

**SERVICE PUBLIC FEDERAL PERSONNEL ET ORGANISATION
ET SERVICE PUBLIC FEDERAL BUDGET ET CONTROLE DE LA
GESTION**

[C – 2015/02009]

**12 MAI 2015. — Circulaire n° 644. — Information relative
à la méthodologie pour le calcul des KPI du monitoring de risque**

Aux services publics fédéraux, aux services publics fédéraux de programmation, aux Organismes d'Intérêt Public, 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.

Les entités, pour lesquelles cette économie est d'application, sont obligées d'informer le Conseil des Ministres du risque de dépassement des crédits via un monitoring régulier.

S'il n'existe pas de risque, c'est à l'ordonnateur, en tant que personne autorisée à engager l'Etat pour les dépenses en personnel, de périmétrer le potentiel de décision qu'il a dans les limites des moyens budgétaires accordés.

Dans ces contextes de décisions distincts, toutes les parties prenantes ont besoin d'une information essentielle pour pouvoir évaluer, sans ambiguïté d'une part, le risque de dépassement des crédits et, d'autre part, les marges disponibles pour les décisions opérationnelles.

La méthodologie sur base de laquelle l'information décisionnelle exigée est produite, est décrite dans le point 1 de cette circulaire.

Il s'agit de la méthodologie basée sur le modèle Sepp qui a été validée pas à pas depuis 2007 pour les enveloppes des SPF. Elle s'appuie sur :

- des concepts strictement normés pour permettre une même compréhension des résultats ainsi qu'une communication transparente et rapide entre tous les acteurs;
- un contrôle de qualité robuste des données avec lesquelles la plateforme Sepp est alimentée, via des processus normés.

Le point 2 prête attention au calcul des indicateurs qui forment les éléments constitutifs de l'information décisionnelle.

Dans les points suivants il est indiqué comment les KPI appartenant à chaque contexte décisionnel sont calculés :

- dans le point 3 : KPI 1 et *1bis*, KPI 2 et KPI 3 pour l'évaluation du risque à destination du Conseil des ministres;
- dans le point 4 : KPI 4 et KPI 5 pour l'évaluation des marges à destination de l'ordonnateur.

Dans le point 5, la circulaire n° 622 est abrogée.

1. Méthodologie Sepp

La méthodologie Sepp est une méthodologie qui estime les coûts futurs de façon forfaitaire sur base des charges salariales réalisées par contrat.

Les concepts clés sur lesquelles la méthodologie repose sont : le contrat et les charges salariales.

**FEDERALE OVERHEIDSDIENST PERSONEEL EN ORGANISATIE
EN FEDERALE OVERHEIDSDIENST BUDGET EN
BEHEERSCONTROLE**

[C – 2015/02009]

**12 MEI 2015. — Omzendbrief nr. 644. — Informatie inzake de
methodologie voor de berekening van de KPI's voor de monitoring
van het risico**

Aan de federale overheidsdiensten, de programmatorische federale overheidsdiensten, de instellingen van openbaar nut, 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 entiteiten op wie deze besparingen van toepassing zijn, zijn verplicht via een regelmatige monitoring de Ministerraad te informeren aangaande het risico op overschrijding van de kredieten.

Indien er geen risico bestaat komt het de ordonnateur toe, als persoon bevoegd om de Staat te engageren voor personeelsuitgaven, voorafgaandelijk het beslissingspotentieel binnen de limieten van de toegekende budgettaire middelen af te bakenen.

Binnen deze onderscheiden beslissingscontexten hebben alle betrokken actoren nood aan essentiële informatie om zonder ambiguïteit enerzijds het risico op overschrijding van de kredieten en anderzijds de beschikbare marges voor operationele beslissingen te kunnen evalueren.

De methodologie op basis waarvan de vereiste beslissingsinformatie geproduceerd wordt, wordt beschreven in punt 1 van deze omzendbrief.

Het is de methodologie die gebaseerd is op het model Sepp dat vanaf 2007 stap voor stap werd gevalideerd voor de enveloppes van de FOD's. Zij steunt op :

- een strikte normering van de concepten hetgeen eenzelfde begrip van de resultaten moet toelaten alsook een transparante en vlotte communicatie tussen alle actoren;
- een doorgedreven kwaliteitscontrole, via genormeerde processen, van de gegevens waarmee het Sepp-platform gevoed wordt.

Punt 2 besteedt aandacht aan de berekening van de indicatoren die de bouwstenen vormen van de beslissingsinformatie.

In de volgende punten wordt aangegeven hoe de KPI's eigen aan elke beslissingscontext berekend worden :

- in punt 3 : KPI 1 en *1bis*, KPI 2 en KPI 3 voor de evaluatie van het risico ten behoeve van de Ministerraad;
- in punt 4 : KPI 4 en KPI 5 voor de evaluatie van de marges ten behoeve van de ordonnateur.

In punt 5 wordt de omzendbrief nr. 622 opgeheven.

1. Sepp-methodologie

De methodologie Sepp is een methodologie die de toekomstige lasten op een forfaitaire manier raamt op basis van de gerealiseerde loonlasten per contract.

De kernbegrippen waarop de methodologie berust zijn : het contract en de loonlasten.

Contrat

Un **contrat** est un lien juridique entre un service et une personne par lequel la personne fournit des prestations contre une rémunération.

Le contrat est caractérisé par la **qualité** de la personne (statutaire, contractuel ou manager), le **régime de travail pour lequel il est payé** (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

Les **charges salariales** incluent les coûts salariaux directement attribuables qui sont liquidés mensuellement par contrat. Elles contiennent la charge budgétaire totale de l'employeur, y compris les cotisations patronales. Elles sont comptabilisées dans le mois de paiement.

Elles représentent en général au moins 95% des charges de personnel totales.

Le reste des charges de personnel concerne les charges qui ne sont pas individualisables ou les "dépenses propres" à charge du budget de personnel.

Les **charges totales** sont égales à la somme des charges salariales et des charges de personnel qui ne sont pas individualisables.

Les charges salariales sont exploitées comme suit :

1.1 Analyse des charges salariales

En matière d'analyse des charges salariales une différence doit être faite entre un paiement normal et un arriéré et entre un paiement récurrent et un paiement non récurrent.

Le paiement normal et l'arriéré :

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).

Le paiement récurrent et le paiement non récurrent :

Le caractère récurrent d'un paiement normal dépend de la périodicité du paiement.

Un paiement est récurrent s'il se répète mensuellement.

Le rubricage des charges salariales :

Sur base des critères susmentionnés, les charges salariales sont divisées dans les grandes rubriques suivantes. Les rubriques comprennent les cotisations patronales comme mentionné dans le point 1 sur la définition des charges salariales :

1. La charge salariale normale récurrente. Ici sont compris :

- 1.1. salaires et traitements;
- 1.2. allocations récurrentes :
 - 1.2.1. allocation de foyer et de résidence;
 - 1.2.2. prime linguistique;
 - 1.2.3. prime pour fonction dirigeante;
 - 1.2.4. autres.

2. La charge salariale normale non-récurrente. Ici sont comprises les allocations périodiques :

- 2.1. pécule de vacances;
- 2.2. prime de fin d'année;
- 2.3. prime de développement des compétences;
- 2.4. autres prestations périodiques.

3. Les arriérés de salaires et traitements, d'allocations récurrentes et d'allocations périodiques.

4. Les allocations familiales jusqu'au 31/12/2014, après cette date elles sont liquidées via les cotisations patronales.

L'observation des événements

Sur base de l'analyse des charges salariales par contrat des mois précédents, les grandes catégories d'événements peuvent être observées :

- on observe, dans le mois de référence, contrairement au mois précédent, qu'il y a un paiement normal récurrent pour un contrat : c'est un IN ;

- on observe, dans le mois de référence, contrairement au mois précédent, qu'il n'y a plus de paiement normal récurrent pour un contrat : c'est un OUT ;

- on observe dans le mois de référence, contrairement au mois précédent, qu'il y a un paiement normal récurrent pour un contrat dans une autre qualité ou une échelle appartenant à une autre carrière : c'est un UPGRADE.

Contract

Een **contract** is een juridische band tussen een dienst en een persoon waarbij de persoon tegen een bezoldiging prestaties levert.

Het contract wordt gekenmerkt door de **hoedanigheid** van de persoon (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

De **loonlasten** omvatten de direct toewijsbare loonkosten die maandelijks per contract worden vereffend. Zij bevatten de totale budgettaire last van de werkgever, inclusief de werkgeversbijdragen. Zij worden geboekt in de maand van betaling.

Zij maken over het algemeen minstens 95% van de totale personeelslasten uit.

De resterende personeelslasten betreffen de niet-individualiseerbare lasten of de "eigen uitgaven" ten laste van het personeelsbudget.

De **totale lasten** zijn gelijk aan de som van de loonlasten en de niet-individualiseerbare personeelslasten.

De loonlasten worden als volgt geëxploiteerd :

1.1. Analyse van de loonlasten

Bij de analyse van de loonlasten moet een onderscheid worden gemaakt tussen een normale en een achterstallige betaling en een recurrente en niet recurrente betaling.

De normale betaling en de achterstallige betaling :

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 achterstallige betaling 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).

De recurrente betaling en de niet recurrente betaling :

Het recurrente karakter van een normale betaling is afhankelijk van de periodiciteit van de betaling.

Een betaling is recurrent als ze zich van nature maandelijks herhaalt.

De rubricering van de loonlasten :

Op basis van voornoemde criteria worden de loonlasten in volgende grote rubrieken ingedeeld. De rubrieken zijn inclusief de werkgeversbijdragen zoals in punt 1 aangegeven in de definitie van loonlasten :

1. De normale recurrente loonlast. Hierin zijn inbegrepen :

- 1.1. lonen en wedden;
- 1.2. recurrente vergoedingen :
 - 1.2.1. haard- en standplaatsvergoeding;
 - 1.2.2. taalpremie;
 - 1.2.3. premie voor de leidinggevende;
 - 1.2.4. andere.

2. De normale niet recurrente loonlast. Hierin zijn de periodieke vergoedingen inbegrepen :

- 2.1. vakantiegeld;
- 2.2. eindejaarspremie;
- 2.3. premie voor competentieontwikkeling;
- 2.4. andere periodieke prestaties.

3. De achterstallige lonen en wedden, recurrente vergoedingen en periodieke vergoedingen.

4. Het betaalde kindergeld tot 31/12/2014, na deze datum is het vereffend via de werkgeversbijdragen.

De observatie van bewegingen

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

- er wordt in de beschouwde maand, in tegenstelling tot de voorafgaande maand, een normale recurrente betaling voor een contract geobserveerd : dit is een IN;

- er wordt in de beschouwde maand, in tegenstelling tot de voorafgaande maand, geen normale recurrente betaling voor een contract geobserveerd : dit is een OUT;

- er wordt in de beschouwde maand, in tegenstelling tot de voorafgaande maand, een normale recurrente betaling voor een contract geobserveerd in een andere hoedanigheid of in een weddenschaal behorend tot een andere loopbaan : dit is een UPGRADE.

Une personne qui travaille dans différentes entités à l'intérieur d'un même service conserve le même contrat.

Un changement d'entité à l'intérieur d'un même service n'est pas un changement de contrat et ne doit donc pas être compris comme un événement IN ou OUT.

Les OUT observés dans les données de paiement sont considérés a priori comme temporaires, les IN observés comme définitifs ou structurels à moins qu'ils ne soient qualifiés complémentaiement par le service comme étant soit définitif soit temporaire.

C'est au service qu'il appartient d'évaluer si, outre les OUT qui sont définitifs par nature, des absences de plus de 12 mois impliquent ou non un risque de retour.

Calcul des indicateurs de base

L'analyse et le rubricage des charges salariales permettent de calculer les **indicateurs de base** suivants :

- *Le nombre d'ETP par mois*

L'ETP est égal au régime de travail payé d'un contrat pour lequel une charge salariale normale récurrente a été liquidée pendant le mois de référence.

Identifier dans le mois de référence les contrats pour lesquels il y a un paiement normal récurrent.

Calculer le nombre d'ETP par mois par entité en agrégeant les régimes de travail payés des contrats concernés.

- *Evolution du nombre d'ETP sur 12 mois*

Identifier les ETP payés dans les charges salariales des 12 derniers mois et calculer le delta, en valeurs absolues et en pourcentage, entre le mois de fin et le mois de début de la période de référence.

- *Le nombre de départ définitifs sur 12 mois*

Identifier les OUT dans les charges salariales du mois de référence. Parmi ces OUT, identifier les contrats qui, dans les charges salariales des 11 mois précédant le mois de référence, ont reçu au moins pendant un mois un paiement normal récurrent.

Qualifier ces événements OUT comme étant définitifs ou temporaires. Les OUT qualifiés comme définitifs sont les départs définitifs sur les 12 derniers mois.

- *L'évaluation de l'économie structurelle générée par les départs définitifs*

Pour chaque OUT qualifié de définitif, identifier le paiement normal récurrent le plus représentatif dans les 11 mois précédant le mois de référence.

Multiplier le paiement normal récurrent observé avec un paramètre forfaitaire pour estimer l'économie structurelle totale.

1.2. Les charges salariales comme base pour la projection de la charge future

L'intérêt du rubricage des charges salariales tient aussi dans le fait que les composantes salariales prédictives peuvent être identifiées en vue de la projection des charges pour le futur.

La projection des charges salariales individuelles

Le traitement normal récurrent liquidé dans le mois de référence pour chaque contrat est projeté pour les mois restants de T et pour tous les mois de T+1.

Le pécule de vacances et la prime de fin d'année sont calculés au prorata et imputés sur les mois de paiement correspondant en T et T+1.

Un paramètre de correction est appliqué sur l'estimation qui est le résultat des calculs susmentionnés pour couvrir l'accroissement naturel futur de la masse salariale étant donné les flux entrants et sortants.

La projection totale T des charges salariales individuelles comprend :

- les paiements normaux récurrents liquidés en T;
- la projection de la charge salariale normale récurrente en T;
- le calcul du pécule de vacances et le calcul de la prime de fin d'année T;
- la correction de l'accroissement naturel de la masse salariale T.

La projection totale T+1 des charges salariales individuelles comprend :

- la projection de la charge salariale normale récurrente en T+1;
- le calcul du pécule de vacances et le calcul de la prime de fin d'année en T+1;
- la correction de l'accroissement naturel de la masse salariale en T+1.

Een persoon die in verschillende entiteiten binnen eenzelfde dienst werkt blijft onder hetzelfde contract.

Een verandering van entiteit binnen een dienst is geen verandering van contract en houdt dus ook geen beweging IN of OUT in.

De in de betaalgegevens geobserveerde OUT worden a priori als tijdelijk beschouwd, de geobserveerde IN als definitief of structureel tenzij ze door de dienst aanvullend gekwalificeerd zijn als zijnde definitief respectievelijk tijdelijk.

Het komt de dienst toe te evalueren of, behoudens de OUT die van nature definitief zijn, afwezigheden van meer dan 12 maanden een risico op terugkeer impliceren.

Berekening van de basisindicatoren

De analyse en rubricering van de loonlasten laten toe volgende **basisindicatoren** te berekenen :

- *Het aantal VTE's per maand*

De VTE is gelijk aan het betaald werkregime van een contract waarvoor tijdens de beschouwde maand een normale recurrente loonlast werd vereffend.

In de beschouwde maand de contracten identificeren waarvoor een normale recurrente betaling is gebeurd.

Het aantal VTE's per maand voor de entiteit berekenen door aggregatie van de betaalde werkregimes van de betrokken contracten.

- *Evolutie van het aantal VTE's over 12 maanden*

In de vereffende loonlasten van de laatste 12 maanden de betaalde VTE's identificeren en de delta, in absolute cijfers en procentueel, berekenen tussen de eind- en beginmaand van de referentieperiode.

- *Het aantal definitieve vertrekken over 12 maanden*

In de vereffende loonlasten van de beschouwde maand de OUT identificeren. Binnen deze OUT de contracten identificeren die in de loonlasten van de 11 maanden voorafgaand aan de beschouwde maand gedurende minstens één maand een normale recurrente betaling hebben ontvangen.

Deze OUT-bewegingen kwalificeren als zijnde definitief of tijdelijk. De gekwalificeerde definitieve OUT zijn de definitieve vertrekken over de laatste 12 maanden.

- *De evaluatie van de structurele besparing gegenereerd door de definitieve vertrekken*

Voor elke gekwalificeerde definitieve OUT de meest representatieve normale recurrente betaling identificeren die werd geobserveerd in de 11 maanden voorafgaand aan de beschouwde maand.

De geobserveerde normale recurrente betaling vermenigvuldigen met een forfaitaire parameter om de totale structurele besparing te ramen

1.2. Loonlasten als basis voor projectie van toekomstige lasten

Het belang van de rubricering van de loonlasten ligt eveneens in het feit dat de voorspellende looncomponenten kunnen geïdentificeerd worden met het oog op de projectie van de lasten voor de toekomst

De projectie van de individuele loonlasten

De normale recurrente loonlast vereffend in de referentiemaand voor elk contract wordt geprojecteerd op alle resterende maanden van T en op alle maanden van T+1.

Het vakantiegeld en de eindejaarstoelage worden pro rata berekend en aangerekend op de overeenstemmende betalingsmaanden in T en T+1.

Op de raming die het resultaat is van voornoemde berekeningen wordt een correctieparameter toegepast om de toekomstige natuurlijke aangroei van de loonmassa gezien de in- en uitstromen, te dekken.

De totale projectie T van de individuele loonlasten omvat :

- de vereffende normale recurrente betalingen in T;
- de projectie van de normale recurrente loonlast T;
- het berekend vakantiegeld en de berekende eindejaarstoelage T;
- de correctie voor de natuurlijke aangroei van de loonmassa T.

De totale projectie T+1 van de individuele loonlasten omvat :

- de projectie van de normale recurrente loonlast T+1;
- het berekend vakantiegeld en de berekende eindejaarstoelage T+1;
- de correctie voor de natuurlijke aangroei van de loonmassa T+1.

La projection des coûts estimés globalement

Les coûts estimés globalement sont les charges salariales qui sont liquidées individuellement mais qui n'ont pas nécessairement de valeur prédictive individuelle. Ils sont donc estimés globalement.

Cela comprend :

- le paiement des arriérés;
- les autres prestations périodiques;
- les primes récurrentes de développement des compétences;
- les arriérés des primes de développement des compétences.

Le montant estimé T et T+1 pour chaque coût global est égal au coût observé dans les 12 derniers mois.

Les coûts estimés forfaitairement

Les dépenses non-individualisables sont estimées forfaitairement sur base d'un paramètre spécifique qui est appliqué sur la somme de la projection individuelle et des charges salariales estimées globalement pour T comme pour T+1.

Cela concerne les coûts qui sont liquidés par facture (intervention de l'employeur dans les abonnements de transport,...) et qui sont désignés comme "dépenses propres".

Le paramètre spécifique est enregistré sur base d'une analyse du delta entre les charges totales liquidées et les charges salariales sur une période de référence représentative de 12 mois.

Correction du risque de retour des OUT observés dans le mois de référence

Pour les OUT qui n'ont pas été qualifiés comme définitifs, des mesures de correction sont prises afin de limiter l'économie supposée d'un départ qui n'est pas définitif.

Il y a une correction forfaitaire calculée sur base de la dernière charge salariale normale récurrente payée et un paramètre forfaitaire pour estimer les autres coûts (pécule de vacances, prime de fin d'année, coûts forfaitaires globaux).

La situation AS IS

La situation AS IS est la projection linéaire des charges sans les corrections suite aux événements irréversibles.

Elle contient pour T et T+1 :

- la projection des charges individuelles T et T+1;
- la projection des charges salariales estimées globalement T et T+1;
- les charges estimées forfaitairement T et T+1;
- les corrections pour risque de retour des OUT observés T et T+1.

L'impact des événements irréversibles

Les événements irréversibles sont des événements contractuels 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.

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 ;
- un UPGRADE (promotion, accession) est assimilée à un événement irréversible à partir du moment où le service a formellement communiqué la vacance d'emploi aux candidats potentiels.

L'impact T et T+1 estimé des événements irréversibles concerne l'estimation de l'impact sur la projection des charges individuelles au prorata des dates de réalisations prévues :

- OUT : l'économie est calculée sur base du paiement normal récurrent du mois de référence et d'un paramètre forfaitaire qui estime les autres coûts (pécule de vacances, prime de fin d'année, coûts forfaitaires globaux);
- IN : le coût est estimé sur base d'un barème standard et d'un paramètre forfaitaire qui estime les autres coûts (pécule de vacances, prime de fin d'année, coûts forfaitaires globaux);
- UPGRADE : le surcoût est estimé sur base d'un coût moyen et d'un paramètre forfaitaire qui estime les autres coûts (pécule de vacances, prime de fin d'année, coûts forfaitaires globaux).

L'impact de ces événements peut être positif ou négatif en fonction de leur type (IN, OUT, UPGRADE).

De projectie van de globaal geraamde kosten

De globaal geraamde kosten zijn loonlasten die individueel vereffend worden maar niet noodzakelijk een individuele voorspellende waarde hebben. Zij worden derhalve globaal geraamd.

Het betreft :

- de achterstallige betalingen;
- de andere periodieke prestaties;
- de recurrente premies voor competentieontwikkeling;
- de achterstallige premies voor competentieontwikkeling.

Het geraamde bedrag T en T+1 voor elke globale kost is gelijk aan de geobserveerde kost in de laatste 12 maanden.

De forfaitair geraamde kosten

De niet-individualiseerbare uitgaven worden forfaitair geraamd op basis van een specifieke parameter die toegepast wordt op de som van de projectie van de individuele en globaal geraamde loonlasten zowel voor T als T+1.

Het betreft kosten die de entiteit per factuur vereffent (tussenkost van de werkgever in de vervoersabonnementen, ...) en aangeduid worden als "eigen uitgaven".

De specifieke parameter wordt vastgelegd op basis van een analyse van de delta tussen de vereffende totale lasten en loonlasten over een representatieve referentieperiode van 12 maanden.

Correctie voor het risico op terugkeer van geobserveerde OUT in de referentiemaand

Voor de OUT die niet als definitief gekwalificeerd zijn worden corrigerende maatregelen genomen ten einde de veronderstelde besparing van een vertrek dat niet definitief zou zijn, te beperken.

Er wordt een forfaitaire correctie berekend op basis van de laatste betaalde normale recurrente loonlast en een forfaitaire parameter om de andere kosten te ramen (vakantiegeld, eindejaarstoelage, globale forfaitaire kosten).

De AS IS-situatie

De AS IS-situatie is de lineaire projectie van de lasten zonder correcties omwille van onomkeerbare bewegingen.

Ze omvat voor T en T+1 :

- de projectie van de individuele loonlasten T en T+1;
- de projectie van de globaal geraamde loonlasten T en T+1;
- de forfaitair geraamde lasten T en T+1;
- de correcties voor het risico op terugkeer van geobserveerde OUT T en T+1.

Impact van onomkeerbare bewegingen

Onomkeerbare bewegingen zijn contractbewegingen 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.

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;
- 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.

De geraamde impact T en T+1 van de onomkeerbare bewegingen betreft de raming van de impact op de projectie van de individuele lasten prorata de voorziene realisatiedatum :

- OUT : de besparing wordt geraamd op basis van de normale recurrente betaling geobserveerd in de referentiemaand en een forfaitaire parameter die de andere kosten raamt (vakantiegeld, eindejaarstoelage, globale forfaitaire kosten);
- IN : de kost wordt geraamd op basis van een standaardbarema en een forfaitaire parameter die de andere kosten raamt (vakantiegeld, eindejaarstoelage, globale forfaitaire kosten);
- UPGRADE : de meerkost wordt geraamd op basis van een gemiddelde kost en een forfaitaire parameter om de andere kosten te ramen (vakantiegeld, eindejaarstoelage, globale forfaitaire kosten).

De impact van deze bewegingen kan positief of negatief zijn afhankelijk van hun type (IN, OUT, UPGRADE).

Le TO BE incompressible

La situation AS IS T et T+1 corrigée avec l'impact estimé en T et T+1 des événements irréversibles donne le TO BE incompressible T et T+1.

Impact des décisions opérationnelles

Par décisions opérationnelles sont visées toutes les décisions à l'initiative du management RH qui impactent les charges et qui n'ont pas encore le statut d'irréversibilité.

L'impact des décisions opérationnelles est estimé sur base d'un estimateur de coûts calculé sur base de la carrière et de l'échelle barémique ainsi que d'un paramètre forfaitaire qui estime les autres coûts (pécule de vacances, prime de fin d'année, coûts forfaitaires globaux).

L'impact de ces décisions peut être positif ou négatif en fonction de leur type (IN, OUT, UPGRADE).

2. Calcul des indicateurs pour les KPI

Budget T : le périmètre T des moyens budgétaires comprend :

- la limite d'engagement T telle que spécifiée dans la circulaire en matière d'enveloppes de personnel ;
- le cas échéant, les dernières corrections T communiquées par le SPF B&Cg notamment suivant le contrôle budgétaire ;
- les coûts de personnel T qui peuvent être couverts par la provision interdépartementale conformément à la décision du Conseil des ministres.

Budget T+1 : c'est le budget T corrigé avec l'économie prévue pour l'année T+1.

Les charges totales corrigées des 12 derniers mois. Elles comprennent :

- les charges totales réalisées des 12 derniers mois;
- les corrections de ces charges totales : identification de la part des charges des 12 derniers mois qui n'est plus couverte par le périmètre budgétaire de l'entité concernée en vertu du départ du personnel qui est associé à un transfert de charges ou vice versa.

Le calcul des charges totales T : elles comprennent :

- les charges totales réalisées en T;
- l'estimation des charges totales pour les mois restant de T sur base d'un rythme d'ordonnancement des dépenses en T-1.

La projection totale T. Elle est égale à la situation AS IS T et comprend :

- la projection des charges salariales individuelles T;
- la projection des charges salariales estimées globalement T;
- les coûts forfaitaires estimés T;
- la correction risque de retour en T;
- la correction de la projection T : identification des charges T qui ne dépendent ni de la projection ni des événements et qui soit aggravent les charges futures estimées (ex. augmentation générale prévue d'une prime) soit les allègent (ex. transfert prévu de personnel associé à un transfert de charges).

La projection totale T+1. Elle est égale à la situation AS IS T+1 et comprend :

- la projection des charges salariales individuelles T+1;
- la projection des charges salariales estimées globalement T+1;
- les coûts forfaitaires estimés T+1;
- la correction risque de retour en T+1;
- la correction de la projection T+1 : identification des charges T+1 qui ne dépendent ni de la projection ni des événements et qui soit aggravent les charges futures estimées (ex. augmentation générale prévue d'une prime) soit les allègent (ex. transfert prévu de personnel associé à un transfert de charges).

L'impact T des événements irréversibles. Il comprend :

- l'impact estimé T des OUT définitifs;
- l'impact estimé T des IN;
- l'impact estimé T des UPGRADE.

L'impact T+1 des événements irréversibles. Il comprend :

- l'impact estimé T+1 des OUT définitifs;
- l'impact estimé T+1 des IN;
- l'impact estimé T+1 des UPGRADE.

De niet-samendrukbare TO BE

De AS IS-situatie T en T+1 gecorrigeerd met de geraamde impact T en T+1 van de onomkeerbare bewegingen geeft de Niet-samendrukbare TO BE T en T+1

Impact van de operationele beslissingen

Onder operationele beslissingen wordt verstaan alle beslissingen op initiatief van het HR-management die een impact hebben op de lasten en die nog niet de status van onomkeerbaarheid hebben.

De impact van de operationele beslissingen wordt geraamd op basis van een kostenrammer berekend op basis van de loopbaan en een weddenschaal en een forfaitaire parameter die de andere kosten raamt (vakantiegeld, eindejaarstoelage, globale forfaitaire kosten).

De impact van deze beslissingen kan positief of negatief zijn afhankelijk van hun type (IN, OUT, UPGRADE).

2. Berekening van de indicatoren voor de KPI's

Budget T : de perimeter T van de budgettaire middelen omvat :

- de vastleggingslimiet T zoals bepaald in de omzendbrief inzake personeelsenvolpesses;
- in voorkomend geval, de latere correcties T meegedeeld door de FOD B&B inzonderheid ingevolge de begrotingscontrole;
- de personeelskosten T die door de interdepartementale provisie kunnen gedekt worden overeenkomstig de beslissing van de Minister-raad.

Budget T+1 : dit is het budget T gecorrigeerd met de voorziene besparing voor het jaar T+1.

De gecorrigeerde totale lasten van de laatste 12 maanden. Zij omvatten :

- de gerealiseerde totale lasten van de laatste 12 maanden;
- de correcties op deze totale lasten : identificatie van het aandeel van de lasten van de laatste 12 maanden dat niet meer gedekt is door de budgettaire perimeter van de entiteit ingevolge het vertrek van personeel dat gepaard gaat met een transfer van lasten of vice versa.

De berekende totale lasten T : zij omvatten :

- de gerealiseerde totale lasten in T;
- de raming van de totale lasten voor de resterende maanden van T op basis van het ordonnanceringsritme van de uitgaven in T-1.

De totale projectie T. Zij is gelijk aan de AS IS-situatie T en omvat :

- de projectie van de individuele loonlasten T;
- de projectie van de globaal geraamde loonlasten T;
- de forfaitair geraamde kosten T;
- de correctie risico op terugkeer in T;
- de correctie van de projectie T : identificatie van de lasten T die niet afhangen van de projectie noch van de evenementen en die de geraamde toekomstige lasten verzwaren (vb. voorziene algemene verhoging van een premie) of verlichten (vb. voorziene transfer van personeel gepaard gaand met een transfer van lasten).

De totale projectie T+1. Zij is gelijk aan de AS IS-situatie T+1 en omvat :

- de projectie van de individuele loonlasten T+1;
- de projectie van de globaal geraamde loonlasten T+1;
- de forfaitair geraamde kosten T +1;
- de correctie risico op terugkeer T+1;
- de correctie van de projectie T+1 : identificatie van de lasten T+1 die niet afhangen van de projectie noch van de evenementen en die de geraamde toekomstige lasten verzwaren (vb. voorziene nieuwe premies) of verlichten (vb. voorziene transfer van personeel gepaard gaand met een transfer van lasten).

De impact T van de onomkeerbare evenementen. Hij omvat :

- de geraamde impact T van de definitieve OUT;
- de geraamde impact T van de IN;
- de geraamde impact T van de UPGRADE.

De impact T+1 van de onomkeerbare evenementen. Hij omvat :

- de geraamde impact T+1 van de definitieve OUT;
- de geraamde impact T+1 van de IN;
- de geraamde impact T+1 van de UPGRADE;

La projection totale corrigée T. Elle est égale au TO BE incompressible T et comprend :

- la situation AS IS T;
- l'impact des événements irréversibles.

La projection totale corrigée T+1. Elle est égale au TO BE incompressible T+1 et comprend :

- la situation AS IS T;
- l'impact T+1 des événements irréversibles.

L'impact des décisions opérationnelles. Il comprend :

- l'impact estimé T des IN;
- l'impact estimé T des UPGRADE;
- l'impact estimé T des OUT.

L'impact T+1 des décisions opérationnelles. Il comprend :

- l'impact estimé T+1 des IN;
- l'impact estimé T+1 des UPGRADE;
- l'impact estimé T+1 des OUT.

3. Calcul des KPI 1 à 3

KPI 1 sur Budget T : est la différence entre le budget T et la charge totale corrigée des 12 derniers mois.

KPI 1 sur Budget T+1 : est la différence entre le budget T+1 et la charge totale corrigée des 12 derniers mois.

KPI 1bis sur Budget T : est la différence entre le budget T et la charge totale calculée T.

KPI 1bis sur Budget T+1 : est la différence entre le budget T+1 et la charge totale calculée T.

KPI 2 pour T : est la différence entre le budget T et la projection totale T.

KPI 2 pour T+1 : est la différence entre le budget T+1 et la projection totale T+1.

KPI 3 pour T : est la différence entre le budget T et la projection totale corrigée T.

KPI 3 pour T+1 : est la différence entre le budget T+1 et la projection totale corrigée T+1.

4. Calcul des KPI 4 à 5

KPI 4 pour T : permet d'examiner si une marge positive T (cash flow) existe pour des décisions ponctuelles.

Il est égal à la somme de :

- Le KPI 3 pour T adapté si nécessaire à l'initiative de l'entité. L'entité peut pour T :

- adapter les paramètres standards sur les "dépenses propres" et "l'évolution naturelle de la masse salariale" à ses propres paramètres de gestion ;
- prévoir des corrections de charge en positif ou en négatif qui sont spécifiques pour l'entité et ne dépendent pas de la projection des événements (ex. correction à la hausse pour la couverture des nouvelles primes prévues pour le personnel de l'entité).

- L'impact T des décisions opérationnelles autorisées dont l'exécution est formellement en cours.

KPI 4 pour T+1 : permet d'examiner si une marge structurelle positive existe. Ce KPI constitue la base de décision pour l'ordonnateur.

Il est égal à la somme de :

- Le KPI 3 pour T adapté si nécessaire à l'initiative de l'entité. L'entité peut pour T+1 :

- adapter les paramètres standards sur les "dépenses propres" et "l'évolution naturelle de la masse salariale" à ses propres paramètres de gestion ;
- prévoir des corrections de charge en positif ou en négatif qui sont spécifiques pour l'entité.

- L'impact T+1 des décisions opérationnelles autorisées dont l'exécution est formellement en cours.

KPI 5 : permet d'évaluer l'écart entre les limites d'engagement et les décisions cibles.

Pour T : il est égal à la somme de :

- le KPI 4 pour T;
- l'impact T pour les décisions opérationnelles qui ne sont pas encore autorisées.

Pour T+1 : il est égal à la somme de :

- le KPI 4 pour T+1;
- l'impact T+1 pour les décisions opérationnelles qui ne sont pas encore autorisées.

De gecorrigeerde totale projectie T. Zij is gelijk aan de Niet-samendrukbare TO BE T en omvat :

- de AS IS-situatie T;
- de impact T van de onomkeerbare evenementen.

De gecorrigeerde totale projectie T+1. Zij is gelijk aan de Niet-samendrukbare TO BE T+1 en omvat :

- de AS IS-situatie T+1;
- de impact T+1 van de onomkeerbare evenementen.

De impact T van de operationele beslissingen. Hij omvat :

- de geraamde impact T van de IN;
- de geraamde impact T van de UPGRADE;
- de geraamde impact T van de OUT.

De impact T+1 van de operationele beslissingen. Hij omvat :

- de geraamde impact T+1 van de IN;
- de geraamde impact T+1 van de UPGRADE;
- de geraamde impact T+1 van de OUT.

3. Berekening van de KPI's 1 tot 3

KPI 1 op Budget T : is het verschil tussen het budget T en de gecorrigeerde totale lasten van de laatste 12 maanden.

KPI 1 op Budget T+1 : is het verschil tussen het budget T+1 en de gecorrigeerde totale lasten van de laatste 12 maanden.

KPI 1bis op Budget T : is het verschil tussen het budget T en de berekende totale lasten T.

KPI 1bis op Budget T+1 : is het verschil tussen het budget T+1 en de berekende totale lasten T+1.

KPI 2 voor T : is het verschil tussen het budget T en de totale projectie T.

KPI 2 voor T+1 : is het verschil tussen het budget T+1 en de totale projectie T+1.

KPI 3 voor T : is het verschil tussen het budget T en de gecorrigeerde totale projectie T.

KPI 3 voor T+1 : is het verschil tussen het budget T+1 en de gecorrigeerde totale projectie T+1.

4. Berekening van de KPI's 4 en 5

KPI 4 voor T : laat toe na te gaan of er een positieve marge T (cash flow) bestaat voor punctuele beslissingen.

Hij is gelijk aan de som van :

- De KPI 3 voor T desgevallend aangepast op initiatief van de entiteit. De entiteit kan voor T :

- de standaardparameters inzake de "eigen uitgaven" en de "natuurlijke evolutie van de loonmassa" aanpassen aan de eigen beheersparameters;
- correcties in plus of min van de lasten voorzien die specifiek zijn voor de entiteit en niet afhangen van de projectie of van de evenementen (vb. correctie in plus voor dekking van nieuwe premies voorzien voor personeel van de entiteit).

- De impact T van de gemachtigde operationele beslissingen waarvan de uitvoering formeel lopend is.

KPI 4 voor T+1 : laat toe na te gaan of er een positieve structurele marge bestaat. Deze KPI vormt de beslissingsbasis voor de ordonnateur.

Hij is gelijk aan de som van :

- De KPI 3 voor T desgevallend aangepast op initiatief van de entiteit. De entiteit kan voor T+1 :

- de standaardparameters inzake de "eigen uitgaven" en de "natuurlijke evolutie van de loonmassa" aanpassen aan de eigen beheersparameters;
- correcties in plus of min van de lasten voorzien die specifiek zijn voor de entiteit.

- De impact T+1 van de gemachtigde operationele beslissingen waarvan de uitvoering formeel lopend is.

KPI 5 : laat toe de kloof te evalueren tussen de vastleggingslimiet en de beoogde beslissingen.

Voor T : is hij gelijk aan de som van :

- de KPI 4 voor T;
- de impact T van de voorziene operationele beslissingen die nog niet gemachtigd zijn.

Voor T+1 : is hij gelijk aan de som van :

- de KPI 4 voor T+1;
- de impact T+1 van de voorziene operationele beslissingen die nog niet gemachtigd zijn.

5. Abrogation de circulaire

La circulaire n° 622 du 11 janvier 2013 - Information relative à la méthodologie pour l'élaboration et le suivi de l'exécution d'un plan de personnel sur la base de l'enveloppe de personnel est abrogée.

Le Ministre du Budget,
H. JAMAR

Le Ministre de la Défense, chargé de la Fonction publique,
S. VANDEPUT

5. Opheffing van omzendbrief

De omzendbrief nr. 622 van 11 januari 2013 - Informatie over de methodologie voor de opmaak en opvolging van de uitvoering van een personeelsplan op basis van de personeelsenveloppe, wordt opgeheven.

De Minister van Begroting,
H. JAMAR

De Minister van Defensie, belast met Ambtenarenzaken,
S. VANDEPUT