4ÈÅ ÇÒÏÕÐÓ ×ÅÒÅ ÁÓËÅÄ ÔÏ ÐÒÏÖÉÄÅ ÒÅÃÏ Í Í ÅÎÄÁÔÉÏ ÎÓ ÆÏÒ ÃÈÁÎÇÅÓ ÔÏ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ #ÈÁÎÇÅ 3ÔÅÅÒÉÇ 'ÒÏÕÐÐ ÂÙ - ÁÙ ςπρπ)Î ÁÄÄÉÔÉÏÎÁÌ ÏÕÔÓÉÄÅ ÃÏ ÎÔÓÒÎÔÁÎÔ ×ÁÓ ÃÏ Í ÍÉÓÓÉÏÎÅÄ ÂÙ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÔÏ ÐÒÏÖÉÄÅ ÁÄÄÉÃÅ ÏÎ ÔÈÅ ÐÒÏÃÅÓÓÅÓ ÁÎÄ ÏÇÁÎÉÚÁÔÉÏÎÁÌ ÓÔÒÕÃÔÕÒÅ ÎÅÄÄÅÄ ÔÏ ÓÕÐÐÏÒÔ ÅÆÆÉÃÉÅÎÔ ÁÎÄ ÅÆÆÅÃÔÉÖÅ ÁÃÃÅÓÓ ÔÏ ÉÎÆÏÒ Í ÁÔÉÏÎ ÒÅÓÐÒÒÅÄ

4ÈÅ 3ÅÎÁÔÅ ,ÉÂÒÁÒÙ #Ï Í ÍÉÔÔÅÅ ÒÅÃÅÉÖÅÄ ÓÏ Í Å ÓÕÂ Í ÉÓÓÉÏÎÓ ÆÒÏ Í Á ÎÕ Í ÂÅÒ ÏÆ ÇÒÏÕÐÓ ÁÆÆÉÌÉÁÔÅÄ ×ÉÔÈ ÓÐÅÃÉÆÉÃ ÌÉÂÒÁÒÉÅÓ ϳ ,Á×ĺ %ÄÕÃÁÔÉÏÎ "ÒÁÃËÅÎ (ÅÁÌÔÈ 3ÃÉÅÎÃÅÓ 4ÈÅÓÅ ÅØÐÒÅÓÓÅÄ ÃÏÎÃÅÒÎÓ ÁÂÏÕÔ ÔÈÅ ÐÍÓÉÂÉÌÉÔÙ ÏÆ ÃÏÎÔÉÎÕÄ ÃÏÎÏÌÉÄÂÉÏÎ ÏÆ ÓÅÒÇÅÅÓ ÒÅÍ ÔÈÅ ÃÈÁÎÇÅ ÐÒÏÃÅÓÓ ÁÎÄ ÔÈÉ Í ÐÁÂÔ ÔÈÁÔ ÔÈÉÓ ×ÏÕÌÄ ÈÁÖÅ Ï Î ÔÈÅ ÑÕÁÌÍÔÙ ÏÆ ÌÍÂÒÁÒÙ ÓÅÒÖÉÃÅÓ ÉÎ ÔÈÁÔ ÌÏÃÁÔÉÏÎ ÓÅÅÁÓ

)Ô ÉÓ ÁÎÔÉÃÉÐÁÔÅÄ ÔÈÁÔ ÁÎÙ ÒÅÃÏ Í Í ÅÎÄÁÔÉÏÎ ÆÏÒ ÃÏ ÎÓÏÌÉÄÁÔÉÏÎ ÏÆ ÌÍÂÒÁÒÉÅÓ ÏÒ ÏÔÈÅÒ Í ÁÊÏÒ ÒÅÓÕÂÔÕÒÅÓ ×ÏÕÌÄ ÒÑÑÕÌÔ ÎÕÍÂÅÒ ÓÍÁÌÌ ÔÏ ÔÈÅ ÑÕÁÌÍÔÙ ÓÅÒÖÉÃÅ ÉÎ ÔÈÅ ÃÈÁÎÇÅ ÐÒÏÃÅÓÓ ÁÎÄ ÔÈÅ ÓÅÒÖÉÃÅ ÍÁÙ ÎÏÔ ÂÅ ÁÖÁÉÌÁÂÌÅ ÔÏ ÔÈÅ ÐÕÂÌÉÃ ÆÒÏÍ ÔÈÅ ÂÅÇÉÎÎÉÎÇ ÏÆ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ

)Ô ÉÓ ÁÌÓÏ ÉÍÐÏÒÔÁÎÔ ÔÏ ÎÏÔÅ ÔÈÁÔ ÔÈÅ ÓÕÃÃÅÓÓ ÏÆ ÔÈÉÓ ÐÒÏÊÅÃÔ ×ÉÌÌ ÄÅÐÅÎÄ ÏÎ ÔÈÅ ÃÏÎÔÉÎÕÅÄ ÓÕÐÐÏÒÔ ÁÎÄ ÉÎÖÏÌÖÅÍÅÎÔ ÏÆ ÔÈÅ ÐÕÂÌÉÃ ÁÎÄ ÐÒÉÖÁÔÅ ÓÅÃÔÏÒÓ ÔÈÒÏÕÇÈ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÌÉÆÅÃÙÃÌÅ ÁÎÄ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÍÁÎÁÇÅÍÅÎÔ ÔÅÁÍ ×ÉÌÌ ÂÅ ÒÅÓÐÏÎÓÉÂÌÅ ÆÏÒ ÔÈÅ ÄÁÙ Ó ÔÏ ÄÁÙ ÏÐÅÒÁÔÉÏÎ ÏÆ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÁÎÄ ÔÈÅ ÓÕÐÐÏÒÔ ÔÅÁÍ ÉÓ ÁÌÓÏ ÒÅÓÐÏÎÓÉÂÌÅ ÆÏÒ ÔÈÅ ÄÅÖÅÌÏÐÍÅÎÔ ÁÎÄ ÉÍÐÌÅÍÅÎÔÁÔÉÏÎ ÏÆ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÐÌÁÎ

)Ô ÉÓ ÅØÐÅÃÔÅÄ ÔÈÁÔ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÍÁÎÁÇÅÍÅÎÔ ÔÅÁÍ ×ÉÌÌ ÈÁÖÅ ÁÎ ÅÓÔÁÂÌÉÓÈÅÄ ÐÒÏÃÅÓÓ ÆÏÒ ÍÏÎÉÔÏÒÉÎÇ ÁÎÄ ÒÅÐÏÒÔÉÎÇ ÐÒÏÇÒÅÓÓ ÔÏ ÔÈÅ ÓÔÁÔÅ ÏÆ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÁÎÄ ÔÏ ÔÈÅ ÓÔÁÔÅ ÏÆ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÂÕÄÇÅÔ ÁÎÄ ÓÐÅÎÄ

)Ô ÉÓ ÁÌÓÏ ÉÍÐÏÒÔÁÎÔ ÔÈÁÔ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÍÁÎÁÇÅÍÅÎÔ ÔÅÁÍ ÕÎÄÅÒÓÔÁÎÄ ÔÈÅ ÒÉÓËÓ ÁÓÓÏÃÉÁÔÅÄ ×ÉÔÈ ÔÈÅ ÐÒÏÊÅÃÔ ÁÎÄ ÈÁÖÅ ÐÌÁÎÓ ÔÏ ÍÉÔÉÇÁÔÅ ÔÈÏÓÅ ÒÉÓËÓ ÉÆ ÔÈÅÙ ÁÒÉÓÅ

)))Ç "5$'%4

/ÖÅÒ ÔÈÅ ÐÁÓÔ ÆÅ× ÙÅÁÒÓ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÈÁÓ ÕÎÄÒÇÏÎÅ ÃÏÎÓÉÄÅÒÁÂÌÅ ÒÅÏÇÁÎÉÚÁÔÉÏÎ ÔÏ ÒÅÄÕÃÅ ÃÏÓÔÓ 4ÈÒÏÕÇÈ ÉÔÓ ÐÁÒÔÉÃÉÐÁÔÉÏÎ ÉÎ ÔÈÅ #ÁÎÄÉÁÎ 2ÅÓÅÁÒÃÈ +ÎÏ×ÌÄÇÅ .ÅÔ× ÏÒË ϳ#2+.Ç ÔÈÅ ÎÁÔÉÏÎÁÌ ÃÏÎÓÏÒÔÉÕÍ ÔÈÁÔ ÎÅÇÏÉÁÔÅÓ ÆÏÒ ÅÌÅÃÔÒÏÎÉÃ ÒÅÃÏÒÄÓ ÁÎÄ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÈÁÓ ÂÅÅÎ ÁÄÖÁÎÃÅÄ ÔÈÉÓ ÓÕÍ Í ÅÒ ÁÎÄ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ×ÉÌÌ ÒÐÐÒÏÖÅ ÔÈÅ ÆÉÎÁÎÃÉÓ ÁÎÄ ÒÅÓÐÏÎÓÉÂÌÅ ÁÇÅÎÃÉÅÓ ÔÏ ÔÈÅ ÕÎÉÖÅÒÓÉÔÙ ÉÎ ÔÈÅ ÆÁÌÌ

ϳ)))Ç "5$'%4

4ÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ×ÁÓ ÁÓËÄÄ ÔÏ ÓÕÂ Í ÉÔ Á ÂÕÄÇÅÔ ÐÌÁÎ ÆÏÒ ςπρπζρρ ÔÈÒÏÕÇÈ ςπρςζρσ ÔÈÁÔ ÁÄÄÒÅÓÓÅÓ Á Aρ Í ÉÌÌÉÎÔ ÏÐÅÒÁÔÉÎÇ ÂÕÄÇÅÔ ÒÅÄÕÃÔÏÎ ÏÎ ÔÏÐ ÏÆ Á Aτππ℡ππ ÒÅÄÕÃÔÉÎÔ ÉÎ ςππωζρπ 3ÁÌÁÒÉÁÑ ÁÒÅ ωσ ÐÒÒÃÅÔÔ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÏÐÒÒÁÔÉÇ ÂÕÄÇÅÔ ÁÎÄ ÔÈÅ ÎÏÎζ ÓÁÌÁÒÙ ÓÁÖÉÎÇÓ ÔÈÁÔ ÃÁÎ ÂÅ ÁÃÈÉÅÖÄ ÁÒÅ Í ÉÎÉ Á℡ ÓÏ ÂÕÄÇÅÔ ÒÅÄÕÃÔÉÓ Í ÕÓ ÃÏ Í Å ÆÒÏ Í ÓÁÌÁÒÉÅÓ 4ÈÅÒÅ ×ÁÓ Á ÒÅÄÕÃÔÉÎ ÏÆ ρτ ÐÏÓÉÎÎÓÉÎ ςππωζρπ 4ÈÉÓ ÉÓ ÎÔ ÁÄÄÉÓÓÅÓ ÔÏ ρφ ÐÏÓÉÔÉÎÓ ÃÌÏÓÅ ÓÉÎÃÅ ςπτζπυ "Å×ÅÎ ρωωυζωφ ÁÎÄ - ÁÙ ςπρπ℡ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ℡Ó

ÓÔÁÆÆ ÈÁÓ ÂÅÅÎ ÒÅÄÕÃÅÄ ÆÒÏ Í ρψπ ÔÏ ρςσ ÐÏÓÉÔÉÏÎÓ ! ÃÃÏÒÄÉÎÇ ÔÏ ÃÕÒÒÅÎÔ ÂÕÄÇÅÔ ÔÁÒÇÅÔÓ ÔÈÉÓ ×ÉÌÌ ÎÅÄ ÔÏ ÂÅ ÆÕÒÔÈÅÒ ÒÅÄÕÃÃÄ ÂÙ ρσ ÐÏÓÉÔÉÏÎ ÉÎ ÔÈÅ ÎØÔ ×ÙÅÁÒÓ "Ù ςπρςζςπρσ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÓÔÁÆÆ ×ÉÌÌ ÈÁÖÅ ÂÅÅÎ ÄÅÃÒÅÁÓÅÄ ÔÏ ρρπ ÐÏÓÉÔÉÏÎ ÍÁ τπ Þ ÄÒÏÐ ÉÎ ÓÉÚÅ ÆÒÏ Í ρψπ ÐÏÓÉÔÉÏÎ ÉÎ ρωωυζωφ$ $ÕÒÉÎÇ ÔÈÅ ÓÁ Í Å ÔÉ Í Å ÅÎÒÏÌÌ Í ÅÎÔ ÁÔ ÔÈÅ ÕÎÄÅÒÇÒÁÄÕÁÔÅ ÁÎÄ ÇÒÁÄÕÁÔÅ ÌÅÖÅÌ ÈÁÓ ÉÎÃÒÅÁÓÅÄ ÂÅÔ×ÅÅÎ ρωωυ ÁÎÄ ςππυ ÕÎÄÅÒÇÒÁÄÕÁÔÅ ÅÎÒÏÌÌ Í ÅÎÔ ÉÎÃÒÅÁÓÅÄ ςφÞ ÁÎÄ ÇÒÁÄÕÁÔÅ ÅÎÒÏÌÌ Í ÅÎÔ ÂÙ ςσÞ% ÎÒÏÌÌ Í ÅÎÔ ÉÎÃÒÅÁÓÅÄ ÒÅÓÕÌÔ ÉÎ ÇÒÅÁÔÅÒ ÄÅ Í ÁÎÄ Ï Î ,ÉÂÒÁÒÙ ÓÅÒÖÉÃÅÓ ÙÂÔ ÔÈÅÒÅ ÁÒÅ Î Ï× ÔÏ Ï Æ× ÓÔÁÆÆ ÁÖÁÉÌÁÂÌÅ ÔÏ ÄÅÌÉÖÅÒ ÔÈÏÓÅ ÓÅÒÖÉÃÅÓ

5ÎÄÅÒ ÔÈÅ Î×ÂÕÄÇÅÔ Í ÏÄÅÌ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÉÓ ÒÅÑÕÉÒÅÄ ÔÏ ÁÂÓÏÒÂ ÁÎ ÎÕÁÌ ÓÁÌÁÒÙ ÁÎÄ ÂÅÎÆÉÎÃÉÁÒÉÅÓ 5ÎÌÉËÅ ÔÈÅ &ÁÃÕÌÔÉÁÓ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÄÏÅÓ ÉÎÃÒÅÁÓÅ ÎÃÏ Í Æ ÒÏ Í ÔÕÉÓÉÔÎ#Ï ÎÓÁÑÕÅÎÔÌÙ ÔÈÉÓ ÆÕÎÄÉÇ Í ÏÄÅÌ ×ÉÌÌ Í ÅÁÎ ÔÈÁÔ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÈÁÓ ÔÏ ÃÕÔ ÉÔÓ ÂÕÄÇÅÔ ÂÙ τÞ ÁÎ ÎÕÁÌÌÙ8 4ÈÉÓ ×ÉÌÌ Í ÅÁÎ ÆÕÒÔÈÅÒ ÓÔÁÆÆ ÒÄÄÕÃÔÉÎ ÓÁÎÄ ÉÎ ÅÓÓÅÎÃÅ ÔÈÅ ÄÉÓ Í ÁÎÔÌÉÎÇ ÏÆ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÓÙÓÔÅ Í ÏÖÅÒ ÔÉ Í Å8

5ÎÔÉÌ ÎÏ×ĭ 1ÕÅÅÎĭÓ 5ÎÉÖÅÒÒÓÉÔÙ ,ÉÂÒÁÒÙ ÈÁÓ ÂÅÅÎ ÏÎÅ ÏÆ ÔÈÅ ÂÅÓÔ ÕÎÉÖÅÒÒÓÉÔÙ ÌÉÂÒÁÒÓÉÔ ÉÎ #ÁÎÁÄÁ)Ô ×ÁÓ ÔÈÅ ÏÎÌÙ ÏÎÅ ÔÏ ÒÅÃÅÉÖÅ ÁÎ !C ÉÎ ÔÈÅ ςπρπ 'ÌÏÂÅ Q - ÁÉÌ #ÁÎÁÄÉÁÎ 5ÎÉÖÅÒÒÓÉÔÙ 2ÅÐÏÒÔ ÁÎÄ ÁÌÓÏ ÒÅÃÉÉÖÅÄ ÔÐ Í ÁÒËÓ ÆÏÒ ÏÎÌÉÎÅ ÒÁÓÏÕÒÃÅÓ ÈÏÒÓ Ï ÐÅÒÁÔÏÎĭ ÌÉÂÒÁÒÙ ÈÏÌÄÉÎÇĭ ÓÅÒÖÉÃÅ ÁÎÄ ÓÔÕÄÙ ÓÐÁÃÅ 'ÉÖÅÎ ÔÈÅ ÃÒÒÅÎÔ ÂÕÄÇÅÔ Í ÏÄÅÌĭ ÔÈÅ ÕÎÉÖÅÒÒÓÉÔÙ ÃÁÎ ÅØÐÅÃÔ ÔÈÉÓ ÒÁÎÊÉÎÇ ÔÏ ÄÅÃÌÉÎÅ ÉÎ ÔÈÅ ÆÕÔÕÒÅ

RECOMMENDATIONS

4ÈÅ 3ÅÎÁÔÅ ,ÉÂÒÁÒÙ #Ï Í ÍÉÔÂÅÅ ÎÏÔÅÓ ÔÈÁÔą

"ÕÄÇÅÔ

4ÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÈÁÓ ÂÅÅÎ ÉÎ ÔÈÅ ÆÏÒÆÒÏÎÔ ÏÆ ÕÎÉÔÓ ÔÈÁÔ ÈÁÖÅ ÒÁÓÔÕÃÔÕÒÁÌ ÁÎÄ ÒÅÄÕÃÅÄ ÃÏÔÔÓ 4ÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÓÅÒÖÅÓ ÁÌÌ ÏÆ ÔÈÅ ÁÃÁÄÅÍ ÍÉÃ ÕÎÔ ÌÁÃËÓ ÁÎ ÅÑÕÉÖÁÌÅÎÔ Í ÅÃÈÁÎÉÓ Í ÆÏÒ ÆÕÎÄÉÎÇ8 ! ÓÕÓÔÁÉÎÁÂÌÅ ÆÕÎÄÉÎÇ ÆÏÒ Í ÕÌÁ ÔÈÁÔ ÒÅÃÏÎÉÚÅÓ ÔÈÅ ÆÕÎÄÁ Í ÅÎÔÁÌ ÒÏÌÅ ÔÈÁÔ ,ÉÂÒÁÒÙ ÉÎ ÔÈÅ ÁÃÁÄÅÍ ÍÉÃ 1ÕÅÅÎĭÓ 5ÎÉÖÅÒÒÓÉÔÙ ÎÅÄÓ ÔÏ ÂÅ ÄÅÖÅÌÏÐÅÄ8

,ÉÂÒÁÒÙ 2ÁÔÒÕÃÔÕÒÉÎÇ

7Å ÒÅÃÏ Í ÍÅÎÄ ÔÈÁÔ ÔÈÅ 5ÎÉÖÅÒÓÉÔÙ ÁÄ Í ÉÎÉÓÔÁÔÉÏÎ ÓÕÐÐÏÒÔ ÔÈÅ ,ÉÂÒÁÒÙ ÉÎ ÄÅÖÅÌÏÐÉÎÇ Á Í ÅÃÈÁÎÉÓ Í ×ÈÅÅÂÙ ÆÁÃÌÔÙ ÁÎÄ ÓÕÃÅÎÔÓ ÁÔ ÃÏÎÔÓÔÅÎ ÅÁÓÌÙ ÉÎ ÔÈÅ ÐÒÏÃÅÓÓ ÏÆ ÁÎÙ Í ÁÉÏÒ ÒÅÓÕÔÕÒÃÅÓ ÓÏ ÔÈÁÔ ÔÈÅÙ Í ÁÙ ÐÒÏÉÄÅ Í ÅÁÎÉÇÆÕÌ ÆÅÄÂÁÃË ÁÂÏÕÔ ÐÒÏÐÏÓÄ ÃÈÁÎÇÅ8