

!  
" # \$ % & # ! ' ( & ! % ) # ! !  
\* % + , - ! ( ' ! , # . ( " & / " - !

Policy Studies Building, Room 335  
138 Union Street  
Queen's University  
Kingston, Ontario, Canada K7L 3N6

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

Human Resources in the Public Sector:  
The quest to make government an  
employer of choice

BEN WINNINGER with DEBORAH AARTS and  
JULIE BURCH

Aurea Foundation  
Wilson Foundation  
January 2010



## Acronyms

" 3@8** *	" ##<:<\$>-<. *3#%&% ( 0)-*@\$>0&<<*8\$%M\$>(
" Q8** *	". H>&#<. *Q<>\$&0&M*8\$%M\$>( *
" 3R58**	" ##<:<\$>-<. *3S<#/-0H<*5<H<:%F ( <&-*8\$%M\$>(
4" 8** *	4>\$<<\$** ))0M&( <&-*8\$%M\$>(
4; 8; * *	4>&>. 0>&*; #A%:%*%D*8/9:0#*; <\$H0#<*
E@8** *	E>&>M<( <&-*@\$>0&<<*8\$%M\$>(
2345* *	2\$M>&0T>-0%&*D%\$*3#%&% ( 0#*4%%F<\$>-0%&*>&. *5<H<:%F ( <&-*
28E* *	2DC0#<*&D*8<\$)%&&<:*E>&>M<( <&-*
8>\$-&<\$)A0F**	,BE*4<&-<\$*D%\$*-A<*B/)0&<)))*%D*U%H<\$&( <&-*>&. *-A<*8>\$-&<\$)A0F*D%\$*8/9:0#*; <\$H0#<
8; =?E" *	8/9:0#*; <\$H0#<=/( >&*?<)/\$#<)*E>&>M<( <&-*" M<&#' *%D*4>&>. >*
@B; ** *	@\$<>)/\$' *B%>\$.*; <#&<->\$0>-*
@QV* *	@A<*Q<>. <\$)A0F*V<-O%\$7*

## Introduction

B<M0&&0&M 0&\* -A<\* KWIL)X\* F/9:0#\* )<H0#<)\* 0&\* . <H<:%F<. \* )->-<)\* /&. <\$O<&-\*)/9)->&-0>:\*)-\$/#-/\$>:\*) #A>&M<)\*<-\$>\*) ( /-0&M D\$% (\* 6<9<\$0>&\* -%\*V<O\*8/9:0#\* E>&M<( (&-\*YV8EZ\* (% .<:)\*%D\*F/9:0#\*)<H0#<!\* ,&\*%#&-<-\$>)\* -%\* -A<\* OA%:<):<#A>&M<)\*0&)-0M->-<. \* 0&\* (% )-D>#<-)\*%D\*9/\$<)/#>#\* X\* A/ ( >&\* \$<)/\$#<)\* (>&M<( (&-\*O>)\*&#>\*>F>-\$-0#/\$>\*\$D%#/) )%D\*-A<)\*<D%\$ ( )!\* ,&. <<. X\*)/&. \$\* \*M%#<&#& (<&-)\*D%#<D/::\* \* F/)A<. \*D%\$\*-A<\*%#&-<-\$>#-0%&\*%D\*-A<0\$\*F/9:0#\*)<H0#<)\*>&. \* \$<. /#-0%&\*0&\*#%)-)X\*%D-<&\*->-A<\*<SF<&)< \*%D\* F:>&)\*D%\$\*0 ( F\$%H<. \*A/ ( >&\* \$<)/\$#<)! =<&#<X\*0&#<#<)>0&M\* -A<\*->-\$>#-0H<&#<))\*%D\*-A<\*F/9:0#\*)<H0#<\*>)\* >&\* < ( F:%' <\$\*%D\* #A%0#<D<::%O\* . %O&\*%#&M%#<&#& (<&-\*>M<&. >)[ 0D\*0&#<:/ . <. \*>-\*>:!\* ,&\* -A<\* :>-<KWWL)X\* #<\$>0&:\* '9\*' -A<\* ' <>\$\*\LLL\* O<>7X\*>&. \* D>0:0&M\* )' )-<( ) \*%D\* A/ ( >&\* \$<)/\$#<)\* (>&M<( (&-\*O0-A0&\* F/9:0#\* )<H0#<)\* O%&\* >--<&-0%&\* >&. \* 0&#<0-<. \* >&S0<- ' \* >( %&M\* -A<\* (% )-F\$<)#0<&-\* F/9:0#\* )<H0#<\*<S<#/-0H<)\*! ;<0%\$\*F/9:0#\*)<H0#<:;<.> \$\* :%#7<. \* O>\$0: ' \* >-A<\* >M0&M\* %D\* -A<0\$\*O%\$70%\$#<#<)\* >&. \* -A<\* F\$%9:<( ) \*%D\* \$<#/\$<0- (<&-\*>&. \* \$<-<&-0%&\* >MM\$>H>-<. \* 9\* \* -0MA-<&0&M\* :>9%/\$\* (>\$7<-)! @A<\* \$<)<#A\* 0&&-<&#&0H<!\* "#\$%&'(\$&)%&+)", -)%). &-\*/))01"\$(\$&)%\$%2\*31415)0. 1%(^Y2345Z#%&C0\$ (<. \* -A<\*M\$>H0-' \*%D\* -A<\* (>--<\$\*9\* \*%\$M>&0T0&M\* > /). 01(\$41\*6785&-\* , . 05)91""6") :1-(0&\* \LLK!\* 2&#<\*-A<\* 2345 [ >\* A0MA\* )->-/)X\* #%#&)/ ( (>-<: ' \*F\$%D<))0%&>: \*M\$%/F [ >#7&%O<. M<. \* -A<\* <S-<&-\*%D\* -A<\*F\$%9:<( X\* >#>#>#>. 0&M\* <DD<#-%%##/\$\$<. \*>)\*F:>&)\*D%\$\*-A<\* \$<D%\$ ( \*%D\* A/ ( >&\* \$<)/\$#<)\*O0D-: ' (\* /:-0F:0<. \*0&\* . <H<:%F<. \* )->-<)\*!

## OECD Work on Public Sector Human Resources

@A<\* (>0&\*F\$%. /#-\*%D\* -A<\* 4% ( F<-0-0H<\* 8/9:0#\* 3 ( F:%' <\$\*8\$%]<#-\*O>)\* -A<\* \$<F\$\*- \*6785&-\* ; 1-() "< =%\* , . 05)91"" )+/>)&-1? \* @A<\* \$<F\$\*-#% ( F\$0)<. \* )-/ . 0<)\*%&\* -A<\*F/9:0#\*)<H0#<F\$%9:<( ) \*D>#0&M\* -O<:H<\* 2345\* (< ( 9<\$\* )->-<)\*X\* 0&#<:/ . 0&M\* 4>&>. >! N%\$\* <S>( F:<X\* -A<\* 4>&>. 0>&\* U%#<&#& (<&-\*D>#<)\* #/\$\$<&-\* F\$%9:<( ) \*0&\* A0&0&M\* >&. \* \$<->0&0&M\* ^/>:0C0<. \* F<\$>)&&&<X\* >&. \* > \*#0-0#>:\*)70:.)A\$>-M<\*>&. \* F>/#0-' \*%D\* F\$%D<))0%&>:)\*Y>/ . 0-%\$)X\*<&M0&<<\$)X\*>&. \*)#0<&-0-)-Z\*#% ( F%/&. ) \* -A<\*. 0DC0#/-: ' !"" : -A%/MA\* -A<\* 4>&>. 0>&\* #A>:;<&M<\*0) <#>F<#0>: ' \* )<\$0%/>)\* 4>&>. >\* 0)\*9\* \*%#&\* ( <>&)\*>:%&<\*0&\* <&#%/&-<0&M\* >\*)/9-<X\* <- \* ^/0<-\* #&0)0) \* 0&\*0-)\* F/9:0#\*)<H0#<!\* @A<\* \$<F\$\*-A>)\* >&\* >99\$<H0>-<. \* :0) -%\*D\* D>#-%\$) \*F\$%F<:0&M\* -A<\* #&0)0)X\* 0&#<:/ . 0&M\* :%O<\$\* O>M<\* :<H<:)\*X\* >&\* /&C:>--<\$0&M\* 0 ( F\$<))0%&\* %D\* -A<\*F/9:0#\*)<H0#<F\$%\$\* \$<#/\$<0- (<&-\* )-\$>-<M0<)\*X\* < ( F:%' <<)\* . < (>&. 0&M\*0&. 0H0. />:0T<. \* >FF\$%>#A<)\* -%\*O%\$7X\* > ( %\$FA%/)\*#><<\$F>-A)X\*>&. \* (<>M<\$\* < ( F:%' << . <H<:%F (<&-\*>&. \* %FF%\$-/&0-0<)\*D%\$\* :<>\$&0&M!\* @A<\* 2345\*0. <&-0C0<. \*D%/\$\*9\$%>. \* )-\$>-<M0<)\*D%\$\* (>70&M\* -A<\*F/9:0#\*)<H0#<\*>&\* < ( F:%' <\$\*%D\* #A%0#<J\*0 ( F\$%H0&M\* -A<\*0 (>M<\*%D\* -A<\*F/9:0#\*)<H0#<X\* \$<D%\$ ( 0&M\* %/- . >-<. \* A/ ( >&\* \$<)/\$#<)\* (>&M<( (&-\*)' )-<( )X\* D>)A0%&0&M\* 9<--<\$\* O%\$70&M\* #%&. 0-0%&)\*X\*>&. \*9%&)-0&M\* -A<\*F\$%D<))0%&>:0) ( \*%D\* -A<\*F/9:0#\*)<H0#<!\* @%\* <&#%/>M<\*> ( %\$<\*>FF<:>0&M\* 0 (>M<\*%D\* -A<\*F/9:0#\*)<H0#<X\* -A<\* 2345\*0)/<. \* >)\*<\$0<)\*%D\* \$<#% ( ( <&. >-0%&)\*! \* ; % (<7<\* ' -<#A0^/<)\* F\$%F%)<. \* >\$<\*-%\*Y0Z\* < ( FA>)0T<\* -A<\*D>H%/>\$>9:<\*>)\*F<#-)\*%D\* F/9:0#\*< ( F:%' ( <&-\*Y ( <>&0&MD/\*O%\$7\*0%\$\* -A<\*#% ( ( %&\*M%#. Zb\*Y00Z\*#%&#<&->-< ( %\$<\*>--<&-0%&\*%#<#<)>0: c0. <&-0C0>9:<X\*0&. 0H0. />:>M<&#0<)\*\$>-A<\$\*

<sup>k</sup>

-A>&\* -A< F/9:0#\*)<\$H0#<\* >)\*> OA%:<b\*Y000Z\* ( % . <\$&0T<\*)' )-<( )%D\* A/( >&\* \$<)%/\$#<)\* ( >&>M<( <&-\* -%\*  
#\$<>-<\*F%)0-0H<\*F%0&-)\* /&0^ /<\*-%\*-A<F/9:0#\*)<#-%\$b\*Y0HZ\*##&-0&/>.: '\* ( %&0-%\$\*-A<\*0 ( >M<\*> ( %&M\* #0-0T<&)\*  
>&. \* >FF:0#>&-)\* %D\* -A< F/9:0#\*)<\$H0#<b\* >&. \* YHZ\* <&A>&#<\* -A< F/9:0#\*)<\$H0#<g)\* F<\$D%\$( >&#<\* >&. \*  
9\$%>. #>)-\* -A<\*0 ( F\$%H<( <&-)\* -%\*-A<F/9:0#!P\*\*

,&\* -A< <DD%\$- -%\*\$<D%\$( \*A/( >&\* \$<)%/\$#<)\* ( >&>M<( <&-\* )' )-<( )K\* -A<\*C0\$)-\* ->)7\*0)\* -%\*0. <&-0D' \*OA<\$<\* -A<  
. 0))>-0)D>#-0%&\*:0<)!\*'' ##%\$. 0&M\* -%\*>)-/. ' 0&\*5<&( >\$7K\*1+h\*%D\*-A%<\*OA%\*##&)&0. <\$<. \*: <>H0&M\*%\$\*0&\*D>#-  
. <F>\$-<. \*D\$\$( \*-A<\*5>&0)A\*F/9:0#\*)<\$H0#<\*)->-<. \* -A>-\*F%\$\*':<>. <\$)A0F\*O>)\* -A<\*F0&#0F>:\*\$<>)%&!\*\*\*\*')>\*

-A>\*-A<\*)-./ . 0<)\*>\$< . <#0. <. : ' \* ( 0S<. \*%&\* -A< <0C0#>#' \*%D\* -A< <\$<)/:-)!'' &%-A<\$>FF\$%>#A\* -%\*\$<>-0&M\*  
9<--<\$\*O%\$70&M\*%#&. 0-0%&)\*>H%0. )\*-A<^0))/\*%D\*O>M<)\*>:-%M<-A<\$\* ,&)-<>. X\*-A<^\*9]<#-0H<\*0)\*-%\*\$<C0<\*-A<\*<  
&%&c ( %&<->\$' \*\$<O>\$ . )%D\*F/9:0#\*)<\$H0#<\*< ( F:%' ( <&-!\* ; 0&#<F/9:0#\*)<#-%\$\*)>:>\$0<)\*>-\*A< ( >&>M<\$0>:\*  
:<H<:)\*#>&%&-\*#/)-% ( >\$0:' \*#% ( F<-<\*O0-A\*F\$0H>-<\*)<#-%\$\*< ( /&<\$>-0%&X\*0-\*0)\*\$0-0#>:\* -A>-\*&%& ( ><-\$0>:\*  
0&#<&-0H<)\*>\$< /< . \*-%<&A>&#<F/9:0#\*)<#-%\$\*>--\$>#-0H<&<))!^\*N%\$\*0&)->&#<X\*U<\$ ( >&' \*A>)\* . <H<:%F<. \*  
C:<S09:<\*O%\$70&M\*A%/\$)\*X^C:>--<\$\*A0<\$>\$#A0<)\*0&\*\$M>&0T>-0%&>:)\*-\$/#-/\$<X\*>&. \*F\$%H0. <. \*< ( F:%' <<)\*O0-A\*  
-A< ( %)-#/-&0Mc<. M<\*-<#A&%:%M' \*>&. \*<^/0F ( <&-!k\*\*

=%O<H<\$\* ( >\$7<-0&M' )/#A\* &%& ( ><-\$0>:\*0&#<&-0H<)\*0)\* -A< \*#/\$#0>:\* ->)\*7\*)0&#<F\$%)F<#-0H< < ( F:%' <<)\*  
)<<70&M' D/::c0 ( <\*O%\$7\*-' F0#>::' \*<H>:/>-<\*>&< ( F:%' ( <&-\*%FF\$-/&0-' \*9' \* -A<)\*>:\$' \*%DD<\$<. ! ; % ( <\*<  
)-\$>-<M0#\*#% ( F>\$>-0H<\*>. H>&->M<)\* -A>\*-A<F/9:0#\*)<#-%\$\*#>&\*/<\*>)\*0&#<&-0H<)\*>\$<\*Y0Z\*%FF\$-/&0-0<)\*  
-%\*#%&-\$%:\*O%\$7\*0 ( <\*-A\$%/MA\*^C:<S09:<A%/\$)\*>&. \* >&#&/>: \*>H<b\*Y00Z\*%FF\$-/&0-0<)\*D%\$<. /#>-0%&>:\*  
:<>H<\* >&. \* 0&-<#A>&M<^D<::%O)A0F\* F\$%M\$> ( )b\* Y00Z\* >\* O%\$7\* #/:-/\$<\* <S< ( F:0C0<. \* 9' \* #%F<\$>-0H<\*<  
:<>. <\$)A0F\*>&. \*%F<#&#% ( ( /&0#>-0%&b\*Y0HZ\* -A<#% ( ( 0- ( <&-\*%\_F/9:0#\*)<\$H0#<^H>:/<)\*OAO#A\* . 0DD<\$\*  
D\$ ( \* -A< F\$0H>-<\*)<#-%\$\*D%#/) \*%&\* F\$%C0-b\* YHZ\* \$<>: < ( F:%' << \* \$<#%M&0-0%&b\* >&. \* YH0Z\* D> ( 0:' \*D\$0<&. : ' \*  
F<\$%)&&<:\* F%:0#0<)\* -A>\*->::%O\* D%\$\* ( /&0C0#<&- F>\$<&->: \*>H<\*>&. \* 9<&<C0-)!k1 \* @A< M<&<%)0-' \* >&. \*  
C:<S090:0-' \*%D\* ( ><-\$&>:\*>&. \* F>-<\$&>:\*9<&<C0-)\*D%\$\*F/9:0#\*)<\$H0#<\*< ( F:%' <<)\*0)\*>\*F%O<\$D/\*>. H>&->M<\*<  
%H<\$\*F\$0H>-<\*)<#-%\$\*#%/&-<\$F>\$>)\*#%#% . 0&M' -%\*-A<\*2345!\* ,&-<\$<)-0&M:' X\*-A<\*2345\* . %<)\*&%- ( <&-0%&\*<  
C0S<. X\* M<&<%)&\*) F<&\*)0%& [ 0&#&\$<>)\*0&M:' \* . 0)-0&#-\*-%\* -A< F/9:0#\*)<#-%\$ [ >)\*>7<' \* ( >\$7<-0&M' F%0&-!\*  
8<\$A>F)X\*-A< . 0)->&->0 ( <:0<\*>&. \* . <D<\$<. \* 9<&<C0-)\*%D\* F<&\*)0%&)\* \$<. /#<)\* -A<0\$\*>--\$>#-0H<&<)) \*-%  
' %/&M' F<F<:< . < )F0<\*-A<:%&Mc<-\$ ( \*0&#% ( <\*)<#/\$0-' \* -A>-\*C0S<. \* F<&\*)0%&)\*#%&D<\$\* ,&\*) / ( X>::' -A<)\*<  
&%& ( ><-\$0>:\*#%&)\*0. <\$>-0%&)\*>\$<\*<SF<#< . \*-%\$0)<0&\*)0M&0C0#>&#<0&#% ( 0&M' <>\$)\*>)\*< ( F:%' <<)\* [ >&. \*  
F>\$-0#/:>:\$' \*O% ( <& [ . < ( >&. \*>9<--<\$\*O%\$7\*:0D<9>:>&#<!

,&\* #%&M\$/<#<\* O0-A\* -A< M<&<\*>:\* 2345\* \$<F\$>-X'' /)-\$0>\* A>. \* D%/&. \* -A>\*-A< \_>--\$>#-0H<&<)) \*%D\*  
M%H<\$& ( <&-)\*<\$H0#<^0)\*&%-#%H<\$<. \* 9' \* ( %&<->\$' \*0< ( )%&:!'ka'' )\*/#AX'' /)-\$0>\* A>)\*D%#/)<. \*%&\*<  
\$<D%\$ ( />:-0&M' 0-)\*>\$>)\*%D\* O%\$70&M\*%#&. 0-0%&)\* [ >&. \*0)\*%&<^\*D\* -A<C0\$)-\* ( < ( 9<\$\*)->-<)\*-%\*>7<\*-A<\*<  
2345g)\*\$<#% ( ( <&. >-0%&)\*-%\* A<-\$-!kP\* , -A>)\*<SF>&. <. \*%FF\$-/&0-0<)\*D%\$\*)>99>-0#>: \*>H<X\*>&. \* A>)\*  
0 ( F:< ( <&-<. \*C:<S09:<\*O%\$70&M\*A%/\$)\*F<\$\* . >' \*0& ( %)- ( 0&0)-\$0<)\*>&. \*>M<&#0<)!''' /)-\$0>\*A>)\*>0 ( <. \*-%  
#:%<\*-A< ( %90:0-' \*M>F\*9<-O<<\*&F/9:0#\*)<\$H0#<^>&. \*D\$<<\*&-<\$F\$0)<^\*9'\*)A0D-0&M' -A<\*< ( FA>)\*0)\*D\*0-)\*  
< ( F:%' << . <H<:%F ( <&-\*F\$%M\$> ( )\*D\$ ( \*)F<#0>:0T<. \*M%H<\$& ( <&-\*7&%O<. M<\*-% ( %\$<\*->&)\*D<\$>9:<\*<  
7&%O<. M<!'' /)-\$0>\* A>)\*>:)\*%)/MA-\*-%^/>)\*A\* -A< >\$#>&X\* -<#A&%#&\$>-0#>FF<>\$>#<^\*%D\* -A< F/9:0#\*  
)<\$H0#<^9' \*\$< ( >\$7<-0&M'0-)<:D>)\*>&%F<&X\* . ' &> ( 0#< ( F:%' <\$\*\* , -/)<)\*>#-/:>:F/9:0#\*)<\$H>&-)\*>)\*0-\*#A0<D\*  
( <)<&M<\$>)\*-%>. H<\$<0)<\*-A<\*&<O\*F<&&<))%D\* -A<''' /)-\$0>\*&F/9:0#\*)<\$H0#<!\*\*\*

## The Possible Benefits of Mentorships

;%( < \* >#>. <( 0#\* :0-<\$>-/\$<\* A>)\* <S>( 0&<. \*-A<\*/-0:0-' \*%D\* <( F:%' <<\$<#%M&0-0%&\* 0&D%\$ ( >:\* &<-O%\$70&M\* >&. \* ( <&-%\$)A0F)\* 0&\* 9/0:. 0&M\* > \* #%A<)0H< F/9:0#\* )<\$H0#<!\* ,&\* >\*)/\$H<' \*%D\* 4>&>. 0>&\* F/9:0#\*)<\$H>&-)X\* ;>/&. <\$)%&\*D%/&. \*-A>-\* I Gh \*%D\* \$<)F%&. <&-)\* ( >0&->0&<. \*-A>-\*>. <^/>-<\$<#%M&0-0%&\* D%\$\*M%\*. \*O%\$7\* O>)\*>&\*0( F%\$->&-\*D>#-%\$0&\$<-<&-0%&!kG\* =%O<H<\$\*0&\* -A<)/\$H<' \*%&:\* \*1Wh \*%D\* 4>&>. 0>&\* F/9:0#\*)<#-%\$ ( >&>M<\$)\*0&. 0#>-<. \*-A>-\* -A<' \*O<\$<\* D>( 0:0>\$\*O0-A\* \$<#%M&0-0%&\* F%:0#0<)\*>&. \*F\$%#<. /\$<)!k1 \*\*@A0)\*0&\* )->\$7\* #%&->)- \*%\* -A<\* F\$0H>-<\*)<#-%\$\* OA<\$<\* ( >&>M<\$)\*>\$<\* >#-0H<:' \* <&#%/\$>M<. \* -%\* \$<#%M&0T<\* >&. \* \$<O>\$ . \* %/-)->&. 0&M\* <( F:%' <<)!\* "" \LLK\*)/\$H<' \*%D\* PLL\* 5>&0)A\* F/9:0#\*)<\$H>&-)\* D%/&. \* -A>-\* -A>-\*







-A>-\*p-A<\$>&70&M)\*A>H<q\*A<0MA-<&<. \*>O>\$<&<))> ( %&M\*)<&0%\$\*:<>. <\$>\*&.\* )F/\$\$<. \*\$<D%\$ ( \*%D\*A/( >&#>F0->:\*F\$>#-0#<)&#x27;w\*\*4:<>\$:\*&#x27;A<j &0-<. \*; ->-<)\*A>)\*>/&0^/<\*( % . <:%D\*F/9:0#\*)<H0#<\*A/( >&\*\$<)/\$#<)\*\$<D%\$ ( \*)0&#<\*>&%\$M>&0T>-0%&\*/-). <M%H<\$&( <&-\*A>)\*-\$0MM<\$<. \*( >&' \*%D\*-A<#0-0#>:#A>&M<)!\*\*\*\*\*

## The Canadian Case: Human Resources Structure and Reforms

,&\* -A<\$<H0<O\*%D\*F/9:0#\*)<H0#<\*)/\$H<' )'9' \*'' SO%\$-A' \*>&. \*B/\$#A+X' >#%( ( %&#%( F:>0&-\*)-<( ( 0&M\* D\$\$( \* -A<\*&<<. \*D%\$\*( F\$%H<( <&-\*0&9%-A\*-A<\*>\$<>)\*%D\*( >&>M<( <&-\*>&. \*:<>. <\$>A0F\*0)\*&%-<. !\*2D-<&\* -A<-O%\* -<\$ ( ) \*>\$<\*/<. \* 0&-<\$#A>&M<>9:!\* =%O<H<\$\* 9' \* . <C0&0-0%&X\* -A<' \*>\$<H<\$' \* . 0DD<\$<&-! i% A&\* d%--<\$ D\$\$( \* -A<B/)0&<)) \*; #A%\*: \*%D\* =>\$H>\$ . \*j &0H<\$>0-' \*%DD<\$>)\* -A0)\* . 0)-0&#-0%&9<-O<<&\* ( >&>M<( <&-\*>&. \* :<>. <\$>A0FJ\*

PB\$%\$#1. 1%(\* &C\* 8\$C&- \$559\* \$\* 0")-1CC0 (>1\* +7%-(&)%\* )+\* R>l->\* &C\* ()\* 0")27-1\* -)%C&C(1%("1C75(C\*)%\* \$%\* &. 0)"(\$%(\* 2&. 1%C&)%\* \$\$\$ T1\$21"C>lO\* 89\* -)%("\$C(l &C\* \$\* 0")-1CC\*R>)C1\* +7%-(&)%\* &C\* ->\$%#1\$UC7\$559051\$21"C>lO\* &%4)541C\* - "1\$(&#\*\$ 4&C&)%\* )+(>1\* +7(7"1\*\$%2\*\$\* C("\$ (1#9\*+)"\* \$->&14&#\*( >&C\* 4&C&)%S@(\*&%4)541C\*-). . 7%&-\$(&%#\* (>\$(\*2&"1-(&)%\* )\*\$55\*"1514\$%(\*O\$"(l1C\* )(>\$(\* (>19\*7%21"C(\$%2\*&(\$%2\*815&141\*\$@(\* \$5C)\*&%4)541C\*O")4&2&#\*\$%\*1%4&")%. 1%(\* (>\$(\*R&55\*&%CO&"1\*\$%2\* . )(&4\$(1\*01)051\* ()\* )41"-). 1\*\$%9\*)8C(\$-51C\* (>\$(\*. \$9\*"&C1\*\$5)%#\* (>1\* R\$9\$ @%\* (>&C\* R\$9051\$21"C>lO\*

,&\* -A< 2345\* \$<F%\$- \* %&\* :<>. <\$)A0F\* . <H<:%F ( <&-X\* . <H<:%F<. \* #%/&-\$0<)\* A>H<\* \$<)F%&. <. \* -%\* -A<  
:<>. <\$)A0F\* #A>::<&M<\* 9' \* #<\$<>-0&M\* &<O\* 0&)-0-/-0%&)\* D%\$\* :<>. <\$)A0F\* . <H<:%F ( <&-X\* >&. \* <SF>&. 0&M\*

:<>\$&0&M\*%FF%\$-/&0-0<)<)\*' <-\*0- >:)% F>-\$-&<\$)\* O0-A\* -A\* 5<F>-\$- ( <&- \*%D\* =<>:-A\* -%\*M>0&\* >##<)))\* -%\* -A< #>\$<<\$\* ( >&>M<( <&-\* >&. \* . <H<:%F ( <&-\* F\$%M\$> ( ) -A>-\* >\$\* >H>0:>9:<\* 0&\* -A< ( /#A\* :>\$M<\$\* =<>:-A\* 4>&>. >!+W\*\*

4:<>:\$\*'X\* -A< F/9:0#>)<\$H0#<[ <)<F<#0>:!' \* #<&->:\* >M<&#0<)[ A>)\* . <H%-<. \* #%%&0. <\$>9:<\* \$<)<)/\$#<)<)\* -%\* 0 ( F\$%H0&M\*-A<\*<:0-<\*\$>0&0&M\*F\$%M\$> ( ) D)%\$\*A0MAc:<H<:<\*&-\$' #>&. 0. >-<!)!\*=%O<H<\$%&:<' \*>\*) ( >:!\*&/ ( 9<\$\* %D\*\$<#\$/0-)<X#/) -<(>\$0: '\*-A< ( %)-\*AOMA: '\*<M>\$ . <. X\*#- />:!' \*\$<#<0H<\*)/#A<S-<&)<0H<\*\$>0&0&M!\*@A< ( %)-\* F\$% ( 0)0&M\* AOMA<:<H<:<\*&-\$' #>&. 0. >-<)\*-<&. \* -%\*9<&<0-D\$% ( \* -A< ( %)-\* <( F:%' <<\* . <H<:%F ( <&-X>&. \* <)<F<#0>:!' \* :<\*. <\$)A0F\*-\$>0&0&M!\* ,&\*>&\*>-<< ( F-\*%\*) :OMA-:!' ( 0-0M>-<\* -A0)\*0 ( 9>:>#<X>:!' F/9:0#>)<\$H>&-)\* A0\$<. \* D)%\$\* > -<(\$ \* %H<\$\*) 0\$\* ( %&-A)\* &%O\* \$<#<0H< \* > D)%\$ ( >: \* -O%<. >' \* %\$0<&->-0%&\* 0&\* 2-->O>!\* @A< \*%\$0<&->-0%&\*0)\* . <)<0M&<. \* -%\*F\$%H0. <\*&<O<( F:%' <<)\* >9\$0<0&M\*%&\* -A< /&0^ /<# /:- /\$<X D /&#-0%&)<X>&. \* H>:/<)<)\*%D\* -A<F/9:0#>)<\$H0#<!<N/\$-A<(\$ ( %&X\$>-A<\$\*-A>\*& ( <\$<: ' \$<: ' 0&M\*%&\* -A<#%/\$>)<)>&. \* <c:<>\$&0&M\* F\$%. /#-)\*%DD<\$<. \* -A\$%/MA\* -A<\*4; 8; X\*8; =?E'' 4\*0)\*-\$' 0&M\* -%9\$%>. <&\*-A<\*>H>0:>90:0- ' %D\*#% ( F\$<A<&)<0H< \*-\$>0&0&M\*F\$%M\$> ( ) -%\* -A%>)<%/<)<0. <\*-A<\*<:0-<:<>. <\$)A0F\*F\$%M\$> ( )!\*\*\*

2H<\$\*-A<\*F>)-D<O\*\* <>\$)\*X\* -A<\*&<>)/\$' \*B%>\$ . \* ; <#<\$<->\$0>-\*Y@B; Z'A>)\*O%\$7<. \*D<H<\$0)A: ' %&\*&\$<H>( F0&M\* <( F:%' <<\* . <H<:%F ( <&-\* O0-A0&\* -A<\* 4>&>. 0>&\* F/9:0#>)<\$H0#<!<@B; \* #>\$>D-<. \* -A<\* 6)5&-9\*)%\* T1\$''%%&#0' E''\$&%%&#\*\$%2\*31415)O. 1%(\*0&\*\LLa\*-A>\*)->-<)\*

T1\$''%%&#0' (" \$&%%&#0'51\$21"C>&0\*21415)O. 1%(0'\*\$%2\*0'')+1CC&)%\$5\*21415)O. 1%(\*\$"1\*K19'\*) \*1%\*C7''&#> (>)\*(>1\*0785&-\*C1"4&-1\*8C\*1[7&0012\*) . 11(\*(>1\*->\$551%#1C\*)+(>1\*L\C(\*-1%(7"9\$E>1\*\$-[7&C&(&)%\* )+\*CK&55C\*\$%2\*K%)R512#1\*\$%2\*(>1\*21415)O. 1%(\*)\* . \$%\$#1"8\$5\*\$%2\*51\$21"C>&0\*K%)R]>)\*R\* &C\* -"8(\$-5\$+)"\*(>1\*1+1-(841\*. \$%\$#1. 1%(\*)\*(>1\*0785&-\*C1"4&-1< &(&C\*(>1\*)7%2\$(&)%\*+''1CO)%C&8510' \$--)\*7%(\$8510'\*\$%2\*1+1-(841#)41"% . 1%(9k\*

3H0. <&#<\*%H<\$\*F>)-\*D<O\*\* <>\$)\*0&. 0#>-<)\* -A>-\* -A<\* 4>&>. 0>&\*M%H<\$&&( <&-\*0)\* . <H%-0&M\* ( %\$<\*D/&. ))\* -%\* #%&0-&/<)/<):<>\$&0&M\*>&. \* <( F:%' <<\* . <H<:%F ( <&-!' \* \$<F\$%-\*%&\*0&H<)- ( <&-)\*0&\*<:>\$&0&M\*D%/&. \* -A>-\*+K\* . <F>-\$- ( <&-)\*>&. \* >M<&#0<)\*A> . \* \$<H>( F<. \* :<>\$&0&M\*F%:0#0<)\*0&\*F:;>#<\*>D/:!\*' <>\$>A<\*>. \*%D\* -A<\*\LL1\* . <>. :0&<!\*E%\$<%H<\$\*-A<\*\$<F\$%-0. <&-0C0<. \* >1W\h\*\$0)\*<0&\*C0&>#>:0&H<)- ( <&-)\*0&\*#%&-0&/<)/<):<>\$&0&M\* >#-0H0-0<)\*%H<\$>\*-A\$<<' <>\$\*F<\$0%. \*/F-\*%\LL+!\* ,&H<)- ( <&-)\*0&\*<:>\$&0&M\*>#%)>)\*-A<F/9:0#>)<\$H0#<\*0&\* \LL\C\LL+> ( %/&-<. \* -%\* \W\h\* %D\* -A<\*)>:>\$' c%F<\$>-0&M\* 9/. M<-!\* @A0)\* > ( %/&-<S#<<. ))\* -A< KIGH\* \$<F%\$<. \*9' \* -A<\*4%&D<\$<&#<\*B%>\$ . \*%D\* 4>&>. >\*>)\*F<&-9' \*F\$0H>-<)\*<#-%\$\*#% ( F>&0<)\*%&\*<:>\$&0&M\*>&. \* <( F:%' <<\*\$>0&0&M!\* \* @A0)\*0)\* > F\$% ( 0)0&M\* . <H<:%F ( <&-\*>&. \* 0&. 0#>-<)\* -A< . <F-A\*%D\* -A<\* 4>&>. 0>&\* M%H<\$&&( <&-q)\*#% ( ( 0- ( <&-\*-%<&A>#<. \* A/ ( >&\$<)/\$#<)\*0&#<-\$>. 0-0%&>:!' \* -A<F\$0H>-<)\*<#-%\$\*A>)\* F<&- ( %\$<\*%&\*. <H<:%F ( <&-\*F\$%M\$> ( )! 2&<\*C0&>: . <H<:%F ( <&-\*0&\*#%&-0&/<)/<):<>\$&0&M\*F\$%M\$> ( ))\* -A>-\* F/9:0#>)<\$H0#< ( >&>M<\$) [ \$>-A<\$\* -A>&\* F\$%D<))0%&>: \* -<>#A<\$>)\* >&. \* -\$>0&<\$) [ >\$<\* 0&#<\*>)\*0&M: '\*

+W\* ,90. X8\I G!  
1L\* ,90. X8\I P!  
1K\* @<>)/\$' \*B%>\$ . \*%D\* 4>&>. > ; <#<\$<->\$0>-X8%:0#' \*%&'Q<>\$&0&M\*@\$>0&0&M\*>&. \*5<H<:%F ( <&-XV%H<( 9<\$\*\a\*\LLa\*\KXA--FJffOOO!-9)c )#-!M#>FF/9)tF%:fASF/9)f@BtI aPf:-. c>Dft<!)F!  
1^\* E>/\8\I 1!  
1+\* ,90. !



<( F:%' <<)K' >&. \* -A/) \* )/9-:' . 0)#%/>M<\* F>\$-0#0F>-0%&\* 0&\* -A<\* F\$%M\$>( !\* @B;\* A>)\* D%/&. \* -A>-\* )<#%&. ( <&-\* F\$%M\$>( )>\$<\* F>\$-0#/:>\$:' \* /&. <\$\* /-0:0T<. \* D%\$\* -A%)<\* -%0:0&M\* 0&\* >/ . 0-K' <H>:/>-0%&K' >&. \* F\$%M\$>( \*\$<H0<O\*F%)0-0%&)\*D%\$\*-A<\*F/9:0#\*)<\$H0#<!@B;\* \*\$<F%\$-)\*-A>-\* -A<\*) ( >::'->7< /F\*%D' )<#%&. ( <&-\* %FF%\$- /&0-0<)\*0&\* -A<\*>\$<>)\*-<( )\*D\$( \* -A<\* \$<:/#->&#<\* %D' ( >&>M<\$)\* -%\*)<#%&. \* M%%. \* F<\$D%\$ ( <\$)\* OA<\*)/#A\*M%H<\$&( <&-\*F%D<))0%&>:)\*>\$<\*>:\$<>. ' \*)#>\$#<K'>&. \* -A>-\* )% ( <\* ( >&>M<\$)\* . %\* &%-\*F<\$#<0H< -A<\* 9<&<C0-)\*%D' >)\*<#%&. ( <&-K' &%\$\* . %\*)% ( <\* <( F:%' <<)\*#%&)0. <\$\*)/#A\*)-0&-)\*>)\*#>\$<<\$<&A>#0&M\* (%H<)! ,&\* -A<\* V<O\*m<>:>&. \* \$<F%\$-K' ( >&>M<\$)\* #0-<\* -A<\*F%>#A0&M\* %D' )<#%&. <<)\*>)\*#A0<D' #%&#<\$&K' ( <>&0&M\*-A>-\* -A<\*)<#%&. <<\*. <#0. <)\*>M>0&)-\*\$<-/\$&0&M\*-%\*A0)\*F\$<H0%/)\*F%)0-0%&!1P\*\*

@A<\*D\$<)A:' \*#<>-<. \*D)41"% . 1%(\*+/\$%\$2\$\*F155)RC\*6")#"\$ . \*0)\*0( 0:>\$-\*%\*@(1"->\$%#1\*/\$%\$2\$\*<S#<F-\* -A<\* N<::%O)\* 8\$%M\$>( \* 0)\* 0&-<&. <. \* D%\$\* A0MAc:<H<:\* <S<#/-0H<)\* 0&\* -A<\* F/9:0#\*)<\$H0#<\* >&. \* %/-)0. <\* <S<#/-0H<)\* 0&-<\$<)-<. \* 0&\* -<( F%\$>\$0:' \* O%\$70&M\* 0&\* -A<\* F/9:0#\*)<\$H0#<!@A<\* N<::%O)\* 8\$%M\$>( \* >::%O)\* <S<#/-0H<)[ D\$( \* 9%-A\*0&)0. <\*>&. \* %/-)0. <\* -A<\* F/9:0#\*)<\$H0#<[ -%\*%9->0&\* <SF<\$0<#<\*>-\* 9/)0&<))<)\* . 0DD<\$<&-\*:<H<:)\*%D\*M%H<\$&( <&-K' &%&F\$%C0->M<#0<)\*!@A<\* -0( <:0&<%D' -A<\*>))0M&( <&-)\*0)\*A%\$-<\$-A>&

" /)-\$:0>\* A>)\* <SF>&. <. \*0-)\* ,&-<#A>&M< F\$%M\$>( \*D%::%O0&M\* >\* \LL\ \$<#%( ( <&. >-0%&\* ( >. <\* 9' \*>&\*  
"/)-\$:0>&\* ; <&>-<\* 4%( ( 0--<<\* \$<F%\$- \*%&\* \$<#\$/0- ( <&- \* >&. \* -\$>0&0&M! ,&\* >\* \$<F%\$- -%\* -A<\* " /)-\$:0>&\*  
8/9:0#\* ; <\$H0#<\* 4% ( ( 0)0%&K -A<\*>/-A%\$)\*\_0. <&-0C0<. \* -A<\* &<<. \*D%\$\*>\* ( %\$<\* ( %90:<\* O%\$7D%\$#<\* -%\*M>0&\*>\*  
O0. <\$\* F%\$%:\* %D\* :<>. <\$)\* >&. \* -A<\* 0 ( F%\$->&- \*\$%<:\* %D\* )<#%&. ( <&-)\* %/-)0. <\* -A<\* F/9:0#\* )<\$H0#<!\* 2&<\*  
&%-<O%\$-A' \* >)\*F<#-\* %D\* " /)-\$:0>g)\* ,&-<#A>&M< F\$%M\$>( \* 0)' -A<\* G)"&' )%C\* 6")#"\$\$. . T' >H>0:>9:<\* -%\*  
" 9%\$0M0&>:)\*0&\* -A<\* " /)-\$:0>&\* 8/9:0#\* ; <\$H0#<!\* @A<\*= %\$0T%&)\* 8\$%M\$>( ( <\* F\$%H0. <)\*>\*M\$>&- %D\* wKaXLLL\*  
-%\*A% ( <\* >M<&#0<)\* -%\*F>\$-0>::' %DD)<- \* -A<\* #%) -)\*%D\* \$<:<>)0&M\* >&\* <( F:%' <<!\* @A<\*= %\$0T%&)\* 8\$%M\$>( ( <\*  
>:)\*>::%O) \*D%\$\*F\$%D<))0%&>:#%>#A<)\* -%\*O%\$7\*O0-A\*-A<\*<( F:%' <<K\*>&. \* -A<\* A% ( <\* >&. \*A%)\* - ( >&>M<\$)\* -%\*  
A<:F' >::'F>\$-0#0F>&)\*M<- \* -A<\* ( %)\* -%\*/- %D\* -A<\*F\$%M\$>( !N/\$-A<\$( %\$<K' -A<\* " /)-\$:0>&\* 8/9:0#\* ; <\$H0#<\* 0)\*  
. <H<:%F0&M' >)\*<#%&. ( <&-)\* ->-<M' \*D%\$\*)<&0%\$\* ( >&>M<\$)\*O%\$70&M\*0& ,&. 0M<&%/ )c<:>-<. \*F%\$-D%:0%)\* -%\*  
( %H<\*9<-O<<&\*F>\$-&<\$>M<&#0<)\*>&. \* <)\*F<#0>::' \*%&&F\$%C0->M<&#0<)\*<\$H0#0&M\*\* 9%\$0M0&>:#%&#<\$&)\*!

V<O\*Q<>. <\$)A0F\* =%\$0T%&)\*Y; 3; \*B>&. \* KZ[ -A0)\*F\$%M\$>( ( <\*0)\* . <)\*0M&<. \* -%\*>))0)\* -; 3; \*B>&. \* K)\*O A%\*  
A>H<\*9<<&>FF%0&-<. \*0&\* -A<F>)\* -A\$<<' <>)\* -%\*M>0&\* #%&C0. <&#<\*0&\* -A<0\$&<O\*%<:>)\*>&. \* :<H<\$>M<\* -A<0\$\*  
<SF<\$0<&#<\*)%>)\* -%\* <&>9:<\* -A<( \* -%\* ( >7<\*)0M&0C0#>&- \*%&&-\$09/-0%&)\* -%\* -A<0\$\*%M>&0)>-0%&\* >&. \* >#%\$))\*  
-A<\* " 8; ! ,&\* \LLI XGP\* ; 3; \*D\$% ( \*+G>M<&#0<)\*F>\$-0#0F>-<. \*0&\* -A<\*F\$%M\$>( ( <K'/F\*D\$% ( \* -A<\* aI\* ; 3; \*D\$% ( \*  
\I \*>M<&#0<)\*0&\* \LLPsLG!\*\*\*\*

An elite program created by the Australian Public Service Commission (also representing New Zealand, is —an international leadership initiative designed for up to 45 senior public sector leaders working within a Westminster system. The program provides an opportunity for senior leaders to work across borders on topical and relevant case studies. The inaugural programme was launched in February 2008 and attracted 10 Australian, two New Zealander, 12 Canadian and 12 British SES Band 2 (equivalent) participants. Participants spend most of their time studying in their own countries under their own public service schooling systems, specifically the UK National School of Government, the Australian Public Service and travel, together, for three weeks of the eight-month program. “The goal of the program, said André Thivierge, director of communications for the Canadian School of Public Service, is to enhance their leadership skills, allow them to compare their public-service challenges and develop strong networks across borders.”<sup>16</sup>

\*

<sup>16</sup> 4>( F9:::i<&&00<\$! ; <&0%\$9/\$<>/#<-\$>)\*)-/.' \*M:%9>:0)/<)\*!2-->O>\*40-0T<&KKG\* ; <F-<( 9<\$\LLI !"?<-<\$0<H<. \*D\$% ( JA--FJFF  
OOO\!#>&. >!#% ( F%-->O>#0-0T<&f. 0F:% ( >-0#>f)-%\$ !A-( :e0. uaW. \WGDPc1>#Lc1LP+cWP<<c+GI LI 91a>+. L

## References

"0]>:>X'd0\$)0X\*\_8/9:0#\*; <#-%\$[ " &\*3( F:%' <\$\*D\*4A#0#<e\*4%( F<-0-0H<\*8/9:0#\*3( F:%' <\$\*8\$%)<#-X\*2345\*8/9:0)A0&Mx\LLKx%&:0&<\*>-\*A--FJffOOO!%<#.#. !%\$Mf. >->%<#. f+Gf\WfKW+GaaPIF. D

"\$( )-\$%&Mc; ->))<&X'E>\$]%)\$0<\*>&. "" &. \$<O\*i!\*@<( F:<\$\*\_@A<\*>?)F%)<^%D\*4>&>. 0>&\*8/9:0#\*>&. \*8\$0H>-<\*; <#-%\$\*=/ ( >&\*?<?)%/#<\*8\$%D<))0%&>:)\*-A<\*4A>.:<&M<\*%D\*-A<"" M0&M\*6%\$7D%\$#<X\*8/9:0#\*8<\$%)%&&<.\*E>&>M<( <&-X\*+aj+\*YN>.:\*\LLPZ\*FF!\*^1Gc\apI

"SO%\$-A'X@A%( >); !\*>. \*i/:0<\*B/\$#AX\*\_4%( F>\$>-0H<"" &>:')0)\*%D\*8/9:0#\*; <\$H0#<\*3( F:%' <<\*/\$H<' )X\*5>\$>D-X\*4<&-<\$\*D%\$\*-A<\*/; -/.' \*%D\*5<( %\$>#\*X\*\* F\$0:\*^LLG\*5<#<( 9<\$\*^LLW!

BA>-->X\*U>( 9A0\$\*>&. \*; >.: '\*6>)A0&M-%&X\*\_=>&.)j FJ\*E<&-%\$0&M\*0&\*-A<\*V<O\*m<>:>&. \*8/9:0#\*; <\$H0#<X\*6785&-\*61"C)%%15\*B\$%\$#1. 1%(X\*\J\\*Y; / ( ( <\$\*^LL+Z\*FF!\*^KKc\!a!

4:<\$7\*%D\*-A<\*8\$0H' \*4%/&#0:X\*\_N%/\$-A"" &&/>:\*?<F%\$-\*%\*-A<\*8\$0( <\*E0&0)-<\$\*%&\*-A<\*8/9:0#\*; <\$H0#<\*&D\*4>&>. >X\*/FF:'\*>&. \*; <\$H0#<)\*4>&>. >X\*KWWP!

E>/X\*@0( X\*\_8/9:0#\*; <#-%\$\*Q<>. <\$)A0FJ\*@A<\*4>&>. 0>&\*E%. <:\*4%&)0. <\$<. X\*4<&-<\$\*D%\$\*; -/ . 0<)\*0&\*Q<>. <\$)A0F\*?<H0<O\*KJ1\*Y; F\$0&M\*\LLGZ\*FF!\*^PGc\W1!\*2&:0&<\*>-\*xA--FJff#):!/%M/<:FA!#>fF. Df4: Q?<H0<O: F\$0&M^LLGE>/>\$-0#;<!F. Dy

2345\*?<F%\$-X\*\_ /)-\$0>X\*4%( F<-0-0H<\*8/9:0#\*3( F:%' <\$\*8\$%)<#-X\*2345\*8/9:0)A0&Mx\LLKx%&:0&<\*>-\*A--FJffOOO!%<#.#. !%\$Mf. >->%<#. f+Gf\GfKW+Ga+\!F. D

2345\*?<F%\$-X\*\_4>&>. >X\*4%( F<-0-0H<\*8/9:0#\*3( F:%' <\$\*8\$%)<#-X\*2345\*8/9:0)A0&Mx\LLKx%&:0&<\*>-\*A--FJffOOO!%<#.#. !%\$Mf. >->%<#. f+GfWfKW+GPL1!F. D

2345\*?<F%\$-X\*\_5<&( >\$7X\*4%( F<-0-0H<\*8/9:0#\*3( F:%' <\$\*8\$%)<#-X\*2345\*8/9:0)A0&Mx\LLKx%&:0&<\*>-\*A--FJffOOO!%<#.#. !%\$Mf. >->%<#. f+GfKKfKW+GP\!F. D

2345\*?<F%\$-X\*\_U<\$ ( >&'X\*4%( F<-0-0H<\*8/9:0#\*3( F:%' <\$\*8\$%)<#-X\*2345\*8/9:0)A0&Mx\LLKx%&:0&<\*>-\*A--FJffOOO!%<#.#. !%\$Mf. >->%<#. f+Gf\!fKW+Ga11!F. D

2345\*?<F%\$-X\*\_V%\$O>'X\*4%( F<-0-0H<\*8/9:0#\*3( F:%' <\$\*8\$%)<#-X\*2345\*8/9:0)A0&Mx\LLKx%&:0&<\*>-\*A--FJffOOO!%<#.#. !%\$Mf. >->%<#. fa+faWf++!IK\!P!F. D

8>\$-&<\$)A0F\*D%\$\*8/9:0#\*; <\$H0#<\*>&. \*,&)-0-/-<D%\$\*-A<\*/; -/.' \*%D\*8/9:0#\*8%:0#\* , ( F:<( <&->-0%&X\*\_B<)-\*8:>#<)\*-\*6%\$7\*0&\*-A<\*N<. <\$>:\*U%H<\$&( <&-X\*\LLG\*?>&70&M)X\*\LLG\*%&:0&<\*>-\*A--FJffOOO!%/\$F/9:0#)<\$H0#<!%\$Mf28; fF/9:0#>-0%&)fH0<O#%&-<&- . <->0:!)FAFe0. uWK

8>\$-&<\$)A0F\*D%\$\*8/9:0#\*; <\$H0#<X\*\_N<. <\$>:\*4>\$<<\$\*5>' \*%:70-X\*4>:.\*-%; <\$H<X\*i/&<^LLG\*%&:0&<\*>-\*OOO!%/\$F/9:0#)<\$H0#<!%\$Mf28; fF\$%M\$>( )f#>:.-%)<\$H<F-%:70-fN45@%:70-!F. D

8>\$-&<\$)A0F\*D%\$\*8/9:0#\*; <\$H0#<X\*\_ ->-<\*%D\*-A<\*8/9:0#\*; <\$H0#<\*4%&D<\$<&#<X\*?<F%\$-\*%D\*8\$%#<<. 0&M)X\*i/&<^LLG\*%&:0&<\*>-\*A--FJff%/\$F/9:0#)<\$H0#<!%\$Mf28; fF/9:0#>-0%&)fH0<O#%&-<&- . <->0:!)FAFe0. uKKP\*



80:>#A%O)70\*3::>\*B<:M0/ ( X\*2345\*?<H0<O)\*%D\*=/ ( >&\*?<)%/\$#<\*E>&>M< ( <&-\*0&\*U%H<\$&( <&-X\*2345\*  
8/9:0)A0&M\*\\LLG!

; >/&. <\$)%&X\*?%' X\_;/ \$H<' \*N0&. 0&M)\*%D\*-A<\*3DD<#-0H<&<))%D\*3 ( F:%' <<\*?<#%M&0-0%&\*0&\*-A<\*8/9:0#\*  
; <#-%\$\*6785&-\*61"C)%%15\*B\$%\$#1. 1%(X\*++J+\*YN>.:\*\LL1ZKFF!\aac\Ga!

; ->-<\*; <\$H0#<)\*4% ( ( 0)0%&X\_Q<>\$&0&M\*>&. \*?<-/\$&0&MJ\*-A<\*/<\*&D\*)<#%&. ( <&-)\*0&\*-A<\*V<O\*m<>:>&. \*  
8/9:0#\*; <\$H0#<X \*2##>)0%&:\*8>F<\$\*\+X\*5<#<( 9<\$\*KWWWX\*%&:0&<\*>-

A--FJffOOO!))#!M%H-!&Tf. 0)F:>' f. %#/ ( <&-!>)Fe. %#0. u1++LvF>M<- ' F<u#%&-<&-vF>M<&%uK!\*