

Learn more at [risk.agc.org](https://risk.agc.org)

CIATED GENERAL CONTR



THE ●  
AS➤

UCTION

THIS PAPER WAS WRITTEN IN CONJUNCTION WITH A  
BREAKOUT SESSION AT AGC'S 2022 SURETY BONDING  
AND CONSTRUCTION RISK MANAGEMENT CONFERENCE.

P

B : L

L S L NL  
A -M a  
EVP & S . D , C a

L

IL L

Ma S  
Da a , T a 75225  
(512) 330-1850

L

L

S . N @Ma .  
/ a







- U%#\$(" "#\$% " - .#\$\$% : .##+\$4&+: () \* +7\$ J \* +%)2#.\$ (" )%\$\$=+\$ - +\$)+9, #.% \* +\$ : \* +4#.#+ : # \$ . \* \* 1 \$ % # ( ) + ' 3\$ - \$ , .#%# + ( - ) \* +\$ < 0\$ - % : " #2&/) + ' \$ # ; , #. ( \$ - ( \$ \* + # \$ # + 2\$ \* 4\$ ( " # \$ : \* + 4#.#+ : # \$ . \* \* 1 \$ : - + \$ " - .2/0\$ < # \$ . # - 27\$ 8 ) ( " \$ % " - .#\$\$% : .##+\$ & % # 23\$ ) ( % \$ . ) ' " ( \$ & , \$ ( " # . # \$ 4 . \* + ( \$ - + 2\$ : # + ( # . \$ - + 2\$ " - .2\$ ( \* \$ ) ' + \* . # 7\$ > - % ( # . \$ ( " # \$ , . \* : # % % 7\$ > - + 0\$ - + \$ # ; , # + % ) ? # \$ C \* 6# . C \* ) + ( \$ , .#%# + ( - ) \* +\$ + # ? # . \$ ' \* ( \$ & % # 2\$ < # : - & % # \$ ( " # \$ / - 60# . \$ : \* & / 2 + B ( \$ ) ' & . # \$ \* & ( \$ \* 6\$ ( \* \$ & % # \$ ( " "#\$% " - .#\$\$% : .##+\$4&+: () \* +\$ \* + \$ N \* \* 1 7\$ \$
  - K.) + ' \$ - \$ % - + 26 ) : " 7\$ V \* \$ 1 \* . # \$ < - 2\$ 1 # 2 ) - ( ) \* + \$ / & + : " # % \$ % # . ? # 2\$ < 0\$ ( " # \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ ) + \$ ) + 9 , # . % \* + \$ % # % % ) \* + % 7\$ \$
  - 8 " ) / # \$ ( " # \$ 2 - 0\$ % \$ \* 4\$ : - ( : ) + ' \$ ( " # \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ \* + \$ ( " # \$ 6 - 0\$ ( \* \$ ( " # \$ : \* 44# # \$ < - . \$ 1 - 0\$ < # \$ \* ? # . 3\$ ( " # \$ % - 1 # \$ : - + \$ < # \$ - : : \* 1 , / ) % " # 2\$ ( " . \* & ' " \$ : " - ( \$ \* . \$ ( # ; ( 7\$ 8 # \$ < \* ( " \$ 4 ) + 2\$ ( " # % # \$ 4# - ( & . # % \$ ? # . 0\$ " # / , 4&/ \$ - + 2\$ \* 4 ( # + ( ) 1 # % \$ : - + \$ , . \* ? ) 2# \$ - \$ ' & ) 2# \$ ( \* \$ ( " # \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ \* 4\$ 6 " - ( \$ < & ( ( \* + % \$ ( \* \$ , & % " 7\$ \$
  - J \* + % ) 2# . \$ : - 1 # \* \$ - , , # . - . + : # % \$ < 0\$ 4 \* / 5\$ % 0 \* & \$ 1 ) ' " ( \$ + \* ( \$ \* ( " # . 6 ) % # \$ < . ) + ' \$ ( \* \$ - + \$ ) + 9 , # . % \* + \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + 7\$ @ \* & \$ 1 ) ' " ( \$ + \* ( \$ 4 / 0\$ - + \$ # ; , # + % ) ? # \$ # ; , # . ( \$ \* \$ - \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + \$ - + 2\$ ) + : & . \$ - \$ 4&/ \$ 2 - 0\$ % \$ 4# # 3\$ < & ( \$ 6 ) ( " \$ ? ) . ( & - / \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + 3\$ ( " # 0\$ : - + \$ # 44 ) : ) # + ( / 0\$ , - . ( ) : , - ( # \$ < . ) # 4 / 0\$ 4 . \* 1 \$ - 4 - . 7\$ \$
  - @ \* & \$ - . # \$ + \* \$ / \* + ' # . \$ : \* 1 , # / # 2\$ ( \* \$ / \* \* 5\$ 4 \* . \$ - \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ 6 " \* \$ 6 \* . 5\$ ) + \$ 0 \* & . \$ % - 1 # \$ : ) ( 07\$ = 4\$ 0 \* & \$ - . # \$ / \* \* 5 ) + ' \$ 4 \* . \$ - \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ 6 ) ( " \$ - \$ , - . ( ) : & / - . # \$ ; , # . ( ) % # 3\$ ( " # \$ : " \* % # + \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ : \* & / 2\$ \* 44 ) : # \$ - + 06 " # . # \$ ) + ( " # \$ 6 \* . / 2\$ - + 2\$ 0 \* & \$ 6 \* + B ( \$ ) + : & . \$ ( . - ? # / \$ # ; , # + % # % 7\$ \$
  - G : " # 2&/) + ' \$ ) % \$ # - % ) # . 7\$ W \* . \$ - \$ 4&/ \$ 2 - 0\$ \* 4\$ ) + 9 , # . % \* + \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + 3\$ / - 60# . % \$ - + 2\$ 1 # 2 ) - ( \* . % \$ - . # \$ ' \* ) + ' \$ ( \* \$ " - ? # \$ ( \* \$ 4 ) + 2\$ - \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + 2\$ - 0\$ 6 ) ( " # + \* \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + % \$ ( " # \$ 2 - 0\$ < # 4 \* . # \$ \* . \$ - 4 ( # . \$ ) 4\$ - + 0\$ - . # \$ ( . - ? # / ) + ' \$ 4 . \* 1 \$ \* & ( \$ \* 4\$ ( \* 6 + 7\$ X ) . ( & - / \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + \$ 1 - 5# % \$ 4 \* . \$ 1 \* . # \$ - ? - / - < / # \$ 2 - 0\$ % 4 \* . \$ 0 \* & . \$ 4 - ? \* . ) ( # \$ 1 # 2 ) - ( \* . 7\$ \$
  - I # ( ( " # \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ " # / , \$ 0 \* & \$ 2# ( # . 1 ) + # \$ 6 " # ( " # . \$ ) + 9 , # . % \* + \$ \* . \$ ? ) . ( & - / \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + \$ ) % \$ - , , . \* , . ) - ( # 7\$ \$
- \$
- 8 # \$ % , # + ( \$ ( " # \$ 4 ) . % ( \$ 1 \* + ( " % \$ \* 4\$ ( " # \$ , - + 2# 1 ) : \$ ) + \$ ? ) . ( & - / \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + 3\$ 2# - ( " / 0\$ - 4 . - ) 2\$ \* 4\$ J " ) + # % # \$ - + 2\$ Y & % ) - + \$ # - ? # % 2 . \* , , # . % 3\$ N \* \* 1 \$ K \* 1 < ) + ' 3\$ - + 2\$ 5# # , ) + ' \$ \* . 2# . \$ ) + \$ ( " # \$ < . # - 5 \* & ( \$ . \* \* 1 % 7\$ K 0\$ Z \* 23\$ + \* < \* 20\$ 6 - % \$ ' # ( ( ) + ' \$ ) + \$ ( " # \$ % # % ) \* + \$ \* . \$ 1 \* ? ) + ' \$ ( \* \$ - + 0\$ . \* \* 1 \$ ( " - ( \$ 6# \$ 2 ) 2 + B ( \$ , & ( \$ ( " # 1 \$ ) + 7\$ H ? # . \$ ( ) 1 # 3\$ 6# \$ . # - / ) D # 2\$ ( " - ( \$ ( " # \$ / - : 5\$ \* 4\$ 4 . - ( # . + ) D - ( ) \* + \$ ( " - ( \$ & % & - / 0\$ 6# + ( \$ \* + \$ ) + \$ - \$ 1 & / ( ) 9 , - . ( 0\$ : - % # 3\$ 6 " # . # \$ / \* ( % \$ \* 4\$ 4 \* / 5\$ % \$ - . # \$

8 # \$ - 2 \$ < # # + \$ ( " ) + 5 ) + ' \$ - < \* & ( \$ " \* 6 \$ ( \* \$ ) 1 , . \* ? # \$ ( " # \$ , . \* : # % % \$ 6 " # + \$ + # : # % % ) ( 0 \$ < # : - 1 # \$  
(" # \$ 1 \* ( " # . \$ \* 4 \$ ) + ? # + ( ) \* + 7 \$ G ( # ? # \$ 6 - % \$ 1 # 2 ) - ( ) + ' \$ - \$ [ O P \$ " \* 1 # \* 6 + # . % B \$ : - % # \$ ? % 7 \$ \ O \$  
, - . ( 0 \$ 2 # 4 # + 2 - + ( \$ : \* + % ( . & : ( ) \* + \$ 2 ) % , & ( # \$ ) + \$ V # 6 \$ > # ; ) : \* 7 \$ Q # \$ " - 2 \$ 1 \* . # \$ ( " - + \$ O P P \$  
, - . ( ) : , - + ( % \$ \* + \$ ( " # \$ N \* \* 1 \$ , / - ( 4 \* . 1 \$ - ( \$ \* + # \$ , \* ) + ( 7 \$ T ? # . 0 \$ , - . ( 0 \$ " - 2 \$ 1 \* . # \$ ( " - + \$ \* + # \$  
- ( ( \* . + # 0 \$ 7 \$ 7 \$ - + 2 \$ # - : " \$ \* 4 \$ ( " \* % # \$ - ( ( \* . + # 0 % \$ " - 2 \$ 1 \* . # \$ ( " - + \$ \* + # \$ : / ) # + ( \$ 7 \$ 7 \$ < & ( \$ " \* % # \$  
6 # . # \$ 2 ) 4 4 # . # + ( \$ : / ) # + ( % \$ ( " - + \$ ( " # \$ \* + # \$ ( " # 0 \$ % " - . # 2 \$ 6 ) ( " \$ ( " - ( \$ 4 ) . % ( \$ , - . ( 0 7 \$ E + 2 \$ \* 1 # \$ \* 4 \$  
( " # \$ - 2 1 & % ( # . % \$ " - 2 \$ 4 \* & . \$ \* . \$ 4 ) ? # \$ 2 ) 4 4 # . # + ( \$ ) + % & . # 2 % \$ ) + \$ ( " # \$ : - % # 7 \$ G \* 3 \$ # ? # . 0 \$ < . # - 5 \* & ( \$  
. # F & ) . # 2 \$ G ( # ? # \$ \* . \$ " ) % \$ : \* 9 1 # 2 ) - ( \* . \$ ( \* \$ ( . - : 5 \$ 2 \* 6 + \$ ( " # \$ . ) ' " ( \$ - 2 1 & % ( # . % \$ - + 2 \$ . ) ' " ( \$  
/ - 6 0 # . % \$ - + 2 \$ 1 \* ? # \$ ( " # 1 \$ ( \* \$ - \$ < . # - 5 \* & ( \$ . \* \* 1 7 \$ = ( % / \* 6 # 2 \$ 2 \* 6 + \$ ( " # \$ , . \* : # % % \$ - + 2 \$ ) ( \$  
5 # , ( \$ \* 1 # \$ \* 4 \$ ( " # \$ / - 6 0 # . % \$ - + 2 \$ - 2 1 & % ( # . % \$ 4 . \* 1 \$ : \* // - < \* . - ( ) + ' 7 \$ Q # \$ 4 ) + - / / 0 \$ ' - ? # \$ & , \$ \* + \$  
( . 0 ) + ' \$ ( \* \$ 1 \* ? # \$ , # \* , / # \$ " ) 1 % # / 4 \$ - + 2 \$ ' - ? # \$ # ? # . 0 \* + # \$ : \* 9 " \* % ( \$ , . ) ? ) / # ' # % \$ \* + \$ N \* \* 1 7 \$  
! " # 0 \$ " - 2 \$ ( \* \$ , . \* 1 ) # # + \* ( \$ ( \* \$ < - . ' # \$ ) + ( \* \$ . \* \* 1 % ( " # 0 \$ 2 ) 2 + 8 ( \$ < # / \* + ' \$ ) + 3 \$ < & ( \$ \* ( " # . 6 ) % # \$  
: \* & / 2 \$ 1 \* ? # \$ ( " # 1 % # / ? # % \$ - + 2 \$ # ? # . 0 \* + # \$ ) + \$ ( " # ) . \* \* 1 \$ ( \* \$ - + 0 \$ \* ( " # . \$ < . # - 5 \* & ( \$ . \* \* 1 \$  
( " # 0 \$ 6 - + ( # 2 7 \$ ! " # 0 \$ : \* & / 2 \$ % # # \$ 6 " \* \$ 6 - % \$ ) + \$ 6 " ) : " \$ < . # - 5 \* & ( \$ . \* \* 1 % \$ - + 2 \$ 6 " # . # \$ ( " # \$  
1 # 2 ) - ( \* . \$ 6 - % 7 \$ = ( \$ 6 \* . 5 # 2 \$ / 5 # \$ - \$ : " - . 1 7 \$ G & 2 2 # + / 0 3 \$ 6 # \$ 6 # . # \$ 1 # 2 ) - ( ) + ' \$ - + 2 \$ + \* ( \$  
2 ) . # : ( ) + ' \$ ( . - 4 4 ) : 7 \$ ] # - / % \$ 6 # . # \$ < # ) + ' \$ 1 - 2 # \$ \* + \$ ( " # ) . \$ \* 6 + 7 \$ ! " ) . ( 0 9 % # ? # + \$ \* 4 \$ ( " # \$  
2 # 4 # + 2 - + ( % \$ - + 2 \$ [ O P \$ , / - ) + ( ) 4 4 % \$ % # ( ( / # 2 \$ ( " - ( \$ 2 - 0 3 \$ - + 2 \$ ( " # \$ . # % ( \$ % # ( ( / # 2 \$ \* + \$ - \$  
1 # 2 ) - ( \* . 8 % \$ , . \* , \* % - / \$ 6 ) ( " ) + \$ - \$ 6 # # 5 7 \$

\$  
G ) + : # \$ ( " # + 3 \$ \* + \$ 1 \* % ( \$ : - % # % 3 \$ 6 # B ? # \$ \* 4 ( # + \$ < # # + \$ ' ) ? ) + ' \$ - / \$ \* 4 \$ ( " # \$ - ( ( \* . + # 0 % \$ : \* 9 " \* % ( \$  
, . ) ? ) / # ' # % \$ - + 2 \$ : . # - ( ) + ' \$ # ; ( . - \$ < . # - 5 \* & ( \$ . \* \* 1 % \$ 6 " # . # \$ ( " # 0 \$ : - + \$ 1 ) + ' / # \$ - + 2 \$  
: \* // - < \* . - ( # 7 \$ 8 # \$ " - ? # \$ < . # - 5 \* & ( \$ . \* \* 1 % \$ + - 1 # 2 \$ L ! " # \$ ^ ) ( : " # + 3 M \$ ( " # \$ L Q - / / 6 - 0 3 M \$ - + 2 \$  
( " # \$ L ] # 4 # + # # \$ E ( ( \* . + # 0 \$ | \* & + ' #

, &.#\$ 1 #2) - () \* + \$ % 5) / % \$ 6 #.#\$ % \* \$ ' \* \* 2 \$ ( " - ( " # 0 \$ 2) 2 + B ( \$ " - ? # \$ ( \* \$ 5 + \* 6 \$ - \$ ( " ) + ' \$ - < \* & ( \$ ( " # \$ % & < ! # : ( 7 \$ ! " \* % # \$ ) + 2 ) ? ) 2 & - / % \$ - . # \$ . - . # 7 \$ J \* + ? # . % # / 0 3 \$ 6 # B ? # \$ . & + \$ ) + ( \* \$ - \$ + & 1 < # . \$ \* 4 \$ < . ) / ) - + ( \$ : \* + % ( . & : ( ) \* + \$ / - 6 0 # . % \$ 7 \$ 7 \$ " ) ' / O \$ - : : / - ) 1 # 2 \$ - % \$ ' . # - ( \$ : \* + % ( . & : ( ) \* + \$ / - 6 0 # . % \$ 7 \$ 7 \$ 6 " \* \$ 2) 2 + \* ( \$ " - ? # \$ ( " # \$ , # \* , / # \$ % 5) / % \$ \* . \$ / ) ( # + ) + ' \$ % 5) / % \$ ( \* \$ 1 # 2) - ( # \$ \* & ( \$ \* 4 \$ - \$ , - , # . \$ < - ' 7 \$ > \* % ( \$ \* 4 \$ & % \$ 6 - + ( \$ % & < ! # : ( \$ 1 - ( ( # . \$ 5 + \* 6 / # 2 ' # \$ 6 " # + \$ 6 # \$ - . # \$ - 2 ? \* : - ( # % \$ ) + \$ 1 # 2) - ( ) \* + 3 \$ < & ( \$ 6 # \$ - / % \* \$ 6 - + ( \$ % \* 1 # \* + # \$ 6 ) ( " \$ - \$ : \* 1 1 - + 2 \$ \* 4 \$ ( " # \$ 1 # 2) - ( ) \* + \$ , . \* : # % % \$ - + 2 \$ ( " # \$ % # + % ) ( ? ) ( ) # % \$ \* 4 \$ ( " # \$ , - . ( ) # % 7 \$ 8 " - ( \$ 6 # \$ - . # \$ % & & - / O \$ / \* \* 5) + ' \$ 4 \* . \$ ) + \$ 1 \* % ( \$ 1 & / ( ) 9 , - . ( O \$ : - % # % \$ ) % \$ \* 1 # \* + # \$ 6 ) ( " \$ - \$ , . \* ? # + \$ ( . - : 5 \$ . # : \* . 2 \$ \* 4 \$ " - ? ) + ' \$ ( " # \$ , - . ( ) # % \$ ( - 5 # \$ - \$ % # . ) \* & % \$ / \* \* 5 \$ - ( . ) % 5 \$ - + 2 \$ # ; , # + % # \$ - + 2 \$ 6 " \* \$ : - + \$ 1 - + - ' # \$ ( " # \$ , . \* : # % % 7 \$ \$

G \* 1 # \$ 1 & / ( ) 9 , - . ( O \$ : - % # % \$ : - + \$ < # + # 4 ) ( \$ 4 . \* 1 \$ : \* 9 1 # 2) - ( \* . % 7 \$ 8 # B ? # \$ 2 \* + # \$ ( " - ( \$ 6 ) ( " \$ ) + : . # - % ) + ' \$ 4 . # F & # + : 0 7 \$ 8 ) ( " \$ [ \_ \$ \* . \$ O P \$ , - . ( ) # % \$ % ) ( ( ) + ' \$ - . \* & + 2 \$ \* + \$ ( " # \$ 2 - 0 \$ \* 4 \$ 1 # 2) - ( ) \* + 3 \$ 6 - ) ( ) + ' \$ ( \* \$ ? ) % ( \$ 6 ) ( " \$ ( " # \$ 1 # 2) - ( \* . 3 \$ ) ( \$ % , ## 2 % \$ ( " ) + ' % \$ & , \$ - + 2 \$ 5 ## , % \$ ( " # \$ , - . ( ) # % \$ 4 . \* 1 \$ ( " ) + 5) + ' \$ ( " # 0 \$ " - ? # \$ < ## + \$ 4 \* . ' \* ( ( # + 7 \$ = 2 / # \$ / - 6 0 # . % B \$ " - + 2 % - . # \$ \* 4 ( # + \$ ( " # \$ 2 # ? ) / B % \$ 6 \* . 5 % " \* , 7 \$ I # ( \$ ( " # \$ : " \* % # + \$ 1 # 2) - ( \* . \$ % & ' ' # % ( \$ ( " # \$ , . \* : # % % \$ - + 2 \$ , ) : 5 \$ ( " # \$ % # : \* + 2 \$ 1 # 2) - ( \* . 7 \$ G " \* ( ' & + \$ 1 - . . ) - ' # % \$ \* 4 \$ : \*



("#\$ , - .())#%\$ - .#\$<#((#.\$(\*\$%:"#2&/#\$("#\$.#%&1#2\$\*.\$-2^\*&.+#2\$1#2)-()\*+\$-\$1\*+("\$  
/-(#.7\$\$  
\$  
E//\*6\$("##1#2)-(\*.\$("\$"/,\$0\*&2#%)'+\$-\$,.\*:#%%\$-+2\$%:"#2&/#\$("-\$<#%(\$%&)(%\$("\$#  
2)%,&(#7\$W\*.\$("\$\*%#\$6"\*\$-.#\$)+(#.#%(#2\$)+\$("#\$'.\*6)+'\$1\*?#1#+(\$(\*\$)+?\*/?#\$("##  
1#2)-(\*.\$#-./)#.\$)+\$("##,.\*:#%%\$)+\$:\*1,/#;\$:-%#%3\$0\*&\$1-0\$<#)+(#.#%(#2\$)+\$-\$  
1\*?#1#+(\$:-//#2\$Z&)2#2\$J"\*):#7\$J):-'\*\$>#2)-(\*.3\$C-&/\$I&.)#3\$:\*)+#2\$("##+-1#  
(\*\$2#%:.<#-\$-\$

1 #-+%3\$L 8 #\$(.)#2\$(\*\$ :-/\$( "# 1 3\$ <&(\$ ("#. #B%\$ -\$(6 \*9" \* &.\$() 1 #2)44#. #+ : # \$ - +2\$  
"#B%d% "#B%\$ -(\$ /&+ : "3\$ \* +\$ ("#\$ (.)+3\$ \*.\$ 6" -(#?#.7M\$ E' -)+3\$ N\* \* 1 9%(0/#\$  
1 #2)-()\*+%" -?#\$ 1 -2#\$(")%/#%%\$ \*4\$ -\$, . \* </# 1 3\$ <&(\$6 # \$ % ##\$)(. # % & 1)+ ' \$ - % \$  
6 # \$ < # ' ) + \$ ( \* \$ 1 \* ? # \$ < - : 5 \$ ( \* \$ ) + 9 , # . % \* + \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + % 7 \$

\$

•\$ =4\$ ("#. # \$) % \$ % \* 1 # \* + # \$ 6 " \* 1 \$ \* ("#. % \$ < # /) # ? # \$ % " \* & / 2 \$ < # \$ , - . ( ) : , - ( ) + ' 3 \$ < & ( \$ 6 " \* \$  
) 1 , / 0 \$ : - + + \* ( \$ , - . ( ) : , - ( # 3 \$ 2 ) % - . 1 \$ ( " # ) . \$ + \* ( ) \* + % \$ ( " - ( " # \$ , # . % \* + \$ ) % \$ % ( - 0 ) + ' \$  
- 6 - 0 \$ ( \* \$ ( " 6 - . ( " # \$ , . \* : # % % \$ < 0 \$ " - ? ) + ' \$ ( " # \$ - < % # + ( \$ , # . % \* + \$ : \* 1 1 & + ) : - ( # \$  
2 ) . # : ( / 0 \$ 6 ) ( " \$ ( " # \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ ) + \$ - 2 ? - + : # \$ \* 4 \$ ( " # \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + 7 \$ = ( \$ : - + \$ < # \$ ? # . 0 \$  
# 4 4 # : ( ) ? # \$ 6 " # + \$ 6 # \$ - . # \$ - < / # \$ ( \* \$ % - 0 3 \$ L = \$ % , \* 5 # \$ ( \* \$ ( " # \$ - 2 A & % ( # . \$ 1 0 % # / 4 \$ / - % ( \$  
6 # # 5 7 \$ Q # \$ \* . \$ % " # \$ : - + + \* ( \$ < # \$ " # . # \$ ( \* 2 - 0 3 \$ < & ( \$ = 6 - % \$ - < / # \$ ( \* \$ 2 # ( # . 1 ) + # \$ ( " - ( " # \$  
2 \* # % 3 \$ )

G(-(#2\$%) 1 ,/O\$7\$7\$7\$<.)+'\$("##\$.)' "\$ ,#\* ,/#\$(\*\$ 1 #2)-()\*+\$\*.\$ " -?#\$(" # 1 \$ , -.():), -(#\$  
?)-(&-//O7\$\$

L L

T O S



! "#\$%&'()\*+,-./:;<=>?@A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z [ \ ] ^ \_ ` { | } ~ ¡ ¢ £ ¤ ¥ ¦ § ¨ © ª « ¬ ® ¯ ° ± ² ³ ´ µ ¶ · ¸ ¹ º » ¼ ½ ¾ ¿

1 #2)-(\*.\$ 6)//\$ : \* 1 # \$ <07\$ H4(#+3\$ )(\$ #/) 1)+-(#%\$ (" # \$ +##2\$ 4\*.\$ #-. /0\$ : -&:&#%\$  
-/( \* ' #(" #.7\$  
\$

E4(#.\$6#"\$ -?#\$\$; :&#2\$ (" # \$ ,/-)+()443\$6#\$\$-%5\$-//\$ (" # \$2#4#+2 -+(%\$(\*\$%) :5\$-.\*&+27\$ 8 # \$  
-%5\$ (" # 1 3\$-%\$-\$' . \* & , 3\$ 6 " -(\$ (" #0\$ (" )+5\$ (" # \$ : -%#6\$)//\$a\*.\$% " \* &/2b\$%#((/#\$4\* .7\$ ! " #.#3%\$  
&%&-//0\$-\$4#6\$ 6 " \* \$ % -03\$ L ! " #0\$ % " \* &/2\$ - , /\* ' )D# \$ -+2\$ .#/#-%# \$ &%\$ -//+ \* 67M\$ E+2\$  
(" #.#\$ -.#\$-\$4#6\$ -/- . 1 )(%\$ 6 " \* \$ (" )+5\$ )(\$ 6)//\$ (-5# \$ -\$4\* . (&+#7\$ T?#+(&-//03\$ 6# \$ -.#\$  
&%&-//0\$-</# \$ (\*\$%#(#\$. \$ (" # \$ ' . \* & , \$ (\*\$-\$ : \*+%#+%&%\$ \*4\$ 6 " -(\$ (" #0\$ (" )+5\$ )(\$ 1 ) ' " (\$ (-5# \$  
a6 "# (" #.#\$ . \$ + \* (\$ -+0\$ \*4\$ &%\$ " -?# \$ -+0\$ % # + % # \$ (" - (\$ (" # \$ , /-)+()44\$ 6 \* &/2\$ - : : # , (\$ ) (b7\$ l # (3%\$  
%-0\$ (" - (\$ (" #0\$ " -?# \$ -// \$ - ' . ##2\$ (" - (\$ (" # \$ , /-)+()44\$ 6 -+(%\$ e [ \_ \$ 1 )// \* +3\$ , . \* <-</0\$ )%\$  
/# ' ) ( ) 1 -(#/0\$#+())(/#2\$ (\*\$-\$/)(/#\$\*?#.\$e0\$ 1 )// \* +3\$ <(\$ " -%\$% \* \$ 1 & : " \$ ) + ? # % ( # 2 \$ ) + \$ / - 60# . % \$  
-+2\$ # ; , # . ( % \$ 7\$ 7\$ 7\$ -+2\$ " \* 1 # \$ : \* & . ( \$ -2? -+ ( - ' # \$ 7\$ 7\$ 7\$ (" - (\$ ) ( % \$ / ) 5 # / 0\$ (" - (\$ (" # \$ , /-)+()44\$  
6 \* &/2\$ 6 -/5\$ -6 -0\$ - (\$ -+0\$ +& 1 <# . \$ / # % \$ (" - + \$ e \ \$ 1 )// \* +7\$ Q \* , #4&/03\$ (" # \$ -%# # 1 </#2\$  
2#4#+2 -+(%\$ - ' . ##\$ (" - (\$ 6# \$ " -?# \$ -//\$ (" # \$ 2#4#+2 -+(%\$ ) + \$ (" # \$ . \* \* 1 \$ \* . \$ \* + \$ (" # \$ N \* \* 1 \$  
(" - (\$ + ##2\$ (\*\$ . -) % # \$ (" - (\$ , \* (7\$ = (B%\$ 1 & % (\$ -F&#% ( ) \* + \* 4\$ " \* 6\$ 6# \$ 6 )//\$. -) % # \$ ) (7\$ K # 4 \* . # \$ 6# \$  
% # + 2\$ (" # 1 \$ \* 44\$ (\*\$ (" # ) . \$ % # , - . - ( # \$ . \* \* 1 % \$ 7\$ 7\$ 7\$ \* . \$ : -//\$ (" # 1 \$ \* + # \$ - (\$ - \$ ( ) 1 # \$ ) + (\*\$ (" # \$  
L , . ) + : , - / B%\$ \* 44) : # M\$ 7\$ 7\$ 7\$ 6# \$ -%5\$ (" # 1 \$ (\*\$ (-5# \$ \* & (\$ - \$ , ) # : # \$ \* 4\$ , - , # . \$ -+2\$ (# - . \$ ) ( \$ ) + (\*\$  
(" ) . 2%7\$ ! " ) % \$ ) % \$ - + \$ - 1 - D ) + ' / 0\$ " - . 2\$ - % % ) ' + 1 # + ( \$ \* . \$ / - 60# . % 3\$ 6 " \* \$ 6 - + ( \$ \* 5 + \* 6 ) 4\$ ) ( \$ ) % \$  
- : : # , ( - </# \$ (\*\$ & % # \$ (" . ##\$ , ) # : # % \$ \* 4\$ , - , # . 3\$ \* . \$ ) 4\$ ) ( \$ 1 & % ( \$ < # \$ 4 . \* 1 \$ \* + # \$ , ) # : # \$ \* 4\$ , - , # . 7\$  
7\$ 7\$ \* 4\$ ) 4\$ (" # 0\$ : - + \$ 4 \* / 2\$ \* + # \$ , ) # : # \$ ( 6 ) : # \$ - + 2\$ 2% : - . 2\$ (" # \$ 4 \* & . ( " \$ , ) # : # 7\$ = + \$ - + 0\$ # ? # + ( 3\$ ) ( \$  
' ) ? # % \$ (" # 1 \$ % \* 1 # ( " ) + ' \$ (\*\$ 2 \* \$ (\*\$ (-5# \$ (" # ) . \$ 1 ) + 2\$ \* 44\$ (" # \$ 4 - : ( \$ (" - (\$ (" # 0\$ 6 \* + B ( % # # \$ & % \$  
4\* . \$ - + \* (" # . \$ : \* & , / # \$ \* 4\$ " \* & . % \$ ) 4\$ 6# \$ % ( - . ( ? ) % ) ( ) + ' \$ 6 ( " \$ # ? # . 0 \* + # 7\$ 8 # \$ - % 5\$ (" # 1 \$ ( \* \$  
6 . ) ( # \$ (" # \$ + & 1 <# . % \$ [ 3\$ 03\$ - + 2\$ f \$ \* + \$ (" # \$ , ) # : # % \$ 7\$ 7\$ 7\$ - + 2\$ (" # ) . \$ : / ) # + ( B%\$ + - 1 # \$ \* + \$ , ) # : # % \$  
[ \$ - + 2\$ 07\$ K O\$ (" ) % \$ , \* ) + ( 3\$ - < \* & ( \$ - \$ (" ) . 2\$ " - ? # \$ ' \* ((# + \$ / \* % ( \$ \* . \$ + ##2\$ 1 \* . # \$ ) + ( . & : ( ) \* + % 7\$  
! " # 0\$ # ? # + ( & - // 0\$ - // \$ : - ( : " \$ & , 7\$ \$  
\$

H+ \$ , - , # . \$ [ 3\$ 6 " ) : " \$ " - % \$ (" # ) . \$ : / ) # + ( B%\$ + - 1 # 3\$ 6# \$ - % 5\$ (" # 1 \$ (\*\$ ' ) ? # \$ & % \$ - + \$ L \* , # + ) + ' \$  
\* 44# . M\$ (" - (\$ # ; , . # % % # % \$ (" # ) . \$ : / ) # + ( % B\$ . ) ' " ( # \* & % \$ ) + 2 ) ' + - ( ) \* + \$ - ( \$ < # ) + ' \$ % & # 27\$ = ( \$ : - + \$ < # \$  
- % \$ / \* 6\$ - % \$ (" # 0\$ 6 - + ( 7\$ ! " ) % \$ ) % \$ (" # \$ L4k : 5\$ 0 \* & M\$ \* 44# . \$ (" - (\$ 6# B . # \$ & % & - // 0\$ : \* 1 , # // # 2\$ (\*\$  
% , # + 2\$ (" # \$ 4 ) . % ( \$ . \* & + 2\$ \* 4\$ ? ) ( % \$ , & ( ) + ' \$ ( \* ' # ( " # . 7\$ Q - ? ) + ' \$ 2 \* + # \$ (" - ( 3\$ 6# \$ - % 5\$ (" # 1 \$ (\*\$  
6 - 2\$ (" \* # \$ % " ## ( % \$ \* 4\$ , - , # . \$ & , \$ - + 2\$ (" . \* 6\$ (" # 1 \$ - ( \$ & % \$ - % \$ " - . 2\$ - % \$ (" # 0\$ : - + 7\$ ! " # 0\$  
/ ) 5# \$ (" - ( 7\$ = ( \$ . # ) # ? # % \$ - \$ / ) ( / # \$ ( # + % ) \* + - + 2\$ ' # ( % \$ (" - ( \$ 4 ) . % ( 7\$ \$ T f ( & % ) T j E T Q q 5 - 44 ( 0\$ ) 2 ( 1 25 8 9 . 92 c m b 2540

1 -5#\$ , " \*+#\$ : -//%\$ (\*\$%\* 1 #\* +#\$ 6)("\$#

" \* & . % \$ 6 - ) ( ) + ' \$ 4 \* . \$ ( " # \$ 1 # 2 ) - ( \* . 7 1 1 \$ = ( \$ - / % \* \$ - / / \* 6 % \$ 4 \* . \$ % 1 - / / # . \$ : - & : & % \$ % # % % ) \* + % \$  
6 " # . # \$ ( " # \$ , - . ) #





E\$)"' "\$, #: #+(- '#\*4\$: \*+%(.&:()\*+:-%#%\$ q , .\* <-</O\$ i\_j \$\*.\$<#((# q -.#\$' \*)+ '\$(\*\$ %#((/#\$ -(\$ 1 #2)-()\*+\*\$.\$ -(\$/#-%(\$(".\*&' "\$(#\$ 1 #2)-()\*+L, .\* :#%#7M\$ 8 #\$\$-//5+\* 6\$("-(\$ @#(3\$ 6#\$: \*+%(+//O\$ -.#\$ - 1-D#2\$ -+2\$, #.,/#;#2\$ -(\$ ("#\$, -.)#%\$ -+2\$("#).\$/- 60#.%\$ 6" \*\$%##1 \$+\*(\$(\*\$ " -?# \$ ')?#+\$ \*+#\$ +--+\*# : \*+2\$ \*4\$ -((#+())\*+(\$(\*\$ ("#\$ (#. 1 %\$ \*4\$ ("#\$ %#((/# 1 #+(\$("#).\$/)#+(%\$ 6 \* &/2\$/)5#\$( \*\$ - : )#?#7\$ ! "#0\$5+\* 6\$("#.#\$ -.#\$ :.)() : -/\$2#-/\$ , \*)+(%3\$ <#%)2#%\$ ("#\$ - 1 \* &+(%\$ \*4\$ ("#\$ : "# : 5%3\$ (" -(\$ 6)//\$ " -?#\$( \*\$ <# \$ : \*?#.#2\$)+\$ -+0\$ %#((/# 1 #+(3\$ <&(\$("#0\$<.)+ '\$ (" #1 \$ &, \$a)4\$("#0\$#?#.\$(" \* &' "\$ \*4\$ -//\$ \*4\$ (" #1 \$)+\$ (" #4).%(\$ , /- : #b\$4\* .\$( "#4).%(\$ ) 1 #)+\$ (" #\$/-/%(\$ 6 \* \$ 1)+&(#%\$ \*4\$ (" # \$ - 1 #7\$=(\$)%\$2&.)+ '\$ (" \*%#\$/-/%(\$ (6 \* \$ 1)+&(#%\$ \*4\$ (" # \$ - 1 #\$( " -(\$#?#.0\*+##\*+(\$ "#4)#/2\$)%\$ 6 \* .+\* \* &(7\$=4\$0 \* &\$5+\* 6\$0 \* &\$ -+2\$0 \* &.\$ -2?#.-.0\$ -.#\$ <\*" '\$ \* )+ '\$ (\*\$ <#6 \* .+\* \* &(3\$2 \* #+b(\$ ) \$ 1 -5#%#%#%#(\$ \*\$ " -?# 0 \* &.\$ , /-0%\$ .#-20\$ (\*\$ 1 -5#\$( "#\$ 1 \*%(\$ -2? -+(- '#\$ \*4\$ (" -(\$)%(&-()\*+r\$ H4\$ : \* &.%#3\$ )(\$ 2 \* #7\$

\$

- ! ^+\* 6\$6 "#+(\$ \*\$ : -//\$( ) 1 # \$ \* &(7\$=4\$0 \* &\$ -.#\$ 6 \* .+\* \* &(\$ -+2\$+\* (\$ 1 -5)+ '\$0 \* &.\$ <#%(\$ 2# : )%)\*+%\$ <# : - &%# \$ \*4\$ )3\$ , &(\$ \*+(\$ (" # \$ < . -5#%7\$ J -//\$( ) 1 # \$ \* &(7\$ H (" # .%3\$)+ : /&2)+ '\$ (" # \$ 1 #2)-(\*.3\$ 1 -0\$ &.' # \$0 \* &\$ \* +7\$ ] \* +b(\$ +# ' \* )-(# \$ 6 "#+ \$0 \* &\$ : -+ + \* (\$2 \* \$0 \* &.\$ <#%(\$ 6 \* .57\$

\$

- ! ^##, \$)+\$ 1)+2\$ 6 " -(\$ -//\$: \* - : "#%\$5+\* 67\$=(B%\$ 1 & : "\$#-)%#.\$ (\*\$ 6)+\$ (" # \$ ' - 1 # \$)+\$ (" # \$4).%(\$ " -/4\$ (" -+)\$+(\$ (" # \$ /-/%(\$ 6 \* \$ 1)+&(#%7\$=4\$0 \* &\$ -.#\$ <#") +2\$ n \9m\$ 6)(" \$ (6 \* \$ 1)+&(#%\$ (\*\$ ' \*3\$ +\* \$ (6 \* 9 1)+&(#\$ 2.)///)%\$ ' \* )+ '\$ (\*\$ "#/ , \$ 0 \* &7\$ J -.#4&/\$ , .#9 1 #2)-()\*+ \$ , .# , -.-()\*+3\$ (" \* &' "(4&/\$ : \* 1 , . \* 1)#%3\$ -+2\$ - \$ 4 \* : &%\$ \* + \$ 0 \* &.\$ )+(#.#%(%3\$ +\* (\$0 \* &.\$ , \*% )()\*+ %3\$ -//2-0\$ / \* + '\$ 6)//\$5##, \$0 \* &\$4. \* 1 \$ " -?)+ '\$ (\*\$ &%# \$ 0 \* &.\$ (6 \* 9 1)+&(#\$2.)/7\$

\$

- ! T?#+\$)4\$)(\$ " -%\$ <# : \* 1 # \$ \* <?) \* &%\$ (" -(\$0 \* &\$ : -+b(\$L6)+M\$ \*.\$ (" # \$ : -%# \$ 6 \* +b(\$%#((/#3\$ 1 -5#\$( "#\$ 1 \*%(\$ \*4\$ (" # \$ , /-0)+ '\$ ( ) 1 # \$ 0 \* &\$ " -?# \$ -+2\$ (" )+5\$ - <\* &(\$ (" # \$ +# ; (\$ ' - 1 #7\$=4\$0 \* &\$ : -+b(\$ <.)+ '\$ - <\* &(\$ - \$ : \* 1 ,/#(#\$ %#((/# 1 #+(3\$ -.#\$ (" # .# \$ % \* 1 # \$ )%&#%\$ (" -(\$ : -+ \$ <# \$ .#%\*/?#2r\$ E.#\$ (" # ).\$ , . \* : #2&.-/ \$ " &.2/#%\$ (" -(\$ : -+ \$ <# \$ \*?#.: \* 1 #r\$ J -+(\$ (" # \$ 1 #2)-(\*.\$ "#/ , \$4-%") \*+ \$ -+ \$ -/(#. + - ()?# \$ 2)% , &(#.#%\*/&()) \* + \$ %(-(#' 0 q -.<)(.-) \* +r\$ V#&(-./#? -/ &-()) \* +r\$ W&.( "#.\$4- :)/(-(#2\$+ # ' \* )-()) \* +r\$ T?#+\$ (" # \$ , . \* 2& : () \* + \$ \*4\$ (" -(\$ \*+##)+%&.-+ : # \$ , \* /):0\$ \* . \$ # ; , #.(\$ .# , \* .(\$ (" -(\$ 0 \* &B?# \$ <##+ \$ %(\*+ #6 -//2\$ \* + \$4\*.\$ (" # \$ , -%(\$+)+# \$ 1 \* + (" %\$ 1 -0\$ "#/ , 7\$ \$

\$

> -+0\$ -2? \* : -(%\$ " -?# \$ ' \* ((#+\$ /-D0\$ -+2\$ # ; , # : (\$ (" # \$ 1 #2)-(\*. \$ -+2\$ (" # \$ 1 #2)-()\*+ \$ , . \* : #%#(\$ \*2\$ \* -//(\$ #).6 \* .5\$4\* .\$( "# 1 7\$ ! "# \$ , -.)#%\$ 6 " \* \$ -.#\$ %& : : #%#4&/ \$ -(\$ 1 #2)-()\*+ \$ 5+\* 6\$ <#((#.7\$ ! "#0\$ -.#\$ (" # \$ \* + # % \$ 6 " \* \$ ,





C.#, -.)+ '\$-%#(/# 1 #+(\$2.-4(\$)%\$-\$' \*\*2\$(\* \*/\$4\*.\$-+0\$-2?\*: -(#-\$+2\$-\$' .#-(\$- )2\$(\*\$ (" # \$ 1 #2)- (\* .7\$! "#\$ 1 #2)- (\* .B%\$&#%\$ -+2\$.#4)+# 1 #+(\$ \*4\$-\$4&/9</ \* 6+\$%#(/# 1 #+(\$2\* :& 1 #+(\$ )%\$ \*+#\$ \*4\$ (" #\$( \* \*/%\$ (" -(\$: -+\$ "#/ , \$ : / \*%# (" # \$ + # ' \* () \* + %7\$ = (\$)%\$ - + \$ # ; : # / # + (\$ , / - 0\$ (\* \$ " - ? # \$) + \$ 0 \* & . \$ ( 6 \* 9 1 ) + & ( # \$ 2 . ) / 7 ^ { 1 5 } \$

/

**Understand the Concept of a Mediator's Proposal and Have Your Client Prepared for It<sup>16</sup>**

8 ) (" \$) + : . # - % ) + ' \$ 4 . # F & # + : 0 3 \$ 6 # \$ 4 ) + 2 \$ ( " - ( \$ , - . ( ) # % \$ ) + \$ 1 # 2 ) - ( ) \* + \$ - . # + 3 ( \$ . 0 ) + ' \$ - % \$ " - . 2 \$ - % \$ ( " # 0 \$ & % # 2 \$ ( \* 7 \$ 8 " # ( " # . \$ ( " # 0 \$ - . # \$ / # ( ) + ' \$ ( " # \$ 1 # 2 ) - ( \* . \$ 2 \* \$ 1 \* . # \$ \* 4 \$ ( " # \$ 6 \* . 5 3 \$ 6 " # ( " # . \$ ( " # \$ . - ( % \$ " - ? # \$ ' \* ( ( # + % 1 - . ( # . \$ . & + + ) + ' \$ ( " . \* & ' " \$ ( " # \$ 1 - D # 3 \$ \* . \$ 6 " # ( " # . \$ \* . \$ + \* ( \$ 1 # 2 ) - ( \* . % \$ - . # \$ / \* % ) + ' \$ , - ( ) # + : # \$ 6 ) ( " \$ 4 - : ) / ( - ( ) ? # \$ , . \* : # % % # % \$ - + 2 \$ - . # \$ F & ) : 5 # . \$ ( \* \$

\_\_\_\_\_!

<sup>15</sup>X / \$! E \$ 2 + % . , & \* ! + # ! . / \$! % ; 2 ; \$ # 8 \$! % & \$! # , 1 ! J , + # J ! C ! C ! C ! S > \$ % " ( L ! c , ; 9 ) \$! / % 2 ! ' ; 8 N ! J \$ . + # J ! . / \$! 0 % & . + \$ \* ! . ! 0 & \$ 0 % & \$ ! \* \$ . ' \$ E \$ # . 1 % J & \$ \$ E \$ # . \* ! + # ! % 2 ) % # 8 \$ L ! M \$ 8 N ! 5 , ! C ! C ! C ! E , \* . ! % & \$ ! \* . + ! \* , ! 8 , # + 2 \$ # ! . / % ! . / \$! 8 % \* \$ ! 1 , # 9 ! \* \$ . ' \$ ! . / % ! . / \$ ( ! 2 , # 9 ! \$ ) # ! . & ( ! 7 ; ! 1 \$ ! N \$ \$ O ! / , 0 + # J C ! X / , \* \$ ! 1 / , ! / % ) \$ ! 3 & , ; J / . ! 1 \$ ! ! . / , ; J / . ! , ; ! 2 & % - ! 2 , 8 ; E \$ # . \* ! . / % ! \$ # 2 \$ 2 ! ; 0 ! 3 \$ !

\*44#.\$ ("#).\$ \* 6+\$ \* ,)+\*+%3\$ 6#\$ 2\*+b(\$ 5+\* 67\$ K&(\$ \*&.\$ ,\*/)+ '\$ \*4\$ #; ,#.)#+:#2\$ :\*+%(.&:()\*+\$ 1#2)-(\*.%\$ %&' '#%(\$ ("-\$ 1\*.#\$ -+2\$ 1\*.#\$ :-%#%\$ -.#\$ .#-:")+ '\$ )1 , -%#%#<&(\$ -.#%(\$)//<#)+ '\$%#(/#2\$-(\$-<\*&(\$("#\$%- 1#\$.-(#<#: -&%#\$ \*4\$ ("#\$&%#\$ \*4\$ >#2)-(\*.B%\$C.\* , \*%-/7\$

\$

=( \$1 -0\$<#-\$ 1)%+ \* 1#.\$(\*\$%&' '#%(\$("-(\$->#2)-(\*.B%\$C.\* , \*%-/)%\$-\$ ,/-0\$4\*.\$("#\$(6\*9 1)+&(#\$2.)/7\$=(%)%\$.#-//0\$-\$ ,/-0\$4\*.\$\*?#.( ) 1#-\$4(#.\$("#\$:/\*:5\$"- %\$.&+\$\* &(\$7\$7\$<&(\$0\* &\$ '#(\$("#\$)2#-7\$

\$

E\$ ' \*\*2\$ 1#2)-(\*.\$)%\$+\* (\$/5#/0\$(\*\$/#\$("#\$ , -.())#%\$%) 1 ,/0\$6 -/5\$ -6 -0\$ -(\$6" -(\$6\* &/2\$ \*("#.6)%#\$<#-\$+)\$ 1 , -%#%#6)(" \* &(\$ .0)+ '\$(\*\$: \* 1#&,\$6)(" %\* 1#\$-/(#.+-())?#%7\$E\$("#\$ , \*)+(\$\*4\$-\$ , \* (#+()-/)\$ 1 , -%#%#3\$)4\$("#\$ 1#2)-(\*.\$" -%\$+\*(\$%&' '#%(#2\$)(\$\*+\$)%\$\*.\$"#.\$ \*6+3\$0\* &\$ 1)' "\$%&' '#%(\$("-(\$("#\$ 1#2)-(\*.\$ 1-5#\$-\$ , . \* , \*%-/(\$(\*\$%#(/#\$("#\$: -%#7\$ !"#\$, . \* , \*%-/ \$6\* &/2\$<#\$, .#%#+(#2\$: \*+4)2#+()-//0\$ -%\$ -2\* &/#9</)+2\$ \*44#.\$(\*\$#-: "\$ %2# \$ -+2\$ \*+0\$ ("#\$ 1#2)-(\*.\$ 6\* &/2\$ 5+\* 6\$ 6"#("#.\$)(\$"- %\$<##+\$ -:::#, (#2\$ <0\$ -//\$ , -.)#%7\$!" -(\$6-03\$

\$

L L L L L

S .154.053. S a a a D I a a T Pa .S

a-b\$E\$, #.%\*+-\$, , \*)+(#2\$(\*\$4-:)/(-#\$-+\$-/(#.+-(?)#2%)&(#\$.#%\*/&()\*+&#  
, .\*:#2&.#\$&+2#.\$("%)%%&<:"-, (#.\$%" -/\$#+: \* &. - '#\$ -+2\$-%%)\$("\$##  
, -.)#%\$)+\$.#-:")+ '\$-\$%#(/#1#+(\$\*4\$("#).\$2)%&(#\$ <&(\$1-0\$+\*(\$  
:\*1, #/\$ \*.\$ :\*#.:#\$ ("#\$, -.)#%\$ (\*\$ #+(\$.\$ )+(\*\$ -\$ %#(/#1#+(\$  
-'.##1#+(7\$\$

=(%)%\$:/#-.\$("\$-(\$("#\$1#2)-(\*.\$:-++\*((\$&+)-(#.-//O\$<#: \*1#\$-+-\$-.)(-(\*.\$-+2\$)%&#\$\$-+&#  
-6-.2\$\*.\$\*, )+)\*+7\$K&(\$:\*+%)2#.\$6"#("#.\$("#\$1#.#\$1-5)+'\$\*4\$-\$, .\*, %%-/\$1-0\$  
:\*#.:#\$-+-\$-'.##1#+(7\$J\*+%)2#.\$("#\$2\*6+%)2#%\$\$

•! V\*\$1-((#.\$"\*6\$1-+0\$6-0%\$("#\$1#2)-(\*.\$1-0\$:\*&:"\$("\$##, .\*, %%-/3\$)(\$)%\$\*4(#+&#  
%##+-\$-%\$("#\$1#2)-(\*.B%\$\*, )+)\*+\*+&#("\$#1#.)(%7\$W.\*1\$("\$-(\$, \*)+(\$4\*.6-.2\$("\$##  
1#2)-(\*.\$1-0\$<#%\$##+-\$-%\$"-?)+'\$/\*\$("%)%\$\*.\$"#.\$)1, -.)/-(07\$@\*&\$1-0\$+\*(\$<#&#  
-</#\$(\*\$&#%\$("#\$1#2)-(\*.\$4\*.\$-+0\$4&.( "#.\$+##'\*( )-( )+\*%7\$

•! !"# \$>#2)-(\*.B%\$C.\* , %%-/\$<#: \*1#%\$-\$+6\$-.(4):)-/\$<-..)#.\$(\*\$%#(/#1#+(\$)4\$+\*(\$  
-: :# , (#27\$8")/#\$\*+##\$, -. (0\$1-0\$+\*(\$6)%\$(\*\$1\*?#-\$-%\$4-.--%\$("#\$\*("#.B%\$ , -. (0B%\$  
, %%)()\*+3\$("\$#0\$(-5#)\$("#\$?)#6\$("\$-(\$("#0\$-.#\$2-.\$+%&.#\$+\*(\$'\*)+'\$(\*\$'\*\$<#0\*+2\$  
6"-(\$("#\$1#2)-(\*.\$"-2\$, .\*, %%#27\$!)")%\$)%\$\*+##\$\*4\$("\$#1\*%(\$%)'+4):-+(\$2-+'#.%7\$  
-4\$("\$#>#2)-(\*.B%\$C.\* , %%-/\$1)%%#%\$ ("#\$1-.53\$ ("#\$1#2)-(\*.\$1-0\$"-?#2\*+##  
1\*.\$#"-.1\$("-++'\*\*27\$

•! !"#.#\$)%\$-\$.#-/\$2-+'#.\$("\$-(\$\*+##\$, -. (0\$\*.\$-+\*("#.\$6)//\$-((#1, (\$(\*\$&%#(\$("#\$  
>#2)-(\*.B%\$C.\* , %%-/\$-%\$#?)2#+:##\$\*4\$-\$+##&(-/\$\* , )+)\*+\*+&#("\$#1#.)(%7\$8")/#\$("\$##  
%(-#1#+(%\$\*4\$, -.)#%\$)+\$1#2)-()\*+\$.#\$/6-0%\$(\$.#-(\$2\$-%\$:\*+4)2##+)-/3%\*1#  
, -.)#%\$-+2\$("\$#).\$:\*&+##/\$-.#\$\*4\$("\$#\* , )+)\*+\*4\$6"-(\$("#\$1#2)-(\*.\$6-%\$%-)2\$(\*\$  
("#1\$)%\$+\*(7\$!"&%3\$("\$#, %%)<)/)(0\$\*4\$-\$, -. (03\$)+\$-+&+&#: %%#4&/>#2)-(\*.B%\$  
C.\* , %%-/\$%)(&-()\*+3\$, %%)<0\$-((#1, )+'\$(\*\$)+(\*2&:#\$("\$#>#2)-(\*.B%\$C.\* , %%-/\$)+\$  
#?)2#+:##\$)+\$-9%&<#F&##+(\$, .\*:##2)+'\$7\$7\$7\$\*.\$)+4/&##+:)'\$-+\*("#.\$1#2)-(\*.\$)+\$-\$  
%&<%#F&##+(\$1#2)-()\*+7\$

W\*.\$0\*&.\$(6\*91)+&(#\$2.)/3\$: \*+%)2#.\$"-?)+'\$2\*+##%\*1#\*\$.\$-/\$("#\$4\*//6)+'\$S

•! !"# \$>#2)-(\*.B%\$C.\* , %%-/3\$)+\$\* &.\$\*, )+)\*+3\$)%\$+\*(\$%\*1#(")+'\$("\$-(\$:-+&<#1-2#  
6)("\*&(\$("#\$: \*+##+(\$\*4\$-/\$("#\$, -.)#%7\$=4\$-+0\$, -. (0\$2\*#%\$+\*(\$6-+(\$("#\$1#2)-(\*.\$  
(\*\$1-5#-\$-\$, .\*, %%-/3\$\*+##%\*" &/2\$+\*(\$<#1-2#7\$G():5\$(\*\$0\*&.\$' &+%)4\$0\*&#-\$#  
:\*+:#.+2\$("\$-(\$("#\$1#2)-(\*.\$1-0\$1-5#-\$-\$, .\*, %%-/\$("\$-(\$0\*&6)//4)+2\$+\*(\$\*+0\$  
&+--: :# , (-</#&<(\$-/%\$1-0\$"&.\$4&.( "#.\$+##'\*( )-( )+\*%7\$@#%3\$0\*&#:-+-\$-'.##\$(\*\$  
%##\$("\$#, .\*, %%-/\$-+2\$%-0\$LV\*3M\$&(\$("#\$+&1<#.%\$-.#\$\*+(\$("#\$(-</#-+2\$6)//\$"-?#  
-+)\$1, -:(\$\*+4&.( "#.\$+##'\*( )-( )+\*%7\$

•! !"# \$>#2)-(\*.\$%\*" &/2\$?#.0\$: -.#4&/O\$2#%:.<#%)%\$\*.\$"#.\$, .\*, %%-/\$-%\$<#)+'\$  
%\*1#(")+'\$\*("#.\$("\$-+-\$2#:%)\*+\*+&#("\$#1#.)(%7\$W\*.\$\*&.\$6+(\$6\*91)+&(#\$2.)/%3\$  
6#?#?#\$.#"-.%#2\$"\*6\$6#6\$6)//\$:"-.-:(#.)D#\*\$&.\$, .\*, %%-/%7\$=(\$1)'"(\$'\*\$  
%\*1#(")+'\$/5#(\$)%%\$

!"#!"

" !#%&' ( ) \* + , ' \* \$ ( % ! - & . \$ / \* ( + ! # + \$ & % ! ( # ! ( , + ) ! / 0 ) ! ( - & \* 1 \$ % 2 ! / 3 ( % 2 ! \* 1 & ) & ! 3 \$ % & ) 4 !

●! 8 ") / # \$ 1 # 2) - ( \* . % \$ , . # - : " 3 \$ LV # ? # . \$ 1 - 5 # \$ - \$ ( - 5 # \$ ) ( \$ \* . \$ / # - ? # \$ ) ( \$ \* 4 4 # . 3 M \$ ( " # \$ > # 2) - ( \* . B % \$ C . \* , \* % - / \$ ) % \$ - < \* & ( \$ - % \$ : / \* % # \$ ( \* \$ \* + # \$ - % \$ 0 \* & \$ 6 ) / # ? # . \$ % # # 7 \$ 8 " # + \$ \* + # \$ , - . ( 0 \$ % ( . & ' ' / # % \$ ( \* \$ 1 # # ( " # \$ > # 2) - ( \* . B % \$ C . \* , \* % - / 3 \$ \* 4 ( # + \$ ' \* ) + ' \$ 4 - . \$ < # 0 \* + 2 \$ - + 0 \$ : \* + : # % % ) \* + \$ ( " # 0 \$ # ? # . \$ ( " \* & ' " ( \$ , \* % % ) < / # 3 \$ 0 \* & \$ : - + \$ ) 1 - ' ) + # \$ ( " # ) . \$ # - : ( ) \* + \$ ( \* \$ " # - . ) + ' \$ ( " - ( \$ ( " # \$ \* ( " # . \$ % ) 2 # \$ % - ) 2 3 \$ L @ # % 3 \$ 6 # \$ 6 ) / # - : : # , ( \$ ( " # \$ > # 2) - ( \* . B % \$ C . \* , \* % - / 3 \$ < & ( \$ \* + / 0 \$ ) 4 \$ 0 \* & \$ ) + : . # - % # \$ ( " # \$ e \_ PP 3 PPP \$ + & 1 < # . \$ " # \$ & % # 2 \$ ( \* \$ e n PP 3 PPP 7 M \$ 8 # B . # \$ ( - / 5 ) + ' \$ . # - : ( ) ? # \$ 2 # ? - / & - ( ) \* + \$ \* + \$ % ( # . \* ) 2 % \$ + \* 6 \$ 7 \$ 7 \$ + \* ( \$ , . # ( ( 0 7 \$ ! " # \$ , - . ( ) # % \$ 1 & % ( \$ < # \$ : / # - . \$ \* + \$ ( " ) % 7 \$ = 4 \$ ( " # 0 \$ ( " ) + 5 \$ ( " # 0 \$ 6 - + ( \$ \* \$ : \* + ( ) + & # \$ ( \* \$ + # ' \* ( ) - ( # 3 \$ ( " # \$ + # ' \* ( ) - ( ) \* + % \$ % " \* & / 2 \$ : \* + ( ) + & # \$ 6 ) ( " \* & ( \$ - \$ > # 2) - ( \* . B % \$ C . \* , \* % - / 7 \$ E + 0 \$ - ( ( # 1 , ( \$ ( \* \$ : \* & + ( # . \$ ( " # \$ > # 2) - ( \* . B % \$ C . \* , \* % - / \$ 1 - 0 \$ 2 \* \$ ' . # - ( \$ " - . 1 \$ ( \* \$ ( " # \$ , . \* : # % % \$ - + 2 \$ , \* / - . ) D # \$ ( " # \$ , - . ( ) # % \$ 4 & . ( " # . 7

W \* . \$ 0 \* & . \$ ( 6 \* 9 1 ) + & ( # \$ 2 . ) / 3 \$ & + 2 # . % ( - + 2 \$ " \* 6 \$ ( " # \$ > # 2) - ( \* . B % \$ C . \* , \* % - / \$ 6 \* . 5 % 7 \$ Y # : \* ' + ) D # \$ ( " - ( \$ % & : " \$ - \$ , \* , \* % - / \$ 1 ) ' " ( \$ < # \$ % & ' ' # % ( # 2 \$ \* . \$ 1 - 2 # \$ - ( \$ ) 1 , - % % # 7 \$ E / % \* 3 \$ ) ( \$ ) % \$ \* 4 ( # + ( ) 1 # % \$ ) 1 , \* . ( - + ( \$ \* \$ " - ? # \$ ( " # \$ % # ( ( / # 1 # + ( \$ - ' . # # 1 # + ( \$ 6 \* . 5 # 2 \$ \* & ( \$ ) + \$ - 2 ? - + : # \$ \* 4 \$ ( " # \$ > # 2) - ( \* . B % \$ C . \* , \* % - / 7 \$ ! " - ( \$ 6 - 0 3 \$ - / # , - . ( ) # % \$ 5 + \* 6 \$ # ; - : ( / 0 \$ 6 " - ( \$ ( " # 0 \$ - . # \$ % - 0 ) + ' \$ L 0 # % M \$ \* . \$ L + \* M \$ ( \* 7 \$

\$ L L L S a a K a a M a M a . W a ?

E % \$ 6 # \$ " - ? # \$ + \* ( # 2 3 \$ : - % # % \$ - . # \$ ' # ( ) + ' \$ 1 \* . # \$ - + 2 \$ 1 \* . # \$ 2 ) 4 ) : & / ( \$ \* \$ % # ( ( / # \$ - ( \$ 1 # 2) - ( ) \* + 7 \$ = ( \$ " - % \$ < # : \* 1 # \$ 1 \* . # \$ \* 4 \$ - \$ L , . \* : # % % 7 M \$ 8 # \$ - . # \$ + \* ( \$ % & . # \$ ) 4 \$ ( " ) % \$ ) % \$ - \$ , - + 2 # 1 ) : 9 . # / - ( # 2 \$ , " # + \* 1 # + - \$ \* . \$ A & % ( \$ ( " # \$ + - ( & . # \$ \* 4 \$ ( " # \$ 1 & / ( ) 9 , - . ( 0 \$ < # - % ( 7 \$ G ( ) / 3 \$ 1 \* % ( \$ : - % # % \$ # ? # + ( & - / 0 \$ % # ( ( / # \$ ? ) - \$ ( " # \$ 1 # 2) - ( ) \* + \$ , . \* : # % % 7 \$ G \* 1 # ( ) 1 # % \$ ( " # \$ 1 # 2) - ( ) \* + \$ ) % \$ A & % ( \$ \* \* \$ # - . / 0 7 \$ G \* 1 # ( ) 1 # % \$ ( " # . # \$ - . # \$ ) + % & . - + : # \$ : \* ? # . - ' # \$ ) % & # % \$ ( " - ( \$ + # # 2 \$ ( \* \$ < # \$ \* ? # . : \* 1 # 7 \$ E + 2 \$ % \* 1 # ( ) 1 # % \$ ( " # \$ , - . ( ) # % \$ - . # \$ A & % ( \$ + \* ( \$ . # - 2 0 \$ \* + \$ ( " - ( \$ 2 - 0 \$ ( \* \$ 1 - 5 # \$ ( " # \$ + # : # % % - . 0 \$ 1 \* ? # % 7 \$ ] \* + B ( \$ 6 - / 5 \$ \* & ( \$ ) + \$ - \$ ' & 4 4 \$ < # 4 \* . # \$ - / # 6 ) + ' \$ ( " # \$ 1 # 2) - ( \* . \$ - + 2 \$ ( " # \$ , - . ( 0 \$ ( \* \$ : \* + % ) 2 # . \$ - 2 2 ) ( ) \* + - / \$ % ( # , % \$ ( " - ( \$ 1 ) ' " ( \$ , & ( \$ ( " # \$ 2 ) % , & ( # \$ < - : 5 \$ \* + \$ ( " # \$ ( - : 5 \$ ( \* \$ . # % / & ( ) \* + 3 \$ \* . \$ % , # # 2 \$ & , \$ \* . \$ 1 - 5 # \$ 1 \* . # \$ # : \* + \* 1 ) : - / \$ ( " # \$ , . \* : # % % 7 \$ \$ W \* . \$ # ; - 1 , / # \$

●\$ 8 # B ? # \$ " - 2 \$ ' \* \* 2 \$ / & : 5 \$ . # : \* 1 1 # + 2 ) + ' \$ + # & ( - / # ? - / & - ( \* . % \$ ( \* \$ 2 # - / \$ 6 ) ( " \$ % \* 1 # \$ \* . \$ - / # 4 - : ( & - / \$ 2 ) % , & ( # % 7 \$ C # . " - , % 3 \$ ) ( B % \$ - \$ ( " ) . 2 9 , - . ( 0 \$ : \* + ( - : ( \* . \$ 6 \* . 5 ) + ' \$ 6 ) ( " ( " # \$ 1 # 2) - ( \* . \$ ( \* \$ : \* 1 # \$ & , \$ 6 ) ( " \$ - + \$ ) + 2 # , # + 2 # + ( # % ( ) 1 - ( # \$ \* 4 \$ 2 - 1 - ' # % 3 \$ \* . \$ - \$ . # ( ) . # 2 \$



A&2'#\$ )%%&)+ '\$ -\$ <)+2)+ '\$ \*.\$ +\*+9<)+2)+ '\$ .&/)+ '\$ \*+\$ %\* 1 # \$ )%%&# \$ \*4\$ /- 63\$ -\$ %& 1 1 - .0\$&.0\$(.)- /3\$\* . \$%\* 1 # (")+ '\$% 1 )/-.7\$

•\$ G\*3\$0\*&.\$ : \*+(- : (&- /\$2)% , &(#\$.#%\*/&())\*+ \$ : /- &%#%)%\$%) /#+( \$ \* + \$ " \* 6\$ ( " # \$ 2)% , &(#\$)%\$ (\*\$<#\$.#%\*/?#2\$7\$7\$6 " ) : "\$/#- ?#%\$/() ' - () \* + \$ - %\$ ( " # \$ 2#4 - & / ( 7 \$ C # . " - , % 3 \$ ( " # \$ , - . () # % \$ : - + \$ - ' . ## \$ ( \* \$ - . < ) ( . - ( # \$ ) + % ( # - 27 \$

•\$ H.\$0\*&.\$ - ' .## 1 #+( \$ % , # : )4)#%\$ - . < ) ( . - () \* + \$ < 0 \$ ( " . ## \$ - . < ) ( . - ( \* . % \$ & + 2 # . \$ E 1 # . ) : - + \$ E . < ) ( . - () \* + \$ E % % \* : ) - () \* + \$ Y & / # %

