

ESF

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST

EUROPEES SOCIAAL FONDS IN VLAANDEREN

Jaarverslag 2016
ESF-Agentschap Vlaanderen vzw



Inhoud

Inhoud	2
Inleiding.....	3
1 ESF-Agentschap vzw	4
2 Europees Sociaal Fonds (ESF)	6
2.1 Situering	6
2.2 Beheer	7
2.3 Oproepen	9
2.4 Algemene indicatoren	15
2.5 Financiële informatie.....	18
2.6 Deelnemers	19
2.7 Thematische werking	21
2.8 Audits.....	26
2.9 Communicatie	27
2.10 Rekeningen ESF-Agentschap	45
3 Europees Integratiefonds (EIF).....	46
3.1 Situering	46
3.2 Beheer	46
3.3 Oproepen	48
Lijst van gebruikte afkortingen.....	49

Inleiding

De v.z.w. ESF-Agentschap werd opgericht via decreet van de Vlaamse Regering en is sinds november 2001 verantwoordelijk voor het beheer, de voortgangsbewaking, de monitoring, de evaluatie en de bijsturing van het Europees Sociaal Fonds in Vlaanderen. Naast het ESF beheert het ESF-Agentschap ook andere Europese fondsen in Vlaanderen, samen met de bijhorende cofinancieringsmiddelen die de Vlaamse Regering heeft toegewezen.

Naar aanleiding van de beslissing van de Vlaamse Regering tot vermindering van het aantal entiteiten binnen de Vlaamse overheid werd in 2015 beslist om de vzw ESF-Agentschap vanaf 1 januari 2016 in te kantelen binnen het Departement Werk en Sociale Economie. Sinds maart 2016 zijn de personeelsleden verhuisd naar het Ellipsgebouw en is de inkanteling volledig doorgevoerd.

Via het decreet van 30 oktober 2015 werd tegelijkertijd een wijziging aan het oprichtingsdecreet van de vzw ESF-Agentschap aangebracht. De vzw ESF-Agentschap werd vanaf 1 januari 2016 nog enkel bevoegd voor de afwikkeling van de vorige operationele programma's (OP 2007-2013 en voorgaande) van het Europees Sociaal Fonds en het Europees Integratiefonds.

Het Europees Sociaal fonds (ESF) stimuleert Vlaamse organisaties om de arbeidsmarkt te versterken en de werkgelegenheid te vergroten. Het ESF helpt mensen omscholen naar een nieuwe job of begeleidt hen bij het zoeken naar een eerste baan. Bedrijven krijgen hulp bij de afstemming werk/privé voor de werknemers en de structuur van de arbeidsorganisatie. Ook maatschappelijk kwetsbare groepen, zoals laaggeschoolden, allochtonen of personen met een arbeidshandicap worden hierin betrokken. Daarnaast stimuleert ESF organisaties om innoverend en transnationaal te werken.

Zoals opgenomen in het decreet legt de vzw ESF-Agentschap elk jaar een jaarverslag voor aan de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement.

Dit *jaarverslag van het werkingsjaar 2016* wordt gepubliceerd ter informatie, controle en opvolging en staat via de website www.esf-vlaanderen.be ter beschikking van alle stakeholders.

In dit rapport wordt een overzicht gegeven van de beheersactiviteiten van de vzw ESF-Agentschap in 2016 en de uitvoering en resultaten van het ESF-programma 2007-2013 en het EIF in Vlaanderen.

De activiteiten i.v.m. het beheer van het nieuwe ESF-programma 2014-2020 en het AMIF-programma worden hier niet vermeld aangezien deze vanaf 1 januari 2016 werden overgedragen naar de afdeling ESF binnen het Departement Werk en Sociale Economie.

Louis Vervloet
Algemeen directeur
ESF-Agentschap vzw

1 ESF-Agentschap vzw

De vzw ESF-Agentschap is een extern verzelfstandigd agentschap (EVA) van privaatsrecht, verantwoordelijk voor de uitvoering en goed beheer van het programma van het Europees Sociaal Fonds en het Europees Integratiefonds in Vlaanderen.

De vzw werd opgericht bij decreet van 8 november 2002 en gewijzigd bij de decreten van 22 december 2006, 29 juni 2007, 16 juli 2010 en 30 oktober 2015.

Met het oog op efficiëntiewinsten en vereenvoudiging besliste de Vlaamse Regering op 20 september 2013 het aantal agentschappen te verminderen. Het ESF-Agentschap werd vanaf 1 januari 2016 geïntegreerd in het Departement Werk en Sociale Economie.

De laatste wijziging van het ESF-decreet werd goedgekeurd door het Vlaams Parlement op 21 oktober 2015. De opdrachten voor de vzw werden aangepast en vervangen door het beheer, de voortgangsbewaking, monitoring, evaluatie en bijsturing van:

- de operationele programma's tot en met de periode 2007-2013 van het Europees Sociaal Fonds en het Europees Integratiefonds in Vlaanderen;
- de Vlaamse cofinancieringsmiddelen die de Vlaamse Regering heeft toegewezen aan deze programma's.

De vzw treedt voor deze operationele programma's op als managementautoriteit en certificeringsautoriteit.

Concreet betekent dit dat vanaf 2016 de vzw ESF-Agentschap bevoegd is voor de afhandeling van het ESF-programma 2007-2013 en het EIF-programma in Vlaanderen, terwijl de afdeling ESF binnen het Departement Werk en Sociale Economie instaat voor het beheer van het nieuwe ESF-programma 2014-2020 en het AMIF-programma.

Alle activiteiten voor het OP 2014-2020 zijn op 1 januari 2016 via een overdrachtsovereenkomst overgedragen naar het Departement WSE en behoren dus niet tot de scope van dit jaarverslag.

Algemene vergadering en raad van bestuur ESF-Agentschap

De vzw ESF-Agentschap wordt bestuurd door de algemene vergadering en een in haar schoot verkozen raad van bestuur.

Organogram Afdeling Europees Sociaal Fonds (Departement WSE)

Vanaf 1 januari 2016 is het ESF-Agentschap ingekanteld in het Departement Werk en Sociale Economie. In maart 2016 verhuisden de personeelsleden naar het Ellipsegebouw.

De afdeling ESF van het Departement WSE is verantwoordelijk voor het beheer en de uitvoering van de nieuwe programma's 2014-2020 bij:

- het Europees Sociaal Fonds (ESF),
- het Asiel-, Migratie- en Integratiefonds (AMIF),
- het Europees Globalisatiefonds (EGF).

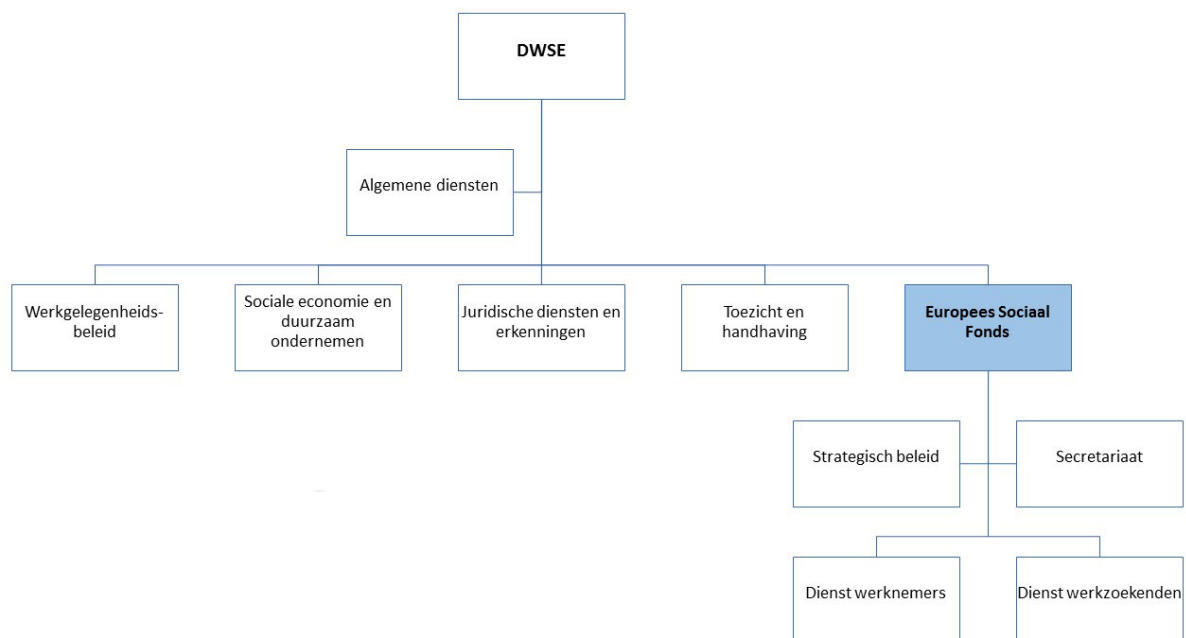
Tot eind 2015 werd deze opdracht uitgevoerd door het ESF-Agentschap Vlaanderen vzw. De juridische opdracht van het ESF-Agentschap werd vanaf 1 januari 2016 beperkt tot de afhandeling van het programma 2007-2013.

De afdeling ESF bestaat uit twee operationele diensten:

- de dienst Werkzoekenden is verantwoordelijk voor de oproepen waarin de werkzoekenden de finale doelgroep zijn,
- de dienst Werknemers is verantwoordelijk voor de oproepen waarin werkenden of werkgevers de finale doelgroep uitmaken.

De afdeling wordt ondersteund door een strategische beleidscel.

Hieronder volgt het organogram met de situering van de afdeling ESF binnen het Departement WSE



2 Europees Sociaal Fonds (ESF)

2.1 Situering

2.1.1 Operationeel Programma ESF 2007-2013

Het Operationeel Programma ESF Vlaanderen 2007-2013 valt binnen de doelstelling 'Regionaal concurrentievermogen en werkgelegenheid' (Doelstelling 2) van de structuurfondsen.

Het ESF-programma beoogt door competentieontwikkeling en begeleiding in een transitionele arbeidsmarkt, aangepaste maatwerkbenadering van kwetsbare groepen en een mensgericht ondernemersklimaat te komen tot een hogere, kwalitatieve en meer diverse werkzaamheid.

Het Operationeel Programma bevat 6 prioriteiten:

- Prioriteit 1: Talentactivering en duurzame integratie op de arbeidsmarkt
- Prioriteit 2: Bevorderen van sociale inclusie van kansengroepen via maatgericht werken
- Prioriteit 3: Ondernemings- en organisatiestructuur focussen op mens en maatschappij
- Prioriteit 4: Innovatie
- Prioriteit 5: Transnationale en interregionale samenwerking
- Prioriteit 6: Technische bijstand

Om de Vlaamse werkenden, werkzoekenden en organisaties te helpen zich te wapenen tegen de veranderende arbeidsmarkt, ontvangt het ESF financiële middelen van de Europese Unie en de Vlaamse overheid. Het Europees Sociaal Fonds Vlaanderen verdeelt deze middelen – in de vorm van subsidies - onder organisaties die de Vlaamse arbeidsmarkt stimuleren om werkzoekenden nieuwe kansen te geven en werknemers tevreden aan het werk te houden.

De uitvoering van het Operationeel Programma 2007-2013 liep tot eind december 2015. De laatste oproepen van het programma werden in 2014 gelanceerd. In 2015 werden de laatste projecten binnen deze oproepen goedgekeurd en opgestart. Deze projecten konden lopen tot 31 december 2015.

2.1.2 Operationeel Programma ESF 2014-2020

Om de doelstelling 'Investeren in groei en werkgelegenheid' te bereiken heeft Vlaanderen in 2014 het nieuwe 'Operationeel Programma ESF Vlaanderen' voor de periode 2014-2020 ontwikkeld. Het programma wil niet alleen werkgelegenheid en sociale inclusie stimuleren maar ook innovatie en transnationale samenwerking. De Europese Commissie gaf haar goedkeuring aan het ingediende ESF-programma op 27 november 2014. De uitvoering van het programma ging van start in 2015. Er werd hiervoor een Vlaamse Comité van Toezicht (CvT) opgericht.

Het beheer van het Operationeel Programma wordt vanaf de aanvang van het programma waargenomen door het Departement Werkgelegenheid en Sociale Economie (DWSE) – afdeling ESF, die hiervoor door de Vlaamse Regering werd aangewezen als Managementautoriteit.

Aangezien de activiteiten van de afdeling ESF i.v.m. de uitvoering van het Operationeel Programma 2014-2020 niet tot de scope van de vzw ESF-Agentschap behoren, vallen deze buiten dit jaarverslag.

2.2 Beheer

Het ESF-programma Doelstelling 2 Vlaanderen (2007-2013) werd beheerd en aangestuurd door het ESF-Agentschap – als Beheersautoriteit – en het *Vlaams Monitoringcomité (VMC)*.

Het VMC was samengesteld uit de relevante actoren die toezicht houden op de voortgang van het ESF-programma in Vlaanderen, m.n. afgevaardigden vanuit de bevoegde ministers en administraties, sociale partners, institutionele partners, lokale besturen, NGO's en het ESF-Agentschap. De Europese Commissie was vertegenwoordigd met raadgevende stem.

Het VMC telde in zijn werking 4 *commissies*:

- commissie thematische oproepen (Thematische Commissie)
- commissie horizontale werking (Horizontale Commissie)
- evaluatiecommissie (voor de externe evaluatie van het programma)
- geschillen- en beroepscommissie

Bij de aanvang van het nieuwe ESF-programma 2014-2020 op 1 januari 2015, werden het VMC en de onderliggende commissies opgeheven. Als overgangsmaatregel werden de taken en bevoegdheden van het VMC overgenomen door het nieuwe *Vlaamse Comité van Toezicht* dat instaat voor het beheer van het Operationeel Programma ESF Vlaanderen 2014-2020 (zie verder). Dit CvT staat dus ook in voor de opvolging en het afsluiten van het Operationeel Programma Doelstelling 2 Vlaanderen (2007-2013).

De commissies werden vervangen door het *Managementcomité (MC)*, de *Evaluatiecommissie* en de *Beroepscommissie*. De Horizontale Commissie werd opgeheven en werd niet vervangen in de nieuwe programmaperiode.

Hieronder volgt een overzicht van de beslissingen die in het *werkingsjaar 2016* door het Comité van Toezicht en de verschillende commissies werden genomen in het kader van het OP Doelstelling 2 (2007-2013).

2.2.1 Comité van Toezicht (CvT)

Het CvT vergaderde twee keer in 2016: op 26/05 en 20/12.

In deze vergaderingen werd telkens de monitoringtabel van het OP 2007-2013 toegelicht en werd de situatie van de N+2 besproken. Daarnaast werd ook de evaluatie van het communicatieplan 2015 besproken.

2.2.2 Managementcomité (MC)

Het MC kwam in 2016 tien keer bijeen: op 26/01, 23/02, 25/03, 26/04, 26/05, 28/06, 27/09, 27/10, 29/11, 20/12.

Voor wat betreft het OP 2007-2013 werden geen projectbeslissingen meer genomen aangezien de looptijd van de projecten eindigde op 31 december 2015. Enkel de opvolging van de oproepen en het OP kwam nog aan bod. De overige agendapunten hadden betrekking op het nieuwe OP 2014-2020.

2.2.3 Evaluatiecommissie

In 2016 werden door de Evaluatiecommissie geen vergaderingen meer georganiseerd. Het laatste externe evaluatierapport voor de prioriteiten 1 t/m 5 binnen het OP 2007-2013 werd eind 2013 opgeleverd.

2.2.4 Beroepscommissie

De Beroepscommissie kwam in 2016 negen keer bijeen, nl. op 21/1, 18/2, 19/5, 31/8, 6/9, 15/9, 6/10, 20/10, 16/12. Hier werden de laatste beroepsdossiers binnen het OP 2007-2013 behandeld.

2.3 Oproepen

In het OP 2007-2013 wordt gewerkt met *verschillende types oproepen*:

- Gesloten oproepen voor institutionele promotoren
 - Outputgerichte oproepen
 - Outcomegerichte oproepen
 - Tenders
- Gesloten oproepen naar institutionele promotoren werken via een onderhandelingsprocedure in plaats van de traditionele chronologie oproep/projectvoorstelling/beoordeling te volgen. De oproep bestaat uit het inhoudelijk en financieel relevante deel van het Vlaams afsprakenkader en de beschrijving van de onderhandelingsprocedure.
 - Voor outputgerichte oproepen wordt gefocust op inhoud, activiteitgraadmeters en resultaten.
 - Voor outcomegerichte oproepen wordt altijd gewerkt met een brede doelstelling die vertrekt van de behoeften van de finale doelgroep.
 - Bij tenders gebeurt de gunning van de opdracht via algemene offerteaanvraag.
 - Werken met lump sum, forfaits en standaardkosten is de regel.

De laatste oproepen binnen het OP 2007-2013 werden opengesteld in 2014. De projectvoorstellen die binnen deze oproepen werden ingediend, werden goedgekeurd en uitgevoerd voor eind 2015.

Zoals vooropgesteld in het OP liep de beslissingsprocedure als volgt. De promotoren dienen hun *projecten* in via het webbased systeem. De projecten worden gelezen en geanalyseerd door 3 onafhankelijke evaluatoren ('zesogenprincipe') waarna een lezeroverleg volgt in het evaluatiecollege. Dit evaluatiecollege maakt een verslag op van zijn werkzaamheden en documenteert hoe de procedure en de criteria werden toegepast. Dit verslag wordt dan ter bekrachtiging voorgelegd aan het Managementcomité dat de taken van de voormalige Thematische Commissie overneemt. Het Managementcomité beslist over de projecten waarover geen consensus werd bereikt in het evaluatiecollege.

De uitvoeringsperiode van de projecten binnen het OP 2007-2013 liep tot maximaal 31 december 2015. Voor de projecten werden subsidies vanuit het ESF en/of vanuit Vlaamse cofinanciering toegewezen. In 2016 concentreerden de werkzaamheden van de vzw ESF-Agentschap zich op de *afsluiting van het OP 2007-2013*. De laatste rapporteringen van de afgelopen projecten werden afgehandeld, zowel via controles on desk als via controles ter plaatse. Er werd gewerkt aan de opstelling van de finale documenten (eindverslag en finale betaalaanvraag). Het eindverslag werd voorgelegd en goedgekeurd in het Comité van Toezicht van 21 maart 2017, waarna de finale documenten officieel werden ingediend bij de Europese Commissie, vóór de vooropgestelde deadline van 31 maart 2017.

Hierna volgt een overzicht van alle *oproepen* die het ESF-Agentschap heeft gelanceerd sinds de start van het ESF-programma in 2007 tot en met 2015.

In het overzicht worden de bedragen gegeven die vanuit het ESF aan de *goedgekeurde projecten* werden toegewezen, samen met het aantal goedgekeurde projecten, gerangschikt per prioriteit

Het gaat om bedragen in saldofase, dus na controle en afhandeling van de ingediende rapporten.

2.3.1 Prioriteit 1

Binnen de prioriteit 'Talentactivering en duurzame integratie op de arbeidsmarkt' werden in de periode 2007-2015 in totaal 44 oproepen gelanceerd.

Nr. oproep	Naam oproep	Toewijzing(*) ESF (saldo)	Aantal goedgekeurde projecten
3	Oproep ervaringsbewijs	611.833,59	18
5	Oproep loopbaandienstverlening	3.781.998,49	18
9	Oproep opleidingsprojecten bedrijven en organisaties	6.396.855,15	84
17	Oproep opleidingsprojecten sectoren en sectorale (opleidings)fondsen	390.143,56	5
36	Alternerend leren voor BuSO en deeltijds lerenden, Brug en Voortrajecten voor deeltijds lerend	6.740.182,47	4
44	Trajectbegeleiding en competentieversterking van wz met focus op de 4 prioritaire kansengroepen	18.850.000,00	1
53	Ondernemersvorming voor kansengroepen	181.558,76	1
62	ERVARINGSBEWIJS 2008	310.076,86	11
63	Tbgl en cv van wz met focus op de prioritaire kansengroepen (2008-2009)	37.700.000,00	2
66	TBGL en competentieversterking van wz met focus op de 4 prioritaire kansengroepen (regie)	11.141.687,83	1
67	Alternerend leren voor BuSO en deeltijds lerenden, Brug en Voortrajecten voor deeltijds lerend	6.750.000,00	4
69	Loopbaandienstverlening 2008	0,00	2
82	ERVARINGSBEWIJS 2009	400.036,78	15
84	Begeleiding voor werkzoekenden met interesse in ondernemerschap	257.805,14	1
100	Opleiding voor werkenden	4.183.044,73	111
114	OPROEP ERVARINGSBEWIJS ACTIE 1	45.851,30	16
115	Ervaringsbewijs 2009 actie 2	47.362,91	8
116	Alternerend leren voor BuSO en deeltijds lerenden, Brug en Voortrajecten voor deeltijds lerend	6.121.568,90	4
119	Begeleiding van Werkzoekenden met interesse voor een zelfstandige activiteit	290.250,00	1
132	Loopbaanbegeleiding 2010-2011	7.839.434,19	19
135	Ervaringsbewijs 2010 Actie 1	45.407,21	34
136	Ervaringsbewijs 2010 Actie 2	2.219.560,99	37
150	Ervaringsbewijs 2011 Actie 1	23.937,22	6
154	Ervaringsbewijs 2011 Actie 2	205.719,68	7
164	Ondernemersvorming voor werkenden uit de KMO en Micro-Ondernemingen	1.144.746,68	1
165	Ondernemersvorming voor kansengroepen	363.522,42	1
173	Leren en werken 2010 -2014	31.757.165,15	4
177	Begeleiding van Werkzoekenden met interesse voor een zelfstandige activiteit III	582.300,00	1
180	VDAB Regie: Prioriteit 1 as werkloosheid naar werk	38.352.652,71	1
184	VDAB Actor 2010-2013	89.371.245,65	1
193	Opleiding in bedrijven	590.115,50	20
198	Afsprakenkader ACTOR IN BEDRIJVEN	1.332.997,75	1
229	Opleiding polyvalent verzorgende en bijkomende opleidingsmodule zorgkundige	2.060.104,08	6
252	Opleiding in bedrijven	1.862.288,71	63
256	werkplekleren	370.281,46	11

264	Finaliteit- en functiegerichte opleidingen voor werknemers in de sociale economie	278.963,36	3
276	Afsprakenkader werkpleklers	0,00	
286	Maatpak Ondernemerschap	326.467,73	1
294	Afsprakenkader VDAB werkpleklers	6.210.935,67	1
296	EVC	510.102,66	15
297	Kortlopende Beroepsopleidingen voor Werkenden binnen KMO's	246.191,74	4
299	VDAB Regie 2015: prioriteit 1 as werkloosheid naar werk	5.338.638,32	1
300	VDAB Actor 2015: prioriteit 1	14.416.837,85	1
302	Afsprakenkader VDAB Regie provinciale noden	1.500.000,00	1
	Totaal prioriteit 1	311.149.873,20	547

(*) Gesaldeerde ESF-bedragen inclusief 'litiges', zoals opgenomen in de eindbetalingsaanvraag BAV14.

2.3.2 Prioriteit 2

Binnen de prioriteit 'Bevorderen van sociale inclusie van kansengroepen via maatgericht werken' werden in de periode 2007-2015 in totaal 29 oproepen gelanceerd.

Nr. oproep	Naam oproep	Toewijzing(*) ESF (saldo)	Aantal goedgekeurde projecten
25	Oproep Werkervaring 2008	7.122.722,09	41
35	bijzondere acties voor prioritaire kansengroepen	894.193,04	1
43	bijzondere acties voor prioritaire kansengroepen	436.328,95	9
49	Oproep Werkervaring 2008	0,00	7
50	Oproep Werkervaring 2008	93.204,26	1
55	In-/uitstroom sociale economie	563.942,89	10
60	Werkervaring 2009	6.280.000,00	1
64	Bijzondere acties voor prioritaire kansengroepen (2008-2009) - VDAB	1.973.829,43	2
86	Werkervaring 2009 ARTIKEL 60	903.543,40	17
94	Coaching en opleiding op de werkvloer in de sociale economie	91.196,56	4
108	Geletterdheid	52.148,94	2
130	Werkervaring 2010	6.128.903,18	1
131	Werkervaring 2010 ARTIKEL 60	919.320,06	17
166	Werk@telier	583.888,52	5
171	Oriënterende trajectbegeleiding	2.790.890,57	11
182	VDAB Actor Bijzondere Acties	8.661.264,51	1
185	VDAB Regie 2010-2011: MMPP - 'zorgbegeleiding binnen activering van WZ in kader van meerbanenplan'	1.342.604,51	1
187	Begeleiding van gefailleerden	186.076,96	1
194	Afsprakenkader VSAWSE 2011-2013	24.800.000,00	1
209	Werkervaring 2011 ARTIKEL 60	299.786,27	17
228	Oproep uitstroom sociale economie	517.484,50	8
231	Oproep uitstroom sociale economie	78.175,89	1
236	Oproep uitstroom sociale economie 2012 indieningsronde II	169.341,91	6
247	Tender Implementatie van het gebruik van het Persoonlijk Actieplan in de ondernemingen in de sociale	2.349.463,67	1
253	Oproep uitstroom sociale economie 2012 indieningsronde III	84.811,54	2
259	WerkInleving voor Jongeren! - WIJ!	4.289.536,33	18
284	Voortrajecten kwetsbare groepen	585.554,02	11

285	Werkinleving voor Jongeren!-Wij! - Limburg	480.810,01	3
301	VDAB Actor Bijzondere acties 2015: prioriteit 2	1.650.000,00	1
	Totaal prioriteit 2	74.292.852,90	201

(*) Gesaldeerde ESF-bedragen inclusief 'litiges', zoals opgenomen in de eindbetalingsaanvraag BAV14.

2.3.3 Prioriteit 3

Binnen de prioriteit 3 'Ondernemings- en organisatiecultuur focussen op mens en maatschappij' werden in de periode 2007-2015 in totaal 41 oproepen gelanceerd.

Nr. oproep	Naam oproep	Toewijzing(*) ESF (saldo)	Aantal goedgekeurde projecten
18	Oproep competentiebeleid sectoren en sectorale (opleidings)fondsen	1.133.999,72	12
26	Mentorship in bedrijven	239.144,03	7
45	Sociale innovatie	467.352,98	16
47	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	503.166,50	6
80	Gendermainstreaming in bedrijven	32.763,37	4
83	Competentiebeleid sectoren en sectorale (opleidings)fondsen II	166.874,15	4
88	Lerende Netwerken Competentiemanagement - Oproep II	109.950,35	2
103	Leeftijdsbewust Personeelsbeleid	209.469,76	7
104	Gendermainstreaming in bedrijven II	10.366,06	1
112	Activerende arbeidsorganisatie	592.337,93	23
145	Mensgericht ondernemen	357.793,45	13
146	Mensgericht ondernemen	600.898,96	19
147	Mensgericht ondernemen	253.619,63	12
195	Kwaliteitsmanagement in de sociale economie	703.373,79	1
197	Afsprakenkader herstructureren	4.751.644,28	1
202	Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP)	375.043,69	12
210	Oproep Mensgericht ondernemen	382.107,24	12
211	Mensgericht ondernemen	823.661,39	27
212	Mensgericht ondernemen	402.210,78	13
213	Mensgericht ondernemen	486.454,80	15
217	Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) in de soc. economie	283.158,72	9
232	Mensgericht ondernemen	429.206,08	12
235	Coöperatief Ondernemen	429.755,82	15
243	Mensgericht ondernemen - Ronde I	495.156,07	20
244	Mensgericht ondernemen	672.728,97	22
245	Mensgericht ondernemen	946.751,41	38
255	werkbaarheid	662.376,24	15
257	VLAMT	267.289,64	8
258	Coöperatief Ondernemen II	472.567,49	12
262	GRI	29.637,50	2
265	GRI II	201.340,06	10
269	Mensgericht ondernemen	718.457,69	26
274	Mensgericht ondernemen	958.106,36	32
275	Mensgericht ondernemen	1.650.071,38	56
282	VLAMT 2	66.862,71	3
287	Werkbaarheid II	57.946,46	1
288	Werkbaarheid III	124.398,59	3
290	GRI II (herkansers)	32.095,86	2

291	Tender Begeleiding Sociale economiebedrijven in de transitie naar het maatwerkdecreet	1.200.000,00	1
293	Mensgericht ondernemen	1.431.125,84	48
295	Lerende Netwerken	316.167,94	8
	Totaal prioriteit 3	24.047.433,69	550

(*) Gesaldeerde ESF-bedragen inclusief 'litiges', zoals opgenomen in de eindbetalingsaanvraag BAV14.

2.3.4 Prioriteit 4

Binnen de prioriteit 'Innovatie' werden in de periode 2007-2015 in totaal 33 oproepen gelanceerd.

Nr. oproep	Naam oproep	Toewijzing(*) ESF (saldo)	Aantal goedgekeurde projecten
39	Lerende netwerken competentie management	95.527,67	11
70	Lerende Netwerken Competentiemanagement - Actie II	1.550.163,27	9
77	Oproep Activerend arbeidsmarktbeleid	118.201,99	16
78	Oproep Sociale inclusie	210.025,40	26
81	Additionele acties Steunpunt Werk en Sociale Economie	1.085.169,52	1
89	Oproep Activerend arbeidsmarktbeleid - ACTIE 2	787.267,91	11
90	Oproep Sociale inclusie - ACTIE 2	1.586.283,09	20
106	Lerende Netwerken Competentiemanagement - Publieke dossiers - Actie I	0,00	2
107	Lerende Netwerken Competentiemanagement - Publieke dossiers - Actie II	0,00	
113	Ontwikkeling van instrumenten voor arbeidsmarktmonitoring in het kader van het OP	253.958,61	2
117	Oproep Activerend arbeidsmarktbeleid - ACTIE 2 BIS	136.007,12	2
118	Oproep Sociale inclusie - ACTIE 2 BIS	13.426,71	1
140	Lerende Netwerken Competentiemanagement - Actie 3	319.864,79	6
142	Innovatie 2010-2011 ronde I	570.424,23	4
143	Innovatie 2010-2011 ronde II	974.850,15	10
144	Innovatie 2010-2011 ronde III	965.744,50	7
174	Oproep Activerend arbeidsmarktbeleid - ACTIE 3	130.952,64	3
175	Oproep Sociale inclusie - ACTIE 3	100.871,48	3
205	Innovatie 2010-2011 ronde IV	573.095,87	6
206	Innovatie 2010-2011 ronde V	413.190,34	3
207	Innovatie 2010-2011 ronde VI	711.565,39	6
208	Innovatie 2010-2011 ronde VII	820.763,92	6
215	Oproep Activerend arbeidsmarktbeleid - ACTIE 3 ronde 2	205.547,00	4
216	Oproep Sociale inclusie - ACTIE 3 ronde 2	85.880,57	2
233	Innovatie 2010-2011 ronde VIII	710.987,02	5
240	Innovatie 2012 ronde I	897.782,55	10
241	Innovatie 2012 ronde II	761.215,78	8
242	Innovatie 2012 ronde III	1.353.946,44	14
246	Innovatie Disseminatieprojecten	877.483,90	39
266	Innovatie 2013 - ronde I	306.604,19	4
267	Innovatie 2013 - ronde II	637.351,54	6
268	Innovatie 2013 - ronde III	1.182.344,45	12
292	Innovatie 2013 - ronde IV	1.111.379,14	13
	Totaal prioriteit 4	19.547.877,18	272

(*) Gesaldeerde ESF-bedragen inclusief 'litiges', zoals opgenomen in de eindbetalingsaanvraag BAV14.

2.3.5 Prioriteit 5

Binnen de prioriteit 'Transnationale en interregionale samenwerking' werden in de periode 2007-2015 in totaal 13 oproepen gelanceerd.

Nr. oproep	Naam oproep	Toewijzing(*) ESF (saldo)	Aantal goedgekeurde projecten
101	Transnationaliteit (type 1 - partnerschappen tussen ESF- autoriteiten)	244.655,81	1
128	Transnationaliteit niveau 2	358.940,18	5
141	Transnationaliteit type II - ronde 2	227.592,23	3
148	Transnationaliteit - type 4	776.506,93	6
149	Transnationaliteit- type 4	112.163,96	1
186	Transnationaliteit type II- ronde 3	179.343,96	3
201	Transnationaliteit - type 2 - 2011	873.876,11	10
214	Transnationaliteit- type 4- 2011	1.793.687,58	14
227	Oproep Transnationaliteit Type 2- Fase 3	329.263,84	9
263	Transnationaliteit type 2	800.392,61	7
270	Transnationaliteit type 4	145.013,24	1
271	Transnationaliteit type 4	265.802,07	2
272	Transnationaliteit type 4	836.539,45	8
	Totaal prioriteit 5	6.943.777,97	70

(*) Gesaldeerde ESF-bedragen inclusief 'litiges', zoals opgenomen in de eindbetalingsaanvraag BAV14.

2.3.6 Prioriteit 6

Binnen de prioriteit 'Technische bijstand' werd in de periode 2007-2015 in totaal 1 oproep gelanceerd.

Nr. oproep	Naam oproep	Toewijzing(*) ESF (saldo)	Aantal goedgekeurde projecten
133	Technische bijstand	17.082.535,74	1
	Totaal prioriteit 6	17.082.535,74	1

(*) Gesaldeerde ESF-bedragen inclusief 'litiges', zoals opgenomen in de eindbetalingsaanvraag BAV14.

2.4 Algemene indicatoren

Hieronder volgt een overzicht van de resultaten voor de algemene indicatoren van het Operationeel Programma 2007-2013.

2.4.1 Indicator 1 De absorptiegraad in het ESF-programma

Doelstelling: De absorptiegraad van het ESF-programma bedraagt bij benadering 100%.

Resultaat: 97,25%

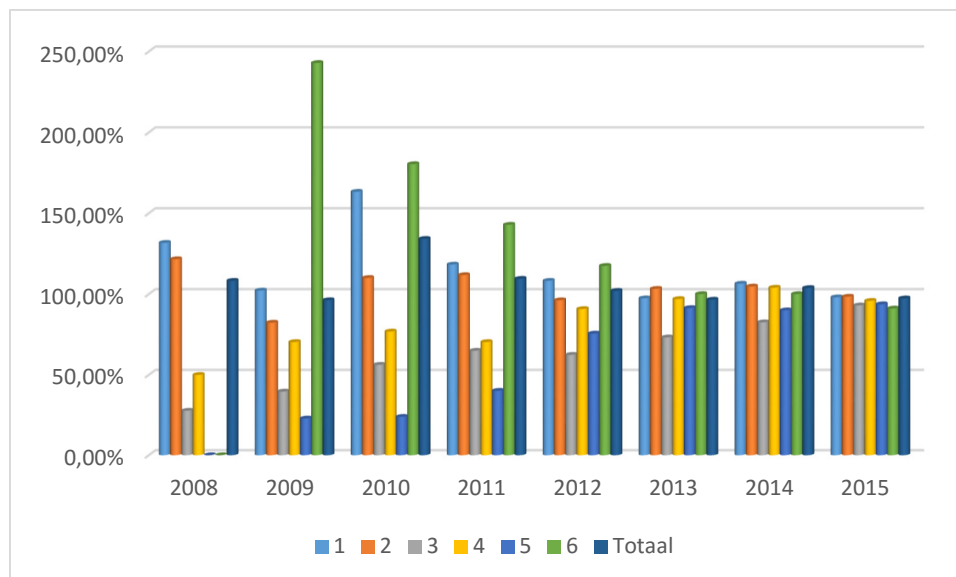
De doelstelling om met deze indicator de 100% te benaderen, is voldaan met 97,25%.

Op het einde van het programma, is de absorptiegraad van het programma goed.

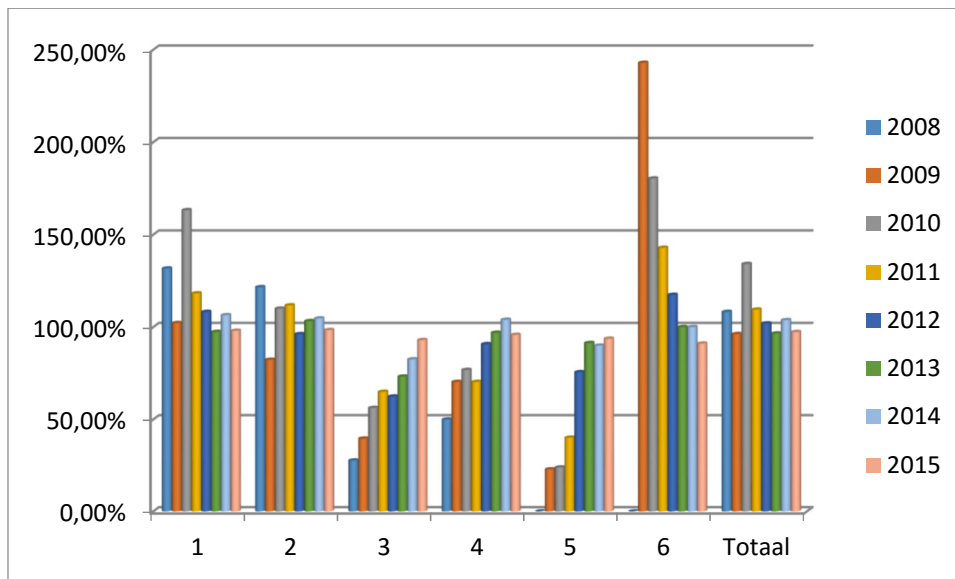
In de vergelijkende grafieken zien we dat een aantal prioriteiten van bij het begin van het programma goed zijn gestart.

We zien in deze grafieken ook dat er voor de prioriteiten 3, 5 en in mindere mate 4 inhaalbewegingen zijn ingezet, die op het einde van het programma tot een goed evenwicht hebben geleid. Dit evenwicht is niet alleen het gevolg van het opzetten van bijkomende oproepen, maar houdt ook verband met de 2 herwerkingen van het Operationeel Programma.

De tabellen met detailgegevens tonen aan dat het voor een optimale benutting van heel groot belang is dat het programma met overtoewijzingen kan werken. Er werd 521.958.992 euro aan projecten toegewezen voor een krediet van 468.874.561 euro.



Grafiek: Absorptiegraad toewijzingen per jaar per prioriteit
(Bron: boordtabel DWSE afdeling ESF, januari 2017)



Grafiek: Absorptiegraad toewijzingen per prioriteit per jaar
(Bron: boordtabel DWSE afdeling ESF, januari 2017)

2.4.2 Indicator 2 Dekkingsgraad in bereikte deelnemers en acties in het totale bereik Vlaamse beleid

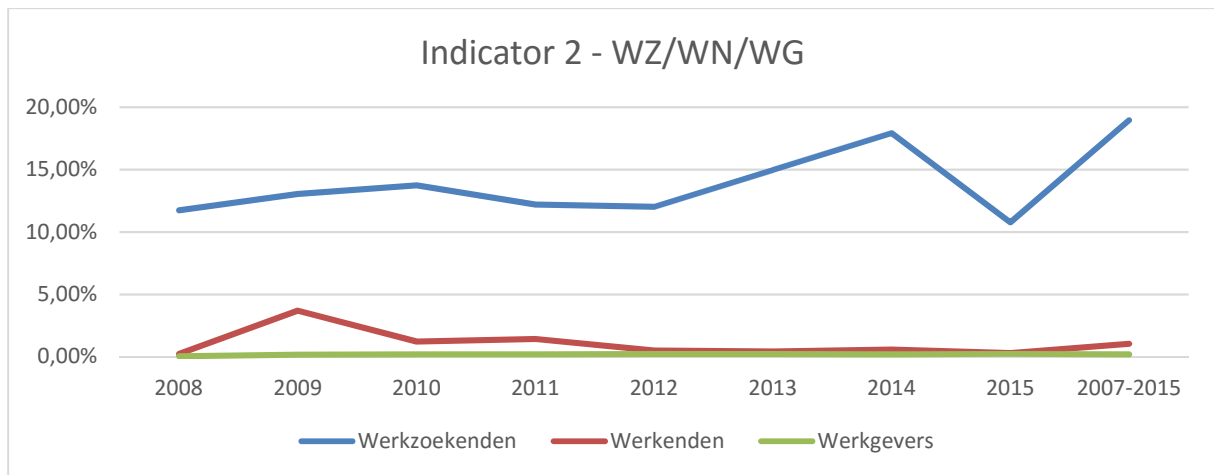
De dekkingsgraad inzake bereikte deelnemers toont aan dat via de projecten van het Europees Sociaal Fonds proportioneel meer werkzoekenden dan werkenden of werkgevers bereikt. Zeker wanneer we het aantal bereikte unieke deelnemers vergelijken met het aantal unieke werkzoekenden over de hele programmaperiode (nagenoeg 20%).

Wanneer we de dekkingsgraad in realisaties vergelijken met de input naar middelen (zie indicator 3), zien we evenwel dat het beperkte bereik in aantal deelnemers toch gecompenseerd wordt door een hoger bereik in middelen. Het Europees Sociaal Fonds is een belangrijk financieel instrument voor arbeidsmarktstimulansen naar werkenden en werkgevers.

Wanneer we de tijdslijnen vergelijken, stellen we vast dat het bereik naar *werkzoekenden* nagenoeg stabiel bleef over de jaren heen, met een lichte stijging in de jaren na de crisis.

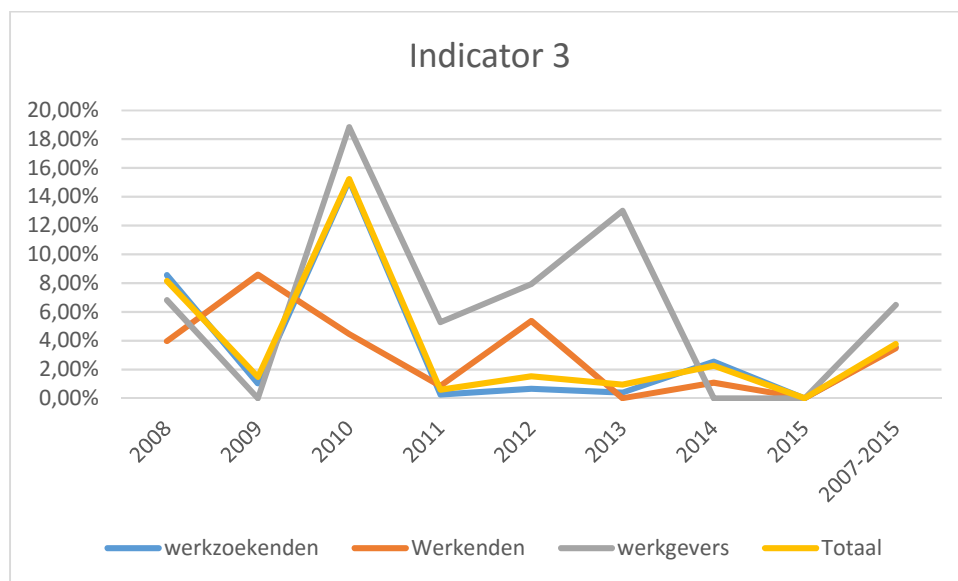
Het bereik van de *werkenden* (in de oproepen voor opleiding van werkenden) zakt met het voortschrijden van het programma steeds verder weg. Dit is het gevolg van de evaluatie van de eerste oproepen, die tot meer specifieke doelgroep- en KMO-gerichte heeft geleid.

Het bereik van *werkgevers* kende vanaf 2010 een gestaag bereik, op het moment dat de bekendheid van de projecten inzake werkbaarheid op kruissnelheid is gekomen.



Grafiek: Dekkingsgraad ESF-acties naar aard van de deelnemers, per jaar en over de hele programmaperiode
(Bron: VDAB, dept. WSE, DWSE afdeling ESF, bewerking DWSE afdeling ESF)

2.4.3 Indicator 3 Dekkingsgraad ESF-toewijzingen



Grafiek: Dekkingsgraad ESF-toewijzingen per jaar met een gemiddelde over de hele programmaperiode
(Bron: VDAB, dept. WSE, DWSE afdeling ESF, bewerking DWSE afdeling ESF)

2.5 Financiële informatie

In 2016 en 2017 werden 4 gecertificeerde uitgavenstaten als betalingsaanvraag (BAV) ingediend bij de Europese Commissie. Deze betalingsaanvragen werden respectievelijk ingediend op 29 februari 2016 (BAV11), op 25 juli 2016 (BAV12) en op 28 november 2016 (BAV13).

Op 29 maart 2017 werd de eindsaldo-betaalaanvraag BAV 14 bij de Europese Commissie ingediend voor een ESF-bedrag van 23.443.728,05 euro. De cumulatieve uitgaven bedragen 1.288.846.785,05 euro.

	Totale financiering van het operationele programma (Unie en nationaal)	Basis voor de berekening van de bijdrage van de Unie (overheids- of totale kosten)	Totaal bedrag van de door de begunstigen betaalde gecertificeerde subsidiabele uitgaven ¹	Overeenkomstige overheidsbijdrage ESF+Publiek ²	Uitvoering in %
	a	b	c	d	e=c/a
Prioritaire as 1	771.876.104,00	Totale kosten	840.994.261,34	792.555.669,37	108,95%
Prioritaire as 2	166.624.429,00	Totale kosten	272.767.014,26	250.176.926,64	163,70%
Prioritaire as 3	87.383.276,00	Totale kosten	84.961.077,62	54.443.393,23	97,23%
Prioritaire as 4	41.300.463,00	Totale kosten	43.273.511,28	41.308.206,05	104,78%
Prioritaire as 5	15.843.000,00	Totale kosten	11.950.299,70	11.610.663,17	75,43%
Prioritaire as 6	37.509.961,00	Totale kosten	34.900.620,85	34.900.620,85	93,04%
Algemeen totaal	1.120.537.233,00	Totale kosten	1.288.846.785,05	1.184.995.479,31	115,02%

1 Cijfers uitgedrukt in cumulatieve termen

2 Cijfers uitgedrukt in cumulatieve termen

2.6 Deelnemers

Volgende tabel geeft een overzicht van de deelnemers sinds het begin van het Operationeel Programma, uitgesplitst naar:

- geslacht
- arbeidsmarktpositie
- leeftijd
- kansengroepen
- opleidingsniveau

Er zijn enkel deelnemers in prioriteiten 1, 2 en 3.

Aangezien de definitie van de doelgroepen in het Europese format verschilt van de definitie prioritaire kansengroepen op Vlaams niveau, werden de gegevens als volgt ingevuld:

- migranten: kansengroep allochtonen;
- minderheden: geen gedefinieerde kansengroep in Vlaanderen;
- gehandicapten: kansengroep personen met een arbeidshandicap;

Alle prioriteiten (1, 2 en 3)

Indicator	Gecumuleerd aantal deelnemers sinds het begin van het OP*	
	Totaal	Vrouw
Totaal aantal deelnemers	689.828	295.690
Werkenden	216.768	92.088
waarvan zelfstandigen	11.025	5.213
Werklozen	473.060	203.602
waarvan langdurig werklozen	465.886	200.349
Inactieven	0	0
waarvan in onderwijs/opleiding	0	0

Jongeren (15-24 jaar)	80.502	28.402
Ouderen (55-64 jaar)	71.352	32.158

Migranten	164.967	71.584
Minderheden	0	0
Gehandicapten	60.851	24.233
Andere	0	0

Basisonderwijs of lager secundair onderwijs (ISDEC 1 en 2)	115.749	42.731
Hoger secundair onderwijs (ISCED 3)	417.054	175.236
Postsecundair niet-tertiair onderwijs (ISCED 4)	2.628	1.737
Tertiair onderwijs (ISCED 5 en 6)	104.904	59.553

*Berekend op basis van acties

2.7 Thematische werking

2.7.1 Vlaamse thematische werking

Het ESF-Agentschap heeft in het kader van het ESF-programma 2007-2013 heel wat aandacht besteed aan de thematische werking door en voor de promotoren; dit om hen zo goed mogelijk te ondersteunen maar ook om tot een maximale uitwisseling van informatie te komen.

Het ESF-Agentschap heeft ervoor geopteerd om de Vlaamse thematische werking te clusteren in drie grote thema's, met name:

- Cluster Loopbanen en transities
- Cluster Sociale integratie
- Cluster Mensgericht Ondernemen

Onder deze grote thema's werden er een aantal thematische werkgroepen naar voor geschoven. Voor elke thematische werkgroep was er binnen het ESF-Agentschap een verantwoordelijke voor de uitwerking en het functioneren van de thematische werkgroep.

Daarnaast was er ook een thematische werkgroep rond professionalisering van de promotoren actief.

De stakeholders werden op de hoogte gehouden van de verschillende thematische werkgroepen en dit via allerlei kanalen. Enerzijds werd, via nota's, de Horizontale Commissie op de hoogte gehouden van de thematische werking (zowel op Vlaams als op transnationaal niveau) en anderzijds konden de verschillende stakeholders actief meewerken aan de thematische werking, indien ze dit wensten.

Hieronder geven we, per cluster, een samenvattend overzicht van de verschillende thematische werkingen weer, waarin de outputs van de thematische werkingen zijn opgenomen.

Cluster Loopbanen en transities

Thema	Output voor promotor	Outputs voor beleid
Loopbaanbegeleiding	Professionalisering van begeleiders (bij VDAB en promotoren) Warme overdracht naar de nieuwe regelgeving	
Levenslang leren	- Het aanbieden van een platform aan de huidige promotoren van deze oproepen om kennis uit te wisselen - Bundelen van de kennis en leerervaringen in een handleiding voor organisaties die een opleidingsbeleid willen opstarten	
Persoonlijke ontwikkelingsplannen	Ervaringsuitwisseling	Evaluatie HIVA
Ervaringsbewijzen	Diverse professionaliseringsacties	
VLAMT	Ervaringsuitwisseling	Aanbevelingen t.a.v. een nieuwe oproep Bijsturing handleiding

Werkplekieren sectoren	Ervaringsuitwisseling	
EVC	Ervaringsuitwisseling	Do's en don'ts bij het afnemen van EVC-proeven

Cluster Sociale integratie

Thema	Output voor promotor	Outputs voor beleid
Supported Employment	Ervaringsuitwisseling	Beleidsnota met evaluatie van de pilootprojecten en aanbevelingen
Jeugdwerkloosheid/ Werk@telier	FAQ Toelichting rond het opzetten van groepsprojecten voor jongeren	Evaluatie werking werk@telier ter voorbereiding oproep WerkInleving voor Jongeren!
WerkInleving voor Jongeren! (WIJ!)	Ondersteuning promotoren Professionalisering personeel Ervaringsuitwisseling	Evaluatie
Ondernemerschap kansengroepen		Bevraging ondernemerschapsklimaat in Vlaanderen en studie Idea Consult
Armoede	Ervaringsuitwisseling i.v.m. geletterdheid	Samenvatting in ESF-magazine
Oriënterende trajectbegeleiding	Ondersteuning promotoren Professionalisering personeel Ervaringsuitwisseling in het maken van actieplannen	
WIJ!	Verworven kennis bij promotoren over samenwerking met welzijn	Evaluatie WIJ!
Kwaliteitsmanagement in de sociale economie	Benchmark met andere organisaties	Input voor oproep transitie-ondersteuning
Uitstroom sociale economie	- overzicht van good practices voor promotoren - inhoudelijke versterking voor promotoren - beleidsaanbevelingen	
Tender Transitie	Organiseren van stuurgroepvergaderingen	De tender Transitie kadert binnen het maatwerkdecreet van het beleid Sociale Economie.
Tender PAP	Ondersteuning voor alle sociale economie initiatieven bij de implementatie van het PersoonlijkOntwikkelingsPlan (POP).	De tender PAP kadert binnen het maatwerkdecreet van het beleid Sociale Economie. De tender draagt bij tot de implementatie van het persoonlijk ontwikkelingsplan in de sociale economie sector, wat met de invoering van het maatwerkdecreet verplicht zal worden.
Voortrajecten kwetsbare groepen	Uitwisseling van de eigen ervaring	

Cluster Mensgericht Ondernemen

Thema	Output voor promotor	Outputs voor beleid
Mensgericht Ondernemen – structuur	Kennisoverdracht en ervaringsuitwisseling	Participatie in diverse beleidswerkgroepen rond deze thematiek Ervaringen uit deze themawerking werden meegenomen in de opmaak van de nota ‘strategisch HR-beleid in ondernemingen’ en werden ook verwerkt in de ESF-oproepen
Leeftijdsbewust personeelsbeleid	Thematische leersessies Kennisoverdracht en ervaringsuitwisseling	Actieve deelname van beleidsactoren (institutionelen, sectoren ...) Beleidsaanbevelingen rond langere loopbanen Sensibilisering
Gender	Opleiding gendermainstreaming voor promotoren met terugkijkmoment	
Coöperatief ondernemen	Versterken van blauwdrukken	Publicatie rond blauwdrukken en bouwstenen voor oprichting coöperatie
Lerende Netwerken	Kennisdeling en –uitwisseling tussen promotoren rond het coördineren van een lerend netwerk	

2.7.2 Europese thematische werking

In de loop van de programmaperiode 2007-2013 heeft de Europese Commissie twee rondes gelanceerd voor Europese thematische netwerken. Dit zijn netwerken tussen ESF-beheersautoriteiten van verschillende lidstaten over verschillende onderwerpen. Deze netwerken zijn bedoeld om via uitwisseling van ervaring de kwaliteit en de efficiëntie van de Operationele Programma's te doen toenemen.

Het ESF-Agentschap heeft het engagement genomen om in te stappen, als leider of als partner, in verschillende European Thematic Groups (ETG), met de bedoeling om de transnationale thema's zoveel mogelijk te verbinden aan datgene wat er in Vlaanderen leeft en waarrond thematische werking is uitgebouwd. Op die manier kan een optimale wisselwerking op gang getrokken worden tussen de Vlaamse en de transnationale thematische werking.

Binnen de calls for proposals van de Europese Commissie werden verschillende European Thematic Groups goedgekeurd waarin Vlaanderen zetelt.

Hieronder volgt een overzicht van de realisaties van deze Europese netwerken in het kader van het ESF-programma 2007-2013.

Europese thematische werking - 1e ronde (2008)

Thema	Outputs
Ethnic minorities	diverse studiebezoeken voor SERV, Departement WSE en SYNTRA Vlaanderen benchmarking toolkit (instrument voor evaluatie van studiebezoeken)
Results Based Management	Internationale kennisopbouw rond resultaatgericht programmeren in al zijn aspecten Actieve participatie aan base camps vanwege de EU, met vertaalslag van leerresultaten in de nieuwe regelgeving Studiebezoeken voor uittesting methodieken in diverse lidstaten
Social economy	Recommendations en kleine tools voor MA Final seminar Doorstart naar Social Entrepreneurship Network
Youth employment	Uitwisseling van good practices
Entrepreneurship (COPIE II)	Handleiding voor Managing Authorities Input voor Europees beleid
Empowerment and social inclusion	Meetinstrument en vragenlijst finale doelgroep inzake empowerment Werkgeversaward Uitwerking good practices
Age management	Rapport van events Policy recommendations Website en learning guide Curriculum (EIPA) Toolbox en filmpje
Gendermainstreaming	Inventarisatie en validering good practices

European learning network for workplace innovation (EWIN)	<p>Introduceren, ondersteunen en behoud van workplace innovation in organisaties</p> <p>Ondersteunen en versnellen van kennisverspreiding en toepassing van workplace innovation in Europa</p> <p>Verzorgen van communicatie over en bewustwording van workplace innovation</p>
Asylum seekers	<p>Studiebezoeken</p> <p>Uitwerking van informatiesysteem over de arbeidsmarkt</p> <p>Sensibilisering</p> <p>Beleidsaanbevelingen</p>

Europese thematische werking - 2e ronde (2012)

Thema	Outputs
Career&Age	<p>Inhoudelijke white paper</p> <p>3 learning seminars</p> <p>Opzetten en disseminatie website met filmpje en toolbox gevalideerde praktijken</p> <p>Elektronische nieuwsbrieven</p> <p>Mid-term evaluatie</p>
RBM +	<p>Training</p> <p>Seminaries</p> <p>Workshops</p> <p>Nieuwe versie Sourcebook</p>
ESF CONET	<p>Policy brief</p> <p>Disseminatie policy brief, aangevuld met luik Gender en poverty</p> <p>Uitwisselen good practices</p>
Gender	<p>Uitwerken van de genderstandaard</p> <p>In het Europees netwerk inzake gendermainstreaming werden drie thema's behandeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jeugd en gender - Armoede en gender - Nieuwe vaardigheden voor nieuwe jobs en gender
Youth	<p>Gecoördineerde oproep. Vlaanderen besloot echter niet deel te nemen aan deze oproep</p>
Social economy	<p>5 peer reviews om good practices uit te wisselen</p> <p>+ practical tool: matrix met good practices</p> <p>+ policy paper: policy recommendations to be discussed at the final event</p>
Transnationaliteit	<p>Info over en vormgeven aan transnationaliteit binnen het nieuwe OP – lancering Europees bestek</p>
Empowerment, social inclusion	<p>Lerend netwerk waarin best practices worden geselecteerd en geanalyseerd rond active inclusion. Deze best practices worden gekoppeld aan een brede literatuurstudie ter onderbouwing van de bevindingen.</p>
EUWIN	<p>Het introduceren, ondersteunen en behoud van workplace innovation in organisaties om zo meer impact in Europa te creëren.</p> <p>Het ondersteunen en versnellen van kennisverspreiding en toepassing van workplace innovation in Europa.</p> <p>Verzorgen van communicatie over en bewustwording van workplace innovation</p>
Transnational partner forum	<p>Ingediende projecten in de transnationale oproepen</p>

2.8 Audits

De Vlaamse Auditautoriteit (AA) heeft vanaf 2009 elk jaar een aantal *systemaudits* uitgevoerd bij het ESF-Agentschap, gericht naar de Beheersautoriteit (BA) en/of de Certificeringsautoriteit (CA). De audits werden uitgevoerd conform de Verordeningen 1083/2006 en 1828/2006. Het doel van deze audits was om na te gaan of het beheers- en controlesysteem van het ESF-Agentschap beantwoordt aan de vereisten die opgenomen zijn in de betreffende Verordeningen, geëxpliciteerd in de 'Guidance on common methodology for the assessment of management and control systems in the Member States'.

In de 'Guidance' van de Europese Commissie wordt gewerkt met zeven 'key requirements' of sleutelvereisten en scores van 1 tot 4:

- 1 Werkt goed, slechts kleine verbeteringen zijn nodig.
- 2 Werkt, maar enkele verbeteringen zijn nodig.
- 3 Werkt gedeeltelijk, substantiële verbeteringen zijn nodig .
- 4 Werkt wezenlijk niet.

Op basis van de verstrekte scores werd per auditrapport telkens een finale score en een algemene conclusie gegeven en werden aanbevelingen geformuleerd om deze scores naar de toekomst te verbeteren.

In 2016 en 2017 werden de laatste systemaudits bij het ESF-Agentschap m.b.t. de programmaperiode 2007-2013 uitgevoerd:

- Opvolging systemaudit staatssteun BA/CA (score 1)
- Opvolging systemaudit overheidsopdrachten BA/CA ESF (score 1)
- Opvolging systemaudit sleutelvereiste 4: Eerstelijnscontrole BA ESF (score 1)

De eerste auditrapporten in 2009 resulteerden in scores 2 en 3. In de loop van de programmaperiode ondernam het ESF-Agentschap diverse acties om verbeteringen aan het beheers- en controlesysteem aan te brengen en de initiële eindscores naar 2 en 1 terug te brengen. In het bijzonder werd het kwaliteitshandboek met de procedures en onderliggende sjablonen en checklists verder aangepast en verfijnd. De aanbevelingen werden ook meegenomen bij de uitwerking van het nieuwe beheers- en controlesysteem voor het Operationeel Programma 2014-2020.

De laatste systemaudits inzake eerstelijnscontrole, overheidsopdrachten en staatssteun resulteerden in 2017 in een score 1, wat betekent dat het beheers- en controlesysteem van de BA en CA werkt en slechts beperkte verbeteringen nodig zijn.

Naast de systemaudits voerde de auditautoriteit jaarlijks ook *audits op concrete acties* uit op basis van een steekproef op de ingediende uitgavenstaat van het vorige jaar.

2.9 Communicatie

2.9.1 Strategisch communicatieplan

Bij de start van de programmaperiode 2007-2013 werd een strategisch communicatieplan opgemaakt in opdracht van het ESF-Agentschap Vlaanderen. De achterliggende bedoeling van de Europese Commissie is enerzijds de communicatie over het ESF-programma grondig te verbeteren en anderzijds de kloof met de burger te dichten door middel van meer transparantie en dialoog. Dit strategisch plan formuleert een langetermijnaanpak voor de volledige periode van het programma. Daarnaast werd jaarlijks een concreet communicatieplan opgemaakt op basis van de strategie die in dit plan werd uitgewerkt.

Dit communicatieplan is meer dan een eenvoudige opsomming van communicatieacties maar vertrekt vanuit duidelijke doelstellingen en een grondige analyse. Het is een flexibel en dynamisch instrument om de communicatiedoelstellingen van het ESF te realiseren en de publieke opinie meer bewust te maken van de rol van de Europese Unie en de impact van haar structuurfondsen, meer bepaald het ESF. Voorliggend plan is bedoeld om de ESF-boodschap beter te verspreiden. De aanbevelingen hebben ook een impact op het ESF-Agentschap als verantwoordelijke autoriteit om de strategie te implementeren. Het plan werd besproken met het Vlaams Monitoringcomité en de Raad van Bestuur van het ESF-Agentschap Vlaanderen.

Het vertrekpunt bij de opmaak van het algemene strategische communicatieplan is de SWOT-analyse. De input hiervoor werd verkregen door:

- Deskresearch (zie ook beleidsmatige context)
- Media-analyse
- 10 interviews met promotoren, beleidsmakers en stakeholders
- 5 interviews met medewerkers van het ESF-Agentschap
- 1 startvergadering
- 1 terugkoppelvergadering
- 1 presentatie voor het Vlaams Monitoringcomité
- Individuele gesprekken met de directie van het ESF-Agentschap

Vanuit de analyse werd de communicatiestrategie per doelgroep bepaald aan de hand van enkele communicatieprincipes. Centraal hierbij staat de wie?-wat?-hoe? vraag. Naar wie willen we communiceren (doelgroep)? Wat willen we hen vertellen (boodschap)? Hoe gaan we het hen vertellen (middel)? In het hele communicatieplan, zal er nauwlettend rekening gehouden worden met het genderspect.

We bepaalden ook de kernboodschap. Deze geeft de essentie weer van de boodschap van het ESF en is de basis van de communicatie rond het ESF.

“ESF, het Europees Sociaal Fonds, stimuleert en ondersteunt initiatieven voor een vernieuwend werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen. Op die manier investeren Europa en Vlaanderen in meer arbeidskansen en meer en betere (loop)banen.

Het ESF gebruikt ook in de nieuwe programmaperiode 2014-2020 volgende baseline:

ESF investeert in jouw toekomst

2.9.2 Evaluatie communicatieplan 2007-2013

Voor het communicatieplan van het programma 2007 – 2013 bouwden we ieder jaar verder op dezelfde communicatieacties geformuleerd vanuit de concrete communicatiedoelstellingen. Deze doelstellingen werden meegedeeld op het Vlaams Monitoringcomité en kaderen in de algemene doelstellingen van het strategisch plan:

- Visualiseren van ESF-acties voor communicatiedoelstellingen
- ESF-producten en kennis thematisch (h)erkenbaar maken
- Het stakeholdersnetwerk permanent informeren met actuele programma-informatie
- Sensibiliseren en informeren van potentiële promotoren
- Verhogen van de visibiliteit van het ESF

In deze terugblik vindt u per doelstelling een korte beschrijving van de actie met de timing en een – waar mogelijk – kwantitatieve benadering.

Indicatoren voor ESF Vlaanderen

Kanaal	Kwantitatieve indicatoren	Aantal 2007	Aantal 2008	Aantal 2009	Aantal 2010	Aantal 2011	Aantal 2012	Aantal 2013	Aantal 2014
Nieuwsbrief (papier)	Aantal abonnees	2004	2716	2731(*)	2500(**)	2500	2800	afgeschaft	Afgeschaft
E-zine	Aantal abonnees	2900	2032	3991	4782	3474	7000	7700	8005
Projecten	Aantal projectaanvragen	213 projectaanvragen	8 in oude app., 154 in nieuwe app.	577	Cumulatief vanaf 2007: 1.266 aanvragen	1518 (tot april 2012)	/	1279	150
Events	Aantal aanwezigen nieuwjaarsforum	300	210	220	330	320	253	271	219
Website	Aantal pagina's (vergelijking oude met nieuwe website)	37 pagina's	78 pagina's	117 pagina's	130 pagina's	183 pagina's	183 pagina's	2705 pagina's	12.233 pagina's (***)

*** (*) Kleine stijging is te wijten aan het opkuisen van adressenbestand en verwijderen van dubbels. (**) Daling te wijten aan de opkuis van het adressenbestand en verwijderen van dubbels. (***) Grote stijging is te wijten aan de nieuwe website waardoor de structuur anders is opgemaakt. De projectenpagina's worden nu ook meegeteld.

Visualiseren van ESF-acties voor communicatiedoelinden

Bij de communicatie over de concrete projecten is het belangrijk dat deze projecten ook gevisualiseerd worden. Geschikt beeldmateriaal helpt om aantrekkelijke informatie aan te bieden voor diverse doelgroepen (promotoren, journalisten, partners ...)

Actie 1: Databank met beeldmateriaal

Sinds 2009 werd er ook een beelddatabank aangelegd, die jaarlijks verder werd aangevuld. Deze beelden werden dan ook in verschillende publicaties en communicatieacties gebruikt, zoals bijvoorbeeld:

Jaarrapporten: In het jaarrapport 2011 is nieuw fotomateriaal ontwikkeld over een aantal projecten. Dit materiaal kan zeker opnieuw gebruikt worden in andere publicaties of in de Nieuwsbrief.

- E-zines en nieuwsbrieven: De papieren nieuwsbrief had een
-
- n frisse lay-out en daar werd regelmatig gebruik gemaakt van zowel het nieuwe als het oude beeldmateriaal. Voor de vernieuwde E-zine (die de papieren nieuwsbrief vervangen heeft) werd het beeldmateriaal ook opnieuw gebruikt. Daarnaast werden ook zelf nieuwe foto's gemaakt of aangekocht (bijvoorbeeld voor de vernieuwde website).
- Verschillende foto's van projecten hangen op binnen het ESF-Agentschap zelf (gangen, bureaus en vergaderzalen); op die manier kunnen de bezoekers ook het beeldmateriaal bewonderen.
- De ESF-brochure: deze brochure werd geïllustreerd met het beeldmateriaal van ESF-projecten. Daarnaast is er in 2011 ook een brochure ontwikkeld inzake gendermainstreaming. Om fris en vernieuwend beeldmateriaal te kunnen gebruiken over gender werd beslist om nieuw beeldmateriaal te laten maken dat in de komende jaren nog kan gebruikt worden in het kader van gender en gendermainstreaming.
- Kalender: in 2011 werd een kalender gemaakt over active ageing; dit om het Europees jaar van actief ouder worden 2012 in te luiden. Om deze kalender een beetje attractief en origineel te maken werden er nieuwe foto's gemaakt. Dit beeldmateriaal is van het ESF-Agentschap Vlaanderen en werd in 2012 verschillende keren gebruikt (dit om de communicatie inzake active ageing vanuit het ESF-Agentschap Vlaanderen zo éénduidig en duidelijk mogelijk te houden).
- Website: om het beeldmateriaal zoveel mogelijk open te stellen voor een breed publiek, is een fototheek en een videotheek ontwikkeld op de vernieuwde website. Dit geeft aan promotoren, stakeholders maar zeker ook aan de pers de mogelijkheid om ons beeldmateriaal te bekijken en te gebruiken.

Voor onze jaarlijkse campagne 'Europa in je buurt' werd er ook een algemeen logo ontwikkeld samen met de andere Europese structuurfondsen in Vlaanderen.



Dit beeld werd ook verder gebruikt in de volgende edities van de gezamenlijke Dag van Europa.

Actie 2: Dag van Europa: Europa in je buurt

Rond 9 mei hebben we tijdens de programmaperiode 2007 – 2013 allerhande acties georganiseerd die de burger moeten informeren over onze activiteiten.

Welke activiteiten hebben we zoal ondernomen?

2007

In 2007 werd er een tweedaags evenement georganiseerd in mei. Op de eerste dag werd er teruggekeken op 50 jaar ESF en de realisaties van 2000 – 2006. Op de tweede dag werd het officiële startschot gegeven van het nieuwe programma 2007 – 2013.

2008

In 2008 had het ESF ervoor gekozen om iedereen die deelneemt aan een project dat loopt op 9 mei, een gadget (duurzame bladwijzer) te geven.

2009

In 2009 ontving ieder college van burgemeester en schepenen, met op hun grondgebied een ESF-project, in de week van 9 mei de nodige wenskaarten om hiermee ESF-promotoren te bevestigen in hun inspanningen en aan te moedigen om te blijven verdergaan. Deze actie past binnen een grotere EU-campagne. De postkaart vermeldt de link naar de website www.dagvaneuropa.be met daarnaast het logo met de Vlaamse leeuw, het Europese logo en het ESF-logo. Er werden ook drie advertenties in de Metro (4/6/8 mei 2009) en eentje in De Tijd op 9/05/2009 geplaatst.

2010

In 2010 is er geen echte actie geweest naar de finale doelgroep. Samen met EFRO is er op 10 mei 2010 wel een event georganiseerd dat gericht was naar de Vlaamse stakeholders. Er werden een aantal Vlaamse en Europese beleids mensen uitgenodigd om te discussiëren over Europa 2020 en EFRO en ESF in deze gelegenheid. Er is daarvoor ook contact geweest met een aantal universiteiten en hogescholen om jongeren af te vaardigen die dan vragen konden stellen aan de beleids mensen.

2011: Europa trakteert

In 2011 is er naar aanleiding van de ‚Dag van Europa‘ een ludieke actie doorgegaan aan het station van Antwerpen. Hiermee hebben we zowel onze stakeholders als een ruim publiek willen bereiken. Enerzijds hebben we onze stakeholders meegenomen naar een aantal ESF-projecten in Antwerpen. Op die manier hebben onze stakeholders heel concreet een aantal projecten leren kennen. Anderzijds zijn we in de late namiddag van start gegaan met een ludiek moment op het Astridplein van Antwerpen.

Daar hebben een aantal mensen van de finale doelgroep aan meegewerkt en hebben we ons vooral gericht naar een breed publiek. Onder de slogan ‚Europa trakteert‘ hebben we geprobeerd een breed publiek op een aangename en ludieke manier kennis te laten maken met het Europees Sociaal Fonds.

De stakeholders waren zeker tevreden over deze dag, wegens de luchtige maar toch informatieve aanpak van de ‚Dag van Europa‘. Ook het breder publiek hebben we kunnen bereiken op deze dag. Jammer genoeg hebben we geen persaandacht gekregen waardoor het echt brede publiek niets van deze actie heeft vernomen.

2012: Active aging

In 2012 is er naar aanleiding van de “Dag van Europa” een ludieke actie doorgegaan aan het station van Gent. Hiermee hebben we niet alleen onze stakeholders maar vooral een ruim publiek willen bereiken. In de voormiddag werd een actie ondernomen met een oudere en een jonge DJ die een muziek battle met elkaar aangingen (Zaki en Lady G). Daarnaast werden in het station mensen ook warm gemaakt voor vacatures waarvoor ze uiteindelijk nog te jong waren (dit om mensen te laten aanvoelen wat het betekent afgewezen te worden omwille van te oud).

Ook op trein, bus en tram werd aandacht gevraagd voor de actie van de Dag van Europa. In 2012 werd de hele campagne opgehangen aan volgende slogan: “De mooiste jaren brei je zelf aan je loopbaan. Dag van de eeuwige jeugd”. Deze actie is niet onopgemerkt gebleven, noch bij de pers noch bij het publiek dat het station binnen en buiten ging. In de namiddag werd dan een kleine conferentie georganiseerd voor de stakeholders en voor studenten van de Hogeschool Gent. Tijdens dit seminarie was de spreker Aart Bontekoning de blikvanger die het had over generaties binnen bedrijven. Deze namiddag werd sterk gewaardeerd door de stakeholders.

2013: Ontpop je loopbaan

In 2013 is er naar aanleiding van de Dag van Europa een ludieke actie doorgegaan aan het station van Leuven. Hiermee hebben we niet alleen onze stakeholders maar vooral een ruim publiek willen bereiken. Aan het station van Leuven werd een kermisattractie, met name een ‘rappe rups’ geplaatst. Deze stond symbool voor de loopbaan van vandaag, met veel verrassende wendingen (loopbaantransities), veel beweging en snelle overgangen ...

Jan Van Looveren gooide voor ons ook voor één dag zijn loopbaan over een andere boeg en werd foorkramer van de ‘rappe rups’.

In de namiddag werd naar jaarlijkse gewoonte een kleine conferentie georganiseerd voor de stakeholders met als inhoudelijke sprekers Wannes Wilms en Luc Dekeyser (SD Worx). Verder stelden ook een aantal ESF-promotoren hun projecten via een korte pitch voor.

Het brede publiek werd bereikt op deze dag en de actie genoot ook zeker de nodige persaandacht.

Actie 3: ESF in de pers



Het blijft nog steeds niet heel evident voor het ESF om in de pers te verschijnen. De aandacht van de media blijft beperkt en het is ook voor onze ESF-promotoren niet altijd evident om de niet-gespecialiseerde pers te bereiken met de resultaten van hun ESF-projecten. Het meeste succes wordt behaald in de regionale pers. Concreet zijn we zoveel keer in de pers verschenen:

- 2010: 40 x in de pers verschenen
- 2011: 22 x in de pers verschenen
- 2013: 9x in de pers verschenen
- 2014: 52 x in de pers verschenen

Actie 4: Mediaprojecten in samenwerking met ESF/campagnes

M/V/United campagne (2007)



De MV United-campagne bereikte zijn doelgroep door uiteenlopende kanalen te gebruiken. In het kader van het Europees Jaar voor Gelijke Kansen sloegen het Europees Sociaal Fonds - Agentschap Vlaanderen de handen in elkaar met tal van organisaties, waaronder mediapartners uit de televisiewereld (VRT, Vitaya en regionale zenders) en de geschreven pers (Sanoma Magazines). Hiermee werd het belang van gelijke kansen voor mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en thuis op de agenda gezet. Volgende projecten

maakten deel uit van de MV United-campagne:

- 180 (zelfhulpboek, opleidingswijzer en minisoap)
- Emma (dramareeks op VRT)
- De grote oversteek (Docureeks op VRT)
- De kalender
- Dochters van Venus (Docureeks op Vitaya)
- GPS voor het nieuwe huishouden
- Mira (Mediacampagne rond Interculturaliteit in Relatie tot de Arbeidsmarkt)
- Teamtime (magazine)

Mediaproject: Talent van morgen (2009)

Via Kanaal Z werd een programmareeks opgezet rond typische ESF-acties, bekeken vanuit het jaar 2020. Dit specifieke tijdsperspectief beoogde de bruikbaarheid van het product te verlengen. De volledige reeks van 9 afleveringen (telkens ongeveer 6'), samen met een compilatie van 25', werd

beschikbaar gesteld aan het ESF-Agentschap voor verder gebruik (Engelstalig ondertiteld) bij doelgroepbereik tijdens geplande events.

De afleveringenreeks werd in de periode van mei 2009 (rond de Dag van Europa op 9 mei 2009) uitgezonden en herhaald in juli 2009. Naar aanleiding van de Dag van Europa werden enkele afleveringen gepresenteerd aan de ESF-stakeholders. Vanaf juli 2009 is het materiaal vrij voor gebruik door het ESF-Agentschap.

Mediareeks: dochters van Venus (2010)

Op Vitaya is de eerste reeks van “Dochters van Venus” opnieuw uitgezonden waardoor de problematiek van “ondernemende vrouwen” opnieuw voor het voetlicht kwam en tegelijkertijd werd er daardoor ook opnieuw aandacht besteed aan het Europees Sociaal Fonds.

ESF-producten en kennis thematisch (h)erkenbaar maken

In het kader van de thematische werking en de betere verspreiding van de producten en kennis, ontwikkeld in het kader van ESF-projecten, moeten deze (h)erkenbaar worden gemaakt in Vlaanderen. Dit gebeurt best via de media.

Actie 1: ESF-Ambassadeurs



Vanaf 2008 werd er steeds met 3 ambassadeurs gewerkt. Uit de positief gevalideerde producten van het verstreken jaar, werden steeds de beste producten gekozen.

De officiële uitreiking vond steeds plaats tijdens het Nieuwjaarsforum. Daarnaast werden de Ambassadeurs vermeld op de website, in de nieuwsbrief Ook in het tijdschrift van HR Square is er heel wat aandacht besteed aan de verschillende ESF-Ambassadeurs. De producten van de Ambassadeurs en het ESF werden extra in de schijnwerpers gezet met enkele disseminatieactiviteiten. Daarnaast kregen ze ook een eigen katern in de ESF-brochure.

	2010	2011	2012	2013	2014
Ambassadeurs	<p>Stebo uit Genk met het project “Leiden naar Talent & Bezieling”</p> <p>Fitness.be uit Oostakker met het project “Assessment fitnessbegeleider, groepsfitnessbegeleider en personal trainer”</p> <p>Het opleidingscentrum Hout uit Anderlecht met het project “CO-OP Hout”</p>	<p>Jobcentrum West-Vlaanderen Kansen Werkvloer</p> <p>Prevent met Disability Management@work</p> <p>POM Oost-Vlaanderen met Talententrotter</p>	<p>Het stimuleren van een positief leerklimate van Vlerick Business Management School;</p> <p>Het handboek voor het coachen van loopbaanvraagstukken van Vokans;</p> <p>Sociale innovatie op organisatieniveau in Europees perspectief van SERV.</p>	<p>WANDA van Artevelde Hogeschool Gent</p> <p>ONTHAALOUDERS STERKER MAKEN' van de vzw Vormingscentrum voor de begeleiding van het jonge kind (VBJK)</p> <p>EXPEDITIE LOOPBAAN van de voormalige vzw VION,</p>	<p>'Weerwerk' van het Jessa Ziekenhuis</p> <p>'Missing link' van vzw Arktos</p> <p>'Cooperatieve doorstroom' van De Winning</p>

				overgenomen door partnerorganisatie SBS Skillbuilders	
--	--	--	--	-------------------------------------------------------	--

Roadshow ESF-Ambassadeurs

Sinds 2007 werd er samengewerkt met HR-organisaties om de realisaties van de ESF-Ambassadeurs in de kijker te zetten. Maar in 2012 beslisten de drie ESF-Ambassadeurs om gezamenlijk een groot event te organiseren. De Vlerick Business Management School heeft daar de coördinatie voor opgenomen, en met succes. Ongeveer 200 HR-verantwoordelijken, bedrijfsleiders en consultants konden kennis maken met de gebruiksmogelijkheden van de producten en met de samenwerkingsmogelijkheden met ESF in Vlaanderen. We hebben dit concept sinds dan ook zo behouden, met succes.

Actie 2: Persconferentie

In opdracht van ESF Vlaanderen legde trendonderzoek Trendhuis vanaf 2010 de arbeidsmarkt op de onderzoekstafel voor een grondige check-up. Hierbij werden 4000 Belgen en 30 opiniemakers ieder jaar aan de tand gevoeld. De publicaties zijn:

- 'Werken volgens het egelprincipe (2010)
- 'Kraak de code naar meer loyaliteit op de werkvloer' (2011)
- 'Reis mee naar werken in 2030' (2012)
- 'Remedies tegen chronische kwalen op het werk' (2013)

De persconferenties vonden steeds plaats in de maand december en vaak werden de publicaties ook meegegeven tijdens het Nieuwjaarsforum. In 2007 werd de HR troevenkit voorgesteld aan de pers.

Netwerk van stakeholders, partners en promotoren

We informeren onze stakeholders, partners en promotoren permanent met actuele programma informatie. Naast de gebruikelijke middelen die hiervoor worden ingezet zoals de Nieuwsbrief, Twitter en de website, worden diverse acties georganiseerd om dit netwerk voortdurend up-to-date te houden van de ontwikkelingen binnen het ESF zoals nieuwe oproepen, nieuwe producten en evoluties.

Actie 1: Nieuwjaarsforum

Op dit event worden partners, potentiële promotoren, promotoren, stakeholders en beleidsmakers uitgenodigd. Op het Nieuwjaarsforum worden ook de nieuwe **ESF-Ambassadeurs** bekendgemaakt (cf. supra) en wordt aan de aanwezigen de trendstudie bezorgd. Dit evenement gaat jaarlijks door op de laatste vrijdag van de maand januari.

Actie 2: Startmeetings en infosessies voor goedgekeurde projecten

Tijdens infosessies krijgen (potentiële) promotoren uitleg over een bepaalde ESF-oproep. Startmeetings zijn bedoeld voor promotoren die met een recent goedgekeurd ESF-project aan de slag gaan. Hier worden promotoren en projectpartners geïnformeerd over het projectverloop, kwaliteitsvereisten, saldering, administratie, publicitaire verplichtingen en controles. Sinds 2011 worden ook opleidingen georganiseerd over gendermainstreaming.

Deze sessies zijn nuttig voor promotoren en worden door hen nog steeds positief geëvalueerd. Volgende evenementen werden georganiseerd voor de promotoren voor de programmaperiode 2007-2013:

- Startseminarie: 50 jaar ESF + start nieuw OP (2007)
- Nieuwjaarsforum (2007 – 2014)
- Dag van Europa (2007 – 2014)
- Provinciale infosessies nieuw OP en ESF-applicatie (2007)
- Thematische fora (2008 – 2014)
- Infosessies (2008 – 2014)
- Saldoseminaries (2008 – 2014)
- Project Cycle Management opleidingen (2008 - 2011)
- The role of ESF in the fight against poverty and social exclusion (2010)
- Luistermomenten 'ESF stapt af' (2011, 2013)
- Openingspeech study visit ESF network Asylum Seekers (2012)
- Slotevent themawerking Loopbaanbegeleiding (2012)
- Voorstellen social game rond gender (2012)
- Voorstellen age management netwerk in Brussel (2012)
- Loopbaanbeleid in Vlaanderen (2012)
- Congres Flanders Synergy (2012)
- Conference on social innovation (2012)
- ESF-Praktijkenmarkt (2012)
- Terugkomdagen genderopleidingen (2014)
- Genderopleidingen (2007 - 2014)
- Kick-off maatwerkdecreet (2014)
- Boekvoorstelling Bouwstenen voor coöperatief Vlaanderen (2014)
- Seminar on Closure of OP's 2007-2013 (2014)
- Gebruikersgroep TN project innovatie werkt: consultatie literatuurstudie (2014)

Actie 3: Consultatie promotoren

2011

In april en mei 2011 zijn er luistermomenten georganiseerd in de 5 provinciehoofdsteden (Leuven, Hasselt, Antwerpen, Gent en Brugge). In totaal waren er 129 mensen ingeschreven, maar er zijn minder mensen uiteindelijk komen opdagen.

Om deze luistermomenten voor te bereiden werd aan de promotoren gevraagd om op voorhand hun vragen en opmerkingen kenbaar te maken. Uit deze vragen en opmerkingen werden een 10-tal stellingen gedistilleerd. Deze stellingen werden gebruikt om de discussie op gang te trekken. Na de luistermomenten is er een verslag gemaakt dat op de website is verschenen en is er een interview geweest in de Nieuwsbrief met de algemeen directeur met aandacht voor verbeterpunten.

De opkomst op de luistermomenten was een beetje ontgoochelend maar de input van de mensen was wel sterk en to-the-point. Dus inhoudelijk kunnen we de luistermomenten als geslaagd beschouwen.

2013

Op 7 en 8 november 2013 werden de promotoren op originele wijze bevraagd via het project ESF STAPT AF.

In kleine groepjes bestaande uit ESF-medewerkers streken we neer bij een 30-tal promotoren in heel Vlaanderen en gingen we een openhartig gesprek aan. ESF STAPT AF vormde een nieuwe stap in de

traditie van de ESF-luistermomenten en tevredenheidsmetingen. In een open sfeer wisselden we op 7 november van gedachten met een 30-tal promotoren over de rol van ESF, hoe hun ervaring met ESF tot nu toe verliep en nog belangrijker hoe onze dienstverlening best verder evolueert. De promotoren gaven ons heel frisse ideeën en suggesties mee. Op basis van alle feedback werd het ondernemingsplan 2014 vormgegeven en zal de dienstverlening bijgespijkerd worden. Zie ook VP 25 in het ondernemingsplan.

2014

In kader van het nieuw OP is het volgens de Europese verordeningen verplicht om voor de periode 2014-2020 een strategisch communicatieplan uit te werken. Hiervoor hebben we het communicatiebureau RCA aangesproken. In kader van deze opdracht werden 30 promotoren telefonisch bevraagd over:

- hun perceptie van het ESF
- ESF als organisatie
- ESF als communicator

De bevindingen van deze bevraging werd mee opgenomen in de aanbevelingen in het strategisch communicatieplan.

Actie 4: Salderingsseminaries

Op een salderingsseminarie krijgen actieve promotoren de kans om voor de opmaak van hun rapportering nog eens de strikte regels en interpretaties rond inhoudelijke en financiële criteria geduid te krijgen. Er gingen ook individuele coachingsmomenten door om promotoren te begeleiden bij het indienen van de rapporten.

Actie 5: Opleidingen webapplicatie

De ESF-applicatie is een integraal digitaal opvolgsysteem van alle projectvoorstellen, aanvragen en – rapporteringen met de bijhorende monitoring. Om ESF-promotoren in te wijden en verder vertrouwd te maken met deze werkwijze, werden vanaf 2008 bij regelmaat opleidingssessies opgezet. In 2010 heeft men ook een focusgroep van promotoren samengeroepen om de ESF-applicatie te bespreken, maar had dit weinig respons. Daardoor werden de opleidingen ook afgebouwd, maar blijft de helpdesk wel stand-by voor verdere vragen.

Actie 6: Kwaliteitsessies en andere themawerkingsessies

De infosessies over het verloop van de kwaliteitsaudits hebben tot doel de promotoren grondig te informeren over het concept, de inhoud en het verloop van de kwaliteitsaudits die voor hen ingepland staan. Een grondige kennismaking met het ESF-kwaliteitsgroeimodel (vertaalde vorm van het EFQM-referentiekader), het auditinstrument en de gebruiksmogelijkheden van het ESF kwaliteitslabelvormen de kerninhouden van deze infosessies. Uiteindelijk doel is om de promotoren toe te laten zich op een degelijke en efficiënte wijze voor te bereiden op de audit in hun organisatie en samen met de thuisbasis een zelfevaluatie van de eigen organisatie te doen.

In het kader van het project 'kwaliteitsmanagement in de sociale economie' hebben in 2014 enkele events en kwaliteitsessies plaatsgevonden. Daarnaast organiseren projectbeheerders ook

thematische sessies voor promotoren zodat deze promotoren inhoudelijk kunnen discussiëren met andere peers.

Actie 7: Elektronische nieuwsbrief



De elektronische nieuwsbrief werd sinds 2008 ingevoerd n.a.v. concrete communicatienoden verstuurd wordt naar alle begunstigden en relevante intermediairen uit het ESF-programma (inzonderheid promotoren en partners, leden van de onderscheiden sturingsorganen, beleidsinstanties, geïnteresseerde burgers). We hebben dan ook besloten om op deze nieuwsbrief volop in te zetten door telkens een 3-5 tal items in de kijker te plaatsen. We mailden dit telkens naar een 3000 tal mailadressen. Vanaf 2013 werd ervoor gekozen om maandelijks één e-zine uit te sturen.

De elektronische nieuwsbrief ESFocust wordt verstuurd naar n.a.v. concrete communicatienoden naar alle begunstigden en relevante intermediairs uit het ESF-programma (inzonderheid promotoren en partners, leden van de onderscheiden sturingsorganen, beleidsinstanties, geïnteresseerde burgers). Het is mogelijk om via dit medium snel actuele informatie te verspreiden. Dit medium werd vooral gebruikt om oproepen of events bekend te maken.

Na het versturen van iedere ESFocust wordt via google analytics de populariteit van sommige rubrieken bijgehouden en opgevolgd. Er wordt voornamelijk geklikt op het oproepnieuws, maar ook de rubriek 'is ESF trending?' en de helpdeskrubriek worden vaak aangeklikt..

Actie 8: Papieren nieuwsbrief

Tijdens de periode 2007 – 2012 hebben we onze stakeholders ook bereikt door driemaal per jaar een tijdschrift van 12 pagina's (A4-formaat) uit te geven door het ESF Vlaanderen.

Het bevatte de volgende onderwerpen:

- Het Vlaamse en Europese beleid
- Nieuwe oproepen die open staan
- Een project die met woord en beeld in de kijker wordt geplaatst.



Algemene infoverstrekking aan begunstigden, stakeholders en geïnteresseerden, over ESF en het ESF-beheer in Vlaanderen. In totaal was er steeds een oplage van 3000 exemplaren die naar een adressenbestand van 2700 namen verstuurd werden.

In de loop van 2012 werd vanuit het ministerie van de Vlaamse Gemeenschap meegegeven dat nieuwsbrieven op papier niet meer binnen het beleid paste en dat nieuwsbrieven best nog enkel via mail verzonden worden.

Vanaf eind januari 2013 werd er dus nog enkel een E-zine verstuurd. Deze E-zine werd elke maand verstuurd naar alle geïnteresseerden.

Actie 9: Eindevent programma 2007-2013

In het communicatieplan 2014 werd voorzien om in het najaar een afsluitend ESF-event te organiseren waar teruggeblikt wordt op de resultaten van de huidige programmeringsperiode.

Omwille van organisatorische redenen werd het event uitgesteld naar 2015 waardoor we het tevens konden koppelen aan de lancering van het nieuwe ESF-programma 2014-2020 alsook de jaarlijkse nieuwjaarsreceptie. Op 30 januari 2015 vond het event, de ESF-Infopromenade, plaats in The Egg in Brussel (zie verder).

Sensibiliseren en informeren van potentiële promotoren

In het strategisch plan zijn de potentiële promotoren (of projectpartners) bewust opgenomen als aparte doelgroep omdat deze nog onvoldoende worden bereikt. Naar deze doelgroep ontwikkelen we volgende specifieke acties:

Actie 1: Gerichte media-advertenties van potentiële promotoren

Het ESF-Agentschap had van 2008 - 2013 een contract met de PM-Club. Deze organisatie telt 184 leden, werkzaam in het HR-domein. Op communicatievlak zijn er een aantal overeenkomsten gemaakt. Hieronder worden ze opgesomd:

- Het ESF krijgt het PMC-partner logo ter beschikking voor vermelding op de website / communicatie
- Onze banner op de PMC-website (2x/jaar gedurende 2 weken)
- Ons logo en een halve pagina quadri advertentie in het jaarboek PMC dat verstuurd wordt in een oplage van 4000 exemplaren en een jaar lang ter beschikking wordt gesteld van NetHRD leden
- Ons logo op professionele uitnodigingskaarten (2000 ex./verzending)

- Uitgebouwde website www.pmclub.be, waar ons logo op elke pagina de aandacht trekt, mét hyperlink naar onze website. De PMC-website wordt ook intensief gebruikt als vehikel voor de communicatie met de doelgroep en voor de inschrijvingen op de activiteiten.
- 2-wekelijks een vierde pagina advertentieruimte in de jobkrant van de mediapartners van PMC waarin ons logo wordt opgenomen.

Promotoren kregen ook de kans om gratis deel te nemen aan de PM CLUB activiteiten.

Actie 2: Infosessies

Bij elke nieuwe oproep worden infosessies georganiseerd waarbij geïnteresseerde promotoren worden geïnformeerd over de inhoud en de modaliteiten van de nieuwe oproepen.

De timing van deze sessies is steeds afhankelijk van de lancering van nieuwe oproepen.

Actie 3: Website

De website www.esf-agentschap.be staat permanent ter beschikking van de burger met alle relevante informatie over het ESF-programma, het opzet en de uitvoering. De website zorgt voor algemene infoverstreking over ESF in Vlaanderen.

Naast deze website beschikt het ESF-Agentschap over enkele specifiekere websites, namelijk:

- <http://www.esf-agentschap.be/>
- <http://www.mijnloopbaanbegeleiding.be/>
- <http://www.evenwichtmaaktsterk.be/>
- <http://jobat.be/fba/>
- <http://www.mvunited.be/>
- <http://www.mvovlaanderen.be/>
- http://www.esf-agentschap.be/2000-2006/esf-ambassadeurs/pages/esfamb_2006.htm
- www.dagvaneuropa.be en www.dagvaneuropa.eu
- www.oproep-esf.be
- www.oktoberforum.be
- www.esf-producten.be (anysurferlabel in 2009 gehaald)

Dit aantal werd in 2013 fors teruggeschoefd. In 2014 bleven nog steeds deze twee websites bestaan naast de algemene website, met name:

- <http://www.mvunited.be/> (heropgefrist in 2013),
- <https://www.careerandage.eu> (gelanceerd in 2013 nav de ETG Career & Age, geleid door het ESF-Agentschap Vlaanderen met als co-leider the Autonomous Region of Trento). Deze website werd in 2015 volledig ingevuld met de resultaten van dit afgeronde netwerk.

Deze websites werd in 2016 ook volledig geïntegreerd in de website van ESF Vlaanderen.

Verhogen van de visibiliteit van het ESF

Om de naambekendheid en de visibiliteit van het ESF in het werkveld te versterken worden specifieke acties ondernomen.

Actie 1: Ondersteunend materiaal

Er werden diverse items ontwikkeld met het ESF-logo. Vooral het briefpapier werd gebruikt om zo de deelnemers aan projecten en activiteiten meer bewust te maken van de rol van het ESF. Volgende items werden zoals steeds voorzien:

- Briefpapier met ESF-banner
- USB-sticks met ESF-logo
- Documentatiemap
- Kwaliteitslabel
- de ESF-brochure (kaft met vijf deelbrochures nl. een algemeen luik, kwaliteit, levensloop van een project, opleidingen in bedrijven en prioriteiten). In 2013 werd in overleg met de ESF-Ambassadeurs geen insert gemaakt over de ambassadeurs op vraag van de ambassadeurs.

Actie 2: Affiches

Via Verordening (EG) 1828/2006 stelde de Europese Commissie een stringente regelgeving op aangaande voorlichting & publiciteit voor promotoren ('begunstigden' in de Europese terminologie) binnen het ESF-programma 2007-2013. Conform deze vereisten stelde het ESF-Agentschap een regelgeving met publicitaire verplichtingen voor promotoren (begunstigden) op. De bedoeling hiervan was enerzijds om de visibiliteit van het ESF-programma op het terrein te verbeteren en anderzijds het bewustzijn van de rol van Europa te verhogen bij deelnemers, personeelsleden en andere betrokkenen.

De publicitaire regelgeving legde in wezen de volgende verplichtingen op:

- Op elke locatie waar een ESF-project plaatsvond, moest een ESF-affiche aangebracht worden. Deze werden vanaf 2007 door het ESF-Agentschap ter beschikking gesteld en gaven het Vlaamse ESF-logo weer, de ESF-slogan 'ESF investeert in jouw toekomst', alsook het Vlaamse en het Europese embleem. De laatste affiches werden in 2014 verspreid.
- Op alle publicaties en documenten, inclusief aanwezigheidslijsten en certificaten, moesten het Vlaamse ESF-logo, de ESF-slogan 'ESF investeert in jouw toekomst', alsook het Vlaams en het Europees embleem weergegeven worden.



Om de toepassing van de publicitaire regelgeving te faciliteren stelde het ESF-Agentschap een colofon en een webbanner ter beschikking, waarin al de verplichte items opgenomen waren. Promotoren die dit wensten, konden echter de verplichte items afzonderlijk weergeven.

Met behulp van een checklist werd zowel tijdens controles on desk als tijdens controles ter plaatse nagegaan of projecten de publicitaire verplichtingen respecteerden. Hieruit bleek dat de publicitaire regelgeving in de meeste gevallen gerespecteerd werd.

Eindevent programma 2007-2013

Oorspronkelijk zou het eindevent plaatsvinden eind november 2014. Omwille van organisatorische redenen werd het event echter uitgesteld naar 2015 waardoor we het tevens konden koppelen aan de lancering van het nieuwe ESF-programma 2014-2020 als ook de jaarlijkse nieuwjaarsreceptie. Op 30 januari 2015 vond het event, de **ESF-Infopromenade**, plaats in The Egg in Brussel.



We haalden een recordopkomst van 490 deelnemers. We hadden ook het genoegen om zowel Eurocommissaris Marianne Thyssen als Vlaams Minister van Werk Philippe Muyters te ontvangen.

Op het eindevent werden de realisaties van het ESF-programma 2007-2013 op verschillende manieren in de verf gezet:

- via de **presentaties** van Louis Vervloet inclusief infographics over het programma en van Benedict Wauters over alle HIVA-evaluaties tijdens de voormiddag
- via **videofilmjes** over ESF-projecten en andere ESF-realisaties die tijdens enkele van de workshops en ook tijdens de lunch op videoschermen in loop werden vertoond. De video's zijn beschikbaar op het Youtubekanaal van ESF: <https://www.youtube.com/watch?v=eDARVYi9DjU>
- Via de **standjes** van projecten op de **ESF-praktijkmarkt** tijdens de lunch:



Het event betekende ook de start van de twitteraccount @ESFVlaanderen. Op de **twitterwall** van het event kwamen heel wat tweets: <https://storify.com/ESFVlaanderen/esf-in-vlaanderen>.

Door een actieve persberichtencampagne kon het event ook op belangstelling rekenen van de **pers**:

Op televisie:

<http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/videozone/programmas/journaal/2.37397> (volledige 19u journaal)

<http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/videozone/programmas/journaal/2.37397?video=1.2224211> (fragment ESF-infopromenade en eurocommissaris Marianne Thyssen)

<http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/videozone/programmas/journaal/2.37397?video=1.2224216> (fragment Diploma halen en beroep leren in één jaar tijd – ESF-ambassadeur 2015 Leren Werk!)

Op de radio:

<http://deredactie.be/cm/vrtnieuws/videozone/programmas/deochtend/2.37281?video=1.221598>

Online kranten:

<http://www.demorgen.be/nieuws/vlaanderen-en-europa-investeren-1-miljard-euro-in-vlaamse-arbeidsmarkt-a2200794/>

<http://www.hln.be/hln/nl/957/Binnenland/article/detail/2200794/2015/01/30/Vlaanderen-en-Europa-investeren-1-miljard-euro-in-Vlaamse-arbeidsmarkt.dhtml>

Op het event werd de **publicatie ‘Zeven jaren in een week’** uitgedeeld die een overzicht biedt van het BELangrijkSTE van het Europees Sociaal Fonds (ESF) in Vlaanderen 2007-2013.



In de publicatie wordt een regenboog van verhalen in de etalage gezet. Een eerlijke bloemlezing van waar ESF in Vlaanderen het verschil heeft proberen maken. Van een blik achter de schermen in de Gasthuisstraat 31 (rode maandag), over de combinatie onderwijs en werk (gele woensdag), tot de eindejaarslijstjes van enkele autoriteiten op de Vlaamse arbeidsmarkt (violette vrijdag). We vroegen Illustrator GAL om de zeven hoofdstukken van kritische kanttekeningen te voorzien.

Dit boek is het resultaat van een bijzonder samenwerkingsverhaal tussen partners en promotoren die elkaar vinden dankzij Europese en Vlaamse middelen.



In de **goodiebag** van de ESF-Infopromenade vonden de aanwezigen verder ook nog:

- de jaarpublikatie 2014: 'ESF Kwaliteitsgroei-model, Hefboom voor professionalisering',
- de meeste recente trendstudie 2015 'The Show must go on, hoe langer werken werkbaar maken' en
- een USB-stick met daarop enkele ESF-kwaliteitstools.
- de affiches met de winnende slogans van de gendersensibilisatiecampagne



2.10 Rekeningen ESF-Agentschap

Hieronder volgt een overzicht van de uitgaven van de vzw ESF-Agentschap in 2016.

Rubriek	Type kost	Bedrag
Lonen	Loonkosten	291.407,31
TOTAAL		291.407,31
Algemene werking	Gebouw	118.339,23
	Diverse onkosten	82.927,37
	Audit bedrijfsrevisor	14.379,01
Communicatie		15.162,51
ICT		6.252,34
Audit		93.321,25
TOTAAL		330.381,71
TOTALE KOSTEN		621.789,02

3 Europees Integratiefonds (EIF)

3.1 Situering

3.1.1 EIF Programmaperiode 2007-2013

Het thema integratie staat al een tijdje hoog op de agenda van de Europese Unie (EU). Voor Europa is de integratie van niet-EU-burgers cruciaal om de economische en sociale samenhang te bevorderen. Onderdanen van derde landen moeten een eerlijke behandeling krijgen en EU-lidstaten moeten hen dezelfde rechten en plichten geven als de eigen EU-burgers. Tegelijkertijd vindt de EU dat non-discriminatie in het economische, sociale en culturele leven gestimuleerd moet worden en dat er maatregelen nodig zijn tegen racisme en vreemdelingenhaat.

Met de oprichting van het Europees Integratiefonds (EIF), maakte de EU vanaf 2007 een budget vrij om het integratiebeleid in de lidstaten te versterken. Nieuwkomers van buiten de EU vormen de primaire doelgroep van het EIF.

België kon als lid van de EU beroep doen op middelen uit het EIF. Het Vlaamse luik viel onder de bevoegdheid van de Vlaamse minister van Inburgering.

Het budget voor Vlaanderen bedroeg in 2007 ongeveer 500.000 euro en liep op tot ongeveer 1,1 miljoen euro in 2013. De lidstaten dienden 50% cofinanciering te voorzien. De Vlaamse minister van Inburgering engageerde zich om middelen te voorzien voor de cofinanciering.

In de Beschikking van de Raad van 25 juni 2007 zijn de krijtlijnen van het Europees Integratiefonds vastgelegd. België stelde een Meerjarenprogramma 2007-2013, waarin de doelstellingen en activiteiten voor de eerste programmaperiode zijn bepaald.

In het Vlaamse luik van het Belgische Meerjarenprogramma stonden drie doelstellingen voorop. Ten eerste opleidingen toegankelijker maken voor nieuwkomers. Ten tweede acties opzetten om de ontvangende samenleving actief te betrekken bij het integratieproces. En ten derde indicatoren en methodieken ontwikkelen waarmee men de vooruitgang kan meten en het integratiebeleid en -instrumenten kan evalueren.

Iedere lidstaat moest in een Jaarprogramma concretiseren welke acties ze in deze periode zou opzetten om de doelstellingen uit het Meerjarenprogramma te realiseren.

3.1.2 AMIF Programmaperiode 2014-2020

De nieuwe programmaperiode 2014-2020 bracht een aantal belangrijke wijzigingen mee. Het EIF hield op te bestaan en werd samen met het Europees Vluchtelingenfonds en het Europees Terugkeerfonds geïntegreerd in het Europees Fonds voor Asiel-, Migratie en Integratie (AMIF).

Bij het beheer van het nieuwe fonds zijn verschillende instanties betrokken. De Vlaamse minister voor Inburgering blijft bevoegd voor het Vlaamse integratieluik van het AMIF. Het ESF-Agentschap werd aanvankelijk aangeduid als gedelegeerde beheersautoriteit. In 2016 is het ESF-Agentschap ingekanteld in het Departement Werk en Sociale Economie (DWSE) en is het beheer van AMIF overgedragen aan DWSE.

Aangezien de activiteiten van de afdeling ESF i.v.m. de uitvoering van het AMIF-programma niet tot de scope van de vzw ESF-Agentschap behoren, vallen deze buiten dit jaarverslag.

3.1.3 ESF-Agentschap

De Programmatorische Overheidsdienst Maatschappelijke Integratie werd aangeduid als verantwoordelijke autoriteit voor het Belgische EIF-programma. Via een protocolakkoord is de verdeling van de Belgische EIF-middelen tussen de federale overheid en de gefedereerde autoriteiten geregeld.

Het ESF-Agentschap Vlaanderen vzw werd aangeduid als beheersautoriteit voor het Vlaamse luik van het Belgische EIF-programma. Het ESF-Agentschap had een jarenlange ervaring met het programmabeheer van het ESF en kon deze expertise aanwenden om voor het EIF de Meerjaren- en Jaarprogramma's op te stellen en projectoproepen te organiseren. Het ESF-Agentschap werkte hiervoor nauw samen met het Team Inburgering van het Agentschap Binnenlands Bestuur.

Voor de AMIF Programmaperiode 2014-2020 is FOD Binnenlandse Zaken aangesteld als verantwoordelijke autoriteit. In 2014 werd gewerkt aan een delegatiebesluit waarin het beheer van het integratieluik gedelegeerd werd aan Agence FSE en ESF-Agentschap. Als gedelegeerde autoriteit stond het ESF-Agentschap in voor het volledige beheer van het Vlaamse integratieluik van het AMIF (programma-, oproep- en projectbeheer). In 2016 is het ESF-Agentschap ingekanteld in het Departement Werk en Sociale Economie (DWSE) en is het beheer van AMIF overgedragen aan DWSE.

3.1.4 Monitoringcomité EIF

Voor de voorbereiding en opvolging van het Vlaamse luik van het EIF-programma, werd een Monitoringcomité opgericht. Het comité was samengesteld uit vertegenwoordigers van het ESF-Agentschap, het kabinet van de minister bevoegd voor Integratie, het Agentschap Binnenlands Bestuur, het kabinet bevoegd voor Onderwijs, het Departement Onderwijs, het Minderhedenforum en het Kruispunt Migratie-Integratie.

Voor de nieuwe programmaperiode AMIF werd het Monitoringcomité EIF omgevormd tot het Monitoringcomité AMIF met een nieuwe samenstelling. Vanaf de inkanteling van het ESF-Agentschap in het Departement Werk en Sociale Zaken (DWSE) is het secretariaat van het Monitoringcomité AMIF een taak van DWSE.

3.2 Oproepen

Het ESF-Agentschap staat in voor de voorbereiding en lancering van projectoproepen, het selectieproces en de opvolging en controle van de projecten.

In 2015 al liepen de laatste projecten uit het EIF-programma 2007-2013 af. In 2016 werd het Jaarprogramma 2013 door ESF-Agentschap finaal afgesloten. De closure werd succesvol ingediend bij de Europese Commissie.

De verdere implementatie van het AMIF-programma gebeurde door DWSE.

Lijst van gebruikte afkortingen

AA	Auditautoriteit
AMIF	Europees Fonds voor Asiel, Migratie en Integratie
BA	Beheersautoriteit
CoP	Communities of Practice
CvT	Comité van Toezicht
DWSE	Departement Werk en Sociale Economie
EC	Europese Commissie
EIF	Europees Integratiefonds
ESF	Europees Sociaal Fonds
ETG	European Thematic Group
EVC	Erkenning van verworven competenties
MA	Managementautoriteit
MC	Managementcomité
OP	Operationeel programma
SE	Sociale economie
TC	Thematische Commissie
VCF	Vlaams cofinancieringsfonds
VMC	Vlaams Monitoringcomité
WSE	Werk en Sociale Economie

Colofon

Samenstelling
Vlaamse overheid
ESF-Agentschap Vlaanderen vzw
Koning Albert II-laan 35 bus 20
1030 Brussel
onthaalesf@wse.vlaanderen.be
www.esf-vlaanderen.be

Verantwoordelijke uitgever
Louis Vervloet
Algemeen directeur

Uitgave
Juli 2017

INVESTEERT IN
JOUW TOEKOMST
ESF