



CENTRE FOR THE
STUDY OF DEMOCRACY

Policy Studies Building, Room 335
138 Union Street
Queen's University
Kingston, Ontario, Canada K7L 3N6
Tel: 613 533-6273 Fax: 613 533-2135
www.queensu.ca/csd

Closing the Implementation Gap:
Improving capacity, accountability, performance and
human resource quality in the Canadian and Ontario
public service

Comparative Analysis of Public Service Employee Surveys

JULIE BURCH and THOMAS S. AXWORTHY

Aurea Foundation
Wilson Foundation

January 2010

Contents

! "#\$%&' ()	*
+ , -\$#.) / 0 , #01 , 2)	3
4% .#\$56" .1\$%)	7
!)8\$' -9#1(\$%)\$:); 6<=1"> , #01" ,)?' -=\$& , ,)>6#0 , &()	@
BC ,)>6#0 , & (%%%	@
>6#0 , &) (9&()AAA)	D
; 1=9#)EA)! 1')	D
F1((1\$%)	D
G , 95 , # (C1-)	EI
! ""\$6% .9<1=1.&)	EI @
; 1=9#)I A)8C9#9" . , #)	EI

Acronyms

8>W?>)) >6#0, &) 5, (1M%, 5) 9%5) , L, "6., 5) <&) .C,) 8, %.#,) :\$#) .C,) >.65&) \$:) W, ' \$"#9"&)
)) Y6, , %l() [%10, #(1.&))
F;!) Y6, , %\()F 9(., #()\$:); 6<=")! 5' 1%1(.#9.1\$%)! =6' %1)#, (-\$%5, %.(.)\$)8>W?>
/;>?>)I HHD)) /%.9#1\$); 6<=")">, #01",)?' -=&' , %.)>6#0, &)
; ?;) Y6, , %\(); 6<=")"?L, "6.10,); #M#9')-9#.1"1-9%.()#, (-\$%5, %.(.)\$)8>W?>
;>?>) I HH@)], 5, #9=); 6<=")">, #01",)?' -=&' , %.)>6#0, &)

! 3%/6)'#8&7&'(! *, 2&4)V) C\$2) ' 1MC.) 9) <, ..., #) ,%01#\$\$' ,%) <,) "6=109., 5) 2C1"C)
) :9"1=1.9., () <, ..., #) 9""\$6%.9<1=1.&.)\$; 9#19' ,%.X).C,) ' , 519)9%5).C,) 89%9519%) -6<=1"X)
) 2C1=,) ,%"\$6#9M1%M"#, 9.101.&)9%5)' 9%9M, #19=)0=, L1<1=1.&S

BC1() #, -\$#.) =\$0() 9.) .C,) 1' -\$#.9%" ,) \$:) ,%M9M, ' ,%) 9() 9) ' , 516') :\$#) 5#101%M) .C,) - , #: \$# ' 9%" ,)9%5)2, =K<, 1%M\$:-6<=1"X)(, #09%. (A

Introduction

!) (=, 2) \$:)# , -\$#.()# , =, 9(, 5) \$0, #) .C,) -9(.):, 2) &, 9#() (C1%,) 9) (-\$.=1MC.) \$%) .C,) :9" .#\$() .C9.)
9..#9" .)9%5)# , .91%), ' --\$&, , (X) 9%5)"\$%.#1<6., .) \$) -(1.10,) 9..1.65, () 9%5)<, C901\$6#() (6"C) 9()
b\$<)(9.1(:9" .1\$%) 9%5) , %M9M, ' , %A) /%,) (6"C)#, -\$#.) #, =, 9(, 5) <&.) .C,) 8\$%:, #, %" ,) d\$9#5)4%"A)
! " #\$\$%&' ' (!) *+* ' ' ' , -(/' 01' 2(%3(4566'), (/ ' 7' +689(+): (:, 7(: " #18+, 1%) 7)^R1<<\$%(X) I HHJ_X)
, 0=, " , . 5) 9%) 9... ' -.) \$) 5, 01%,) , ' --\$&, ,) , %M9M, ' , %.) 1%) 9) 29&.) C9.) "9-. 6#, 5).C,) "6##, %.)
M\$9=(9%5) , ::\$#. ()\$)#M9%i 9.1\$%) 9"#\$(()' 6=1=,) (, " .#\$ (V

<! " #\$\$%&' ' (!) *+* ' ' ' , (17(+ (9' 1*9, ') ' : (' " % , 1%) +\$(+): (1) , '\$\$' 8, 5+\$(8%)) ' 8, 1%) (, 9+, ()
(' " #\$\$%&' ' (9+7(3%6(917=9' 6(>?%6*+) 1A+, 1%) % " +) +* ' 6%6(8%B2%6C' 67(, 9+, %1)(
, 56) %1) D\$5') 8' 7(91" =9' 6(, %+#\$&(+: : 1, 1%) +\$(: 1786' , 1%) +6&(' 33%6, (, % (917=9' 6(2%6CFH
7

BC,) (.65&\() 96.C\$#) f\$C%) R1<<\$%(X) %\$. , () .C9.) , ' \$.1\$%9=) 5#10, #() (6"C) 9() -#15,) 1%) \$%, \() 2\$#0)
9%5) 9) -\$(1.10,) 1%., #-, #(\$%9=#, =9.1\$%(C1-) 21.C)\$%, \() <\$(() C95):\$6#).1' , () M#, 9., #) 1' -9" .) \$%)
\$%, \() 51(" #, .1\$%9#&) 2\$#0) , ::\$#. .C9%) \$.C, #): 9" .#\$() (6"C) 9() -9&A! ""#\$51%M). \$) R1<<\$%(X) 2C1=,)
.C,) 9<(, %" ,) \$:) 1' -\$#.9%.) : 9" .#\$() (6"C) 9() M\$5) (9=9#1, () \$#) <, % , 01. () "9%) "96(,) 51((9.1(:9" .1\$%)
.C, &) 9#,) %\$.) -#1' 9#&)' \$.109.\$#(). \$), %M9M, ' , %A)

8\$' --, ' , % .1%M).C, (,) 01%51%M() 9#, .) .C,) #, (6=.) () \$:) .C,) G\$%?+\$(H%6C3%68'(I, 5: &)^B\$2, #0; , ##1%)
I HHT_).C9.) (6#0, &, 5) DHXHHH), ' --\$&, , () 1%), 1MC., , %) "\$6%.#1, () ^1%"=651%M) 89%959_A4.): "\$6(, 5)
\$%) 2C9.) 5#10, () 9..#9" .1\$%) #, ., % .1\$%) 9%5) , %M9M, ' , %) 9%5)#, 0, 9=, 5).C9.) \$%=&) ETj) \$:) .C,))
89%9519%) #, (-\$%5, % .)^%k7HTJ_): , =.) C1MC=&), %M9M, 5) 1%).C, 1#) 2\$#0X) \$#) 21=1%M). \$) M\$).C, , L.#9)
' 1=, .) \$) C, =-).C, 1#) "\$' -9%1, () (6"" , , 5A) >1L.&K(1L)-, #, %.) 2, #,)' \$5, #9., =&), %M9M, 5) 9%5) ETj)
#9., 5) .C, ' (, =0, () 9() 51(, %M9M, 5A) BC,) M=\$<9=&) 2, 1MC., 5) 90, #9M, () :\$6%5) .C9.) , ' --\$&, , ()
, LC1<1.) \$- .1' 1(') 9<\$6.) .C, 1#) b\$<() 9%5) C90,) 9) (.#%M) 5, (1#, .) \$)=, 9#%) 9%5) M#\$2) 21.C) @*j)
=\$01%M) :\$#) \$--\$#.6%1.1, () .) \$) 5, 0, =-\$) % , 2) 0%\$2=, 5M,) \$#) (01=(X) 9%5) @3j) , %b\$&1%M)
"C9=, %M1%M) 2\$#0).C9.) 21=) 9=\$2).C, ') .) \$)=, 9#%) % , 2) (01=(A) BC,) \$0, #9=) "\$%"=6(1\$%) \$:) .C1()

(-, "101"A) 4- (\$\lrcorner) J51\$: (+(J' , , ' 6(H%6C#\$+8'(I, 5: &(KLMNVO®) :\$6%5) .C9.) \$0, #9=) .C, #,) 1() %\$(
(1M%101"9%).M9-<, .2, , %).C,) -6<=1")9%5).C,) -#109.,) (, ". \$#) 9%5), 0, %) #, - \$#. ()9)C1MC, #)=, 0, =)\$:)
#, (1=1, %" ,)1%) .C,) -6<=1") (, ". \$#) 9%5).C9.) ' 9%&)\$:).C, (,)M#\$6- () 9#,) #, M1(., #1%M) 19) - \$(1.10,)
, 0\$=6.1\$%) \$:), %M9M, ' , %.) (" \$#, (m^D)]\$# , L9' -=,) .C,) /%.9#1\$) ; 6<=1") >, #01" ,) ?%M9M, ' , %.)

:#\$'), ' -=\$&, ,)# , (, 9#"C)2\$#=5215, \) 2C1"C)\=10,) .C,)B\$2, #() ; , ##1%)(.65&)1%"=65, 5)=, 9#%1%M
9%5) 5, 0, =\$- ' , %.) \$--\$#.6%1.1, () 9() 2, => 9() \$--\$#.6%1.1, () :\$#) M#\$2.C) 9%5) 9509%" , ' , %.)
NC1=,)%\$.)(- , "101"9=&)5, 01%, 5)9() .C,)1%., #- , #(\$%9=># , =9.1\$(C1-)< , .2, , %)2\$#0, #)9%5)<\$(X
9()R1<<\$%(C9()5\$%, \)4-(\$)%\$. , () .C9.) .C,)U69=1.&)\$=, 95, #(C1-)9%5)(6- , #01(1\$%)9%5)"=, 9#
, L- , ".9.1\$(9%5)51# , ".1\$%^9' \$%M)\$.C, #):9" .\$()C90, , ' , #M, 5)9() (.#)\$%M)5#10, #()9()2, =A
BC,)1' -\$#.9%" ,)\$).C, (,) , %M9M, ' , %.):9" .\$()1() :6#.C, #)# , 0= , ". , 5)1%).C,)# , "\$' ' , %59.1\$%(
:\$6%5)1%)9)# , -\$#.)# , =, 9(, 5)<&)BC,) ; 6<1" ; \$=1"&)]\$#6')1%)I HHTa 4+) +: +17(Q5?\$18(I' 6018'(1)
, 9'(LU^7(4') , 56&\) 2C1"C) 1() .C,) # , (6=.) \$:) 9) -9%K89%9519%) "\$%(6=.9.1\$%) .C9.) 1%"=65, 5)

A Comparison of Public Service Employee Surveys

EA " #) #* &#)! +687&%!@, -1&%, !"# - , , -!@# ' &2. #%' &/)! @6-1, (!A" @B>@C!

W, (1M%, 5)9%5)"9##1, 5) \$6.) <&).C,) 8, %.#,):\$#).C,) >.65&):\$#) W, ' "\$#9"&) Y6, , %\() >"C\$=\$) \$:) ; \$=1"&) >.651, () ^8>W_) .2\$) M#\$6-() 2, #,) .9#M, .. 5V) !=6' %1) \$:) Y6, , %\() F9(., #() \$:); 6<=1") ! 5' 1%1(.#9.1\$%) -#\$M#9')^, ' 91=)1%01.9.1\$%)5, =10, #, 5).\$)J@D)-, \$=-,)1%)/". \$<, #)I HHDq#, .6#%) #9.,)\$:)I Dj _)9%5).C#, ,)"=9((, ()^DJ)#, (-\$%5, %. ()1%)>, -., ' <, #)H@q)f9%69#&)HDc)/". \$<, #)HD) M#\$6-()k)EHHj)#, .6#%)#9., _)\$:).C,); 6<=1")?L, "6.10,); #M#9')^; ?; _)9.)Y6, , %\() >"C\$=\$) \$:) d6(1%, ((A +, (-\$%(, ()9#,)M#\$6-, 5)<&)<\$.C), ' -=\$&, #)^89%9519%)] , 5, #9=)R\$0, #' , %.) .C,) /%.9#1\$); 6<=1")>, #01",)\$#)F6%1"1-9=)R\$0, #' , %.)9%5)., %6#,)^=, (().C9%)\$#, U69=.)\$)EH)&, 9#() \$:) (, #01",)9%5)M#, 9., #) .C9%)EH)&, 9#() (, #01", _) 2C1"C)9#,)1%"=65, 5)1%) .C,) (C95, 5) #2() .C#\$6MC\$6.).C1()#, -\$#.#)N,)9=(\$)6(, 5)59.9)"\$=, ". 5):#\$')9)M#\$6-\$:)P\$M)q\$M)(, %1\$#"101= (, #09%. (E^A) ! =C\$6MC) %\$.) 1%, M#9., 5) 1%) , 9"C) (, .) \$:) 59.9) -#, (, %., 5) #, ., #, %" , () 9#,) 1%. , #(-, #(, 5):\$#)"\$' -9#1(\$%)(90, A)

D<, !"#) #* &#)! +687&%!@, -1&%, !"# - , , -!@# ' &2. #%' &/)! @6-1, (!A" @BC			
E <=&<!/ -4#) &F# ' &/)! * /!(/6!G! * &*(/6!H/ -! ! /-J	K, 2\$/)2, !L!	M#7,	N, O#7,
) / .C, #V); #01%"19=	EJj		
/ .C, #V), ##1.#19=	Ej		
/ .C, #V); 6<=1")! M, %"1, (Tj		

IA) +687&%!@, -1&%, !>O\$7/(, , !@6-1, (!A+@>@C!

BC,); 6<=1") >, #01",)?' -=\$&, ,) >6#0, &) 29() 95' 1%1(., #, 5).\$) 9=), ' -=\$&, , () 1%) .C,); 6<=1") >, #01",): \$#) 2C1"C)B#, 9(6#&) d\$9#5)1() .C,), ' -=\$&, #) 9() 2, =) 9(), ' -=\$&, , () \$:)-9#.1"1-9.1%M) (, -9#9.,)9M, %"1, (A)BC,)(6#0, &)29()9)0\$=6%.9#&)" , %(6(N)9%5).C,)" \$=, ". 1\$%)29()5\$%,)6(1%M)9%) , =, ".#\$%1")U6, (.1\$%%91#,) <, .2, , %) I HH@KEEKH*) 9%5) I HHDKHEKHDA) W9.9) 29() 9=(\$) "9-.6#, 5) :#\$')JETI)-9-, #)U6, (.1\$%%91#, ()#, ", 10, 5)<, .2, , %)h\$0, ' <, #)I HH@)9%5)f9%69#&)I HHD)BC,)

Survey says ...

4%) .C1() (, ".1\$%) \$:).C,) #, -\$#.X) 2,) "\$' -9#,) #, (-\$%(, () 9"#\$(() .C#, ,), ' -=&, ,) (9.1(:9".1\$%)
(6#0, &() 5, ("#1<, 5) 9<\$0, N,) 6(,) 4%M(.#6-) 9%5) 8#\$09=() .C#, ,) -1=9#() 9() 9) :#9' ,) 1%)

	! =>F6%1"1-9=	TIj	EHj	E@j

NC1=,)\$%=&)Tj)\$:(6#0, &)#, (-\$%5, %.)#, -#\$., 5).C9.).C,) ' 1((1\$%)(.9., ' , %.)1() .\$\$)M, #, #9=>.\$ <,)\$:) ' 6"C)09=6,)1%).C,) 591=&)2\$#0)#, 9=.1, (N) ' 9%&)-9#.1"1-9%. (1%).C,):\$"6()M#\$6-)(, ((1\$%(N) C\$(. 5)<&)8>W) "\$' --91%, 5).C9.)1.() 09M6, %, (() C95)=1..=,)#, (\$%9%" ,) 21.C).C,) 59&K.\$K59& #, 9=1.1, ()\$:.C, 1#)b\$<(A)BC1()(. %.' , %.)29(), "C\$, 5)<&)9%)F ; !)#, (-\$%5, %.V)

</' 1)3%68'(, 9')%, 1%)(, 9+, (#' %#\$' (>%)1)(, 9' (#5? \$18(7' 6018' (, % (9' \$#(?51\$: (+(?', , ' 6(4+)+: +Z 291\$' (" %7, (" 1771%)(7, +, " " '), 7(6' 3' 6(, % (, 917()%, 1%)&2')' ' ': (, %: %(+ ?', , ' 6(>%?(8%))' 8, 1) * (, 9' (7, 6+, ' *18(\$1)' (%3(71*9, (, % (%56(: +&B, %B: +&(35)8, 1%) 7F(K4I [! I E \] MOE

Leadership

4%M(.#6-) 9%5) 8#\$509=> :\$6%5) .C9.) .C, 1#) #, (-\$%5, %.) (C9# , 5) 9) (6#-#1(1%M) (1' 1=9#1.&) \$:) =, 95, # (C1-)9--#\$9"C, (A) F 9%&)#, (-\$%5, %.)#, - , 9., 5)" , #.91%)-#1%"1-=(, (V)=1(. , %1%MM) 1%0\$=01%M) 9%5)5, =, M9.1%MM)"\$' ' 1.' , %.).\$, ' --\$&, , (c)9%5)"\$%(1(. , %"&A)ED)

Q! Q(6' 7#%): ') , -(; (9+0' (%) \$&(%) ' (8%" " " '), E(W+) &(%3(, 9' (X5' 7, 1%) 7(, 9+, (; (+) 72' 6' : (, %: +&(2%5\$: (9+0' (?' ') (8%" #\$', ' \$&(%##%71, ' (13(9' (X5' 7, 1%) +16' (2%5\$: (9+0' (?' ') (+7C' : (+&' +6(+ *%(29') (: (2+7(2%6C1) * (3%6(+ (: 133' 6'), ([16' 8, %6E(H9189(, '\$\$7(" ' (, 9+, (, 9' (61*9, (\$' +: ' 6: %' 7(" +C' (+: 133' 6') 8' E(K4I [! I E \] MOE

NC9.) 1() M\$\$5) =, 95, # (C1-) 9%5) ' 9%9M, ' , %.) 2C, %) 1.) "\$' , () . \$) (\$:.) (01=(S) 4.) (.9#. () <&) 6%5, # (.9%51%M).C,)#=\$,)\$):=, 95, # (A) >, -C, %) B9&=\$#):#\$' , #)8C1, :) ?L, "6.10,)\$):.C,)G, 95, # (C1-) 8, % #,):\$)G\$"9=)R\$0, #%' , %.) \$:., # (Q)6(, (: 6=>9%5)(1' --,) 2\$#01%M)5, 01%1.1\$%)\$):=, 95, # (C1-)9() 1"#, 9.1%M)9(-9" ,)1%)2C1"C)-, \$--,) "9%5)9%5)29%). \$)5\$)2C9.)%, , 5() . \$)<,)5\$%, (M)P,)M\$, ()\$%) . \$) 9#M6,) .C9.) <&) 6%5, # (.9%51%M) \$%, (, =.) .C,) , 9') .C,) #M9%1(9.1\$%) 9%5) .C,) \$-, #9.1%M) , %01#\$%' , %.) .C,)=, 95, #1()1%)9<, ... , #)-=9" ,). \$)955#, () .C,) ' \$#,)-#9" .1"9=).9(O('H)

NC1=,) .C,) 9%(2, #() -#\$015, 5) <&) / ; >?>) #, (-\$%5, %.) 1%51"9.,) 51((9.1(:9" .1\$%) 1%) =, 0, => \$:) , %M9M, ' , %.) \$:) (, %1\$#)=, 95, # (C1-)# , M9#51%M) , ' --\$&, ,) 2, =K<, 1%M)^=, (() .C9%) 7Hj) 9M# , , 1%M) .C9.) (, %1\$#)=, 95, # (C1-)1()M, %61%, =&)1%. , #, (. 5)1%).C,) 2, =K<, 1%M)\$:), ' --\$&, , () ^ / ; >?>AY7D_) \$0, #2C, = ' 1%M=&) ^DHj _) / % .9#1\$) #, (-\$%5, %.) . \$) 8>W?>) : , , => .C9.) .C, 1#) \$-1%1\$%() (, , ') . \$) "\$6%.) ^8>W?>AY*T_A)P\$2, 0, #) / ; >?>) 59.9# , 0, 9=().C9.)<9# , =&)7Hj).C1%0).C9.) .C,) ' 1%1(.#&)1() \$%) .C,) #1MC.) .#9"O)# , M9#51%M) --9%1%M):\$#) .C,) : 6.6# ,) ^ / ; >?>AY*3_) =, (() .C9%) *Hj) \$:).C, (,) #, (-\$%5, %.) 1%51"9., 5) "\$%015, %" ,) .C9.) #, (6=. () :#\$') .C,) I HHD) , ' --\$&, ,) (6#0, &) 21=) <,) 955#, ((, 5)9%5)\$%=&) I E j) 1%51"9.,) .C9.) .C, &) 9# ,) 929# ,) .C9.) 9" .1\$%) 29().90, %) \$%) .C,) "\$% , #%(, L-#, ((, 5)1%).C,) I HHT)(6#0, &A) E)

ED) 4%M(.#6-)9%5)8#\$509=>)EDD@): 73A
 I H) F 9"G, \$5)9%5)8-9#0, X); @ I A
 I E) 4-(\$()+, 15g / ; >) I HHD); I HA

8\$%.#9#1=&) \$%=&) E7j) \$:) ., %6#, 5)], 5, #9=) #, (-\$%5, %.) (.#\$%M=&) 9M#, ,) .C9.) .C, 1#) \$-1%1\$%)
(, , ' () .)\$ "\$6%. () ^8>W?>AY*T_) &, .) .C,) ' 9b\$#1.&) \$:); >?>) #, (-\$%5, %.) (:, , =) #, (-, "., 5) 9()
1%51"9., 5) 1%) .C,) .9<=,) <, =\$2) ^; >?>AY@T_) 4%., #, (.1%M=&) \$%=&) 73j) (.9.,) .C9.) .C, &) C90,) "
"\$%015, %" ,)1%).C,) (, %1\$#)' 9%9M, ' , %.)\$:) .C, 1#)5, -9#.' , %.)\$#)9M, %" &^; >?>AY71_) ABC1("\$6=5)
<, .) .C,) #, (6=.)\$:) *7j)\$:) .C,) .C, (, ,) ' -=\$&, , ()C901%M)C95).C#, ,)51::, #, %.) (6-, #01(\$#()1%).C, 1#)
"6##, %.) b\$<)1%).C,) -9(.) .C#, ,) &, 9#() `) .C9.\() 9=' \$(.) 7@XHHH)], 5, #9=; 6<=1") >, #09%. (A) BC,) "
-#\$56".101.&) 9%5) , %M9M, ' , %.) 1' -="9.1\$%() 9#,) 1' ' , %.(,) , (-, "19=&) "\$%(15, #1%M) .C,) "
(1M%101"9%" ,)\$:)1%., #-, #(\$%9=)#, =9.1\$%(C1-)21.C)\$%, \()<\$()C901%M):\$6#).1' , ()M#, 9., #1' -9".)
\$%)\$%, \()51("#, .1\$%9#&)2\$#0), ::\$#.) .C9%)\$.C, #):9".#\$() (6"C)9() -9&^R1<<\$%(X)I HHJ_)''

(, %(,) \$:) - , #(\$%9)=, 95, #(C1-)9%5)C\$2)1.) "\$%.#1<6., () .\$.) .C,) ' 1((1\$%) \$:) .C,) \$#M9%1i 9.1\$%)
 2C, #,) .C, &)2\$#0A)

; >?)YEH#4)0%\$2)C\$2) ' &)2\$#0)"\$%.#1<6., () .\$.) .C,)9"C1, 0, ' , %) \$:) ' &)5, -9#.' , %.\()\$#9M, %" &\() M\$9=()	@E#Hj	ED#Hj
! =>], 5, #9=	J3j	*Jj
! =>)/%.9#1\$	77j	37j
! =>F6%1"1-9=	TDj	I Ej

4%)#, (-\$%(,) .\$.) .C,)8>W?>)U6, (.1\$%V)H9189(, 2%(' '\$ ' '), 7(%3(&%56(>%?(+7(+(#5?\$18(7' 60+), (+6' (' %7,(1" #6%, +), (%(&%5(1)(: ' , ' 6" 1)1) *(&%56(%0' 6+\$\$('\$' 0' \$(%3(-%?(7+, 173+8, 1%)#F; !)#, Q=, " .() \$%) - , #(\$%9)=, 95, #(C1-V))

<P9' (+?1\$1, &(, %(?61) *(+?%5, (89+) ** (+): (8%), 61?5, ' (, %(#71, 10' (7' 6018' (%6(#6%: 58, 7(36% " (, 9' (#5?\$18(7' 8, %6E(:(9+0' (+\$2+&7(? ' ')(1)(#71, 1%)7(29' 6' (:8%5\$: (1)D\$5')8' (: ' 8171%)7E(;')>%&(, 9' (3' '\$1) *(%3(2%6C1) *(, %2+6: (*%+\$7(, 9+, (+6' ()%, (: ' D1) ' : (?&(+(?%, , %" (\$1) ' E(;) (+: : 1, 1%)#;(9+0' (, 9' (#\$' +7+), (' S# ' 61')8' (%3(2%6C1) *(21, 9(?61*9, (1): 101: 5+\$7(+7%(' ') (, %(1" #6%0' (*%0' 6+)8' (%6(#6%*6+ " (: ' \$10' 6&FE(K4I [! IE\ `N0

Accountability

B\$) - # \$015,)" =9#1. % (.#6-)9%5)8# \$ \$09=)5, 01%,)9%5)51(.1%M61(C)9"" \$6%.9<1=1.&)9%5).C,) (1(., # "\$% ", - .() \$:) 96.C\$#1.&) 9%5) #, (-\$%(1<1=1.&) ! 6.C\$#1.&) 1%0\$=0, () .C,) =, M9=) =, M1.1' 9"&) .\$.) 6%5, #.90,)", #.91%)9".1\$%(A) +, (-\$%(1<1=1.&)1() .C,) \$<=1M9.1\$%) .\$.) 90,) "9#,) \$:)9)", #.91%)9#, 9A) /% ",)&\$6)C90,)#, (-\$%(1<1=1.&)&\$6)9#,) , L-, " ., 5).\$) ' 90,)9)h65M' , %)9<\$6.)2C9.)-9#.)\$:)&\$6#) 96.C\$#1.&)&\$6)% , , 5).\$)9--&#)9%5)C\$2).\$)&\$6#)5, 01%, 5)9#, 9)\$:#, (-\$%(1<1=1.&) ! ""\$6%.9<1=1.&) :\$=\$2 (A4:)&\$6)C90,)96.C\$#1.&)9%5)#, (-\$%(1<1=1.&)&\$6)9=(\$)C90,)9%)\$<=1M9.1\$%) .\$.) , L-=91%)C\$2) &\$6)51("C9#M, 5)&\$6#) #, (-\$%(1<1=1.&)s\$6)' 6(. ., =)&\$6#) (. \$#&) d6.)9"" \$6%.9<1=1.&) "9##1, ()9

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

9--9#, %.) .C9.)], 5, #9=) 9%5) ; #01%"19=) "101=) (, #09%. () : , , =) (.#M=&) .C9.) .C, &) (C\$6=5) <,)
1' -=, ' , %.1%M)-\$="&)BC, 1#)., %6#, 5)' 6%1"1-9="6%. , #-9#. ()9#,)(-=1.)\$%).C1()' 9.., #)

+8,1%)7(%3(%)'(%6*+)1A+,1%)¢'0'6&%)'('\$7'(29%(9+:('?1)*(%?'&1)*,(9'(65\$'7(2+7(
#5)179':¢'75\$,1)*1)(" %6'(a+: " 1)17,6+,10'a(2%6C(K#6%8'770Z '\$'77('33'8,10')'77E(
1%"',1"'7,(9'(7')1%6('S'85,10'7(79%5\$: (7+&(a)%a,(%,9%7'(#%\$1,18+\$(6'7#%)7'7Z
6'8%*)1A' (,9'(2%6C\$%+: (,9+, (,9'(#%\$1,18+\$(6'7#%)7' (21\$\$6'X516'(B(+): (75##%6,(
,9'(#5?\$18(7'60+),7(B+8C)%2\$': *(,9'16("S#'6,17'¢5: *"''),(+): (1), '*61,&FE(
(

^_	"BR	

9%5).#6(.1%M)(.9:.)\$- , #:\$#')" '\$' - , , %.=&A)l 7))BC, (,):9". \$#(09#,) ' 1##\$#, 5)1%).C,)(6#0, &()2,)
9%9=&i , 5a 2\$#0, #()9#,)M, %, #9=&)(9.1(01, 5)21.C).C, 1#)b\$(<)9%5).C,)b\$(<)- , #:\$#' 9%" ,), , 5<9"0)
.C9.).C, &)#, " , 10, A) ! (0, 5)1:).C, 1#)b\$(<)- , #:\$#' 9%" ,) 29() , 09=69. , 5):91#=&) 9%5)#, M6=9#=&) b6(.)
\$0, #)THj)1%51"9. , 5)9:01# ' 9.10, =&^8>W?>NYIT_X)21.C)T3j)\$:] , 5, #9=>9%5)/%.9#1\$)tEH)&, 9#()
, ' -=\$&, , () '\$#,)(9.1(01, 5)21.C).C, 1#)#, M6=9#)- , #:\$#' 9%" ,), 09=69.1\$%(.C9%)9=\$.C, #() `)' \$(.)
\$:.)2C1"C)9#,)C\$0, #1%M)9#\$6%5).C,)JHj)' 9#0A)

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

+) *5+* 7E(; (2+7, '7(, 1" '(+) : (')' 6*&E(i', (, 9'(2%6C1) *('\$' 0'\$1), '6+8, (21, 9(, 9' (" %7, (7') 1%6(" +) +* 67(+): (, 917(2%5\$: (' 1)1" 1A' (%56(1)' 3D181') 81' 7(%)(" +)& (#6%>' 8, 7FE(K4I [! I E \] M O

Trust

4%M(.#6-)9%5)8#\$ \$O9=)5, ("#1<,)1.)9().C,)M=6, .)C9.)C\$=5(6().\$M, .C, #).C,)=6<#1"9%).C9.)0, , -() .C,)2C, , =0' \$O1%M).C,)' 1#9"=,)1%M#, 51, (%).\$):\$#M9%1i 9.1\$%9=)1:, #)B\$.C#10, #)1%5101569=() ' 6(. <,)9<=, .)\$.#6(.).C,)\$#M9%1i 9.1\$%)9%5).C, 1#)"\$=, 9M6, (#4%)' -62' &)4!%7&O#', 2#) (.9::)1() '\$#,) =10, =&.)\$ (6MM, (.)1' -#\$0, ' , %. (#' J))! =.C\$6MC).C,)' 9b\$#1.&):9=)8>W)#, (-\$%5, %.)9%(2, #, 5) .C9.).C, &).#6(.).C9.).C, 1#)(6-, #01(\$#)21=)90,)9".1\$%)\$%)"\$' -=91%. (#9=' \$(.)9() ' 9%&)51(9M#, ,) 9(9M#, , .)C9.)"\$##, ".10,)9".1\$%):\$#<95)-, #:#\$' 9%",)1()1%)-=9",)^8>W?>AYI * _A)

	>.#\$%M-&) 9M#, ,	F\$(.-&) 9M#, ,	F\$(.-&) 51(9M#, ,	>.#\$%M-&) 51(9M#, ,	W\$%.)0%\$2)g h, 6.#9=
; >?7H))4 : , ,) .C9.) 4 "9% 1%1.19..) 9) :\$# 9) #, 5#, (0 -#\$", (0 'M#1, 09%" , #)MC.)\$:)9-- , 9)C, 9=C)9%5)(9: , &# , . "A) 21.C\$6.):, 9#) \$:)# , -#1(9A	E@j	I@j	E3j	EEj	I@j
/; >?>E@#))4 : , ,) :# , ,) .)\$, L-# , (0 \$-1%1\$%() .C9.) 510, #M,) :#\$') .C\$().)\$: ' 9%9M, ' , %)21.C\$6.):, 9#)\$:)# , -#1(9A)	E@j	*Ej	E3j	EIj	Ij I7j
"@B>@; S:!!X ' -62!' '<# ' ! O(126\$, -1&2/-! H&7! ' #1 , ! #%'&/)! /)! - , \$ / - ' 2! / ! H - /) 4! * / &) 4! #) * ! '<# ' ! 8# * ! \$, - . / - O#) % , ! H&7! 8, ! * , #7' ! H& < !	EIj	3@j	E@j	7j	ETj
! =)] , 5, #9=	EEj	*Jj	I3j	EEj	E@j
! =) / % .9#1\$	@j	3Ij	I Hj	I7j	I Hj
! =>F6%1"1-9=	@j	7Tj	EDj	EEj	7j

BC1() (6MM, (.1\$%) 29() \$::, #, 5) <&) 9)#, (-\$%5, %) \$):.C,)8>W) (6#0, &)\$%)C\$2) .)\$1' -#\$0, .)C,) M#1, 09%" ,)-#\$" , (V)

<Q6%01: '(+(8\$'+6(+): (8%)D1: ') , 1+\$(2917, \$' B? \$%2' 6(" ' 89+) 17" (3%6(" " #\$\$%&' ' 7@7%(, 9+, (, 9' &(" +&(?&B#+77(: ' 7, 658, 10' (75#' 6017%67(+): (: 16' 8, \$&(6' #%%6, (1)7, +) 8' 7(%3(2+7, ' @, 9' 3, @?5\$\$&1) * (?&(75#' 6017%67@6+817" @01%\$') 8' @' , 8E(P9' 6' (+6' (, %%(" +) & (?+ : @?+ : @?+ : (75#' 6017%67(1)(%56(: '#+6, " ') , (3%6(" " #\$\$%&' ' 7, %(?' (+?' \$' (, % (, 657, (, +C1) *(, 9' 16(8%)8' 6)7(, % (, 9' 16(?%77' 7E(P9' 6' () ' ' : 7(, %(?' (+6' \$1+?' \$' (+\$, ' 6) +, ' (" ' 89+) 17" (1)(#\$+8'(d(+): (%)' (, 9+, (9+7(6' +\$(#%2' 67(+): (P! ! P C @ 6+, 9' 6(, 9+) (>57, (+7&" ?%\$18(71)C9%\$' (, 9+, (8%)8' 6)7(+6' (, 96%2)(1), %@) ' 0' 6(, %(?' (+: : 6' 77' : (1) (, 9' (35, 56' FE(K4I [! I E \ ` N O

Pillar 3. Execution

4%M(.#6-)9%5)8#\$09=>"=91').C9.)\$#M9%i 9.1\$(%) .C9.) .C, &).(651, 5)C95)0\$9"1\$6()9-- , .1., () :\$#)% , 2)0%\$2=, 5M, A /%,)-6.)1.)12,)C6%.)\$#M\$5)15, 9(M)9%\$.C, #)12,)9#,)"\$(.9%.-&)(, 01%M) % , 2)0%\$2=, 5M,)9%5)< , ... , #) 29&() \$: 5\$1%M) .C1%M(A IB#951.1\$%9=) -6<=1") (, #01" ,)5\$2%=-9&() # , 29#5()9%5)(, 00.\$) .# , 9.) , ' --\$& , , ()6%1:\$#' =&A4.I(): , 9# , 5).C9.) .C,)-6<=1")21=>< ,) , %9M, 5) 1:)e<\$%6(, (e)9# ,)-915.)\$)1%5101569=()\$#)5\$1%M).C, 1#)56.&Ad6.).C9.) .1' 151.&)0=1, ()1%).C,):9" ,)\$:) .C,) # , 9=1.1, () \$:) ' \$.109.1\$%) 1%" , % .10, () 1' -#\$0,) - , #:\$#' 9%" , A) 8# , 9.10, X) 2, =K- , #:\$#' 1%M) 9M, %"1, () (, , 0) . \$) , (.9<=1(C)' , "C9%1(') .C9.) "9."C) - , \$ = ,)5\$1%M) .C1%M()#1MC.)9%5)# , 29#5) .C, '): \$#)1.#T))

BC,) .C# , ,)(6#0, &().C,)8>W)# , 01, 2, 5)(6#0, &()1%51"9.,) .C9.) .C,)-6<=1") (, #01" ,)5\$, ()%\$.) (C9# ,) 10\$9"1\$6()9-- , .1., (m):\$#)1%%\$09.1\$%)21.C)77j)\$):8>W?># , (-\$%5, % .)51(9M# , , 1%M).C9.) .C, 1#) \$#M9%i 9.1\$%)1()21=1%M) . \$) < ,) , % .# , -# , % , 6#19=9%5).90, #1(O(A)d9# , =&)7Hj)\$): ; >?>)9%5)/ ; >?>) # , (-\$%(, ()1%51"9.,) .C9.)1%%\$09.1\$%)1()09=6, 5A)

BC1)"\$' ' , %.)\$:, # , 5)<&)9)Y6 , , %l()?L, "6.10,); \$#M#9')^; ?; _)# , (-\$%5, % .).\$) .C,)8>W?>)' 9& , L--=91%).C,)# , 9(\$%V))

<49+)*'(, 9'('#63%6" +)8'(" +)*'" ') , (7&7, ' " (, % (6' 2+6: (#65: ')8'(+): (, 9%5*9, 35\$)' 77E(H91\$(1))%0+ , 1%)(+): (617CB, +C1)*(+6' ()' 8' 77+6&(, % (" %0' (+)(%6*+)1A+ , 1%)(3%62+6: 48566') , \$&(, 9' &(+6' (%3, ') (9%)%56': (21, 9%5, (6' *+6: (, % (1" #18+ , 1%) 7E(, 917(8+)(\$' +: (, % (8%7, \$&(' 17, +C' 7429189(8%5\$: (9+0'(?' ') (+0%1: ' : (?& ?+ \$+) 81)* (21, 9:(5' (: 1\$1*') 8' (: 561)* (, 9' ('0+\$5+ , 1%)(#6%8' 77FE(K4I [! I E \] M0

)))	>.#\$%M-&) 9M# , ,	F\$(.-&) 9M# , ,	F\$(.-&) 51(9M# , ,	>.#\$%M-&) 51(9M# , ,	W\$%l.)0%\$2g) h, 6.#9=	
; >?>E1 A) 4) 9') , %"\$6#9M, 5) . \$) < ,) 1%\$09.10,) \$#) . \$) .90,) 1%1.19.10,)1%)' &)2\$#0A)	I 3j	*Ej	I Jj	ETj	I j	
/; >?>1 H)4%\$09.1\$%)1()09=6, 5)1%)' &)2\$#0)6%1.A)	EDj	*3j	E I j	@j	I j	I Jj
"@B>@ZS: ! ! D<&2 /-4#)&F#&/)! &2! H&77&) 4! ' / 8, ! ,)' - , \$ - ,) , 6-!#) *!' #1 , !-&2! 2:!		33j				

/; > M3H)^I HHJ_#8C9%M1%M) -#1\$#1.1, 0' 90,)1.51:01"6=):\$#' ,).\$<,)90 -#\$56".10,) 9(04)' 1MC.)<, A)	*3j	*Dj	I 3j
"@B>@ZZ:!!X2!%<#)4, !O#) #4, *!H, 77!H&' <8)!(</6-!* , \$#-'O,)' J!	33i	37i	F*i
! =>], 5, #9=	*Ej	7Ej	E@j
! =>/%.9#1\$	*Jj	3*j	I Ej
! =>F6%1"1-9=	3*j	3Hj	ETj

<I, 6' + " \$1)' (#6%8' 77' 7(3%6(*+1)1) *(%6(" %01) *(+6%5): (6' 7%568' 7E(H9') (" +>%6(1)1,1+,10' 7(+6'(+))%5)8': @ 1,(17(7%" ' ,1" ' 7(89+\$\$') *1) *(,%(*+1)(+#6%0+\$7(,%(%?,+1)(%6(6' +\$\$%8+, '(6' 7%568' 7(%(*' , (9'(>%?:(: %) '[H'(+7%(')'': (%(*', (?', , '6(

+ , M9#5=, ()\$:).C,)9::, ". ()\$:) "C9%M, \)M, %, #9=&), ' -=\$&, , ()9#,) (9.1(01, 5)BC,)8>W?>)#, (-\$%(, ()
"\$##, =9.,) 21.C) .C,) 4-(\$ (01%51%M () .C9.) , %M9M, ' , %.) =, 0, =() 1%"#, 9(,) 21.C) (.9::) =, %M.C) \$:)
(, #01",)9%5).\$)(.9::)=, 0, =(01%).C,)\$#M9%1i 9.1\$% ' DA

Recruitment

! =.C\$6MC) , ' -=\$&, , () #, -\$#.) .C9.) .C, &) 9#,) :91#=&) (9.1(01, 5) 21.C) .C,) b\$<(Xl -, %-6&'&) 4) 9%5)
-#\$' \$.1\$%)-#\$", ((, ()9#,)%\$.)#9., 5)C1MC=&)NC1=,)9=' \$(.)C9=:)F; !)#, (-\$%5, %.)(.9., 5).C9.)

@,)&/-\$687&%!2, -1#) '2!H, &4<!&)!/)!-, %-6&'O,)'!

^/)4!_/)4!A3\$-&!; 00PC!

P90,)9)"\$' '\$%)#,"#61.' , %.), L9' A)BC,)
8C1%, (,)=9%M69M,)9<1=1.&), (.)' 9&
, =1' 1%9.,)#,"#61.1%M)(\$' ,)01%,)
M#9569., ()2C\$)(.651, 5)\$0, # (, 9(A
G\$%M, #)1%, #01, 2)(, ((1\$():\$#)M#, 9., #)
6%5, #(.9%51%M)\$:-\$. , %19=)
"9%5159., (
>-, , 5)6-).C,)b\$<)\$::, #)-#\$", ((()21.C)
#, M9#5().\$<9"OM#\$6%5)"C, "O()
#, U61#, 5A
?%.#&)U69=101"9.1\$%A)h\$%K5, M#, ,)C\$=5, #()
9#,)%\$)=\$%M, #)U69=101, 5A)
4%1.19=>"#, , %1%M).C#\$6MC)2#1.., %)
9((, ((' , %A)>\$' ,)"9%5159., ()9#,)
M\$5)9.)2#1.1%M)<6.)%\$.).C1%01%M)9%5)
01",)0, # (9A))

\6, ,)`2!+687&%!>?, %6'&1, !+ -/4-#O!A; 00PC

4:)4)"\$6=5)"C9%M,)b6(.)\$%,)9(-, ".):#,"#61.' , %.)K)1.)2\$6=5)<,)
.C,)1' 1%M)K)1.).90, ():9#).\$=\$%M).\$)M, .)(\$' , \$%,)1%).C,)
5\$5\$#)K).\$)\$' 9%&- , \$-.,)1%0\$=0, 5)^%, 2)P+)<6(1%, (()
6%1.(_
4%0\$=0, ' , %g(6--\$#.)\$:)P6' 9%)+, (\$6#" , ()(C\$6=5)<,)M#, 9., #)
) (, %1\$#)-#\$M#9')9%5)-\$=1"&, L, "6.10, ()9--#, "19.,)C,)
09=6,)1%#,"#61.1%M)U69=101, 5)(.9::)<6.).C, &)\$:., %=9"O).C,)

	s, (h\$	h\$.>6#,)g)h, 6.#9=	
; >?>J1A)! #,)&\$6)-=9%%1%M).\$)=, 90,).C,); 6<=")>, #01",)21.C1%.C,)%, L.)010,)&, 9#(S)	EDj	JEj	I Ej	
/; >?>J7A) 4) 2\$6=5) -#, ., #) .\$. (.9&) 21.C) /; >) , 0, %) 1) \$::, #, 5) 9 (1' 1-9#) b\$<) , =(, 2C, #, A	JTj	EEj	I Ij	Ej



+9.,)\$:(9.1(:9".1\$%)21.C).C,)(, #01",)\$#)#, (-\$%(,)#, ", 10, 5):#\$').C,)., *, -#7!M\$0, #%' , %V

X) ', -#%'&/)!8(b	D, 7, \$</),	X) ', -), '	>O#&7	M#&7	X)c\$, -2/)
j)(9.1(01, 5	JH	VP	73	73	TJ

P9=:)\$:89%9519%(6#0, &, 5)<&)?0\$("\$%(1(., %.=&-# , 51").C9.).C,)(, #01",).C, &# , ", 10,):#\$')

+ , (-\$%5, %.(), L-#, ((, 5)(.##\$%M)"\$%", #%()21.C)' 9%9M, ' , %.)1%).C, 1#)9M, %"1, (A)?L", -.):\$#).C,)
F 6%1"1-9=):\$"6(M#\$6-λ)=, ((.C9%)7Hj)\$:)#, (-\$%5, %.())1%)9⇒ (6#0, &() .#6(.).C9.)M#1, 09%", ()
21⇒ <,) 5, 9=.) 21.C):91#=&) 9%5) C90,)%)\$ "015, %",) .C9.) 9%&.C1%M) 21⇒ <,) 5\$,) 1:).C, &) 5\$)
"\$' --91%).\$.C, 1#)(6-, #01(\$#

B, %6#, 5)], 5, #9⇒, ' --\$&, , (λ) 2C\$)C90,)2, 9.C, #, 5)#, ", %.)("9%59=(9%5)2C\$)' 9&)C90,)C95).\$)
1' --, ' , %.)"C9%M, (9()9)#, (6=.)9-- , 9#).\$:, , ⇒.C9.).C, 1#)\$#M9%1i 9.1\$(9#,)-, #:\$#' 1%M)<, ... , #)
%\$2).C9%)2C, %) .C, &)(.9#., 5A)d6.)\$%=&)*j)\$:.C,) , %6#, 5)/%.9#1\$)-6<=")(, #01",)(.##\$%M=&)
9M#, ,) .C9.).C, 1#)\$#M9%1i 9.1\$(%) :6%" .1\$()9() 2, ⇒)9()1.)\$%" ,) 515A) BC, (,) , ' --\$&, , ()' 9&<,)
1%0=6, %", 5)<&).C,)#, " , %.)?KP, 9=C)("9%59=A

On attracting and retaining quality employees:

/-1%1\$() \$:., #, 5)<&<\$.C)/; >?>)9%5)8>W?>)#, (-\$%5, %.())1%51"9.,)"C9%M, ()56,)\$.<65M, .)
"6.() 9%5) #, (.#6".6#1%M) , ::\$#.() (, , ') .\$.C90,)' 95,) #, "#61.' , %) 9%5) C6' 9%) #, (\$6#" ,)
--9%%1%M)9)=\$2)-#1\$#1.&A)

v /%=&)EEj)\$:)F; !)#, (-\$%5, %.().##\$%M=&)9M#, ,).C9.).C,)b\$<)-\$(.1%M).C9.).C, &)#, (-\$%5, 5)
. \$)9""6#9., =&)#, 0=, ".().C,)-\$ (1.1\$%).C, &)2, #,)C1#, 5):\$#)

v F 9%&)"\$' --91%, 5)9<\$6.).C,)=, %M.C&)C1#1%M)-#\$", ((A

v /0, #)*Hj)\$:.C,)F; !)9=6' %1) 2C\$)C95)\$%" ,)2\$#0, 5)1%).C,)-6<=")(, #01",)<6.)C95)=, :.)
1%51"9., 5).C9.).C, 1#)#, 9(\$%):\$#)=, 901%M)-6<=")(, #01",)29().C9.).C, 1#), L-, ".9.1\$()2, #,)
%\$.)' , .A)

BC, #,) 9#,) "=, 9#) :9".\$#() 9.) 2\$#0) .C9.) (6--\$#.) 1%0, (.1M9.1%M) "6##, %) C6' 9%&)C1#1%M)-#\$", ((A

v ; 6<=1")(, #09%. () 29%.)\$.<,), %M9M, 5)1%)-\$=1"&)5, "1(1\$(A)8>W?>)#, (-\$%(, ()1%51"9.,).C9.)
.C,) 5, 0, =\$- ' , %.) \$:) "\$' ' 6%1"9.1\$%) -\$=1"&) 9%5) ()1%9%"19=) -\$=1"&) (C\$6=5) <,) (C9#, 5)
, U69=&) 21.C) -\$=1.1"19%(A) BC,) /%.9#1\$)#, (-\$%5, %. () 9#,) 0, #&) 959' 9%.) .C9.) .C,) 09=6, ()
9%5)\$<b, ".10, ()\$)-\$=1"&<,) (C9#, 5 Z .C, 1#):, 5, #9=)9%5) F 6%1"1-9=" \$6%. , #-9#. () 9#,)=, ()
"\$%01%", 5) \$:) .C1(A) 4.\() 0, #&) 9--9#, %.) .C9.)], 5, #9=) 9%5); # \$01%"19=) "101=) (, #09%. () : , , =)

References

!=\$&) fAdA) 9%5) G, 9"C) f9' , (X ^I HHD_A) B\$-); #1\$#1.&) 1%) B\$6MC) B1' , (V) ?%M9M1%M) ?' --\$&, , () :\$#) B#9%(:\$#' 9.1\$%)#; #, (, %9.1\$%).\$)4%(1.6.,)\$); 6<=1"! 5' 1%1(.#9.1\$%)\$):89%959)B\$#\$. \$A

d91#5X)q9.C, #1%, X)R#, , %X)49%)9%5)]920, (X)q9.,)^I HHT_A)89%959\(); 6<=1">, #01",)1%) .C,) I E(.)8, % .6#&A) ; 6<=1"); \$=1"&)]\$#6' A)/..929A)

?q/>)+, (, 9#"C)! ((\$"19., ()^I HHT_A)+, .C1%01%M).C,)4%:\$#' 9.1\$%)P1MC29&I HHTKI HH@A)/..929)

R1<<\$% (X)f\$C%)^I HHJ_A) ?' --\$&, ,)?%M9M, ' , %V)!)+, 01, 2)\$):86##, %.)+, (, 9#"C)9%5)4. ()4' --=1"9.1\$%(X) BC,)8\$%:, #, %",)d\$9#5X)4%"M)h, 2)s\$#0A)

P, 1%, i' 9%) +9=-C)9%5) F9#(\$%) d#19%)^f6%, gf6=&)I HHJ_)89%9519%)R\$0, #' , %.)?L, "6.10, A) +, .#1, 0, 5) HDgE7gHDA)C..-vgg222A.<(K(" .AM"A"9g#-g-(."K, %MA9(-

P\$2=9%5X)>9' 9%.C9X)! =1M%1%M)?' --\$&, ,)o)d6(1%, ((G, 9#%1%M)! M, %59().\$)4%"#, 9(,)?%M9M, ' , %X)W>4) Y69#., #-&X)w\$=6' ,)JX)h6' <, #)E)N1%., #)I HHD_A)C..-vgg222A.C1%05(1A"\$' g=, 95, #(C1-g%, 2(=, ... , #g 1%5, LAC.' =

4%M(.#6-X) />,)9%5) 8#\$S09=&X) ; 96=&X) ^EDD@_A) BC,) BC#, ,) ; 1=9#() \$): ; 6<=1" F9%9M, ' , %V) >, "#, .() \$): >6(.91%, 5)>6"" , ((A)F\$%.# , 9=&X)Y8X)89%959V)F""R1=KY6, , %Z() [%10, #(1.&); #, ((A)

4-(\$() +, 15) ^I HHD_A)) B\$-); #1\$#1.&) 1%) B\$6MC) B1' , (V) ?%M9M1%M) ?' --\$&, , () :\$#) B#9%(:\$#' 9.1\$%) 222M-9"A"9gMg4-((\$; #, (, %9.1\$%?%M9M1%M)?' --\$&, , (: \$B#9%(:\$#' 9.1\$%A-5:

4-(\$() +, 15) ^I HHD_A) />)?%, #-#1(,) +, -\$#.) H@KHE33J7) JKH7) \$<.91%, 5) :\$#') .C,) W1#, ".#\$#) B#9%(:\$#' 9.1\$%)4%\$09.1\$%)9%5)?L", =, %",)F\$5, #%i 9.1\$%)W101(1\$%)P+/%.9#1\$X); #S01%",)\$)/%.9#1\$A)

4-(\$ (K+, 15) ^I HHJ_A) /> ; >K215,) +, (-\$%(, () .)\$.C,) I HHJ) ?' --\$&, ,) >6#0, &) Y6, (.1\$%(X) ; 6<=1">, #01",) ?' --\$&, ,) >6#0, &X) 222A (.9. "9% A"9g" M1K <1% g1' 5 <g - l >wA - = S]6%" .1\$%kM, .>6#0, &o>WW>k33*@o=9%Mk, %

F9"G, \$5X) W9015) 9%5) 8=9#0, X) h1.9) ^I HHD_A) ?%M9M1%M) :\$#) (6"" , ((V) ?%C9%"1%M) - , #:\$#' 9%",) .C#\$6MC) , ' --\$&, ,) , %M9M, ' , %.)`)# , -\$#.) .)\$ M\$0, #' , %A) /:01",) \$): ; 6<=1">, ". \$#)4%:\$#' 9.1\$%)4%:\$#' 9.1\$%) ; \$=1"&)B, 9' X)>6##, &X) [qA)

h9"i0X) q9.9#i &%9) ^I HHT_A) ?' --\$&' , %.) B#, %5() 1%) .C,)] , 5, #9=& ; 6<=1">, #01", X) >.9.1(.1" () 89%959) /..929A)

/?8W)^I HHT_A)! M, 1%M)9%5).C,) ; 6<=1">, #01", V)P6' 9%) +, (\$6#" ,)8C9=, %M, (X)/?8W); 6<=1(C1%M)X); 9#1(A)

/%.9#1\$) /:01",) \$): .C,) ! 651.\$#) R, %, #9=& ! %%69=& +, -\$#.X) I HHJ_A) C..-vgg222A9651.\$##\$%A"9g, %g #, -\$#. (nI HHJn, %AC.'

; \$-6=9.1\$%)! M1%M)9%5)G1:,)8\$6#(,)]= L1<1=l.&X) :\$=1"&)+, (, 9#"C)4%1.19.10,)d#1, 01%M)h\$.,)^I HH7_)))))BC,)] , 5, #9=& ; 6<=1">, #01",)89(,)>.65&A))C..-vgg222A-\$=1"&#&, (, 9#"CM"A"9g5\$"=l<gdhnG8n"9(, (.65&n?A-5:

>. #92X) ?5X) ^I HH3_A) BC,) W, 95) R, %, #9=1(,)`) +, :\$#' 1%M) .C,) "101=) (, #01",) 9%5) -6<=1" (, #01", (X) W, ' \$(X) G\$%5\$%A

; 6<=1">, #01",) 8\$' ' 1((1\$%) \$): 89%959) ^I HH@_X) 4%1.19=>"\$-1%M) +, -\$#.) :\$#) .C,) >.65&)\$) F\$<1=l.&) \$):