



GLOBAL
PROJECT
PERFORMANCE

meetbare groei in
verbetermanagement

IPMA D training



Paul Mooij
Gemeente Amsterdam

Direct spreken met één van onze praktijktrainers?

 **030-2211987**

Kenmerken IPMA D training

Soort:	Geaccrediteerde training	
Accreditatie:	IPMA Certificering	
Duur:	4 dagen	
Examen:	Voor het examen dient u zich aan te melden bij IPMA Certificeren.	
Examenresultaten:	100%	
Evaluatie:	9	
Investering:	€ 2.075,- ex BTW	
Inbegrepen:	Praktijkgerichte interactieve training Gecertificeerde praktijktrainer Praktijkopdrachten Cursusmaterialen Examentraining	Catering en lunch Administratiekosten Praktijkondersteuning na training
Doelgroep:	Aspirant Projectleiders, projectcoördinatoren en projectmanagers die hun competenties aan willen kunnen tonen en verder willen ontwikkelen. En mensen die projectmatig willen leren werken.	
Direct inschrijven:	Direct inschrijven	
Bedrijfsgegevens:	Global Project Performance WTC Papendorp Papendorpseweg 100 3528 BJ Utrecht Tel: +31 (0) 30 22 11 987 Email: info@globalprojectperformance.com Website: www.globalprojectperformance.com BTW nummer: 8514.12.154.B01 KvK-nummer: 54711851.	

Inhoudsopgave

Kenmerken IPMA D training	2
1. IPMA D	5
Doelgroep.....	5
Eerste geaccrediteerde IPMA-instituut in Nederland	6
Aanpak van de training.....	6
Resultaat.....	6
De waarde van het IPMA D certificaat.....	7
Vereiste studie inzet	7
Over het IPMA D theorie examen	7
Uitslag examen en geldigheid certificaat.....	7
Aanmelding en kosten IPMA D theorie examen	7
Vereiste studie inzet	8
IPMA D met Gezond Verstand	8
2. Programma.....	9
Contextuele competenties.....	9
Gedragmatige Competenties	9
Technische competenties	9
3. Data en Plaats	10
Data10	
Examen.....	10
Plaats	10
4. Investing.....	11
Inclusief.....	11
Tot 50% korting op all-in tarief.....	11
All-in transparant tarief zonder extra kosten.....	11
Kosteloos: incompany implementatie workshop	11
Kosteloos: implementatie helpdesk open training.....	11
5. IPMA D Incompany Trainingen.....	12
Voordelen.....	12
Standaard IPMA D training	12
Maatwerk IPMA D praktijktraining	12
IPMA Workshops voor Opdrachtgevers.....	12
Onderdeel van een verbetertraject.....	12
Corporate Brochure.....	1

1. Missie.....	2
Succesvol veranderen om uw strategische visie te realiseren.....	2
Accredited Training & Accredited Consulting Organisation.....	2
Onze opdrachtgevers: samenspel in uw organisatie.....	3
2. Visie	4
Hoe wendbaar is uw organisatie?.....	4
Waar is voor uw organisatie het meeste winst te boeken?	5
Methodieken: waarom zou u zelf het wiel uitvinden?.....	5
Holistische benadering en aansluiting op uw praktijk.....	6
Diensten en aanpak	6
3. Wilt u met ons samenwerken?	7
4. Wat onze klanten zeggen.....	8
5. Copyrights en Trademark Statements	13

1. IPMA D

Bent u betrokken bij projecten? Of bent u een aspirant of junior projectleider? Dan wilt u graag kennis en inzicht hebben in de projectmanagement competenties die u nodig hebt om uw rol in projecten met plezier en succesvol te realiseren. De IPMA D training is in dat geval ideaal.

In 4 dagen tijd ontwikkelt u kennis en vaardigheden in relatie tot zowel de hard skills als de soft skills die nodig zijn om een project succesvol te realiseren. Na afloop van de training legt u bij IPMA Certificering het officiële IPMA D examen af zodat u dit prestigieuze certificaat op uw CV kunt toevoegen.

Doelgroep

IPMA-D is de certificering voor de beginnende projectmanager, of de wat meer ervaren projectmedewerker met behoefte aan theoretische onderbouwing. Gedurende het IPMA-D traject vergaart u theoretisch kennis op alle gebieden van projectmanagement.

Ook zult u kritisch uw eigen functioneren binnen projecten leren beoordelen. IPMA-D bestaat uit een Zelfassessment en een theorie-examen. Bij een positief resultaat ontvangt u het internationaal erkende IPMA-D-certificaat en bent u gerechtigd de titel 'Certified Project Management Associate' te voeren.

Aan het eind van de training bent u klaar om het gelijknamige en internationaal hoog aangeschreven IPMA D examen af te leggen en het gelijknamige certificaat te behalen. U mag daarna de titel "Certified Project Management Associate" voeren



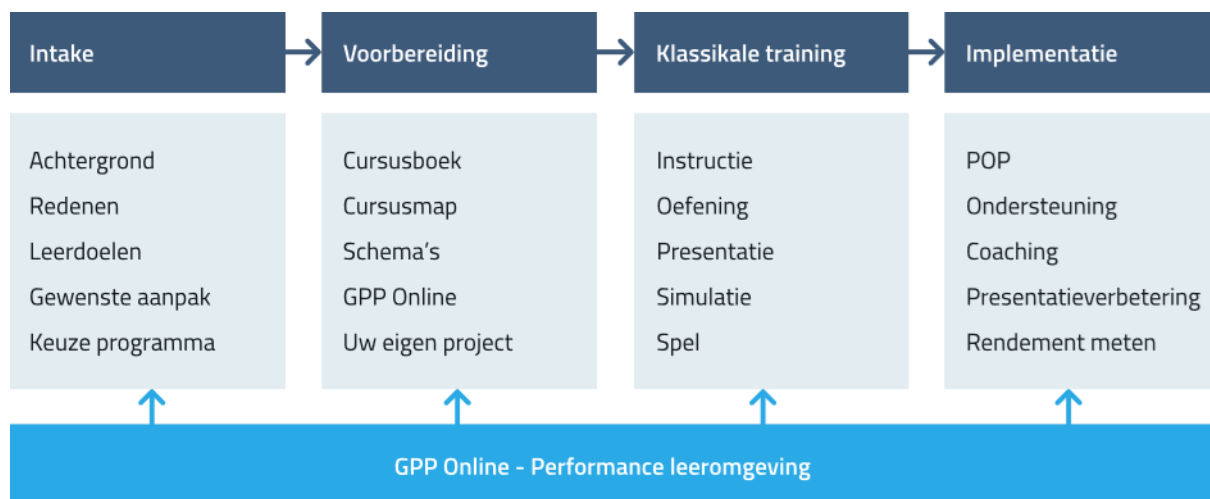
Eerste geaccrediteerde IPMA-instituut in Nederland

Global Project Performance was het eerste geaccrediteerde IPMA instituut in Nederland. Daarmee voldoen onze training, onze cursusmaterialen, onze leerinterventies, ons QMS en onze trainers aan de hoogste eisen en standaards in ons vakgebied. Onze trainingen worden met een 9 geëvalueerd. Onze slagingspercentages bevinden zich in de top 5 in Nederland.



Aanpak van de training

Global Project Performance onderscheidt zich door een integrale aanpak van uw leertraject. Onze betrokkenheid start bij het eerste contact door een vakkundig opleidingsadvies. Tijdens de voorbereiding op de eerste trainingsdag, de trainingsdagen zelf, en na afloop van de training, blijven we u ondersteunen totdat u uw doelstellingen hebt bereikt.



Resultaat

Aan het eind van de training weet u, hoe u project met op basis van de IPMA best practices succesvol kunt realiseren. U leert onder meer het volgende:

Aan het eind van de training weet u hoe u project met op basis van de IPMA best practices succesvol kunt realiseren. U leert onder meer het volgende:

Hoe uw projecten zo inricht dat ze aan wettelijke eisen en industriestandaards voldoen.

Hoe u uw leiderschapspotentieel kunt benutten en laten groeien voor meer projectsucces.

Hoe u de tevredenheid van stakeholders over uw projectleiderschap kunt verbeteren.

Hoe u betere projectprestaties kunt bereiken met minder moeite.

Hoe u meer uit uw teams haalt.

De waarde van het IPMA D certificaat

Met een IPMA D certificaat hebt u een bijzonder product in handen:

- U mag de titel "Certified Project Management Associate" voeren.
- U beschikt over een wereldwijd erkend en gewaardeerd projectmanagement certificaat.
- U toont uw kennis over projectmanagement competenties aan.
- U hebt uw projectmanagementvaardigheden en inzichten gedemonstreerd.
- U volgt een holistische aanpak in uw rol als projectmanager.
- U weet hoe u stakeholders mee kunt krijgen.
- U bent zich bewust van uw rol als projectmanager. Uw kansen op de arbeidsmarkt zijn verbeterd.

Vereiste studie inzet

- De training duurt vier dagen.
- Voor elke trainingsdag dient u rekening te houden met 6 tot 8 uur voorbereiding.
- Afhankelijk van uw voorkennis, ervaring, concentratie en werk- en denkniveau dient u daarnaast nog rekening te houden met tussen de 3 en 6 dagen studietijd.

Over het IPMA D theorie examen

- Het examen bestaat uit "Open vragen examen van 2 uur" en "Meerkeuze vragen examen van 1 uur".
- Voor beiden kunt u 45 punten halen en ze tellen beiden mee voor 50% in de beoordeling.
- Ook dient u een zelf assessment in. Dit dient puur ter bewustwording en telt niet mee in de beoordeling.
- Oefenexamens en IPMA documentatie kunt u downloaden op onze website.

Uitslag examen en geldigheid certificaat

U ontvangt na maximaal 4 weken de uitslag (en indien u slaagt het certificaat) per e-mail.

Aanmelding en kosten IPMA D theorie examen

- Na afloop van deze training legt u het officiële IPMA D examen af bij IPMA Certificeren. U dient zich hier apart voor aan te melden bij IPMA Certificeren. Zij handelen uw aanmelding en het examen af en zullen deze ook factureren.
- Indien u het mocht wensen dan kunt u het examen ook via ons inkopen zodat u slechts 1 factuur ontvangt.
- De kosten van het examen zelf bedragen € 720,- euro exclusief BTW en zijn niet inbegrepen bij de standaard cursusprijs.
- De data voor het examen treft u op de website van IPMA Certificeren.

- Hoe uw projecten zo inricht dat ze aan wettelijke eisen en industriestandaards voldoen.
- Hoe u uw leiderschapspotentieel kunt benutten en laten groeien voor meer projectsucces.
- Hoe u de tevredenheid van stakeholders over uw projectleiderschap kunt verbeteren.
- Hoe u betere projectprestaties kunt bereiken met minder moeite.
- Hoe u meer uit uw teams haalt.

Vereiste studie inzet

- De training duurt vier dagen.
- Voor elke trainingsdag dient u rekening te houden met 6 tot 8 uur voorbereiding.
- Afhankelijk van uw voorkennis, ervaring, concentratie en werk- en denkniveau dient u daarnaast nog rekening te houden met tussen de 3 en 6 dagen studietijd.

IPMA D met Gezond Verstand

In de praktijk van organisaties zien we vaak dat theoretische modellen teveel "uit het boek" worden ingezet. Vaak ondermijnt dit het draagvlak voor best practice methodes en leidt dit tot onnodige en niet-effectieve bureaucratie.

Daarom gaan we altijd uit van een holistische benadering met een optimale balans tussen: gedrag, cultuur, leiderschap en competenties; praktische tools en technieken; efficiënte maar effectieve processen; heldere rollen en verantwoordelijkheden; volledig toegesneden op het specialisme van uw branche, organisatie of functionele afdeling.



**× Gemeente
× Amsterdam**

"Vooral het denken in en werken met producten leverde grote toegevoegde waarde op."

Paul Mooij, Gemeente Amsterdam

2. Programma

Tijdens onze vierdaagse IPMA D training worden alle 28 competenties integraal, op praktische en interactieve wijze behandeld. Daarbij komen de volgende onderwerpen aan bod:

Contextuele competenties

- Strategie.
- Besturing, structuren en processen.
- Compliance, wet- en regelgeving.
- Invloed en belangen.
- Cultuur en waarden.

Gedragmatige Competenties

- Zelfreflectie en zelfmanagement.
- Persoonlijke integriteit en betrouwbaarheid.
- Persoonlijke communicatie.
- Relaties en betrokkenheid.
- Leiderschap.
- Teamwerk.
- Conflicten en crisis.
- Vindingrijkheid.
- Onderhandelen.
- Resultaat oriëntatie.

Technische competenties

- Projectaanpak.
- Eisen en doelen.
- Scope.
- Tijd.
- Organisatie en informatie.
- Kwaliteit.
- Financiën.
- Mensen, middelen en belanghebbenden.
- Inkoop.
- Plannen en beheersing.
- Risico's en kansen.
- Verandering en transformatie.

3. Data en Plaats

Data

3, 10, 17 en 24 augustus 2021
7, 14, 21 en 28 september 2021
5, 8, 12 en 15 oktober 2021
2, 9, 16 en 23 november 2021
7, 9, 14 en 21 december 2021
11, 18, 20, 25 januari 2022
1, 8, 10 en 15 februari 2022
8, 15, 22 en 29 maart 2022
5, 7, 12 en 19 april 2022
10, 17, 19 en 24 mei 2022
7, 14, 21 en 28 juni 2022
5, 12, 19 en 26 juli 2022
2, 9, 16 en 23 augustus 2022
6, 13, 20 en 27 september 2022
4, 7, 11 en 14 oktober 2022
8, 15, 22 en 29 november 2022
6, 8, 13 en 20 december 2022

LET OP: raadpleeg de meest actuele data op onze website.

Examen

Deelnemers dienen zich direct bij IPMA Certificeren Nederland aan te melden voor het examen. Tijdens de training krijgt u uitleg over de te volgen procedure.

Plaats

Amsterdam, Arnhem, Den Haag, Eindhoven, Groningen, Heerenveen, Maastricht, Rotterdam, Tilburg, Utrecht, Zwolle.



4. Investerings

€ 2.075, – ex BTW exclusief examen.

Inclusief

Interactieve praktijktraining, de beste trainers (evaluatie 9), cursusmaterialen, certificaat, administratie, locatie, arrangementskosten, implementatieondersteuning.

Tot 50% korting op all-in tarief

- Kortingen tot 50%.
- Speciale regeling btw-vrijstelling.
- Incompany gratis implementatie workshop.
- Open trainingen door heel Nederland.
- Open trainingen gaan elke maand door.
- Korting op onze masterclasses en seminars.
- Ondernemerskorting ZZP.
- Speciale regeling werkzoekenden zonder budget.

All-in transparant tarief zonder extra kosten

Wij passen geen "salami tactieken" toe. Onze tarieven zijn altijd all-in. U weet precies waar u aan toe bent. Geen extra kosten. Dus een tarief inclusief praktijktraining door top trainer, examen, examentraining, cursusmaterialen, certificaat, administratie, locatie, arrangementskosten en implementatie ondersteuning.

Kosteloos: incompany implementatie workshop

Boekt u bij ons een incompany training? Wij borgen de toepassing en verbetering van prestaties in uw organisatie, teams en projecten. Een implementatie workshop is standaard inbegrepen. Tijdens de workshop worden praktijkervaringen gedeeld, lessen getrokken, volgende stappen gepland en commitment geborgd.

Kosteloos: implementatie helpdesk open training

Hebt u bij ons een training gevolgd? Na de training kunt u nog direct bij onze trainers aankloppen voor advies op maat om de realisatie van uw doelen te borgen. Zo lost u knelpunten direct op en hebt u optimaal profijt van uw investering in de training.

5. IPMA D Incompany Trainingen

Zijn er in uw organisatie meer mensen die deel willen nemen aan een IPMA D training? Wilt u tot tientallen procenten besparen op uw opleidingsbudgetten? Wilt u een IPMA D training op maat of liever losse workshops? We bieden IPMA D incompany trainingen in 4 varianten.

Voordelen

- Besparing tot 50%.
- Combinatie: andere methodieken, vaardigheden, soft skills.
- Training mogelijk met of zonder examens.
- Tijden, duur, data en locatie volledig naar uw wensen.
- Ook voor kleine groepen mogelijk.

Standaard IPMA D training

Ons standaard geaccrediteerde programma wordt gebruikt. De training wordt verzorgd op uw locatie. Hierdoor kunnen we nog beter inspelen op de bijzonderheden van uw organisatie. U bepaalt tempo, duur, locatie en tijdstippen. U bespaart tot 50%.

Maatwerk IPMA D praktijktraining

In deze variant maken we de IPMA D training volledig op maat voor de dagelijkse praktijk van uw organisatie. U bereikt een optimaal evenwicht tussen kennisontwikkeling en praktijktoepassing.

IPMA Workshops voor Opdrachtgevers

Wilt u het management en de opdrachtgevers op een prettige manier kennis laten maken met hun rol in bij het ontwikkelen van projectmanagement competenties? We organiseren graag een praktische en interactieve workshop met u.

Onderdeel van een verbetertraject

Voert uw organisatie een verbeterslag door in het management van projecten en programma's? Dan loont het vaak de moeite om te investeren in een IPMA D maatwerk training. Zo ontwikkelt u de kennis en vaardigheden van uw projectmanagers en draagt u direct bij aan de groei in volwassenheid van uw organisatie en het succes van uw verbetertraject.



**GLOBAL
PROJECT
PERFORMANCE**

meetbare groei in
verbetermanagement

Corporate Brochure

Geaccrediteerde Trainingen & Consulting

Paul Mooij
Gemeente Amsterdam

1. Missie

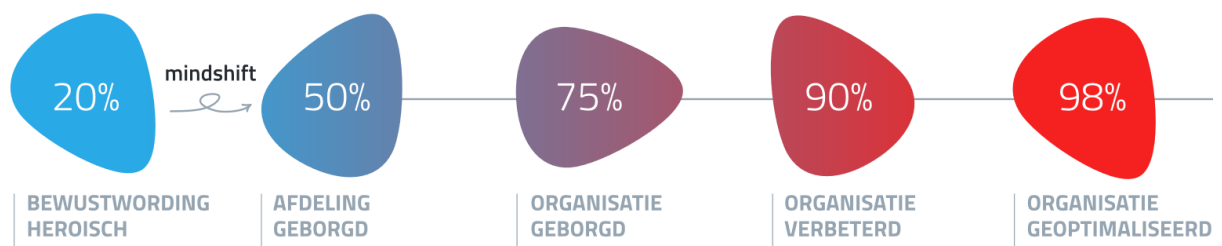
Succesvol veranderen om uw strategische visie te realiseren

Tijdige, kosten efficiënte en effectieve realisatie van het portfolio van projecten en veranderingen die nodig zijn om uw strategische visie en ambities te realiseren.

Dat is wat onze klanten bezig houdt. Hoe doe je dat?

Wij adviseren en ondersteunen bij de professionalisering van organisaties, managers en medewerkers in het hele spectrum van project- en verandermanagement.

Wij helpen uw organisatie om een aanpak op maat te ontwikkelen die naadloos aansluit bij uw specifieke omstandigheden en prioriteiten. We ondersteunen bij de invoering en de borging zodat u steeds beter wordt.



Accredited Training & Accredited Consulting Organisation

Global Project Performance onderscheid zich van grote opleiders, consultantorganisaties en andere specialisten door:

- De combinatie van geaccrediteerde training en consulting waardoor wij organisaties kunnen ondersteunen tot en met het boeken van de baten.
- Alle methodieken die nodig zijn om prestaties te verbeteren langs het hele Agile Spectrum van productniveau tot het strategisch portfolioniveau.

Onze opdrachtgevers: samenspel in uw organisatie

Wij werken voor zes verschillende type opdrachtgevers in organisaties. Samen hebben zij het vermogen om de prestaties van de organisatie duurzaam te verbeteren.

Op organisatieniveau:

- De "Head of Profession" is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de aanpak.
- HR zorgt voor training en opleiding van management en medewerkers.
- De lijnmanager is opdrachtgever, voert veranderingen door en levert resources.



De Head of Profession



De HR Manager



De Lijnmanager

Op individueel niveau:

- De fulltime projectmanagement professional heeft projectmanagement als loopbaan gekozen.
- De parttime projectmanagement professional doet dit naast zijn of haar dagelijkse functie.
- De stakeholder of het teamlid leveren een specialistische bijdrage aan het project.



De Projectmanagement Professional



De parttime projectmanagement professional



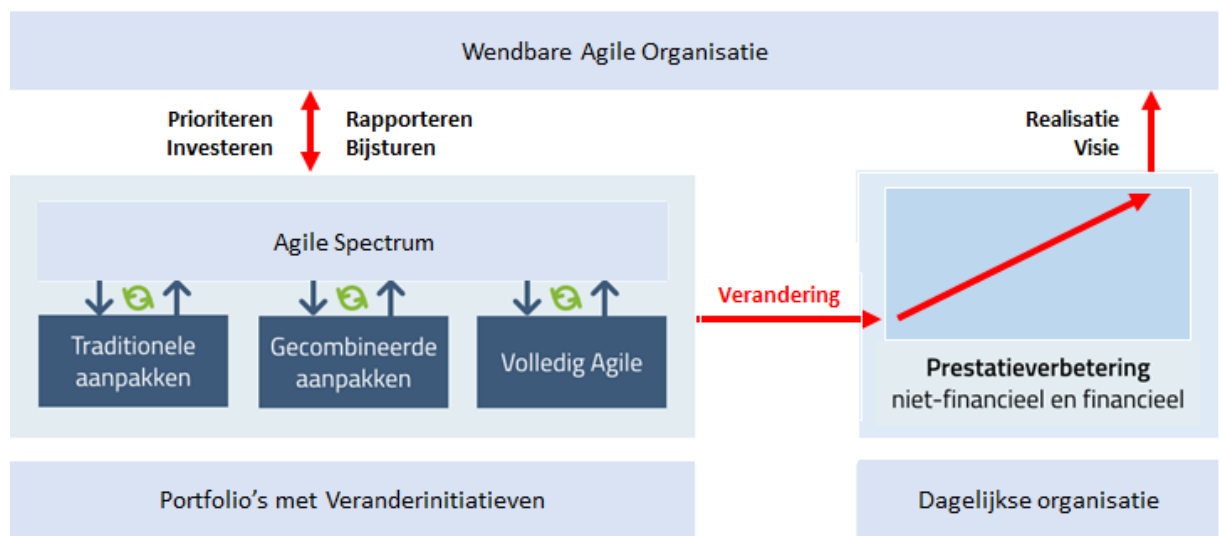
De stakeholder of projectteamlid

2. Visie

Hoe wendbaar is uw organisatie?

Nu veranderingen een steeds grotere IV- component (informatievoorziening) kennen, ontstaat steeds meer behoefte aan wendbaarheid. Niet langer alleen op het niveau van productontwikkeling. Maar juist ook op project-, programma- en strategisch portfolioniveau.

Wij helpen organisaties bij de professionalisering van project-, programma- en (strategisch) portfoliomanagement langs het hele agile spectrum.



Steeds meer organisaties passen een hybride aanpak toe waarbij traditionele aanpakken en agile aanpakken worden gecombineerd. Integraal portfoliomanagement zorgt daarbij voor het management van risico's, afhankelijkheden, resources en benefits verenigd in de context van de strategische prioriteiten van de organisatie.

Waar is voor uw organisatie het meeste winst te boeken?

Om succesvol te worden in het management van projecten, veranderingen en portfolio's is het belangrijk om een duidelijk onderscheid te maken in deze verschillende disciplines.

In de onderstaande afbeelding treft u een overzicht van de verbeterdisciplines die wij in onze dienstverlening onderscheiden.



Wilt u weten waar de grootste kansen voor uw organisatie liggen? Of hebt u andere vragen? Neem dan even vrijblijvend contact op: 030 22 11 987. U kunt dan direct met één van onze trainers of adviseurs spreken.

Methodieken: waarom zou u zelf het wiel uitvinden?

Standaardmethodieken hebben als groot voordeel dat ze u het wiel niet zelf hoeft uit te vinden. Hierdoor kunnen uw organisatie, haar management en medewerkers sneller groeien.

De sleutel tot succesvolle inzet van methodieken is de kunst om de principes van de methodiek centraal te stellen en te borgen bij het op maat maken van de methodiek voor de specifieke omstandigheden van uw organisatie.



Global Project Performance is geaccrediteerd voor alle gangbare methodieken op het gebied van project- en verandermanagement in Nederland.

Holistische benadering en aansluiting op uw praktijk

In de praktijk van organisaties zien we vaak dat theoretische modellen teveel “uit het boek” worden ingezet. Vaak ondermijnt dit het draagvlak voor best practice methodes en leidt dit tot onnodige en niet-effectieve bureaucratie. Daarom gaan we altijd uit van een holistische benadering.



In onze benadering zoeken we altijd een optimale balans tussen: gedrag, cultuur, leiderschap en competenties; praktische tools en technieken; efficiënte maar effectieve processen; heldere rollen en verantwoordelijkheden; volledig toegesneden op het specialisme van uw branche, organisatie of functionele afdeling.

Diensten en aanpak

Global Project Performance ondersteunt de ontwikkeling van organisaties en de individuele competenties van managers en medewerkers.



3. Wilt u met ons samenwerken?

Neem geheel vrijblijvend contact met ons op om de mogelijkheden te bespreken. U kunt ons bereiken op 030 22 11 987. U kunt dan direct spreken met een praktijktrainer of adviseur. U kunt ons ook mailen info@globalprojectperformance.com.

Wilt u graag een afspraak maken? U bent van harte welkom op ons kantoor in het WTC Papendorp in Utrecht. We komen ook graag naar u toe om kennis te maken.

Bedrijfsgegevens

Global Project Performance
WTC Papendorp
Papendorpseweg 100
3528 BJ Utrecht

Tel: +31 (0) 30 22 11 987

Email: info@globalprojectperformance.com

Website: www.globalprojectperformance.com

BTW nummer: 8514.12.154.B01

KvK-nummer: 54711851

4. Wat onze klanten zeggen

In de loop der jaren hebben we goede banden met onze klanten ontwikkeld. We hebben onze trainingen en adviesdiensten voor meer dan 1.000 organisaties uitgevoerd. Hieronder treft een aantal quotes van onze klanten.



"Global Project Performance begreep de klantvraag het best. We hebben via Global Project Performance ook een "theorie naar praktijk" dag gehouden"

Mirjam Beentjes, Rabobank



"De LEAN praktijk workshops hebben ons geholpen om onze processen inzichtelijk te maken. Op basis van dit inzicht konden we daarna een aantal verbeterstappen door voeren"

Meriam Gerritsma, NTR



"Wij combineren planbare en agile methodieken in onze aanpak voor project- en portfoliomanagement"

Frank Versloot, VodafoneZiggo



TATA STEEL

"We gebruiken de Project Definition Rating Index om de stand van een project te beoordelen. Een aantal projectmanagers IPMA gecertificeerd."

Tata Steel, Bob Hofstede



Gemeente Rotterdam

"We hanteren een aanpak die past bij de dynamiek en volwassenheid van onze organisatieonderdelen. De best practices zoals projectmatig werken, PRINCE2 en IPMA vormen de grondslag van onze aanpak"

Vivian Cheng, Gemeente Rotterdam



"Global Project Performance gaf ons inzicht in de randvoorwaarden om projectmatig te kunnen werken"

Andries Schuttinga, Stichting Red een Kind



VIVAT

"De masterclasses voor Benefits Management (Stephen Jenner) en Stakeholder Engagement (Patrick Mayfield) waren inspirerend en leverden veel praktische handvatten op"

Emmy Beekman, VIVAT



"Ook kritiek is een vorm van effectieve betrokkenheid. Apathie of stilte doen bij mij alarmbellen rinkelen."

Arjan den Otter, SVO



"Zorg dat de doelstellingen helder zijn voor een project van start gaat en borg de koppeling met de bedrijfsstrategie over projecten heen."

Kars Wierdsma, Provincie Groningen



"Global Project Performance heeft het team van Sophia ondersteund met advies en begeleiding bij de ontwikkeling van de Benefits Map"

Annelies Contze, Sophia Kinderziekenhuis



"Onze projecten worden efficiënter gerealiseerd, we besparen kosten en projecten worden vaker op tijd opgeleverd."

Jens van den Akker, Urenco



"Wij richten ons op de 40
grootste programma's
met wereldwijde impact"

C.J. van Boheemen, Heineken International



× **Gemeente**
× **Amsterdam**

"Vooral het denken in en werken
met producten leverde grote
toegevoegde waarde op."

Paul Mooij, Gemeente Amsterdam

5. Copyrights en Trademark Statements

- PRINCE2® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.
- PRINCE2 Agile® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.
- MSP® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.
- MoP® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.
- AgilePM® is a registered trademark of Agile Business Consortium Limited. All rights reserved.
- The APMG International Managing Benefits and Swirl Device logo is a trademark of The APM Group Limited, used under permission of The APM Group Limited. All rights reserved.
- APMG International Stakeholder Engagement is a trademark of The APM Group Limited, All rights reserved.
- M_o_R® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.
- P3M3® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.
- P3O® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved.