

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

[C – 2007/02139]

**9 JUILLET 2007. — Circulaire n° 574
Information relative au plan de personnel
et à l'enveloppe de personnel**

Aux services publics fédéraux, aux services publics fédéraux
de programmation et les services qui en dépendent.

Madame la Ministre,

Monsieur le Ministre,

Madame la Présidente,

Monsieur le Président,

Les circulaires n° 526 du 13 juillet 2002, 544 du 5 mars 2004 et 550 du 10 novembre 2004 procuraient des informations concernant la fixation des enveloppes de personnel et les conditions auxquelles devait satisfaire un plan de personnel minimal.

Les services se sont depuis suffisamment familiarisés avec la mise en pratique de ces lignes directrices.

Une simplification et une accélération de la procédure d'approbation pour l'enveloppe de personnel et la planification du personnel s'impose néanmoins.

Il est également indiqué d'insister sur les possibilités que le plan de personnel offre comme instrument de gestion, de clarifier l'évolution d'un certain nombre de notions et d'introduire les concepts d'« enveloppe pluriannuelle » et de « planification pluriannuelle », avec pour objectif une gestion de personnel plus efficiente.

La présente circulaire contient tous les éléments qui doivent permettre aux services de fonctionner de façon efficiente au sein des moyens budgétaires disponibles, d'élaborer et d'exécuter leur planification de personnel.

Elle exécute également l'article 3, alinéa 3, de l'arrêté royal du 9 juillet 2007 relatif au contrôle de la mise en oeuvre du plan de personnel par l'inspection des Finances.

Elle remplace, pour les services visés dans son champ d'application, les circulaires 526, 544 et 550 existantes.

Dans le texte suivant, on entend par service les services repris dans le champ d'application de la présente circulaire.

1 Enveloppe de personnel

1.1 Crédits qui forment l'enveloppe de personnel

L'enveloppe de personnel, tel que fixé par le Conseil des Ministres, est composé :

— des crédits budgétaires pour l'ensemble du personnel statutaire et contractuel : l'ensemble des A.B. 11.03, 11.04 et autres 11.XX (sauf l'A.B. 11.05 et certains cas particuliers), les crédits de personnel payés sur les dotations et les moyens propres, majorés

— des crédits destinés à couvrir des dépenses de personnel prévus dans la provision interdépartementale.

1.2 Enveloppe pluriannuelle et annuelle

Par enveloppe pluriannuelle, on entend une enveloppe de référence allouée à un service pour les années budgétaires successives d'une législature pour pouvoir accomplir ses missions.

A politique inchangée, l'enveloppe annuelle correspond à l'enveloppe de référence adaptée à un exercice, sur base d'un certain nombre de paramètres.

Le Conseil des Ministres détermine le montant de l'enveloppe de référence et les paramètres en question, de même que le montant des enveloppes annuelles.

La loi budgétaire contient les crédits de personnel approuvés qui forment le montant de l'enveloppe annuelle pour l'exercice concerné.

1.3 Calcul de l'enveloppe annuelle

L'« enveloppe année T » est égale à la somme des éléments suivants :

a. l'enveloppe annuelle T-1 qui comprend les crédits de personnel et le droit de tirage de la provision interdépartementale;

b. l'index appliqué à cette enveloppe T-1;

c. le droit de tirage de la provision interdépartementale T.

L'index et le droit de tirage sur la provision interdépartementale sont des paramètres fixés par le Conseil des Ministres.

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

[C – 2007/02139]

**9 JULI 2007. — Omzendbrief nr. 574
Informatie inzake personeelsenvolpe en -plan**

Aan de federale overheidsdiensten, de programmatorische
federale overheidsdiensten en de diensten die ervan afhan-
gen.

Mevrouw de Minister,

Mijnheer de Minister,

Mevrouw de Voorzitter,

Mijnheer de Voorzitter,

De omzendbrieven nrs 526 van 13 juli 2002, 544 van 5 maart 2004 en 550 van 10 november 2004 verschaften praktisch informatie betreffende de vaststelling van de personeelsenvolpes en de voorwaarden waaraan een minimaal personeelsplan moest voldoen.

De diensten zijn ondertussen voldoende vertrouwd met het in praktijk brengen van deze richtlijnen.

Een vereenvoudiging en een versnelling van de goedkeuringsproce-
dure voor de personeelsenvolpe en -planning dringt zich echter op.

Eveneens is het aangewezen de nadruk te leggen op de mogelijk-
heden die het personeelsplan als beheersinstrument biedt, de evolutie
van een aantal begrippen te verduidelijken en de concepten « meer-
jarenenvolpe » en « meerjarenplanning » te introduceren met het oog
op een doeltreffender personeelsbeheer.

Deze omzendbrief omvat alle elementen die de diensten in staat
moeten stellen om op een efficiënte manier binnen de budgettaire
mogelijkheden, hun personeelsplanning op te stellen en uit te voeren.

Hij geeft ook uitvoering aan artikel 3, derde lid, van het koninklijk
besluit van 9 juli 2007 betreffende de controle op de uitvoering van het
personeelsplan door de inspectie van Financiën.

Hij vervangt, voor de door deze omzendbrief beoogde diensten, de
bestaande omzendbrieven 526, 544 en 550.

In de volgende tekst wordt onder dienst verstaan de diensten die
onder het toepassingsveld van deze omzendbrief vallen.

1 Personeelsenvolpe

1.1 Kredieten die de personeelsenvolpe vormen

De personeelsenvolpe, zoals vastgelegd door de Ministerraad, is
samengesteld uit :

— de begrotingskredieten voor het geheel van het statutair en
contractueel personeel : het geheel van de B.A. 11.03, 11.04 en andere
11.XX (uitgezonderd het B.A. 11.05 en enkele bijzondere gevallen), de
personeelskredieten betaald op de dotaties en de eigen middelen,
vermeerderd met

— de kredieten voorzien in de interdepartementale provisie om
personeelsuitgaven te dekken.

1.2 Meerjarenenvolpe en jaarlijkse enveloppe

Onder meerjarenenvolpe wordt verstaan een referentie-enveloppe
toegekend aan een dienst voor de opeenvolgende begrotingsjaren van
een legislatuur om zijn opdrachten te kunnen realiseren.

Bij ongewijzigd beleid, stemt de jaarlijkse enveloppe overeen met de
referentie-enveloppe, aangepast voor een boekjaar op basis van een
aantal parameters.

De Ministerraad bepaalt het bedrag van de referentie-enveloppe en
de betrokken parameters alsook het bedrag van de jaarlijkse envelop-
pes.

De begrotingswet omvat de goedgekeurde personeelskredieten die
het bedrag van de jaarlijkse enveloppe voor het betrokken boekjaar
vormen.

1.3 Berekening van de jaarlijkse enveloppe

De « enveloppe jaar T » is gelijk aan het geheel van volgende
elementen :

a. de jaarlijkse enveloppe T-1 die de personeelskredieten en het
trekkingsrecht op de interdepartementale provisie, omvat;

b. de index toegepast op deze enveloppe T-1;

c. het trekkingsrecht op de interdepartementale provisie T.

De index en het trekkingsrecht op de interdepartementale provisie
zijn parameters die door de Ministerraad worden vastgelegd.

L'index à appliquer est toujours communiqué dans les instructions pour l'élaboration du budget.

La provision interdépartementale est celle inscrite au budget du SPF B&CG et qui comprend notamment les crédits prévus pour faire face à :

- la réforme des carrières notamment (révision des échelles, primes de compétence, etc);
- des problématiques de personnel spécifiques ponctuelles de certains services.

Chaque service se voit allouer un droit de tirage dans cette provision, qui correspond à l'estimation du coût des différentes mesures entrant en vigueur pendant l'année concernée (année T).

Il y fait si nécessaire appel en fin d'année T pour pouvoir payer lesdites mesures si ses crédits ne suffisent pas. La provision fait alors l'objet d'une « répartition de crédit provisionnel » pour les montants réellement nécessaires vers les services concernés (initiative du SPF B&CG).

En T+1, les montants prévus dans la provision interdépartementale T pour couvrir des surcoûts récurrents en matière de personnel, sont intégrés aux crédits de personnel de l'année T+1 de sorte que le service dispose des crédits récurrents nécessaires pour couvrir toutes les mesures de personnel mises en place. Les montants prévus pour les mesures non récurrentes ne sont quant à eux pas intégrés.

1.4 Enveloppe de référence à partir de l'exercice 2009

L'introduction du système de l'enveloppe pluriannuelle va de pair avec une révision générale des enveloppes de personnel sur le plan de la composition et de la structure.

Cette révision se déroulera en concertation avec les services concernés lors de trilatérales avec les responsables des SPF B&CG et P&O.

Après ce processus, le Conseil des Ministres déterminera la composition et le montant des enveloppes de référence qui seront valables à partir de l'exercice 2009. Ceci se fera dans un délai permettant aux services d'établir à temps leur planification pour 2009.

2 Plan de personnel

2.1 Plan de personnel stratégique

L'introduction de l'enveloppe pluriannuelle couplée au cycle de législation offre aux services la possibilité de compléter le plan de personnel dans la forme actuelle, d'une vision stratégique à un horizon de quatre ans.

La faisabilité de la vision stratégique est testée sur base du/des premier(s) plan(s) opérationnel(s) réalisé(s).

Dans le plan de personnel stratégique, l'évolution recherchée des besoins opérationnels est décrite en fonction des lignes stratégiques du service et celles que le gouvernement a dessinées en début de législature et compte tenu de la situation de référence des ressources humaines à la date de début de la période de planification.

La planification des besoins de personnel se fera de façon réaliste et responsable, on gardera en vue l'impact possible de certaines évolutions (aussi bien internes qu'externes) sur la détermination des besoins de personnel stratégiques en termes qualitatifs et quantitatifs. Par exemple, introduction de nouvelles technologies, restructurations annoncées, vieillissement de l'effectif de personnel,....

Le plan de personnel stratégique se réalise au travers de quatre plans de personnel opérationnels successifs. Il n'a donc pas de plan d'action propre.

2.2 Plan de personnel opérationnel

Pour réaliser l'exécution progressive du plan de personnel stratégique, un plan de personnel opérationnel est élaboré pour chaque exercice compris dans l'horizon du plan stratégique.

Chaque plan opérationnel décrit l'évolution des ressources opérationnelles qu'on veut voir réalisée à la fin de l'exercice concerné, compte tenu de la situation de référence des ressources humaines et des charges budgétaires estimées établie pour la date de début de l'exercice.

Il est établi un plan de personnel pour chaque enveloppe de personnel et chaque exercice budgétaire.

Sur le plan budgétaire, ce plan doit être compatible avec les moyens disponibles dans l'enveloppe pour l'exercice concerné.

Le caractère réaliste de la planification est démontré au travers du plan d'action.

Le plan d'action décrit les différentes actions envisageables pour atteindre l'évolution souhaitée et leur impact budgétaire.

De toe te passen index wordt steeds meegedeeld in de richtlijnen voor de opmaak van de begroting.

De interdepartementale provisie is deze ingeschreven op de begroting van de FOD B&B en die inzonderheid de kredieten omvat om het hoofd te kunnen bieden aan :

- de hervorming van inzonderheid de loopbanen (herziening van de schalen, competentietoelagen,...);
- punctuele problemen van specifiek personeel van sommige diensten.

Aan elke dienst wordt een trekkingsrecht op deze provisie toegekend die overeenstemt met de raming van de kost van de verschillende maatregelen die tijdens het betrokken jaar in werking treden (jaar T).

Op het einde van het jaar T doet het er, indien nodig, een beroep op ten einde de betreffende maatregelen te kunnen betalen ingeval zijn kredieten ontoereikend zijn. De provisie wordt dan het voorwerp van een « verdeling van het provisioneel krediet » naar de betrokken diensten voor de bedragen die werkelijk nodig zijn (initiatief van de FOD B&B).

In T+1 worden de bedragen die in de interdepartementale provisie T voorzien waren om recurrenente meerkosten inzake personeel op te vangen, geïntegreerd in de personeelskredieten van het jaar T+1 zodat de dienst over de vereiste recurrenente kredieten beschikt om alle ingevoerde personeelsmaatregelen op te vangen. De bedragen voorzien voor de niet recurrenente maatregelen worden daarentegen niet geïntegreerd.

1.4 Referentie-enveloppe vanaf het boekjaar 2009

De invoering van het systeem van de meerjarenenveloppe gaat gepaard met een algemene herziening van de samenstelling en de structuur van de personeelsenvelopes.

Deze herziening zal plaatsvinden in overleg met de betrokken diensten tijdens trilaterales met vertegenwoordigers van de FOD's B&B en P&O.

Na dit proces zal de Ministerraad de samenstelling en het bedrag van de referentie-envelopes die zullen gelden vanaf het boekjaar 2009 bepalen. Dit zal gebeuren binnen een termijn die de diensten moet toelaten tijdig hun planning voor 2009 op te maken.

2 Personeelsplan

2.1 Strategisch personeelsplan

De introductie van de meerjaren-enveloppe gekoppeld aan de legislatuurcyclus biedt de diensten de mogelijkheid hun huidig personeelsplan aan te vullen met een strategische visie met een horizon van vier jaar.

De haalbaarheid van de strategische visie wordt getest op basis van het/de eerste gerealiseerde operationele plan(nen).

In het strategisch personeelsplan wordt de beoogde evolutie van de operationele behoeften beschreven in functie van de strategische beleidslijnen van de dienst en deze die de regering bij het begin van de legislatuur heeft uitgetekend en rekening houdend met de referentietoestand van de human resources op de begindatum van de planningsperiode.

De planning van de personeelsbehoeften zal op een realistische en verantwoorde wijze gebeuren waarbij men oog zal hebben voor de mogelijke impact van sommige evoluties (zowel intern als extern) op de bepaling van de kwalitatieve en kwantitatieve strategische personeelsbehoefte. Vb. invoering nieuwe technologieën, aangekondigde herstructureringen, vergrijzing personeelseffectief,....

Het strategisch personeelsplan wordt gerealiseerd door vier opeenvolgende operationele personeelsplannen. Het heeft dan ook geen actieplan.

2.2 Operationeel personeelsplan

Om de progressieve uitvoering van het strategisch personeelsplan te realiseren wordt voor elk boekjaar begrepen in de horizon van het strategisch plan, een operationeel personeelsplan opgemaakt.

Elk operationeel plan beschrijft de evolutie van de operationele resources die men wil gerealiseerd zien op het einde van het betrokken boekjaar rekening houdend met de referentietoestand van de human resources en van de geraamde budgettaire lasten opgemaakt voor de begindatum van het boekjaar.

Voor elke personeelsenveloppe en elk boekjaar wordt een personeelsplan opgesteld.

Op budgettair vlak moet dit plan verenigbaar zijn met de in de enveloppe beschikbare middelen voor het betrokken boekjaar.

Het realistisch karakter van de planning wordt aangetoond door het actieplan.

Het actieplan beschrijft de verschillende acties die in aanmerking kunnen komen om de gewenste evolutie te bereiken en hun budgettaire impact.

Un plan d'action n'est en aucun cas une liste de recrutements, promotions,... autorisés. En effet, pour être mise en œuvre, chaque action doit être testée par rapport à l'objectif opérationnel et par rapport aux moyens budgétaires disponibles en cours d'exercice (marge T) et par rapport aux moyens budgétaires structurels (en 12/12) disponibles (marge Ts).

Pendant l'exercice, une marge budgétaire supplémentaire peut se libérer qui rend possible de nouvelles actions, non prévues dans le plan d'action susmentionné.

D'une manière générale, il peut être posé que lors de l'exécution du plan de personnel, des actions peuvent être décidées pour autant qu'elles respectent l'évolution souhaitée des ressources humaines opérationnelles et qu'elles restent dans les limites de la marge budgétaire T et Ts disponible.

En résumé, un plan de personnel contient, pour la totalité de l'enveloppe, une synthèse des évolutions souhaitées des ressources opérationnelles, un plan d'action et une situation de référence des ressources humaines et des charges budgétaires.

Les évolutions souhaitées des ressources opérationnelles et la situation de référence des ressources humaines peuvent être ventilées en entités opérationnelles.

Lorsqu'un plan de personnel est soumis au contrôle administratif et budgétaire, la ventilation susmentionnée est communiquée à titre informatif. Les services qui disposent de plusieurs enveloppes fourniront également une vue agrégée résultant de l'ensemble des plans individuels établis.

2.3 Un plan de personnel stratégique possible à partir de l'exercice 2009

Les services qui veulent entrer dans le système pourront, dès allocation des enveloppes de référence, élaborer leur premier plan de personnel stratégique sur un horizon de 4 ans (jusqu'en 2012) avec le premier plan opérationnel y associé.

Les autres services élaboreront en tout cas un plan de personnel opérationnel annuel.

2.4 Plan de personnel et cadres linguistiques

Si un service contient aussi bien des services centraux que des services d'exécution dont l'activité s'étend à tout le pays, il veillera à ce qu'une ventilation du plan global se fasse aussi selon cet angle d'incidence.

Pour permettre à la Commission Permanente de Contrôle Linguistique de formuler un avis sur les cadres linguistiques, il lui sera envoyé la partie de plan de personnel approuvé qui concerne les services centraux et les services d'exécution dont l'activité s'étend à tout le pays.

3 Plan de personnel et moyens budgétaires

3.1 Planification versus exécution

En T-1 et au plus tard lors de l'élaboration du budget initial de l'année T, un plan de personnel opérationnel pour cette même année T est établi, à politique inchangée, sur base de l'enveloppe comme décrit au point 1.3.

Il est exécuté dans le strict respect des crédits de personnel effectivement repris dans le budget qui est voté pour l'année T.

Pour rappel, l'exercice en matière de dépenses de personnel débute le 1^{er} décembre et se clôture le 30 novembre.

3.2 Planification et différentes sources de financement

Le plan de personnel est établi pour la globalité des crédits de personnel alloués à une enveloppe.

Le plan de personnel est exécuté pour l'ensemble des crédits de personnel constituant l'enveloppe qui sont repris dans le budget voté pour l'exercice concerné.

Néanmoins, sur le plan du suivi budgétaire, il est nécessaire de faire le lien avec les différents crédits assurant le financement de l'enveloppe pour permettre à la Trésorerie de les identifier.

Lors des trilatérales dont question au point 1.4, il est défini quels sont les crédits qui peuvent être globalisés dans une enveloppe et ceux qui ne peuvent l'être. Ces derniers constituent une ou plusieurs enveloppe(s) distincte(s). En attendant les résultats des trilatérales, les sources de financement distinctes sont considérées comme des enveloppes distinctes.

3.3 Estimation de la marge budgétaire T et Ts

Pour chaque enveloppe, il appartient à chaque service d'estimer sa marge budgétaire T et Ts pour l'exercice T.

3.4 Adaptation de la planification de personnel pendant l'exercice

Les ressources opérationnelles et les charges y associées sont en permanente évolution.

Een actieplan is in geen geval een lijst van gemachtigde wervingen, bevorderingen,... Alvorens ze kan opgestart worden dient elke actie inderdaad afgetoetst te worden aan de operationele doelstelling en aan de tijdens het boekjaar beschikbare budgettaire middelen (marge T) en aan de beschikbare structurele (in 12/12) budgettaire middelen (marge Ts).

Tijdens het boekjaar kan er een bijkomende budgettaire marge vrijkomen die nieuwe, niet in voornoemd actieplan voorziene acties mogelijk maakt.

Algemeen kan gesteld worden dat bij de uitvoering van het personeelsplan acties kunnen beslist worden voor zover ze de beoogde evolutie van de operationele resources respecteren en binnen de werkelijk beschikbare budgettaire marge T en Ts vallen.

Samengevat, omvat een personeelsplan voor het geheel van de enveloppe, een synthese van de beoogde evoluties van de operationele resources, een actieplan en een referentietoestand van de human resources en van de budgettaire lasten.

De beoogde evoluties van de operationele resources en de referentietoestand van de human resources kunnen uitgesplitst worden volgens operationele entiteiten.

Wanneer een personeelsplan aan de administratieve en begrotingscontrole wordt voorgelegd zal voornoemde uitsplitsing bij wijze van inlichting worden meegedeeld. De diensten die over meerdere enveloppes beschikken zullen eveneens een geaggregeerd overzicht van alle individuele plannen bezorgen.

2.3 Een strategisch personeelsplan mogelijk vanaf het boekjaar 2009

De diensten die in het systeem willen stappen zullen, van zodra de referentie-enveloppes toegekend zijn, hun eerste strategisch personeelsplan over een horizon van vier jaar (tot 2012) kunnen opmaken met het eraan verbonden eerste operationeel plan.

De andere diensten maken in elk geval een jaarlijks operationeel personeelsplan op.

2.4 Personeelsplan en taalkaders

Indien een dienst zowel centrale diensten omvat als uitvoeringsdiensten waarvan de activiteit zich over het hele land uitstrekt, zal erover gewaakt worden dat er ook een uitsplitsing van het globaal plan volgens deze invalshoek gebeurt.

Ten einde de Vaste Commissie voor Taaltoezicht toe te laten een advies over een ontwerp van taalkaders te formuleren zal haar het gedeelte van het goedgekeurd personeelsplan worden toegestuurd dat betrekking heeft op de centrale diensten en de uitvoeringsdiensten waarvan de activiteit zich over het hele land uitstrekt.

3 Personeelsplan en budgettaire middelen

3.1 Planning versus uitvoering

In T-1 en ten laatste bij de opmaak van de initiële begroting voor het jaar T, wordt een operationeel personeelsplan voor datzelfde jaar T opgemaakt bij ongewijzigd beleid, op basis van de enveloppe beschreven in punt 1.3.

Het wordt uitgevoerd met strikte naleving van de effectieve personeelskredieten opgenomen in de begroting die voor het jaar T is gestemd.

Er wordt aan herinnerd dat het boekjaar inzake personeelsuitgaven aanvangt op 1 december en afsluit op 30 november.

3.2 Planning en verschillende financieringsbronnen

Het personeelsplan wordt opgemaakt voor de totaliteit van de personeelskredieten die aan een enveloppe toegekend zijn.

Het personeelsplan wordt uitgevoerd voor het geheel van de personeelskredieten die de enveloppe vormen en opgenomen zijn in de begroting die voor het betrokken boekjaar is gestemd.

Voor de budgettaire opvolging is het evenwel nodig een verband te leggen met de verschillende kredieten die de enveloppe financieren om de Thesaurie toe te laten deze te identificeren.

Tijdens de trilaterales waarvan sprake in punt 1.4 wordt bepaald welke kredieten kunnen geglobaliseerd worden in een enveloppe en welke niet. Deze laatste zullen dan een of meerdere afzonderlijke enveloppes vormen. In afwachting van de resultaten van de trilaterales worden de onderscheiden financieringsbronnen beschouwd als onderscheiden enveloppes.

3.3 Raming van de budgettaire marge T en Ts

Voor elke enveloppe dient iedere dienst zelf zijn budgettaire marge T en Ts voor het boekjaar T te ramen.

3.4 Aanpassing van de personeelsplanning tijdens het boekjaar

De operationele resources en de eraan verbonden lasten zijn permanent in evolutie.

Lorsque des crédits supplémentaires sont alloués pour le financement de nouvelles ressources humaines de sorte que l'évolution recherchée subit une modification significative une adaptation de la planification opérationnelle et/ou stratégique est requise.

4 Méthodologie

La méthodologie repose essentiellement sur le concept de « situation de référence » et sur trois activités principales : la planification, le monitoring et le suivi.

4.1 Situation de référence

Pour une période donnée, la situation de référence est l'inventaire connu ou projeté des ressources humaines et des charges budgétaires estimées à la date de début de cette période et consolidé pour cette période. Elle est établie pour la globalité de l'enveloppe.

En planification la date de début se situera généralement dans le futur et la période de référence concernera un exercice budgétaire entier.

Situation de référence des ressources humaines

Cette situation intègre en termes de quantité, qualité et coût T :

- les ressources humaines observées;
- les mouvements de personnel connus;
- les actions décidées et en cours d'exécution.

Elle peut être dressée selon le niveau d'agrégation des données, c'est-à-dire par entité opérationnelle ou globalement pour le service.

Elle peut varier selon le temps :

- elle peut être dressée à la date de début projetée de l'exercice pour une période couvrant tous les mois de l'exercice;
- elle peut être dressée à une date ponctuelle durant l'exercice pour une période couvrant les mois restants de l'exercice à partir de cette date.

Situation de référence des charges budgétaires

Cette situation identifie la totalité des coûts de personnel réalisés et estimés à charge de l'enveloppe.

Elle peut varier dans le temps. Au début de l'exercice, les coûts en personnel sont estimés pour chaque mois de paiement de cet exercice. A mesure que l'exercice progresse, la part de données de paiement réelles dans la situation augmentera et elles ne devront dès lors plus être estimées que pour chaque mois de paiement restant.

4.2 Planification

La planification vise à estimer, en ETP l'évolution des ressources opérationnelles, pendant une période située dans le futur, nécessaire à la réalisation des objectifs de l'organisation

4.3 Le monitoring

Le monitoring vise à dresser, à des dates ponctuelles de l'exercice, la situation de référence des ressources humaines et des charges budgétaires et à confronter celle-ci :

- aux situations de référence précédentes;
- à l'objectif des ressources opérationnelles
- aux moyens budgétaires disponibles.

Les résultats de cette activité indiqueront :

- s'il y a encore, en matière de ressources opérationnelles, un écart avec l'évolution souhaitée et,
- s'il reste encore, en matière de ressources budgétaires, une marge pour entreprendre des actions.

Ils assurent également la fonction de feu clignotant dans le cas d'un risque de dépassement de l'enveloppe. Dans ce cas, les actions correctives nécessaires sont prises, ce qui peut signifier, entre autres, que les priorités doivent être ajustées.

Il est conseillé d'effectuer cette activité mensuellement.

4.4 Suivi

Le suivi, compte tenu des résultats du monitoring, vise :

1. l'actualisation et l'évaluation des actions;
2. l'énumération des actions à décider, avec leur coût T et Ts estimé et leur impact sur les ressources opérationnelles et sur la marge budgétaire T et Ts de l'exercice;
3. une décision concernant les actions proposées avec leur coût T et Ts estimé et leur impact final sur les ressources opérationnelles et sur la marge budgétaire T et Ts de l'exercice.

La fréquence de cette activité est déterminée par le service.

4.5 Données administratives et budgétaires requises

4.5.1 Données administratives

4.5.1.1 Les liens juridiques

Wanneer bijkomende kredieten toegekend worden voor de financiering van nieuwe human resources waardoor de beoogde evolutie significant wijzigt, is een aanpassing van de operationele en/of strategische planning vereist.

4 Methodologie

De methodologie steunt in essentie op het concept « referentietoestand » en op drie kernactiviteiten nl. planning, monitoring en opvolging.

4.1 Referentietoestand

Voor een gegeven periode is de referentietoestand de inventaris van de human resources en van de geraamde budgettaire lasten, gekend of geprojecteerd op de begindatum van deze periode en geconsolideerd voor deze periode. Hij wordt opgemaakt voor het geheel van de enveloppe.

Ingeval van planning zal de begindatum meestal in de toekomst liggen en zal de referentieperiode een volledig boekjaar omvatten.

Referentietoestand van de human resources

Deze toestand integreert, in termen van kwantiteit, kwaliteit en kost :

- de bestaande human resources;
- de gekende personeelsbewegingen;
- de besliste en de in uitvoering zijnde acties.

Hij kan opgemaakt worden volgens niveau van aggregatie van de gegevens nl. per operationele entiteit of globaal voor de dienst.

Hij kan variëren volgens de tijd :

- hij kan opgemaakt worden op de geprojecteerde begindatum van het boekjaar voor een periode die alle maanden van het boekjaar omvat;
- hij kan opgemaakt worden op een punctuele datum tijdens het boekjaar voor een periode die de resterende maanden van het boekjaar vanaf deze datum omvat.

Referentietoestand van de budgettaire lasten

Deze toestand identificeert de totaliteit van de gerealiseerde en geraamde personeelskosten die ten laste zijn van de enveloppe.

Hij kan variëren in de tijd nl. bij de aanvang van het boekjaar zullen de personeelskosten geraamd worden voor alle betalingsmaanden van dit jaar. Naarmate het boekjaar vordert zal het aandeel van de reële betalingsgegevens in de toestand toenemen en zal dus enkel nog voor elk van de resterende betalingsmaanden moeten geraamd worden

4.2 Planning

Planning beoogt de inschatting, in VTE, van de evolutie van de operationele resources tijdens een toekomstige periode nodig om de organisatie doelen te realiseren.

4.3 Monitoring

Monitoring beoogt de opmaak, op punctuele data van het boekjaar, van de referentietoestand van de human resources en van de budgettaire lasten en de vergelijking van deze toestand met :

- de voorgaande referentietoestanden;
- de beoogde operationele resources;
- de beschikbare budgettaire middelen.

De resultaten van deze activiteit zullen aangeven :

- of er inzake operationele resources, nog een kloof is met de verwachte evolutie en,
- of er inzake budgettaire resources, een marge beschikbaar is om acties te ondernemen.

Ze krijgen ook de functie van een knipperlicht ingeval er gevaar voor overschrijding van de enveloppe dreigt. In dit geval worden de nodige correctieve acties genomen wat onder andere kan inhouden dat de prioriteiten worden bijgesteld.

Er wordt aangeraden dit proces maandelijks uit te voeren.

4.4 Opvolging

Opvolging beoogt, rekening houdend met de resultaten van de monitoring, :

1. de actualisatie en evaluatie van de acties;
2. de oplijsting van de te beslissen acties, met hun geraamde kost T en Ts en hun impact op de operationele resources en op de budgettaire marge T en Ts van het boekjaar;
3. een beslissing omtrent de voorgestelde acties met hun geraamde kost T en Ts en hun impact op de operationele resources en op de budgettaire marge T en Ts van het boekjaar.

De periodiciteit van dit proces wordt door de dienst bepaald.

4.5 Vereiste administratieve en budgettaire gegevens

4.5.1 Administratieve gegevens

4.5.1.1 De juridische banden

Un lien juridique est défini par la qualité de la personne (manager, statutaire ou contractuel), son niveau, son grade ou sa classe et la raison de l'entrée en service comme contractuel (besoins exceptionnels et temporaires, tâches auxiliaires ou spécifiques, remplacement d'un membre du personnel absent,...)

En principe, une personne aura seulement un lien juridique avec le service. Pourtant, il n'est pas exclu que certaines en aient plusieurs.

Exemple : un statutaire qui est désigné pour une fonction de management N-2 entretient deux liens juridiques avec le même service, c'est-à-dire un comme statutaire et un comme manager.

A chaque lien juridique est associée une situation opérationnelle et budgétaire.

1. La situation opérationnelle d'un lien juridique indique dans quelle mesure une personne est effectivement disponible pour une entité opérationnelle. Ceci est exprimé en équivalent temps plein (ETP). Exemple : le statutaire qui est désigné comme manager -2 n'est pas opérationnel du point de vue de son lien juridique comme statutaire. Dans ce lien juridique-là, sa situation opérationnelle est égale à 0 ETP.

Dans la plupart des cas, un lien juridique correspondra seulement à une situation opérationnelle. Néanmoins, il peut y avoir des cas où à un lien juridique correspond plusieurs situations opérationnelles. Exemple : un expert administratif qui exerce sa fonction en permanence à raison de 50% dans deux entités opérationnelles différentes. Son ETP se répartit alors au pro rata sur les deux situations opérationnelles.

2. La situation budgétaire d'un lien juridique indique la source de financement dont il est à charge, si la charge du lien est à 100 pourcent ou non (100 % = 1 unité budgétaire ou UB) et pour quelle période cette charge budgétaire existe.

Les liens juridiques qui sont observés dans le chef d'une personne à une date considérée peuvent donc être traduits en fonction de leurs caractéristiques quantitatives et qualitatives.

Exemple : les liens juridiques pour une période déterminée d'une personne X, statutaire, attaché de classe A2, désigné pour une fonction supérieure de classe A3, sont définis comme suit :

Lien juridique 1 : statutaire, A2, 0 ETP, 0 UB.

Lien juridique 2 : statutaire, A3, 1 ETP, 1 UB.

4.5.1.2 Les mouvements de personnel

Les mouvements qu'on distingue sont :

— les entrées : un nouveau lien juridique a été créé (ex. un recrutement) ou un ou plusieurs aspects d'un lien juridique existant est (sont) réactivé(s) (ex. par un retour de mission);

— les sorties : un lien juridique existant est définitivement rompu (ex. pension) ou un ou plusieurs aspects d'un lien juridique existant est (sont) désactivé(s) (ex. un détachement).

— promotions : certains mouvements impliquent une entrée et une sortie simultanément. Ce sont les promotions suivantes soumises à décision : les promotions vers A2, A3, A4 et A5 et les accessions au niveau supérieur.

Il s'agit de mouvements de personnel qui affectent significativement les ressources (lien juridique, situation opérationnelle) et les charges budgétaires pour la période concernée.

Les mouvements connus peuvent donc être définis par les caractéristiques des liens juridiques des personnes concernées.

4.5.1.3 Les actions

Tout au long de l'évolution de son cycle de vie, une action connaît plusieurs statuts, c'est-à-dire :

— planifiée : c'est une action possible;

— décidée : c'est une action qui est activée par le management. Ceci signifie que des crédits sont réservés et qu'elle peut être exécutée;

— en cours d'exécution : c'est une action dont le processus d'exécution est en cours et pour laquelle des crédits sont réservés;

— terminée : c'est une action qui, soit est exécutée, soit a été annulée.

L'impact des actions décidées ou en cours d'exécution à la date considérée doit être pris en compte. Une action exécutée est une action qui est transformée en un mouvement de personnel et y est donc listée.

Sur les actions décidées ou en cours d'exécution à une date considérée, les données minimales suivantes sont disponibles :

— type : entrée, sortie ou promotion;

— qualité (manager, statutaire, contractuel);

— niveau, classe;

— nombre d'ETP;

— la raison de l'engagement pour les contractuels;

En juridique band wordt gedefinieerd door de hoedanigheid van de persoon (manager, statutair of contractueel), zijn niveau, zijn graad of zijn klasse en de reden van indienstneming bij de contractueel (uitzonderlijke en tijdelijke behoeften, bijkomende of specifieke opdrachten, vervanging van afwezige personeelsleden,...).

In de regel zal een persoon slechts één juridische band hebben met de dienst. Toch is het niet uitgesloten dan sommige er meerdere hebben.

Vb. een statutair die aangeduid is voor een managementfunctie N-2 heeft twee juridische banden met dezelfde dienst nl. één als statutair en één als manager.

Aan elke juridische band is een operationele en budgettaire situatie verbonden.

1. De operationele situatie van een juridische band geeft aan in welke mate en gedurende welke periode de persoon werkelijk inzetbaar is voor een operationele entiteit. Dit wordt uitgedrukt in voltijds equivalent (VTE). Vb. de statutair die aangewezen is als manager N-2 is niet operationeel in zijn juridische band als statutair. In deze juridische band is zijn operationele situatie dan ook gelijk aan 0 VTE.

In de meeste gevallen zal aan één juridische band slechts één operationele situatie verbonden zijn. Niettemin kunnen er zich gevallen voordoen waarin voor één juridische band toch meerdere operationele situaties optreden. Vb. een administratief deskundige die telkens voor 50% bij twee verschillende operationele entiteiten zijn functie uitoefent. Zijn VTE wordt dan pro rata over beide operationele situaties verdeeld.

2. De budgettaire situatie van een juridische band geeft aan ten laste van welke financieringsbron hij valt, of zijn last 100 % is of niet (100 % = 1 budgettaire eenheid of BE) en voor welke periode deze budgettaire last geldt.

De juridische banden die in hoofde van een persoon op een beschouwde datum geobserveerd worden kunnen dus weergegeven worden aan de hand van hun kwantitatieve en kwalitatieve kenmerken.

Vb. De juridische banden voor een bepaalde periode van persoon X, statutair, attaché in klasse A2, aangewezen voor een hogere functie in klasse A3, zijn gedefinieerd als volgt :

Juridische band 1 : statutair, A2, 0 VTE, 0 BE.

Juridische band 2 : statutair, A3, 1 VTE, 1 BE.

4.5.1.2 De personeelsbewegingen

De bewegingen die worden onderscheiden zijn :

— instroom : er wordt een nieuwe juridische band gecreëerd (vb. een werving) of een of meerdere aspecten van een bestaande juridische band wordt (worden) opnieuw geactiveerd (vb. bij een terugkeer uit opdracht);

— uitstroom : een bestaande juridische band wordt definitief beëindigd (vb. pensionering) of een of meerdere aspecten van een bestaande juridische band wordt (worden) gedesactiveerd (vb. een detachering).

— bevorderingen : sommige bewegingen omvatten een gelijktijdige in- en uitstroom. Dit zijn de volgende bevorderingen die onderworpen zijn aan een beslissing : de bevorderingen naar A2, A3, A4, A5 en de overgangen naar een hoger niveau.

Het betreft hier personeelsbewegingen die een significante invloed hebben op de middelen (juridische band, operationele situatie) en de budgettaire lasten voor de betrokken periode.

De gekende bewegingen kunnen dus gedefinieerd worden via de kenmerken van de juridische banden van de betrokken personen.

4.5.1.3 De acties

Naargelang de evolutie van haar levenscyclus, heeft een actie verschillende statuten nl.

— gepland : dit is een mogelijke actie;

— beslist : dit is een actie die werd geactiveerd door het management. Dit betekent dat er kredieten werden gereserveerd en ze mag uitgevoerd worden;

— in uitvoering : dit is een actie waarvan het proces van uitvoering lopend is en waarvoor kredieten werden gereserveerd;

— beëindigd : dit is een actie die ofwel uitgevoerd is ofwel werd geannuleerd.

Er moet rekening worden gehouden met de impact van de acties die beslist of in uitvoering zijn op de beschouwde datum. Een uitgevoerde actie is een actie die omgevormd is in een personeelsbeweging en wordt dus daar opgelijst.

Van de besliste of in uitvoering zijnde acties op de beschouwde datum zijn minimaal volgende gegevens beschikbaar :

— type : instroom, uitstroom of bevordering;

— hoedanigheid (manager, statutair, contractueel);

— niveau, klasse;

— aantal VTE;

— de reden van indienstneming voor contractuelen;

— la date estimée de la réalisation.

4.5.2 Données budgétaires

Le coût total de personnel comprend le coût individuel de personnel, déterminé à partir de la situation budgétaire associée à chaque lien juridique et les dernières données de paiement individuelles connues, les coûts globaux de personnel et l'impact des actions décidées ou en cours d'exécution.

4.5.2.1 Notion de coût de personnel

La notion « coût de personnel » ne comprend pas que les salaires et traitements directement imputables.

Les dépenses, communes à tous les services, peuvent se regrouper en 4 grandes catégories subdivisées :

1. salaires et traitements

2. allocations récurrentes

2.1. allocations de foyer et résidence

2.2. allocations familiales

2.3. prime linguistique

2.4. prime de direction

2.5. autres

3. allocations périodiques

3.1. pécule de vacances

3.2. allocation de fin d'année

3.3. prime de développement des compétences

3.4. autres

4. charges indirectes et charges sociales

4.1. cotisations patronales sur salaires et traitements

4.2. quote-part patronale dans assurances de groupe et hospitalisation

4.3. quote-part patronale dans abonnements sociaux

4.4. préavis

4.5. autres.

Parmi ces coûts, il s'en trouvent un certain nombre qui ne sont pas individualisables (abonnement, assurances,...). Leur paiement est assuré par les services eux-mêmes.

En principe, les coûts individualisables sont payés par le Service Central des Dépenses Fixes (SCDF).

Certains services paient toutefois eux-mêmes un certain nombre de coûts individualisables.

4.5.2.2 Contrôle du coût de personnel individuel réel

Mensuellement le service reçoit du SCDF les données de paiement individuelles à charge de l'enveloppe.

En vue d'une estimation aussi réaliste que possible du coût de personnel individuel, un contrôle préalable des paiements individuels réels est opéré de manière à pouvoir disposer à la base de données correctes.

Mensuellement, le service confrontera les données des situations budgétaires liés aux liens juridiques avec les données de paiement individuelles. Il pourra ainsi tester si :

— tous ceux qui sont payés devaient l'être;

— personne n'est payé à tort par l'enveloppe;

— le paiement de quelqu'un qui est parti définitivement est bien arrêté.

Si les données ne concordent pas, les actions correctives requises sont prises.

Chaque paiement qui ne peut être réconcilié avec les données de la situation budgétaire, est considéré comme non-valide.

Les paiements non-valides ne sont pas récupérables et sont considérés comme des charges récurrentes pour l'enveloppe tant qu'il n'a pas été démontré qu'il s'agit d'arriérés uniques.

Pour l'estimation du coût de personnel, les paiements non valides sont repris dans une catégorie à part.

Les dépenses de personnel individualisables réalisées par le service lui-même doivent être traitées suivant le même format et faire l'objet des mêmes contrôles que les données fournies par le SCDF.

Le total du coût de personnel individuel doit correspondre au total des ordonnances de ce type enregistrées par de la Trésorerie.

4.5.2.3 Estimation du coût de personnel individuel

Le coût de personnel individuel est estimé sur base du dernier coût de personnel individuel connu et contrôlé préalablement.

— Les salaires et traitements ainsi que la partie récurrente du coût sont extrapolés sur chaque mois de paiement restant à couvrir.

— de geraamde datum van realisatie.

4.5.2 Budgettaire gegevens

De totale personeelskost omvat de individuele personeelskost, bepaald vertrekkend van de budgettaire situatie van elke juridische band en de laatst gekende individuele betalingsgegevens, de globale personeelskosten en de impact van de besliste of in uitvoering zijnde acties.

4.5.2.1 Notie personeelskost

De notie « personeelskost » omvat meer dan de direct toerekenbare lonen en wedden.

De uitgaven die gemeenschappelijk zijn voor alle diensten kan men onderverdelen in 4 grote rubrieken met elk nog een onderverdeling :

1. lonen en wedden

2. recurrenente vergoedingen

2.1. haard- en standplaatsvergoeding

2.2. kinderbijslag

2.3. taalpremie

2.4. premie voor de leidinggevende

2.5. andere

3. periodieke vergoedingen

3.1. vakantiegeld

3.2. eindejaarspremie

3.3. premie voor competentieontwikkeling

3.4. andere

4. indirecte en sociale lasten

4.1. werkgeversbijdragen lonen en wedden

4.2. aandeel werkgever in groeps- en hospitalisatieverzekeringen

4.3. aandeel werkgever in sociale abonnementen

4.4. vooropzeg

4.5. andere.

Binnen deze kosten zijn een aantal niet individueel toewijsbaar (abonnementen, verzekeringen,...). De diensten staan zelf in voor de betaling ervan.

In regel worden de individueel toewijsbare kosten betaald door de Centrale Dienst voor Vaste Uitgaven (CDVU).

Sommige diensten betalen evenwel zelf een aantal individueel toewijsbare kosten.

4.5.2.2 Controle van de reële individuele personeelskost

Maandelijks ontvangt de dienst van de CDVU de individuele betalingsgegevens ten laste van de enveloppe.

Met het oog op een zo realistisch mogelijke raming van de individuele personeelskost, worden voorafgaandelijk de reële individuele betalingen gecontroleerd ten einde aan de basis over correcte gegevens te kunnen beschikken.

Maandelijks zal de dienst de gegevens van de budgettaire situaties verbonden aan de juridische banden met de individuele betalingsgegevens vergelijken. Hij zal daarbij kunnen toetsen of :

— iedereen betaald is die moest betaald worden;

— niemand verkeerdelijk werd betaald vanuit de enveloppe;

— de betaling van iemand die definitief vertrokken is wel is stopgezet.

Indien de gegevens niet in overeenstemming zijn, worden de vereiste correctieve acties genomen.

Elke betaling die niet overeenstemt met de gegevens van de budgettaire situatie wordt als niet-valide beschouwd.

De niet-valide betalingen zijn niet recupereerbaar en worden voor de enveloppe beschouwd als recurrenente lasten zolang niet is aangetoond dat het om eenmalige achterstallen gaat.

Voor de raming van de personeelskost worden de niet-valide betalingen in een afzonderlijke categorie ondergebracht.

De individueel toewijsbare personeelsuitgaven die de dienst zelf verricht moeten op dezelfde wijze verwerkt worden en hierop dienen dezelfde controles te worden uitgevoerd als op de gegevens die door de CDVU worden verstrekt.

Het totaal van de individuele personeelskost dient overeen te stemmen met het totaal van de ordonnances van dit type die door de Thesaurie zijn geregistreerd.

4.5.2.3 Raming van de individuele personeelskost

De individuele personeelskost wordt geraamd op basis van de laatst gekende en voorafgaandelijk gecontroleerde individuele personeelskost.

— De lonen en wedden evenals het recurrenente gedeelte van de kost worden geëxtrapoléerd naar elke maand die nog moet worden betaald.

— La part périodique est extrapolée en fonction de la périodicité définie.

— Le pécule de vacances et la prime de fin d'années sont imputés sur des mois de paiement correspondants.

— Les cotisations patronales sont imputées sur les mois de paiement restant à couvrir.

Certains coûts de personnel individuels ne peuvent être estimés que globalement.

Il s'agit de coûts qui ne sont individualisables qu'au moment du paiement.

— Des primes comme p.e. la prime de développement des compétences sont estimés à partir d'un montant global estimé et d'un rythme d'ordonnement.

— Les allocations uniques, l'effet de liquidations spéciales, de régularisations techniques ou d'arriérés sont estimés de la même façon.

— Les paiements non-valides récurrents sont extrapolés globalement sur chaque mois de paiement restant à couvrir.

L'estimation résultant des calculs ci-dessus doit être complétée de l'estimation de deux paramètres portant sur la masse salariale globale : l'effet de sauts d'index prévus et l'estimation de la dérive salariale.

— Le surcoût correspondant au saut d'index est calculé pour chaque mois de paiement où le nouvel index est prévu.

— L'effet global des différents facteurs qui influencent positivement ou négativement l'évolution de la masse salariale est estimé pour chaque mois de paiement. Cette estimation se fait sur base des facteurs connus par le service (p.e. augmentations barémiques, évolution du temps partiel, congés de longue durée) et sur base de l'évolution naturelle hors entrées-sorties observée au cours des mois et exercices précédents.

Lorsqu'aucune donnée de paiement n'est connue pour une situation budgétaire liée à un lien juridique (p.e. premier mois d'entrée en service, mouvement en cours d'exercice), un estimateur du coût individuel doit être fourni.

4.5.2.4 Estimation du coût de personnel des actions décidées ou en exécution

Pour chaque action décidée ou en cours d'exécution à la date considérée, le coût de personnel est estimé au moyen d'un estimateur de coût. L'impact net est calculé pour chacun des mois de paiement de l'exercice en tenant compte de la date prévue de réalisation de l'action.

4.5.2.5 Contrôle et estimation du coût de personnel non individualisable

Pour les dépenses de personnel non individualisables réalisées par le service lui-même (abonnements, assurances,...), le contrôle s'effectue à partir des ordonnances de ce type enregistrées par la Trésorerie. Le total de ces dépenses globales doit correspondre au total des ordonnances concernées. Si il n'y a pas de concordance, les actions correctives requises sont prises.

L'estimation de ce coût pour l'exercice se fait au moyen d'un montant global estimé et d'un rythme d'ordonnement.

4.5.2.6 Coûts T et Ts

Le coût T est la somme du coût ou de l'impact calculé pour chacun des mois de paiement de l'exercice T.

Le coût Ts est l'extrapolation en 12/12 des dernières données de paiement individuel connues. Il est estimé pour tous les liens juridiques qui se prolongent au-delà du dernier mois de paiement de l'exercice T. Le coût Ts des liens juridiques qui se terminent en cours d'exercice T est donc égal à 0.

Le coût Ts d'une action décidée ou en cours d'exécution est l'impact estimé sur base annuelle. Il est estimé pour toutes les actions qui se prolongent au-delà du dernier mois de l'exercice T. Pour les actions ponctuelles qui ont seulement un impact pendant l'exercice T, le coût Ts est donc 0.

4.5.2.7 Synthèse des données budgétaires

Le total des coûts de personnel réalisés doit correspondre au montant total enregistré par la Trésorerie pour l'enveloppe.

Le tableau repris à l'annexe 3b donne la situation globale budgétaire pour l'enveloppe. Il est basé sur le dernier mois de paiement connu. Le point 1 globalise la totalité des coûts réalisés et estimés. Le détail de la réalisation et de l'estimation des paiements individualisables et de l'impact des actions est repris au point 2. La ventilation entre « individuel » et « global » reflète la distinction entre les coûts directement attribuables à chaque individu et ceux qui ne peuvent l'être qu'après réalisation.

— Het periodieke gedeelte wordt geëxtrapoléerd in functie van de vastgelegde periodiciteit.

— Het vakantiegeld en de eindejaarspremie worden aangerekend op de overeenstemmende betalingsmaanden.

— De werkgeversbijdragen worden aangerekend op de maanden waarin ze nog moeten betaald worden.

Sommige individuele personeelskosten kunnen enkel globaal geraamd worden.

Het betreft kosten die pas op het tijdstip van de betaling individualiseerbaar zijn.

— Premies zoals de premie voor competentieontwikkeling worden geraamd vertrekkend van een globaal geraamd bedrag en een ordonnanceringsritme.

— De éénmalige toelagen, de impact van bijzondere vereffeningen, technische regularisaties of achterstallen worden op dezelfde wijze geraamd.

— De niet-valide recurrenente betalingen worden globaal geëxtrapoléerd voor elke maand die nog moet betaald worden.

De raming die het resultaat is van bovenstaande berekeningen dient aangevuld te worden met de raming van twee parameters voor de globale loonmassa : de impact van voorziene indexsprongen en de raming van de loondrift.

— De meerkost die met de indexsprong overeenstemt wordt berekend voor elke betalingsmaand waarvoor de nieuwe index is voorzien.

— De globale impact van de verschillende factoren die de evolutie van de loonmassa positief of negatief beïnvloeden, wordt geraamd voor elke betalingsmaand. Deze raming gebeurt op basis van de door de dienst gekende factoren (vb. baremieke verhogingen, evolutie in deeltijdse arbeid, verlopen van lange duur) en op basis van de natuurlijke evolutie die afgezien van de in- en uitstroom, werd vastgesteld tijdens de voorgaande maanden en jaren.

Als voor een budgettaire situatie van een juridische band geen betalingsgegevens gekend zijn (vb. eerste maand van indiensttreding, beweging tijdens het boekjaar) dient een individuele kostenraming te worden voorzien.

4.5.2.4 Raming van de personeelskost van de besliste of in uitvoering zijnde acties

Voor elke besliste of in uitvoering zijnde actie op de beschouwde datum, wordt de personeelskost geraamd op basis van een kostenraming. De netto impact wordt berekend voor elk van de betalingsmaanden van het boekjaar rekening houdend met de voorziene datum van realisatie van de actie.

4.5.2.5 Controle en raming van de niet individualiseerbare personeelskost

Voor de niet individualiseerbare personeelsuitgaven die door de dienst zelf zijn gerealiseerd (abonnements, verzekeringen,...) gebeurt de controle op basis van de door de Thesaurie geregistreerde ordonnances van dit type. Het totaal van deze globale uitgaven dient overeen te stemmen met het totaal van de betreffende ordonnances. De vereiste correctieve acties worden genomen ingeval er geen overeenstemming vastgesteld wordt.

De raming van deze kost voor het boekjaar gebeurt op basis van een globaal geraamd bedrag en een ordonnanceringsritme.

4.5.2.6 Kost T en Ts

De kost T is de som van de berekende kost of impact voor elk van de betalingsmaanden van het boekjaar T.

De kost Ts is de extrapolatie in 12/12 van de laatste gekende individuele betalingsgegevens. Hij wordt geraamd voor alle juridische banden die na de laatste betalingsmaand van het boekjaar T blijven voortbestaan. De kost Ts van de juridische banden die eindigen tijdens het boekjaar T is dus gelijk aan 0.

De kost Ts van een besliste of in uitvoering zijnde actie is de geraamde impact op jaarbasis. Hij wordt geraamd voor alle acties die de laatste maand van het boekjaar T overschrijden. Voor punctuele acties die enkel tijdens het boekjaar T een impact hebben is de kost Ts dus 0.

4.5.2.7 Samenvatting van de budgettaire gegevens

Het totaal van de gerealiseerde personeelskosten dient overeen te stemmen met het totaal geregistreerd door de Thesaurie voor de enveloppe.

De tabel in bijlage 3b geeft de globale budgettaire situatie weer voor de enveloppe. Ze is gebaseerd op de laatste gekende betalingsmaand. Punt 1 globaliseert alle gerealiseerde en geraamde kosten. Het detail van de gerealiseerde en geraamde individualiseerbare betalingen en van de geraamde impact van de acties is opgenomen in punt 2. De uitsplitsing « individueel » en « globaal » weerspiegelt het onderscheid tussen de kosten die rechtstreeks toewijsbaar zijn aan elk individu en deze die het enkel kunnen zijn na realisatie.

Les montants T et Ts repris pour chaque rubrique de l'annexe 3a correspondent au total des coûts individualisés T et Ts estimés et réalisés, augmentés de l'impact T et Ts estimé des actions.

Le total général de l'annexe 3a sera donc identique au total des rubriques « réalisé individuel », « estimé individuel » et « actions » au point 2 de l'annexe 3b.

4.6 Modèles

4.6.1 Tableaux

En annexe, les tableaux suivants sont repris :

- annexe 1 : Evolution des ressources opérationnelles en ETP;
- annexe 2 : Plan d'action;
- annexe 3a : Situation de référence des ressources humaines;
- annexe 3b : Situation de référence des charges budgétaires;
- annexe 4a : Détail des entrées et sorties incluses dans la situation de référence des ressources humaines;
- annexe 4b : Détail des actions incluses dans la situation de référence des ressources humaines.

La répartition des contractuels se produit conformément aux motifs de l'entrée en service. La rubrique « autres » comprend les contractuels qui ne sont pas repris dans les catégories besoins exceptionnels et temporaires en personnel (BET), tâches auxiliaires ou spécifiques (TAS) ou contractuels de remplacement.

Il s'agit ici, entre autres :

- les contractuels visés à l'article 4, § 1^{er}, 4^o de la loi du 22 juillet 1993 portant certaines mesures en matière de fonction publique;
- les contractuels restants de la loi du 20 février 1990 (statut unique);

— les jeunes avec une convention de premier emploi;

— les contractuels avec un contrat à durée indéterminée en application de l'article 33 de la loi du 22 mars 1999 et de l'article 451, alinéa 1^{er}, de la loi-programme du 24 décembre 2002.

Le tableau en annexe 3b comprend les 12 mois de paiement de l'exercice (décembre jusqu'à novembre) ainsi qu'une colonne pour la prime de fin d'année (PFA) pour cette exercice payé le premier mois de l'exercice suivant.

4.6.2 Contexte dans lequel les tableaux sont utilisés

Dans le contexte de planification les tableaux repris en annexes 1^{re}, 2 et 3 sont élaborés. Les tableaux de l'annexe 4 sont optionnels.

— le tableau de l'annexe 1^{re} : contient la situation de départ des ressources opérationnelles, la situation souhaitée à la fin de l'exercice sur lequel porte la planification opérationnelle et s'il est opté pour la planification stratégique, la situation souhaitée à la fin de la période de planification du plan de personnel stratégique.

Le nombre de ressources opérationnelles comprend, dans la situation de départ, le nombre repris dans la situation de référence de ressources humaines dans le tableau à l'annexe 3a.

La planification stratégique et la première planification opérationnelle ont une même situation de départ.

— le tableau de l'annexe 2 : contient pour chaque exercice les actions qui peuvent être prises en considération pour réaliser l'évolution souhaitée avec leur impact budgétaire net T et Ts;

— le tableau de l'annexe 3a : est l'inventaire consolidé des ressources humaines pour l'exercice avec leur coût individuel estimé T et Ts présenté à la date de début de l'exercice. Les mouvements de personnel connus et les actions décidées ou en cours d'exécution sont inclus dans l'inventaire consolidé. Leur détail peut être présenté dans les tableaux de l'annexe 4;

— le tableau de l'annexe 3b : en planification ce tableau contient les montants estimés pour l'ensemble des mois de paiement de l'exercice et, le cas échéant, les montants réels des mois déjà réalisés.

Pour le rapportage dans le cadre du monitoring des ressources opérationnelles et budgétaires, il est fait usage des tableaux contenus dans les annexes 1^{re}, 3 et, éventuellement, 4 :

— le tableau de l'annexe 1^{re} : permet de suivre l'évolution des ressources opérationnelles par rapport à la situation de début et la situation des mois précédents et de déterminer l'écart avec la situation d'arrivée recherchée. Chaque mois la rubrique A comptera une nouvelle situation des ressources opérationnelles. Le total de ces ressources correspondra à chaque fois au total des ETP contenu dans la situation de référence des ressources humaines à la date donnée.

— les tableaux de l'annexe 3 : permettent de déterminer mensuellement la situation de référence des ressources humaines et des charges budgétaires.

De bedragen T en Ts opgenomen voor elke rubriek van bijlage 3a stemt overeen met het totaal van de gerealiseerde en geraamde individuele kosten T en Ts, vermeerderd met de geraamde impact T en Ts van de acties.

Het algemeen totaal van bijlage 3a zal dus gelijk zijn aan het totaal van de rubrieken « gerealiseerd individueel », « geraamd individueel » en « acties » in punt 2 van bijlage 3b.

4.6 Model

4.6.1 Tabellen

In bijlage zijn volgende tabellen opgenomen :

- bijlage 1 : Evolutie van de operationele resources in VTE;
- bijlage 2 : Actieplan;
- bijlage 3a : Referentietoestand van de human resources;
- bijlage 3b : Referentietoestand van de budgettaire lasten;
- bijlage 4a : Detail van de in- en uitstroom inbegrepen in de referentietoestand van de human resources;
- bijlage 4b : Detail van de acties inbegrepen in de referentietoestand van de human resources.

De indeling van de contractuelen gebeurt overeenkomstig de redenen van indiensttreding. De rubriek « andere » omvat de contractuelen die niet bij de uitzonderlijke en tijdelijke personeelsbehoeften (UTB), de bijkomende of specifieke opdrachten (BSO) of de vervangingscontractuelen zijn ingedeeld.

Het betreft hier onder meer :

- de contractuelen bedoeld in artikel 4, § 1, 4^o, van de wet van 22 juli 1993 houdende bepaalde maatregelen inzake ambtenarenzaken;
- de resterende contractuelen van de wet van 20 februari 1990 (enig statuut);
- de jongeren met een startbaanovereenkomst;

— de contractuelen met een contract van onbepaalde duur in toepassing van artikel 33 van de wet van 22 maart 1999 en van artikel 451, 1e lid, van de programmawet van 24 december 2002.

De tabel in bijlage 3b omvat de 12 betalingsmaanden van het boekjaar (december tot november) en een kolom voor de eindejaarspremie (EJP) betreffende dat boekjaar die uitbetaald wordt in de eerste maand van het volgend boekjaar.

4.6.2 Context waarin de tabellen gebruikt worden

In de context van planning worden de tabellen in bijlage 1, 2 en 3 aangemaakt, de tabellen in bijlage 4 zijn optioneel in te vullen :

— de tabel in bijlage 1 : omvat de beginsituatie van de operationele resources, de beoogde situatie op het einde van het boekjaar waarop het operationeel personeelsplan betrekking heeft en, indien ervoor geopteerd wordt, de beoogde situatie op het einde van de planningsperiode van het strategisch personeelsplan.

Het aantal operationele resources in de beginsituatie stemt overeen met het aantal opgenomen in de referentietoestand van de human resources in de tabel in bijlage 3a.

De strategische planning en de eerste operationele planning hebben eenzelfde beginsituatie.

— de tabel in bijlage 2 : omvat voor elk boekjaar de acties die in aanmerking kunnen komen om de gewenste evolutie te realiseren met hun netto budgettaire impact T en Ts;

— de tabel in bijlage 3a : is de geconsolideerde inventaris van de human resources voor het boekjaar met hun geraamde individuele kost T en Ts, weergegeven op de begindatum van het boekjaar. De gekende personeelsbewegingen en de besliste of in uitvoering zijnde acties zijn begrepen in de geconsolideerde inventaris. Hun detail kan weergegeven worden in de tabellen in bijlage 4;

— de tabel in bijlage 3b : in geval van planning omvat deze tabel de geraamde bedragen voor alle betalingsmaanden van het boekjaar en, in voorkomend geval, de reële bedragen voor de maanden die reeds verstreken zijn.

Voor de rapportering in het kader van de monitoring van de operationele en budgettaire resources wordt gebruik gemaakt van de tabellen vervat in bijlage 1 en 3, optioneel deze vervat in bijlage 4 :

— de tabel in bijlage 1 : laat toe de evolutie van de operationele resources op te volgen ten overstaan van de beginsituatie en de situatie van de vorige maanden en de kloof met de beoogde eindsituatie te bepalen. Elke maand zal dus in rubriek A een nieuwe situatie van de operationele resources worden weergegeven. Het totaal van deze resources zal telkens overeenstemmen met het totaal van de VTE vervat in de referentietoestand van de human resources op de gegeven datum.

— de tabellen in bijlage 3 : laten toe maandelijks de referentietoestand vast te leggen van de human resources en van de budgettaire lasten.

La situation de référence des ressources humaines à une date donnée consolidera pour les mois restant de l'exercice les données relatives au liens juridiques observés, les mouvements de personnel connus et les actions décidées ou en cours d'exécution.

La situation de référence des charges budgétaires à une date donnée contiendra pour les mois de paiement écoulés les données de paiement réelles et pour chaque mois restant les données budgétaires estimées. Le coût total T est ici donc la somme des données de paiement réelles et les charges budgétaires estimées pour les mois encore à payer.

5 Processus de planification de personnel et suivi de l'exécution

Le processus de planification du personnel et du suivi de l'exécution est un processus intégré dans lequel plusieurs acteurs interviennent.

5.1 Service d'encadrement P&O

Le service d'encadrement P&O prépare le plan de personnel en partant de la situation de référence qu'il a dressé à la date de début de la période de planification.

Il surveille le processus d'approbation du plan de personnel en ce compris la concertation prescrite avec les organisations syndicales représentatives dans le comité de concertation ad hoc.

Il veille à ce que le plan de personnel approuvé, soit communiqué, via le canal le plus adéquat, aux membres du personnel.

Il assure pour le management le monitoring et le suivi des ressources humaines et budgétaires.

Il établit pour l'Inspecteur des Finances l'ensemble des rapports prévus dans le cadre de la présente circulaire et met à sa disposition, le cas échéant, l'ensemble des données sur base desquelles la méthodologie et les divers rapportages ont été établis.

5.2 Le comité de direction

Il fixe le plan de personnel et l'envoi pour accord au ministre(s) concerné(s).

Dans le cadre du monitoring et du suivi, il suit l'exécution du plan et de l'enveloppe de personnel et prend les décisions nécessaires, sur base du rapportage établi par le service d'encadrement P&O.

5.3 Le Président du Comité de direction

Le Président du Comité de direction est responsable pour l'exécution du plan de personnel.

5.4 Le(s) ministre(s) compétent(s) pour le service

Le(s) ministre(s) compétent(s) pour le service approuve(nt) le plan et le soumet(tent) pour avis et approbation dans le cadre du contrôle administratif et budgétaire.

5.5 L'inspecteur des Finances

L'Inspecteur des Finances émet un avis sur le plan.

Il opère un contrôle sur l'exécution du plan et de l'enveloppe de personnel.

Il se prononce sur la qualité du système de rapportage établi par le service en conformité avec la méthodologie exposée dans la présente circulaire.

5.6. Les Ministres de la Fonction publique et du Budget

Chaque plan de personnel est soumis pour accord par le(s) ministre(s) concerné(s) aux Ministres de la Fonction publique et du Budget avant le début de l'exercice concerné.

Ceux-ci peuvent décider que leurs accords sur le plan stratégique et le plan opérationnel de la première année dispensent de leur accord les plans opérationnels des deuxième, troisième et quatrième années, à condition que ces plans aient reçu un avis favorable de l'Inspecteur des finances et qu'une copie des plans opérationnels approuvés par l'Inspecteur des Finances leur soit transmise.

Le cas échéant, cette dispense est donnée dans le texte de leurs accords.

La Ministre du Budget,
Mme F. VAN DEN BOSSCHE
Le Ministre de la Fonction publique,
C. DUPONT

De referentietoestand van de human resources op een gegeven datum, zal voor de resterende maanden van het boekjaar de gegevens inzake de bestaande juridische banden, de gekende personeelsbewegingen en de besliste of in uitvoering zijnde acties consolideren.

De referentietoestand van de budgettaire lasten op een gegeven datum omvat voor de verstreken betalingsmaanden de reële betalingsgegevens en voor elk van de resterende betalingsmaanden de geraamde budgettaire gegevens. De totale kost T is hier dus de som van de reële betalingsgegevens en de geraamde budgettaire lasten voor de nog te betalen maanden.

5 Proces van personeelsplanning en opvolging van de uitvoering

Het proces van personeelsplanning en opvolging van de uitvoering ervan is een geïntegreerd proces waarin meerdere actoren optreden.

5.1 Stafdienst P&O

De stafdienst P&O bereidt het personeelsplan voor vertrekkend van de referentiesituatie die hij voor de begindatum van de planningsperiode heeft opgesteld.

Hij bewaakt het proces van goedkeuring van het personeelsplan met inbegrip van het voorgeschreven overleg met de representatieve vakorganisaties in het overlegcomité ad hoc.

Hij waakt erover dat het goedgekeurd personeelsplan, via het meest geschikte kanaal, aan de personeelsleden wordt meegedeeld.

Hij verzekert ten behoeve van het management de monitoring en de opvolging van de menselijke en budgettaire middelen.

Hij stelt ten behoeve van de Inspecteur van Financiën het geheel van de rapporten, voorzien in deze omzendbrief, op en bezorgt hem, in voorkomend geval, het geheel van de gegevens aan de hand waarvan de methodologie en de verschillende rapporten werden opgesteld.

5.2 Het directiecomité

Het werkt het personeelsplan uit en zendt het voor akkoord naar de betrokken minister(s).

In het kader van de monitoring en de opvolging, volgt het de uitvoering van het plan en de personeelsenvolpe op en neemt het de nodige beslissingen, op basis van de rapportering van de stafdienst P&O.

5.3 De voorzitter van het directiecomité

De voorzitter van het directiecomité is verantwoordelijk voor de uitvoering van het personeelsplan.

5.4 De ministers(s) bevoegd voor de dienst

De minister(s) bevoegd voor de dienst keurt (keuren) het plan goed en legt (leggen) het voor advies en goedkeuring voor in het kader van de administratieve en begrotingscontrole.

5.5 De inspecteur van Financiën

De Inspecteur van Financiën geeft een advies over het plan.

Hij voert een controle uit op de uitvoering van het plan en de personeelsenvolpe.

Hij spreekt zich uit over de kwaliteit van het rapporteringssysteem dat de dienst heeft uitgewerkt conform de in deze omzendbrief uiteengezette methodologie.

5.6 De Ministers van Ambtenarenzaken en van Begroting

Elk personeelsplan wordt, vóór de aanvang van het betrokken boekjaar, door de betrokken minister(s) voor akkoord voorgelegd aan de Ministers van Ambtenarenzaken en van Begroting.

Dezen kunnen beslissen dat hun akkoord betreffende het strategisch plan en het operationeel plan van het eerste jaar, vrijstelt van hun akkoord betreffende de operationele plannen van het tweede, derde en vierde jaar, op voorwaarde dat deze plannen een gunstig advies van de Inspecteur van Financiën hebben verkregen en dat hun een copie van de door de Inspecteur van Financiën goedgekeurde plannen wordt toegestuurd.

In voorkomend geval wordt deze vrijstelling gegeven in de tekst van hun akkoord.

De Minister van Begroting,
Mevr. F. VAN DEN BOSSCHE
De Minister van Ambtenarenzaken,
C. DUPONT

Annexe 2: Plan d'action

Plan de personnel opérationnel pour l'exercice

A Statutaires	In	Niveau	Classe	Dénomination / Grade	Lien juridique	ETP opérationnel	Impact estimé (€)		
							T	Ts	
Entrées		M&S	N						
			...						
			Tot M&S						
		A	A1-A2	...					
							
			Tot A						
		B		...					
			Tot B						
		C		...					
			Tot C						
		D		...					
			Tot D						
	Promotions		A4->A5						
			A3->A4						
		A2->A3							
		A1->A3							
		A1->A2							
		B->A2							
		C->A2							
		B->A1							
		C->A1							
		C->B							
	D->C								
Tot. Statutaires									
B Contractuels	In Out	Niveau	Classe	Dénomination / Grade	Lien juridique	ETP opérationnel	Impact estimé (€)		
							T	Ts	
Entrées/sorties									
B1 TAS		A	A1-A2	...					
							
			Tot A						
		B		...					
			Tot B						
		C		...					
			Tot C						
	D		...						
		Tot D							
Tot B1									
B2 BET		A	A1-A2	...					
							
			Tot A						
		B		...					
			Tot B						
		C		...					
			Tot C						
	D		...						
		Tot D							
Tot B2									
B3 Remplacement		A	A1-A2	...					
							
			Tot A						
		B		...					
			Tot B						
		C		...					
			Tot C						
	D		...						
		Tot D							
Tot B3									
B4 Autres		A	A1-A2	...					
							
			Tot A						
		B		...					
			Tot B						
		C		...					
			Tot C						
	D		...						
		Tot D							
Tot B4									
Tot. Contractuels									
Tot. Général									

Annexe 3a : Situation de référence des ressources humaines

Situation consolidée au .../.../....

A Statutaires	Niveau	Classe	Dénomination / Grade	Lien juridique	ETP opérationnel	Charges estimées (€)	
						T	Ts
	M&S	N					
		...					
	Tot M&S:						
	A	A1-A2	...				
					
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot. D						
Tot. Statutaires							
B Contractuels	Niveau	Classe	Dénomination / Grade	Lien juridique	ETP opérationnel	Charges estimées (€)	
						T	Ts
B1 TAS	A	A1-A2	...				
					
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot. D						
Tot B1							
B2 BET	A	A1-A2	...				
					
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot. D						
Tot B2							
B3 Remplacement	A	A1-A2	...				
					
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot. D						
Tot B3							
B4 Autres	A	A1-A2	...				
					
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot. D						
Tot B4							
Tot. Contractuels							
Tot. General							

Annexe 4a: Détail des entrées et sorties incluses dans la situation de référence des ressources humaines

Mouvements connus affectant les entrées (in), les sorties (out) ou les promotions

Situation consolidée au .../.../....

A Statutaires	In Out	Niveau	Classe	Dénomination / Grade	Lien juridique	ETP opérationnel	Coûts estimés (€)	
							T	Ts
Entrées/sorties		M&S	N					
			...					
			Tot M&S					
			A	A1-A2	...			
				...				
			Tot A					
			B		...			
			Tot B					
			C		...			
			Tot C					
		D		...				
		Tot D						
Promotions		A4->A5						
		A3->A4						
		A2->A3						
		A1->A3						
		A1->A2						
		B->A2						
		C->A2						
		B->A1						
		C->A1						
		C->B						
	D->C							
Tot. Statutaires								
B Contractuels	In Out	Niveau	Classe	Dénomination / Grade	Lien juridique	ETP opérationnel	Coûts estimés (€)	
							T	Ts
Entrées/sorties		A	A1-A2	...				
			...					
			Tot A					
			B		...			
			Tot B					
			C		...			
			Tot C					
			D		...			
			Tot D					
			Tot B1					
B1 TAS		A	A1-A2	...				
			...					
			Tot A					
			B		...			
			Tot B					
			C		...			
			Tot C					
			D		...			
			Tot D					
			Tot B1					
B2 BET		A	A1-A2	...				
			...					
			Tot A					
			B		...			
			Tot B					
			C		...			
			Tot C					
			D		...			
			Tot D					
			Tot B2					
B3 Remplacement		A	A1-A2	...				
			...					
			Tot A					
			B		...			
			Tot B					
			C		...			
			Tot C					
			D		...			
			Tot D					
			Tot B3					
B4 Autres		A	A1-A2	...				
			...					
			Tot A					
			B		...			
			Tot B					
			C		...			
			Tot C					
			D		...			
			Tot D					
			Tot B4					
Tot. Contractuels								
Tot. Général								

Annexe 4b: Détail des actions incluses dans la situation de référence des ressources humaines

Actions décidées ou en exécution affectant les entrées (in), les sorties (out) ou les promotions

Situation consolidée au .../.../....

A Statutaires	In Out	Niveau	Classe	Dénomination / Grade	Lien juridique	ETP opérationnel	Impact estimé (€)		
							T	Ts	
Entrées/sorties		M&S	N						
		...							
		Tot M&S							
		A	A1-A2	...					
		...							
		Tot A							
		B		...					
		Tot B							
		C		...					
		Tot C							
		D		...					
		Tot D							
	Promotions		A4->A5						
			A3->A4						
		A2->A3							
		A1->A3							
		A1->A2							
		B->A2							
		C->A2							
		B->A1							
		C->A1							
		C->B							
	D->C								
Tot. Statutaires									
B Contractuels	In Out	Niveau	Classe	Dénomination / Grade	Lien juridique	ETP opérationnel	Impact estimé (€)		
							T	Ts	
Entrées/sorties		A	A1-A2	...					
		...							
		Tot A							
		B		...					
		Tot B							
		C		...					
		Tot C							
		D		...					
		Tot D							
	Tot. B1								
	B2 BET		A	A1-A2	...				
			...						
			Tot A						
			B		...				
		Tot B							
		C		...					
		Tot C							
		D		...					
		Tot D							
Tot. B2									
B3 Remplacement			A	A1-A2	...				
			...						
			Tot A						
			B		...				
		Tot B							
		C		...					
		Tot C							
		D		...					
		Tot D							
	Tot. B3								
	B4 Autres		A	A1-A2	...				
			...						
			Tot A						
			B		...				
		Tot B							
		C		...					
		Tot C							
		D		...					
		Tot D							
Tot. B4									
Tot. Contractuels									
Tot. Général									

Bijlage 2: Actieplan

Operationeel personeelsplan voor het boekjaar

A Statutairen	In	Niveau	Klasse	Benaming / Graad	Juridische band	Operationele VTE	Geraamde impact (€)	
							T	Ts
Instroom		M&S	N					
		...						
		Tot M&S						
		A	A1-A2	...				
					
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
		D		...				
		Tot. D						
	Bevorderingen		A4->A5					
		A3->A4						
		A2->A3						
		A1->A3						
		A1->A2						
		B->A2						
		C->A2						
		B->A1						
		C->A1						
	C->B							
	D->C							
Totaal statutairen								
B Contractuelen	In Out	Niveau	Klasse	Benaming / Graad	Juridische band	Operationele VTE	Geraamde impact (€)	
							T	Ts
In-/uitstroom								
B1 BSO		A	A1-A2	...				
					
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
	D		...					
	Tot. D							
Tot B1								
B2 UTB		A	A1-A2	...				
					
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
	D		...					
	Tot. D							
Tot B2								
B3 Vervanging		A	A1-A2	...				
					
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
	D		...					
	Tot. D							
Tot B3								
B4 Andere		A	A1-A2	...				
					
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
	D		...					
	Tot. D							
Tot B4								
Totaal contractuelen								
Algemeen totaal								

Bijlage 3a: Referentietoestand van de human resources

Toestand geconsolideerd op .../.../....

A Statutairen	Niveau	Klasse	Benaming / Graad	Juridische band	Operationele VTE	Geraamde lasten (€)	
						T	Ts
	M&S	N					
	...						
	Tot M&S						
	A	A1-A2	...				
				
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot D						
Tot statutairen							
B Contractuelen	Niveau	Klasse	Benaming / Graad	Juridische band	Operationele VTE	Geraamde lasten (€)	
						T	Ts
B1 BSO	A	A1-A2	...				
				
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot D						
Tot B1							
B2 UTB	A	A1-A2	...				
				
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot D						
Tot B2							
B3 Vervanging	A	A1-A2	...				
				
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot D						
Tot B3							
B4 Andere	A	A1-A2	...				
				
	Tot A						
	B		...				
	Tot B						
	C		...				
	Tot C						
	D		...				
	Tot D						
Tot B4							
Tot contractuelen							
Algemeen totaal							

Bijlage 4a: Detail van de in- en uitstroom begrepen in de referentietoestand van de human resources

Gekende bewegingen die de instroom (in), de uitstroom (out) of de bevorderingen beïnvloeden

Toestand geconsolideerd op .../.../....

A Statutairen	In Out	Niveau	Klasse	Benaming / Graad	Juridische band	Operationele VTE	Geraamde kosten (€)	
							T	Ts
In-/uitstroom		M&S	N					
			...					
		Tot M&S						
		A	A1-A2	...				
						
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
	D		...					
	Tot D							
Bevorderingen	A4->A5							
	A3->A4							
	A2->A3							
	A1->A3							
	A1->A2							
	B->A2							
	C->A2							
	B->A1							
C->A1								
C->B								
D->C								
Tot. Statutairen								
B Contractuelen	In Out	Niveau	Klasse	Benaming / Graad	Juridische band	Operationele VTE	Geraamde kosten (€)	
							T	Ts
In-/uitstroom		A	A1-A2	...				
						
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
		D		...				
		Tot D						
	Tot B1							
B2 UTB		A	A1-A2	...				
						
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
		D		...				
		Tot D						
	Tot B2							
B3 Vervanging		A	A1-A2	...				
						
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
		D		...				
		Tot D						
	Tot B3							
B4 Andere		A	A1-A2	...				
						
		Tot A						
		B		...				
		Tot B						
		C		...				
		Tot C						
		D		...				
		Tot D						
	Tot B4							
Tot. Contractuelen								
Algemeen totaal								

Bijlage 4b: Detail van de acties begrepen in de referentietoestand van de human resources
Besliste of in uitvoering zijnde acties die de instroom (in), de uitstroom (out) of de bevorderingen beïnvloeden

Toestand geconsolideerd op .../.../....

A Statutairen	In Out	Niveau	Klasse	Benaming / Graad	Juridische band	Operationele VTE	Geraamde impact (€)		
							T	Ts	
In-/uitstroom		M&S	N						
			...						
			Tot M&S.						
			A	A1-A2	...				
							
			Tot A						
			B		...				
			Tot B						
			C		...				
			Tot C						
			D		...				
			Tot. D						
	Bevorderingen		A4->A5						
			A3->A4						
			A2->A3						
		A1->A3							
		A1->A2							
		B->A2							
		C->A2							
		B->A1							
	C->A1								
	C->B								
	D->C								
Tot. Statutairen									
B Contractuelen	In Out	Niveau	Klasse	Benaming / Graad	Juridische band	Operationele VTE	Geraamde impact (€)		
							T	Ts	
In-/uitstroom		A	A1-A2	...					
							
			Tot A						
			B		...				
			Tot B						
			C		...				
			Tot C						
			D		...				
			Tot. D						
			Tot B1						
			A	A1-A2	...				
							
			Tot A						
			B		...				
			Tot B						
		C		...					
		Tot C							
		D		...					
		Tot. D							
		Tot B2							
		A	A1-A2	...					
							
		Tot A							
		B		...					
		Tot B							
		C		...					
		Tot C							
		D		...					
		Tot. D							
		Tot B3							
		A	A1-A2	...					
							
		Tot A							
		B		...					
		Tot B							
		C		...					
		Tot C							
		D		...					
		Tot. D							
		Tot B4							
Tot. Contractuelen									
Algemeen totaal									