



# Europees Profiel

## ROI training consultant

© 2009 AVALNET Project

<http://avalnet.fdti.pt>

[www.kchandel.nl](http://www.kchandel.nl)



© 2009 AVALNET Project

### 1<sup>st</sup> Nederlandstalige versie

Engelstalige versie (European Skills profile for ROI Training Consultant)  
beschikbaar op website project en [www.kchandel.nl](http://www.kchandel.nl)

KCH International  
Horapark 2 / Postbus 7001  
6717 LZ Ede / 6710 CB Ede  
T: + 31 (0)318 698 498  
F: + 31 (0)318 638 572  
E: [info@kchandel.nl](mailto:info@kchandel.nl)  
[www.kchandel.nl](http://www.kchandel.nl)

### Website project:

<http://avalnet.fdti.pt>

[www.kchandel.nl](http://www.kchandel.nl)

Copyright © 2009 AVALNET Project:

CECOA (PT), ZNANIE ASSOCIATION (BG), TEMPO TRAINING AND CONSULTING (CZ), STRANDGAARD CONSULTING (DK), TULOSSILTA OY (FL), IDEC SA (GR), PROFITWISE (NL), KENNISCENTRUM HANDEL (NL), CENFIM (PT), FDTI (PT), UCP (PT). Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze publicatie mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, elektronische opslag in een geautomatiseerd systeem, of op welke andere wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming vooraf van CECOA (project promotor) en/of Kenniscentrum Handel/

## ***Titel***

Europees Profiel ROI training consultant

## ***Project management***

CECOA

Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins

Rua da Sociedade Farmacêutica, 3

1169 – 074 Lisbon-Portugal

[www.cecoa.pt](http://www.cecoa.pt)

## ***Auteurs:***

António Gouveia, FDTI, Portugal

Carla Ganito, UCP, Portugal

Diederick Stoel, ProfitWise, Nederland

Elias Kyrgiopoulos, IDEC, Griekenland

Luciano Santos, CENFIM, Portugal

Martin Koval, Tempo Training and Consulting, Tsjechië

Päivi Siltanen, Tulossilta Oy, Finland

Radosveta Drakeva, ZNANIE Association, Bulgarije

Rob van Wezel, Kenniscentrum Handel, Nederland

Trond Bjørge, Strandgaard Consulting, Denemarken

Vanda Vieira, CECO A, Portugal

## **Engelstalige publicatie**

Lisbon, Portugal

Maart, 2009

## **Nederlandstalige publicatie**

Ede, Nederland

Mei, 2009

# Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	5
2. Doelstelling en doelgroepen .....	5
3. Methode .....	5
4. Instrument .....	6
5. Testen en valideren van het profiel.....	7
6. Europees profiel ROI training consultant.....	8
7. Bronnen .....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

# 1. Inleiding

Het AVALNET Project is een Europees Leonardo da Vinci project, dat ontwikkeld is met ondersteuning van de Europese Commissie.

Het AVALNET Project levert waardevolle praktische informatie op, beschrijft actuele goede voorbeelden van implementatie in het bedrijfsleven, deelt nieuwe theorieën en hun toepassing, rapporteert over voorkomende trends en stelt de implicaties op het gebied van training en evaluatie aan de orde.

Belangrijke doelstellingen van dit netwerk zijn het ontwerpen, beschikbaar stellen en verspreiden van innovatie producten op het terrein van waardering, evaluatie en rendement van investering in trainingen, met een blik op het verbeteren van de kwaliteit van beroepsopleidingen en systemen in Europa.

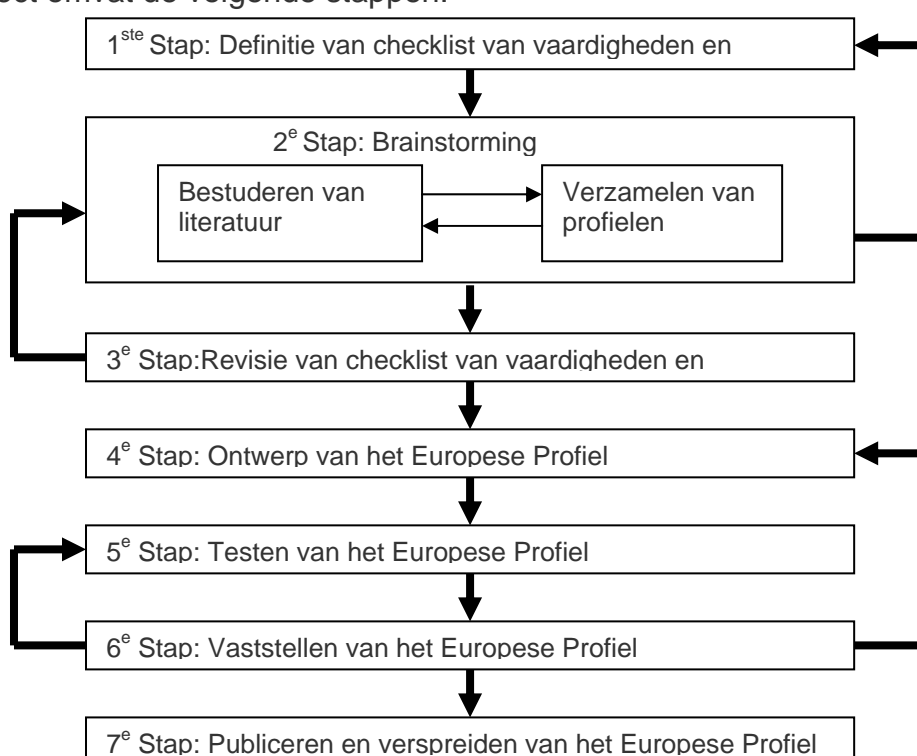
# 2. Doelstelling en doelgroepen

Een van de belangrijke producten van dit project is de ontwikkeling van een Europees Profiel van een ROI training consultant op het gebied van training evaluatie en rendement op (training) investering (ROI). Doelgroep voor dit profiel zijn training consultants en trainers, experts op het gebied van beroepsopleidingen en trainingen, HR-managers en managers in het bedrijfsleven.

# 3. Methode

Het Europees Profiel ROI training consultant omvat een set van kennis, vaardigheden en competenties die een ROI training consultant moet beheersen om te kunnen functioneren als MKB-adviseur.

Het project omvat de volgende stappen:



Znanie (Bulgarije), Strandgaard Consulting (Denemarken), ProfitWise (Nederland) en CECOA (Portugal) zijn de verantwoordelijke partners voor de totstandkoming van dit product. ProfitWise heeft het concept van het ROI training consultant profiel geleverd en het verdere ontwikkelproces geleid. Het uiteindelijke profiel is door elke partner intern gevalideerd (zie ook punt 5).

## 4. Instrument

Het partnerschap heeft een instrument ontwikkeld om informatie te verzamelen over de belangrijkste vaardigheden en competenties van een ROI training consultant, en om het eindproduct te valideren. Dit instrument was een vragenlijst om met name experts te bevragen, gericht op vier themagebieden:

1. *“Professionele Grondslagen”*. Doel is om de visie van de geïnterviewde op algemene professionele competenties en waarden te achterhalen:
  1. Effectief communiceren, zowel schriftelijk, mondeling als visueel;
  2. Professionele geloofwaardigheid creëren en bewaren;
  3. Effectieve interpersoonlijke vaardigheden demonstreren;
  4. Ethische en wettelijke normen in acht nemen;
  5. Tonen zich bewust te zijn van de politiek van evaluatie .
2. *“Plannen en Ontwerpen van Evaluatie”*. Doel is om de visie van de geïnterviewde te achterhalen op planning en ontwerp van evaluatieprocessen:
  1. Ontwikkelen van een effectief evaluatieplan;
  2. Ontwikkelen van een managementplan voor het evaluatieproces;
  3. Ontwerpen van strategieën voor dataverzameling om de evaluatievragen en het evaluatieontwerp te ondersteunen;
  4. Testen van instrumenten en procedures voor dataverzameling;
3. *“Implementeren van het Evaluatieplan”*. Doel is om de visie van de geïnterviewde te achterhalen op de volgende punten:
  1. Data verzamelen;
  2. Data analyseren en interpreteren;
  3. Resultaten en aanbevelingen verspreiden en opvolgen;
4. *“Coördineren van het Evaluatieproces”*. Doel is om de visie van de geïnterviewde te achterhalen wat betreft:
  1. Volgen van het managementplan;
  2. Effectief samenwerken met personeel en belanghebbenden.

## 5. Testen en valideren van het profiel

De testfase werd gepland om het profiel te laten valideren door een groep experts in Europa. Deze experts werden uitgenodigd om samen te werken in het validatieproces, op basis van hun expertise en ervaring in het adviseren van groot-, midden- en kleinbedrijf op het gebied van HR, training en personeelsontwikkeling.

De volgende experts hebben bijgedragen aan de validatie van het profiel:

**CECOA, Portugal:** Argentina Marques en Fernando Baptista

**Tempo, Tsjechië:** Petra Beránková en Patrik Blacha

**Strandgaard Consulting, Denemarken:** Jonas Widtfelter

**Kenniscentrum Handel, Nederland:** Jeannette Jansen en Maaïke de Caluwé

**CENFIM, Portugal:** Miguel Capela en Vítor Dias

De testfase, waaronder het validatieproces en de verwerking van bijdragen in het profiel, hebben plaatsgevonden. Gedurende deze fase onderhield CECO A als project promotor voortdurend contact met de overige partners om deze te informeren over het validatieproces en de expertgroep te ondersteunen met nuttige tips, et cetera.

## 6. Europees profiel ROI training consultant

### ■ Kerntaken en activiteiten



#### 1. Professionele grondslagen

- 1.1. Effectief communiceren, zowel schriftelijk, mondeling als visueel
  - a. Gebruik verbale en nonverbale (taal)uitingen passend bij publiek, context en cultuur.
  - b. Gebruik interactieve luistervaardigheden.
  - c. Kies passende methodes en technieken om communicatie te versterken (schema's, diaprojectie, e.d.).
  - d. Vereenvoudig complexe informatie en vat deze samen.
  - e. Faciliteer bijeenkomsten op effectieve wijze.
  - f. Gebruik effectieve presentatievaardigheden.
  - g. Schrijf duidelijk en kernachtig.
- 1.2. Professionele geloofwaardigheid creëren en bewaren
  - a. Fungeer als voorbeeld voor anderen als het gaat om professioneel gedrag.
  - b. Toon relevante organisatiekundige, bedrijfskundige en industriële kennis.
  - c. Blijf op de hoogte van nieuwe denkwijzen en benaderingen op het gebied van training, evaluatie en aanverwante onderwerpen.
  - d. Onderhoud je professionele vaardigheden.

- e. Blijf op de hoogte van (nieuwe) relevante technologische ontwikkelingen.
- f. Neem deel aan professionele activiteiten met betrekking tot evaluatie (conferentiebezoek, symposia, fora, e.d.).
- g. Deel kennis en ervaring om bij anderen evaluatievaardigheden te ontwikkelen.
- h. Documenteer je werk als basis voor toekomstige verrichtingen, professionele presentaties of publicaties.
- i. Creëer en onderhoud professionele netwerken.

### 1.3. Effectieve interpersoonlijke vaardigheden demonstreren

- a. Wees sensitief met betrekking tot culturele normen en praktijken in de organisatie.
- b. Creëer en onderhoud effectieve werkrelaties.
- c. Gebruik adviesvaardigheden om zaken te verhelderen.
- d. Gebruik onderhandelingsvaardigheden.
- e. Gebruik conflicthanteringsvaardigheden.
- f. Volg en speel in op groeps- en teamdynamiek.

### 1.4. Ethische en wettelijke normen in acht nemen

- a. Voldoe aan de ethische gedragscodes van het beroep en van de organisatie.
- b. Voldoe aan van toepassing zijnde wet- en regelgeving.
- c. Respecteer de behoefte aan vertrouwen, privacy en anonimiteit.
- d. Benoem tegenstrijdige belangen of voorkom deze.
- e. Respecteer intellectueel eigendom, inclusief eigendomsrechten.

### 1.5. Tonen zich bewust te zijn van de politiek van evaluatie

- a. Identificeer de mogelijke implicaties van elke evaluatie.
- b. Verhelder waarden van direct- en indirect-belanghebbenden.
- c. Schenk aandacht aan politieke kwesties zodra deze zich voordoen.

## **2. Plannen en ontwerpen van evaluatie**

### 2.1. Ontwikkelen van een effectief evaluatieplan

- a. Beschrijf het te evalueren programma, proces of product.
- b. Identificeer de belanghebbenden.
- c. Identificeer de focus van de evaluatie en de hoofdvragen die beantwoord moeten worden.
- d. Gebruik 'best practices' of relevante literatuur als handleiding voor het evaluatieplan.

- e. Beschrijf de evaluatiestrategie en verwachte resultaten.
- f. Identificeer modellen, methodes of schema's om de evaluatie te ondersteunen.
- g. Werk samen met belanghebbenden om draagvlak te creëren voor de geselecteerde benadering en het evaluatieontwerp.

## 2.2. Ontwikkelen van een managementplan voor het evaluatieproces

- a. Ontwikkel het evaluatieprogramma (planning), verantwoordelijkheden en rapportages.
- b. Bepaal het budget.
- c. Identificeer interne en externe personeelsbehoefte.
- d. Stel de trainingsbehoefte van personeel vast.
- e. Bepaal de benodigde technologie.
- f. Verdeel personeel en middelen om het plan te kunnen uitvoeren.
- g. Ontwikkel een communicatie- en rapportageplan.
- h. Verkrijg de benodigde toestemming inzake vertrouwelijkheden.
- i. Bereid een voorstel voor en onderhandel hierover.

## 2.3. Ontwerpen van strategieën voor dataverzameling om de evaluatievragen en het evaluatieontwerp te ondersteunen

- a. Identificeer mogelijke gegevensbronnen.
- b. Maak gebruik van verschillende instrumenten en procedures.
- c. Evalueer de gebruiksgeschiktheid van bestaande instrumenten.
- d. Ontwerp betrouwbare en valide instrumenten.
- e. Ontwikkel een plan voor dataverzameling, inclusief protocollen en procedures.
- f. Ontwerp passende steekproef-procedures.
- g. Draagt zorg voor de betrouwbaarheid en validiteit van gegevens.
- h. Ontwikkel een plan voor data-analyse en –interpretatie.
- i. Plan het bewaren, de beveiliging en het verwijderen van gegevens.

## 2.4. Testen van instrumenten en procedures voor dataverzameling

- a. Ontwerp de pilot-test.
- b. Identificeer een passende steekproef.
- c. Voer veranderingen door op basis van feedback en resultaten.

## **3. Implementeren van het evaluatieplan**

### 3.1. Data verzamelen

- a. Implementeer het plan voor dataverzameling, de tijdplanning en het budget.
- b. Documenteer evaluatie-activiteiten.

- c. Houd effectieve individuele interviews of groepsinterviews.
- d. Voer effectieve observaties uit.
- e. Leg relevante bestaande gegevens vast en vat deze samen.
- f. Speel in op veranderingen binnen het bereik of de focus van de evaluatie.
- g. Minimaliseer de kans op verstoringen tijdens de dataverzameling.

### 3.2. Data analyseren en interpreteren

- a. Bepaal de betrouwbaarheid en validiteit van de gegevens.
- b. Maak gebruik van passende kwantitatieve en kwalitatieve analyseprocedures.
- c. Bekijk en interpreteer gegevens onbevooroordeeld.
- d. Beoordeel de resultaten en trek conclusies.
- e. Doe aanbevelingen, op basis van de conclusies en resultaten.

### 3.3. Resultaten en aanbevelingen verspreiden en opvolgen

- a. Gebruik verscheidene methoden voor communicatie en rapportage.
- b. Overleg en interpreteer de evaluatieresultaten samen met de belanghebbenden.
- c. Presenteer de resultaten op een wijze die past bij de behoefte van het specifieke publiek.
- d. Faciliteer en/of coördineer veranderingen resulterend uit de aanbevelingen.

## 4. **Coördineren van het evaluatieproces**

### 4.1. Volgen van het managementplan

- a. Pas het plan aan aan veranderende omstandigheden, indien nodig.
- b. Beoordeel het budget en pas het aan, indien nodig.
- c. Monitor het evaluatieproces volgens de planning.
- d. Identificeer problemen die zich voordoen tijdens de evaluatie en los deze op.
- e. Stimuleer reflectie en dialoog omtrent het evaluatieproces en de resultaten.

### 4.2. Effectief samenwerken met personeel en belanghebbenden

- a. Leid teamleden, consultants en technische experts.
- b. Houd belanghebbenden op de hoogte van de voortgang.
- c. Houd het evaluatieteam betrokken bij en op de hoogte van de voortgang.

- d. Overleg met evaluatieteam en belanghebbenden om te leren van ervaringen.
- e. Meet tevredenheid van belanghebbenden met de evaluatie.

## ■ ROI training consultant

ROI is een waardevol concept. Het nodigt ons uit om naar training en opleiding te kijken als een investering. ROI stimuleert ons te denken in termen van rendement, risico en liquiditeit. Het inspireert ons om onze doelstellingen waarin we investeren te conceptualiseren. Het dwingt ons om onze koers te duiden. Maar we moeten bekend zijn met deze nieuwe concepten en ze willen toepassen.



Denken in termen van rendement, risico en liquiditeit, roept vragen op die moeilijk te beantwoorden zijn. Het beantwoorden van zulke vragen kan zelfs genant zijn. De confrontatie met eigen verborgen gebreken kan pijnlijk zijn. Het kan ertoe leiden dat je trainingsaanbod in stukjes en beetjes uiteengerafeld wordt, en er slechts brandhout overblijft.

Als HRD-professionals moeten we de leiding nemen en onszelf deze lastige vragen stellen. En verwacht dan niet dat je klanten deze vragen zullen beantwoorden. Meestal hebben ze zelf hierover ook geen idee. Wat bedoel je met een term als “rendement”? Wat zijn de investeringrisico's die verbonden zijn aan deze training? Waar en wanneer lopen we de kans op mislukking? Hoe managen we deze risico's? Wat

is de invloed van deze investering op onze liquiditeit op langere termijn? Wanneer kunnen we de eerste resultaten verwachten? Wanneer levert het programma rendement op? De meeste klanten zullen op deze vragen reageren als muggen die hun zomerse dag verstoren.

Allemaal nieuwe, relevante en lastige vragen die in het kielzog van het concept van ROI boven water komen. Als we ROI toelaten binnen onze HR-omgeving, bereid je dan voor. ROI introduceert nieuwe vrienden. Compagnons zoals risico, liquiditeit, rendement, waarde. Inzichten die, als de relatie zich ontwikkelt, onze manier van denken zal beïnvloeden, onze aanpak en uiteindelijk ons vak. Dus let op. Als je besluit om je ROI uit te nodigen op je feestje, zorg er dan voor dat je wat extra eten en drinken in huis hebt. ROI & Co hebben hun invloed en voor je 't weet, zul je feesten als nimmer tevoren.

## Competenties van een ROI training consultant

<b>Intellectuele competenties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermogen tot leren van nieuwe situaties</li> <li>■ Vermogen tot observeren, analyseren en selecteren van informatie</li> <li>■ Vermogen tot syntheses maken en generaliseren</li> <li>■ Vermogen tot inductief en deductief argumenteren</li> <li>■ Vermogen om kennis in diverse contexten te gebruiken (transfer)</li> <li>■ Creativiteit</li> </ul>
<b>Interpersoonlijke competenties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tonen van respect aan anderen en voor verschillende benaderingen, tolerantie</li> <li>■ Vermogen om conflicten op te lossen</li> <li>■ Vermogen om met diverse groepen en persoonlijkheden (karakters) om te gaan</li> <li>■ Vermogen om anderen te motiveren</li> </ul>
<b>Communicatieve competenties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermogen tot luisteren</li> <li>■ Vermogen om op assertieve wijze verschillende visies te presenteren</li> <li>■ Vermogen tot overtuigen en onderhandelen</li> </ul>
<b>Intellectuele en emotionele volwassenheid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Emotionele stabiliteit in zijn/haar gedrag, handelingen, autonomie en ondernemingszin tonen</li> <li>■ Flexibiliteit en het vermogen om met frustraties en voortdurende druk om te gaan</li> <li>■ Verantwoordelijkheid, zelfbeheersing en het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe situaties en knelpunten op te lossen</li> <li>■ Vermogen om zich bewust te zijn van zijn/haar beperkingen en voortdurend zijn/haar vaardigheden te verbeteren</li> </ul>
<b>Algemeen-technische competenties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermogen om organisaties te beoordelen</li> <li>■ Vermogen om zich bewust te zijn van klimaat en cultuur binnen de organisatie</li> <li>■ Vermogen om zowel leiders als medewerkers erbij te betrekken</li> <li>■ Vermogen om relevante gegevens te verzamelen</li> <li>■ Vermogen om zich te richten op de essentie</li> <li>■ Vermogen om doelen en deadlines te stellen en te behalen</li> <li>■ Vermogen om verschillende methodes en instrumenten toe te passen</li> <li>■ Vermogen om ICT-toepassingen te gebruiken</li> </ul>
<b>Vaktechnische competenties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermogen om opleidingsbehoeften te meten en meetinstrumenten daarvoor te ontwikkelen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermogen om algemene en specifieke doelstellingen te definiëren</li> </ul>
<b>Zakelijke competenties</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vermogen om informatie te verkrijgen uit gedrukte en op andere wijze opgeslagen bronnen en om kennis- en informatiespecialisten, naslagwerken, kennisdiensten en andere zakelijke ondersteuning te gebruiken</li> <li>■ Vermogen om trends en mogelijke toekomstscenario's en implicaties daarvan voor de organisatie te schetsen</li> <li>■ Vermogen om marketingtaken te transfereren en de invloed daarvan te kunnen inschatten op de ontwikkeling en implementatie van leren in de organisatie</li> </ul>

Om bovengenoemde competenties en vaardigheden in te kunnen zetten, heeft de ROI training consultant kennis nodig die zowel gerelateerd is aan zijn/haar pedagogisch/didactische en trainings- en opleidingskundige ervaring als aan zijn/haar adviseurservaring, namelijk kennis van/over:

- overeenkomsten, contracten, wet- en regelgeving;
- administratieve plichten en routines;
- principes en instrumenten voor projectmanagement;
- principes en instrumenten en technieken voor de evaluatie van training en opleiding;
- kwaliteitsborging processen;
- organisatiecultuur;
- prestatiecultuur of resultaatgerichtheid van de cultuur;
- principes en technieken van coaching, tutoring en mentoring;
- budgetteringsprincipes and financiële middelen;
- principes van netwerken;
- samenwerking en rolverdeling binnen een partnerschap;
- vreemde talen and internationaal management;
- tendenzen in de markt voor trainingen en opleidingen;
- commerciële en klantgerichtheidsprincipes;
- systeemanalyse, procesanalyse en besliskunde.

Het AVALNET-partnerschap is zich ervan bewust dat een dergelijke uitgebreide lijst van kennis, vaardigheden en competenties te ambitieus zou kunnen zijn voor één professional, één persoon – zeker voor een junior consultant. Toch geloven we dat deze set van kennis, vaardigheden en competenties nodig zijn om volwaardig als een ROI training consultant te kunnen functioneren.

Het partnerschap is zich er tevens van bewust dat een dergelijk ambitieus profiel niet te verwerven is via slechts één enkele training. Daarom is binnen dit project een zogenoemd 'verbeter-programma' – een resultaatgerichte training – opgesteld, waarbij vereisten voor deelname zijn geformuleerd, om succes te verzekeren. Deelnemers aan deze training moeten ervaring hebben in training en consultancy en voldoen aan een minimale set van kennis, vaardigheden en competenties in trainingsdidactiek en organisatieontwikkeling.

## 7. Bronnen

### **Trainingsprogramma**

“Results oriented training program” [Resultaatgericht trainingsprogramma] beschikbaar op de projectwebsite <http://avalnet.fdti.pt>

### **Case Studies**

Diverse “Case studies/Business cases” op het gebied van trainingsevaluatie, meten en beoordelen zijn beschikbaar op de projectwebsite <http://avalnet.fdti.pt>

### **Digitale bronverzamelingen**

“Best practices, case studies and business cases on evaluation and ROI in Europe” [Best practices, case studies en business cases over evaluatie en ROI in Europa] beschikbaar op de projectwebsite <http://avalnet.fdti.pt>

“Repository of new members of the network” [Bronverzameling van nieuwe netwerkliden] beschikbaar op de projectwebsite <http://avalnet.fdti.pt>

### **Rapporten**

“Report about European training, evaluation and profitability benchmarking” [Rapport over Europese training, evaluatie en rendementsmeting] beschikbaar op de projectwebsite <http://avalnet.fdti.pt>

### **Overige publicaties**

“Project newsletters” [Projectnieuwsbrieven] beschikbaar op de projectwebsite <http://avalnet.fdti.pt>

“Online forum” beschikbaar via de link <http://storage.tempoc.cz/avalnet>

“Project blog” beschikbaar via de link <http://www.znanie-bg.org/avalnet>

“Kit for new potential partners” [Bouwpakket voor nieuwe mogelijke partners] beschikbaar via de projectwebsite <http://avalnet.fdti.pt>



## **CECOA – CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL PARA O COMÉRCIO E AFINS – Promoter**

Rua da Sociedade, Farmacêutica 3, 1169-074, Lisbon, Portugal  
tel.: + 351 21 311 24 00, fax: + 351 21 311 24 24, e-mail: inova@cecoa.pt



## **ZNANIE ASSOCIATION – SOFIA**

Vladayska str. 83, Sofia 1606, Bulgaria  
tel.: + 359 2 869 1033, fax: + 359 2 952 2596, e-mail: rdr@znanie-bg.org and projects@znanie-dbg.org



## **TEMPO TRAINING AND CONSULTING**

Nad Porubkou 838, 721 00, Ostrava, Check Republic  
tel.: + 420 596 740 293, e-mail: koval@tempo.cz



## **STRANDGAARD CONSULTING**

Havnegade 41, 1058, Copenhagen, Denmark  
tel.: + 45 70 202051, fax: + 45 70 202052, e-mail: trond@utdanningspartner.no



## **TULOSSILTA OY**

Aaltosenkatu 27 - 29, 33500, Tampere, Finland  
tel.: + 35832227250, fax: + 35832227251, e-mail: paivi.siltanen@tulossilta.fi



## **IDEC SA**

Iroon Polytechniou Ave 96, 18536 Piraeus, Greece  
tel.: + 30 210 4286227, fax: + 30 210 4286228, e-mail: info@idec.gr



## **PROFITWISE**

Overtoom 237, 1054 HV Amsterdam, The Netherlands  
tel.: + 31 20 412 1392, fax: + 31 20 412 1406, e-mail: info@profitwise.info



## **KENNISCENTRUM HANDEL**

Horapark 2 6717 LZ Ede, Postbus 7001 6710 CB Ede, The Netherlands  
tel.: + 31 (0) 318 – 698498, fax: + 31 (0) 318 – 638572, e-mail: info@kchandel.nl



## **CENFIM - CENTRO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL DA INDÚSTRIA METALÚRGICA E METALOMECÂNICA**

Rua do Açúcar 88, 1950 - 010, Lisbon, Portugal  
tel.: + 351 21 861 01 50, fax: + 351 21 868 49 79, e-mail: dpee@cenfim.pt



## **FDTI – FUNDAÇÃO PARA A DIVULGAÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO**

Avenida da Liberdade 194 – 8º, 1250 -147, Lisbon, Portugal  
tel.: + 351 21 352 23 71, fax: + 351 21 352 24 41, e-mail: antonio.gouveia@fdti.pt and joao.lourenco@fdti.pt



## **UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA**

Palma de Cima, 1649 - 023, Lisbon, Portugal  
tel.: + 351 21 72 140 00, fax: + 351 21 72 702 56, e-mail: carla.ganito@fch.lisboa.ucp.pt



**Leonardo da Vinci**  
Transnational networks