suivant le mois de monitoring. Cette mesure de correction s'impose afin de limiter l'économie supposée d'un départ dont le service estime le retour probable.

L'estimation du coût est basée sur:

- le dernier paiement normal observé pour le contrat dans la rubrique 'traitement barémique'
- un paramètre forfaitaire permettant de convertir le traitement barémique mensuel observé en un coût salarial annuel
- l'ordonnancement des charges salariales en T-1 permettant d'ajuster le coût salarial annuel au prorata des mois à couvrir par le risque de retour.

17. L'impact des événements irréversibles par type

Les événements irréversibles ne pouvant pas être réconciliés avec un mouvement de personnel observé dans les données de paiement sont mis à jour par le service et complétés par les nouveaux événements irréversibles connus pour l'entité. Cette liste constitue la base du calcul de l'impact des événements irréversibles sur la projection des charges en personnel totales de l'entité. Les OUT vont diminuer la projection des charges en personnel totales, les IN et UPGRADE vont l'augmenter.

En vue d'estimer l'impact des événements IN et UPGRADE le team Sepp-Workforce planning du SPF BOSA établi et met régulièrement à jour un catalogue de coûts standards.

A. Impact OUT

L'économie que génère un événement irréversible OUT correspond à la projection de la charge salariale totale estimée pour le contrat.

La projection de la charge salariale totale estimée pour l'année dans laquelle l'événement va se réaliser est ajustée prorata sur base de l'ordonnancement des charges salariales en T-1.

B. Impact IN

Le coût que génère un événement irréversible IN correspond au coût annuel standard de l'échelle de paiement et la carrière dans laquelle le recrutement se fera.

Pour l'année dans laquelle l'événement va se réaliser, le coût annuel standard est ajusté prorata sur base de l'ordonnancement des charges salariales en T-1.

C. Impact UPGRADE

Le coût que génère un événement irréversible UPGRADE correspond au coût annuel standard de l'upgrade concerné.

Pour l'année dans laquelle l'événement va se réaliser, le coût annuel standard est ajusté prorata sur base de l'ordonnancement des charges salariales en T-1.

D. Dépenses propres IN/OUT

Les événements irréversibles IN et OUT génèrent un impact sur les dépenses propres de l'entité.

L'impact DP est obtenu en appliquant le pourcentage des dépenses propres (cfr. point 4.4.) à l'impact des IN et OUT prévus.

Pour l'entité 14.02\_Diplomates du SPF Affaires étrangères les 'dépenses propres IN/OUT' intègrent en plus les dépenses propres générées par les futurs mouvements de poste connus. Elles sont calculées sur base d'un estimateur spécifique dépenses propres.

18. Impact total des événements irréversibles

L'impact total des mouvements irréversibles par entité s'obtient en agréant les indicateurs suivants, calculés par entité:

- L'impact des OUT
- L'impact des IN
- L'impact des UPGRADE
- Les dépenses propres IN/OUT.

## 4.6 La projection des charges en personnel totales

La projection de la totalité des charges en personnel par entité se construit en agréant les indicateurs suivants, calculés par entité:

- la projection des charges salariales totales
- la correction du risque de retour
- le wage drift
- les dépenses propres.

5. Calcul des KPI

Selon l'horizon du monitoring, les KPI sont calculés pour T et T1 ou pour T1 et T2.

16. Correctie van het risico op terugkeer

Voor de in de monitoringmaand geobserveerde OUT die door de dienst als tijdelijk is gekwalificeerd, wordt een kost risico van terugkeer berekend en aangerekend vanaf de vierde maand volgend op de monitoringmaand. Deze corrigerende maatregel dringt zich op ten einde de veronderstelde besparing te beperken van een vertrek waarvan de dienst meent dat een terugkeer mogelijk is.

De raming van de kost is gebaseerd op :

- de laatste normale betaling die in de rubriek 'baremieke wedde' voor het contract werd geobserveerd
- een forfaitaire parameter waarmee het geobserveerde baremieke maandwedde omgezet wordt in een jaarloonkost
- de ordonnanciering van de loonlasten in T-1 die toelaat de jaarloonkost aan te passen pro rata de maanden die door het risico van terugkeer moeten gedekt worden.

17. De impact van de onomkeerbare evenementen per type

De onomkeerbare evenementen die niet konden gereconcilieerd worden met een personeelsbeweging geobserveerd in de betaalgegevens worden door de dienst geactualiseerd en aangevuld met de nieuwe gekende onomkeerbare evenementen. Deze lijst vormt de basis voor de berekening van de impact van de onomkeerbare evenementen op de projectie van de totale personeelslasten voor de entiteit. Een OUT zal de projectie van de totale personeelslasten verminderen, een IN en een UPGRADE gaan ze vermeerderen.

Ten einde de impact van de evenementen IN en UPGRADE te ramen maakt het team Sepp-Workforce planning van de FOD BOSA een catalogus van standaardkosten op die het regelmatig bijwerkt.

A. Impact OUT

De besparing die de OUT genereert correspondeert met de projectie van de totale loonlast geraamd voor het contract.

De projectie van de totale loonlast geraamd voor het jaar waarin de realisatiedatum van het evenement valt wordt pro rata aangepast op basis van de ordonnanciering van de loonlasten in T-1.

B. Impact IN

De kost die de IN genereert correspondeert met de standaardjaarkost voor de weddenschaal en loopbaan waarin de werving zal gebeuren.

De standaardjaarkost wordt voor het jaar waarin de realisatiedatum van het evenement valt pro rata aangepast op basis van de ordonnanciering van de loonlasten in T-1.

C. Impact UPGRADE

De kost die de UPGRADE genereert correspondeert met de standaardjaarkost voor de betrokken upgrade.

De standaardjaarkost wordt voor het jaar waarin de realisatiedatum van het evenement valt pro rata aangepast op basis van de ordonnanciering van de loonlasten in T-1.

D. Eigen uitgaven IN/OUT

De onomkeerbare evenementen IN en OUT genereren een impact op de eigen uitgaven van de entiteit.

De impact DP wordt bekomen door toepassing van het percentage eigen uitgaven (zie punt 4.4.) op de impact van de voorziene IN en OUT.

Voor de entiteit 14.02\_Diplomaten van de FOD Buitenlandse Zaken integreren de 'eigen uitgaven IN/OUT' eveneens de eigen uitgaven die door de gekende toekomstige postbewegingen worden gegenereerd. Zij worden berekend op basis van een specifieke kostenraming inzake eigen uitgaven.

18. De totale impact van de onomkeerbare evenementen

De totale impact van de onomkeerbare bewegingen per entiteit wordt bekomen door aggregatie van de volgende indicatoren, berekend per entiteit:

- De impact van de OUT
- De impact van de IN
- De impact van de UPGRADE
- De eigen uitgaven IN/OUT.

## 4.6 De projectie van de totale personeelslasten

De projectie van de totale personeelslasten van de entiteit wordt bekomen door aggregatie van de volgende indicatoren berekend per entiteit:

- de projectie van de totale loonlasten
- de correctie van het risico op terugkeer
- de wage drift
- de eigen uitgaven.

5. Berekening van de KPI's

Naargelang de horizon van de monitoring worden de KPI's berekend voor T en T1 of voor T1 en T2.

**5.1 KPI Ia**

KPI Ia T = enveloppe de personnel T - charges en personnel des 12 derniers mois

KPI Ia T1 = enveloppe de personnel T1 - Charges en personnel des 12 derniers mois

KPI Ia T2 = enveloppe de personnel T2 - Charges en personnel des 12 derniers mois.

**5.2 KPI Ib**

KPI Ib T = enveloppe de personnel T - charges en personnel extrapolées T

KPI Ib T1 = enveloppe de personnel T1 - charges en personnel extrapolées T

KPI Ib T2 = enveloppe de personnel T2 - charges en personnel extrapolées T.

**5.3 KPI II**

KPI II T = enveloppe de personnel T - projection des charges en personnel totales T

KPI II T1 = enveloppe de personnel T1 - projection des charges en personnel totales T1

KPI II T2 = Enveloppe de personnel T2 - projection des charges en personnel totales T2.

**5.4 KPI III**

KPI III T = KPI II T + impact total des événements irréversibles T

KPI III T1 = KPI II T1 + impact total des événements irréversibles T1

KPI III T2 = KPI II T2 + impact total des événements irréversibles T2.

**B. MONITORING DES DÉCISIONS OPÉRATIONNELLES****1. Contexte de décision**

Le responsable opérationnel du service veut, à chaque fois que le besoin s'impose et dans les limites de son enveloppe de personnel, prendre les décisions opérationnelles nécessaires permettant de faire évoluer son effectif qualitativement et quantitativement vers l'objectif défini dans le plan de personnel.

Il s'agit :

- d'établir la marge opérationnelle disponible en tenant compte des spécificités du service et des décisions déjà autorisées (KPI IV)

- d'établir la liste reprenant et priorisant les nouvelles décisions envisagées et de vérifier leur faisabilité dans la marge opérationnelle disponible (KPI V).

**2. Les KPI****KPI IV**

Ce KPI permet d'évaluer l'état de la marge opérationnelle disponible. Celle-ci s'obtient en agrégeant le KPI III, ajusté éventuellement par le service en fonction des paramètres de gestion propres, et l'impact des décisions opérationnelles déjà autorisées par l'inspecteur des Finances mais non encore intégrées dans le KPI III.

Il permet de vérifier si les décisions ponctuelles et structurelles déjà autorisées par l'inspecteur des Finances mais non encore réalisées peuvent encore être supportées par l'enveloppe.

Les décisions ponctuelles sont des décisions opérationnelles avec un impact budgétaire inférieur ou égal à 12 mois qui combinent des besoins en personnel temporaires.

Les décisions structurelles sont des décisions opérationnelles avec un impact budgétaire supérieur à 12 mois, qui engagent de nouvelles ressources à long terme (IN) ou améliorent qualitativement les ressources existantes (UPGRADE).

Les décisions ponctuelles sont évaluées par rapport à la marge KPI IV pour l'année en cours T (cash flow). La faisabilité des décisions structurelles doit être prioritairement vérifiée par rapport à la marge KPI IV pour T+1.

**KPI V**

Ce KPI permet d'évaluer la faisabilité des nouvelles décisions opérationnelles c'est-à-dire des décisions qui n'ont pas encore été soumises pour avis à l'inspecteur des Finances, en confrontant leur impact à la marge opérationnelle disponible calculée dans le KPI IV.

En quantifiant les moyens budgétaires résultant de l'exécution futur des décisions opérationnelles envisagées, le KPI V informe le cas échéant de la sous-utilisation ou de l'insuffisance des moyens budgétaires. Il donne dès lors une information de gestion cruciale au responsable opérationnel.

**5.1 KPI Ia**

KPI Ia T = Personneelsenveloppe T - personeelslasten laatste 12 maanden

KPI Ia T1 = Personneelsenveloppe T1 - personeelslasten laatste 12 maanden

KPI Ia T2 = Personneelsenveloppe T2 - personeelslasten laatste 12 maanden.

**5.2 KPI Ib**

KPI Ib T = Personneelsenveloppe T - geëxtrapoleerde personeelslasten T

KPI Ib T1 = Personneelsenveloppe T1 - geëxtrapoleerde personeelslasten T

KPI Ib T2 = Personneelsenveloppe T2 - geëxtrapoleerde personeelslasten T.

**5.3 KPI II**

KPI II T = Personneelsenveloppe T - projectie totale personeelslasten T

KPI II T1 = Personneelsenveloppe T1 - projectie totale personeelslasten T1

KPI II T2 = Personneelsenveloppe T2 - projectie totale personeelslasten T2.

**5.4 KPI III**

KPI III T = KPI II T + totale impact onomkeerbare evenementen T

KPI III T1 = KPI II T1 + totale impact onomkeerbare evenementen T1

KPI III T2 = KPI II T2 + totale impact onomkeerbare evenementen T2.

**B. MONITORING VAN DE OPERATIONELE BESLISSINGEN****1. Beslissingscontext**

De operationele verantwoordelijke van de dienst wil, telkens wanneer de behoefte zich stelt en binnen de grenzen van zijn personeelsenveloppe, de nodige operationele beslissingen kunnen nemen die zijn effectief kwalitatief en kwantitatief doen evolueren naar het objectief vastgelegd in het personeelsplan.

Het gaat erom:

- de beschikbare operationele marge vast te stellen rekening houdend met de specificiteit van de dienst en met de reeds gemachtigde beslissingen (KPI IV)

- de voorziene nieuwe beslissingen op te lijsten en te prioriseren en na te gaan of ze haalbaar zijn binnen de beschikbare operationele marge (KPI V).

**2. De KPI's****KPI IV**

Deze KPI laat toe de stand van de beschikbare operationele marge te evalueren. Deze marge wordt bekomen door aggregatie van de KPI III, eventueel aangepast door de dienst in functie van eigen beheersparameters, en de impact van de reeds door de inspecteur van Financiën goedgekeurde operationele beslissingen maar die niet geïntegreerd zijn in de KPI III.

Hij laat toe te verifiëren of de punctuele en structurele beslissingen die door de inspecteur van Financiën reeds zijn goedgekeurd maar nog niet gerealiseerd zijn nog kunnen gedragen worden door de enveloppe.

De punctuele beslissingen zijn operationele beslissingen met een budgettaire impact kleiner of gelijk aan 12 maanden die tijdelijke personeelsbehoeften invullen.

De structurele beslissingen zijn operationele beslissingen met een budgettaire impact groter dan 12 maanden, die nieuwe resources op lange termijn vastleggen (IN) of bestaande resources kwalitatief verbeteren (UPGRADE).

De punctuele beslissingen moeten geëvalueerd worden ten aanzien van de marge KPI IV voor het lopende jaar T (cash flow). De haalbaarheid van de structurele beslissingen moeten prioritair afgetoetst worden aan de marge KPI IV voor T+1.

**KPI V**

Deze KPI laat toe na te gaan of nieuwe operationele beslissingen d.w.z. beslissingen die nog niet voor advies aan de inspecteur van Financiën zijn voorgelegd haalbaar zijn door hun impact af te wegen aan de beschikbare operationele marge die werd berekend in KPI IV.

Door kwantificatie van de budgettaire middelen die na de toekomstige uitvoering van de beoogde operationele beslissingen zouden resten geeft de KPI V, in voorkomend geval, informatie over de onderbenutting van of het gebrek aan budgettaire middelen wat voor de operationele verantwoordelijke een essentiële beheersinformatie is.

Le coût des nouvelles décisions approuvées par l'inspecteur des Finances sera intégré lors de l'évaluation du KPI IV suivant.

### 3. Sources de données utiles

#### Les ajustements au KPI III

Les éléments spécifiques au service qui permettent d'ajuster le KPI III sont, le cas échéant, identifiés et monitorés à l'initiative du service ou de l'inspecteur des Finances.

Les adaptations peuvent porter sur les charges et sur les moyens budgétaires. Leur impact sur le KPI III est calculé.

#### Les décisions opérationnelles autorisées (ponctuelles ou structurelles)

Les décisions opérationnelles autorisées par l'inspecteur des Finances, mais non encore incluses dans les résultats du dernier rapport de monitoring du risque de l'entité, n'étant à ce moment pas encore réalisées ou n'ayant pas encore le statut d'irréversibilité, sont listées de façon exhaustive et leur impact est estimé.

Pour évaluer le coût des décisions IN et UPGRADE, les services peuvent disposer d'un catalogue de coûts standards régulièrement mis à jour par le team Sepp-Workforce planning du SPF BOSA.

Les besoins en personnel à couvrir pouvant évoluer, il appartient au service d'évaluer la pertinence de ces décisions.

#### Les nouvelles décisions opérationnelles

Les nouvelles décisions opérationnelles décidées et prioritisées par le responsable opérationnel mais pas encore autorisées par l'inspecteur des Finances, sont listées et leur impact est estimé.

L'impact des ajustements et des décisions est estimé le cas échéant pour T et T1 ou pour T1 et T2.

### 4. Calcul des KPI

#### KPI IV

En fonction du dernier rapport de monitoring disponible, le calcul du KPI IV se basera sur le KPI III T et T1 ou T1 et T2.

$KPI\ IV\ T = KPI\ III\ T + l'impact\ T\ des\ ajustements + l'impact\ T\ des\ décisions\ autorisées\ non\ intégrées\ dans\ le\ KPI\ III$

$KPI\ IV\ T1 = KPI\ III\ T1 + l'impact\ T1\ des\ ajustements + l'impact\ T1\ des\ décisions\ autorisées\ non\ intégrées\ dans\ le\ KPI\ III$

$KPI\ IV\ T2 = KPI\ III\ T2 + l'impact\ T2\ des\ ajustements + l'impact\ T2\ des\ décisions\ autorisées\ non\ intégrées\ dans\ le\ KPI\ III$

Une marge opérationnelle est disponible si le KPI IV est positif.

#### KPI V

$KPI\ V\ T = KPI\ IV\ T + l'impact\ T\ des\ nouvelles\ décisions\ proposées$

$KPI\ V\ T1 = KPI\ IV\ T1 + l'impact\ T1\ des\ nouvelles\ décisions\ proposées$

$KPI\ V\ T2 = KPI\ IV\ T2 + l'impact\ T2\ des\ nouvelles\ décisions\ proposées$ .

Il appartient au responsable opérationnel de soumettre les décisions à l'avis de l'inspecteur des Finances au prorata de la marge opérationnelle disponible.

L'élaboration d'un KPI IV est un processus itératif qui peut toujours être repris si de nouveaux éléments sont identifiés permettant d'ajuster le dernier KPI III publié.

L'utilisation du mécanisme KPI IV et KPI V doit s'inscrire raisonnablement dans un processus continu de gestion des risques internes, défini en concertation avec l'inspecteur des finances et visant:

- un suivi régulier des éléments ajustant le KPI III afin de pouvoir vérifier la qualité de leur estimation par rapport à la réalité et de pouvoir éventuellement les corriger ;

- une gestion rigoureuse des décisions structurelles approuvées et de leur état de mise en œuvre.

### C. INFORMATION ET SUPPORT

Les services et responsables concernés par les processus de monitoring ci-dessus peuvent recevoir un support informatif ou méthodologique auprès du team Sepp-Workforce planning du SPF BOSA (tf\_pers\_monitoring@bosa.fgov.be).

De kost van de door de inspecteur van Financiën goedgekeurde nieuwe beslissingen zal bij een volgende evaluatie van de KPI IV geïntegreerd worden.

### 3. Nuttige brongegevens

#### De aanpassingen aan de KPI III

De specifieke elementen van de dienst die de KPI III kunnen aanpassen worden, in voorkomend geval, geïdentificeerd en gemonitord op initiatief van de dienst of van de inspecteur van Financiën.

De aanpassingen kunnen betrekking hebben op de lasten en op de budgettaire middelen. Hun impact op de KPI III wordt berekend.

#### De gemachtigde operationele beslissingen (punctuele of structurele)

De operationele beslissingen die gemachtigd zijn door de inspecteur van Financiën maar die nog niet geïntegreerd zijn in de resultaten van de laatste monitoring van het risico omdat ze op dat ogenblik nog niet gerealiseerd waren of nog niet de status van onomkeerbaarheid hadden bereikt, worden op exhaustieve wijze opgelijst en hun impact wordt geraamd.

Om de kost van de beslissingen IN en UPGRADE te evalueren kunnen de diensten beschikken over een catalogus van standaardkosten die regelmatig wordt bijgewerkt door het team Sepp-Workforce planning van de FOD BOSA.

Het komt de dienst toe te evalueren of deze beslissingen nog pertinent zijn in het licht van de evoluerende personeelsbehoeften.

#### De nieuwe operationele beslissingen

De nieuwe operationele beslissingen die beslist en geprioritiseerd zijn door de operationele verantwoordelijke maar die nog niet gemachtigd zijn door de inspecteur van Financiën, worden opgelijst en hun impact wordt berekend.

De impact van de aanpassingen en van de beslissingen wordt in voorkomend geval geraamd voor T en T1 of voor T1 en T2.

### 4. Berekening van de KPI's

#### KPI IV

In functie van het laatste rapport van monitoring van de entiteit zal de berekening van de KPI IV vertrekken van de KPI III berekend voor T en T1 of voor T1 en T2.

$KPI\ IV\ T = KPI\ III\ T + de\ impact\ T\ van\ de\ aanpassingen + de\ impact\ T\ van\ de\ gemachtigde\ beslissingen\ die\ niet\ inbegrepen\ zijn\ in\ de\ KPI\ III$

$KPI\ IV\ T1 = KPI\ III\ T1 + de\ impact\ T1\ van\ de\ aanpassingen + de\ impact\ T1\ van\ de\ gemachtigde\ beslissingen\ die\ niet\ inbegrepen\ zijn\ in\ de\ KPI\ III$

$KPI\ IV\ T2 = KPI\ III\ T2 + de\ impact\ T2\ van\ de\ aanpassingen + de\ impact\ T2\ van\ de\ gemachtigde\ beslissingen\ die\ niet\ inbegrepen\ zijn\ in\ de\ KPI\ III$ .

Een operationele marge is beschikbaar als de KPI IV positief is.

#### KPI V

$KPI\ V\ T = KPI\ IV\ T + de\ impact\ T\ van\ de\ voorgestelde\ nieuwe\ beslissingen$

$KPI\ V\ T1 = KPI\ IV\ T1 + de\ impact\ T1\ van\ de\ voorgestelde\ nieuwe\ beslissingen$

$KPI\ V\ T2 = KPI\ IV\ T2 + de\ impact\ T2\ van\ de\ voorgestelde\ nieuwe\ beslissingen$ .

Het komt de operationele verantwoordelijke toe de beslissingen voor advies aan de inspecteur van Financiën voor te leggen pro rata de beschikbare operationele marge.

De opmaak van een KPI IV is een iteratief proces dat steeds kan hernomen worden indien nieuwe elementen kunnen geïdentificeerd worden die de laatst gepubliceerde KPI III kunnen aanpassen.

Het gebruik van het mechanisme KPI IV en KPI V moet redelijkerwijs ingebed zijn in een intern en continu proces van risicobeheer dat in overleg met de inspecteur van Financiën is gedefinieerd en dat het volgende beoogt:

- een regelmatig monitoring van de elementen die de KPI III aanpassen ten einde de kwaliteit van hun raming te kunnen aftoetsen aan de realiteit en zo nodig te kunnen bijsturen ;

- een nauwgezet beheer van de goedgekeurde structurele beslissingen en hun status van uitvoering.

### C. INFORMATIE EN ONDERSTEUNING

De diensten en verantwoordelijken betrokken bij de hierboven vermelde processen van monitoring kunnen een informatieve of methodologische ondersteuning bekomen van het team Sepp-Workforce planning van de FOD BOSA (tf\_pers\_monitoring@bosa.fgov.be).

**D. ABROGATION DES CIRCULAIRES**

Sont abrogées :

- la circulaire n° 644 du 12 mai 2015 - Information relative à la méthodologie pour le calcul des KPI du monitoring de risque
- la circulaire n° 644bis du 15 décembre 2015 - Modification de la circulaire n° 644 du 12 mai 2015 - Information relative à la méthodologie pour le calcul des KPI du monitoring de risque.

La Ministre du Budget et de la Fonction publique,  
S. WILMES

**D. OPHEFFING VAN OMZENDBRIEVEN**

Worden opgeheven :

- de omzendbrief nr. 644 van 12 mei 2015 - Informatie inzake de methodologie voor de berekening van de KPI's voor de monitoring van het risico
- de omzendbrief nr. 644bis van 15 december 2015 - Wijziging van de omzendbrief nr. 644 van 12 mei 2015 - Informatie inzake de methodologie voor de berekening van de KPI's voor de monitoring van het risico.

De Minister van Begroting en van Ambtenarenzaken,  
S. WILMES

**SERVICE PUBLIC FEDERAL STRATEGIE ET APPUI**

[2019/200941]

**Sélection comparative de Conseillers en prévention niveau 1 (m/f/x) (niveau A2), francophones, pour l'INAMI. — Numéro de sélection : AFG19056**

Vous pouvez poser votre candidature jusqu'au 15/03/2019 via [www.selor.be](http://www.selor.be)

La description de fonction (reprenant le contenu de la fonction, les conditions de participation, la procédure de sélection,...) est disponible auprès du SPF BOSA via [www.selor.be](http://www.selor.be)

Pour la retrouver, veuillez indiquer le numéro de la sélection dans le moteur de recherche.

Une liste de 10 lauréats maximum, valable 1 an, sera établie après la sélection.

Outre cette liste des lauréats, une liste spécifique des lauréats (qui reste valable 4 ans) présentant un handicap est établie.

**FEDERALE OVERHEIDSDIENST BELEID EN ONDERSTEUNING**

[2019/200941]

**Vergelijkende selectie van Franstalige Preventieadviseurs niveau 1 (m/v/x) (niveau A2) voor RIZIV. — Selectie-nummer: AFG19056**

Solliciteren kan tot 15/03/2019 via [www.selor.be](http://www.selor.be)

De gedetailleerde functiebeschrijving (jobinhoud, deelnemingsvoorwaarden, selectieprocedure,...) kan u verkrijgen bij FOD BOSA via [www.selor.be](http://www.selor.be)

Geef het selectienummer in via de zoekmotor om de selectie terug te vinden.

Na de selectie wordt een lijst met maximum 10 geslaagden aangelegd, die 1 jaar geldig blijft.

Naast deze lijst van geslaagden wordt een bijzondere lijst opgesteld (die 4 jaar geldig blijft) van de personen met een handicap die geslaagd zijn.

**SERVICE PUBLIC FEDERAL STRATEGIE ET APPUI**

[2019/200872]

**Résultat de la sélection comparative de Médecins du travail (m/f/x) (niveau A3), francophones, pour Empreva. — Numéro de sélection : AFG18299**

Ladite sélection a été clôturée le 14/02/2019.

La liste des lauréats, sans classement, est composée des candidats qui correspondent le mieux à la description de fonction et au profil de compétences. Cette liste est envoyée par la DG Recrutement et Développement au Président du SPF Bosa qui prend la décision finale.

**FEDERALE OVERHEIDSDIENST BELEID EN ONDERSTEUNING**

[2019/200872]

**Resultaat van de vergelijkende selectie van Franstalige Arbeidsgeeneesheeren (m/v/x) (niveau A3) voor Empreva. — Selectienummer : AFG18299**

Deze selectie werd afgesloten op 14/02/2019.

De lijst van geslaagden, zonder rangschikking, bestaat uit de kandidaten die het meest aansluiten bij de functiebeschrijving en het competentieprofiel. Deze lijst wordt door de DG Rekrutering en Ontwikkeling verstuurd naar de Voorzitter van de FOD Bosa die de finale beslissing neemt.

**SERVICE PUBLIC FEDERAL STRATEGIE ET APPUI**

[2019/200922]

**Résultat de la sélection comparative francophone d'accession au niveau C (épreuve particulière) pour l'Office national de l'Emploi : Assistants administratifs (m/f/x). — BFG18110**

Ladite sélection a été clôturée le 19/02/2019 (date du PV).

Le nombre de lauréats s'élève à 2.

La liste de lauréats est valable sans limite dans le temps.

**FEDERALE OVERHEIDSDIENST BELEID EN ONDERSTEUNING**

[2019/200922]

**Resultaten van de vergelijkende Franstalige selectie voor bevordering naar niveau C (specifiek gedeelte) voor de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening: Administratief assistenten (m/v/x). — BFG18110**

Deze selectie werd afgesloten op 19/02/2019 (datum PV).

Er zijn 2 laureaten.

De lijst van laureaten is onbeperkt in tijd geldig.

**SERVICE PUBLIC FEDERAL STRATEGIE ET APPUI**

[2019/200921]

**Résultat de la sélection comparative néerlandophone d'accession au niveau C (épreuve particulière) pour l'Office national de l'Emploi : Assistants administratifs (m/f/x). — BNG18113**

Ladite sélection a été clôturée le 19/02/2019 (date du PV).

Le nombre de lauréats s'élève à 1.

La liste de lauréats est valable sans limite dans le temps.

**FEDERALE OVERHEIDSDIENST BELEID EN ONDERSTEUNING**

[2019/200921]

**Resultaten van de vergelijkende Nederlandstalige selectie voor bevordering naar niveau C (specifiek gedeelte) voor de Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening: Administratief assistenten (m/v/x). — BNG18113**

Deze selectie werd afgesloten op 19/02/2019 (datum PV).

Er is 1 laureaat.

De lijst van laureaten is onbeperkt in tijd geldig.