

Learn more at 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\$) (B%\$.) ' " (\$ & , \$ (" #.#\$4. * + (\$ - +2\$: # + (#.\$ - +2\$ " - .2\$ (*\$) ' + * .#7\$ > - % (#.\$ (" # \$, . * : # % % 7\$ > - + 0\$ - + \$ # ; , # + %) ? # C * 6# . C *) + (\$, .#%# + (-) * +\$ + # ? # . \$ ' * (\$ & % # 2\$ < # : - & % # \$ (" # \$ / - 60# . \$: * & / 2 + B (\$ 4) ' & . # \$ * & (\$ * 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 - 0B% \$ 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\$. # / # - % # \$ & % \$ - / \$ + * 6 7 M \$ E + 2\$
(" # . # \$ - . # \$ - \$ 4 # 6 \$ - / - . 1) (% \$ 6 " * \$ (") + 5\$) (\$ 6) // \$ (- 5 # \$ - \$ 4 * . (& + # 7\$ T ? # + (& - / 03\$ 6 # \$ - . # \$
& % & - / 0\$ - < / # \$ (* \$ % (# # . \$ (" # \$ ' . * & , \$ (* \$ - \$: * + % # + % & % \$ * 4\$ 6 " - (\$ (" # 0\$ (") + 5\$) (\$ 1) ' " (\$ (- 5 # \$
a 6 " # (" # . \$ * . \$ + * (\$ - + 0\$ * 4\$ & % \$ " - ? # \$ - + 0\$ % # + % # \$ (" - (\$ (" # \$, / -) + () 44\$ 6 * & / 2\$ - : : # , (\$) (b 7\$ l # (3\$ %
% - 0\$ (" - (\$ (" # 0\$ " - ? # \$ - / \$ - ' . ## 2\$ (" - (\$ (" # \$, / -) + () 44\$ 6 - + (% \$ e [_ \$ 1) //) * + 3\$, . * < - < / 0\$) % \$
/ # ') () 1 - (# / 0\$ # + () (/ # 2\$ (* \$ - \$) (/ # \$ * ? # . \$ e 0\$ 1) //) * + 3\$ < & (" - % \$ % * \$ 1 & : " \$) + ? # % (# 2\$) + \$ / - 6 0 # . % \$
- + 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\$ = (3\$ % & % (\$ - \$ F & # % () * + * 4\$ " * 6 \$ 6 # 6) // \$. -) % # \$) (7\$ K # 4 * . # \$ 6 # \$
% # + 2\$ (" # 1 \$ * 44\$ (* \$ (" #) . \$ % # , - . - (# \$. * * 1 % \$ 7\$ 7\$ 7\$ * . \$: - / \$ (" # 1 \$ * + # \$ - (\$ - \$ () 1 # \$) + (* \$ (" # \$
L , .) + : , - / 3\$ * 44\$: # M \$ 7\$ 7\$ 7\$ 6 # \$ - % 5\$ (" # 1 \$ (* \$ (- 5 # \$ * & (\$ - \$,) # : # \$ * 4\$, - , # . \$ - + 2\$ (# - . \$) (\$) + (* \$
(") . 2 % 7\$! ") % \$) % \$ - + \$ - 1 - D) + ' / 0\$ " - . 2\$ - % %) ' + 1 # + (\$ * . \$ / - 6 0 # . % 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\$ (" #) . \$: /) # + (3\$ % + - 1 # \$ * + \$,) # : # % \$
[\$ - + 2\$ 07\$ K 0\$ (") % \$, *) + (3\$ - < * & (\$ - \$ (") . 2\$ " - ? # \$ ' * ((# + \$ / * % (\$ * . \$ + ## 2\$ 1 * . # \$) + (. & : () * + % 7\$
! " # 0\$ # ? # + (& - / 0\$ - / \$: - (: " \$ & , 7\$ \$
\$

H + \$, - , # . \$ [3\$ 6 ") : " \$ " - % \$ (" #) . \$: /) # + (3\$ % + - 1 # 3\$ 6 # \$ - % 5\$ (" # 1 \$ (* \$ ') ? # \$ & % \$ - + \$ L * , # +) + ' \$
* 44\$. M \$ (" - (\$ # ; , . # % % # % \$ (" #) . \$: /) # + (% 3\$.) ' " (# * & % \$) + 2\$ ' + - () * + \$ - (\$ < #) + ' \$ % & # 27\$ = (\$: - + \$ < # \$
- % \$ / * 6 \$ - % \$ (" # 0\$ 6 - + (7\$! ") % \$) % \$ (" # \$ L 4k : 5\$ 0 * & M \$ * 44\$. \$ (" - (\$ 6 # 3 . # \$ & % & - / 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\$("-(7\$ @#(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\$=(8%\$ 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 It¹⁶

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 # . \$ (* \$

_____!

¹⁵X / \$! E \$ 2 + % . , & * ! + # ! . / \$! % ; 2 ; \$ # 8 \$! % & \$! # , 1 ! 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#+:# \$)+-\$%&<#F&#+(\$, . * :#2)+ '\$7\$7\$7\$ *.\$)+4/&#+:)+ '\$ -+* ("#. \$ 1 #2)-(*.\$)+-\$
%&<%#F&#+(\$ 1 #2)-()*+7\$

W* . \$0 * & . \$ (6 * 9 1) + & (# \$ 2 .) / 3 \$: * + %) 2 # . \$ " - ?) + ' \$ 2 * + # % * 1 # \$ * . \$ - / \$ (" # \$ 4 * // * 6) + ' \$

•! ! "#\$ >#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 \$ L V * 3 M \$ < & (\$ " # \$ + & 1 < # . % \$ - . # \$ * + \$ (" # \$ (- < / # \$ - + 2 \$ 6) / \$ " - ? # \$
- + \$) 1 , - : (\$ * + \$ 4 & . (" # . \$ + # ' * () - () * + % 7 \$

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

