economics_ref

Питер
Фердинанд
Друкер

Эффективный руководитель

В самой известной книге Питера Друкера поднимается тема эффективности работников умственного труда, приобретающих в современной организации статус руководителя, если в силу своего должностного положения или знаний они отвечают за работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов. Чтобы стать эффективным руководителем, недостаточно быть умным и много трудиться. Чтобы быть эффективным, не требуется специальных навыков, талантов или склонностей. Чтобы работать эффективно, руководителю нужно выполнять определенные – причем довольно простые – правила, описанные и прокомментированные в этой книге. Сегодня эффективные руководители быстро превращаются в важнейший ресурс общества, а эффективность на руководящем посту становится насущной потребностью любого человека, нацеленного на успех, самореализацию и достижения – как того, кто только начинает работать, так и того, кто уже прошел определенный путь наверх по карьерной лестнице.

2012

ru
en

Ольга
Л.
Чернявская

MCat78

FictionBook Editor Release 2.6.6
27 September 2012
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=138342
Текст предоставлен издательством
222B93EA-0DB1-467A-9937-BD0B336957AC
1.0

v 1.0 – создание fb2 – (MCat78)

Эффективный руководитель / Питер Друкер
Манн, Иванов и Фербер
Москва
2012

978-5-91657-428-9

Питер Друкер
Эффективный руководитель

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Peter Drucker, 1967, 1985, 1996, 2002, 2006
© О. Чернявская, перевод на русский язык, 2012
© Издание на русском языке. ООО «Издательство «Эксмо», 2012
© Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

Эту книгу хорошо дополняют:

Друкер на каждый день

Питер Друкер, Джозеф Макьярелло

Менеджмент. Вызовы XXI века

Питер Друкер

Стив Джобс. Уроки лидерства

Джей Эллиот, Уильям Саймон

Уоррен Баффет

Элис Шрёдер

От автора

Я счастлив от того, что моя книга вновь выходит в свет. Со времени первой публикации в 1966 году она стала очень популярной у широкого круга читателей во всем мире и была переведена более чем на два десятка языков. Эту книгу настоятельно рекомендуется прочитать сотрудникам многих международных компаний, больших и малых, – как тем, кто только что занял свой первый в жизни руководящий пост, так и тем, кто получил повышение в должности. Потребность учиться эффективному руководству актуальна всегда. Эффективность руководителя обусловлена не «талантом» и уж точно не «гениальными способностями» человека. Эффективный руководитель использует практические методики
, которым можно и нужно обучиться. В нашем все более разностороннем обществе эффективно работать в должности руководителя становится все сложнее, и это касается не только бизнеса, но буквально
всех
организаций. Эффективный труд в равной мере необходим для самореализации индивида и эффективной работы организации.

Эта книга представляет собой одновременно и краткий план повышения эффективности работы руководителя организации, и практическое руководство по
управлению самим собой
во имя достижения высоких результатов – как в рамках организации, так и вне их. Это самый лучший вводный курс в теорию менеджмента и теорию организаций для тех, кто не имеет отношения к менеджменту, – студентов непрофильных вузов и факультетов и специалистов из других областей деятельности.

Книга стала результатом двадцатилетнего опыта автора в управленческом консалтинге, а начиналось все с разработки программы для руководителей высшего звена администрации президента Эйзенхауэра. Книга уже давно вошла в список обязательных для прочтения сотрудникам многих бизнес-организаций и всем руководителям, получившим новое назначение, независимо от их уровня и опыта. Ее также настоятельно рекомендуют прочитать всем административным работникам ряда крупнейших университетов мира, например заведующим кафедрами и деканам. То же самое можно сказать о главах больниц. Книга доказала свою огромную пользу более чем миллиону человек, которые за последние тридцать лет основали в Соединенных Штатах Америки благотворительные или другие неприбыльные фонды и организации. Всем известно, что каждое развитое общество сегодня стало
обществом организаций,
а успех (и даже само выживание) любой организации, независимо от ее функций, зависит от
эффективности работы ее руководителей.

Питер Друкер

Предисловие

Книги по менеджменту обычно рассказывают об управлении людьми. Тема этой книги – управление самим собой в целях повышения эффективности своей деятельности. Способен ли один человек управлять другими людьми, пока еще никем не доказано. Но управлять самим

собой всегда можно. Руководители, не умеющие управлять собой для повышения эффективности своей деятельности, не смогут эффективно управлять коллегами и подчиненными. Управление в значительной мере осуществляется на личном примере. А руководители, которые не знают, как эффективно организовать свою работу и рабочую среду, подают плохой пример.

> Чтобы работать эффективно, недостаточно ума, трудолюбия и эрудиции. Эффективность – это отдельная категория. Однако, чтобы быть эффективным, не требуется специальных навыков, талантов, склонностей или подготовки. Для получения результата руководителю нужно
> выполнять
> определенные – причем довольно простые – правила. Этот небольшой набор правил описан и прокомментирован в моей книге. Это отнюдь не «врожденные» качества, впитываемые с молоком матери. Проработав сорок пять лет консультантом у огромного количества руководителей в разнообразных организациях – крупных и малых предприятиях, государственных учреждениях, профсоюзах, больницах, университетах, общественных службах в Америке, Европе, Латинской Америке и Японии, – я не встретил ни одного «прирожденного» руководителя, который родился бы с умением эффективно работать. Все, кто получает высокие результаты сегодня, упорно учились, а потом долго практиковались в необходимых навыках, пока те не вошли в привычку. Но все, кто работали над собой, чтобы стать сильными, успешными руководителями, преуспели в этом. Эффективности не только можно – ей
> нужно
> научиться.

Руководители получают деньги именно за свою эффективность, независимо от того, работают они менеджерами, отвечающими как за выполнение своих рабочих обязанностей, так и за работу других сотрудников организации, или они независимые специалисты и несут ответственность исключительно за свой вклад в успех компании. Без эффективности нельзя достичь высоких показателей деятельности, сколько ни вкладывайте в свою работу знаний, сколько времени на нее ни потратьте, сколько усилий ни приложите. Однако до сих пор эффективности работы руководителей уделялось очень мало внимания, и это, в общем, неудивительно. Организации – будь-то коммерческие предприятия, крупные правительственные учреждения, профсоюзы, крупные больницы или университеты – появились относительно недавно. Еще сто лет назад мало кто имел дело с крупными организациями – разве что заходил в местное почтовое отделение, чтобы отправить письмо. А эффективность работы руководителя – это эффективность человека в организации. До недавнего времени не было причин заострять внимание на результатах работы руководителей и переживать из-за ее низкой эффективности у многих из них. Однако сейчас большинство людей, особенно с хорошим образованием, бóльшую часть жизни работают в организациях того или иного типа. Во всех развитых странах общество стало обществом организаций. Теперь эффективность работы индивида все больше зависит от его умения эффективно работать в организации, на руководящем посту. А эффективное функционирование современного общества – и даже его шансы на выживание – все больше зависят от эффективности людей, которые им управляют и занимают руководящие должности. Эффективные руководители быстро превращаются в важнейший ресурс общества, а эффективность на руководящем посту становится насущной потребностью любого человека, нацеленного на успех, самореализацию и достижения – как молодого, только начинающего работать, так и того, кто уже прошел определенный путь наверх по карьерной лестнице.

Глава 1
Эффективности можно научиться

Эффективно работать – вот главная задача руководителя. В какой бы сфере деятельности ни работал руководитель – в бизнесе или в больнице, в государственном учреждении или в профсоюзном комитете, в университете или в армейском подразделении, от него прежде всего требуется
правильное выполнение задач
, или проявление эффективности. Проще сказать, от него ожидают эффективной работы.

Тем не менее подчас руководящие должности занимают работники, не обладающие высокой эффективностью. Развитый интеллект у руководителей – весьма распространенное качество. Нередко встречается и богатое воображение. Уровень эрудированности обычно тоже очень высок. Однако прямой связи между этими качествами и эффективностью руководителя как работника не наблюдается. Люди с блестящими умственными способностями часто на удивление неэффективные работники; они порой не понимают, что при помощи одного только интеллекта нельзя добиться значительных успехов в работе. И не осознают, что развитый ум будет способствовать эффективности только при условии целенаправленного и упорного труда. И наоборот, в каждой организации найдутся очень эффективные сотрудники, истинные работяги. Пока другие лихорадочно мечутся, имитируя бурную деятельность, которую даже очень умные люди порой принимают за «творческий подход», такой трудяга, казалось бы, не спеша переставляя ноги, доходит до цели первым, подобно черепахе из старой басни.
Ум, воображение и знания – важные ресурсы, но только в сочетании с эффективностью они дадут результат. Сами по себе они всего лишь устанавливают планку возможных достижений.

Зачем нужны эффективные руководители

Казалось бы, это очевидно. Но почему в таком случае сейчас, когда практически все стороны деятельности руководителя всесторонне освещаются во множестве книг и статей, эффективности его работы уделяется так мало внимания?
Одна из причин такого невнимания к проблеме заключается в том, что эффективность – это особая технология, применяемая в организации работниками умственного труда. До недавнего времени таких людей в организациях было очень мало.
От работника физического труда требуется только результативность, продуктивность, или, скорее, умение правильно выполнять работу, чем обеспечивать правильное ее выполнение. Деятельность такого работника всегда можно оценить по количеству и качеству продукции, легко поддающейся определению и учету, такой, например, как обувь. За последние сто лет мы научились измерять продуктивность и оценивать качество физического труда, благодаря чему сумели многократно увеличить производительность отдельного рабочего. Раньше во всех организациях основную массу составляли работники физического труда – например, производственные рабочие в цехах или солдаты на фронте. Потребность в эффективных работниках была невелика: весь процесс управления сосредоточивался в руках немногих «начальников», раздающих приказы подчиненным. Эти руководители составляли такую ничтожную долю трудоспособного населения, что их эффективность даже не ставилась под сомнение. Мы могли зависеть от «прирожденных руководителей» – немногочисленных в любой области человеческой деятельности, – которые словно родились со знанием того, чему другим нужно было напряженно и долго учиться.

Сказанное справедливо не только по отношению к бизнесу и армии. Сегодня нам кажется невероятным, что более ста лет назад, во времена Гражданской войны, американское «правительство» состояло всего лишь из горстки функционеров. При президенте Линкольне под началом военного министра было меньше пятидесяти человек, большинство из них были не «управляющими» и не политиками, а служащими

> телеграфа. Весь правительственный аппарат США времен Теодора Рузвельта, насчитывающий около 1900 работников, можно было со всеми удобствами разместить в одном из зданий на центральной улице Вашингтона.
> В медицинских учреждениях начала века не было «профессионалов здравоохранения»: рентгенологов и лаборантов, диетологов и терапевтов, работников социальной сферы и других специалистов, которых сегодня приходится по двести пятьдесят человек на каждую сотню пациентов. За исключением медсестер там работали только уборщицы, повара и горничные. Врач был единственным работником умственного труда, и помогала ему обычно одна медсестра.
> Иными словами, до недавнего времени основной проблемой организаций была продуктивность деятельности работников физического труда, которые выполняли то, что им говорили. Работников умственного труда в организациях было мало.

Работники умственного труда вообще составляли лишь небольшую часть всех занятых в той или иной организации. Большинство из них были профессионалами (то есть их труд требовал специальных навыков), работали изолированно и в лучшем случае имели в помощниках клерка для канцелярской работы. Эффективность их работы или недостаток эффективности касался только их и влиял только на них.
Сегодня главенствующее положение занимают крупные организации, в основе деятельности которых лежит интеллектуальный труд. Современное общество – это общество крупных организованных учреждений. Во всех таких институтах, включая армию, центр тяжести сместился в сторону работника умственного труда, а этот человек вкладывает в работу то, что у него в голове, а не силу мускулов или ловкость рук. Растет удельный вес работников, которые специально учились использовать свои теоретические знания и концепции, а не физическую силу. Эффективность их работы оценивается вкладом в успех организации.
Сегодня эффективность уже нельзя воспринимать как нечто само собой разумеющееся. В наши дни просто недопустимо ею пренебрегать.

> Система измерений и тестов, разработанная нами для оценки физического труда – от организации производства до контроля качества, – неприменима к оценке труда умственного. Нет ничего более непривлекательного и менее продуктивного, чем конструкторско-инженерный отдел, знаменитый быстрым и качественным изготовлением отличных чертежей никому не нужных продуктов. Работа над нужными
> продуктами – вот что делает умственный труд эффективным. Его нельзя оценить с помощью критериев, выведенных для физического труда.

Работнику умственного труда не нужна мелочная опека. Ему нужно только помогать. Но он должен сам направлять себя, причем направлять в сторону результативности и вклада в успех, то есть в сторону эффективности.

> Некоторое время назад в журнале New Yorker была помещена такая карикатура: кабинет с табличкой на двери «Компания Ajax. Чес Смит, коммерческий директор. Продажа мыла». Стены кабинета голые, за исключением большого плаката с надписью: «Думаю». В кресле сидит мужчина и, закинув ноги на стол, пускает в потолок кольца дыма. Мимо проходят два человека постарше, и один из них говорит другому: «А откуда нам знать, что Смит думает сейчас о мыле?»

И действительно, никогда нельзя быть уверенным в том, о чем размышляет в тот или иной момент работник умственного труда. Но думать – это его специфическая работа; этим он и занимается.

> Мотивация работника умственного труда зависит от эффективности его работы, от способности достигать поставленных целей

[1]
. Если его труд лишен эффективности, то желание трудиться и, соответственно, вклад в успех организации скоро уменьшатся и он превратится в обычного чиновника, отбывающего на работе положенные восемь часов.

Работник умственного труда не производит ничего такого, что могло бы быть эффективным само по себе. Он не производит материальный продукт: обувь, детали машин и т. п. Он производит знания, идеи, информацию. Сами по себе такие «продукты» бесполезны. Другому человеку с другим набором знаний необходимо взять его работу в качестве исходных данных и превратить их в конечный продукт, облечь в реальную форму. Самая блестящая идея, если ее не применить на практике, останется бессмысленной и бесполезной. Таким образом, работник, занимающийся интеллектуальной, творческой деятельностью, должен делать нечто такое, чего работнику физического труда делать не нужно. И ему нужно сделать так, чтобы его работа была эффективной. Он не может полагаться на потребительскую полезность своего продукта, как, например, человек, изготовивший пару ботинок.
Хорошо подготовленный, образованный, думающий работник – один из основных «факторов производства», благодаря которым высокоразвитые общества и экономики современного мира – Соединенные Штаты Америки, Западная Европа, Япония, а также все чаще страны бывшего Советского Союза – остаются либо становятся конкурентоспособными.

Это особенно справедливо по отношению к США. Единственный ресурс, дающий Америке преимущество перед конкурентами, – это образование. Американской системе образования далеко до идеала, но ее уровень значительно выше, чем в обществах бедных стран. Образование можно считать самым дорогим капиталовложением из всех нам известных. Общественные затраты, связанные с подготовкой доктора естественных наук, составляют от 100 до 200 тысяч долларов. Даже «свежий» выпускник колледжа, без профессионального опыта, – это инвестиции в размере не менее 50 тысяч долларов. Только очень богатое общество может себе такое позволить.
Именно поэтому образование и есть та самая область, в которой богатейшая страна мира, Соединенные Штаты Америки, имеет неоспоримое преимущество – при условии высокой продуктивности умственного труда. Продуктивность представителя этого вида труда выражается в его способности делать то, что надо, и делать это правильно. Вот что называется эффективностью.

Кто такой руководитель

Любой работник умственного труда в современной организации является руководителем, если в силу должностного положения или знаний он отвечает за вклад в работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов – например, на способность предприятия вывести на рынок новый продукт и завоевать бóльшую часть того или иного рынка или на способность больницы обеспечивать достойный уход за своими пациентами и т. п. Руководитель – мужчина или женщина – обязан принимать решения; он не может просто исполнять приказы других людей. Ему необходимо брать на себя ответственность за свой вклад в деятельность организации. Считается, что в силу его знаний у него больше шансов принять правильное решение, чем у любого другого работника. Его место могут занять; его могут понизить в должности или уволить. Но до тех пор, пока работает, он отвечает за цели, стандарты и вклад в работу организации.

Большинство менеджеров – руководители, хотя и не все. В современном обществе руководителями становятся и те, кто не имеет отношения к управлению. В течение нескольких последних лет стало очевидно, что на ответственных должностях, связанных с принятием решений и осуществлением властных полномочий, современные учреждения не могут обойтись
как без
менеджеров,
так и без
«независимых профессионалов». Этот факт можно проиллюстрировать интервью из газеты с одним молодым американским капитаном-пехотинцем, участником боевых действий во вьетнамских джунглях.

На вопрос журналиста: «Как вам удается сохранять контроль над своими людьми в экстремальных ситуациях?», молодой капитан ответил: «Здесь всю ответственность несу я один. Если мои ребята, столкнувшись с врагом в джунглях, не будут знать, что делать, я не смогу помочь им, потому что буду слишком далеко. Моя работа – сделать так, чтобы они знали, как действовать. А их выбор будет зависеть от ситуации, которую в тот момент смогут оценить только они. Ответственность несу я, но решение принимают люди на местах».

Таким образом, получается, в партизанской войне каждый человек – руководитель.
Однако многие менеджеры не являются руководителями. Иными словами, влияние на эффективность работы в организации большого количества должностных лиц с огромным штатом подчиненных невелико. К этой категории относится, например, большинство начальников цехов на заводе. В буквальном смысле они просто надсмотрщики. Менеджерами их считают только потому, что они управляют работой других. Но они не несут ответственности и не имеют полномочий определять направление, содержание и качество работы или методы ее выполнения. Их работу в значительной степени можно измерять и оценивать по критериям производительности и качества, то есть по категориям, которые разработаны для измерения и оценки эффективности работника физического труда.
Исполнение работником умственного труда функций руководителя не зависит от того, руководит он кем-то или нет. Так, ответственный за проведение исследования рынка может иметь в подчинении человек двести, тогда как весь штат его коллеги из конкурирующей фирмы будет состоять из двух человек: его самого и секретаря. Конкретный вклад руководителей в успех организации практически не зависит от количества подчиненных. Это всего лишь административная деталь. Конечно, двести человек сделают гораздо больше работы, чем один или два, но это вовсе не означает, что их работа будет эффективнее и продуктивнее.
Умственный труд не поддается количественному измерению. Нельзя его измерить и по произведенным затратам. Эффективность деятельности определяется ее результатами, а на результаты не влияет ни количество занятых, ни объем управленческой работы.

Можно предположить, что чем больше людей занято исследованием рынка, тем скорее результаты их работы будут характеризоваться такими качествами, как глубина проникновения в изучаемые проблемы, творческий подход к работе и т. п., что в конечном итоге приведет к развитию и дальнейшему процветанию компании. В таком случае следовало бы нанять даже больше двухсот человек. Но, возможно, руководитель большой группы исследователей будет буквально завален проблемами, связанными с деятельностью двухсот или больше человек. «Управление» ими будет отнимать так много времени, что у него не останется сил на собственно изучение рынка и принятие ответственных решений. Он занят проверкой цифр, и ему не придет в голову спросить: «А что вообще подразумевается под
нашим рынком

?» В результате он может не заметить важных изменений на рынке, что со временем приведет к краху его компанию.

Независимый исследователь рынка тоже может быть продуктивным и непродуктивным. Так, например, он может служить источником знаний и генератором идей, способствующих успеху компании, а может размениваться на решение второстепенных вопросов, которые многие теоретики принимают за исследовательскую работу. Поэтому он будет не в состоянии следить за происходящими вокруг событиями, а тем более их анализировать.

Во всех организациях, основанных на умственном труде, есть люди, которые никем не руководят, но при этом считаются руководителями. Следует признать, что ситуации, как в упомянутых выше вьетнамских джунглях, когда любой член группы в любой момент должен уметь принять жизненно важное решение, влияющее на судьбу всей группы, возникают нечасто. Тем не менее химик в исследовательской лаборатории, принимающий решение провести исследование так, а не иначе, в итоге определяет будущее своей компании. Он может быть директором исследовательской лаборатории. А может быть – и часто именно так и бывает – рядовым ученым без каких-либо управленческих полномочий, иногда даже совершенно неопытным работником. Точно так же решение о том, что считать «одним» продуктом в гроссбухе, может принять вице-президент компании
[2]
. Но его может принять и младший бухгалтер. И это справедливо для всех областей деятельности современной крупной организации.

Я называю руководителями тех работников умственного труда, менеджеров или независимых профессионалов, которые в силу своего положения или имеющихся знаний обязаны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное влияние на результат работы всей организации. Но ни в коем случае не следует считать, что большинство из них – работники умственного труда. Как и во всех других областях, в интеллектуальной деятельности имеют место и рутина, и неквалифицированный труд. Но в общем числе работников умственного труда руководителей больше, чем это отражено в организационных схемах многих организаций.

В наши дни ни для кого не секрет, что для процветания организации независимые профессионалы не менее важны, чем знающие свое дело менеджеры
[3]
. Но мало кто осознает, как много людей сегодня даже в самой обычной организации – частной фирме или государственном учреждении, исследовательской лаборатории или больнице – вынуждены принимать решения, имеющие серьезнейшие, а порой и необратимые последствия. Ведь авторитет знаний так же законен, как и авторитет должностного положения. Более того, эти решения имеют такой же
вес
, как и решения, принимаемые высшим руководством. (На этот основной момент указывает господин Кэппел в своем докладе.)

Как известно, менеджер даже самого низшего ранга способен выполнять такую же работу, какой занимается президент компании или администратор правительственного учреждения, то есть планировать, организовывать, обобщать, мотивировать и оценивать. Круг его действия может быть довольно узким, но в нем он – руководитель.
Таким образом, каждый, кто принимает решения, выполняет ту же работу, что и президент компании или администратор. И хотя масштаб его деятельности ограничен, он будет руководителем, даже если его должность или имя не указаны ни в организационной схеме, ни в списке внутренних телефонов.

И есть нечто, что объединяет руководящих работников любого уровня: все они должны быть эффективными.
Многие примеры, использованные в этой книге, взяты из жизни и деятельности директоров, то есть лиц, отвечающих за эффективность управления организациями, включая промышленные предприятия, государственные учреждения, больницы и др. Основная причина этого – доступность информации о руководителях высшего звена. Кроме того, крупное всегда проще заметить и проанализировать, чем мелкое.
Но эта книга не о том, чем занимаются или должны заниматься «наверху». Она адресована всем, кто, будучи работником умственного труда, отвечает за действия и решения, способные внести вклад в успех его организации. Она предназначена всем, кого я называю руководителями.

Суть работы руководителя

Реалии деятельности современного руководителя требуют от него эффективной работы и одновременно делают достижение эффективности постоянно усложняющейся задачей. Действительно, если руководитель не будет стремиться к максимальной эффективности в работе, он просто превратится в чиновника, отсиживающего положенные часы.

Чтобы понять суть этой проблемы, рассмотрим деятельность работника умственного труда, работа которого практически
не зависит
от его организации. У врача, например, в целом не возникает проблем
с эффективностью. Приходя к нему кабинет, пациент приносит с собой все, что делает работу врача эффективной. Во время осмотра врач, как правило, концентрирует на пациенте все свое внимание. В этот момент он как бы остается один на один со стоящей перед ним задачей и ему практически ничто не мешает. Задача врача понятна. Подходы к ее решению зависят от истории болезни пациента. Иными словами, у врача есть четкая цель – восстановить здоровье больного или, по крайней мере, улучшить его самочувствие. Специалисты в медицине не отличаются умением организовывать себя и свою работу, однако мало у кого из них возникают трудности с обеспечением должного уровня эффективности.

Руководитель в организации находится в совершенно ином положении. В его ситуации существуют четыре основные реалии, которые практически невозможно контролировать. Каждая свойственна любой организации и работе любого руководителя; с этим просто приходится мириться как с чем-то неизбежным. И каждая реалия мешает достижению положительных результатов в работе руководителя и обеспечению должного уровня эффективности.

1. Создается впечатление, что время руководителя принадлежит всем, кроме него самого. Если попытаться дать определение этому понятию с функциональной точки зрения, то правильнее всего будет сказать, что руководитель – «пленник своей организации». Все могут пользоваться его временем, и все так и поступают.
И руководитель фактически не может этому препятствовать. Как правило, он не может, подобно врачу, высунуть голову из кабинета и сказать медсестре: «Следующие полчаса я не принимаю». Тут же кто-нибудь позвонит, и он просто обязан будет поговорить с лучшим клиентом компании, высоким чиновником из городской администрации или со своим боссом – вот и пролетели полчаса
[4]
.

2. Руководители вынуждены продолжать «функционировать» таким образом до тех пор, пока не изменят реальность, в которой живут и работают.

В Соединенных Штатах часто приходится слышать жалобы на то, что президент компании – или другой руководитель высшего звена – продолжает заниматься маркетингом или производством, хотя под его начало перешла вся компания и ему необходимо уделять ей все свое внимание в целом. Как правило, это объясняют тем, что богатый опыт практической деятельности большинства американских управленцев не дает им избавиться от укоренившихся привычек. Но точно такие же жалобы звучат и в тех странах, где существует совершенно иная модель карьерного роста. Например, в странах Северной Европы путь к высшему уровню управления обычно пролегает через централизованный секретариат, где человек сначала работает на уровне так называемого общего руководства. И все же и в Германии, и в Швеции, и в Дании менеджеров высшего звена критикуют за склонность к функциональной деятельности, как и американских руководителей высшего ранга. Более того, такая тенденция характерна не только для высших слоев управления организации – она охватывает все уровни менеджмента. Значит, первопричина этой тенденции обусловлена не особенностями модели карьерного роста и даже не порочностью человеческой натуры в целом. Фундаментальная проблема заключается в современных реалиях деятельности руководителя. Если он не найдет в себе сил сознательно изменить ситуацию, ему придется привыкнуть к тому, что он будет просто плыть по течению, поддаваясь влиянию событий.

Зависимость от хода событий характерна для работы врачей, и в этом нет ничего предосудительного. Взглянув на вошедшего в кабинет пациента, врач спрашивает: «Что вас беспокоит на этот раз?» – и ожидает получить четкий и адекватный ответ. Отвечая: «Доктор, я перестал спать. Последние три недели меня мучит бессонница», пациент четко расставляет для врача приоритеты. Даже если после тщательного осмотра врач придет к выводу, что бессонница служит лишь одним из симптомов куда более серьезного заболевания, он обязательно примет меры, чтобы помочь пациенту нормально спать по ночам.

Для руководителей организаций события не содержат в себе какой-либо конструктивной информации, не говоря уже об информации о той или иной конкретной проблеме. Для врача жалоба пациента имеет определяющее значение, потому что она важна для больного. Руководитель имеет дело со значительно более сложным миром. Для него события сами по себе не несут в себе информации. Они даже не могут служить симптомами в том смысле, в каком жалобы пациента содержат первичную информацию для лечащего врача.

Если руководитель позволяет событию определять, что ему делать, над чем работать и к чему следует отнестись серьезно, то все его усилия в конечном счете растратятся на мелочи. При этом он может быть прекрасным человеком и прекрасным работником, но потратит свои знания и умения и потеряет даже ту малую толику эффективности, которой ему, возможно, удалось добиться. Руководителю нужны критерии, которые позволят ему работать над действительно важными вещами, а именно над увеличением своего вклада в деятельность организации и ее результаты. И, вполне вероятно, эти критерии не будут определяться чередой событий.

3. Третья реалия, препятствующая эффективности работы руководителя, – это действие в рамках
организации.

Иными словами, эффективность проявляется только в том случае, если его замыслами и решениями воспользуются коллеги. Организация – это средство объединения и усиления способностей отдельных индивидов. Организация использует знания отдельного работника как источник, мотивацию и ви́дение для других работников умственного труда. Работники умственного труда редко действуют слаженно, причем объясняется это именно тем, что они трудятся на интеллектуальном фронте. У каждого их них свои навыки и свои проблемы. Одного может интересовать налоговое дело, другого – бактериология, третьего – подготовка и развитие административных работников для местного муниципалитета. А в соседнем кабинете сидит специалист,

который интересуется тонкостями бухгалтерии, управления больницей или правовыми проблемами городского устава. И каждому из них нужно уметь пользоваться результатами работы других.

Обычно эффективность руководителя зависит не от тех, кого он непосредственно контролирует, а от тех, кто работает в других областях деятельности, либо от его начальства. Деятельность управляющего не эффективна, если он не взаимодействует с этими людьми и не вносит свой вклад в их работу.

4. И наконец, любой руководитель действует
внутри
организации.

Каждый руководитель, независимо от типа организации, в которой он работает – на бизнес-предприятии или в исследовательской лаборатории, в правительственном учреждении, крупном университете или военной части, – рассматривает организацию изнутри как окружающую его реальность. На все, что находится вне его организации, он смотрит как будто сквозь толстые, искажающие действительность линзы; о внешних событиях, как правило, он узнает не из первых рук. Он получает доклады, отфильтрованные другими уровнями организации, так сказать, уже «переваренные» другими людьми, и информация к моменту поступления принимает рафинированную и абстрактную форму, соответствующую критериям данной организации.
Но и организация сама по себе – абстракция. Математически ее можно представить в виде точки, то есть величины, у которой нет ни размера, ни протяженности. Даже самая крупная организация нереалистична по сравнению со средой, в которой она существует.
В частности, никакие результаты не имеют смысла внутри организации. Все результаты дают о себе знать извне. Например, результаты работы бизнес-предприятия определяет потребитель, превращающий затраты и усилия компании в доходы благодаря своей готовности (либо неготовности) обменять свою покупательную способность на ее товары или услуги. Принимая решение о покупке, покупатель выступает в роли потребителя, руководствуясь рыночной конъюнктурой, либо в роли социалистического правительства, регулирующего спрос и предложение на основе внеэкономических ценностных критериев. В любом случае субъект, принимающий решение, находится за рамками предприятия.
Таким же образом результаты работы больницы определяются ее пациентами. Но пациент – это не член администрации больницы, для него больница «реальна» только тогда, когда он туда попадает. И самое большое его желание – как можно быстрее вернуться во внебольничный мир.
Внутри любой организации мы имеем дело только с затратами и усилиями. Называть себя «центрами прибыли» – сегодня весьма распространенная тенденция, но это не более чем эвфемизм. Скорее, следовало бы называть себя центрами затраченных усилий. Чем меньше усилий приходится прикладывать организации ради получения результата, тем лучше она справляется со своей работой. Для автомобилестроительного или сталелитейного производства, востребованных на рынке, нужны сотни тысяч рабочих, что свидетельствует о серьезном техническом несовершенстве организации. Чем меньше работников, чем меньше предприятие, чем меньше работы выполняется внутри него, тем больше организация соответствует своему единственному предназначению – удовлетворению потребностей внешней среды.
Внешняя среда, эта единственная истинная реальность, не подлежит эффективному контролю изнутри. В лучшем случае результаты определяются и изнутри, и извне, как, например, в военном деле, где исход столкновения зависит от действий и решений обоих армий. В бизнесе возможны попытки формирования приоритетов и ценностей клиентов с помощью продвижения товаров на рынке и рекламы. За исключением ситуаций, характеризующихся крайним дефицитом (например, во время войны), решающее слово и фактическое право вето остаются за покупателями и потребителями. (Именно поэтому экономика любой страны коммунистической ориентации сталкивается с трудностями, как

только перешагивает порог крайнего дефицита, но еще не достигает нормальной рыночной ситуации, при которой реальные и окончательные решения принимаются не политическим руководством, а покупателем.) Вместе с тем руководителю виднее всего ситуация внутри организации, в которой он работает. Больше всего его волнует положение дел именно в ней. Здесь перед ним раскрываются все ее стороны и детали. Если управляющий не прилагает особых усилий, чтобы быть ближе к жизни, протекающей вне стен его учреждения, он все больше замыкается на деятельности в нем. Чем выше такой руководитель поднимается по служебной лестнице, тем больше внимания он уделяет внутренним проблемам в ущерб анализу окружающей действительности.

> Организация, будучи искусственным социальным объектом, очень отличается от биологического организма. Тем не менее она подвластна тому же закону, который регулирует строение и размер животных и растений. Согласно этому закону, поверхность среды обитания увеличивается в квадратичной пропорции, а масса растет в кубической. Чем крупнее представитель животного мира, тем больше ресурсов необходимо выделять на поддержание его массы, внутреннее функционирование, циркуляцию и информацию, нервную систему и т. д.
> Каждая часть амебы находится в постоянном, прямом контакте с внешней средой. Следовательно, ей не нужен специальный орган для восприятия и обработки информации. Но такому крупному и сложному организму, как человек, скелет необходим как объединяющее начало. Ему необходимы различные специализированные органы для приема пищи и переваривания, дыхания и выдыхания воздуха, переноса кислорода к тканям, размножения и т. д. Но самое главное – человеку нужен мозг и сложная нервная система. Подавляющая часть массы амебы непосредственно вовлечена в решение проблем выживания и размножения. Бóльшая же часть массы животного высшего порядка – ресурсы, пища, энергоснабжение, ткани и т. п. – занята преодолением и балансированием структурных сложностей и отделением от внешнего мира.

В отличие от животных организация не является конечным продуктом. Ее успех не определяется простым актом продолжения своего рода. Организация – это орган общества, который реализует себя через вклад, вносимый ею во внешнюю вреду. Однако чем больше и успешнее становится организация, тем больше внимания требуют ее внутренние события, тем больше энергии и умений нужно руководителю для решения насущных задач и эффективной работы во внешней среде.
В настоящее время негативный характер подобной ситуации усугубляется внедрением компьютерной и информационной техники. Компьютер, будучи механическим идиотом, способен манипулировать только исчисляемыми данными. В этом случае он гарантирует скорость, точность и четкость. Он способен производить операции с доселе неслыханными объемами информации. Но количественному определению в основном поддаются внутренние характеристики: затраты, производительность, истории болезни, отчетные данные по учебному процессу и т. п.; адекватные данные о внешних событиях в количественном выражении почти недоступны и, как правило, попадают в руки руководителей слишком поздно для того, чтобы эффективно их применить.
И дело не в том, что наша способность собирать информацию о внешних событиях отстает от возможностей компьютера. Если бы в этом состоял единственный повод для беспокойства, оставалось бы только прикладывать больше усилий в области статистики. Да и сам компьютер помог бы нам преодолеть чисто механические ограничения. На самом деле, к сожалению, важные внешние события часто измеряются качественными, а не количественными характеристиками. Их еще нельзя назвать «фактами». Ведь к фактам можно отнести те события, которые уже кто-то определил, классифицировал и, прежде всего, наделил релевантностью. Для того чтобы сделать количественное определение, необходимо первым делом выработать концепцию. Для начала следует вычленить из бесконечного числа явлений какой-либо конкретный аспект, которому впоследствии можно будет дать то или иное наименование и выразить количественно.

В связи с вышесказанным можно упомянуть трагедию с талидомидом, которая привела к рождению множества младенцев с врожденными уродствами. К тому времени, когда врачи в Европе собрали достаточно данных, говорящих о том, что увеличение числа детей с врожденными патологиями имеет конкретную причину, помочь жертвам было уже невозможно. В США трагедию удалось предотвратить благодаря тому, что один врач заметил качественное изменение – слабое и само по себе незначительное покалывание кожи, вызванное препаратом. Соотнеся его с совершенно иным событием, произошедшим на несколько лет раньше, он забил в набат задолго до того, как талидомид получил широкое распространение в стране.
Подобный урок вынесли и разработчики автомобиля Ford Edsel. Перед тем как запустить модель в производство, были собраны и проработаны все возможные данные. Все указывало на то, что Edsel суждено завоевать популярность в своей категории. Однако ни одно статистическое исследование не могло предсказать качественных изменений рынка: поведение покупателя все больше стало определяться не стоимостью автомобиля, а личным вкусом. К тому времени, когда исследователи выразили это изменение в цифрах, было уже слишком поздно: Edsel поступил на рынок, где его ждало сокрушительное поражение.

Следует помнить, что важны не сами тенденции, а их изменения. Именно они в конечном счете определяют успех или неудачу организации и ее деятельности. Изменения необходимо воспринимать и чувствовать; их нельзя сосчитать, определить или классифицировать. Любая классификация дает в итоге ожидаемые количественные показатели – как в случае с автомобилем Edsel. Но, полученные задним числом, они уже не могут стать основанием для реальных поступков.
Компьютер – логический механизм, в этом его сила, но и его ограниченность. Важные события вне организации не могут быть представлены в форме, которую способен обработать компьютер (или любая иная логическая система). Человек же, не обладая автоматической логикой, восприимчив и проницателен, и именно в этом его сила.
Иногда руководители с пренебрежением относятся к информации и сигналам, которые нельзя свести к компьютерной логике и компьютерному языку, – это опасно. Они становятся слепыми ко всему, что связано с восприятием (то есть к событиям), а не с фактами (последствиями событий). Огромные объемы информации, полученной посредством компьютера, препятствуют доступу к реальности.
Со временем именно компьютер – потенциально самый полезный управленческий инструмент – должен вывести управленцев из состояния самоизоляции и дать им возможность посвящать больше времени внешним событиям. Но в ближайшем будущем, к сожалению, возникает опасность всеобщей и острой компьютеромании. И это очень серьезный недуг.
Компьютер показывает только ситуацию, которая уже сложилась. По независящим от них причинам руководители живут и работают в рамках своей организации. Если они сознательно не приложат усилий к тому, чтобы научиться воспринимать внешнюю среду, внутренние вопросы заслонят от них реальность.
Описанные выше четыре реалии руководитель изменить не в силах – это объективные условия его существования. Но он должен исходить из того, что его работа будет неэффективной, если он не приложит сознательных усилий, чтобы сделать ее такой.

Залог эффективной работы

Повышение эффективности, возможно, единственная область, в которой мы можем надеяться существенно повысить уровень производительности и результативности труда руководителей и степень их удовлетворенности своей работой.
На многих рабочих местах можно использовать людей с большими способностями, можно привлекать людей с более глубокими знаниями. Однако, я полагаю, от этих действий не приходится ожидать существенных результатов. Двигаясь в этом направлении, мы можем

достичь точки, после которой все наши усилия окажутся бесплодными. Мы ведь не собираемся выводить новую расу суперлюдей. Следовательно, придется доверить судьбу наших организаций заботам обычных людей.

Так, например, в книгах по вопросам развития управленческого персонала дается портрет «руководителя завтрашнего дня», чуть ли не «человека на все времена». Нам говорят, что менеджер высшего звена должен иметь исключительные способности для проведения анализа и принятия решений. Руководителю нужно уметь работать с людьми, понимать характерные особенности организации своей компании и структуры управления, хорошо разбираться в математике, быть человеком творческим, иметь богатое воображение. Итак, требуется универсальный гений, а именно в универсальных гениях мир всегда испытывал большой недостаток. Опыт развития человечества говорит о том, что единственный работник, неизменно имеющийся в наличии, – это универсально некомпетентный работник. Именно поэтому мы вынуждены комплектовать свои организации людьми, которые в лучшем случае обладают одним из перечисленных качеств. И скорее всего, каждый из них лишь в самой малой степени будет наделен всеми остальными, если будет наделен ими вообще.

Мы должны научиться формировать организации таким образом, чтобы любой человек, сильный в той или иной важной сфере, мог использовать свои навыки и способности в работе (это мы подробно обсудим в главе 4). Но мы не можем рассчитывать на то, что добьемся от руководителя необходимой эффективности, просто предъявляя повышенные требования к способностям работников, не говоря уже о тщетности попыток вывести универсально одаренных людей. Необходимо делать ставку на расширение горизонтов деятельности людей с помощью доступных им орудий труда, не рассчитывая на резкий скачок в развитии человеческих способностей.

> Много лет назад, когда проводились первые «операционные исследования», несколько блестящих молодых профессионалов опубликовали свои требования к исследователям-аналитикам завтрашнего дня. Им требовался эрудит, знающий все обо всем и способный выполнять сложную разностороннюю работу в каждой области человеческой деятельности. В соответствии с одним из исследований аналитик завтрашнего дня должен обладать глубокими знаниями в более чем шестидесяти естественных и гуманитарных дисциплинах. Если бы такой человек нашелся, боюсь, он был бы поглощен изучением движения товарных запасов или программированием графиков производственного процесса.

Менее амбициозные схемы повышения качества управленческого труда требуют глубоких знаний в ряде таких различных сфер, как: бухгалтерское и кадровое дело, маркетинг, ценовая политика и экономический анализ, поведенческие науки, например психология, и естественные науки – от физики до биологии и геологии. И конечно, нам нужны люди, которые разбираются в динамике развития современных технологий, сложностях экономики современного мира и в лабиринтах современного административного управления.

Конечно, каждая из этих сфер слишком обширна даже для тех, кто занимается исключительно ею. Ученые обычно специализируются на довольно узких сегментах той или иной области знаний и не притворяются, будто разбираются во всех тонкостях. Но я не говорю, что не следует стремиться к тому, чтобы разбираться в основах каждой из перечисленных областей.

> Одной из слабых сторон современной образованной молодежи, будь то в бизнесе, медицине или правительстве, является то, что молодые люди ограничиваются отличным знанием какой-то одной узкой области и с пренебрежением относятся к другим сферам деятельности. Конечно, бухгалтеру не нужно разбираться в тонкостях «человеческих взаимоотношений», а инженеру – знать, как продвигать на рынке новый бренд. Однако каждому из них следует иметь представление о смысле и задачах тех дисциплин, которые не имеют к ним прямого отношения. Чтобы быть хорошим урологом, необязательно быть психиатром, но следует знать, что изучает психиатрия.

> Не нужно быть юристом-международником, чтобы хорошо работать в департаменте сельского хозяйства. Но нужно разбираться в ситуации на международной арене, чтобы не нанести вреда поддержкой недальновидной сельскохозяйственной политики.

Ясно, что речь идет вовсе не об универсальном специалисте, появление которого не более вероятно, чем появление универсального гения. Вместо того чтобы на это рассчитывать, нужно научиться лучше использовать возможности людей, хорошо разбирающихся в любой из областей знаний. Это и может повысить эффективность. Ведь если нельзя увеличить поступление ресурсов, то необходимо увеличить их отдачу. Эффективность как раз и есть тот инструмент, с помощью которого можно повысить результативность таких ресурсов, как знания и способности.

Следовательно, эффективность работы должна стать одним из наиболее приоритетных направлений деятельности организаций. Еще бóльшую важность приобретает эффективность как инструмент управляющего, позволяющий повысить результативность работы.

Можно ли научиться эффективности

Если бы люди рождались со способностями к эффективной работе, как они рождаются, например, с талантом музыканта или живописца, нам бы пришлось очень плохо. Ведь известно, что только очень незначительное количество людей рождаются с выдающимися талантами к тому или иному делу. Нам пришлось бы заняться выслеживанием людей с большим потенциалом к эффективности работы в раннем возрасте и настойчиво обучать и тренировать их в надежде развить талант. Но таким образом мы вряд ли смогли бы удовлетворить потребность в руководителях, которые нужны современному обществу в весьма большом количестве. Итак, если бы эффективность работы была даром, современная цивилизация стала бы крайне уязвимой, а возможно, даже нежизнеспособной. Будучи цивилизацией крупных организаций, она зависит от крупных поставок людей, способных быть руководителями хотя бы с малой толикой эффективности.

Однако, если эффективности работы можно научиться, возникает вопрос: какие элементы она включает? Чему нужно учиться? Какая это должна быть учеба? Является ли эффективность знанием, – знанием, которое человек усваивает в систематической форме и через восприятие идей? Или это навык, развивающийся в процессе ученичества? Или дело практической тренировки, и нужное действие усваивается в результате многократного повторения?

Эти вопросы стоят передо мной уже много лет. Я работаю консультантом управляющих во многих организациях, и эффективность важна для меня по двум причинам. Во-первых, консультант, который по сути не обладает никакими другими полномочиями и преимуществами, помимо собственных знаний, должен быть эффективным, иначе его ценность равна нулю. Во-вторых, эффективность консультанта зависит от людей, работающих в организации-заказчике. Именно их эффективность говорит о том, приносит ли в конечном счете консультант конкретную пользу или просто служит придворным шутом и занимается никому не нужным делом.

> Очень быстро я понял, что понятия «эффективной личности» просто не существует [5]. Все эффективно работающие руководители, с которыми я имел дело, отличались друг от друга темпераментом и способностями, сферой деятельности и способом выполнения работы; у них были разные характеры, глубина знаний и интересы.
> В общем, они отличались практически во всем, что определяет личность. А объединяло их всех умение совершать правильные поступки.

Среди эффективно работающих руководителей, с которыми мне довелось познакомиться, были экстраверты и замкнутые личности, люди пенсионного возраста, иногда даже на удивление застенчивые особы. Одни из них были весьма эксцентричными, другие – до боли правильными и конформистами. Одни были толстыми, другие худыми. Некоторые обо всем переживали, некоторые ко всему относились спокойно. Одни много пили, другие же были убежденными трезвенниками. Некоторые поражали своим шармом и теплотой, а некоторые были не более выразительны, чем замороженная макрель. Среди них было несколько человек, соответствовавших популярному образу лидера. Но было и немало ничем не примечательных людей, не выделяющихся из толпы. Были среди них и ученые, высокообразованные люди и практически малограмотные. Одни отличались широтой интересов, другие не разбирались ни в чем, кроме своей узкой сферы, и не интересовались ничем. Некоторые из них думали лишь о себе, настоящие эгоисты. Но были и люди необычайной доброты и сердечной щедрости. Были люди, которые жили исключительно работой, но были и такие, чьи основные интересы лежали вне организации – в общественной работе, в деятельности церкви, в изучении китайской поэзии или современной музыки. Среди эффективно работающих руководителей, повстречавшихся на моем пути, многие люди полагались на логику и анализ, а многие – больше доверяли чутью и интуиции. Были люди, которые легко принимали решения, а некоторым каждый ход давался с большим трудом.

Иными словами, эффективно работающие руководители – такие же разные, как врачи, школьные учителя или скрипачи. Они такие же разные, как и неэффективные. По типу, личностным характеристикам и талантам эффективного руководителя нельзя отличить от неэффективного.

Объединяет же эффективных руководителей их умение добиваться положительного результата во всем, за что бы они ни брались. Характерно, что манера решения задач эффективными руководителями практически не зависит от места их работы и характера деятельности. На промышленном предприятии, в правительственном учреждении, больнице или университете они применяют похожие методы.

При этом я обнаружил, что люди, не придерживающиеся этих общих методов, проигрывают в эффективности, какими бы уникальными личными качествами, знаниями, воображением и талантами ни обладали.

> Другими словами, эффективность в работе – это привычка. Комплекс определенных практических методик. И эти методики можно изучить и усвоить. Они просты, но просты обманчиво; даже семилетний ребенок без труда поймет, что он него требуется. Но выполнять эти правила довольно сложно. Им нужно учиться, как мы заучиваем таблицу умножения, – то есть повторять, что называется, до отвращения, до тех пор, пока они не превратятся в условный рефлекс, в глубоко укоренившуюся привычку. А чтобы они вошли в привычку, необходима практика, практика и еще раз практика.

> О каждой методике можно сказать то, что сказала мне в детстве раздраженная моей нерадивостью учительница музыки: «Ты никогда не будешь играть Моцарта, как Артур Шнабель [6], но нет ни единой причины, по которой ты не сможешь играть гаммы так же, как он». Моя преподавательница игры на фортепиано забыла добавить – возможно, потому что для нее это было очевидно, – что даже великие пианисты никогда не достигли бы таких высот в исполнении произведений Моцарта, если бы ежедневно не играли гаммы. Иначе говоря, нет причины для того, чтобы человек без отклонений в умственном развитии не смог стать вполне компетентным в любой сфере деятельности. Возможно, он не станет суперспециалистом – для этого нужны особые таланты, – но для эффективной работы достаточно компетентности. Нужно «играть гаммы».

Существует пять основных методик, «пять привычек», которые необходимо выработать руководителю, чтобы работать эффективно.
1. Эффективные руководители знают, на что расходуется их время. Они систематически трудятся над управлением той малой долей своего времени, которую они действительно могут контролировать.
2. Эффективные руководители концентрируются на достижениях, выходящих за рамки их организаций. Они нацелены не на выполнение работы как таковой, а на конечный результат. Прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, эффективный руководитель задает себе вопрос: «Каких результатов от меня ожидают?» Сам процесс работы, не говоря уже о конкретных методах ее выполнения, отходит для него на второй план.
3. Эффективные руководители развивают сильные стороны – свои собственные, своих начальников, коллег, подчиненных. В сложных ситуациях они полагаются именно на сильные стороны и не зацикливаются на слабых. Они не начинают с задач, которые не в состоянии решить.
4. Эффективные руководители сосредотачиваются на нескольких крупнейших областях, где отличная работа приведет к выдающимся результатам. Они заставляют себя определять приоритеты и не отступать от принятых решений. Они знают, что у них нет иного выбора, кроме как вначале заняться делами первостепенной важности, второстепенными же не заниматься никогда. Иначе не будет сделано ничего.
5. Наконец, эффективно работающие руководители принимают эффективные решения. Они знают, что правильные решения – это не что иное, как система, – ряд правильных шагов в правильной последовательности. Они знают, что эффективное решение – это всегда суждение, основанное на «несовпадении мнений», а не на «консенсусе в отношении фактов». И им известно, что быстро принятое решение – это ошибочное решение. Решений должно быть немного, но фундаментальных. Необходима правильная стратегия, а не изобретательные приемы.
Вот основные составляющие эффективной работы руководителя – и главные темы этой книги.

Глава 2
Знай свое время

Большинство дискуссий о задачах руководителя начинаются с совета планировать свою работу. Казалось бы, очень правильно. Единственный недостаток этого совета в том, что он редко срабатывает. Планы очень часто остаются не более чем добрыми намерениями на бумаге. Они крайне редко ведут к реальным достижениям.
Эффективно работающие руководители, по моим наблюдениям, начинают не с задач. Они начинают со времени. Причем не с планирования времени. Они начинают с выяснения того, на что фактически оно уходит. Потом уже они пытаются распределять время и максимально сокращать его непродуктивное использование. Наконец, они консолидируют время, которое могут контролировать, объединяя его в как можно более крупные блоки. Этот процесс состоит из трех этапов; его соблюдение лежит в основе повышения эффективности любого руководителя.
1. Регистрация времени.
2. Управление временем.
3. Консолидация времени.

Эффективные руководители знают, что время – это ограничивающий фактор. Пределы производительности любого процесса определяются самым скудным ресурсом. В процессе, который мы называем достижением цели, этим ресурсом является время.

Время – уникальный ресурс. Если говорить о других важных ресурсах, то денежные средства, скажем, изыскать можно практически всегда. Нам давно следовало бы понять, что именно спрос на капитал, а не его предложение, устанавливает пределы экономического роста и любой производительной деятельности. Людей – третий ограничивающий ресурс – тоже всегда можно нанять, хотя, следует признать, нанять достаточное количество эффективно работающих людей довольно трудно. Время же нельзя взять в аренду, нанять, купить или получить каким-либо иным способом. Этот ресурс всегда ограничен. Как бы ни рос на него спрос, предложение останется на прежнем уровне. У времени нет цены, и его нельзя выразить кривой предельной полезности. Более того, время – самый «скоропортящийся» продукт, и его невозможно хранить. Вчерашнее время уходит навсегда и безвозвратно. Следовательно, оно всегда в дефиците.

Более того, время незаменимо. В определенной степени мы можем заменить один ресурс другим – например, алюминий медью. Мы можем заменить человеческий труд капиталом. Можем использовать больше знаний, интенсивнее включать в действие интеллект. Но время ничем заменишь.

Все в жизни требует времени. Это единственное универсальное условие. Любая работа отнимает и поглощает время. Однако многие люди воспринимают этот уникальный, незаменимый и крайне необходимый ресурс как данность. Ничто другое, наверное, так не отличает эффективно работающих руководителей, как бережное отношение ко времени. Человек вообще плохо подготовлен к выполнению такой задачи, как управление временем.

> Хотя, подобно всем живым существам, человек оснащен «биологическими часами» (все, кто пересекал Атлантику на реактивном самолете, могут это подтвердить), надежного чувства времени у него нет, об этом свидетельствуют многочисленные психологические эксперименты. Люди, которых содержат в темном помещении, быстро теряют чувство времени. Но даже в полной темноте большинство сохраняет чувство пространства. Уже через несколько часов пребывания в освещенном, но замкнутом помещении вы перестанете ощущать ход времени. И если захотите подсчитать, как долго вы находитесь в помещении, то наверняка очень ошибетесь в подсчетах.

Таким образом, полагаясь на память, мы не можем определить, сколько времени прошло.

> Иногда я прошу руководителей, которые гордятся своей хорошей памятью, описать их способ распределения времени. Потом я прячу записи на несколько недель или месяцев. В течение этого периода руководитель фиксирует, на что в действительности он тратит время. То, как люди проводят время, и то, что они об этом думают, как правило, довольно сильно различается.
>
> > Председатель правления одной компании был абсолютно уверен, что делит свое время приблизительно на три части. Он считал, что проводит одну треть с начальством; треть, по его мнению, он уделял важным клиентам; треть, уверял он, посвящает общественной деятельности. Фактические записи расхода времени за шесть недель показали, что на указанные им три блока деятельности он практически не затратил сколько-нибудь значительного времени. Просто он знал, что на эти задачи ему необходимо выделять время. И память, как всегда услужливая, в нужный момент подсказала ему, что именно так он и распределял свое время. Записи же показали, что бóльшую часть времени он играл роль диспетчера: следил за заказами клиентов, которых знал лично, делая при этом множество телефонных звонков конкретным изготовителям. Большинство заказов и так выполнялись в обычном порядке, а его вмешательство могло разве что тормозить нормальный ход. Когда секретарь показала руководителю журнал регистрации времени, он сначала ей не поверил. Понадобилось провести еще два или три эксперимента, чтобы он убедился в том,

что, когда дело доходит до использования времени, доверять следует записям, а не памяти.

Следовательно, эффективный руководитель, умеющий управлять своим временем, сначала как можно точнее определяет, на что оно фактически расходуется.

Затраты времени руководителя

Руководители постоянно находятся под прессингом, вынуждающим их тратить время на непродуктивные, бесполезные действия. Любой руководитель, независимо от занимаемой должности, тратит значительную часть своего времени на дела, которые не вносят качественного вклада в деятельность организации. Много времени неизбежно растрачивается впустую. Чем более высокий пост занимает в организации руководитель, тем больше она «покушается» на его время.

Глава одной крупной организации как-то сказал мне, что за два года его пребывания на посту топ-менеджера он ни разу, кроме Рождества и Нового года, не ужинал дома. Все эти вечерние встречи и ужины в ресторанах имели деловой характер и занимали не один час. Избежать их было невозможно. Касалось ли дело торжественных проводов на пенсию сотрудника-ветерана или встречи с губернатором штата, в котором его компания была коммерчески заинтересована, этот руководитель был обязан присутствовать. Он не питал никаких иллюзий относительно пользы этих мероприятий для его компании или для себя лично, тем не менее должен был в них участвовать и, сидя за столом, рассыпаться в любезностях.

Подобных хронофагов, или «пожирателей времени», в жизни каждого руководителя полно. Когда звонит лучший клиент компании, менеджер по продажам не может сказать: «Я занят». Он должен выслушать клиента, даже если тот хочет обсудить всего лишь партию в бридж, сыгранную в прошлую субботу, или шансы его дочери на поступление в колледж. Администратор больницы должен присутствовать на собраниях всех подчиненных ему рабочих групп, иначе врачи, медсестры, техники и другие сотрудники будут считать, что администрация пренебрегает их проблемами. Чиновник государственного учреждения обязан по первому требованию дать справку конгрессмену, даже если тот гораздо быстрее получил бы необходимые сведения из находящегося под рукой телефонного справочника или ежегодника. И так весь день напролет.

Если говорить о рядовых сотрудниках организации, то у них ситуация не лучше. Их тоже бомбардируют просьбами заняться теми делами, которые мало способствуют повышению продуктивности, если вообще способствуют, но которые тоже нельзя оставить без внимания.

Итак, выходит, руководитель значительную часть времени тратит на дела, которые не приносят никакой или очень мало реальной пользы, но которые, тем не менее, нельзя не делать.

И все же выполнение большинства задач, стоящих перед руководителями, пусть даже с минимальной эффективностью, требует от них больших затрат времени. А если они не достигают минимальной эффективности, то и время тратится абсолютно впустую. Они ничего не достигают, и им приходится все начинать сначала, и так снова и снова.

На составление делового отчета, например, как правило, уходит от шести до восьми часов, во всяком случае на первый вариант. Причем вряд ли можно выполнить эту работу за семь часов, выделив на нее два раза по пятнадцать минут в течение трех недель. Чаще всего в результате такой работы появляются лишь обрывочные записи, в которых зафиксированы какие-то неясные мысли. Если же запереться в кабинете, отключить телефон и целиком уйти в работу, то вполне возможно за пять или шесть

часов составить то, что я называю «нулевым вариантом», то есть непосредственным предшественником первого. С этого момента можно выполнять работу небольшими порциями, переписывать, исправлять и редактировать раздел за разделом, абзац за абзацем и предложение за предложением.
То же самое касается, например, научно-технических исследований. Ученым необходимо начинать с того, чтобы от пяти до двенадцати часов подряд выделить на наладку аппаратуры и выполнение целиком хотя бы одного цикла задания. Прерывистость в работе приводит лишь к необходимости повтора операций.

Все это говорит о том, что каждый работник умственного труда, и особенно каждый руководитель, должен научиться распределять свое время укрупненными блоками, чтобы работать эффективно. Часа там и часа здесь в его распоряжении недостаточно, даже если в совокупности наберется немалое количество часов. Это утверждение особенно справедливо для времени, которое уходит на работу с людьми (а это, конечно, львиная доля деятельности любого руководителя). Люди, как правило, отнимают очень много времени, и бóльшая часть, к сожалению, пропадает зря.
Провести с человеком несколько минут просто непродуктивно. Чтобы добиться каких-либо результатов, следует посвятить этой стороне дела определенное время. Те руководители, которые думают, что могут обсудить планы, направления и качество работы своих подчиненных в течение пятнадцати минут (а многие из них именно так и считают), просто обманывают себя. Для более или менее глубокой проработки вопросов необходим по крайней мере час, на практике же на это уходит намного больше времени. А на установление доверительных отношений с человеком – еще больше.
Построение взаимоотношений руководителя с другими представителями интеллектуального труда отнимает особенно много времени. Какова бы ни была причина – отсутствие социального барьера, субординация типа начальник – подчиненный в сфере умственного труда или высокая самооценка работника-интеллектуала, – последний требует от своего начальства и коллег значительно больше внимания и времени, чем работник, занимающийся физическим трудом. Более того, так как интеллектуальный труд не подлежит четкой оценке, характерной для физического труда, нельзя в нескольких словах вынести суждение о качестве работы представителя умственного труда. Работнику физического труда можно сказать: «По нормам вы должны производить пятьдесят деталей в час, а изготавливаете только сорок две». С работником умственного труда нужно вместе сесть и подумать, что необходимо сделать и почему, прежде чем станет ясно, удовлетворительно ли он выполняет свою работу. Только после обстоятельного разбора хода выполнения задания можно понять, движется ли он в верном направлении. А это отнимает много времени.
Поскольку работник умственного труда сам направляет свою деятельность, он должен четко понимать, каких достижений от него ожидают и почему. Ему также необходимо уметь разбираться в работе других людей, которые будут использовать результаты его труда в качестве исходного материала. Для этого ему требуется немало информации, обсуждений, указаний – то есть всего того, что отнимает время. И, вопреки распространенному мнению, это время должно на него тратить не только его начальство, но и коллеги.
Для того чтобы добиться реальных достижений, работник умственного труда должен сосредотачиваться на результатах и целях работы всей организации. Это означает, что ему необходимо распределять свое время так, чтобы достичь результатов, с которыми его организация выходит во внешний мир.

Даже когда работники умственного труда в крупных организациях работают эффективно, топ-менеджеры выделяют в своем регулярном графике время на то, чтобы сесть рядом с каждым из них – даже с самым младшим профессионалом – и спросить: «Что следует нам, руководители этой организации, знать о вашей работе? Что бы вы хотели рассказать мне о нашей организации? Заметили ли вы какие-нибудь неиспользованные возможности? Не обратили ли вы внимания на опасность, которую мы проглядели? И о чем бы вы хотели узнать от меня об этой организации?»

> Спокойный обмен мнениями нужен как в государственном учреждении и на предприятии, так и в исследовательской лаборатории или в армии. Без него работники умственного труда теряют энтузиазм и становятся простыми конъюнктурщиками или же направляют свои усилия в узкую область своих интересов, не связанных с потребностями организации. Однако такие обсуждения отнимают немало времени, особенно потому, что они должны происходить в спокойной обстановке и без спешки. Люди должны верить, что «времени у них предостаточно». В конечном итоге это способствует скорейшему достижению успехов. Одновременно это говорит о необходимости укрупнения времени руководителя, так как прерывистость замедляет процесс выполнения работы.

Много времени отнимают межличностные отношения на работе. Эта проблема хорошо известна и свойственна любой организации. Чем больше людей работают вместе, тем больше времени они общаются друг с другом, тем меньше времени у них остается на работу и достижение результатов.

> В литературе по менеджменту часто упоминается концепция «нормы управляемости», согласно которой один человек может управлять только несколькими людьми, обеспечивая их слаженную работу (например, бухгалтер, менеджер по продажам и производитель, причем если они должны сообща работать над достижением общего результата). Однако менеджерам сети магазинов в разных городах нет необходимости работать друг с другом: они могут направлять отчеты региональному вице-президенту отдельно, не нарушая принципа «нормы управляемости». Работает эта концепция или нет, несомненно одно: чем больше людей работают вместе, тем больше времени тратится на «общение», а не на работу и достижение результатов. Иными словами, большой штат любой крупной организации работает за счет экспроприации времени руководителей.

Следовательно, чем крупнее организация, тем меньше времени у руководителя. И тем важнее для него знать, на что тратится его время, и научиться управлять тем малым количеством, которое остается в его распоряжении.
Чем больше сотрудников у организации, тем чаще приходится принимать кадровые решения. При этом скороспелые решения часто оказываются ошибочными. Решения о персонале требуют тщательной проработки и, следовательно, больших затрат времени. Прежде чем принять оптимальное решение, чаще всего бывает необходимо рассмотреть вопрос с разных точек зрения.
Среди успешных руководителей, за работой которых я наблюдал, были люди, быстро принимавшие решения, и люди, принимавшие их довольно медленно. И все они без исключения не торопились принимать решения относительно работников. Прежде чем прийти к окончательному выводу, они несколько раз прорабатывали варианты.

> По свидетельству современников, Альфред Слоун-младший, бывший глава General Motors, самой крупной производственной компании в мире, никогда не принимал кадровых решений с первого раза. Сначала он выносил предварительное суждение, чему обычно отводил несколько часов. Затем, через несколько дней или недель, он принимался за рассмотрение данного вопроса снова, притом таким образом, будто столкнулся с ним впервые. Только после того, как одно и то же имя появлялось у него в списке два или три раза подряд, он начинал двигаться дальше. Слоун заслужил репутацию мастера по решению вопросов персонала. Когда же его спрашивали о его секрете, он отвечал: «Никакого секрета нет. Просто я исхожу из того, что первое решение, пришедшее мне в голову, не верно. Поэтому я несколько раз анализирую ситуацию перед тем, как действовать». А ведь Альфред Слоун, как известно, был далеко не образцом терпения.

В мире найдется мало руководителей, которым приходится принимать кадровые решения такого масштаба. Но все мои знакомые эффективно работающие руководители усвоили:

если он хотят принять правильное решение относительно работника, необходимо посвятить несколько часов постоянным и ничем не прерываемым размышлениям.

> Директор государственного исследовательского института среднего масштаба понял это, когда перед ним встала необходимость уволить одного из старших администраторов. Этому человеку было за пятьдесят, и он всю жизнь проработал в данном учреждении. После многих лет успешной работы он неожиданно начал сдавать. Он явно больше не справлялся с поставленными задачами. Но его нельзя было просто уволить, несмотря на то что закон это позволял. Конечно, его можно было понизить в должности. Но понижение, по мнению директора, могло морально травмировать заслуженного сотрудника, ведь он много лет верой и правдой служил институту, работая продуктивно. Но и оставлять его на административной должности тоже было нельзя. Недостатки его работы стали слишком очевидны и негативно сказывались на всем институте.
> Директор и его заместитель много раз обсуждали эту ситуацию, но не находили выхода. Как-то раз они сели рядом тихим вечером, имея в распоряжении три-четыре часа, которые можно было уделить только этой проблеме, и выработали вполне «очевидное» решение. Оно было настолько простым, что ни один из них не мог объяснить, почему они не додумались до этого раньше. Они просто перевели этого сотрудника с непосильной для него должности на другую, достаточно важную, но не требующую тех качеств, которыми он уже не обладал, и не связанную с важнейшими административными функциями, которые не мог осуществлять.

Можно назвать целый ряд кадровых проблем, на решение которых следует выделять достаточно много (длительные цельные периоды) времени: назначение ответственного за решение целевых задач; возложение определенных обязанностей на начальника нового отдела организации или на нового начальника уже имеющегося отдела; решение вопроса о выдвижении на вакантную должность сотрудника, обладающего необходимыми знаниями в области маркетинга, но недостаточно подготовленного в техническом отношении, либо, напротив, имеющего высокий уровень технических знаний, но мало разбирающегося в маркетинге, и т. д.

Принятие кадровых решений занимает много времени по той простой причине, что Бог создал людей не как «ресурсы» для организации. Они сотворены не для выполнения задач, которые ставит перед ними организация, и их нельзя переделать для этой цели. В лучшем случае некоторые из них подходят для той или иной деятельности «почти идеально». Следовательно, на работу с реальными людьми (а других в нашем распоряжении просто нет), требуется очень много времени, размышлений, суждений и оценок.

У крестьян – славян Восточной Европы – есть такая пословица: «Чего нет в ногах, нужно держать в голове». Ее можно считать своеобразной версией закона сохранения энергии. И главное, эта пословица представляет собой нечто вроде закона сохранения времени. Чем больше времени мы забираем у задач «ног», то есть уменьшаем объем физического, ручного труда, тем больше времени вынуждены тратить на работу «головы» – на умственную деятельность. Чем больше мы облегчаем жизнь рядовым работникам, в том числе производственным рабочим и мелким клеркам, тем больше работы перекладывается на плечи работника умственного труда. Очевидно, изъять из трудового процесса такой элемент, как «приложение знаний», нельзя: сегодня он становится все более необходимым условием развития.

К затратам времени работника интеллектуального труда предъявляются все более высокие требования. Оператор, обслуживающий станок, работает сегодня ровно сорок часов в неделю, и, возможно, его рабочая неделя будет вскоре сокращена еще на пять часов. При этом он станет жить гораздо лучше, чем его предшественники. Эта весьма устойчивая тенденция характерна для производственной сферы. Но, как уже говорилось, увеличение свободного времени производственников идет рука об руку с фактическим удлинением рабочего дня инженерно-технического состава и функциональных руководителей.

В современных индустриально развитых странах у таких работников остается не так уж много свободного времени; им не приходится ломать голову над тем, как его распределить.

Во всех этих странах нагрузка на работников управленческой сферы в последнее время очень увеличилась, а дефицит их времени постоянно растет. Одна из главных причин: высокий уровень жизни приводит к экономике новаторства и изменений. При этом никакие нововведения и перемены невозможны без повышенных усилий со стороны руководителей, которым постоянно приходится анализировать свой прошлый опыт для выработки все более прогрессивных решений.

> В последнее время часто обсуждается вопрос, почему после Второй мировой войны экономика Великобритании долго пребывала в состоянии спада. Одной из причин, безусловно, был тот факт, что британские бизнесмены, особенно старшего поколения, не хотели «отставать» от производственных рабочих в сокращении своего рабочего дня. Но такое возможно, только если бизнес или отрасль промышленности работает «по накатанной колее» и игнорирует инновации и изменения.

По всем этим причинам запросы организации, потребности работников и необходимость уделять все больше времени нововведениям и переменам ставят руководителей перед необходимостью научиться управлять своим временем. Но об этом нельзя даже мечтать, если не знаешь, на что оно расходуется.

Диагностика распределения времени

Уже много десятилетий назад мы осознали: чтобы понять, куда уходит время, и прежде чем пытаться им управлять, нужно регистрировать его затраты и распределение. Принципы научной организации труда, внедренные в США еще в начале прошлого века, требовали тщательного подсчета времени, необходимого для выполнения той или иной производственной операции. С тех пор систематизированный обсчет рабочего времени работников физического труда стал одним из основных элементов управления предприятиями практически во всех странах мира.
Но мы применили эти знания только к труду, в котором время не имеет большого значения, то есть в отношении тех работ, где разница между продуктивными и непродуктивными затратами времени выражалась в основном в производительности труда и затратах. Но эти методы никогда не применялись для тех видов деятельности, где время выступало одним из главных факторов, а именно в деятельности работников интеллектуального труда, и особенно руководителей. В их случае разница между продуктивными и непродуктивными затратами выражается в эффективности и результатах.
Следовательно, первый шаг к повышению эффективности работы руководителя – это точная регистрация фактических трат времени.

> Мы не будем обсуждать тут конкретные методы регистрации затрат времени. Одни руководители сами ведут подсчет потраченных ими часов. Другие, как, например, вышеупомянутый глава компании, пользуются услугами секретарей. Главное – чтобы такой подсчет велся, причем в режиме реального времени, то есть сразу после события, а не по памяти.

Довольно много руководителей ведут такие подсчеты постоянно и просматривают записи каждый месяц. Эффективно работающий руководитель регистрирует затраты времени по меньшей мере в течение трех-четырех недель подряд два раза в год – то есть регулярно. После каждой такой проверки он пересматривает и составляет новый рабочий график. Через полгода, в ходе следующей проверки, он неизменно опять обнаруживает «отклонения» от графика – оказывается, он снова начал тратить время на неважные дела. С практикой умение распоряжаться временем улучшается, но только целенаправленные усилия позволяют свести непроизводительные затраты к минимуму.
Следовательно, следующий шаг, необходимый для повышения эффективности работы, – это систематизированное управление временем. Нужно выявить, на какие наиболее

непродуктивные занятия тратится время, и по мере возможности избавиться от них. Для этого следует задать себе несколько диагностических вопросов.

1. Сначала нужно попробовать определить, какими делами вообще не следует заниматься, и отказаться от них. Речь идет о делах, которые разбазаривают время в чистом виде и не приносят никаких результатов. Чтобы выявить хронофаги, нужно относительно
каждого
вида деятельности, зафиксированного в отчете, задать следующий вопрос: «Что случится, если этого вообще не делать?» Если вы ответите: «Ничего не случится», значит, от дела нужно отказаться.

Удивительно, как много вещей, которыми занимаются бизнесмены, не приносят абсолютно никаких результатов. Бесчисленные речи, обеды, участие в деятельности разных комиссий, обществ и комитетов – все это отнимает огромное количество времени у и без того занятых людей. Мало кто получает от них удовольствие, однако все терпят их год за годом как кару египетскую
[7]
, посланную свыше. На самом деле, если определенная деятельность не приносит пользы организации, нужно лишь научиться говорить «нет» самому руководителю или организации, ради которой она осуществляется.

Так, упомянутый выше глава организации, который был вынужден каждый вечер ходить на деловые ужины, проанализировав ситуацию, обнаружил, что как минимум треть из этих мероприятий отлично прошла бы и без участия старшего должностного лица компании. Более того, к своей досаде, он узнал, что его согласие на посещение этих ужинов отнюдь не радовало устроителей. Его приглашали из вежливости, не ожидая, что он придет; когда же он приходил, они не знали, как себя вести.

Я не знаю ни одного руководителя любого ранга или должности, который не мог бы проигнорировать примерно четверть своей загрузки, отнимающей драгоценное время, чтобы никто этого даже не заметил.

2. Второй вопрос звучит так: «Какими видами моей деятельности можно поручить заняться кому-то другому, чтобы он выполнил работу не хуже, а то и лучше меня?»

Глава компании, о котором мы говорили, обнаружил, что на трети официальных приемов вполне может присутствовать любое другое старшее должностное лицо организации. Ранг мероприятия требовал лишь, чтобы в списке приглашенных значилось название его компании.

Долгие годы ведется обсуждение вопроса о делегировании полномочий в менеджменте. Бытует мнение, что каждый менеджер любой организации – бизнес-предприятия, государственного учреждения, университета или армии – обязан передавать свои полномочия другим сотрудникам. Большинство ответственных работников в крупных организациях охотно проповедуют и поддерживают этот постулат. Однако результаты обычно отнюдь не впечатляют. Причина, по которой мало кто этому следует, довольно проста: форма делегирования задач и полномочий делает этот процесс бессмысленным. Неправильно поручать одному человеку выполнять часть работы другого. Каждый получает заработную плату за выполнение порученных ему обязанностей. Если же под этим подразумевается (как сегодня часто приходится слышать), что лучший менеджер – это

самый ленивый менеджер, перекладывающий свою работу на других, то это не только бессмысленно, но и безнравственно.
Между прочим, я никогда не сталкивался с тем, чтобы, проанализировав зарегистрированные траты своего времени, руководитель довольно быстро не выработал привычку передавать другим работникам все дела, которые ему не обязательно делать самому. Достаточно лишь бегло взглянуть на зарегистрированные данные, чтобы понять: у него просто не хватит времени сделать все, что он считает важным, что он хочет и готов выполнять. Единственный выход – поручить выполнение определенных видов деятельности подчиненным.

> Хороший пример – командировки руководителя. Профессор Сирил Норткот Паркинсон в одном из своих восхитительных сатирических сочинений написал, что самый быстрый способ избавиться от чрезмерного внимания начальника – убедить его в необходимости длительных командировок. Действительно, роль реактивного самолета как управленческого инструмента явно переоценена. Потребность в командировках возникает часто. Но большинство из них может осуществить младший сотрудник. Командировки для него еще в диковинку. Он еще довольно молод, чтобы хорошо выспаться на гостиничной кровати. Лучше переносит усталость, поэтому и выполнить работу может лучше, чем более опытный и даже более профессионально подготовленный, но уставший от перелета коллега.

Руководители часто посещают разные встречи и собрания, хотя ничего не случилось бы, если бы на них пошел кто-нибудь другой. Долгие часы тратятся на обсуждение документа еще до доставления первого реального варианта, который можно обсуждать по существу вопроса. Нередко старший физик-исследователь в научной лаборатории тратит драгоценное время на составление информационного бюллетеня о своей работе. Самое обидное, что в его лаборатории всегда найдутся специалисты, хорошо понимающие смысл работы своего руководителя и умеющие, в отличие от него – человека, привыкшего изъясняться терминами высшей математики, выражать мысли более доступно. Короче говоря, многие виды деятельности, которыми традиционно занимаются руководители, вполне могут выполняться другими людьми – более того, они должны выполняться другими работниками.
Термин «делегирование полномочий» так широко используется, что часто это ведет к неправильному пониманию. Рациональное распределение нагрузки – отнюдь не «делегирование», не перекладывание своих обязанностей на подчиненных. Это частичное высвобождение времени для концентрации сил и внимания на наиболее важных участках работы, действительно способствующее значительному повышению эффективности.

3. Одну распространенную причину непродуктивной траты времени руководитель в значительной степени способен контролировать и, следовательно, устранить. Это время других людей, которое отнимает он сам.
Явных симптомов этого нет, но один простой способ обнаружить такое поведение все же существует. Вам надо задать вопросы другим людям. Эффективные руководители научились систематически и без стеснения спрашивать подчиненных: «Какие мои действия отнимают у вас время, не принося пользы работе?» Способность спросить об этом и без страха услышать правду – одно из отличительных качеств эффективно работающего руководителя.
Манера управляющего выполнять работу продуктивно нередко становится тяжким бременем для окружающих.

> Один финансовый директор крупной организации отлично знал, что собрания в его кабинете отнимают массу времени. Независимо от темы обсуждения он приглашал к себе всех своих непосредственных подчиненных. Эти мероприятия, как правило, длились слишком долго. Поскольку каждый участник желал продемонстрировать интерес, то задавал хотя бы один вопрос, хотя большинство из них не имели никакого отношения к теме. Поэтому собрания длились бесконечно. Но директор не знал, что его

подчиненные тоже считают эти собрания пустой тратой времени, пока не спросил их об этом и не получил прямого ответа. А все дело в том, что, понимая, какое значение придают сотрудники вопросам статуса и доверия со стороны начальства, он приглашал всех подряд, так как считал, что неприглашенных могло обидеть невнимание руководства.

Сейчас он удовлетворяет потребности подчиненных в статусе иным способом. Он рассылает всем сотрудникам приглашение, в котором написано: «Я пригласил господ (Смита, Джонса и Робинсона) на встречу (в среду в 3 часа) в (четвертом конференц-зале) для обсуждения (бюджета компании на следующий год). Пожалуйста, приходите, если вам нужна какая-либо информация по этому вопросу или вы хотите принять участие в обсуждении. В любом случае вы вскоре получите полный отчет о ходе обсуждения и принятых решениях вместе с просьбой внести свои предложения и высказать замечания».

Собрания, на которые раньше десятки людей тратили полдня, теперь длятся около часа, и участвует в них всего три-четыре человека и секретарь, ведущий протокол. И при этом никто не чувствует себя обделенным вниманием.

Многие руководители хорошо знают об этих непродуктивных и ненужных затратах времени, но боятся избавиться от них. Они боятся по ошибке пропустить что-то важное. Но такую ошибку, даже если она будет допущена, можно быстро исправить. А если руководитель слишком от многого отказался, он обычно очень быстро это поймет. Каждый новый президент Соединенных Штатов Америки поначалу принимает слишком много приглашений. Потом он начинает понимать, что у него очень много работы, а большинство приглашений отнюдь не делает его деятельность более эффективной. После этого он уже крайне редко их принимает и становится практически недоступным. Еще через несколько недель или месяцев из средств массовой информации он узнает о том, что «теряет связь с широкой общественностью». В итоге он наконец находит оптимальный баланс между неэффективностью своей деятельности и публичными появлениями на публике для донесения своих идей.

По сути, риск для руководителя чрезмерно ограничить область своей деятельности очень мал. Люди склонны скорее переоценивать, чем недооценивать свою важность и приходят к выводу, что многие задания способны выполнить только они сами. В итоге даже самые эффективные руководители совершают очень много ненужных, непродуктивных действий. Лучшим доказательством того, что опасность, связываемая с отказом от каких-то видов деятельности, всего лишь преувеличение, служат те потрясающие успехи, которых часто добиваются люди с теми или иными физическими недостатками.

Хороший пример – Гарри Хопкинс, тайный советник президента Рузвельта во время Второй мировой войны. Каждый шаг для этого умирающего, уже практически мертвого человека был пыткой; работать он мог только несколько часов в день, а то и меньше. Болезнь заставила его отказаться ото всех дел, кроме самых важных. При этом работа Хопкинса не утратила эффективности. Напротив, он стал, как выразился Черчилль, «мистером Сутью» и сделал в военные годы больше, чем любой другой сотрудник из команды президента.

Конечно, это редкий пример, но он иллюстрирует, что время действительно можно контролировать, если целенаправленно над этим работать, и от многих непроизводительных видов деятельности можно отказаться без потери эффективности.

Сокращение непродуктивных затрат времени

Перечисленные выше три диагностических вопроса помогают выявить непродуктивные, отнимающие время занятия, которые руководитель так или иначе может контролировать. Каждый работник умственного труда и каждый руководитель должен задавать их себе.

Менеджерам, однако, следует не меньше беспокоиться о потерях времени из-за плохого управления или неэффективной организации. Плохое управление тратит время всех сотрудников. Но прежде всего бесцельно тратится время самого менеджера.
1. В данном случае первым делом надо выявить участки непродуктивных затрат времени из-за отсутствия системы или дальновидности. Повторяющиеся из года в год кризисы в работе служат хорошим сигналом для принятия мер. По сути, во второй раз кризис возникнуть не должен.

> К событиям такого рода относится ежегодный кризис переучета товарных ценностей. И то, что благодаря компьютерам мы сегодня можем браться за дело с еще большим «героизмом» и бóльшими затратами, чем в прошлом, вряд ли можно считать усовершенствованием.

Повторение кризиса должно быть спрогнозировано. В таком случае его можно либо избежать, либо ослабить до уровня рутинного события, с которым в состоянии справиться рядовые работники. Под рутиной обычно понимают выполнение простыми работниками тех заданий, для реализации которых раньше требовалось вмешательство почти гениев; рутина – это систематизированная и упорядоченная форма опыта, за долгие годы изученного и освоенного одаренными людьми в процессе преодоления кризисов. Повторяющиеся кризисы случаются не только на нижних уровнях организации. Они охватывают всех и вся.

> Долгие годы одна довольно крупная компания каждый год в конце ноября – начале декабря сталкивалась с всеохватывающим кризисом. Деятельность компании носила ярко выраженный сезонный характер; показатели ее работы были самыми низкими в последнем квартале года. Руководству было очень трудно спрогнозировать объемы продаж и возможную прибыль в этом квартале. Тем не менее при составлении промежуточного отчета в конце второго квартала руководители компании делали прогноз доходов. Через три месяца, уже в четвертом квартале, всю компанию охватывало лихорадочное стремление уложиться в эти цифры. В течение трех-пяти недель никто из менеджеров не делал ничего конструктивного. А ведь для разрешения кризисной ситуации достаточно было одного росчерка пера. И вот кто-то предложил вместо прогнозирования цифр на конец года прогнозировать результаты деятельности с определенными допусками. Такой подход полностью устраивал и руководителей подразделений компании, и акционеров, и финансистов. От прежних проблем, мучивших компанию, не осталось и следа. Более того, показатели четвертого квартала даже несколько улучшились, потому что никто из менеджеров уже не тратил времени на то, чтобы подстроиться под спущенные сверху цифры.
> До назначения Роберта Макнамары секретарем государственной безопасности США похожий «кризис последней минуты» потрясал все американское управление обороны каждую весну, ближе к концу финансового года, то есть к 30 июня. Каждый менеджер в управлении обороны, как военный, так и гражданский, в мае и в июне отчаянно пытался придумать, куда бы потратить средства, выделенные конгрессом на текущий финансовый год. Иначе, опасались работники, их заставят вернуть деньги. (Лихорадка, связанная с тратой выделенных средств в последнюю минуту, – хроническое заболевание плановой системы СССР.) Однако Макнамара сразу понял, что этого кризиса вполне можно избежать. Закон никогда не возбранял положить неиспользованные, но необходимые средства на промежуточный счет.

Повторяющиеся кризисы – всего лишь симптом нерадивости и лени.

> Много лет назад, когда я только начинал работать консультантом, мне нужно было научиться отличать эффективно управляемое производственное предприятие от плохо управляемого, притом что я не обладал особыми познаниями в производственной области. И скоро я увидел, что хорошо организованный завод – это тихое, спокойное место. Зато завод, отличающийся «кипучей» деятельностью и «трудовым героизмом»

> работников, который бросается в глаза любому посетителю, просто страдает от плохого управления. Хорошо управляемый завод – место скучное. Тут не происходит ничего интересного, кризисы обычно предугадываются и своевременно предотвращаются.

Таким образом, и организация с налаженным управлением – «скучная» организация. Самое интересное из того, что в ней происходит, – это базовые решения, формирующие будущее, а не героические усилия, направленные на ликвидацию тех или иных ранее созданных трудностей.

2. Потери времени часто происходят из-за раздутости штатов.

> В моем задачнике для первого класса спрашивалось: «Если двое землекопов выроют ров за два дня, за сколько дней выкопают ров четыре землекопа?» Для ученика первого класса правильный ответ был, конечно, за один день. Однако в работе, которой занимаются руководители, правильным ответом будет, скорее всего, «четыре дня», если не «вечность».

Иногда для выполнения задания не хватает рабочей силы, в результате страдает работа, если вообще выполняется. Но это отнюдь не правило. Чаще всего персонала слишком много для эффективности. В таких случаях работники тратят больше времени на взаимодействие, чем на собственно работу.
Есть один надежный способ распознать, не слишком ли велик у вас штат. Если старшие должностные лица в группе – и, конечно, менеджер – тратят больше десятой части рабочего времени на решение «проблем человеческих взаимоотношений», разбирая ссоры и трения между подчиненными, споры юридического характера, вопросы сотрудничества и т. п., значит, коллектив слишком велик. Люди мешают друг другу. Работники стали помехой работе, а не средством для ее выполнения. В организации с достаточным количеством сотрудников людям не приходится постоянно сталкиваться друг с другом; они могут выполнять свою работу, не отвлекаясь на постоянные объяснения.

> Раздутые штаты всегда оправдывают тем, что «нам ведь не обойтись без специалиста по термодинамике (патентоведа, экономиста)». Такой специалист не перегружен рабочими заданиями. Иногда он вовсе сидит без работы. Но «он необходим на тот случай, если вдруг понадобится». (И он всегда «должен быть в курсе наших проблем» и «с самого начала быть частью группы».) На самом деле в команде должны состоять только те люди, знания и умения которых востребованы ежедневно для выполнения основного объема работы. Потребность в узких специалистах возникает лишь время от времени, с ними иногда нужно консультироваться, но они могут находиться вне организации. Намного дешевле обратиться за советом к стороннему специалисту один раз, чем постоянно платить ему зарплату. Я уж не говорю о негативном влиянии, оказываемом сотрудником, у которого мало работы, но много знаний и опыта, на эффективность работы всей группы. Он может стать источником больших неприятностей.

3. Еще один распространенный фактор непродуктивных затрат времени – плохая организация. Ее основным симптомом служит излишнее количество различных собраний. Собрания по определению представляют собой атрибут плохой организации. Потому что работники либо сидят на собрании, либо работают. Нельзя делать и то, и другое одновременно. В идеально организованной структуре (которая в нашем изменчивом мире, конечно, не более чем мечта) собраний нет вообще. Все и так знают, что им нужно для эффективного выполнения задач. Все обеспечены достаточными ресурсами. Мы устраиваем собрания потому, что людям на разных должностях нужно сотрудничать ради выполнения определенных задач. Мы устраиваем собрания потому, что знаний и опыта одного человека, необходимых в определенной ситуации, недостаточно – проблему приходится решать, полагаясь на знания и опыт нескольких сотрудников.

Собраний в организации всегда было и будет много. Деятельность любой компании будет по-прежнему основываться на объединении знаний и усилий всех работников. Ученые-бихевиористы постоянно стараются найти способы укрепления сотрудничества в организациях. Обмен мнениями для выработки общих направлений сохранит свою актуальность. Если же руководители вынуждены много времени отводить встречам и собраниям, то налицо неправильная, неэффективная организация труда.
Каждое собрание влечет за собой череду мелких встреч и совещаний. Некоторые из них официальные, некоторые нет, но и те, и другие тянутся часами. Следовательно, каждое собрание должно иметь четкие цели. Собрание с неопределенными целями не просто пустая трата времени, оно приносит вред. Кроме того, собрания должны стать в организации не правилом, а исключением из правил. В организации, сотрудники которой постоянно тратят свое рабочее время на собрания, дело застыло в мертвой точке. Если регистрация трат времени выявила большое количество совещаний и собраний – например, работники организации проводят на них четвертую часть рабочего дня или больше, – значит, имеет место плохое управление, ведущее к пустой трате времени.

> Существуют, однако, исключения – специальные органы, по долгу службы обязанные собираться и обсуждать разные проблемы. Например, советы директоров таких компаний, как Du Pont или Standard Oil из Нью-Джерси, по сути, служат конечной инстанцией при решении проблем и устранении разногласий. В их задачу не входит достижение реальных результатов. Много лет назад в этих компаниях пришли к выводу, что тех, кто заседает в совете, не следует загружать посторонними делами. По тем же причинам судьям в судах не позволяется в свободное время быть адвокатами.

Как правило, нельзя позволять руководителю тратить бóльшую часть времени на собрания. Излишество всегда говорит о плохой организации работы и слабых компонентах организационной структуры. Чрезмерное количество собраний свидетельствует о том, что целостное задание или его часть разделены на несколько заданий или несколько компонентов. А это доказательство того, что ответственность поделена между многими людьми и информация не доходит до тех, кому она действительно необходима.

> В одной крупной компании основной причиной настоящей эпидемии собраний была традиционная, но устаревшая организация энергетического бизнеса. Компания состояла из ряда технологически независимых подразделений. Еще с конца XIX века в ней выпускали крупные паровые турбины. В годы Второй мировой войны компания начала также изготавливать самолетные двигатели, для чего, естественно, было создано специальное подразделение, занимавшееся заказами (в том числе военными) на изготовление этой продукции. И наконец, в компании было подразделение ядерной энергетики, которое, по сути, было ответвлением научно-исследовательских лабораторий и элементом организационной структуры.
> Сегодня эти три источника энергии не разделены, хотя у каждого есть свой рынок. Они все чаще заменяют или дополняют друг друга. Каждый из них наиболее экономичен и выгоден в качестве генератора электроэнергии при определенных условиях. В этом смысле все три источника конкурируют между собой. Но, объединив два из них, можно получить мощности, которые не может дать ни один тип источника отдельно.
> Компании явно нужна была энергетическая стратегия. Ей следовало принять решение: продолжать выпускать все три источника энергии, усиливая конкуренцию между ними; сделать один из источников основным видом деятельности, а другие считать сопутствующими; или, наконец, развивать два источника (и какие именно) в виде единого «энергетического пакета». Необходимо было принять решение о том, как разделить имеющиеся средства между тремя подразделениями. Кроме того, ей нужна была организация, которая отображала бы реалии единого энергетического рынка, ведь она вырабатывала один конечный продукт, электрическую энергию, для одних и тех же потребителей. Пока же три компонента существовали независимо – каждый тщательно отгороженный от других подразделений – со своими методами работы, ритуалами

и собственными карьерными лестницами. При этом все три подразделения свято верили в то, что уже в следующем тысячелетии их источник будет вырабатывать 75 процентов всей энергии.
В результате все три подразделения годами проводили бесконечные собрания и совещания. Каждое подразделение было подотчетно конкретному ответственному лицу, поэтому они требовали участия всего высшего руководства. В конце концов было решено объединить три компонента в единую организационную структуру под началом одного менеджера. Внутренние противоречия не прекратились, не была выработана и оптимальная стратегия. Но теперь, по крайней мере, руководство имело представление, какими должны быть эти решения. Менеджерам высшего звена нет больше нужды тратить время на председательство на собраниях и играть роль рефери. И сегодня время, отводимое в компании на собрания, составляет лишь малую толику того, что тратилось раньше.

4. Последняя причина непродуктивного использования времени – сбои в информационном процессе.

Администратор одной крупной больницы много лет тратил массу времени на звонки от врачей, которые просили предоставить их пациентам, нуждавшимся в госпитализации, места в его клинике. В приемном отделении всегда «знали», что свободных мест нет, но наш герой почти всегда находил несколько коек. А дело в том, что работники приемного отделения не всегда получали оперативную информацию о выписке пациентов. Этой информацией обладали медсестры конкретных палат и работники регистратуры, предъявляющие счета выписывающимся больным. Работники приемного отделения подсчитывали пустые койки в пять часов утра, тогда как большинство выписанных пациентов покидали палаты значительно позже, после обхода врача. Не нужно быть гением, чтобы исправить подобную ситуацию; надо было только наладить передачу копий счетов из регистратуры в приемное отделение.

Худший, тем не менее распространенный вариант неэффективного информационного процесса – передача информации в неправильной форме.

Производственные компании часто испытывают трудности в связи с переводом производственных показателей в форму, доступную для обработки в бухгалтерии. Традиционно в бухгалтерию подаются усредненные данные, но для продуктивной работы финансистам необходимы более подробные производственные показатели: об ассортименте продукции и его колебаниях, о продолжительности производственного цикла для выпуска конкретных партий товаров и др. Чтобы получить нужные данные, бухгалтеры либо тратят долгие часы на адаптацию усредненных сведений, либо вынуждены создавать свою собственную «секретную» систему учета. Получалось так, что бухгалтеры имели всю необходимую информацию, но вовсе не в том виде, в каком она им была нужна.

Основные недостатки управления временем, такие как раздутые штаты, плохая организация и сбои в подаче информации, иногда довольно легко исправить, но зачастую, чтобы оптимизировать рабочий процесс, требуется длительная, кропотливая работа. Однако результаты этой деятельности поистине замечательны – особенно с точки зрения экономии времени.

Консолидация «дискреционного времени»

Руководитель, который регистрирует и анализирует траты своего времени, а затем пытается им управлять, может определить, сколько времени у него есть на решение важных задач. Иными словами, сколько у него «дискреционного» времени, то есть сколько в его

распоряжении доступного времени для выполнения крупных заданий, которые принесут реальную пользу компании.
Но как бы решительно и успешно ни избавлялся руководитель от непродуктивных затрат, такого времени никогда недостаточно.

> Один из самых умелых и успешных распорядителей времени, с которыми я сталкивался, – это президент одного крупного банка, вместе с которым я около двух лет работал над усовершенствованием структуры высшего управления. В течение всего этого времени я виделся с ним раз в месяц, и он неизменно выделял мне полтора часа. Этот человек всегда был готов к встрече, и я очень скоро научился приходить на нее как можно лучше подготовленным. На повестке дня у нас никогда не было более одного вопроса. Когда проходил час и двадцать минут нашего общения, президент обращался ко мне со словами: «Господин Друкер, мне кажется, время подвести итог и определить наши последующие действия». Ровно через полтора часа после того, как я входил в его кабинет, он стоял у двери, пожимая мне руку на прощание.
> Наше сотрудничество продолжалось год, и я наконец спросил его: «А почему на наши с вами встречи всегда отводится ровно полтора часа?» И он ответил: «Это просто. Я пришел к выводу, что могу концентрировать свое внимание на какой-то одной теме в течение примерно полутора часов. Если же я уделяю этой теме или, скажем, выполнению какого-то задания больше времени, мое внимание начинает рассеиваться. Но я также обнаружил, что более или менее важное задание можно выполнить не менее чем за полтора часа. Именно такой отрезок времени, как правило, необходим, чтобы понять суть вопроса и приступить к выработке его решения».
> За полтора часа, которые я раз в месяц проводил в его офисе, у него ни разу не зазвонил телефон, а его секретарь ни разу не просунула голову в дверь кабинета, чтобы сообщить, что с ним срочно желает поговорить некая важная особа. Как-то я спросил его и об этом. Он ответил: «Моему секретарю даны четкие инструкции не соединять меня ни с кем, кроме президента Соединенных Штатов Америки или моей жены. Президент звонит редко, и жена тоже не злоупотребляет звонками. Всех остальных секретарь просит подождать до окончания встречи. Затем я еще в течение получаса перезваниваю всем с уведомлениями, что получил их сообщения. Знаете, пока я еще не сталкивался с проблемой, решение которой нельзя было бы отложить на девяносто минут».
> Излишне говорить, что этот руководитель буквально за считаные часы наших отлично спланированных бесед достиг намного больше, чем многие другие, не менее способные работники после ежедневных встреч со мной.

Но даже этот в высшей степени дисциплинированный человек вынужден был признать, что не меньше половины его времени отбирают дела незначительной важности и сомнительной ценности; дела, которыми, тем не менее, просто приходится заниматься: встречи с важными клиентами, которые просто «заглянули на огонек»; присутствие на собраниях, которые могли бы пройти и без него; принятие повседневных решений, которые вообще не следовало доводить до его уровня, и т. п.
Когда тот или иной руководитель пытается убедить меня, что он контролирует больше половины своего времени, которое к тому же является дискреционным, то есть расходуемым им по собственному усмотрению на наиболее важные дела, я отношусь к этому заявлению со скрытой иронией, ведь в большинстве случаев эти люди не имеют представления о реальных затратах своего времени. Как мне удалось установить, руководители высшего ранга редко имеют в своем распоряжении только 25 процентов всего рабочего времени, которое они могут посвятить выполнению важных задач, непосредственно влияющих на результаты деятельности их организации. Иначе говоря, у них не хватает времени на ту работу, за которую им платят зарплату. Это относится ко всем организациям, но, следует признать, наиболее непродуктивно расходуют свое время представители высшего менеджмента государственных учреждений – даже по сравнению с крупными бизнес-организациями.

Чем выше пост руководителя, тем большую долю времени он не контролирует и не тратит на вклад в работу организации. Чем больше организация, тем больше времени нужно, чтобы следить за порядком в ней, вместо того чтобы тратить его на работу и достижение результатов.
Поэтому хороший руководитель всегда стремится к консолидации, укрупнению своего дискреционного времени. Он понимает, что для решения творческих задач ему необходимы крупные блоки времени, потому что мелкие нельзя использовать эффективно. Установлено, что даже четверть рабочего дня, сгруппированная в крупные временные блоки, может быть достаточной для выполнения важной работы. И наоборот, три четверти рабочего времени могут быть потрачены совершенно безрезультатно, если раздроблены на блоки по пятнадцать-тридцать минут.
Следовательно, последний шаг к управлению временем – это консолидация времени, которое, как показывают отчеты временных трат и их анализ, доступны и контролируются руководителем.
Для этого существует множество способов. Некоторые люди, обычно представители среднего и высшего уровня менеджмента, один день в неделю работают дома; этот метод консолидации особенно популярен у редакторов или ученых-исследователей.
Другие люди планируют всю свою деятельность – собрания, проверки, обсуждения разных проблем и тому подобные мероприятия – на два дня недели, например на понедельник и пятницу, а утреннее время других дней отводится на постоянное, ничем не прерываемое решение самых важных вопросов.

> Вот как распределял свое время уже известный нам президент банка. По понедельникам и пятницам он собирал оперативные совещания, проводил консультации с руководящими работниками по текущим вопросам, встречался с важными клиентами… Вторая половина дня каждого вторника, среды и четверга не была распланирована заранее; он отводил это время на различные текущие и непредвиденные мероприятия. Действительно, именно в это время ему постоянно приходилось решать кадровые вопросы, принимать важных клиентов и зарубежные делегации, совершать неотложные деловые поездки в Вашингтон и т. д. Но утреннее время этих трех дней отводилось на решение важнейших вопросов; для этого оно было поделено на блоки по девяносто минут.

Еще один достаточно распространенный метод – составлять график дневной загрузки каждое утро, перед уходом на работу.

> Один из самых эффективных руководителей, упомянутых в исследовании профессора Сьюна Карлсона, о котором я уже упоминал, каждое утро перед работой отключал телефон и девяносто минут работал в своем кабинете. Хотя это означает некоторые неудобства, например, необходимость рано встать, чтобы вовремя успеть на работу, это лучше, чем другой популярный способ выполнения важной работы – брать ее на дом по вечерам и проводить за бумагами по три часа после ужина. К этому времени большинство руководителей уже слишком устали, чтобы хорошо выполнять важную работу. Людям среднего и старшего возраста вообще лучше раньше ложиться и раньше вставать. Причина, по которой ночные бдения так популярны, по сути, отражает наихудшую из особенностей этого подхода: он позволяет руководителю избежать управления временем в течение дня.

Следует, однако, отметить, что сами методы, которыми руководитель консолидирует свое дискреционное время, далеко не так важны, как подходы. Большинство людей берутся за это, стараясь плотно сгруппировать второстепенные вопросы и устраняя интервалы между ними. Но это, однако, не приводит к нужным результатам. Руководитель все равно в уме и в графике отдает предпочтение менее важным вопросам, – вопросам, которые нужно решать, хотя они и не вносят серьезного вклада в деятельность организации. В результате проблема дефицита времени решается за счет дискреционного времени и важной работы, которая должна быть выполнена в это время. За несколько дней или недель все дискреционное

время будет поглощено, съедено новыми кризисами, проблемами, требующими немедленных решений, и пустяками.
Эффективные руководители начинают с оценки того, какое количество дискреционного времени действительно имеется в их распоряжении. Затем они выделяют цельные блоки времени на проведение конкретных мероприятий. Если позднее они обнаруживают, что на этот резерв посягают другие вопросы, они снова пересматривают свой график и избавляются от еще нескольких наименее продуктивных видов деятельности. Они знают, что, как мы уже говорили, риск переусердствовать в этом очень невелик.
И все эффективные руководители постоянно контролируют свою деятельность в области управления временем. Они не только постоянно регистрируют и регулярно анализируют затраты своего времени, основываясь на данных анализа своего дискреционного времени, они устанавливают для себя окончательные сроки выполнения наиболее важных заданий.

> Один знакомый мне очень эффективный работник вел два списка – срочных и неприятных дел, которые ему надо было сделать, – и по каждому устанавливал окончательный срок. Когда он видел, что срок прошел, то понимал, что время снова вышло из-под его контроля.

Время – самый дефицитный ресурс. Если вы не управляете им, значит, вы не управляете ничем. Анализ трат собственного времени – это простой и при этом систематический способ анализировать свою работу и обдумывать, что действительно важнее всего для достижения желаемого результата.
«Познай самого себя» – вот старый рецепт человеческой мудрости. Для смертного человека практически невыполнимый. Зато каждый из нас, если захочет, может следовать заповеди «Знай свое время», что позволит нам успешно повышать результативность и эффективность своей деятельности.

Глава 3
Какой вклад я могу внести вуспех моей организации

Эффективный руководитель сосредоточен на том, чтобы внести максимальный вклад в успех своей компании. Он выходит за рамки конкретных должностных обязанностей, у него более широкие цели. Он задает себе вопрос: «Что я лично могу сделать для улучшения результатов и успеха своей организации?» Иными словами, постоянно помнит о своей ответственности перед компанией.

> Фокус на личном вкладе в общий успех организации – это ключ к эффективности в индивидуальном труде (это улучшает содержание работы, качество ее выполнения, стандарты и результаты); в отношениях с другими людьми (начальниками, коллегами, подчиненными), в использовании инструментов руководителя – например, при проведении собраний или составлении отчетов.

Следует отметить, что деятельность очень многих руководителей, к сожалению, характеризуется нисходящей тенденцией. Для них текущие усилия важнее результатов. Их больше всего волнует, что организация и начальство «обязаны» им предоставить и что они должны для них сделать. А более всего эти руководители озабочены властью и полномочиями, которые они лично «должны иметь». Поэтому их труд становится неэффективным.

> Глава одной крупной фирмы в области управленческого консалтинга всегда начинает работать с новым клиентом, проводя предварительно индивидуальные

беседы с каждым руководителем высшего звена организации. После краткого обсуждения задания и ознакомления со структурой компании он задает следующий вопрос (хотя, конечно, и другими словами): «А что делаете лично
вы
, чтобы заслужить выплачиваемую вам зарплату?» В большинстве случаев ответы таковы: «Я руковожу бухгалтерией» или «Я отвечаю за деятельность торгового персонала». Довольно распространенным был и такой ответ: «Я – начальник над восемьюстами пятьюдесятью работниками». Но очень мало кто говорит нечто подобное: «Я отвечаю за то, чтобы менеджеры подразделений получали всю информацию, необходимую им для принятия правильных решений», или «Я несу ответственность за определение того, какой вид продукции будет пользоваться спросом в недалеком будущем», или «Я обдумываю и облегчаю принятие решений, которые в скором времени придется принимать президенту нашей компании».

Сотрудник, который сосредотачивает все свое внимание исключительно на текущих усилиях и постоянно подчеркивает свои полномочия и власть, – это всего лишь подчиненный, какими бы высокими ни были его должность и статус в организации. Тот же, кто сфокусирован на своем вкладе в общий успех и берет на себя ответственность за результаты – в буквальном смысле представитель высшего менеджмента своей компании, даже если он работает на самом низком организационном уровне. Ведь он отвечает за эффективность компании в целом.

Личные обязательства руководителя

Сконцентрировав внимание на вкладе в общий успех, руководитель несколько отвлекается от сферы своей специализации, от узкой квалификации и задач управляемого им отдела и фокусируется на общей эффективности деятельности компании. Его внимание переносится на внешнюю среду – единственное место, где эти результаты четко видны. Он анализирует, какой вклад могут внести его навыки, специальность, функции и его отдел в организацию в целом и в выполнение общих задач. Он начинает мыслить категориями покупателя, клиента или пациента, так как именно ради них организация производит свои продукты: экономические блага, услуги госучреждения либо услуги здравоохранения. В результате его поступки и способ действий существенно отличаются от действий руководителя, сосредоточенного на своих текущих усилиях.

Одно крупное научное государственное агентство США несколько лет назад имело возможность убедиться в этом на собственном опыте. Старый директор издательского отдела, проработавший в агентстве с момента его открытия в 30-х годах XX века, ушел на пенсию. Этот человек не был ни ученым, ни профессиональным журналистом. Его публикации часто критиковали за недостаточно высокий профессионализм. На его место пришел опытный автор целого ряда научных работ, и публикации издательского отдела сразу же стали намного более профессиональными. Однако научное сообщество, для которого они предназначались, перестало их читать. И один весьма уважаемый ученый, профессор университета, который много лет сотрудничал с этим агентством, признался администратору издательства: «Бывший директор писал
для
нас, а новый –
в расчете
на нас».

> Бывший директор задавал себе вопрос, какой вклад он может внести в результаты деятельности моего агентства. И отвечал на него: «Я могу заинтересовать молодых ученых нашей работой и привлечь их к сотрудничеству с нами». Исходя из этого, он акцентировал внимание на самых важных проблемах, достижениях и даже на внутренних разногласиях своей организации. Это часто приводило к прямым конфликтам с администрацией агентства, но руководитель позиций не сдавал. «Главное в наших публикациях – не то, нравятся ли они нам; главное – сколько молодых ученых, изучив их, захотят сотрудничать с нами и высокого ли уровня специалисты это будут», – говорил он.

Какой вклад я могу внести в успех моей организации? Этот вопрос представляет собой попытку выявить неиспользованный трудовой потенциал. То, что на многих рабочих местах считается отличными достижениями, на самом деле часто представляет собой лишь бледную тень того вклада, какой мог бы внести работник, полностью реализовавший свой потенциал.

> Деятельность регистрационного отдела любого крупного американского коммерческого банка считается прибыльной, но однообразной. Это подразделение за определенный процент выполняет функции регистратора и агента по трансферту акций. В них ведется учет владельцев акций, выписываются и отправляются по почте чеки на выплату дивидендов и другие операции. Вся эта деятельность требует точности и высокой эффективности, но редко – большого воображения и новаторства.
> Точнее, так всем казалось, пока новый вице-президент регистрационного подразделения одного крупного нью-йоркского банка не задумался над тем, какой вклад может внести его отдел в общий успех банка. По долгу службы ему приходилось часто общаться с высшим руководством организаций – клиентов банка, то есть с теми, кто решает финансовые вопросы и определяет спрос на все банковские услуги: вклады, займы, инвестиции, управление пенсионными фондами и др. Конечно, он обязан был обеспечивать эффективное руководство деятельностью регистрационного отдела, но скоро осознал, что его отдел сможет более полно раскрыть свой потенциал, предлагая другие банковские услуги, что прежде не входило в круг его обязанностей. Под руководством нового главы это банковское подразделение, которое раньше отличалось лишь эффективностью бумажной работы, стало мощной маркетинговой силой всего банка.

Если руководители не спрашивают себя, какой вклад может внести их отдел в общий успех организации, то, как правило, они не только не ставят перед собой достаточно масштабных целей, но часто направляют свои усилия на цели «неправильные». И прежде всего они склонны сужать диапазон своего вклада.
Как наглядно видно из двух только что описанных примеров, понятие «вклад» может иметь разный смысл. Каждой организации нужно преуспевать в трех основных сферах: ей нужны непосредственные результаты, выработка и подтверждение ценностей и подготовка сотрудников для работы в будущем. Если организация даст сбой на одном из этих направлений, то сначала она непременно окажется в состоянии застоя, а затем прекратит свое существование. Именно в эти направления и должен вносить вклад каждый руководитель, но относительная важность каждого направления может варьироваться в зависимости от личностных характеристик и положения конкретного человека, а также от потребностей той или иной организации.
Непосредственные результаты деятельности организации, как правило, очевидны. Для бизнес-предприятия это экономические результаты, например объем продаж и прибыль; для больницы – обслуживание пациентов и т. д. Однако пример вице-президента отдела банка показывает, что даже непосредственные результаты не всегда однозначны. Если есть сомнения по поводу того, какими они должны быть, результатов не будет вовсе.

> Один из ярких примеров – деятельность (а точнее, ее отсутствие) национализированных авиалиний Великобритании. Предполагалось управлять ими как

коммерческим предприятием. Предполагалось также, что они станут эффективным инструментом английской национальной политики и средством сближения стран – членов Содружества. На деле же ими управляли таким образом, чтобы поддерживать британскую авиационную промышленность. Разрываясь между тремя разными концепциями непосредственных результатов деятельности, компания в итоге не достигла успехов ни в одной области.

Непосредственные результаты – основа основ. Для нормального функционирования организации они важны так же, как калории для человеческого организма. Но любой организации нужна своя система ценностей и их постоянная поддержка, как организм человека нуждается в витаминах и минералах. Необходима четкая ориентация, иначе наступают дезинтеграция, хаос и полный паралич. В бизнес-предприятии такой ценностью может быть техническое превосходство или, как, например, в Sears Roebuck, выявление нужных американским семьям товаров и услуг и обеспечение ими населения по максимально низкой цене при максимально высоком качестве.
Ценностные приоритеты, как и результаты, тоже бывают неоднозначными.

Министерство сельского хозяйства США много лет разрывалось между двумя фундаментально противоположными ценностями: повышением производительности сельского хозяйства и концепцией «семейной фермы» как «опоры нации». Достижение первой цели предусматривало индустриализацию сельского хозяйства страны, то есть создание механизированного и рентабельного агрокомплекса; вторая же предполагала активную поддержку непроизводительного сельского пролетариата. Поскольку такая политика в сельском хозяйстве до недавнего времени колебалась между этими двумя противоположными ценностями, отрасль преуспела только в одном – в трате огромных денежных средств.

И наконец, любая организация поддерживает собственную жизнеспособность, воспитывая сотрудников, каждый из которых вносит свой вклад в общее дело. Организация, не способная обеспечить свою деятельность благодаря эффективной смене поколений, не может работать успешно. Следовательно, любая организация должна сегодня готовить людей, которые завтра будут в ней работать и управлять ею. Необходимо обновлять человеческий капитал, постоянно модернизировать и улучшать человеческие ресурсы.
И каждое следующее поколение должно воспринимать достижения и тяжелый труд предыдущего поколения как должное. И ему следует, как будто стоя на плечах своих предшественников, установить новую «планку» для тех, кто придет на смену.
Если организация не более чем закрепляет сегодняшний уровень достижений, она теряет способность к адаптации. Поскольку единственная постоянная величина в нашей жизни – это ее изменчивость, ни одна организация не сумеет, не меняясь, выжить в будущем, которое будет совсем другим.
Концентрация руководителя на своем вкладе в общий успех организации – сама по себе мощнейший фактор развития человека. Работники просто должны адаптироваться к предъявляемым к ним требованиям. А руководитель, нацеленный на конкретный вклад, увлекает за собой всех, кто с ним работает.

Новый администратор больницы, проводя первое собрание персонала, уже было порадовался, что ему удалось решить довольно сложный вопрос и удовлетворить всех своих работников, как вдруг один из них неожиданно спросил: «Интересно, что сказала бы на это сестра Брайан?» После этого дискуссия разгорелась с новой силой и не прекратилась, пока с огромным трудом не было выработано новое, не такое однозначное решение.
Как узнал потом администратор, сестра Брайан очень долго работала в этой больнице. Она ничем особо не выделялась и даже не была старшей медсестрой. Но, как только заходила речь о лечении пациента в ее палате, она неизменно задавала один и тот же вопрос: «А все ли мы сделали для того, чтобы помочь этому больному?» И, следует отметить, пациенты этой медсестры чувствовали себя лучше и выздоравливали

быстрее. Постепенно вся больница начала руководствоваться принципом, который впоследствии назвали «правилом сестры Брайан». Иными словами, все работники научились задавать себе вопрос: вносят ли они максимальный вклад в эффективность лечения пациентов больницы?
И хотя сестра Брайан вышла на пенсию за десять лет до описанного нами собрания, выработанные ею стандарты до сих пор использовались в работе людьми, которые по должности или уровню образования занимали намного более высокое положение. Нацеленность на вклад в общее дело – это нацеленность на ответственность за эффективность. Без нее человек обманывает и самого себя, и свою организацию, и людей, с которыми работает.

Самая распространенная причина неудач руководителей – это их неспособность или нежелание меняться в соответствии с требованиями новой должности. Руководитель, продолжающий действовать так, как он действовал до перехода на новую должность, практически всегда терпит крах. Изменяются не только результаты, на которые должна быть нацелена его деятельность, изменяется относительная важность трех основных параметров успешного труда. Если руководитель этого не понимает, он начинает делать все не то и не так – хотя на старом месте ему, возможно, удалось достичь значительных успехов.

Такая ошибка стала причиной неудач многих весьма способных руководителей в Вашингтоне в годы Второй мировой войны. Излишняя политизированность Вашингтона, а также то, что люди, раньше действовавшие независимо и самостоятельно, вдруг почувствовали себя «винтиками большого механизма», повлияли на их эффективность не лучшим образом. Тем не менее некоторые, напротив, проявили себя в новых условиях как очень эффективные руководители, хотя они не разбирались в политике и никогда не работали в более крупной организации, чем юридическая фирма со штатом из двух человек. Например, Роберт Шервуд, добившийся огромных успехов на посту главы отдела военной информации (кстати, впоследствии он написал очень интересный труд об эффективности властных структур [8]
), до войны был драматургом, и вся его предыдущая «организация» состояла из рабочего стола и печатной машинки.

Все дело в том, что люди, добившиеся огромного успеха в Вашингтоне в трудное военное время, сосредоточили внимание на своем конкретном вкладе. Поэтому они изменили и свое дело, и свою задачу, и относительную значимость каждого компонента успешного труда. Следует отметить, что во многих случаях те, кто не достиг успеха, трудились намного напряженнее. Тем не менее они не поставили перед собой более сложных задач и проигнорировали необходимость изменить ориентацию своих усилий.

Отличным примером успеха может служить человек, который лишь в шестьдесят лет стал главным исполнительным директором огромной общенациональной розничной торговой сети. На протяжении двадцати с лишним лет он был в этой компании вторым лицом, вполне успешно работая под началом общительного и весьма энергичного начальника на несколько лет моложе его самого. Он никогда не мечтал о кресле президента. Но его руководитель неожиданно скончался, не дожив и до шестидесяти лет, и верный помощник вынужден был занять его место.
Новый глава компании имел хорошую финансовую подготовку: для него не существовало секретов в таких областях, как подсчет издержек, закупки, инвентаризация, финансирование новых предприятий, движение товарных запасов и т. п. О людях же у него всегда было абстрактное представление. Тем не менее, заняв столь неожиданно освободившийся пост, он задумался, чем именно и какими индивидуальными качествами он мог бы способствовать общему успеху компании. После долгих раздумий он решил, что по-настоящему важным вкладом будет подготовка менеджеров, которые придут на смену работающим сейчас. Политика

подготовки управленческих сотрудников давно была предметом гордости лидеров этой компании. Но новый лидер пришел к выводу, что «сама по себе политика ничего не дает, и задача компании заключается в том, чтобы добиться реальных результатов». С этого времени и до конца своего пребывания на руководящем посту этот руководитель трижды в неделю после обеда заходил в отдел по работе с персоналом и брал наугад восемь-десять личных дел молодых сотрудников низшего звена управления. Придя в кабинет, он раскрывал папку с именем первого работника, быстро ее просматривал и звонил его начальнику. «Господин Робертсон, с вами говорит президент компании из Нью-Йорка. В вашем подчинении работает один молодой человек – Джо Джонс. Кажется, полгода назад вы рекомендовали перевести его на другую должность, чтобы он приобрел опыт в области сбытовых операций? <…> Значит, рекомендовали? А почему же не перевели?» И резко вешал трубку.
Открыв следующую папку, он звонил менеджеру из другого города: «Господин Смит, это президент из Нью-Йорка. Вы рекомендовали молодого человека из вашего штата на работу, на которой он мог бы усвоить основы бухучета в магазине. Я обратил внимание, что вы это действительно сделали. Хотел сказать вам, что я очень доволен тем, как вы помогаете карьерному росту молодых служащих».

Этот человек просидел в президентском кресле всего несколько лет, а потом вышел на пенсию. Но и сегодня, спустя десять и даже пятнадцать лет после его ухода, руководители, никогда его не видевшие, считают дух справедливости, царящий в компании, необычайные темпы роста и огромный успех его заслугой.

Возможно, именно тем, что он обдумывал, какой вклад он лично мог внести в общий успех, объясняется и невероятная, неимоверная эффективность работы Роберта Макнамары на посту министра обороны США. Он был совершенно не готов к этому назначению, когда осенью 1960 года президент Кеннеди буквально «выдернул» его из Ford Motors и назначил на этот самый сложный в администрации пост.
Роберт Макнамара отлично разбирался в мельчайших тонкостях деятельности Ford Motors, но совершенно ничего не смыслил в политике и в первое время старался поручить все дела, связанные с общением с конгрессом, своим подчиненным. Но уже через несколько недель он понял, что министр обороны очень сильно зависит от понимания и поддержки конгресса. Поэтому заставил себя делать то, что для него, застенчивого и прежде не имевшего ничего общего с политикой человека, было невероятно трудно и неприятно: он «внедрялся» в конгресс, знакомился в его комитетах с влиятельными людьми и осваивал загадочное искусство закулисных политических баталий. Полного взаимопонимания с конгрессом он не достиг, но добился лучших результатов, чем все работавшие до него министры обороны США.

История Макнамары свидетельствует: чем более высокий пост занимает руководитель, тем большую роль играет внешняя (по отношению к его конкретной организации) среда для достижения намеченной цели. Никто в организации, кроме руководителя самого высокого уровня, не имеет такой свободы маневра за ее пределами.

Возможно, самый большой недостаток современного поколения президентов университетов в США обусловлен их сосредоточенностью на административной деятельности, изыскании финансов и тому подобных делах. При этом ни один руководитель крупного американского университета не способен без труда наладить контакты со своими студентами – по сути, «клиентами» организации, которой они руководят. Пропасть между студентами и администрацией, несомненно, одна из основных причин беспокойства и недовольства студенческих масс.

Как повысить эффективность специалиста

Для работника умственного труда умение сосредоточиться на собственном вкладе особенно важно. Уже одно это само по себе дает (либо не дает) ему возможность вообще внести вклад в общий успех компании.
Работники умственного труда не производят материальных вещей. Они производят идеи, информацию, концепции. Более того, обычно это специалисты в той или иной области. Как правило, такой работник работает эффективно только в том случае, если умеет делать что-то на действительно высоком уровне – иными словами, если он успешно специализируется в чем-то одном, хотя узкая специализация сама по себе фрагментарна и бессмысленна. Итоги деятельности специалиста должны объединяться и дополняться результатами труда других специалистов – только тогда будет получена реальная польза.
Нам необходимо понять, что главное – не плодить универсалов, «мастеров на все руки». Нужно дать специалисту возможность эффективно работать в узкой области, а для этого он должен четко понимать, кто будет использовать итоги его деятельности и что ему нужно знать, чтобы сделать свою долю результата продуктивной.

> Сегодня очень популярна идея, что общество делится на «специалистов» и «дилетантов». Таким образом, логично было бы просто потребовать от дилетанта приобрести часть знаний специалиста: терминологию, инструменты и т. п. Однако, если общество и было когда-либо разделено подобным образом, то такое положение вещей прекратилось сто лет назад. В наши дни практически любой работник современной организации – эксперт с высоким уровнем специализированных знаний, и каждая сфера имеет собственные инструменты, проблемы и профессиональный жаргон. Да и сами науки узко специализированы, и одному физику сложно понять проблемы коллеги, работающего в другой области.
> Главный бухгалтер – такой же специалист, как ученый-биохимик, то есть он занят в конкретной сфере знаний, у него есть собственные проблемы и собственный профессиональный язык. То же самое можно сказать об исследователе рынка и о логистике, о финансисте государственного учреждения и о психиатре. Чтобы работать эффективно, каждому из них необходимо, чтобы его понимали коллеги по цеху.

От работника умственного труда всегда ожидают, что он сам возьмет на себя ответственность за то, чтобы его понимали. Было бы глупым высокомерием считать, что дилетанту нужно только приложить усилия, чтобы понять специалиста, и что работнику умственного труда вполне достаточно общения с себе подобными. Но даже в университете и в исследовательских лабораториях такое мнение, к сожалению, весьма распространено. Оно в значительной степени сводит на нет пользу, приносимую специалистом, и превращает его просто в педанта.
Если человек хочет быть руководителем – если он хочет, чтобы его считали ответственным за его вклад в общую эффективность, – он должен позаботиться о практической применимости своего «продукта», то есть своих знаний. И успешным руководителям это отлично известно. Их целенаправленность подспудно ставит их перед необходимостью определить, что хотят, видят и понимают другие. Эффективные руководители, общаясь с работниками своей организации, мысленно постоянно спрашивают их: «Какого вклада вы от меня ждете, чтобы повысить успешность нашей организации? Как, когда и в какой форме вам это нужно?»

> Если бы такие вопросы задавали себе, например, главные бухгалтеры, то они быстро поняли бы, какие из их предположений – очевидные для них самих – совершенно не понятны менеджерам, использующим предоставленные ими цифры. И очень скоро они выяснили бы, какие данные, по их мнению, важные, абсолютно ничего не значат для других сотрудников, и какие цифры, которые они едва замечают и редко отображают в своих отчетах, нужны и важны для специалистов в их повседневной работе.
> Биохимик в фармацевтической компании, задавшись таким вопросом, быстро выяснит, что врачи-клиницисты смогут воспользоваться результатами его труда, только если они будут изложены доступно, без углубления в специальную терминологию. А ведь

именно врачи решают вопрос о необходимости клинического тестирования нового препарата и определяют, можно ли использовать результаты деятельности биохимика для создания нового лекарства.

> Научный работник, работающий в правительственном учреждении, сфокусировавшись на своем вкладе, очень скоро поймет, что должен объяснить людям, определяющим политический курс страны, к чему может
> привести его научное исследование. По сути, перед ним стоит задача сделать то, что научным работникам, как правило, запрещено, а именно: рассказать другим людям о нежелательных последствиях, которые может иметь его научное исследование.

Вот единственное определение действительно значимого универсального работника – это специалист, который умеет соотносить свою собственную узкую область деятельности со всей вселенной знаний. Некоторые люди в самом деле обладают знаниями в более чем одной области знаний. Но это не делает их мастерами на все руки, хотя они специалисты в нескольких областях. Человек может быть поборником и одной идеи, и трех. Однако тот, кто берет на себя ответственность за свой вклад в дело, всегда соотносит свою узкую сферу деятельности с целым. Возможно, ему никогда не удастся объединить несколько областей знаний в одну. Но скоро он осознáет необходимость получить достаточно сведений о потребностях, направлениях, ограничениях и идеях других людей, чтобы они могли использовать результаты его труда. И даже если это не заставит его оценить богатство разнообразия, то привьет ему иммунитет против высокомерия всезнайки – это дегенеративное заболевание уничтожает знания и лишает их красоты и эффективности.

Правильные межличностные взаимоотношения

У руководителей организации хорошие отношения с людьми складываются не потому, что у них есть талант к общению с людьми. Нормальные межличностные отношения возникают потому, что в своей работе и в отношениях с окружающими руководители сосредотачиваются на своем вкладе в общее дело. В результате их отношения продуктивны – и это единственно возможное определение «правильных межличностных отношений». Бессмысленно и даже лицемерно выражать теплые чувства и говорить приятные слова, если нет общей нацеленности на выполнение определенной работы. (Между прочим, вставленное время от времени крепкое словцо не испортит взаимоотношений, если оно служит достижению результатов всех участников.)

> Если бы меня попросили назвать имена людей, которые, по моему мнению, лучше всех умели строить отношения с окружающими, я бы назвал троих: генерала Джорджа Маршалла, начальника штаба армии США в годы Второй мировой войны; Альфреда Слоуна-младшего, главу General Motors с начала 20-х до середины 50-х годов XX века; одного из старших партнеров Слоуна – Николаса Дрейштадта, человека, который в разгар Великой депрессии превратил Cadillac в роскошный автомобиль (и который, наиболее вероятно, возглавил бы General Motors в 50-х, если бы неожиданно не скончался вскоре после окончания Второй мировой войны).
> Все эти люди были очень разными. Маршалл – профессиональный военный, собранный, суровый, верный своему делу, но при этом с огромным шармом и застенчивый. Слоун – типичный администратор, собранный, вежливый и неизменно сохраняющий дистанцию. Дрейштадт – дружелюбный, энергичный, по сути, типичный немецкий ремесленник старых времен. Каждый их них вызывал огромное уважение и даже любовь у тех, кто с ними работал. Все трое по-разному строили взаимоотношения с людьми – с начальниками, коллегами и подчиненными, – но все

ориентировали их на вклад в общий успех организации. В силу специфики все трое работали в тесном контакте с людьми, которые постоянно были объектом их пристального внимания и анализа. Всем троим приходилось принимать важные решения, касающиеся работников, но ни один из них «не зацикливался» на межличностных отношениях. Они принимали их как нечто само собой разумеющееся.

Концентрация на общем вкладе сама по себе выдвигает четыре основных требования к эффективным межличностным взаимоотношениям:
1. Коммуникации.
2. Командная работа.
3. Саморазвитие.
4. Развитие других людей.

1. Последние двадцать с лишним лет коммуникации находятся в центре внимания менеджеров. В бизнесе, в сфере государственного управления, в армии и в больнице – иными словами, во всех основных институтах современного общества – коммуникации считаются важнейшим фактором успеха. Следует, однако, признать, что результаты отнюдь не впечатляют. Сегодня в общем качество коммуникаций так же далеко от идеала, как двадцать и даже тридцать лет назад, когда мы впервые осознали потребность в повышении их эффективности в наших организациях. Зато мы наконец начинаем понимать, почему огромные усилия по развитию коммуникаций не приносят желаемых результатов.

Дело в том, что до сих пор взаимоотношения между людьми в организациях строились по нисходящей – от менеджера к рядовому работнику, от начальника к подчиненному. Но эффективные коммуникации практически невозможны, если они основаны на такой схеме. Это мы усвоили благодаря исследованиям в области восприятия и теории коммуникаций. Чем больше начальник старается донести что-то до своего подчиненного, тем более вероятно, что подчиненный поймет его неправильно. Он услышит то, что хочет услышать, а не то, что ему действительно говорят.

Руководители берут на себя ответственность за собственный вклад в общее дело и, как правило, требуют, чтобы так же поступали и их подчиненные. Они часто спрашивают своих работников: «За какие действия вы отвечаете передо мной, вашим начальником, и перед всей организацией? Чего нам от вас ожидать? Как лучше всего использовать ваши способности?» Вот при таком подходе коммуникации становятся не только возможными, но и простыми и эффективными.
Когда подчиненный тщательно продумывает, какого вклада может ожидать от него организация, у начальника появляется право и возможность судить о целесообразности предлагаемого вклада.

Весь наш опыт свидетельствует о том, что цели, которые подчиненные ставят перед собой сами, почти никогда не совпадают с целями, поставленными перед ними их начальниками. Подчиненные и более молодые сотрудники смотрят на реальность другими глазами. Чем больше у них способностей, чем большую ответственность они готовы на себя взять, тем больше их восприятие реальности, ее возможностей и потребностей отличается от мнения их непосредственного начальника или организации. При этом расхождения между их выводами и ожиданиями начальства бывают очень значительными.

Кто в этом случае прав, как правило, не очень важно. Главное – наладить эффективные коммуникации на языке, понятном всем сторонам.

2. Концентрация на собственном вкладе способствует коммуникативному многообразию и благодаря этому делает возможной эффективную командную работу.

Кто должен использовать результаты моей работы, чтобы они были эффективными? Этот вопрос немедленно выявляет реальную значимость человека и характер его взаимоотношений с окружающими, которые не являются ни его подчиненными, ни его начальниками. Он акцентирует внимание на том, что реально для любой организации, основанной на умственном труде: эффективная работа предполагает труд группы людей, обладающих различными знаниями и навыками. Сотрудники должны работать вместе добровольно, сообразуясь с логикой ситуации и в соответствии с требованиями конкретной задачи, а не формальной юридической структуры.

> Например, в больнице – возможно, самой сложной структуре из всех современных организаций умственного труда – медсестры, диетологи, физиотерапевты, техники медицинского оборудования, рентгенологи, фармакологи, патологоанатомы и другие специалисты работают с одним и тем же пациентом при минимальном руководстве и контроле со стороны. При этом они работают ради достижения общей цели и в соответствии с общим планом действий – предписаниями лечащего врача. Что касается организационной структуры, то каждый из этих специалистов отчитывается перед своим начальником. Каждый профессионал работает в рамках своей строго специализированной сферы деятельности или области знаний. И каждый должен вводить коллег в курс своих действий, исходя из конкретной ситуации, состояния и потребностей конкретно взятого пациента. В противном случае все их старания и усилия принесут скорее вред, нежели пользу.
> В тех больницах, в которых концентрация на конкретном вкладе стала прочно укоренившейся привычкой, эффективная командная работа перестает быть проблемой. В других медицинских учреждениях разветвленных коммуникаций и спонтанной самоорганизации коллектива в эффективные оперативные группы не наблюдается, несмотря на напряженные усилия добиться такой слаженности с помощью всевозможных комитетов, конференций, собраний, бюллетеней, увещеваний и тому подобных средств.

В типичных современных институтах существует одна организационная проблема, для решения которой традиционные концепции и теории не годятся. Работники умственного труда должны профессионально относиться к своим конкретным областям знаний, считать себя ответственными за собственную компетентность и уровень работы. С точки зрения формальной организации они должны ощущать себя частью единой функциональной сферы, будь то биохимические исследования или уход за больными. Что касается управления другими людьми – их подготовкой, степенью рабочей загрузки, оценки и карьерного роста, – то здесь основную роль играет выполнение ими своих конкретных обязанностей. Но в трудовой деятельности они все больше должны действовать как ответственные члены единой рабочей команды, объединенной конкретной целью и состоящей из людей, выполняющих в ней разные задачи и функции.
Концентрация на вкладе в общее дело сама по себе организационных проблем не решит, но непременно будет способствовать пониманию задач коммуникаций, что сделает эффективной даже далеко не идеальную организацию.

> Коммуникации между работниками умственного труда приобретают принципиально новое значение в свете компьютерной революции в информационной сфере. На протяжении долгих веков основная проблема заключалась в том, чтобы при помощи «информации» повысить эффективность «коммуникации». Информация обрабатывалась и передавалась людьми и неизменно искажалась, поскольку зависела от их мнений, впечатлений, комментариев, оценок, предрасположенности и т. д.
> И вдруг мы все оказались в ситуации, когда информация стала практически обезличенной, следовательно, утратила свое коммуникативное содержание. Это чистая информация.
> Теперь мы столкнулись с другой проблемой – проблемой установления минимума коммуникаций, необходимого для того, чтобы мы понимали запросы и потребности друг друга, а также цели, ви́дение ситуации и методы работы. Сама информация этого

не дает. Эти сведения передаются только в результате прямых контактов – устных либо письменных.
И чем больше мы автоматизируем процессы обработки и передачи информации, тем более острой становится потребность в создании новых средств для эффективных коммуникаций.

3. Индивидуальное саморазвитие в значительной степени зависит от концентрации на вкладе в общий результат.
Работник, который задает себе вопрос: «Какой самый большой вклад я могу внести в эффективность этой организации?», по сути, спрашивает себя: «В каком направлении мне надо развиваться? Какие знания и умения мне следует приобрести, чтобы принести пользу, которой от меня ожидают? Какие из своих сильных сторон я могу задействовать? Какие стандарты мне нужно для себя установить?»

4. Руководитель, сосредоточенный на своем вкладе, стимулирует к развитию других людей – подчиненных, коллег и даже начальство. Он устанавливает стандарты не личные, а основанные на требованиях конкретного задания. И эти стандарты предполагают стремление к совершенству, поскольку без него невозможны ни высокие устремления, ни амбициозные цели, ни максимально эффективная работа.
Следует отметить, что о саморазвитии человека нам пока известно очень мало. Но мы знаем одно: люди в целом и работники умственного труда в частности развиваются в соответствии с требованиями, которые они выдвигают сами себе. Их рост обусловлен тем, что они сами считают достижением и высоким результатом. Если их требования к себе невысоки, темпы саморазвития замедляются. Если же они требуют от себя многого, то развиваются семимильными шагами, прикладывая для этого не намного больше усилий, чем другие люди, которые добиваются в жизни не слишком многого.

Эффективная встреча

Встреча, доклад или презентация – типичные составляющие работы любого руководителя. Его специфические повседневные инструменты. Они также занимают значительное количество его времени, даже если он достигает больших успехов в анализе затрат и максимально эффективно его контролирует.
Эффективные руководители четко знают, чего они хотят достичь при помощи встречи, доклада или презентации, какова их цель. Они непременно спрашивают себя: зачем нужно устраивать встречу? Чтобы принять решение, предоставить людям информацию или дать объяснения по поводу тех или иных своих действий? Обычно они настаивают на том, чтобы содержание встреч, докладов или презентаций тщательно обдумывалось и заранее доводилось до сведения участников. Они стремятся к тому, чтобы каждое мероприятие приносило конкретную пользу и приближало группу или организацию в целом к решению стоящих перед ними задач.

Эффективный руководитель всегда заранее называет задачу той или иной встречи и делает все возможное, чтобы достичь поставленных перед ним целей. Он никогда не допустит, чтобы встреча свелась к бесцельному, неконструктивному обмену «умными идеями». Но при этом всегда старается контролировать, чтобы обсуждение не превратилось в изложение точки зрения одного участника. Он стремится стимулировать активность всех участников встречи. В конце встречи эффективный руководитель обязательно возвращается к вступительному слову и сравнивает, соответствуют ли выводы и решения, принятые на встрече, ее целям.

Есть и другие правила, позволяющие сделать встречу более продуктивной, – например, такое очевидное, но часто упускаемое из виду: можно либо руководить встречей и слушать участников, либо самому принимать участие в обсуждении. Совмещать эти два занятия

нельзя. Но самое главное правило: необходимо изначально сориентировать участников встречи на конкретный вклад.
Концентрация на вкладе позволяет решить одну из главных проблем руководителя: она устраняет беспорядочность и хаос событий, из-за которых бывает крайне трудно определить, какие из них действительно важны, а какие – просто помехи. Фокус на вкладе привносит в хаос организующий принцип, определяя четкую взаимосвязь и приоритетность событий.
Концентрация на вкладе превращает одну из извечных слабостей позиции руководителя – его зависимость от других людей, его «заключение» в рамках организации – в источник его силы. Концентрация на вкладе позволяет руководителю создать команду.
Наконец, концентрация заставляет руководителя бороться с искушением оставаться внутри организации. Она стимулирует руководителя – особенно самого высшего уровня – направить свои усилия, взаимоотношения и работу вовне, то есть на достижение результатов, касающихся данной организации в целом. Это заставляет его напряженно работать, налаживая непосредственные контакты с внешней средой, будь то рынки или покупатели, пациенты или различные «общественные круги», которые представляют собой внешнюю среду для государственных органов.
Чтобы внести достойную лепту в общий результат, нужно позаботиться о личной эффективности.

Глава 4
Как развить сильные стороны

Эффективный руководитель делает все, чтобы везде и во всем повысить отдачу от сильных сторон организации. Он знает, что на слабые стороны опираться нельзя. Ради достижения результатов нужно использовать все возможные сильные стороны: подчиненных, партнеров, начальства и собственные. Эти сильные стороны – реальные благоприятные возможности, которые имеются в распоряжении руководителя. Сделать сильные стороны максимально продуктивными – вот истинная цель любой организации. Конечно, нельзя преодолеть все слабости, неизменно имеющиеся у всех и каждого. Но в наших силах сделать их незначительными. Наша задача – использовать сильные стороны каждого работника в качестве «строительных блоков» при построении эффективной организации.

Подбор работников на основании их сильных сторон

С трудной задачей использования сильных сторон руководитель впервые сталкивается при подборе персонала. Эффективный руководитель заполняет вакансии и продвигает работников, основываясь на реальных возможностях того или иного сотрудника. Принимая кадровые решения, он делает упор не на отсутствие у работников тех или иных недостатков, а на наличие достоинств.

> Когда президенту Линкольну сообщили, что генерал Грант, новый главнокомандующий армии, неравнодушен к алкоголю, Линкольн сказал: «Если бы я знал его любимый сорт виски, то послал бы некоторым другим генералам по бочонку». Проведя детство на границе штатов Кентукки и Иллинойс, Линкольн узнал о пьянстве и его опасностях не понаслышке, но из всех его генералов один только Грант умел спланировать и успешно реализовать военные операции. Назначение Гранта стало переломным моментом Гражданской войны. И это было очень удачное назначение, потому что Линкольн выбрал главнокомандующего за способность выигрывать в бою, а не за трезвый образ жизни, не за отсутствие недостатков.

> Следует признать, что Линкольн пришел к такому решению не сразу. Прежде чем выбрал Гранта, он назначал на эту должность трех или четырех военачальников, основным качеством которых было отсутствие явных слабостей. Однако северяне, несмотря на свое огромное численное и материальное превосходство, не могли добиться значительных успехов на протяжении трех лет подряд – с 1861 по 1864 годы. А вот командующий силами конфедератов генерал Ли укомплектовывал свой генеральный штаб, исходя из сильных сторон генералов. Каждый из его людей, начиная со Стоунволла Джексона, имел множество слабостей, но Ли не считал это важным. Каждый из этих лидеров обладал сильными сторонами, и именно на них генерал Ли делал ставку, находя максимально продуктивное применение каждой из них. Поэтому на протяжении нескольких лет совершенно «безупречные» генералы Линкольна постоянно проигрывали обладателям «узкоспециальных», но явно сильных сторон.

Руководитель, подбирающий в организацию людей без недостатков, в лучшем случае наберет посредственный персонал. Нанимать абсолютно «положительную» рабочую силу из людей, у которых есть только сильные стороны и нет слабых (независимо от того, что под этим подразумевается – «гармоничная личность», «зрелый человек», «душа общества» или «мастер на все руки»), как правило, рецепт посредственности, иногда и некомпетентности. У сильных людей всегда имеются довольно заметные слабости. Там, где есть горы, есть и долины. Человек не может быть силен во всем. Если сравнить достижения величайшего гения со всей глубиной и разнообразием вселенского человеческого разума, опыта и способностей, он покажется нам абсолютным невеждой. Нет такого понятия, как хороший человек. Всегда возникает вопрос: чем он хорош?
Если руководителя заботит, чего работник не может делать, а не то, на что он способен, значит, он пытается избежать слабых мест, вместо того чтобы повысить эффективность достоинств, и, скорее всего, сам он слаб. Возможно, он видит в силе других людей угрозу себе. Однако еще ни один руководитель не пострадал от того, что под его началом работали сильные и эффективные подчиненные. Трудно найти более хвастливое и горделивое, но при этом более емкое определение эффективности руководителя, чем слова основателя американской сталелитейной промышленности Эндрю Карнеги, выбранные им для своего надгробия: «Здесь покоится человек, знавший, как поставить себе на службу людей, которые были лучше его». Конечно, каждый из его подчиненных был «лучше» потому, что в любом из них Карнеги находил и эффективно использовал ту или иную сильную сторону. Каждый был «лучшим» в определенной сфере деятельности. Но самым эффективным руководителем среди них был Карнеги.

> Еще одна история о генерале Роберте Ли иллюстрирует суть продуктивного использования сильных сторон людей. Рассказывают, что один из его генералов как-то ослушался приказа и полностью расстроил планы Ли, причем не впервые. И хотя Ли обычно держал себя в руках, тут он вспылил. Когда генерал успокоился, один из адъютантов почтительно спросил его: «Почему вы не отстраните его от командования?» Ли с удивлением посмотрел на него и сказал: «Какой абсурдный вопрос! Потому что он делает свое дело».

Эффективно работающие руководители знают, что их подчиненным платят за выполнение работы, а не за то, чтобы они радовали своих начальников. Образно говоря, какой бы капризной ни была примадонна, это не имеет значения до тех пор, пока зрители от нее в восторге. В конце концов, импресарио платят именно за то, чтобы он мирился со всеми ее капризами, если это помогает ей иметь успех у публики. Не важно, нравится ли первоклассный преподаватель или блестящий ученый декану и ладят ли они на собраниях преподавательского коллектива. Декану платят за создание эффективных условий труда для первоклассного преподавателя или блестящего ученого, и даже если ему приходится терпеть при этом неприятные моменты административной рутины, игра сто́ит свеч. Эффективный руководитель никогда не задумывается, приятен ли ему работник. Он думает о вкладе этого человека в общий успех, а не о том, с какими делами он не справляется.

Руководителя интересует другое: что этот работник делает лучше других. Подбирая кадры, нужно обращать внимание на сильные стороны сотрудника в какой-либо одной области, а не на посредственные навыки во многих сферах.

В самой природе человека заложено стремление развивать и использовать свои сильнейшие стороны. Фактически за всеми разговорами о «цельном человеке» или «зрелой личности» скрывается пренебрежение к самому характерному дару человека – его способности направлять ресурсы в какую-то определенную область и решать ту или иную конкретную задачу. Иными словами, такие рассуждения характеризуют недооценку стремления человека к совершенствованию. А совершенства человек может достичь в одной или, максимум, в нескольких областях.

У некоторых людей поистине разносторонние интересы. Именно это обычно имеется в виду, когда говорят о мастере на все руки или об универсальном гении. Однако не родился еще человек, гениальный во многих сферах деятельности. Даже Леонардо да Винчи, несмотря на его разноплановые интересы, занимался, по сути, только искусством. Если бы поэмы Гёте были утрачены, а остались лишь его дилетантские работы по оптике и философии, о нем как об ученом не было бы даже самого краткого упоминания в самой узкоспециальной научной энциклопедии. А то, что касается таких гигантов, вдвойне справедливо для остальных людей. Следовательно, если руководитель не станет ориентироваться на сильные стороны и работать над их эффективностью, он определит только, что чего-то работник не может делать, то есть его слабые места, недостатки в работе и область низкой эффективности. Набирать кадры, исходя из отсутствующих качеств, и сосредотачиваться на слабых местах подчиненных – значит бездумно и непродуктивно использовать человеческие ресурсы.

Ориентация на сильные качества означает требование конкретной эффективности труда. Человек, который изначально не задает себе вопрос, на что способен работник, скорее всего, согласится на значительно меньший вклад, чем тот, на который работник действительно способен. Иными словами, он заранее прощает сотруднику плохую работу. В этом случае руководитель действует деструктивно, а не критически, не говоря уже о реалистичности. Поистине требовательный начальник – а в определенной мере все, кто оказывает влияние на карьеру человека, и есть требовательные начальники, – всегда начинает с выявления того, что его работник может выполнять на по-настоящему высоком уровне, а затем настоятельно требует этого.

Стремление застраховать себя от недостатков мешает достижению целей организации. Организация – этот специфический инструмент – позволяет преобразовать сильные стороны человека в реальную эффективность и одновременно нейтрализовать человеческий фактор либо уменьшить его влияние на результаты деятельности. Поистине сильные личности не нуждаются в организации и не желают становиться ее частью. Такие люди предпочитают действовать самостоятельно. Однако большинство людей не обладают сильными качествами, чтобы, несмотря на ограничения, выполнять свою работу эффективно. «Нельзя нанять только руки, к ним обязательно прилагается весь человек», – шутят сотрудники из отдела персонала. Никто не может обладать исключительно сильным качествами, у всех есть те или иные недостатки.

Мы можем структурировать организацию таким образом, чтобы недостатки работников вышли за рамки производственной или иной деятельности или, по крайней мере, не проявлялись слишком сильно. Работу можно наладить так, чтобы положительные качества работников проявились во всей своей полноте и приносили успех организации в целом. Хороший бухгалтер-налоговик, занимающийся частной практикой, может испытывать большие трудности из-за отсутствия навыков общения с клиентами. А в организации ему можно отвести рабочее место, где он будет заниматься своим делом, не вступая в прямые контакты с людьми. Организация действительно помогает раскрыться сильным качествам работника и нейтрализовать его слабые стороны. Мелкий предприниматель, отлично разбирающийся в финансах, но мало смыслящий в производстве или маркетинге, наверняка столкнется с массой проблем. В крупной же организации специалисту по финансовым вопросам без труда найдут эффективное применение.

Эффективные руководители, как правило, отлично видят слабости своих работников. Руководитель понимает, что его задание – дать Джону Джонсу возможность заниматься его

любимыми налогами, и не питает иллюзий относительно умения подчиненного ладить с окружающими. И он никогда не назначит Джонса менеджером рабочей группы. Если сотрудников, умеющих ладить с людьми, довольно много, то первоклассных специалистов по налогообложению значительно меньше. Следовательно, для организации первостепенное значение имеют знания и умения работника, а не то, на что он не способен, – это всего лишь ограничение.

Все это очевидно, скажете вы. Тогда почему правильный подход – такая редкость? Почему так редко встречаются руководители, способные извлечь максимум пользы из сильных сторон других людей, и особенно своих подчиненных? Почему даже Линкольн три раза выбирал генералов, учитывая их недостатки, и лишь четвертого – по достоинствам?

Основная причина заключается в том, что в задачи руководителя входит заполнение вакансии, а не подбор человека для качественного выполнения той или иной работы. Традиционно всегда основанием для найма служит свободное рабочее место. Действуя подобным образом, вы исходите из ложного принципа – найти наиболее покладистого работника, который ни на что не будет претендовать. А такие люди обычно оказываются посредственностями.

Широко разрекламированное «лекарство» против этого – структурировать рабочие задания так, чтобы они соответствовали личностным качествам претендентов. Но это еще хуже, чем сама болезнь – за исключением, возможно, самых маленьких и простых организаций. Работа должна быть объективно необходимой, то есть определяться задачей, а не личностью, которую назначили ее выполнять.

Нередко такое положение вещей бывает следствием того, что любое изменение в названии, структуре и месте работы внутри организации влечет за целый ряд событий во всей компании. Должности и виды деятельности в организации тесно взаимосвязаны. Нельзя менять работу и обязанности каждого только потому, что на какое-то место пришел новый человек. Изменение должности почти непременно приведет к еще большему несоответствию между должностными обязанностями и способностями работника. Это приведет к тому, что для решения вопроса с одним работником придется сорвать с мест и переместить в рамках организации десятки других людей.

> Это касается не только бюрократических организаций типа правительственных учреждений или крупных бизнес-корпораций. Кто-то должен читать вводный курс по биохимии в университете. Допустим, это хороший человек и хороший специалист. Однако вводный курс включает базовые материалы по этой дисциплине, каковы бы ни были интересы и намерения преподавателя. Содержание учебного курса определяется потребностями студентов, объективными требованиями, которые конкретному преподавателю придется принять и выполнять. Когда дирижер оркестра подбирает первую скрипку, он даже не станет прослушивать плохого скрипача, который отлично играет на гобое, хотя как музыкант гобоист намного лучше, чем все претендующие на вакансию скрипачи. Дирижер не станет изменять партитуру ради того, чтобы обеспечить его работой. А импресарио знает, что ему платят за то, что он терпит капризы примадонны, ожидает, что если в афишах заявлена «Тоска», певица споет именно эту оперу.

Другая причина настаивать на неличностном, объективном характере должностных обязанностей менее очевидна. Дело в том, что только таким образом можно достичь разнообразия личностных характеристик, столь необходимого для организации. И это единственный путь к проявлению терпимости (и даже поощрению) к разным темпераментам и личностным качествам сотрудников. Для этого же отношения внутри организации должны быть сфокусированы не на личности, а на задании. Достижения нужно измерять объективными критериями производительности и конкретного вклада. Иначе акценты сместятся, и нам придется задавать вопрос «Кто прав?», а не «Что правильно?» А это приведет к тому, что решение кадровых вопросов будет строиться по принципу «Нравится мне этот человек или нет?» или «Приемлем ли этот работник?», а не по принципу «Быстро ли этот человек добьется выдающихся результатов при выполнении данной работы?»

Структурирование должностей на основе соответствия личностным качествам практически неизбежно ведет к фаворитизму и конформизму. А этого не может себе позволить ни одна организация. Ей нужны справедливость, беспристрастность и честность в любых решениях относительно персонала. Иначе она утратит самых эффективных работников либо подавит их инициативу. Кроме того, организации нужно разнообразие, иначе ей не хватит способностей для развития плюрализма мнений, необходимого (как мы обсудим в главе 7) для принятия правильных решений.

> Считается, что руководители, создающие самые лучшие управленческие команды, обычно не состоят в тесных отношениях со своими ближайшими коллегами и подчиненными. Выбирая работников по их способностям, а не по личным симпатиям или антипатиям, такие руководители ориентируются на достижение высоких показателей, а не на всеобщее согласие. Для обеспечения результатов им приходится сохранять дистанцию между собой и ближайшими коллегами.
> Говорят, Линкольн стал эффективным руководителем только после того, как прекратил со многими людьми – например, с военным министром Стентоном – личные взаимоотношения и перешел к сугубо официальным. У Франклина Рузвельта не было ни одного «друга» в администрации. Даже с Генри Моргентау, его казначеем и близким товарищем, он сохранял приятельские отношения только вне работы. Генерал Маршалл и Альфред Слоун тоже держали дистанцию с окружающими. Этим весьма коммуникабельным людям были необходимы близкие личные отношения; они действительно хотели и умели заводить друзей и долго дружить, но знали, что дружба не должна мешать работе. И как бы им ни нравился человек, как бы ни был он приятен им лично, на работе это не имеет значения, напротив, только мешает. Несмотря на дистанцию, им удавалось собирать команды из удивительно разных и, как правило, очень сильных личностей.

Конечно, из каждого правила есть исключения – иногда приходится «подгонять» должность под человека. Даже Слоун, неизменно настаивающий на объективности, сознательно создал в свое время конструкторскую организацию General Motors, ориентируясь на одного человека – талантливого изобретателя Чарльза Кеттеринга.
А Рузвельт нарушил все правила, чтобы дать умирающему Гарри Хопкинсу возможность завершить чрезвычайно важное дело. Но такие исключения должны быть редкими. И к ним следует прибегать, только если речь идет о людях, которые на деле доказали свою исключительную способность на высочайшем уровне справляться с нетипичными заданиями.
Как же тогда успешные руководители подбирают персонал, опираясь на сильные стороны кандидатов и избегая опасной ловушки – создания должностей для конкретного человека? В целом они следуют четырем правилам.

1. Они не исходят из того, что должности и рабочие задания созданы природой или Богом. Они знают, что их придумывают люди, а людям свойственно ошибаться. Поэтому руководители всегда настороже, постоянно высматривают «невозможные» места работы – работы, выполнение которой не под силу обычным людям.
Такие должности встречаются довольно часто. На бумаге они не представляют собой ничего особенного, но на практике на них нельзя найти надлежащего исполнителя. И даже у самых эффективных работников на таких местах ничего не получается, через полгода или через год они вынуждены признаться, что не могут справиться с порученной работой.
Почти во всех случаях такая должность изначально создается для неординарного человека с учетом его личных качеств. Обычно требуется такой набор и сочетание характеристик, которые чрезвычайно редко встречаются в одном человеке. Некоторые люди способны приобрести самые разнообразные знания и навыки, но не могут изменить свой характер. Справиться с обязанностями, для которых нужен другой темперамент, становится невозможно, и рано или поздно уход человека становится неизбежным.

Тут надо руководствоваться простым правилом: любую должность, если на ней подряд сменилось два или три сотрудника, отлично справлявшихся со своими обязанностями на предыдущих местах работы, следует считать невыполнимой и преобразовать.

> В любом учебнике по маркетингу написано, например, что сбыт, реклама и стимулирование сбыта продуктов находятся в ведении одного менеджера по маркетингу. Опыт крупных национальных производителей брендовых товаров массового потребления свидетельствует, однако, что такой общий подход к маркетинговой деятельности невозможен. Для этого одновременно требуется высокая эффективность в сфере сбыта, то есть в реализации товаров, и высокая эффективность в области рекламы – в сфере, предполагающей умение заинтересовать людей. А для этого нужны разные склады ума, разные темпераменты, что крайне редко сочетается в одном человеке.
> Еще один пример невыполнимой работы – должность президента в крупных американских университетах. Судя по опыту, успеха на этом посту добивается очень мало людей, хотя большинство из них весьма эффективно трудились на всех предыдущих местах работы.
> Очередной пример – вице-президент современной крупной транснациональной компании. Как только объемы производства и сбыта за пределами материнской компании становятся значительными – то есть составляют больше одной пятой от суммарной прибыли корпорации, – объединение всех направлений, не относящихся к материнской компании, в единый организм создает непосильную нагрузку для сотрудника. Такую должность следует реорганизовать, поделив компанию либо на отдельные производственные подразделения (как сделала, например, Phillips в Голландии), либо в соответствии с социально-экономическими требованиями основных рынков. Например, можно создать три отдельные должности: один человек будет управлять бизнесом в индустриально развитых странах (в США, Канаде, Западной Европе, Японии); другой возьмет на себя развивающиеся страны (большинство стран Латинской Америки, Австралию, Индию, Ближний Восток), третий – слаборазвитые. Несколько крупнейших химических конгломератов выбрали именно этот путь.
> Посол одного крупного государства находится сегодня в таком же весьма затруднительном положении. Его посольство стало таким большим и неконтролируемым и настолько расширило сферу деятельности, что у человека, стоящего во главе, не хватает времени на выполнение своих прямых обязанностей. Поэтому он утратил к ним интерес. Эти обязанности включают изучение страны пребывания, ее правительства, политики, людей, а также установление официальных и неофициальных контактов. Несмотря на огромные достижения Роберта Макнамары в Пентагоне, я не уверен, что работа министра обороны США относится к разряду выполнимых (хотя и признаю́, что никакой альтернативы предложить не могу).

Следовательно, успешному руководителю сначала следует убедиться в адекватности должностных задач. Если опыт подсказывает ему обратное, он не охотится на гения, способного сделать невозможное, а реструктурирует должность, так как знает, что отнюдь не гении определяют лицо современной организации, а ее способность объединять обычных людей для достижения самых высоких результатов.

2. Второе правило подбора кадров на основе сильных сторон: необходимо сделать каждую должность масштабной и значимой. Это позволит выявить в кандидате его сильные стороны. Рабочее задание должно быть настолько широким, чтобы все сильные качества, влияющие на его результаты, проявились в полную силу.
Эта политика, однако, не практикуется в крупных организациях. В них имеет место тенденция делить каждую задачу на более мелкие, что имело бы смысл при необходимости решать конкретные задачи в определенный отрезок времени. Однако мы не только вынуждены заполнять рабочие места случайными людьми, еще и требования практически ко всем должностям, помимо самых простых, постоянно меняются, причем часто довольно

резко. И тогда сотрудник, который раньше отлично справлялся со своей работой, становится для нее непригодным. Только изначально масштабная и требующая серьезной ответственности работа позволит человеку достойно встретить новые трудности, возникшие в связи с изменением ситуации.

Это правило в первую очередь относится к первому месту службы работника интеллектуального труда. Какова бы ни была его сильная сторона, необходимо дать ему возможность в полной мере проявить ее. На первом рабочем месте устанавливаются стандарты, на которые работник будет ориентироваться до конца своей карьеры. На их основе он будет оценивать себя и свой вклад. До первой «взрослой» работы у работника умственного труда не было шанса действовать. Проявить себя можно исключительно в реальной работе – в исследовательской лаборатории, за кафедрой преподавателя, на предприятии или в правительственном учреждении. Как для новичка в сфере умственного труда, так и для остальной части организации, его коллег и начальников, самое главное – определить, на что сотрудник действительно способен.

Для него тоже важно как можно раньше понять, на своем ли он месте, своим ли делом занимается. Сегодня существуют довольно надежные тесты для определения способностей и навыков, необходимых для того или иного вида прикладной деятельности. Можно относительно точно заранее определить, хорошим плотником или механиком будет человек. Но применительно к умственному труду таких тестов не существует, поскольку для этой деятельности требуются не конкретные навыки, а их правильное сочетание, а оно проявится только в процессе работы.

Работа плотника или механика представляет собой ремесло и мало отличается в разных организациях. А вот чтобы работник интеллектуального труда приносил конкретную пользу своей организации, он должен иметь не только профессиональные знания и навыки, но и определенные ценностные установки и цели. Начинающий работник, обладающий нужными качествами для успешной работы в одной организации, может оказаться абсолютно неподходящим для другой, которая на первый взгляд мало чем отличается от первой. Именно поэтому первая должность должна стать своего рода пробным камнем как для самого человека, так и для организации, в которой он работает.

> Это справедливо не только для организаций разных направлений деятельности, таких как правительственные учреждения, учебные заведения или бизнес-предприятия, но и для однотипных организаций. Мне никогда не встречались два крупных предприятия с одинаковыми ценностями и целями. Каждый администратор знает, что человек, который был доволен своим местом и продуктивно работал на факультете одного университета, может чувствовать себя не в своей тарелке в другом. Как бы ни старалась комиссия по гражданской службе заставить все правительственные учреждения придерживаться одних и тех же правил и критериев, уже через несколько лет после возникновения любое такое учреждение отличается от другого. Таким образом, каждая организация предъявляет собственные требования к поведению сотрудников (особенно имеющим профессиональные навыки) в целях повышения их результативности и конкретного вклада в общее дело.

В молодости менять работу легко, во всяком случае в западных странах, где такое явление, как мобильность персонала, как правило, приветствуется. Но человеку, проработавшему в одной организации десять или больше лет, перемещаться трудно, особенно если трудился он недостаточно эффективно. Следовательно, молодой работник умственного труда должен как можно раньше задать себе очень важный для него вопрос: «На своем ли я месте и сумею ли я проявить здесь свои сильные стороны?»

Но он не может поставить перед собой этот вопрос, не говоря уже о том, чтобы ответить на него, если его первая работа слишком мелкая, простая и построена таким образом, чтобы компенсировать недостаток опыта, а не заставить его в полной мере проявить свои способности.

Каждое исследование молодых работников умственного труда – врачей военно-медицинской службы, химиков из научно-исследовательских лабораторий, заводских инженеров и других специалистов – дает аналогичные результаты. Активными

работниками, показывающими хорошие достижения, бывают те специалисты, способности которых стимулируются и используются в полной мере. Те же, у кого дела идут не очень гладко, практически в один голос заявляют: «Мои способности и возможности не находят здесь применения».
Молодой работник умственного труда, чьи задачи слишком узки и не позволяют проверить его способности в действии, либо уходит, либо со временем превращается в недовольного, циничного и непродуктивного работника среднего возраста. Многие руководители часто жалуются, что рвение молодых специалистов очень быстро иссякает. Но винить в этом им нужно только себя: это они погасили огонь, поручив молодому человеку слишком маловажную и не требующую напряжения сил и способностей работу.

3. Эффективные руководители знают, что начинать работу с людьми нужно с раскрытия и правильного использования их потенциала, а не с раздачи поручений по выполнению стандартных обязанностей. Прежде чем вынести окончательное решение по заполнению вакансии, такие управляющие анализируют возможности каждого кандидата.

> В этом состоит причина широкого распространения всевозможных аттестаций, в ходе которых оценивают работников, особенно занимающихся умственным трудом. Их целью является оценка способностей человека
> перед
> принятием решения, достоин ли он продвижения по службе.

Однако, хотя почти у каждой крупной организации разработаны свои оценочные процедуры, мало кто их использует на практике. Не удивительно ли, что те же самые руководители, уверяющие всех, что проводят оценку своих подчиненных по меньшей мере раз в год, признаю́тся, что сами никогда не проходили никаких оценок и аттестаций. Часто аттестационные документы пылятся в шкафах и никак не применяются при решении кадровых вопросов, потому что многие считают их бесполезной кипой бумаги. И мало кто вспомнит случай, когда руководитель и подчиненный вместе обсуждали результаты оценки последнего. А ведь такие собеседования – главное звено во всей системе оценок эффективности. Этого многие не понимают. Достаточно сказать, что в рекламе одной из недавно опубликованных книг по вопросам менеджмента было написано, что такие собеседования – «одна из неприятнейших обязанностей» любого начальника.
Оценочные процедуры, которые сегодня используются в большинстве компаний, изначально разрабатывались психологами и предназначались для клинических целей. Но врач – это специалист, который лечит больных, и, по логике вещей, его прежде всего волнует, что у пациента болит, а не что у него не болит. Врач изначально исходит из положения, что к нему приходят люди с расстроенным здоровьем, нуждающиеся в помощи. Таким образом, психологи и психотерапевты используют оценочные процедуры для диагностирования слабых мест организма человека – проблем или отклонений.

> Впервые я столкнулся с проблемой оценок при знакомстве с японским менеджментом. Во время одного из семинаров по повышению квалификации руководящего состава я с удивлением обнаружил, что никто из слушателей-японцев – а эти люди занимали ключевые посты в крупных организациях, – не практиковал оценку деловых качеств работников. На мой вопрос о причине этого явления один из них ответил: «Задача вашей оценки – выявить недостатки, слабые стороны сотрудника, нас же это абсолютно не интересует, так как мы не можем уволить человека или отказать ему в продвижении по службе. Наоборот, чем меньше мы знаем о его слабых местах, тем лучше. Нам необходимо знать сильные стороны и способности человека, а ваша оценочная система не ставит себе такой цели». Западные специалисты по психологии с этим, возможно, не согласятся. Тем не менее каждый руководитель – японец, американец или немец – относится к традиционной оценочной системе именно так.
> Западу вообще следует задуматься над уроками Японии. Общеизвестно, что в Японии популярна так называемая «пожизненная занятость». Получив работу, человек будет постепенно продвигаться в своей области – в качестве рабочего, «белого воротничка»,

специалиста или руководителя – в зависимости от возраста и стажа, причем его зарплата будет примерно каждые пятнадцать лет удваиваться. Он не может уйти, но его не могут и уволить. Только на вершине карьерного пути, по достижении сорока пяти лет, начинается определенная дифференциация. На этом этапе в компаниях начинается отбор очень небольших групп работников по их индивидуальным качествам и достижениям для назначения их на старшие руководящие должности. Как такая система сочетается с удивительным стремлением японцев к достижению высоких результатов? Ответ: эта система заставляет японцев игнорировать недостатки сотрудников. Не имея возможности перемещать людей, японские руководители всегда ищут сотрудника для выполнения той или иной работы в своей группе. Иными словами, они всегда ориентируются на сильные стороны.

Я не рекомендую использовать японскую систему. В ней лишь очень небольшое число людей, доказавших свои способности, трудятся активно и творчески, а остальные лишь поддерживаются соответствующей компанией. Но если мы на Западе ожидаем пользы от мобильности кадров, преимуществами которой будут пользоваться и работники, и организации, то нам следует перенять японскую традицию искать и использовать сильные стороны персонала.

Для начальника сконцентрироваться на слабой стороне работника, как это предлагают оценочные процедуры, означает испортить отношения со своими подчиненными. Многие руководители, которые, по сути, саботируют оценочные процедуры, навязываемые им инструкциями по работе с персоналом, прислушиваются к своему здравому смыслу и инстинкту. Бесспорно, в обязанности врача входит обсуждение проблем человека, обратившегося к нему за помощью. Но еще со времен Гиппократа известно, что такое обсуждение предполагает профессиональные и исключительные взаимоотношения врача и пациента, неуместные в рамках отношений начальника и подчиненного, построенных на принципах субординации. Выявление и акцентирование недостатков делает дальнейшую совместную работу почти невозможной. Неудивительно, что мало кто из руководителей официально использует аттестации и прочие оценочные процедуры. Этот инструмент не подходит для ситуации и не достигает цели.

Оценочные процедуры и лежащая в их основе философия слишком много внимания уделяют потенциалу работника. Опытным людям хорошо известно, что нельзя оценить потенциал на определенный период времени в будущем или применительно к тем функциям, которые данный работник никогда не выполнял. Потенциал в данном случае – не что иное, как обещание. Даже если обещание дано, иногда оно не выполняется, тогда как люди, которые особых обещаний не давали (может быть, просто потому, что у них не было такой возможности), могут отлично работать.

Измерять нужно и до́лжно только эффективность труда. Это еще одна причина, по которой должностные обязанности должны быть масштабными, широкими и требующими напряжения сил. Это также еще одна причина серьезно подумать, какой вклад обязан делать работник, чтобы достичь результатов и принести организации пользу.

Эффективность деятельности сотрудника может измеряться лишь относительно ожидаемых конкретно результатов.

Однако та или иная форма оценочной процедуры все же необходима, иначе кадровые решения будут приниматься только тогда, когда необходимо заполнить вакансию.

Успешные руководители обычно разрабатывают собственные, уникальные формы оценки. Как правило, такие формы начинаются с перечисления результатов деятельности, которых ожидали от работников на их прежних и настоящих должностях. Потом они задают четыре вопроса.

1)
Что он делает хорошо?

2)

Что еще он, скорее всего, может делать хорошо, опираясь на свои способности?

3)
Что необходимо, чтобы он научился в полной мере использовать свои сильные стороны?

4)
Если бы у меня был сын или дочь, хотел ли бы я, чтобы он или она в будущем работали под началом этого человека?

• Почему да?
• Почему нет?

Такая форма оценки намного более критична к кандидату, чем официально рекомендуемая, но ориентирована на его сильные стороны. Ведь неслучайно начинается она с вопроса о возможностях работника. Выявление и подчеркивание недостатков рассматриваются здесь как ограничения, налагаемые на раскрытие и использование сильных качеств работника – его достижения и эффективность.
Единственный вопрос, который касается не сильных сторон работника, – последний. Подчиненные, особенно умные, молодые и амбициозные, обычно склонны формировать себя по примеру сильного руководителя. Следовательно, нет в организации ничего более деструктивного, чем сильный, но неправильно действующий начальник. Сам такой человек может работать вполне эффективно. Его можно было бы даже терпеть в организации, если бы не власть над другими людьми. Но, имея такую власть, он разрушает свою компанию. Следовательно, в этой сфере большое значение имеют недостатки, или негативные качества.
Сами по себе сильный характер и честность не сделают вас более эффективными, но их отсутствие не дает проявить другие позитивные качества. Значит, в этой сфере недостаток служит препятствием как таковым, а не барьером для достижений.

4. Эффективному руководителю известно: чтобы использовать сильные стороны, необходимо уметь мириться со слабыми.

В истории было немало великих полководцев, которые вовсе не были самовлюбленными эгоистами, но их имена сегодня знают все (есть, конечно, и обратные примеры: история знает генералов, которые считали себя великими, но не остались в памяти потомков). Политика, который не стремится всеми фибрами души стать президентом или премьер-министром, вряд ли запомнят как выдающегося государственного деятеля. Вероятно, он будет полезен – возможно, очень полезен – как знающий свое дело человек. Для достижения истинного величия надо быть достаточно самоуверенным и полагать, что миру, или по меньшей мере своему народу, вы нужны; для мира важно, чтобы вы пришли к власти. (При этом обратной зависимости здесь не наблюдается.) Если возникает необходимость в людях, способных руководить в опасной ситуации, то обращаются к таким людям, как Дизраэли и Франклин Рузвельт, не считаясь с полным отсутствием у них скромности и смирения. Действительно, среди лакеев великих людей нет. Однако среди них найдутся люди наблюдательные и с огромным чувством юмора. В силу своих обязанностей они знают все слабости своих хозяев, которые, впрочем, не мешают последним выполнять конкретные задачи, во имя которых они появились на сцене истории.

Итак, эффективно работающий руководитель задается вопросами: «Силен ли этот человек в какой-то
одной

области? Подходит ли это сильное качество для выполнения его задач? Принесет ли успех в этой одной области значительный результат?» В случае утвердительного ответа он назначает такого человека на должность.

Эффективные руководители редко питают иллюзии относительно того, что две посредственности добьются такого же результата, как один блестящий работник. Им известно, что, как правило, двое посредственных работников работают даже хуже, чем один хороший, так как они просто мешают друг другу. Руководители признают, что для достижения результатов нужны те или иные способности и никогда не говорят о «хорошем человеке», но всегда – о человеке, который «хорошо» выполняет конкретную задачу. При подборе персонала для выполнения задания они ориентируются на определенные полезные качества кандидатов на вакантные должности. Таким образом, их кадровая политика сосредоточена на благоприятных возможностях, а не на проблемах.

Более всего талантливые руководители не приемлют следующего аргумента: «Я не могу заменить этого человека. Без него у меня будут проблемы». По их мнению, есть только три причины незаменимости сотрудника: во-первых, он на самом деле некомпетентен и может удержаться на должности только за счет отсутствия у него конкретной ответственности; во-вторых, его сильные стороны используются только для поддержания более слабого начальника, который не способен принимать решения самостоятельно; в-третьих, его сильные качества направляются на отсрочку решения серьезных проблем или на то, чтобы скрыть их существование.

В любой из этих ситуаций «незаменимого» сотрудника следует перевести в другое место, и как можно быстрее. Иначе его сильные стороны будут уничтожены.

Генеральный директор, о котором мы говорили в главе 3 в связи с его нестандартными методами повышения эффективности менеджмента в сети розничной торговли, тоже считает, что следует переводить на другую должность любого сотрудника, который, по мнению его начальника, стал незаменимым. Он говорит: «Это означает, что у меня работает либо слабый руководитель, либо слабый подчиненный. Как бы то ни было, чем скорее мы это узнаем, тем лучше».

В общем и целом должно действовать нерушимое правило: повышать по службе следует того человека, который, пройдя испытание работой, оказался лучше всех подготовленным и подходящим для той или иной конкретной должности. Все аргументы против – «Он незаменим на своем месте», «Его не примут коллеги», «Он слишком молод» или «Мы никогда не ставили на эту должность человека без внушительного опыта» – нужно отбросить. Дело не только в том, что каждая работа требует самого лучшего исполнителя. Тот, кто хорошо выполняет свою работу, заслужил шанс. Подбор персонала на основе способностей, а не недостатков, не только приводит к созданию более эффективной организации, но и рождает в людях энтузиазм и верность делу.

При этом в обязанности руководителя входит безжалостное увольнение любого сотрудника, особенно менеджера, который из раза в раз оказывается не на высоте при выполнении своих служебных обязанностей. Позволить такому сотруднику остаться в организации – значит разлагать моральный дух остальных. Это несправедливо по отношению ко всей организации. Это несправедливо по отношению к его подчиненным, вынужденным работать под началом неадекватного руководителя, который не дает им шанса проявить себя и добиться признания. Кроме того, это жестоко по отношению к самому этому человеку. Он знает, что занимает не свое место, независимо от того, признаётся себе в этом или нет. Я еще не встречал ни одного человека, который, будучи не на своем месте, не сломался бы через какое-то время от напряжения и стресса и мысленно не молился бы о том, чтобы его освободили от непосильного груза. Хотя ни японская система «пожизненной занятости», ни всевозможные системы гражданских служб на Западе не считают доказанную некомпетентность поводом для увольнения – это серьезный недостаток, причем совершенно бесполезный.

> Во время Второй мировой войны генерал Джордж Маршалл настаивал на том, чтобы офицера, не выполнявшего своих обязанностей на действительно высоком профессиональном уровне, немедленно освобождали от занимаемой должности. По его рассуждениям, оставлять такого офицера на высоком командном посту несовместимо с тем доверием, которое оказывают армия и вся страна солдатам и офицерам под его командованием. Маршалл изначально отметал аргументы об отсутствии замены. Он говорил: «Самое главное, этот человек профессионально непригоден. Кем мы его заменим – уже другой вопрос».
> Генерал Маршалл также настаивал на том, что отстранение офицера от обязанностей – показатель работы не столько самого этого офицера, сколько назначившего его командира. Он доказывал: «Мы знаем одно – это место не подходит для этого человека. Это не означает, что он не подходит для какой-нибудь другой работы. Я совершил ошибку, назначив его, и теперь должен выяснить, на что он по-настоящему способен».

Следует сказать, что генерал Маршалл представляет собой отличный пример человека, который умел сделать сильные стороны продуктивными. Когда его впервые назначили на ответственный пост в середине 1930-х годов, в армии США не было ни одного генерала, годного по возрасту для действительной военной службы. (При назначении Маршалла начальником штаба до достижения демобилизационного возраста ему оставалось всего четыре месяца. Шестьдесят лет ему должно было исполниться 31 декабря 1939 года, и после этого он из-за возраста уже не мог занять должность начальника штаба. Его назначили 1 сентября 1939 года.) Будущие генералы Второй мировой войны были тогда младшими офицерами и пока даже не надеялись на повышение по службе. Судьба их резко изменилась с приходом Маршалла, который стал тщательно отбирать и обучать их. Даже самый старший из них, Дуайт Эйзенхауэр, в середине 1930-х был всего лишь майором.
И все же к 1942 году Маршалл сформировал самую крупную и явно самую сильную группу офицеров во всей истории США. Она практически не знала поражений, и в ней не было посредственностей.
И это одно из самых крупных педагогических начинаний в военной истории человечества было реализовано человеком, которому явно недоставало обычных качеств лидера, таких как магнетизм или непоколебимая уверенность в себе, которыми обладали Монтгомери, де Голль и Мак-Артур. Однако у Маршалла были принципы. Он постоянно задавал себе вопрос: на что способен этот человек? Если человек на что-то способен, его недостатки становились для главнокомандующего второстепенными.

> Генерал Маршалл, например, постоянно приходил на выручку Джорджу Паттону, следя за тем, чтобы этого амбициозного, тщеславного, но очень сильного боевого командира не наказали за отсутствие качеств, обязательных для хорошего кадрового офицера и успешного армейца в мирное время. А самое удивительное, сам Маршалл ненавидел самодовольных хвастунов вроде Паттона.

Джордж Маршалл обращал внимание на недостатки только тогда, когда они ограничивали развитие сильных сторон его подчиненных. И он пытался побороть их посредством работы и возможностей карьерного роста.

> Молодому майору Эйзенхауэру, например, Маршалл в середине 1930-х годов намеренно поручил планирование военных стратегий, чтобы помочь ему выработать системное стратегическое мышление, которого тому явно недоставало. Эйзенхауэр не стал стратегом, но у него появилось уважение к стратегии и понимание ее важности. Это позволило ему избавиться от слабости, серьезно ограничивающей его сильную сторону – умение формировать команду и осуществлять тактическое планирование.

Генерал Маршалл всегда назначал на освободившиеся или открывшиеся должности самого подходящего человека, как бы в нем ни нуждались на прежнем месте. Когда кто-нибудь из начальства умолял его не забирать у него «незаменимого» человека, Маршалл отвечал: «Это необходимо для дела… это необходимо ему, и это необходимо армии».

Генерал сделал только одно исключение. Когда президент Рузвельт сказал, что Маршалл незаменим для его администрации, он остался в Вашингтоне, передав функции верховного главнокомандующего в Европе Эйзенхауэру и отказавшись таким образом от мечты всей своей жизни.

Генерал Маршалл знал – и на его примере это может понять каждый, – что принятие любого кадрового решения похоже на азартную игру. Но, если выбирать людей, исходя из их способностей, эта игра становится хотя бы рациональной.

Начальник отвечает за работу других людей. В его власти также и их карьера. Поэтому продуктивное использование сильных сторон человека дает даже больше, чем просто основу для эффективности. Это моральный императив, обязанность руководителя и его положения. Ориентироваться на недостатки не только глупо, но и безответственно.
В задачу руководителя входит раскрытие и максимально продуктивное использование сильных качеств подчиненных. Более того, он морально обязан сделать все от него зависящее, чтобы помочь подчиненным извлечь пользу из всего, в чем они сильны. Организация должна помочь каждому отдельному работнику достичь успеха с помощью активизации сильных качеств, независимо от его ограничений и слабостей.
Сегодня эта задача становится все более важной, по сути, критически важной. Всего поколение назад объем требуемых от работников умственного труда знаний был относительно невелик, а количество мест работы – небольшим. Чтобы поступить на гражданскую службу в Германии или скандинавских странах, нужно было иметь диплом юриста. Математиков туда не допускали. Молодой человек, желающий опираться в работе на свои знания, мог выбирать всего из трех или четырех областей деятельности. Сегодня умственная работа бесконечно разнообразна. Существует, следовательно, и огромное количество альтернативных рабочих мест для работника умственного труда. В начале XX века немногочисленные сферы практического применения умственного труда были оккупированы традиционными профессиями: юриспруденцией, медициной, педагогикой и проповедничеством. Сейчас существуют сотни различных дисциплин. Более того, в организациях активно используется практически каждая сфера умственного труда, особенно в бизнесе и правительстве.
Таким образом, в наши дни имеются весьма широкие возможности найти область применения своим индивидуальным способностям. В настоящее время нет нужды, как это было еще в недалеком прошлом, пытаться «втиснуть» себя в узкие рамки ограниченных сфер деятельности. Перед современным молодым человеком стоит другая проблема – проблема правильного выбора. Она обостряется тем, что он не обладает достаточной информацией ни о самом себе, ни об имеющихся в его распоряжении возможностях. И очень важно, чтобы кто-то направил человека к развитию его сильных сторон. Кроме того, для организации крайне важно, чтобы ее руководители сосредотачивались на сильных сторонах и работали над тем, чтобы сделать достоинства каждого подчиненного продуктивными в деятельности его рабочей группы.
Подбирать кадры, исходя из сильных сторон сотрудников, важно не только для эффективности работы самого руководителя и его организации, но и для самого работника, и для нашего общества мира умственного труда.

Как управлять начальником

Прежде всего, любой эффективный руководитель старается максимально продуктивно использовать сильные стороны своего собственного начальника.
Я еще не встречал менеджера, будь то в бизнесе, в правительственном учреждении или в любой другой сфере, который не говорил бы: «Я с легкостью управляю своими подчиненными. А вот как мне управлять своим начальником?» Вообще говоря, это очень

просто, но знают об этом только успешные руководители. Секрет состоит в том, что такие руководители делают самые сильные качества своего начальника продуктивными.

> Дело – в элементарной расчетливости. Вопреки распространенному мнению, подчиненные, как правило, не поднимаются по карьерной лестнице, переступая через распростертые тела некомпетентных боссов. Если начальник не продвигается вперед, их рост тоже, скорее всего, прекратится. Место руководителя, уволенного по причине некомпетентности, вряд ли займет блестящий молодой сотрудник из той же команды. Обычно руководителя назначают со стороны, а он приводит с собой блестящих молодых специалистов. Следовательно, для достижения успеха нет ничего лучше, чем быстрый карьерный рост начальника.

Кроме этого, продуктивность босса – ключик к эффективной работе подчиненного. Это позволяет ему сориентировать собственный вклад так, чтобы его заметили и признали «наверху» и использовали. Подобный подход также позволяет подчиненному достичь поставленных перед ним целей.
Нельзя сделать сильные стороны начальника продуктивными, раболепствуя перед ним. Сначала необходимо определить направления и представить их в приемлемой для руководителя форме.
Эффективный руководитель признает, что его начальник – тоже человек (даже умным молодым подчиненным это зачастую дается тяжело). А раз так, значит, наряду с сильными сторонами, у него есть и слабые. Акцент на его сильных сторонах, на создании подходящих условий для действий, на которые он способен, делает эффективной работу как его самого, так и подчиненного. Попытки исходить из недостатков начальника тормозят развитие организации не меньше, чем попытки исходить из слабостей подчиненного. Руководствуясь этим правилом, эффективный руководитель спрашивает: «Что мой начальник способен делать по-настоящему хорошо? Что он делает очень хорошо? Что ему следует знать, чтобы использовать свои сильные стороны? Что должен сделать я, чтобы он эффективно работал?» И подчиненного не должно интересовать, на что босс не способен.

> Подчиненные обычно хотят «переделать» своего начальника. Способный государственный служащий, занимающий высокий пост, склонен рассматривать себя как наставника только что назначенного политического руководителя своего учреждения. Он старается помочь новому начальнику преодолеть его ограниченность. А эффективный руководитель попытается определить, в чем сила нового начальника. Если, например, выясняется, что он имеет хорошие связи с конгрессом и Белым домом и способен наладить полезные взаимоотношения с местным сообществом, то руководитель будет стремиться к тому, чтобы его начальник продуктивно использовал именно эти свои сильные стороны. Действительно, недостаточно уметь руководить и принимать нужные решения; необходимо умело представлять и преподносить соответствующие результаты. Как только политический руководитель (министр, например) узнает, что его подчиненный поддерживает его, он начнет прислушиваться к его рекомендациям по стратегическим и управленческим вопросам.

Эффективный руководитель также знает, что начальник как человек разрабатывает собственные способы повышения эффективности труда, и изучает эти способы. Возможно, это всего лишь манеры и привычки начальника, но эти детали тоже весьма важны.
Думаю, каждый, кто когда-либо более-менее внимательно присматривался к окружающим, понял, что они делятся на «читателей» и «слушателей». Исключение составляет небольшая группа людей, которые получают информацию в процессе общения и наблюдения за реакцией собеседников с помощью своеобразного психологического радара. К таким людям принадлежали, например, президенты США Франклин Рузвельт и Линдон Джонсон, а также Уинстон Черчилль. Исключение, как правило, составляют те, кто по долгу службы одновременно являются и «читателями», и «слушателями», например адвокаты, выступающие в суде первой инстанции. Серьезный разговор с «читателем» чаще всего оказывается пустой тратой времени. Такой человек способен слушать только после того,

как прочтет нужные сведения. Аналогично бесполезным может быть и представление объемного письменного отчета «слушателю». Он способен постичь смысл происходящего только через произнесенное вслух слово.
Некоторым людям необходимо подытоживать выводы на бумаге. (Для президента Эйзенхауэра это было необходимым условием при переходе к активным действиям.) Другим необходимо следовать ходу мысли человека, дающего рекомендации, поэтому они нуждаются в полновесном изложении для осознания сути вопроса. Некоторые начальники требуют предоставить им шестьдесят страниц информации, выраженной цифрами. Одни хотят быть в курсе вопроса с самого начала, для того чтобы в итоге принять решение. Другие не хотят даже ничего слышать о деле, пока оно «не созреет», и т. д.
Нужно научиться выявлять сильные стороны начальника и делать их продуктивными. Надо задавать себе вопрос не «что?», а «как?». В этом процессе нас интересует порядок представления относящихся к делу различных частей вопроса, а не то, что важно и правильно. Если сильная сторона начальника – это способности в области политики на посту, где политика имеет определяющее значение, следует первым делом ознакомить его с данным аспектом ситуации. Это позволит ему понять, о чем идет речь, и эффективно использовать свою сильную сторону с учетом нового направления политики.
Мы все – «эксперты» по оценке окружающих и видим их значительно точнее и четче, чем они видят сами себя. Следовательно, сделать работу начальника эффективной совсем не сложно, для этого требуется сосредоточиться на его сильных сторонах и на том, на что он способен. То есть следует использовать сильные стороны и игнорировать слабые. Вот одна из основополагающих предпосылок эффективной работы руководителя – концентрация на сильных сторонах своего начальника.

Повышение собственной эффективности

В собственной деятельности эффективные руководители основываются на своих полезных качествах. Они усиливают свои сильные стороны.
Большинство известных мне начальников, работающих в совершенно разных областях деятельности, отлично представляют предел своих возможностей; они знают, чего не смогут сделать. Однако их слишком волнует все то, что им не позволят сделать их начальник, политика, компания или правительство. Так они тратят свое время и силы на обсуждение того, чего они не могут.
Эффективных руководителей тоже, конечно, беспокоят их ограничения, но они способны обнаружить огромное число посильных им задач. Пока некоторые жалуются на то, что у них что-то не получается, эффективные руководители предпочитают, не теряя времени, заниматься тем, что им удается лучше всего. Недостатки же, столь раздражающие тех, кто работает рядом с ними, перестают существовать.

> Все менеджеры одной крупной железнодорожной компании знали, что правительство никогда не позволит ей действовать излишне самостоятельно. Но в один прекрасный день пришел новый вице-президент, который еще не усвоил этого «урока». Он отправился в Вашингтон, в Комиссию по торговле между штатами, и попросил разрешения на ряд довольно радикальных изменений. «Бóльшая часть из того, что вы предлагаете, – сказали члены комиссии, – нас совершенно не касается. Остальное вам сначала надо протестировать, и, если все пройдет хорошо, мы с удовольствием выдадим вам разрешение на эти мероприятия».

Отговорка «мне все равно ничего не разрешат» – это, как мы, конечно, знали всегда, не что иное, как прикрытие инертности. Но даже когда ситуация действительно ставит нам рамки – а мы все живем и работаем в условиях достаточно жестких ограничений, – всегда можно найти достаточно важную, актуальную и выполнимую задачу. Эффективный руководитель постоянно находится в поиске того, что можно сделать. Если он начинает

с ответа на вопрос «Что я могу?», то, несомненно, сможет сделать намного больше, чем позволяют ему время и ресурсы.
Кроме того, продуктивное и целенаправленное использование сильных сторон позитивно влияет на собственные способности и рабочие привычки.

> Несложно понять,
> благодаря чему
> мы достигаем наилучших результатов. Достигнув взрослого возраста, любой человек способен сказать, когда ему лучше работается – утром или вечером. Он обычно знает, как ему лучше писать – делая быстрые записи по наитию или тщательно прорабатывая каждое предложение. Он знает, как ему лучше выступать перед аудиторией – читать речь по бумажке или говорить без подготовки. Он знает, как ему лучше работается – в составе команды или самостоятельно.

Некоторые люди лучше всего работают по четкому плану, хорошо продумав работу перед тем, как за нее браться. Некоторые получают лучший результат, кратко наметив всего несколько пунктов. Кому-то для достижения максимального результата нужен напряженный график, а кому-то работается лучше, если в распоряжении много времени и можно окончить работу задолго до наступления крайнего срока. Одни люди «читатели», другие «слушатели». И все это человек знает о себе точно, как и то, правша он или левша. Конечно, все эти вещи относительны. Более того, они не всегда соответствуют действительности, поскольку многие из этих черт и привычек отражают основополагающие личностные качества человека в его восприятии мира и своего места в нем. Но, даже будучи поверхностными, привычки становятся источником эффективности. Многие из них совместимы со всеми видами трудовой деятельности. Эффективный руководитель знает это и поступает соответствующим образом.
В конечном счете, можно сказать, эффективный руководитель старается быть самим собой. Он никем не притворяется. Он пытается определить общие тенденции, наблюдая за собственной работой и результатами. «Что из того, что другим дается с трудом, – спрашивает он себя, – мне выполнить относительно легко?» Одному, например, легко удается составление отчетов, тогда как других эта работа просто пугает. В то же время мастеру по составлению отчетов, возможно, трудно принять на основе своих же выводов окончательное решение. Иными словами, он более эффективно излагает проблемы, нежели принимает решения и берет на себя ответственность за их реализацию.
Работник может знать, что проекты удаются, если самостоятельно работает над ними от начала до конца. Или ему известно, что у него отлично получается вести переговоры, особенно эмоциональные, например касающиеся контрактов с профсоюзом. Но при этом он также знает, насколько верны его предположения относительно требований, которые выдвинет профсоюз в ходе переговоров.
Говоря о сильных или слабых сторонах того или иного человека, большинство людей не задумываются над такими вещами. Обсуждение и решение этих вопросов, как правило, требует знаний, дисциплины или больших способностей в данной области. Вместе с тем достаточно весомым фактором в достижении положительных результатов бывает характер. Для любого взрослого человека его личные качества не секрет. В целях эффективности нам следует сосредоточить свои усилия на решении тех задач, которые сам исполнитель рассматривает как посильные и наиболее подходящие для него.

В отличие от всех других вопросов, поднятых в этой книге, повышение отдачи от сильных сторон работника связано не только с практической деятельностью, но и с нашим отношением к ней. Однако это отношение можно улучшить благодаря практике. Если работник научится спрашивать себя о своих коллегах – как подчиненных, так и начальниках: «На что этот человек способен?», а не «На что он не способен?», – он скоро станет выискивать в окружающих сильные стороны и использовать их. Он научится задавать такой же вопрос и о себе самом.

> Чтобы быть эффективным в любой организации, необходимо

расширять благоприятные возможности и сужать круг проблем
. Прежде всего это касается взаимоотношений с людьми. Эффективный руководитель рассматривает сотрудников, включая и самого себя, как благоприятную возможность. Ему хорошо известно, что достижение результатов связано исключительно с реализацией сильных сторон человека. Слабые места вызывают проблемы, а отсутствие достоинств вообще ни к чему не приводит.

Более того, эффективный руководитель знает, что стандарты для деятельности группы людей устанавливаются на примере лидера. Следовательно, он никогда не позволит, чтобы деятельность лидера базировалась на чем-либо, кроме поистине сильных его сторон.

В спорте нам давно известно, что в момент, когда устанавливается новый рекорд, перед спортсменами всего мира открывается новое измерение достижений. Много лет никто не мог пробежать милю меньше, чем за четыре минуты. Неожиданно для всех Роджер Баннистер побил этот рекорд. Вскоре даже средние бегуны большинства спортивных клубов мира приблизились к рекорду Баннистера, а новые лидеры побили его.

В человеческих отношениях дистанция между лидерами и остальными работниками – величина постоянная. Если результаты лидера высоки, то и его подчиненный будет расти. Эффективный руководитель знает, что легче улучшить работу одного лидера, чем поднимать уровень всех сотрудников. Для этого он ставит на лидерскую должность человека, способного на блестящие достижения, – ведь он устанавливает стандарты, и с него берут пример другие люди. Такая работа всегда требует сосредоточения на сильных сторонах работника и игнорирования его недостатков как не имеющих значения, если только они не препятствуют полноценному раскрытию потенциала.
Задача руководителя – не изменить природу человека, а, как говорится в библейской притче о талантах, преумножить способности организации в целом, используя всю силу, все здоровье и все устремления отдельно взятых работников.

Глава 5
Всему свое время

Если и существует какой-нибудь главный секрет эффективности, то это концентрация. Эффективные руководители в первую очередь выполняют самые важные дела и никогда не делают несколько важных дел одновременно.
Необходимость концентрации заложена в самой природе руководящей деятельности и в природе человеческой деятельности. Объясняется это вполне понятными причинами:
в нашем распоряжении никогда не бывает достаточно времени для решения всех важных задач. Анализ полезной деятельности руководителя выявил наличие огромного количества стоящих перед ним важных задач; при этом анализ отпущенного ему времени показывает, что его явно недостаточно для решения всех задач, необходимых для успешного функционирования организации. Как бы мастерски ни контролировал он свое время, бóльшая его часть ему не принадлежит. Иными словами, он постоянно испытывает дефицит времени.
Чем больше руководитель фокусируется на том, какой вклад он делает в успех организации, тем больше он нуждается в укрупненных отрезках времени для выполнения тех или иных конкретных функций. Чем активнее он будет переходить от обычной занятости к достижению результатов, тем больше будет сосредотачиваться на усилиях, – усилиях, которые принесут плоды, только если на них будет затрачено достаточно (то есть довольно много) времени. Но, чтобы получить полдня или две недели действительно продуктивного времени, нужна жесткая самодисциплина и железная сила воли – необходимо умение говорить «нет».

Кроме того, чем больше руководитель работает над повышением отдачи от сильных сторон, тем больше он осознает необходимость использовать сильные качества людей, работающих с ним, при самых перспективных благоприятных возможностях. Это единственный способ достичь желаемого результата.
Необходимостью в концентрации обусловлено и то, что большинству из нас трудно выполнять одновременно одну задачу, не говоря уже о двух сразу. Человечество действительно способно на чрезвычайно широкий диапазон действий; человечество представляет собой, так сказать, «многоцелевой инструмент». Продуктивно использовать широкие возможности человечества можно лишь одним способом – направить максимальное количество индивидуальных способностей на выполнение одной задачи. Таким образом все средства и ресурсы сфокусируются на одном достижении.

> Мы правы, когда считаем жонглирование множеством мячиков настоящим цирковым искусством. Но даже жонглер может удерживать их от падения не больше десяти минут. Если же он станет жонглировать дольше, то вскоре уронит все мячи.

Все люди, конечно, разные. Некоторые лучше всего работают, выполняя параллельно две задачи и варьируя таким образом темп работы. Однако при этом они могут уделить каждой из задач лишь минимум необходимого времени. Думаю, едва ли найдется много людей, способных очень хорошо делать сразу три важных дела.

> Одним из таких людей, несомненно, был Моцарт. Он мог одновременно работать над несколькими музыкальными композициями, каждая из которых была шедевром. Но он в своей сфере – очень редкое исключение. Другие плодовитые композиторы его уровня – Бах, Гендель, Гайдн или Верди – всегда работали над одним музыкальным произведением до его полного завершения. Они не приступали к следующему, пока не заканчивали предыдущего или временно не прекращали работу над ним.
> Руководителям ни в коем случае не стои́т стараться быть моцартами в управлении.

Концентрация необходима именно потому, что перед руководителем стоит огромное количество задач, настойчиво требующих решения. Делать одно дело одновременно – значит, делать его быстро. Чем сильнее и успешнее человек концентрирует свое время, усилия и ресурсы, тем больше разнообразных задач он сможет решить.

> Ни один руководитель высшего звена из всех мне известных не достиг в своей жизни большего, чем ушедший на пенсию глава одной фармацевтической фирмы. Когда он принял бразды правления, его компания была очень маленькой и работала на рынке лишь одной страны. Через одиннадцать лет, в момент его ухода на пенсию, компания была уже мировым лидером.
> Первые годы этот человек работал исключительно в исследовательском направлении, развивал исследовательские программы и активно нанимал новых работников-ученых. До него организация никогда не была лидером в сфере исследований и не всегда могла даже использовать разработки других фирм. Новый руководитель не был ученым, но хорошо понимал, что на старых и чужих разработках далеко не уедешь. Он хотел, чтобы компания определила собственное направление. В результате уже через пять лет фирма стала лидером в двух новых важных областях.
> Тогда этот лидер переключился на создание транснациональной компании – на рынке, где уже много лет доминировали швейцарские фармацевтические фирмы. Внимательно проанализировав потребление лекарств, он пришел к заключению, что в основном стимулируют развитие спроса на эти продукты компании по страхованию здоровья и государственная медицинская служба. Подгадывая выход на рынки новых стран таким образом, чтобы он совпадал с развитием их систем здравоохранения, руководитель начал активно развивать свою деятельность в регионах, где его компания раньше никогда не работала, причем не отбирая рынки у всемирно известных производителей.

> В течение последних пяти лет своего пребывания на посту главы компании он в основном занимался разработкой стратегии, соответствующей характеру современной медицины, быстро превращающейся в «предприятие общественного пользования», в котором правительственные учреждения, некоммерческие больницы, а также полугосударственные учреждения (такие как Голубой Крест [9] в США) платят по счетам, но решения о конкретных закупках принимаются индивидуально, то есть непосредственно врачами. Будет ли успешной эта стратегия в будущем, сказать трудно, так как она была выработана и опробована только в 1965 году, незадолго до его ухода в отставку. Но, насколько мне известно, его организация была единственной крупной фармацевтической компанией, которая продумывала свою стратегию, подход к ценообразованию и программы сбыта исходя из международной конъюнктуры в здравоохранении.

> Большинство руководителей крупных организаций не могут выполнить за все время пребывания на своем посту даже одной задачи такого масштаба. А этот человек сделал три важнейших дела и создал сильную, всемирно известную организацию с эффективным персоналом. И он добился этого благодаря тому, что сосредоточился на одной задаче.

Вот «секрет» людей, способных переделать «много дел», причем совершенно разных по своему характеру – они занимаются всем по очереди. И тратят на это значительно меньше времени, чем потребовалось бы всем остальным.

> Часто люди работают тяжело и долго, но не достигают при этом особо впечатляющих результатов. Как правило, это происходит с теми, кто не может правильно рассчитать время, необходимое для выполнения отдельной задачи. Такие люди всегда надеются на то, что все пойдет правильно своим чередом. Любому опытному руководителю известно о тщетности таких надежд, ведь в организации всегда случается что-то непредвиденное. Ожидать с достаточно большой уверенностью можно только того, что неожиданности произойдут, и чаще всего неприятные. Вот почему эффективные руководители всегда предусматривают определенный запас времени сверх фактически необходимого. Типичный (то есть недостаточно эффективный) руководитель постоянно спешит, поэтому чаще опаздывает. Эффективные руководители предпочитают не действовать впопыхах. Они устанавливают для себя приемлемый, довольно быстрый темп, но сохраняют его до конца дистанции. И наконец, типичный руководитель часто старается делать несколько дел одновременно, поэтому у него никогда нет минимально необходимого времени ни на одну из задач своей широкой программы. А ведь если решение хотя бы одной задачи заканчивается неудачей, скорее всего, крах ожидает всю программу.

Эффективный руководитель знает, что ему необходимо сделать массу дел, и сделать их эффективно. Учитывая это, он концентрирует свое время и усилия, а также время и усилия членов своей организации, на выполнении тех или иных конкретных дел в конкретный период времени. И начинают они с решения задач первостепенной важности.

Избавляемся от груза вчерашнего дня

> Первое правило концентрации руководителя – сбросить груз прошлого, который утратил свою продуктивность. Эффективно работающие руководители периодически

пересматривают программу своей рабочей деятельности (и программы коллег), задавая вопрос: «Если бы мы не сделали этого раньше, стали бы мы делать это сейчас?» В случае не однозначно положительного ответа деятельность сворачивают или резко сокращают. В самом крайнем случае делается все возможное, чтобы в более не продуктивное прошлое не инвестировать ресурсы. Первоклассные ресурсы, особенно очень ограниченные ресурсы сильных сторон персонала, которые использовались для выполнения вчерашних задач, следует применять для благоприятных возможностей дня завтрашнего.

Руководители, нравится им это или нет, постоянно тянут за собой груз прошлого. Это неизбежно. Сегодняшняя ситуация всегда возникает в результате действий и решений, совершенных и принятых вчера. Но ни одному человеку, независимо от его ранга и титула, не дано предугадать будущее. Вчерашние действия и решения, какими бы смелыми или мудрыми они ни были, неизбежно превращаются в сегодняшние проблемы, кризисы и недочеты. Тем не менее одна из специфических задач любого руководителя – независимо от того, работает он в правительстве, в коммерческом предприятии или в любой другой организации, – состоит в обеспечении передачи имеющихся ресурсов будущему. Следовательно, каждый руководитель должен постоянно тратить время, энергию и изобретательность на устранение негативных последствий вчерашних действий или решений, принятых им либо его предшественниками. По сути, на это уходит больше времени, чем на любую другую задачу. Но можно хотя бы попытаться ограничить свою зависимость от прошлого, сократив объем «перешедших по наследству» видов деятельности и ставших бесперспективными задач.

Избавиться от явных, однозначных прошлых неудач довольно просто. Они ликвидируют сами себя. Но и вчерашние успехи, переставшие быть продуктивными, сохраняются дольше. Еще бóльшую опасность представляют те виды деятельности, которые, несмотря на свою перспективность, не принесли желаемых результатов. Они подчас «греют самолюбие начальника»[10], поэтому неприкосновенны. Если от них не избавиться, причем не избавиться решительно, они обескровят организацию. К сожалению, в бесплодных попытках довести до «успешного завершения» подобные дела растрачивают свои силы и талант самые способные люди.

Этим болезням-близнецам подвержены все организации. Особенно часты они в правительственных структурах. Правительственные программы и направления деятельности устаревают так же быстро, как и программы и направления деятельности других организаций. Но при этом они не только рассматриваются как нечто вечное, но и вплетаются в саму структуру за счет норм гражданской службы, немедленно становясь неотъемлемой частью администрации с их собственным представительством в законодательной власти.

Такое положение вещей не представляло опасности до тех пор, пока правительственные системы не были такими громоздкими и не играли серьезной роли в социальной жизни, как это было до 1914 года. Современное правительство не может позволить себе направлять энергию и ресурсы на вчерашний день. По моим предположениям, по крайней мере половина бюро и агентств федерального правительства США либо регулируют то, что давно не требует регулирования (например, Комиссия по торговле между штатами направляет все свои усилия на защиту общества от монополии железных дорог, которой не существует уже свыше тридцати-пятидесяти лет), либо ориентируются на инвестиции в самолюбие политиков и на усилия, которые должны дать результаты, но никогда их не дадут (как большинство сельскохозяйственных программ).

> Сегодня возникла серьезная потребность в новом принципе эффективной администрации, в соответствии с которым каждый акт и каждая программа правительства будут реализовываться как временные и через определенное количество лет – скажем, лет через десять, – подлежать автоматическому пересмотру, если не был принят специальный закон, вступающий в силу после тщательного изучения результатов и пользы, принесенных программой.
> В 1965–1966 годах президент Джонсон отдал распоряжение провести подобное исследование в отношении всех правительственных учреждений и программ, стремясь использовать принцип «проверки программ», разработанный министром обороны Робертом Макнамарой, чтобы избавить военное ведомство от традиционных, но устаревших и непродуктивных видов деятельности. Такое мероприятие будет необходимым и важным шагом вперед. Но оно не приведет ни к каким результатам, пока мы придерживаемся мнения, что все программы работают вечно, если нет доказательств, что в них нет необходимости. Однако руководствоваться следует другим принципом, а именно: все программы «умирают» и должны быть свернуты, если не доказано, что они все еще продуктивны и необходимы. В противном случае современное правительство, ограничивающее общество бесконечными нормами, законами и формальностями, будет задавлено собственным весом.

Итак, особенно опасно для правительства организационное «ожирение», однако ни у одной организации нет иммунитета против этого заболевания. Бизнесмен крупной корпорации, громко сетующий на бюрократизм в правительстве, часто поощряет в собственной компании развитие механизмов контроля, которые ничего не контролируют; всевозможные исследования, которые всего лишь маскируют его собственное нежелание принимать решение; раздувание штата после найма работников, якобы необходимых для проведения исследований. Возможно, он сам тратит собственное время и время лучших своих работников на устаревшие продукты вчерашнего дня, жертвуя при этом продуктами дня завтрашнего, погибающими от такого невнимания. Университетский профессор, который громогласно и неустанно развенчивает ужасную расточительность крупных корпораций, нередко активнее всех борется за то, чтобы оставить в учебной программе свой предмет, который явно устарел.

Руководитель, который хочет работать эффективно, стремится, чтобы его организация была эффективной во всех программах, в любом виде деятельности и во всех задачах. Он всегда прикидывает, сто́ит ли это затрачиваемых усилий. Если не сто́ит, отказывается от задачи, чтобы сосредоточиться на тех нескольких заданиях, которые при условии блестящего выполнения принесут видимые результаты и повысят его эффективность и эффективность его организации.

В первую очередь эффективный руководитель отказывается от старых задач и только после этого начинает работать в новом направлении. Это совершенно необходимо для того, чтобы «поддерживать нормальный вес» своей организации. Без этого она очень скоро потеряет форму и цельность и станет неуправляемой. Организация всегда должна быть подтянутой и мускулистой, как здоровый биологический организм.

Тем не менее каждый руководитель знает, что все новое сложно. Внедрение любой новаторской идеи связано с проблемами. Если не обеспечить начинанию надлежащую страховку на всякий случай, оно будет обречено на неудачу с самого начала. Единственный эффективный способ справиться с принципиально новым делом – подключить к нему сотрудников, которые доказали свою способность хорошо работать. Такие люди обычно загружены больше, чем положено. Если не освободить одного из них от лишней нагрузки, нельзя ожидать, что он справится с новой задачей.

Альтернативный подход заключается в найме для выполнения новых задач новых людей, но он связан с серьезным риском. Новых людей следует нанимать для ведения хорошо налаженной деятельности, а новое дело – начинать с людьми проверенными, показавшими свои способности, – с ветеранами. Каждая новая задача – это риск. Даже если другие работники много раз выполняли подобные задания, опытный и эффективно работающий руководитель не станет без необходимости повышать риск, нанимая для новой работы человека со стороны. На собственных ошибках он усвоил, что человек, просто гениально

работавший на прежнем месте, через полгода работы «на него» может оказаться совершенно ни к чему не пригодным.

> Любая организация не может обойтись без того, чтобы достаточно часто привлекать новых людей со стороны с их свежими взглядами и идеями. Когда все кадровые изменения происходят только за счет внутренних перестановок, компания рано или поздно начинает вырождаться. И все же по мере возможности не следует привлекать новичков, когда риск такого решения очень велик – например, на главную руководящую должность или для руководства принципиально новым направлением бизнеса. Новых людей можно назначать на должности чуть ниже высшей руководящей и поручать им руководство апробированными видами деятельности.

Систематическое избавление от старого – единственный способ эффективно начать что-то новое. Ни в одной известной мне организации нет недостатка в идеях, их проблема – не в отсутствии креативности. Но мало кто из них достигает успеха благодаря собственным идеям. Дело в том, что все работники слишком заняты решением задач вчерашнего дня. Следует помнить, что стимулирование креативности бывает успешным даже в самых ограниченных, пропитанных бюрократией структурах, если в них регулярно проводится проверка актуальности программ и видов деятельности и любая непродуктивная деятельность немедленно прекращается.

> Du Pont достигла бóльших успехов, чем любая другая крупная химическая компания в мире в значительной степени потому, что всегда отказывалась от продукта или рабочего процесса еще
> до
> того, как он начинал приходить в упадок. Компания не растрачивает дефицитных ресурсов – людей и денег – на уходящий день. Многие другие компании как в химической, так и в других отраслях опираются на иные принципы, а именно: «Для этого продукта всегда будет существовать рынок» и «Этот продукт сделал компании имя, и мы просто обязаны продолжать его производство, ведь он это заслужил».

> Следует отметить, что именно эти компании активно посылают своих руководителей на различные семинары по развитию креативности и постоянно жалуются на недостаток новых продуктов. Du Pont же слишком занята разработкой и продажами новых видов товаров, чтобы отвлекаться на жалобы и другие дела.

Необходимо избавляться от устаревшего, чтобы сделать продуктивным новое, универсальное средство. Если бы в 1825 году уже существовали министерства транспорта, мы, возможно, до сих пор ездили бы в дилижансах, национализированных и поддерживаемых огромными субсидиями, а также были бы свидетелями какой-нибудь поистине фантастической исследовательской программы по «переподготовке лошадей».

Приоритетные и прочие вопросы

Перспективных задач всегда намного больше, чем времени, необходимого для их решения; то же самое относится и к благоприятным возможностям, и к людям, способным их успешно использовать. А вот в многочисленных проблемах и кризисах недостатка, как правило, никогда не бывает.
Следовательно, нужно принять решение относительно приоритета разных задач. Только вот что будет определять это решение – мнение руководителя или давление обстоятельств? В любом случае задачи «подгоняются» под резерв времени, а благоприятные возможности

реализуются лишь настолько, насколько хватает людей, способных справиться с поставленной задачей.

Если решение будет принято руководителем не объективно, а под давлением обстоятельств, то, скорее всего, те или иные действительно важные задачи окажутся принесенными в жертву. Понятно, что не найдется времени на реализацию самой трудной задачи. Задача считается завершенной только тогда, когда она становится частью организационных действий и поведенческих моделей. Это почти всегда означает, что ее нельзя считать завершенной, если сотрудники не проявят личной заинтересованности в ее решении, не найдут новых путей при выполнении старой работы, не воспримут новых задач и вообще не превратят задуманный руководителем проект в повседневную деятельность.

Пренебрежение этим из-за недостатка времени приведет к тому, что все усилия будут потрачены впустую. Таков неизменный результат того, что руководитель не смог сосредоточиться и определить приоритеты.

Еще один вполне предсказуемый результат определения приоритетов под давлением обстоятельств – полное невыполнение задач высшими должностными лицами организации. Такая работа обычно откладывается, так как она направлена не на решение вчерашних проблем, а на перспективу. Обстоятельства же всегда предпочитают день вчерашний. Поэтому группа руководителей, объясняющая все обстоятельствами, пренебрежет единственной работой, которую не может выполнить никто другой. Они не будут уделять внимания внешней среде за пределами организации, следовательно, утратят связь с единственной реальностью, от которой во многом зависит достижение положительных результатов. Обстоятельства всегда склонны проявлять себя наиболее отчетливо внутри организации. Они всегда выбирают то, что уже произошло, а не будущее; кризис, а не возможность; ближайшее и видимое, а не действительное; срочное, а не оптимальное.

Впрочем, проблема состоит не в определении приоритетов. Это просто. С этим любой справится. Очень мало руководителей успешно выполняют эту задачу потому, что трудно определить задачи «неприоритетные» – те, которые следует отложить и строго придерживаться своего решения.

Большинство руководителей понимают, что задачи, отложенные на потом, реализуются очень нескоро, если вообще когда-нибудь. Многие из них также считают, что нет ничего более непродуктивного, чем вернуться к отложенному проекту позднее, когда появится время. Время почти наверняка будет упущено, а это самый важный компонент успеха любого дела. Делать сегодня то, что следовало сделать пять лет тому назад, – рецепт полного провала и разочарования.

> В отличие от викторианских романов вряд ли будут счастливы люди, которые собирались пожениться в возрасте двадцати одного года, но расстались и снова нашли друг друга после того, как оба овдовели и достигли сорокалетнего возраста. Поженившись в юности, они обрели бы возможность расти вместе. А за двадцать лет оба изменились, у обоих появились собственные интересы и привычки.
>
> Человек, который в юном возрасте хотел стать врачом, но вынужден был пойти работать на производственное предприятие, достигнув успеха на своем поприще, в возрасте за пятьдесят возвращается к давней мечте и поступает в медицинский институт, но вряд ли его окончит. У него очень мало шансов стать отличным хирургом. Успеха он добьется при условии невероятно мощной мотивации – например, если стать врачом-миссионером его подталкивают религиозные убеждения. В противном случае дисциплина и нудные зубрежки в медицинском институте скоро ему надоедят, и даже медицинская практика покажется весьма скучным делом.
>
> Слияние фирм, которое казалось отличной идеей шесть-семь лет назад, отложенное из-за того, что президент одной из компаний отказался перейти под начало другого, вряд ли можно будет считать таким же блестящим решением, когда этот человек наконец уйдет на пенсию.

Опасаясь, что любое отложенное дело будет заброшено навсегда, руководители стараются не откладывать никакие дела. Даже если им заранее понятно, что та или иная задача не будет первоочередной, они считают рискованным отодвинуть ее на второй план.

Действительно, отложенную одной компанией задачу с блеском реализуют в другой, решив таким образом исход конкурентной борьбы. Нет никакой гарантии, что то или иное направление деятельности, однажды проигнорированное политиком или администратором, не приведет к острой и опасной политической проблеме.

> Ни Эйзенхауэр, ни Кеннеди, например, не собирались делать вопросы гражданских прав приоритетными. И президент Джонсон, придя к власти, явно не считал Вьетнам, и зарубежные дела вообще, делом первой важности (что в большой мере объясняет резко негативное отношение к нему либералов, которые прежде поддерживали его изначальную ставку на так называемую войну с бедностью), но обстоятельства вынудили его сменить приоритеты.

Кроме того, откладывать задачи, оцененные как неприоритетные, – дело неприятное. Каждая непервоочередная задача – это чей-то приоритет. Намного проще составить длинный список приоритетов, а потом пытаться поработать над каждым «понемногу». Это всех удовлетворяет. Единственный недостаток, естественно, – это крайне непродуктивный подход.
Об анализе приоритетов можно говорить бесконечно. Самое главное в приоритетах и менее важных задачах, однако, не рассудительный их анализ, а смелость.
Смелость, а не анализ, диктует действительно важные правила определения приоритетов.
• Выбирайте будущее, а не прошлое.
• Сосредотачивайтесь на благоприятных возможностях, а не на проблеме.
• Выбирайте собственное направление, не плывите по течению вслед за победителями.
• Ставьте масштабные цели – эти цели дадут видимый результат, а не безопасное и простое решение.

Многие исследования ученых показывают, что достижения (разумеется, ниже уровня открытий таких гениев, как Альберт Эйнштейн, Нильс Бор или Макс Планк) зависят не столько от способности провести исследование, сколько от смелого использования благоприятных ситуаций и возможностей. Ученые-исследователи, выбирая проекты за возможность быстро достичь успеха и отказываясь от сложных и трудных, вряд ли достигнут выдающихся результатов. Возможно, о них часто будут упоминать в научной литературе, но сомнительно, чтобы их именем назвали новый физический закон или теорию. Достижения – удел людей, которые считают приоритетными исследования с наиболее широкими возможностями, а все иные критерии не более чем дополнительными и уж никак не определяющими их выбор.
Таким образом, и в бизнесе успешна не та компания, которая работает над развитием новых товаров для существующей линии, а та, которая смело разрабатывает новые технологии или новый бизнес. Как правило, это всегда сложно и рискованно. Будущее как мелкого нового начинания, так и очень масштабного в равной мере неопределенно. Однако продуктивнее превратить в результат благоприятную возможность, чем решать проблемы; последнее поможет лишь сохранить равновесие, достигнутое в прошлом.

> Приоритеты и другие, менее важные, дела следует постоянно пересматривать в свете новых реалий. Ни одному американскому президенту, например, обстоятельства не позволяли неизменно придерживаться своего первоначального списка приоритетов. По сути, выполнение каждой приоритетной задачи изменяет и сами приоритеты, и менее важные задания.

Иными словами, эффективный руководитель не позволит себе отвлекаться от того, на чем он сконцентрирован в данный момент. Потом он пересматривает ситуацию и выбирает следующую задачу, которая стала первоочередной.

Концентрация, или, иными словами, смелость навязывать, несмотря на ограничения времени и обстоятельств, собственные решения относительно первоочередности задач – это

единственная надежда руководителя стать хозяином своего времени и обстоятельств, а не их рабом и мальчиком для битья.

Глава 6
Элементы принятия решений

Принятие решений – всего лишь одна из задач руководителя. Она обычно занимает сравнительно небольшую часть его времени. Но принимать решения – это специфическая
задача руководителя. Принятие решений, следовательно, заслуживает отдельного внимания в разговоре об успешном руководителе.

Решения принимают только руководители. Руководителя среди других сотрудников выделяет именно то, что от него ожидают, в силу его должностного положения или знаний, принятия решений, которые окажут существенное влияние на всю организацию, ее работу и результаты.
Следовательно, эффективный руководитель – это лидер, принимающий эффективные решения.
Руководители принимают решения систематически, ориентируясь на четко определенные условия и конкретную последовательность этапов. Однако этот процесс имеет на удивление мало общего с тем, что во многих современных книгах о менеджменте называют «процессом принятия решений».
Эффективные руководители принимают не слишком много решений; они сосредотачиваются только на самых важных. Они мыслят стратегическими и масштабными категориями и не ставят себе цели «решить текущие проблемы». Руководители стараются принимать те немногие важные решения, которые базируются на самом высоком уровне концептуального понимания. Они всегда ищут в ситуации константы. Следовательно, не стремятся к быстрому принятию решений. Руководители считают виртуозность
в манипулировании многими переменными показателем небрежности. Они хотят знать, чего именно касается решение и на какие реалии оно направлено. Стремятся повлиять на ситуацию, а не утонченно применить прием. Они желают быть скорее рассудительными, чем умными.
Эффективные руководители знают, когда решения следует принимать исходя из принципиальных соображений, а когда – из потребностей момента, прагматично. Им известно, что сложнее всего сделать выбор между правильным и неправильным компромиссом, и умеют отличать первое от второго. Они знают, что больше всего времени в этом процессе идет не на принятие решения, а на воплощение его в жизнь. Они также знают, что пока решение не воплощено в жизнь, это не решение, а в лучшем случае благое намерение. Значит, хотя само эффективное решение основывается на самом высоком уровне концептуального понимания, его реализация должна быть максимально приближенной к возможностям среднего работника и как можно более простой.

Два примера принятия решений

Самый малоизвестный из всех великих американских бизнесменов, Теодор Вейл, принимал, возможно, самые эффективные решения в истории бизнеса Америки. Будучи президентом Bell Telephone System с 1910 года до середины 1920-х годов, Вейл превратил компанию в одно из самых крупных частных предприятий в мире и в одно из самых процветающих и быстро развивающихся.

Частная собственность на телефонную сеть в Соединенных Штатах воспринимается как должное. Но часть североамериканского континента, обслуживаемая Bell Telephone System (Соединенные Штаты и две самые густонаселенные канадские провинции, Квебек и Онтарио), – единственная развитая зона в мире, где телекоммуникациями владеет не правительство. Bell Telephone System также единственное коммунальное предприятие, которое, несмотря на риск, оказалось способным выйти в лидеры и продолжало развиваться, уже став монополистом в своей области и достигнув уровня насыщения на первоначальном рынке. Объясняется это не везением и не «американским консерватизмом». Причина этих достижений заключается в четырех стратегических решениях, принятых Вейлом в течение почти двадцати лет руководства компанией.
Теодор Вейл очень быстро понял: чтобы телефонная сеть осталась в частной собственности и под автономным управлением, она должна сделать нечто специфическое и примечательное. По всей Европе телефонными сетями без особых проблем или рисков управляли правительства. Попытки сохранить Bell как частную компанию, оказание сопротивления национализации только отсрочили бы неминуемое. Исключительно оборонительная позиция тоже была обречена на провал, поскольку парализовала бы воображение и энергию руководства. Нужна была политика, которая сделала бы частную компанию Bell Telephone System более эффективным защитником интересов общества, чем любое правительственное учреждение. Это привело Вейла к первому решению: деятельность Bell должна предвосхищать и удовлетворять все потребности общества в этой сфере.
«Наша задача – обслуживание потребителей», – таким стал лозунг компании Bell, когда бразды правления в ней принял Вейл. В то время, в начале столетия, эти слова воспринимались как ересь. Но Вейл не ограничился идеями о том, что задача его компании – предоставлять услуги, а работа руководства – делать эти услуги максимально доступными и прибыльными. Он приложил все усилия, чтобы мерилом деятельности руководства компанией была не прибыль, а объем выполненных услуг. Менеджеры отвечали за результаты предоставленных услуг. В обязанности высшего руководства входили организация и финансирование компании таким образом, чтобы услуги высокого качества приносили еще и оптимальные финансовые результаты.
Примерно тогда же Вейл понял, что национальная монополия на коммуникации не может существовать по законам свободного предпринимательства в традиционном понимании, то есть как ничем не ограниченное частное предприятие. Он признавал общественное регулирование как единственную альтернативу государственной собственности. Эффективное, честное и основанное на твердых принципах общественное регулирование было, следовательно, в интересах Bell Telephone System и гарантировало ее сохранение.
В то время, когда Вейл пришел к такому заключению, общественное регулирование, хотя и известное в Соединенных Штатах Америки, было в целом неразвито. Имея мощную поддержку со стороны судебных органов, деловые круги делали все возможное, чтобы выхолостить существующее законодательство. Сами же комиссии по государственному регулированию испытывали недостаток в персонале и в средствах и часто превращались в синекуру для третьеразрядных, а зачастую и продажных политических поденщиков.
Теодор Вейл поставил перед Bell Telephone System цель – повысить эффективность общественного регулирования. Он сделал это основной задачей руководителей всех дочерних предприятий каждой региональной телефонной компании. Перед ними была поставлена задача возрождения регулятивных органов и обновления концепции регулирования и разработки тарифов, честных, справедливых и защищающих интересы широкой общественности, но при этом не препятствующих Bell делать свое дело. Именно президенты дочерних компаний составляли группу, из которой набиралось высшее руководство Bell Telephone System, благодаря чему обеспечивалось позитивное отношение к регулированию всей компанией.
Третье решение Вейла заключалось в создании одного из самых успешных научных учреждений в промышленной сфере – лаборатории Bell. Как и в предыдущем случае, Вейл начал с обеспечения жизнеспособности частной монополии. Кроме того, он решил повысить ее конкурентоспособность. Ожидать достойной конкуренции со стороны другого

поставщика, предлагающего аналогичный продукт или удовлетворяющего аналогичный запрос, очевидно не приходилось. Однако без настоящей конкуренции монополия закоснела бы и утратила способность к развитию и трансформации.
Даже в условиях монополии, заключил Вейл, можно обеспечить конкуренцию будущего с настоящим. В технологических отраслях, к которым относятся телекоммуникации, будущее – за более совершенными технологиями. Лаборатория Bell, развивавшаяся по этому принципу, конечно же, не была первой специализированной научно-исследовательской организацией в мире. Но это было первое исследовательское учреждение, созданное специально для того, чтобы сделать настоящее устаревшим, несмотря на всю его прибыльность и эффективность.
Когда лаборатории Bell полностью сформировались во время Первой мировой войны, в этой индустрии начался период потрясающих инноваций. Даже сегодня лишь очень немногие бизнесмены понимают: ради продуктивности исследование должно быть «дезорганизирующим»; оно должно создавать новое будущее и быть врагом сегодняшнего. В большинстве промышленных лабораторий преобладают так называемые «защитные исследования», или исследования, направленные на максимально долгое сохранение нынешнего положения дел. Но лаборатории Bell с самого начала отказались от таких исследований.

> Последние десять-пятнадцать лет ясно показали мудрость концепции Вейла. Лаборатории Bell сначала расширили телекоммуникационные технологии таким образом, что весь североамериканский континент превратился в подобие единого автоматизированного распределительного щитка. Потом Bell Telephone System проникла в те области, о которых не могли и мечтать ни Вейл, ни его сподвижники. Речь идет о передаче телевизионных программ и компьютерной информации, а также о подключении к спутникам связи. Все эти три направления стали наиболее перспективными в индустрии связи. Все научные и технологические разработки, сделавшие возможными новые системы передачи данных, вышли в значительной мере из лабораторий Bell – как в виде научных теорий, например теории математической информации, так и в виде новых продуктов или процессов, например транзистора, компьютерной логики и проектирования.

На закате своей карьеры, в начале 1920-х годов, Вейл изобрел массовый рынок капитала – и снова для обеспечения выживания Bell Telephone System в качестве частной компании.

> Чаще всего правительства «подминают» под себя отрасли, потому что не способны привлечь необходимый им капитал, а вовсе не вследствие воплощения в жизнь идей социализма. Именно неудачные попытки получить необходимые инвестиции в основном способствовали передаче европейских железных дорог в руки государства в период между 1860 и 1920 годами. Неспособность привлечь необходимый капитал для модернизации, без сомнения, сыграла большую роль и в национализации углевых шахт и сферы электроэнергетики в Великобритании. Такова, кстати, и одна из главных причин национализации энергетической отрасти на европейском континенте в период жесткой инфляции после Первой мировой войны. Оказавшись неспособными повысить тарифы для компенсации обесценивания валюты, энергетические компании не могли больше привлекать средства для модернизации и расширения.

Неизвестно, понимал ли Вейл проблему во всей ее глубине, но он явно видел, что его компании необходимы огромные суммы денег, которые поступали бы постоянно и регулярно, а на существующих в тот момент рынках капитала их нельзя было получить. Другие коммунальные предприятия, например энергетические компании, старались сделать инвестиции в свои ценные бумаги привлекательными для единственного и массового агента – биржевого спекулянта. Они создавали холдинговые компании, которые использовали непривилегированные акции компании-учредителя в качестве спекулятивного средства для получения кредитов, тогда как операционные потребности их текущей деятельности удовлетворялись преимущественно за счет привлеченного капитала,

полученного из традиционных источников, например от страховых компаний. И Вейл первым понял, что такая финансовая политика нерациональна и не приносит желаемых результатов.
Непривилегированные акции AT&T, благодаря которым он решил свои проблемы в начале 1920-х годов, не имели со спекулятивными акциями ничего общего, за исключением юридической формы. Они должны были стать обеспечением для широких масс населения, так называемых «тетушек Салли», зарождающегося среднего класса, который мог отложить некоторые средства для инвестирования, но не накопил достаточно капитала, чтобы сильно рисковать. Акции AT&T Вейла практически гарантировали вкладчикам дивиденды. Они напоминали процентные облигации, выпускаемые для вдов и сирот. Причем это были непривилегированные акции, способные дать инвестору серьезную надежду на приращение капитала и защитить от инфляции.

> Следует отметить, что, когда Вейл разработал этот финансовый инструмент, инвестора типа «тетушки Салли» еще, по сути, не существовало. Средний класс, у которого было достаточно денег для покупки непривилегированных акций, только зарождался. Эти люди все еще придерживались старых привычек инвестирования – например, предпочитали хранить деньги в банках, приобретать страховые полисы и ипотеки. Те, кто был способен рисковать, устремлялись на спекулятивные фондовые биржи, которые в 1920-х активно открывались. Конечно, «тетушку Салли» изобрел не Вейл, но он превратил эту прослойку населения Америки в инвесторов и мобилизовал их сбережения как для их собственной выгоды, так и выгоды своей компании. Одна только эта схема финансирования позволила Bell Telephone System собрать сотни миллиардов долларов, которые она инвестировала в самые громкие проекты второй половины XX столетия. Все это время непривилегированные акции AT&T служили основой инвестиционного планирования для средних слоев населения США и Канады.

И снова Вейл дополнил идею собственными методами ее реализации. Приобретя независимость от Уолл-стрит, компания Bell превратилась как в своего собственного банкира, так и в андеррайтера. Вскоре главный помощник Вейла по финансовому планированию Уолтер Джиффорд был назначен CEO Bell Telephone System и стал преемником Вейла на посту ее главы.

> Решения, принимаемые Вейлом, несомненно, были обусловлены его специфическими проблемами и проблемами компании, но принципы, на которых он основывался, характерны для любого эффективного решения. Это блестяще иллюстрирует пример Альфреда Слоуна-младшего
> [11]
> . Слоун, который создал General Motors и превратил ее в самую крупную производственную компанию мира, пришел в большой бизнес в 1922 году, когда карьера Вейла уже близилась к закату. Он был человеком совершенно иного склада, да и времена сильно изменились. Однако решение о децентрализации организационной структуры General Motors, из-за которого Слоуна помнят до сих пор, было аналогичным основным решениям Теодора Вейла, внедренным им в своей компании.

Как рассказывает Слоун в своей книге «My Years with General Motors» («Мои годы с General Motors»), компания, бразды правления которой он принял в 1922 году, была свободным объединением практически независимых «удельных князьков». Каждый руководил подразделением, которое всего несколько лет назад было его собственной компанией, и действовал так, словно оно и сейчас было его собственным владением.

> Бороться с такой ситуацией можно было двумя традиционными способами. В первом случае следовало избавиться от сильных, независимых людей сразу после того, как они продадут свои предприятия. Таким способом, например, Джон Рокфеллер создал Standard Oil Trust, а Джон Пирпонт Морган всего за несколько лет до Слоуна –

империю U.S. Steel. Во втором случае можно было оставить глав компаний на руководящих постах при условии минимального вмешательства в их дела со стороны головного офиса, создав «анархию, сдерживаемую фондовыми опционами. В таких условиях, надеялось руководство, собственные финансовые интересы «удельных князьков» заставят их действовать в интересах общего дела. Уильям Дюран, основатель General Motors и предшественник Слоуна, как и Пьер Дюпон, пошли именно этой дорогой. Однако, когда компанию возглавил Слоун, отказ сильных и своенравных людей работать вместе чуть не уничтожил ее.

Альфред Слоун понял, что это не краткосрочная проблема компании, вновь созданной после слияния, а общая проблема любой крупной корпорации. Он увидел, что большому бизнесу требуется единство руководства и центральный контроль, что ему нужны собственные руководители, наделенные широкими полномочиями. Кроме того, любая крупная компания нуждается в энергии и энтузиазме работников. Менеджерам низшего и среднего звена необходима достаточная свобода действий. На них следует возлагать больше ответственности, наделяя соответствующими полномочиями. Им нужен простор, чтобы показать, на что они способны, и признание достижений. И, по мнению Слоуна, все это становится более важным по мере того, как компания стареет и начинает зависеть от наличия в ней сильных и независимых руководителей.
До Слоуна все считали, что эта личностная проблема решается с помощью борьбы за власть, а победителем из нее выходит один, самый сильный, человек. Слоун же разглядел в этом проблему конституциональную; по его мнению, решить ее можно было исключительно с помощью создания новой организационной структуры, то есть благодаря децентрализации, которая сбалансирует локальную автономию в операциях с централизованным регулированием направления и политики.

Эффективность решения Слоуна, возможно, ярче всего проявилась в контрасте, который весьма заметен при сравнении с одной областью, в которой General Motors не удалось достичь выдающихся результатов. Известно, что с середины 1930-х годов компания явно не была сильна в прогнозе и оценке политических настроений американского народа, а также направлений и политики правительства США. Однако именно эта область не была децентрализована в General Motors. Начиная примерно с 1935 года это стало невозможным, так как все высшее руководство компании было представлено исключительно консервативно настроенными республиканцами.

В специфических решениях, принятых Вейлом и Слоуном, много общего, хотя эти руководители решали абсолютно разные проблемы и их решения привели к совершенно разным последствиям. Их понимание проблем происходило на самом высоком концептуальном уровне. Они обдумывали, какой конкретно проблемы касается данное решение, а потом вырабатывали его принцип. Иными словами, их решения были стратегиями – нередко инновационными и весьма спорными, – а не подстройкой к специфическим потребностям момента. Действительно, все пять решений явно противоречили тому, что в то время было «всем известно».

Кстати, поначалу совет директоров Bell Systems не утвердил Вейла на посту президента компании. Его концепция обслуживания как основной задачи компании казалась чуть ли не бредом сумасшедшего людям, которым «было известно», что единственная цель бизнеса – получение прибыли. Его вера в то, что регулирование служит интересам компании и даже необходимо для ее выживания, казалась глупой, если не аморальной, тем, кому «было известно», что государственное регулирование – это «призрак социализма», с которым нужно всеми силами бороться. Только годы спустя, уже после 1900 года, когда все эти люди были совершенно справедливо напуганы нарастающей волной требований национализации телефонной сети, они обратились к Вейлу с просьбой возглавить компанию. Но его решение тратить средства на то, чтобы сделать устаревшими текущие рабочие процессы и приемы, по-прежнему приносившими компании наибольшую прибыль, и построить специально для этой цели

крупную исследовательскую лабораторию, а также отказ следовать модным веяниям в финансировании, наталкивались на недовольство совета директоров и воспринимались в лучшем случае как проявление чрезмерной эксцентричности. Точно так же децентрализация Альфреда Слоуна была совершенно неприемлемой для его времени и противоречила всему, что «всем было известно».

Признанным радикалом среди американских бизнесменов того времени считался Генри Форд, однако решения Вейла и Слоуна были слишком «дикими» даже для него. Форд был уверен, что разработанная им модель автомобиля Т – именно то, что нужно потребителю. Настойчивое стремление Вейла к сознательному отказу от пока еще эффективных рабочих приемов как от устаревших казалось ему сумасшествием. Он также был убежден, что только очень сильный централизованный контроль может обеспечить компании эффективность и высокие результаты. Децентрализацию Слоуна он считал разрушительной для компании идеей.

Элементы процесса принятия решений

Самыми важными элементами решений, принятых Вейлом и Слоуном, нужно считать ни их новизну или спорный характер, а следующие принципы:
• четкое осознание того, что проблема носит общий характер и ее можно решить только установлением общего правила или принципа;
• определение специфических требований, которые должны удовлетворить решение проблемы, то есть «граничных условий»;

• определение «правильного» решения, то есть решения, которое полностью удовлетворило бы все требования
до того
, как внимание переключится на компромиссы, подгонки и уступки с целью сделать окончательное решение приемлемым;

• включение в решение механизма его реализации;
• обеспечение «обратной связи», проверяющей действенность и эффективность решения в фактическом ходе событий.

Все это –
элементы
эффективного процесса принятия решений.

1. Первым делом руководитель, умеющий принимать эффективные решения, задает себе вопросы: является ли ситуация характерной или служит исключением из правил? Свойственно ли это большинству событий или это лишь исключение, поэтому необходимо принимать соответствующие меры? Общую характерную проблему всегда следует решать при помощи правила, принципа. С исключениями нужно разбираться, учитывая конкретную ситуацию.
Строго говоря, различают четыре, а не два разных типа событий.
Итак, событие действительно общего характера, для которого конкретные случаи не более чем симптом.

Большинство проблем, возникающих у руководителей в процессе деятельности, относятся именно к этой категории. Например, решения о переучете товарно-материальных запасов, по сути, вовсе не «решения». Это устранение симптома. Проблема, которую нужно решить находится гораздо глубже. Такое определение еще более справедливо по отношению к производственным задачам.

> Типичная служба производственного контроля и инженеры в течение месяца сообща решают огромное количество проблем. Однако их анализ показывает, что в подавляющем большинстве это симптомы, то есть проявление ситуаций, лежащих в их основе. Отдельный инженер, отвечающий за контроль качества продуктов или производственного процесса и работающий на определенном участке завода, этого заметить не может. У него каждый месяц возникают специфические технические трудности с соединением труб, проводящих пар или горячие жидкие вещества. Общую же проблему можно выявить только при анализе производственных вопросов, решаемых группой инженеров в течение нескольких месяцев. Только тогда становится очевидно, что температура или давление слишком велики для данного оборудования и что крепления труб необходимо заменить более надежными. И пока это не будет сделано, специалисты по контролю над производственным процессом, так и не вникнув в суть проблемы, будут тратить массу времени на устранение отдельных утечек.

Далее, некоторые проблемы хотя и являются уникальным событием для конкретной организации учреждения, на самом деле носят общий характер.

> Компания, получившая предложение о слиянии с другой, более крупной, компанией никогда не получит подобного предложения, если примет первое. Это разовая ситуация для конкретной компании, ее совета директоров и руководства. Но это также, несомненно, и общая ситуация, повторяющаяся постоянно. Следовательно, обдумывая ее решение, следует воспользоваться общими правилами, которые, однако, можно усвоить только благодаря постоянному и настойчивому изучению опыта других компаний.

Некоторые события действительно исключительны и поистине уникальны.

> Сбой в электроснабжении в ноябре 1965 года, из-за которого погрузилась во тьму вся северо-восточная часть Северной Америки от залива Святого Лаврентия до Вашингтона, согласно первым объяснениям, поистине исключительная ситуация. Такой же, на первый взгляд, казалась и трагедия с талидомидом, приведшая в начале 1960-х годов к рождению огромного количества детей с уродствами. Вероятность этих двух событий – говорили нам – составляла один к десяти миллионам и один к ста миллионам случаев соответственно. Иными словами, повторение подобных событий так же маловероятно, как и то, например, что стул, на котором я сейчас сижу, расщепится на атомы.

По-настоящему уникальные события, однако, редки. Когда они случаются, следует задать следующий вопрос: действительно ли это исключение или только первый симптом события нового типа?
Именно раннее проявление новой общей проблемы и есть четвертый, и последний, тип событий, с которыми руководители сталкиваются в процессе принятия решений.

> Сегодня всем известно, что и сбой электроснабжения на северо-востоке США и трагедия с талидомидом были всего лишь первыми проявлениями событий, которые в условиях современных энергетических технологий и современной фармакологии вполне могут стать часто повторяющимися, если не будут найдены общие решения этих серьезных проблем.

Все события, за исключением действительно уникальных, требуют принципиальных решений. Их нужно рассматривать сквозь призму правил, политики и принципов. При выработке верного принципа появляется возможность прагматичного подхода в той или иной типичной ситуации, то есть возникает возможность применить правило к конкретным условиям. По-настоящему уникальные события, однако, требуют сугубо индивидуального подхода. Никто еще не придумал правила для исключений.

Руководитель, эффективно принимающий решения, обязательно отводит время, чтобы определить, с какой из описанных выше четырех ситуаций он имеет дело. Ему известно, что неверная классификация ситуации приводит к неправильному решению.
Самая распространенная ошибка – воспринимать общую ситуацию как серию уникальных событий, то есть проявлять прагматизм при отсутствии принципа и представления о типичном. Эти бесплодные попытки не приведут ни к каким результатам.

> На мой взгляд, подобный пример весьма ярко проиллюстрировали провалы многих решений во внешней и внутренней политике администрации Кеннеди. Несмотря на блестящие умственные способности членов его администрации, она, по сути, добилась успеха лишь в одном важном деле – разрешении Карибского кризиса. Во всех других вопросах эта администрация не достигла сколько-нибудь значительных успехов. Основная причина заключалась в том, что ее члены называли «прагматизмом». Иными словами, это правительство не видело необходимости в разработке правил и принципов и стремилось подходить к решению всех проблем, исходя из их конкретных «особенностей». Однако всем, включая и самих членов администрации Кеннеди, было ясно, что основные предпосылки, на которых базировалась их политика, – основные предпосылки послевоенных лет, – устарели как на международной арене, так и внутри страны.

Не менее распространена еще одна ошибка – отношение к новому событию как к проявлению старой проблемы, к которой применимы старые правила.

> Именно вследствие такой ошибки произошел сбой в электроснабжении по линии Нью-Йорк – Онтарио. Инженеры-энергетики, особенно в Нью-Йорке, применили правило, абсолютно верное, если речь идет об обычной перегрузке – притом что их собственные приборы настойчиво сигнализировали, что происходит нечто поистине необычное, требующее принятия нестандартных мер.
> А вот триумф президента Кеннеди при разрешении Карибского кризиса объясняется именно подходом к данной проблеме как к экстраординарному событию. Как только Кеннеди это понял, он смог задействовать для разрешения данной ситуации весь свой поистине огромный умственный потенциал и смелость.

Почти так же распространено возможное, но ошибочное определение фундаментальной проблемы. Вот один пример.

> Со времени окончания Второй мировой войны американские военные ломали головы над тем, как удержать в армии высококвалифицированный медицинский персонал. Были проведены десятки исследований и предложены десятки решений. Однако все эти исследования начинались с вполне вероятной гипотезы о том, что основная проблема заключается в низкой зарплате, тогда как истинная проблема заключалась в традиционной структуре военной медицины. В ней делался упор на врачей общего профиля, что шло вразрез с современной практикой медицины, в которой делается акцент на специализацию. В военной медицине продвижение, как правило, происходит от специализации к административной работе и уводит из исследований и специализированной практики. Следовательно, современные молодые квалифицированные специалисты чувствуют, что в армии их способности и время будут потрачены даром, так как им либо придется работать врачами общего профиля, либо стать клерками-администраторами от медицины. Они же хотят иметь возможность развивать свои профессиональные способности и применять их на практике, как это делают все современные высококвалифицированные врачи-специалисты.
> Сегодня военные еще не нашли решения данной проблемы. Может, армия готова довольствоваться второсортной медицинской организацией, в которой работают люди, не способные достичь успеха в наукоемкой и высокоспециализированной гражданской медицине? Или, может, она все же хочет и сумеет организовать практику медицины

в вооруженных силах способами, фундаментально отличающимися от организаций и структуры военной службы? Пока военные не изменят своего подхода к решению данной проблемы, молодые медики будут увольняться из армии при первой же возможности.

Часто бывает неполным и само определение проблемы.

Этим в значительной степени объясняется, почему американская автомобильная промышленность в 1966 году неожиданно оказалась под огнем острой критики из-за ненадежности американских автомобилей и почему отрасль была поставлена этим событием в тупик. Неправда, что автомобилестроители не уделяли внимания вопросам надежности и безопасности. Напротив, они серьезно работали над повышением безопасности автомагистралей и над улучшением подготовки водителей. Конечно, множество аварий на дорогах вызваны плохими дорогами и неопытностью водителей. И все организации и службы, занимающиеся безопасностью движения – от дорожной полиции до общеобразовательных школ, – напряженно и усиленно работали над улучшением ситуации в одном и том же направлении. Это принесло определенные плоды. Число аварий на магистралях, созданных с соблюдением всех требований безопасности, уменьшилось. То же самое можно было сказать об усилении подготовки водителей. Однако, хотя доля аварий в расчете на тысячу автомашин и на тысячу миль сократилась, общее количество дорожных происшествий и их серьезность продолжали расти.
А дело в том, что, как давно можно было предположить, небольшой процент водителей, склонных к вождению в состоянии алкогольного опьянения, и те 5 процентов водителей из группы риска, которые совершают примерно две трети всех нарушений, так и остаются не охваченными переподготовкой, по-прежнему продолжая создавать опасные ситуации даже на самых безопасных дорогах. Уже давно можно было бы что-то предпринять относительно этой небольшой, но устойчивой вероятности происшествий, несмотря на все меры предосторожности. Иными словами, предпринятые в те годы шаги необходимо было дополнить чисто техническими мерами безопасности. Следовало сконструировать автомобили, которые гарантировали бы максимальную безопасность даже при некоторых нарушениях правил их эксплуатации. Но автомобильная промышленность в те времена этого так и не осознала.

Этот пример показывает, почему неполное объяснение часто опаснее совершенно неверного. Всем, кто каким-то образом связан с кампаниями за безопасность вождения из автомобильной отрасли, а также государственным службам контроля на дорогах, автомобильным клубам и страховым компаниям казалось, что признание неизбежности определенного количества аварий будет означать, что они мирятся, если не поощряют, небезопасный стиль вождения. Точно так же поколение моей бабушки считало, что врач – специалист в области венерических заболеваний – потакает аморальным и распутным людям. Именно эта общая склонность путать вероятность с моралью и делает неполные гипотезы опасными ошибками, которые так сложно исправить.
Учитывая это, руководитель, эффективно принимающий решения, всегда изначально исходит из того, что проблема носит общий характер. Согласно его обычным предположениям, событие, привлекшее его внимание, на самом деле является симптомом. И он всегда пытается понять суть проблемы, не ограничиваясь лечением одного симптома. Даже если событие поистине уникально, опытный руководитель подозревает, что оно предвещает новую проблему, а то, что сегодня кажется уникальным, завтра окажется всего лишь первым проявлением новой общей ситуации.
Таким же образом можно объяснить, почему руководитель, эффективно принимающий решения, всегда старается вынести решение на максимально высокий концептуальный уровень. Он не будет решать текущую проблему финансирования выпуском ценных бумаг, которые выгодно реализовывать в течение ближайших нескольких лет. Зная, что ему предстоит в недалеком будущем выйти на рынок капитала, он изобретет инвестора нового типа и разработает соответствующую гарантию в расчете на еще не существующий рынок.

Если он хочет наладить совместную деятельность с недисциплинированными, но талантливыми президентами региональных подразделений, он сделает это, не избавляясь от самых непокорных и подкупая остальных. Он разработает новую конституциональную концепцию крупномасштабной организации. Если он видит, что компании лучше оставаться монополистом, то не ограничится разгромом идей социализма. Он создаст принципиально новый общественный регулятивный орган, который станет хорошо продуманной альтернативой и успешно проведет его отрасль между Сциллой безответственного частного предприятия, не сдерживаемого конкуренцией, и Харибдой такой же безответственной и, по сути, такой же неконтролируемой государственной монополии.

Одна из самых очевидных и безусловных реалий социально-политической жизни – это долговечность всего временного. Определенные часы на продажу спиртных напитков в питейных заведениях Великобритании, контроль над арендой во Франции или передача строений во «временное» пользование государства в США – а все эти мероприятия относятся к периоду Первой мировой войны, их ввели на «несколько месяцев чрезвычайного положения», – существуют и сегодня, по прошествии пятидесяти лет.

И руководитель, эффективный в принятии решений, об этом знает. Конечно, он тоже импровизирует, но каждый раз при этом задает себе вопрос: «Если бы я знал, что мне придется долго с этим жить, хотел бы я этого?» В случае отрицательного ответа он продолжает работать над поисками более общего, концептуального, всеохватывающего решения, которое позволило бы установить общий принцип.

Любой эффективный руководитель, как правило, принимает не много решений. Но вовсе не потому, что на каждое решение у него уходит много времени – ведь, по сути, решение принципиально важного вопроса обычно отнимает не больше времени, чем текущие решения. Просто эффективному руководителю и не нужно принимать много решений. Благодаря тому что он решает общие проблемы, используя общие правила и политику, он может рассматривать большинство событий как проявления одного правила. «Если в государстве много законов, значит, это государство некомпетентных юристов», – гласит пословица, много лет ходящая в юридических кругах. Значит, в этом государстве юристы пытаются решать каждую проблему как уникальное событие, а не как особый случай, вписывающийся в общие нормы. Точно так же руководитель, принимающий слишком много решений, скорее всего, ленив и неэффективен.

Руководитель, принимающий решения, всегда следит, не происходит ли чего-то нетипичного и необычного. Он всегда обдумывает, чем объясняются все наблюдаемые события. И всегда максимально точно оценивает, чего именно ожидают от того или иного решения (например, сокращения количества аварий), а потом регулярно проверяет, достигнута ли эта цель. Наконец, он возвращается к проблеме и снова и снова обдумывает ее, если замечает что-то необычное или обнаруживает, что его объяснение на самом деле не объясняет события, или если ход событий отклоняется, пусть даже в мелочах, от его ожиданий.

По сути, такие же правила Гиппократ установил для постановки медицинских диагнозов более двух тысяч лет тому назад. Эти правила научного наблюдения впервые были сформулированы Аристотелем, а впоследствии, три века назад, подтверждены Галилеем. Иными словами, это старые, хорошо известные, проверенные временем правила – нужно их усвоить и систематически следовать им.

2. Второй основной элемент процесса принятия решений – четкое определение тех результатов, которые нужно получить, приняв то или иное конкретное решение. Какие цели оно преследует? Какие минимальные задачи перед ним ставятся? Каким условиям оно должно удовлетворять? В науке эти обстоятельства называют «граничными условиями». Чтобы решение было эффективным, оно должно соответствовать граничным условиям и быть адекватным цели.

Чем четче и яснее изложены граничные условия, тем выше вероятность того, что решение будет эффективным и достигнет поставленных перед ним целей. И наоборот, серьезные проблемы в определении граничных условий, скорее всего, сделают решение неэффективным, каким бы блестящим оно ни было.

«Какой минимум необходим для разрешения данной проблемы», – вот форма, в которой обычно ставятся граничные условия. Вполне вероятно, что Альфред Слоун, приняв в 1922 году бразды правления General Motors, задал такой вопрос: «Сможем ли мы удовлетворить наши потребности, устранив автономию руководителей подразделений?» И ответил на него отрицательно. Граничные условия его проблемы требовали энтузиазма и личной ответственности от всех, кто занимал ведущие посты в организации. Это было необходимо не меньше, чем единство и контроль со стороны центра. Граничные условия требовали структурного решения проблемы, а не разрешения конфликтов между конкретными людьми. Осознание этого и позволило Слоуну принять правильное решение.
Правильно определить граничные условия нелегко, и у умных людей по этому поводу могут возникнуть разногласия.

> На утро после упомянутого выше сбоя электроснабжения вышла только одна нью-йоркская газета – New York Times. Сразу после отключения электричества руководство перебросило заказ на печать номера через Гудзон, в Ньюарк (Нью-Джерси), где электростанции функционировали без проблем, а у крупной местной газеты Newark Evening News была мощная типография. Но вместо миллиона копий, заказанных Times, до читателей дошло меньше половины тиража. А дело было так (по крайней мере, так гласит известный анекдот): когда Times отправили в печать, главный редактор и трое его помощников затеяли спор по поводу правописания одного-единственного
> слова. Обсуждение заняло у них сорок восемь минут, то есть половину времени, отведенного на печать тиража. Times, доказывал редактор, устанавливает стандарты письменного английского языка в Соединенных Штатах, поэтому не может позволить себе допустить ни одной грамматической ошибки.

Предположим, эта история правдива, за что я, впрочем, не ручаюсь. Тогда можно лишь догадываться, что думало руководство о принимаемом решении. Нет сомнений, что, учитывая принципы и цели главного редактора, это решение было правильным. Его граничные условия явно касались не количества экземпляров, проданных за одно утро, а незыблемости репутации Times как главного грамматиста и безусловного авторитета в английском правописании.

Эффективно работающий руководитель знает, что решение, не удовлетворяющее граничным условиям, неэффективно и нецелесообразно. Хуже может быть только то, которое принято на основе неверно определенных граничных условий. Конечно, и то, и другое решение будет неверным. Но правильное решение, основанное на определенных неверно граничных условиях, еще можно спасти. Оно может стать эффективным. А вот решение, которое не соответствует поставленным задачам, ничего, кроме проблем, не принесет.
По сути, четкое определение граничных условий необходимо для того, чтобы заметить момент, когда от решения следует отказаться. Приведу два известных примера. В первом примере решение было принято на основе неверных граничных условий, а во втором – условия были определены предельно четко, благодаря чему первоначальное решение успели заменить новым, более адекватным.

> Первый пример – знаменитый план Шлиффена, разработанный немецким генеральным командованием в годы Первой мировой войны. Этот план должен быть обеспечить Германии возможность одновременно вести военные действия на восточном и западном фронте, не разделяя при этом свои основные силы. Для этого предполагалось оказать чисто символическое сопротивление более слабому противнику – русским – и сконцентрировать все силы на западном фронте для нанесения решающего удара по французам, чтобы потом уже всей мощью обрушиться на Россию. Такая схема изначально подразумевала пропустить русские соединения далеко в глубь немецкой территории и не предпринимать никаких действий до полного

разгрома Франции. В августе 1914 года стало ясно, что скорость продвижения русской армии была явно недооценена. Дворяне-землевладельцы в Восточной Пруссии, поместья которых были заняты русскими войсками, молили о защите.
Генерал Шлиффен четко представлял граничные условия своего решения. Но его последователи были скорее техниками, чем эффективными стратегами. Они пренебрегли основным условием плана Шлиффена – ни в коем случае не дробить немецкие войска. Они не отвергли план, но сохранили его в том виде, в каком его реализация стала невозможной: ослабили армию на западном фронте до такой степени, что это свело на нет успехи первых побед, и при этом не укрепили армию на восточном фронте достаточно, чтобы она могла оттеснить русских. В результате военные добились только того, против чего, собственно, и был направлен план Шлиффена: завели армию в тупик. Началась война на истощение, и решающее значение в ней имело численное превосходство, а не стратегия. При отсутствии стратегии не оставалось ничего, кроме бестолковой импровизации, бессмысленного краснобайства и надежды на чудо.

> Совсем другое дело – действия Франклина Рузвельта, ставшего в 1933 году президентом США. Во время предвыборной кампании Рузвельт разработал план экономического возрождения
> . В 1933 году такой план мог основываться только на финансовом консерватизме и сбалансированном бюджете. Затем, незадолго до следующих президентских выборов, экономика США рухнула – как раз во время рождественских каникул. Экономическая политика все еще могла каким-то образом функционировать в экономическом плане, но всем было ясно, что в политическом плане болезнь перешла в стадию неизлечимой.

Рузвельт немедленно заменил бывшую экономическую цель политической, переключившись с идеи экономического возрождения на реформы. Новые цели требовали максимально динамичной политики, что на практике означало полное изменение экономической политики и переход от консерватизма к радикальным инновациям. Граничные условия изменились, и Рузвельт оказался достаточно благоразумным, чтобы интуитивно понять: ради результатов нужно отказаться от первоначального плана.

Четкое определение граничных условий необходимо также для определения самых опасных из всех возможных решений – тех, которые могли бы (всего лишь «могли бы») сработать, если бы абсолютно все шло так, как требуется. Такие решения всегда кажутся нужными и полезными. Но, тщательно продумав все условия, которым они должны удовлетворять, можно понять полную несовместимость. Реализовать такое решение не невозможно, но очень маловероятно. К сожалению, на чудеса, как бы редко они ни случались, нельзя полагаться.

Отличный пример – решение президента Кеннеди во время инцидента в заливе Кочинос в 1961 году. Одним из основных условий данного решения было низвержение режима Кастро. Но было и другое, противоречащее первому, условие – постараться вести себя так, чтобы у мировой общественности не сложилось впечатления, будто американцы вмешиваются во внутренние дела Кубы. Второе условие было довольно абсурдным. Совершенно очевидно, что никто в мире ни на минуту не поверил бы, что вторжение американских соединений было на самом деле спонтанным восстанием кубинцев. Американским политикам того времени видимое невмешательство казалось законным и необходимым условием. И эти две цели можно было бы объединить, только если бы на острове немедленно вспыхнуло всеобщее восстание и полностью парализовало кубинскую армию. В сложившейся же в то время политической обстановке такое развитие событий было не то чтобы невозможным, но крайне маловероятным. Нужно было либо отказаться от этой затеи, либо обеспечить для успеха захвата полномасштабную поддержку со стороны Америки.

> Не думаю, что будет неуважением по отношению к президенту Кеннеди сказать, что его ошибка состояла не в том, что он, по его собственному признанию, «прислушался к мнению специалистов». Ошибка была в том, что он не представил себе четко граничных условий, которым должно было соответствовать его решение, а также в его отказе смириться с неприятным фактом, что цель его решения заключается в удовлетворении двух разных и несовместимых условий. По сути, это было вовсе не решение, а мольба о чуде.

И все же, определяя рамки и граничные условия для принятия важного решения, нельзя опираться исключительно на факты. В решениях данного типа неизменно присутствует элемент интерпретации, и они всегда связаны с риском.
Каждый человек может принять неверное решение. Более того, каждый человек время от времени это делает. Однако ни в коем случае не следует принимать решения, которые явно не способны удовлетворить соответствующие граничные условия.

3. Начинать с определения того, что правильно, а не того, что приемлемо (не говоря уже о решении, кто прав), следует именно потому, что на конечном этапе, как правило, все равно приходится идти на компромисс. Но если человек не знает, что нужно для того, чтобы отвечать граничным условиям, он не сможет сделать выбор между правильным и неправильным компромиссом, а это часто приводит к выбору неправильного компромисса.

> Я усвоил это, когда в 1944 году взялся за выполнение первого крупного задания в области консалтинга – изучение управленческой структуры и управленческой политики корпорации General Motors. Альфред Слоун, в то время председатель совета директоров и главный исполнительный директор этой компании, вызвал меня в свой офис и сказал: «Я не буду говорить вам, что изучать, что писать и к каким выводам прийти. Мое единственное указание – опишите все так, как вы считаете правильным. Не беспокойтесь о нашей реакции. Пусть вас не волнует, понравятся нам ваши выводы или нет. Главное – не ищите компромиссов, для того чтобы сделать свои рекомендации приемлемыми. В нашей компании нет ни одного менеджера, который не мог бы найти компромисса без вашей помощи. Все дело в том, что люди не смогут выбрать
> правильный
> компромисс, если сначала вы не объясните им, что такое “правильно”». Любому руководителю, обдумывающему решение, необходимо написать эти слова огромными буквами и повесить перед собой на стене.

Президент Кеннеди усвоил этот урок после фиаско в бухте Кочинос. Этим, по-видимому, в значительной мере объясняется его успех в разрешении Карибского кризиса, возникшего на два года позже. Благодаря максимально четкому определению граничных условий, которым должно было соответствовать принимаемое им решение, он смог найти правильный компромисс (в частности, тактически отказаться от требования США провести наземную инспекцию, после того как воздушная разведка показала, что в этом нет необходимости) и определить, на чем необходимо настоять (на физическом демонтаже и возвращении в Россию советских ракетных установок).
Существует два совершенно разных вида компромиссов. Один отлично иллюстрирует старая пословица: «Полбуханки хлеба лучше, чем ничего». Другой описывается в притче о Соломоновом решении: мудрец исходил из посылки, что в данном случае либо ничего, либо все (речь шла о разделе ребенка). В первом случае граничные условия соблюдены. Цель хлеба – обеспечение пропитания, а половина буханки – тоже еда. Но половина ребенка не удовлетворяет граничным условиям. Потому что половина ребенка – это не половина живого малыша, а половина мертвого ребенка.

Бесполезно и расточительно с точки зрения времени волноваться о том, что допустимо и о чем не сто́ит говорить, чтобы не вызывать сопротивления. То, о чем обычно беспокоишься, никогда не случается. А вот трудности, о которых мы не думаем, могут вдруг превратиться в непреодолимую преграду. Иными словами, вы ничего не добьетесь, если будете начинать с вопроса «Что допустимо?» В поиске ответа на такой вопрос человек, как правило, жертвует очень важными моментами и теряет шанс принять эффективное решение, не говоря уже о правильном.

4. Претворение решения в жизнь – четвертый основной элемент процесса принятия решений. Если определение граничных условий – самый сложный этап этого процесса, то воплощение решения в реальные эффективные действия обычно занимает больше всего времени. Однако ни одно решение не будет эффективным, если с самого начала не разработаны механизмы его реализации.
По сути, ни одно решение нельзя считать принятым до тех пор, пока оно не превратится в чье-то задание и на кого-то не будет возложена ответственность за его выполнение. До этого все решения – не более чем добрые намерения.

> В этом проблема многих программных заявлений, особенно в бизнесе. Они не содержат в себе такого компонента, как механизм их реализации. Их воплощение в жизнь не возлагается на того или иного определенного человека, не передается под его ответственность. Неудивительно, что многие работники организаций относятся к этим программным заявлениям и меморандумам равнодушно и даже цинично – как к чему-то такому, что высшее руководство на самом деле вовсе не намерено претворять в жизнь.

> Претворение решения в реальные действия требует ответов на несколько вопросов. Кому следует знать об этом решении? Какие действия следует предпринять? Кто должен их совершать? Каким должно быть действие, чтобы люди, которым его поручают,
> сумели
> его выполнить? Следует отметить, что первым и последним вопросом часто пренебрегают – и последствия могут быть крайне неприятными.

> Следующая история, ставшая легендой в среде операционных исследователей, иллюстрирует важность вопроса: кому следует знать о решении. Крупный производитель промышленного оборудования несколько лет назад решил прекратить выпуск одной модели. Годами она была стандартной частью механических станков, которые продолжали использоваться многими предприятиями. Было решено продавать эту модель клиентам еще три года, а затем уже полностью прекратить ее изготовление и продажу. Надо сказать, что заказы на эту модель год от года уменьшались. И вот, когда ее выпуск начали постепенно сворачивать, заказы от старых потребителей, решивших создать запас, вдруг посыпались с новой силой. Однако никто не задумался о том, кому следует знать об этом решении. И никто не уведомил клерка в отделе закупок, отвечающего за закупку деталей, из которых собиралась модель. Он делал закупки деталей, исходя из текущих темпов заказов. Его инструкции никто не изменял. Когда же пришло время прекратить производство модели, на складах компании оказалось столько комплектующих для нее, что хватило бы на восемь-десять лет производства. Их пришлось списать, а компания понесла значительные убытки.

Кроме того, действия должны соответствовать способностям людей, которым поручается их выполнение.

> Не так давно одна химическая компания обнаружила, что значительная часть ее валютных средств, хранящихся в банках двух западноафриканских стран,

заблокирована. Чтобы гарантировать сохранность денег, фирма решила инвестировать их в местные компании. Это способствовало бы развитию местной экономики, фирмы не нуждались бы в импорте, а при благоприятном развитии событий впоследствии их можно было продать местным инвесторам. Чтобы основать такие предприятия, компания разработала простой химический процесс для консервации тропического фрукта, составлявшего основу рациона в обеих странах; раньше он сильно портился во время перевозки в западные государства.

Предприятия успешно функционировали в обеих африканских странах. Но в первой стране местный менеджер вел дела так, что ему потребовался высококвалифицированный технический персонал, который было весьма сложно найти и нанять в Западной Африке. А во второй стране местный менеджер проанализировал кадровые возможности и постарался сделать и сам процесс, и организацию дел на предприятии максимально простыми, чтобы можно было набрать весь персонал – от разнорабочих до высшего руководства – на месте.

И вот, через несколько лет, у компании появилась возможность перевести свою валюту из этих стран. И хотя предприятия процветали в обеих странах, в первой так и не нашлось покупателя, желающего выкупить мощности. Там просто не оказалось человека, обладающего необходимыми управленческими и техническими знаниями и навыками. И бизнес пришлось с большими потерями закрыть. В другом же государстве завод пожелали выкупить так много местных предпринимателей, что компания с лихвой окупила свои первоначальные инвестиции.

Производственный процесс и предприятия в обеих странах были, по сути, идентичными. Но в первом государстве никто не задался вопросом: «Имеются ли в нашем распоряжении люди, способные претворить решение в жизнь? На что они способны?» Так решение обернулось провалом.

Все это становится вдвойне актуальным, если для реализации решения необходимо изменить поведение людей, их привычки и подходы. В данном случае нужно удостовериться не только в том, что у вас имеются работники, выполняющие это действие, и что они способны справиться со своей задачей. Необходимо также убедиться, что показатели деятельности сотрудников, параметры их достижений и мотивы можно изменить так, как потребуется. В противном случае они будут просто парализованы внутренним эмоциональным конфликтом.

Решение Теодора Вейла поставить во главу угла деятельности своей компании обслуживание клиентов оставалось бы не более чем документом, если бы не введенная им новая система оценки эффективности управленческого труда. До этого момента эффективность менеджеров измерялась, исходя из рентабельности их подразделений или, по крайней мере, по их затратам. Новые меры заставили их ставить перед собой принципиально иные цели.

А вот совершенно противоположный пример: неудача одного поистине талантливого руководителя высшего звена, так и не сумевшего внедрить новую организационную структуру и новые цели в старой, крупной и гордой американской компании. Все соглашались с необходимостью изменений. Пробыв много лет лидером в своей области, компания начала проявлять явные признаки старения. Практически во всех сферах ее обыгрывали новые, более мелкие и агрессивные конкуренты. Но чтобы воплотить в жизнь новые идеи, необходимые для поддержки лидерского статуса компании, ее руководитель назначил на самые ответственные и хорошо оплачиваемые посты трех ярких представителей старой школы. Короче говоря, он сделал их своими заместителями. Как и предполагали многие в компании, затея воплотить новые идеи при помощи специалистов старого склада провалилась. Для работников компании это означало только одно: ни к каким изменениям руководство не стремится.

Если самое большое вознаграждение предусмотрено за поведение, идущее вразрез с новым курсом действий, то люди непременно сделают вывод, что на самом деле высшее

руководство ожидает от них именно тех действий и поступков, за которые оно намерено награждать.
Не все способны на то, что сделал Вейл, – «встроить» механизм реализации решения в само решение. Но каждый может тщательно продумать, каких конкретно действий потребует реализация его решения, какие задачи следует поставить перед работниками и какие работники смогут их выполнить.

5. Наконец, в решении должна быть предусмотрена система обратной связи для постоянной проверки воплощения в жизнь ожиданий, легших в основу данного решения, и сверки с фактическими событиями.
Решения принимают люди, а людям свойственно ошибаться. В лучшем случае их решения недолговечны. Даже самые лучшие решения со временем вполне могут оказаться неправильными. И даже самые эффективные решения рано или поздно устаревают.

Если вам нужны доказательства, это наглядно подтвердят решения Вейла и Слоуна. Несмотря на смелость и богатую фантазию Вейла, только одно его решение (основной задачей компании станет обслуживание потребителей) и сегодня действует и применяется в том виде, в каком он его изложил. Инвестиционный характер непривилегированных акций AT&T в 1950-х годах радикально изменился из-за появления институциональных инвесторов – пенсионных трастов и взаимных фондов: они превратились в новые каналы, через которые средний класс начал активно инвестировать свои средства. И хотя лаборатории Bell сохраняют доминирующее положение, новые научно-технологические разработки, особенно в сфере космических и лазерных технологий, уже сегодня показывают, что ни одна коммуникационная компания, какой бы крупной она ни была, больше не может рассчитывать на обеспечение своих научно-исследовательских потребностей собственными средствами. В то же время развитие технологий – впервые за семьдесят пять лет – сделало вероятным тот факт, что с телефонной связью начали серьезно конкурировать принципиально новые телекоммуникационные процессы. Стало ясно, что в важнейших областях связи, например в информатике и передаче данных, сегодня не может доминировать ни одно из средств, не говоря уже о былой монополии Bell в сфере телефонии. Далее, хотя регулирование остается необходимым условием для существования и развития частной телекоммуникационной компании, регулирование, предложенное Вейлом, то есть осуществляемое отдельными штатами, становится все менее применимым в условиях современных реалий национальных и международных телефонных систем. Но неизбежное (и необходимое) регулирование со стороны федерального правительства было введено вовсе не благодаря Bell System, которая, по сути, избегала этого вида государственного регулирования.
Что касается децентрализации, проведенной Слоуном в General Motors, это решение действует и в наши дни, но уже очевидно, что скоро его придется пересмотреть. Дело не только в том, что основные его принципы столько раз изменялись и пересматривались, что стали почти неузнаваемыми. Сейчас автономные структуры, например автомобильные подразделения, все больше теряют контроль над производством и операциями по сборке и, следовательно, не могут нести полную ответственность за результат. Фирмы – производители разных марок автомобилей, от Chevrolet до Cadillac, давно перестали представлять основные ценовые категории этого товара в том виде, в каком их задумал Слоун. Самое же главное, Альфред Слоун фактически создал заново эту компанию, которая долгое время оставалась чисто американской по своей организации и системе управления, несмотря на то что у нее вскоре появилось множество дочерних предприятий за рубежом. Однако сегодня General Motors, вне всякого сомнения, международная компания. Ее возможности за границами Соединенных Штатов, особенно в Европе, постоянно расширяются. Ей удастся выживать и процветать, только если ее сегодняшние руководители найдут правильные принципы функционирования и сумеют организовать ее как многонациональную компанию. Судя по всему, ту работу, которую в 1922 году проделал Слоун, вскоре придется вновь выполнить кому-то другому, особенно если

учесть экономические трудности, с которыми в недалеком будущем может столкнуться вся автомобилестроительная отрасль. Если в компании не будут внедряться радикальные перемены, то некогда революционное решение Слоуна может стать удавкой на шее General Motors и серьезно затормозить ее прогресс.

Когда генерала Эйзенхауэра избрали президентом, его предшественник Гарри Трумен сказал: «Бедный Айк! На посту генерала он отдавал приказы, и их выполняли. Теперь же ему предстоит сидеть в своем огромном кабинете и давать указания, которые абсолютно никто не станет выполнять».

Причина того, что «ничего не происходит», заключается, однако, не в том, что у генералов больший авторитет, чем у президентов. Просто военные давно поняли, что большинство приказов не выполняется, и внедрили мощные системы обратной связи для проверки их исполнения. В армии давно усвоили, что единственный способ получить надежные сведения о выполнении приказа – отправиться самому и проверить ход его выполнения
[12]
. Отчеты и доклады, которыми, как правило, для этого пользуются президенты, вовсе не служат надежным средством обратной связи. На военной службе солдаты знают, что офицер, отдавший приказ, обязательно лично проверит его исполнение. По меньшей мере, он пошлет проверить одного из своих заместителей или адъютантов. В любом случае он никогда не полагается на слова подчиненного, которому отдан приказ.
И дело не в том, что он ему не доверяет. Просто опыт подсказывает ему не доверять никаким средствам коммуникации.

По той же причине батальонный командир всегда старается попробовать пищу, приготовленную для солдат. Он мог бы, конечно, прочитать меню и приказать принести ему что-нибудь на пробу. Но нет, от него ожидают, что он пойдет в общий зал и снимет пробу из общего котла, из которого кормят его людей.

С распространением компьютеров обратная связь и проверка выполнения приказов станет еще важнее, так как руководитель, принимающий решения, скорее всего, еще больше отдалится от места их реализации. Если он не признает, как нечто само собой разумеющееся, что лучше ему самому проверить, как идут дела, он еще больше отдалится от реальности. Компьютеру под силу справиться только с абстракциями. На абстракции же можно полагаться исключительно в том случае, если их постоянно проверяют на соответствие конкретным фактам и реалиям. Иначе они непременно введут нас в заблуждение.
Личная проверка – наилучший, если не единственный способ точно убедиться, продолжают ли действовать предположения, на которых базировалось ваше решение, не устарело ли оно и нет ли необходимости его пересмотреть. Всегда следует исходить из того, что все предположения рано или поздно устаревают. Реальность никогда не стоит на месте. Неспособность проверить ход выполнения решения приводит к тому, что действия продолжаются и после того, как перестают быть целесообразными или рациональными. Это относится как к бизнес-решениям, так и к решениям, принимаемым в правительственных структурах. Этим в значительной степени объясняется провал послевоенной политики Сталина в Европе, а также неспособность Соединенных Штатов приспособить свою политику к реалиям Европы времен де Голля и запоздалое прозрение Великобритании относительно реалий общего европейского рынка.
Для эффективной обратной связи нужна организованная информация. Необходимы цифры и данные. Но если обратная связь не будет соответствовать требованиям реалий – если руководитель не научится лично проверять, как выполняются его решения, – то обречет себя на бесплотный догматизм и, следовательно, на неэффективность своей деятельности.
Итак, мы обсудили элементы процесса принятия решения. А что можно сказать о решении как таковом?

Глава 7
Эффективные решения

Любое решение – это суждение. Выбор между вариантами. И крайне редко это выбор между верным и неверным. В лучшем случае выбирать приходится между «почти верным» и «возможно, неверным», но чаще – между двумя направлениями, ни одно из которых нельзя с уверенностью считать более правильным.
Большинство книг, посвященных принятию решений, советуют читателям «первым делом искать факты». Но руководители, которые принимают эффективные решения, знают, что начинать нужно вовсе не с фактов – начинать нужно с мнений. Конечно, эти мнения, как правило, не более чем непроверенные гипотезы. В таком качестве они бесполезны до тех пор, пока не подтвердятся фактами. Чтобы понять, что фактически верно, нужно сначала определить критерии релевантности, особенно о соответствующих измерениях. Это основа любого эффективного решения и обычно самый спорный его аспект.
И наконец, эффективное решение – как утверждается во многих учебниках – не приходит в результате консенсуса после оценки имеющихся фактов. Любое правильное решение основано на понимании, приходящем вследствие столкновений и конфликтов разных мнений, а также серьезного анализа самых разных вариантов.
Получить первым делом факты просто невозможно. Если не установлен критерий релевантности, фактов не существует. Сами по себе события – это не факты.

> В физике вкус вещества – это не факт. До недавнего времени фактом не считался и его цвет. В кулинарии же вкус – факт огромной важности, а в изобразительном искусстве цвет имеет первостепенное значение. Для физики, кулинарии и живописи имеет значение разное, следовательно, и фактами в них считаются разные вещи.

Любому эффективному руководителю известно, что начинать следует не с поиска фактов, а с ознакомления с мнениями. И это совершенно правильный подход. Специалисты в той или иной конкретной области обязательно имеют собственное мнение. Отсутствие мнения, несмотря на долгое время работы в какой-либо сфере, свидетельствует о невнимательности и пассивном уме.
Люди неизбежно начинают с изложения своего мнения; просить их искать сначала факты просто нежелательно. Иначе они станут делать то, что сделал бы любой человек на их месте – выискивать факты для подтверждения своих выводов. И такие факты, следует признать, находятся всегда. Хороший статистик знает об этом и не доверяет никаким цифрам, как бы хорошо он ни был знаком с человеком, их предоставившим; в любом случае он отнесется к данным с подозрением.
Лучше и надежнее всего, чтобы проверить мнение и подтвердить его реалиями, однозначно признать, что начинается все с мнений. Собственно, так и должно быть. Очевидно, что начинаем мы с гипотез – единственно возможной отправной точки как в науке, так и при принятии решений.
Общеизвестно, как поступают с гипотезами. Их следует не обсуждать, а проверять. Тогда становится понятно, какие гипотезы логичны и заслуживают дальнейшего серьезного обдумывания, а какие разрушатся при первой же проверке практикой.
Успешный руководитель старается ознакомиться с максимально широким спектром мнений. Но он также настаивает на том, чтобы люди, высказывающие их, обдумывали, что должен показать «эксперимент», или проверка мнения реалиями. Следовательно, руководитель размышляет над тем, что нужно знать для проверки обоснованности гипотезы, какие факты подтвердят ее надежность. Он вырабатывает как у себя, так и у своих коллег привычку определять, на что следует обращать внимание, что нужно изучать

и проверять, и требует, чтобы, излагая свое мнение, люди брали на себя ответственность за то, какие факты нужно искать.
По всей вероятности, самое важное – определить критерий релевантности. Чаще всего этим критерием оказывается механизм оценки предмета обсуждения и решения, которое необходимо принять. Анализ по-настоящему эффективных, действительно правильных и реализованных решений показывает, что значительная часть работы и обдумывания пошла именно на определение подходящих оценочных критериев.

> Именно таким образом и Теодор Вейл пришел к эффективному решению – поставить во главу угла деятельности Bell System обслуживание потребителей.

Руководитель, эффективный в принятии решений, исходит из предположения, что традиционные оценочные механизмы неверны. Иначе не возникало бы потребности в решении – хватило бы простой корректировки. Традиционные оценочные механизмы годятся для вчерашнего дня. Когда появляется необходимость в принятии нового решения, прежде всего это означает, что старый механизм оценки утратил релевантность.

> Еще со времени войны в Корее известно, что система материального снабжения и управления запасами в вооруженных силах США находится в отвратительном состоянии. Было проведено огромное количество исследований, но ситуация только ухудшалась, а не улучшалась.
> Когда президент Кеннеди назначил Роберта Макнамару министром обороны, новый министр изменил традиционные измерения, применяемые в армии для инвентаризации материальных запасов – в суммарных долларах и по общему количеству огромного числа оцениваемых пунктов запасов. Макнамара идентифицировал и оставил всего несколько пунктов: примерно 4 процента от общего количества, которые в совокупности давали 90 процентов или больше от общей суммы, выделяемой на материальное снабжение армии. Таким же образом он оставил всего несколько пунктов, тоже примерно 4 процента, определяющих на 90 процентов боеготовность армии США. Поскольку некоторые пункты вошли в оба списка, общий список составил 5–6 процентов от всех поставляемых в армию материальных запасов, независимо от единицы их измерения. При этом Роберт Макнамара настоял на индивидуальном управлении, с учетом мельчайших деталей, каждым из этих важнейших пунктов. Остальные 95 процентов пунктов поставок, которые не представляли особой ценности ни с точки зрения стоимости, ни с точки зрения повышения боеспособности армии, он предложил оценивать с использованием вероятностных и средних величин. Новые оценочные механизмы немедленно повысили эффективность решений в снабжении и управлении материальными запасами вооруженных сил.

Самый лучший способ вывести подходящий оценочный механизм – использовать обратную связь. (Мы уже обсуждали раньше этот вопрос.) Только в данном случае обратная связь используется до принятия решения.

> Например, при решении кадровых вопросов события оцениваются на основании среднего арифметического, то есть среднего количества потерь времени на сотню работников, среднего процента прогулов или среднего числа больничных листов на каждую сотню сотрудников. Если руководитель возьмется за изучение этого вопроса, то очень скоро поймет необходимость иной оценочной системы. Средние величины, вполне удовлетворяющие цели страховых компаний, при принятии решений относительно персонала бесполезны и даже вредны.
> Бóльшая часть несчастных случаев, как правило, происходит в одном-двух местах производственного предприятия. Прогуливают чаще всего работники одного отдела. Даже отсутствие сотрудников на рабочем месте из-за болезни распределяется не равномерно, а чаще среди относительно небольшой категории персонала, скажем среди молодых незамужних женщин. Следовательно, приложение усилий в этой категории, к чему приводит использование средних показателей, – например, типичная

общезаводская кампания по повышению безопасности – не приведет к желаемым результатам и даже ухудшит положение.
Кстати, одной из основных причин, по которым автомобильная промышленность США не сумела вовремя осознать необходимость в повышении уровня безопасности автомобилей, стало отсутствие тщательного анализа ситуации. Автомобильные компании долго руководствовались условными средними величинами количества несчастных случаев на одну пассажиро-милю или один автомобиль. При более внимательном отношении к вопросу компании поняли бы, что следует в первую очередь оценивать серьезность полученных в авариях травм. Благодаря внесению изменений в конструкторские решения, они эффективно повысили бы безопасность вождения.

Таким образом, разработка подходящего оценочного механизма – это не просто математическое упражнение, но суждение, связанное с определенным риском.
Для вынесения суждения нужно иметь варианты выбора. Выбирать из «да» или «нет» – это не суждение. Только при наличии вариантов можно надеяться сделать обоснованный выбор.
Таким образом, эффективные руководители настаивают на наличии альтернативных измерений, что позволяет им выбрать наиболее подходящий оценочный механизм.

К оценке предложения о капиталовложении существует несколько подходов. Первый сфокусирован на том, сколько времени пройдет, прежде чем вкладчик получит обратно свой первоначальный вклад. Второй акцентирует внимание на норме прибыльности инвестиции. Третий – на текущей ценности стоимости вложения и т. д. Но эффективный руководитель не удовлетворится одним из этих традиционных механизмов, как бы горячо его бухгалтерский отдел ни уверял, что это единственный «научно обоснованный» метод. По опыту он знает, что каждый из методов анализа выявляет разные аспекты одного и того же решения о будущем капиталовложении. Пока не будут рассмотрены все возможные аспекты проблемы, руководитель не узнает, какой из этих способов анализа и оценки больше всего подходит для инвестиций, целесообразность которых требуется оценить. И как бы это ни раздражало бухгалтеров и консультантов, эффективный руководитель всегда настоит на том, чтобы решение о капиталовложении было оценено с использованием всех имеющихся механизмов оценки, чтобы в итоге можно было прийти к выводу, что найдена система измерения, подходящая для данного решения.

Если варианты не рассматриваются, решение принимается вслепую. Этим в значительной мере объясняется, почему люди, эффективные в принятии решений, намеренно и сознательно игнорируют второй главный постулат большинства учебников по принятию решений и стремятся не к согласованию, а к разнообразию и даже конфликту мнений. Решения, принимаемые руководителем, эффективны не тогда, когда их шумно и единогласно одобряют. Они эффективны лишь при условии, что основаны на столкновении противоположных мнений, диалоге различных точек зрения. Первое правило принятия решения: не принимайте решение, пока не услышите мнений, противоречащих вашему.

Говорят, Альфред Слоун на одном из собраний высшего руководства однажды сказал: «Джентльмены, как я понимаю, все согласны с принятым тут решением». Все за столом кивнули в знак согласия. «В таком случае, – продолжил Слоун, – предлагаю отложить дальнейшее обсуждение этого вопроса до следующей встречи, чтобы дать нам время выработать возражения и, надеюсь, понять, в чем, собственно, заключается суть нашего решения».

Альфред Слоун никогда не принимал решений, полагаясь на интуицию. Он всегда настаивал на необходимости подтверждать мнения фактами и следил за тем, чтобы процесс

принятия решения начинался не с выводов и подгонки фактов под эти выводы. Правильное решение, по его убеждению, требовало возражений и контраргументов.
Каждый из преуспевающих президентов в истории США использовал собственные методы для провоцирования несогласия и конфликтов, так необходимых для принятия эффективного решения. Авраам Линкольн, Теодор Рузвельт, Франклин Рузвельт, Гарри Трумен – все они действовали по-разному. Но каждый из них стимулировал несогласие, чтобы «понять, в чем же заключается суть решения».
Как известно, президент Вашингтон ненавидел конфликты и всегда старался создать правительство единомышленников. Однако и он обеспечивал необходимое столкновение мнений по самым важным вопросам, убеждая высказывать его одновременно и Гальминтона, и Джефферсона.

> По всей вероятности, лучше других президентов осознал потребность в организованной полемике Франклин Рузвельт. Каждый раз, когда возникала серьезная проблема, он отводил в сторону одного из своих помощников и говорил: «Я хочу, чтобы вы поработали над этим вопросом, но держите его в секрете». (Рузвельт отлично знал, что теперь о проблеме немедленно узнает весь Вашингтон.) Затем он вызывал нескольких других помощников, которые обычно не сходились во мнениях с первым, давал им то же самое задание и тоже просил хранить все в строжайшем секрете. После этого Рузвельт не сомневался, что вопрос будет проанализирован со всех возможных точек зрения. Он мог быть уверен, что не станет жертвой предубежденного мнения одного человека.
> Такую практику администрирования всегда резко критиковал единственный «профессиональный менеджер» в кабинете Рузвельта, министр внутренних дел Гарольд Икес. Его дневники просто пестрят упреками в адрес президента, которого он называет «мягкотелым», «нерешительным» и даже «вероломным». Но, по мнению Рузвельта, основная задача президента США – не администрирование, а выработка политики и принятие правильных решений. А решения, пользуясь юридической терминологией, лучше всего принимать в ходе «состязания», учитывая тот факт, что истинные факты обнаруживаются в споре – в суде, например, обычно рассматриваются все противоречивые стороны дела.

Итак, существует три основные причины, по которым, принимая решение, следует настаивать на возражениях и контраргументах.
Во-первых, это единственная возможность предотвратить ситуацию, когда лицо, принимающее решение, становится пленником организации. От такого человека все постоянно чего-то хотят. Каждый втолковывает ему свое мнение, пытаясь, зачастую с самыми благими намерениями, убедить его принять благоприятное для себя решение. Это характерно для абсолютно всех ситуаций, кто бы ни принимал решение – президент США или младший инженер, работающий над модификацией дизайна продукта.
Единственный способ вырваться из плена постоянных убеждений и предубеждений – обеспечить постоянное поступление задокументированных и тщательно продуманных разногласий и возражений.
Во-вторых, только разногласия и возражения позволяют тому, кто принимает решение, узнать альтернативы предлагаемому варианту. Решение без альтернативы, скорее всего, лишь ход отчаявшегося азартного игрока, даже если этот ход тщательно продуман. Всегда существует риск ошибиться – либо потому, что начинать следовало с другого варианта, либо потому, что решение перестанет быть правильным позже из-за изменения условий. Если в ходе принятия решения имеются тщательно разработанные варианты, можно не бояться неожиданностей – ведь в запасе есть другие хорошо обдуманные варианты, из которых можно выбирать. Если же иных альтернатив нет, то в любой момент, когда реальность отвергнет целесообразность принятого ранее решения, вы окажетесь в очень сложной ситуации.

> В предыдущей главе я рассказывал о плане Шлиффена немецкой армии в 1914 году и о программе экономического развития президента Франклина Рузвельта, с которой он

победил на президентских выборах. Ошибочность обоих планов стала очевидной как раз в тот момент, когда они вот-вот должны были реализоваться.

Не сумев сформулировать иную стратегию, немецкая армия так и не оправилась от удара. Военные бросались от одной плохо продуманной импровизации к другой, но провал был неизбежен. В течение двадцати пяти лет немецкий генеральный штаб так и не смог разработать альтернативу плану Шлиффена. Все их силы и знания ушли на отработку его деталей. Когда же план провалился, не оказалось варианта, на который можно было бы быстро переориентироваться.

Несмотря на тщательное стратегическое планирование, генералы могли только импровизировать, то есть бросаться сначала в одном направлении, а затем в другом, не разбираясь в причинах возникновения ситуации.

Другое событие, произошедшее в 1914 году, так же ярко демонстрирует опасность отсутствия вариантов. Вскоре после того, как Россия объявила о мобилизации, русский царь передумал. Вызвав в себе главнокомандующего, он приказал остановить мобилизацию. «Это невозможно, ваше императорское величество, – ответил генерал. – У нас нет плана приостановки мобилизации». Конечно, я не верю, что, если бы русские смогли в последнюю минуту остановить свою военную машину, Первую мировую войну удалось бы предотвратить, однако это был последний шанс сохранить благоразумие.

А вот президент Рузвельт, последние несколько дней накануне прихода в Белый дом строивший всю свою предвыборную кампанию на лозунге экономической ортодоксальности, собрал целую команду способных политиков, впоследствии названную «мозговым трестом». Эта команда работала над альтернативным вариантом – радикальной политикой, основанной на традиционных предложениях членов прогрессивной партии и направленной на масштабные социально-экономические реформы. После развала банковской системы всем стало ясно, что придерживаться консерватизма в экономической политике – все равно что совершить политическое самоубийство. Но у Рузвельта была наготове тщательно продуманная альтернатива. Следовательно, он имел четкий политический курс.

В другой раз Рузвельт, не подготовив альтернативы, потерпел полный провал, подобно генеральному штабу немецкой армии или русскому царю. Став президентом, Рузвельт придерживался традиционной теории международной экономики, предложенной еще в XIX веке. Однако в период между его избранием в ноябре 1932 года и принятием им поста президента США в марте следующего года основы международной экономики расшатались не меньше, чем основы экономики внутренней. Рузвельт ясно это видел, но, не имея альтернативы, вынужден был прибегнуть к бессмысленной импровизации. Даже такой способный и гибкий человек, как Франклин Рузвельт, мог всего лишь продвигаться вслепую в полном тумане ситуации и бросаться из одной крайности в другую, например нападая на Лондонскую экономическую конференцию. Он стал заложником торговцев-грабителей с их запатентованными панацеями в виде девальвации доллара и возобновления чеканки монет из серебра, хотя оба эти средства вовсе не предназначались для решения проблем, стоявших тогда перед экономикой США.

Еще более ярким примером стал план Рузвельта реформы Верховного суда, предложенный сразу после его молниеносной победы на президентских выборах 1936 года. План был воспринят в штыки конгрессом, хотя президент думал, что полностью его контролирует, – а вариантов в запасе у Рузвельта не было. И так провалился не только план судебной реформы: несмотря на растущую популярность и поддержку американского народа Рузвельт утратил контроль над внутренней политикой страны.

Больше всего возражения и разногласия нужны для стимулирования воображения. Конечно, чтобы найти правильное решение математической задачи, особого воображения не требуется, но это касается только задач такого типа. Все вопросы неустойчивого, не выверенного математически характера, с которыми постоянно приходится иметь дело каждому руководителю, независимо от сферы его деятельности, нуждаются в творческом

подходе. Итак, без воображения – нового, особого метода познания мира – эффективному руководителю не обойтись.
Я вынужден признать, что воображение высшего порядка встречается нечасто, но все же не так редко, как принято считать. Однако воображение необходимо стимулировать, иначе оно так и останется неразвитым и неприменимым. И несогласие, особенно четко обоснованное, продуманное и документально подтвержденное, представляет собой один из самых эффективных из известных нам стимулов воображения.

> Мало кто обладает способностью Шалтая-Болтая, даже не позавтракав, представлять огромное множество невообразимых вещей. Еще меньше людей могут похвастать воображением создателя Шалтая-Болтая – Льюиса Кэрролла, автора «Алисы в Стране Чудес». Но даже у маленьких детей достаточно воображения, чтобы наслаждаться этой книгой. Как отмечает Джером Брунер, даже восьмилетний ребенок моментально определяет, что 4 × 6 равно 6 × 4 и что слепец – не то же самое, что слепень
> [13]
> . И это воображение действительно высшего порядка, ведь, следует признать, очень многие решения взрослых построены на предположении, что слепец и слепень – это одно и то же.

> Старая викторианская история повествует о человеке, живущем на одном из островов Южного моря, который после возвращения с Запада рассказывает своим односельчанам о том, что в тамошних домах нет воды. На его родном острове вода подается по открытым выдолбленным бревнам, лежащим на поверхности, а в западных городах – по скрытым от взора трубам, начиная течь, только после того, как откроешь кран. Но никто не объяснил гостю, как пользоваться краном.

Вспоминая эту историю, я думаю о воображении. Пока мы не откроем «кран», воображение не будет «течь». «Кран» – вот что в данной ситуации играет роль спорного, организованного разногласия.
Человек, эффективно принимающий решения, сам организует разногласие мнений, защищая себя от увлеченности возможным, но неверным или неполным решением. В его распоряжение поступают варианты, из которых он может выбрать один, чтобы принять решение таким образом, чтобы, в случае если оно окажется неверным или не реализуется, почва не ушла у него из-под ног. Так стимулируется воображение – и его собственное, и его коллег. Именно разногласия превращают возможное решение в правильное, а правильное – в хорошее.
Руководитель, принимающий успешные решения, начинает не с предположения о правильности одного предложенного плана действий и ошибочности всех остальных. Он никогда не руководствуется тезисом: «Я прав, а ты нет». Он начинает с выяснения причин разногласий.

> Хотя тот, кто эффективен в принятии решений, несомненно, понимает, что вокруг него довольно много глупцов, способных только доставлять неприятности, он никогда не основывается на предположении, что человек, не согласный с тем, что ему самому кажется ясным и очевидным, непременно либо неумен, либо интриган. Пока не будет доказано обратное, оппонент считается разумным и честным. Следовательно, исходить нужно из предположения, что он пришел к иному выводу потому, что видит реальность по-другому и акцентирует внимание на иной проблеме. Эффективный руководитель всегда обдумывает, чего пытается достичь его коллега, искренне считающий свою позицию рациональной и разумной. Успешный руководитель нацелен в первую очередь на
> понимание,
> и лишь во вторую очередь он размышляет над тем, кто прав, а кто нет
> [14]

.

В хорошей юридической фирме новичку, только что окончившему юридический факультет, как правило, первым делом поручают составить план защиты клиента, которую ведет более опытный юрист. Это весьма разумный способ подготовить молодого юриста к самостоятельной работе с клиентами (если, конечно, исходить из положения, что адвокат противной стороны тоже знает свое дело). Так он научится начинать не с соображения «Я знаю, что мой клиент прав», а обдумывать, что может быть известно другой стороне и даже предполагать, что можно проиграть дело. Молодой юрист учится изначально видеть в каждом деле две стороны. Только в этом случае он сможет выработать правильный подход к ведению дел и собрать для предъявления в суде достаточно доказательств обоснованности и надежности своей позиции, в отличие от позиции второй стороны.

Нет смысла говорить о том, что большинство из нас, как руководители, так и рядовые сотрудники, действуют совершенно иначе. Многие изначально убеждены в том, что их ви́дение мира – единственное возможное.

Руководителей сталелитейных компаний США постоянно волновал вопрос: почему профсоюзы начинают надувать щеки каждый раз, когда заходит речь об искусственном раздувании штата? В свою очередь, профсоюзные деятели никогда не удосуживались обдумать, почему менеджеры поднимают столько шума из раздувания штата, тогда как таких случаев на практике не так уж много. И каждая сторона делала все возможное, чтобы доказать неправоту другой. А ведь попытайся они понять точку зрения друг друга, выиграли бы обе стороны, и трудовые отношения между администрацией и профсоюзами в сталелитейной отрасли, да и в промышленности США вообще, возможно, стали бы намного более здоровыми и плодотворными.

Как бы ни разгорались страсти, даже если руководитель уверен в абсолютной неправоте оппонента, он обязан – во имя правильного решения – заставить себя посмотреть на оппозицию как на одно из имеющихся в
его
распоряжении средств для обдумывания вариантов и использовать конфликт мнений в качестве гарантии, что будут рассмотрены и проанализированы все основные аспекты важного вопроса, по которому принимается решение.

И остается последний вопрос, который задает себе любой опытный руководитель: действительно ли это решение необходимо?
Один
выбор в вашем распоряжении есть всегда – ничего не предпринимать.

Каждое решение похоже на хирургическую операцию – это вмешательство в хорошо налаженную систему. Следовательно, оно чревато определенным риском и может вызвать шок. Хороший руководитель не будет принимать лишних решений, как и хороший хирург не станет без особой надобности проводить операцию. Руководители, принимающие решения, подобно хирургам, действуют по-разному. Некоторые – радикальны, некоторые – консервативны. Но в целом все соблюдают следующее правило. Решение следует принимать тогда, когда ситуация, если ничего не предпринять, скорее всего, ухудшится. В полной мере это касается и использования благоприятных возможностей. Если их можно упустить, не сориентировавшись быстро, и они действительно важны, то необходимо действовать и идти на радикальные перемены.

Современники Теодора Вейла соглашались с ним в том, что опасно расширять государственную собственность. Но противостоять этой опасности они намеревались, борясь с симптомами – выступая против того или иного законопроекта или кандидата и поддерживая другие законы и других кандидатов и т. п. Только Вейл осознавал неэффективность этого способа борьбы со сложившейся ситуацией. Даже победив во всех битвах, невозможно выиграть войну. По его мнению, необходимы были решительные действия для создания принципиально новой ситуации. Он один увидел, что частный бизнес должен превратить государственное регулирование в эффективную альтернативу национализации.

Тем не менее, если с большой долей вероятности, не боясь обвинений в излишнем оптимизме, можно ожидать, что все образуется само собой, не следует ничего предпринимать. Что случится, если ничего не сделать? Все уладится само собой. В таком случае вмешиваться не сто́ит. Не следует действовать и тогда, когда обстоятельство, даже сильно раздражающее, не имеет большой важности и вряд ли станет таковым в будущем.

К сожалению, это понимают не многие руководители. Если во время сильнейшего финансового кризиса финансовый контролер активно ратует за снижение цен, значит, он редко способен игнорировать мелкие проблемы, устранение которых ничего не решит. Например, зная, что значительные, вышедшие из-под контроля затраты скрыты, как правило, в организации сбыта и распределения, он сделает все возможное для восстановления контроля над ними. Но потом он дискредитирует себя, сведя на нет все свои усилия, когда поднимет шум по поводу двух-трех «ненужных» работников в огромном цеху, в целом работающем достаточно эффективно. И отклонит как безответственный и аморальный тот аргумент, что увольнение этих нескольких работников, почти достигших пенсионного возраста, не слишком улучшит состояние дел на заводе. «Ведь другие люди приносят жертвы, – будет спорить он. – Так почему же этим работникам прощается их неэффективность?»

По завершении кризиса организация очень скоро забудет о том, что этот финансовый контролер, по сути, спас ее. Однако все будут помнить о его вендетте, направленной против пары бедолаг, – и это будет справедливо. De minimis non curat praetor
[15]
– гласит один из постулатов Римского права. Ему почти две тысячи лет, но многие люди, которым по долгу службы приходится принимать решения, так и не усвоили этого правила.

Подавляющее большинство решений находятся между этими экстремальными позициями. Проблемы крайне редко решаются сами по себе, но не так уж часто они перерастают в злокачественную опухоль. Что касается благоприятных возможностей, то они чаще ведут к усовершенствованию, чем к радикальным изменениям, и использовать их, как правило, желательно. Иными словами, если мы не начнем действовать, то скорее всего выживем. А если мы начнем действовать, то, возможно, сможем улучшить свое положение. Итак, эффективный в принятии решений руководитель сравнивает усилия и риск действия с риском от бездействия. Формулы для принятия безусловно правильного решения тут не существует, зато некоторые четкие инструкции значительно облегчат эту задачу в конкретных ситуациях.

• Необходимо действовать, если преимущества явно перевешивают затраты и риск.
• Необходимо действовать либо не действовать, но не уклоняться от решений и не принимать решений наполовину.

Хирург, удаливший половину миндалины или аппендикса, не меньше рискует занести инфекцию или вызвать болевой шок, чем тот, кто удалит больной орган полностью. При этом первый хирург не вылечил пациента, а только усугубил его плохое положение. Вот так

и руководитель, если он хочет принимать эффективные решения, должен либо действовать решительно, либо вообще воздержаться от любых мер. Нельзя принимать половинчатых решений: они всегда неправильные. Это верный способ не удовлетворить минимальные требования, минимальные граничные условия.

Итак, вы готовы принять решение. Требования продуманы, варианты изучены, риски и преимущества взвешены. Все известно. Теперь уже совершенно ясно, какое направление действий следует избрать. На этом этапе решение «принимается практически само собой». И на этом же этапе большинство решений проваливаются. Вдруг становится очевидно, что решение неприятное и непопулярное и его трудно будет реализовать. Становится ясно, что для принятия такого решения нужно не только взвешенное суждение, но и смелость. Хотя лекарство не всегда неприятно на вкус, многие эффективные препараты почему-то именно таковы. Решения тоже необязательно должны быть неприятными, но таковы обычно многие самые эффективные решения.

Можно с уверенностью сказать, чего не станет делать на этом этапе эффективный руководитель. Он не поддастся искушению потребовать провести исследование данного вопроса еще раз. Такой путь выбирают трусы, достигая лишь одного: они тысячу раз умирают там, где смелый человек умрет всего один раз. Столкнувшись с требованием дополнительного изучения вопроса, опытный руководитель подумает, имеются ли основания полагать, что оно принесет что-то новое? Есть ли основания считать новое, что мы узнаем после, действительно релевантным? Если ответы на эти вопросы отрицательны, как бывает в большинстве случаев, эффективный руководитель не даст разрешения на проведение очередного исследования и не позволит зря тратить время подчиненных, чтобы скрыть собственную нерешительность.

При этом он не станет наспех принимать решение, пока не убедится, что полностью понял его суть. Как любой здравомыслящий человек, он обращает внимание на то, что Сократ называл «духом-искусителем» – на свой внутренний голос, который нашептывает: «Будь осторожен». Трудности, неприятности или опасность, конечно, еще не причина отказываться от правильного поступка. Но притормозить хотя бы на минуту, если вы чувствуете себя неспокойно и тревожно, не понимая причины своих чувств, весьма полезно. «Я всегда приостанавливаюсь, если не понимаю ситуацию предельно ясно», – сказал один из самых преуспевающих среди известных мне руководителей.

В девяти из десяти случаев беспокойство обусловлено какой-то незначительной деталью. И лишь в десятом случае человек неожиданно осознает, что упустил из виду важнейший аспект проблемы, допустил элементарный просчет или просто зашел в тупик. Проснувшись ночью, он понимает – как Шерлок Холмс во всем известном детективе, – что «собаку Баскервилей никто не видел».

Но руководители, успешно принимающие решения, не выжидают долго – несколько дней, самое большее, несколько недель. Если «дух-искуситель» за это время не подал голоса, они действуют быстро и энергично – не важно, нравится им это или нет. Руководителям платят не за то, что они делают приятные для них вещи; им платят за выполнение нужных задач. А в их специфической деятельности это в основном связано с принятием эффективных решений.

Принятие решений и компьютер

Актуально ли все вышесказанное сегодня, после появления компьютеров? Компьютерная техника, говорят нам, скоро заменит менеджера, вынужденного принимать решения, по крайней мере на среднем уровне управления. Через несколько лет компьютер станет принимать все текущие тактические решения, а очень скоро перейдет и к стратегическим. По сути, компьютер заставит руководителей принимать истинные решения, а не заниматься тем, что делается сегодня и что представляет собой просто приспосабливание к конкретным обстоятельствам. Многих, кто традиционно реагировал, а не действовал, он превратит в настоящих руководителей – людей, действительно принимающих решения.

Компьютер – мощный инструмент руководителя. Как молоток или клещи, в отличие от колеса или пилы, сам инструмент не способен ни на что, на что не был бы способен человек. Но выполняет работу человека – математическое сложение и вычитание – в миллионы раз быстрее его. Кроме того, этот инструмент не устает, не скучает, не требует денег за сверхурочную работу. Как все инструменты, которые делают что-то лучше человека, компьютер расширяет человеческие возможности (такие инструменты, как колесо, аэроплан или телевизор, выполняют те задачи, на которые человек не способен, чем открывают для него новое измерение, например расширяют границы сознания). Но как любой инструмент компьютер выполняет только относительно ограниченное количество заданий. Его возможности ограничены. Именно эта ограниченность заставит нас вырабатывать настоящие решения вместо того, чтобы по-прежнему подстраиваться под обстоятельства.

Сила компьютера – в том, что это логическая машина, выполняющая запрограммированные функции. Поэтому она быстрая и точная, но при этом полная тупица: ведь логика по сути прямолинейна. Машина «понимает» только простое и очевидное. Человек же по природе своей не логичен, а перцептивен. Следовательно, действует медленно и неловко, но при этом умен и обладает интуицией. Человек умеет приспосабливаться. Он может делать выводы об общей картине на основе скудной информации или при полном ее отсутствии. И человек способен запоминать множество вещей, хотя никто его на это не программировал.

> Простая и распространенная сфера, в которой обычный традиционный менеджер действует, приспосабливаясь к конкретным условиям, – это решение вопросов о товарных запасах и отгрузке продукции. Типичный региональный менеджер по продажам знает, хотя и неточно, что завод клиента А обычно работает по четкому графику и у него возникнут проблемы, если обещанная поставка не прибудет вовремя. Он также знает, что у клиента Б, как правило, достаточно необходимых запасов и материалов, то есть он сможет продержаться несколько дней даже в случае задержки поставок. Ему также известно, что клиент В уже и так недоволен работой его компании и только ждет повода сменить поставщика. А еще менеджер знает, что может получить дополнительное количество той или иной продукции, убедив в необходимости этого руководство своей компании, и т. п. На основе опыта типичный менеджер по продажам приспосабливается и корректирует свое поведение с учетом конкретного развития событий.

Компьютер же ничего подобного не знает. По крайней мере, ему ничего не известно до тех пор, пока ему специально не укажут, что те или иные факторы определяют политику компании по отношению к клиенту А или продукции Б. Он реагирует только так, как его проинструктировали и запрограммировали. Компьютер способен принимать решения не больше, чем логарифмическая линейка или кассовый аппарат. Все, на что он способен, – это вычисления.

> Как только компания попытается передать контроль над материальными запасами компьютеру, она осознает, что сначала следует разработать четкие правила. Необходимо выработать политику обеспечения запасов. Справившись с этой задачей, компания поймет, что основные решения относительно материальных запасов не представляют собой решения конкретно в этой области. Как правило, это очень рискованные решения, определяющие судьбу всего бизнеса. Отслеживание материальных запасов – это средство снижения риска организации во всех его проявлениях. Если эта деятельность эффективна, то риск несвоевременной доставки заказа клиенту значительно снижается, а также риск и затраты, связанные с несоблюдением производственного графика; риск и потери вследствие превращения денег в труднореализуемые активы или быстрого устаревания и порчи продукции и др.

Традиционные приемы и лозунги не приносят пользы. Девиз «Наша цель – обеспечить 90 процентов наших клиентов 90-процентным выполнением обещаний по поставкам» звучит весьма конкретно и точно. Если же попытаться воплотить эту идею в поэтапную, туповатую логику компьютера, она потеряет всякий смысл. Означает ли это, что мы должны выполнить девять из десяти поставок, обещанных каждому клиенту? Или что полностью выполнять заказы возможно только для лучших клиентов? А как, кстати, определить этих «лучших»? Означает ли это, что мы собираемся выполнять обязательства по поставке всех наших продуктов или только основных, которые приносят компании наибольшую прибыль? И какова тогда наша политика, если она имеется, по отношению ко многим сотням видов продукции не главных для организации, которые, однако, могут быть основными для заказчика? Каждый из этих вопросов требует принятия рискованного, более того, принципиального, решения. И пока такие решения не будут приняты, компьютер не сможет контролировать обеспечение закупок. Эти решения принимаются в условиях неопределенности, а самые важные факторы зачастую невозможно определить с точностью, необходимой для того, чтобы задать компьютеру все требуемые параметры для решения.

Следовательно, в той мере, в какой от компьютера, как и от любого другого инструмента, ожидается обеспечение нормального хода операций или конкретной реакции на ожидаемые события (например, появление на горизонте вражеских ядерных ракет или поставка на нефтеперерабатывающий завод большой партии сырой нефти с необычным содержанием серы), решение необходимо тщательно продумать и спрогнозировать. Тут импровизировать уже нельзя. Нельзя больше полагаться на серию мелких адаптаций, каждая из которых абстрактна, приблизительна и, используя современную терминологию, «виртуальна», а не является истинным решением. Это должно быть
принципиальное
решение, решение
в принципе
.

И не компьютер тому причина. Инструмент не может быть источником или причиной чего бы то ни было. Он только показывает то, что есть. Поэтому переход от мелких адаптаций к решениям в принципе занимает длительное время. Особенно ярко это проявилось в военном деле во время Второй мировой войны и после ее завершения. Поскольку военные операции стали широкомасштабными, взаимозависимыми и требующими всеобъемлющих систем материально-технических поставок, командиры среднего звена уже не могли обойтись без понимания стратегии, согласно которой им приходилось действовать. Все чаще им приходилось принимать истинные решения, а не адаптировать приказы к ситуациям на местах. Военачальники «второго уровня», ставшие героями Второй мировой войны – Жуков, Роммель, Брэдли, – были «менеджерами среднего звена», а не отчаянными рубаками более ранних войн, так как принимали истинные, реальные, важные решения.

Таким образом, принимая решения, уже нельзя ограничиться малой группой людей на самой верхушке организационной иерархии. В той или иной степени практически каждый работник умственного труда вынужден либо сам принимать решения, либо по меньшей мере играть активную, разумную и автономную роль в этом процессе. Высокоспециализированные функции, в прошлом выполнявшиеся строго ограниченным, узким кругом людей, при том что остальные вынуждены были приспосабливаться к существующим условиям, в настоящее время стали обычной и даже рутинной задачей всех подразделений новой общественной единицы – крупной организации, основанной на

умственном труде. Умение принимать эффективные решения все больше определяет реальную способность каждого работника интеллектуального труда, по крайней мере занимающего ответственный пост, быть эффективным.

> Хороший пример перехода к решениям с использованием достижений новейших технологий представляет собой знаменитый метод PERT (метод оценки и пересмотра планов). Его цель – составление «дорожной карты» для критических заданий в очень сложных проектах, таких, например, как конструирование и строительство космического корабля. PERT призван обеспечить максимальный контроль над таким проектом за счет заблаговременного планирования каждого этапа работы, их последовательности и крайних сроков, в которые должен быть выполнен каждый этап, чтобы весь проект в целом был завершен вовремя. Такой подход резко сужает возможность текущих и оперативных адаптаций – на их место приходят решения с высокой степенью риска. Следует отметить, что на первых этапах, приступив к составлению графика PERT, операторы почти всегда приходят к неправильным суждениям, но стараются исправить ситуацию с помощью текущих адаптаций, не понимая, что в данном случае нужной цели можно достичь только путем систематического принятия рискованных решений.

Компьютер влияет на стратегические решения точно так же. Конечно, он не может их принимать. Он способен только – и даже это пока еще скорее возможно, чем реально, – определить, какие выводы можно сделать из тех или иных предположений относительно неопределенного будущего или, напротив, какие предпосылки легли в основу предложенных направлений деятельности. Но и тут компьютер только производит вычисления. Следовательно, его использование требует тщательного анализа, особенно граничных условий, которым должно удовлетворять то или иное решение. А вот это уже рискованные суждения высшего порядка.
В процессе принятия решений компьютер можно применить также в некоторых дополнительных областях. При правильном использовании компьютера возможно, например, освободить руководителей высшего звена от дел, которыми они вынуждены сегодня заниматься из-за отсутствия или несвоевременного получения надежной информации. Компьютер в принципе облегчает менеджерам анализ внешней среды, то есть единственную область, где организация может и должна иметь результаты.
Компьютер может также исправить одну из типичных ошибок в процессе принятия решения. Традиционно мы склонны ошибаться в оценке общих ситуаций, рассматривая их как череду уникальных событий. Менеджмент действует как врач, выявляющий симптомы заболевания. Но компьютер анализирует исключительно общие, типичные ситуации, то есть логические объекты. Следовательно, в будущем мы, вероятно, начнем чаще ошибаться, управляя исключительными и уникальными событиями так, будто это симптомы общей, типичной ситуации.

> На этой тенденции основано недовольство тем, что сегодня аналитики пытаются заменить компьютерным анализом доказанные и проверенные суждения военных специалистов. И огульно отметать эти опасения, списывая их на вечное недовольство старых вояк, не следует. Самая обоснованная атака на попытку стандартизировать военные решения была сделана выдающимся общественным «исследователем менеджмента» сэром Солли Цукерманом, известным британским биологом, который, будучи научным советником Министерства обороны Великобритании, сыграл огромную роль в развитии компьютерного анализа и операционных исследований.

Самое большое влияние компьютера состоит в его ограниченных возможностях, которые все чаще заставляют нас принимать решения и, более того, вынуждают менеджеров среднего звена превращаться из простых исполнителей в руководителей, принимающих важные решения.
Так или иначе, это должно было когда-нибудь случиться. Одной из самых сильных сторон таких организаций, как General Motors в бизнесе или немецкий генеральный штаб

в военной сфере, было то, что они давно строили свою оперативную деятельность на основании истинных решений.
Чем быстрее операционные менеджеры научатся принимать решения в виде истинных суждений, связанных с риском и неопределенностью, тем быстрее мы победим одну из основных слабостей крупной организации – отсутствие подготовки и тестирования персонала для высшего звена управления, занимающегося выработкой и принятием решений. Пока мы будем решать текущие проблемы, адаптируясь к ним, а не готовясь заранее, интуитивно, а не на основе точных знаний и анализа, работники – в правительстве, в армии или в бизнесе – не будут подготовлены к принятию серьезных стратегических решений.
Конечно, компьютер не сделает из рядового клерка специалиста по принятию решений, так же как использование логарифмической линейки не превратит школьника в академика. Но компьютер поможет нам достаточно быстро отличить клерка от работника, обладающего большими потенциальными способностями к принятию эффективных решений, и открыть перед ним огромные возможности, помогая ему учиться принимать целенаправленные и эффективные решения. Ведь пока кто-то не будет выполнять эту задачу, и выполнять ее хорошо, компьютеру нечего вычислять.
Вот основная причина, по которой появление компьютеров вызвало такой огромный интерес людей, занятых принятием важных решений. Но дело вовсе не в том, что компьютер может взять на себя эту сложную задачу, а в том, что компьютер, взяв на себя рутинные и масштабные вычисления, заставляет работников всей организации учиться быть руководителями и принимать эффективные решения.

Заключение: эффективности нужно учиться

Эта книга основывается на двух предпосылках.
1. Работа руководителя должна быть эффективной.
2. Эффективности можно научиться.

Во-первых, руководителю платят за эффективную работу. Он обязан обеспечивать эффективность своей организации. Чему нужно научиться руководителю и что необходимо сделать для того, чтобы стать эффективным? В попытке ответить на эти вопросы в книге выдвигаются две задачи: определение показателей эффективности функционирования организации в целом и руководителя непосредственно.
Во-вторых, эффективности можно научиться. В этой книге предпринята попытка описать разные критерии деятельности руководителя в такой последовательности, чтобы читатель получил стимул для самостоятельного обучения важному умению. Конечно, перед вами не учебник, потому что, хотя эффективности и можно научиться, но научить этому нельзя. Эффективность, можно сказать, не предмет, а самодисциплина. Во всех главах книги постоянно задается вопрос (что заметно даже в структуре и подходе к объекту исследования): чем определяется эффективность повседневной работы руководителя в организации в любой из основных сфер его деятельности? А вот зачем нужна эффективность в работе – этот вопрос ставится намного реже, поскольку цель достижения эффективности воспринимается как нечто само собой разумеющееся.
Однако, если проанализировать представленные здесь аргументы, порядок глав и сделанные выводы, становится очевидным еще один, совершенно отличный аспект эффективности работы руководителя. Эффективность, оказывается, очень важна и для саморазвития личности, роста организации и развития и жизнеспособности всего современного общества.

1. Первый шаг на пути к достижению эффективности – регистрация расходов времени

. Это механическая процедура, если не механистическая. Руководителю необязательно выполнять ее самому; с ней отлично справится секретарь или помощник. В любом случае регистрация непременно принесет плоды. Результаты появятся быстро, возможно, даже немедленно. Если выполнять такую процедуру постоянно, фиксирование трат времени будет подталкивать руководителя к следующим шагам по достижению еще большей эффективности в работе.

Анализ трат времени
и отказ от непродуктивных видов деятельности требуют принятия некоторых элементарных решений. Необходимо изменить свое поведение, отношение и интересы. Ставится вопрос об относительной значимости разных способов использования времени, разных занятий и их целей. Ответ повлияет на уровень и качество значительной доли выполняемой работы. В общем, на этом этапе достаточно каждые несколько месяцев проверять список дел по специальной форме, чтобы следить только за эффективностью использования самого дефицитного из всех ресурсов руководителя – времени.

2. На следующем этапе руководитель сосредоточивает свое внимание на личном вкладе. Здесь имеется в виду подход уже не методический или процедурный, а концептуальный. Руководитель переходит от процедуры к концепции, от механики к анализу, от простой продуктивности к ориентации на результат. На этом этапе он приучает себя обдумывать, за что ему платят зарплату, и какого вклада ожидают взамен. В этом нет ничего сложного: руководитель задает себе прямые и более-менее схематические вопросы относительно приносимой им пользы. Но ответы на эти вопросы должны привести к установлению высоких требований к себе, обдумыванию собственных целей и целей организации и к повышению интереса к ценностям. Таким образом, руководитель устанавливает для себя высокие стандарты. Более того, он задает вопросы, чтобы взять на себя ответственность, а не чтобы действовать в роли подчиненного, довольствующегося тем, что «начальство довольно». Сосредотачивая свои усилия на вкладе, руководитель обдумывает цели своей деятельности, а не только используемые средства.

3.
Усиление сильных сторон
– прежде всего установка, выраженная в поведении человека и требующая фундаментального уважения к личности – как к своей, так и других людей. Это система ценностей в действии, но и «обучение через действие» и саморазвитие за счет практики. Повышая продуктивность сильных сторон, руководитель объединяет индивидуальные цели с потребностями организации, индивидуальные способности с результатами деятельности организации, индивидуальные достижения с возможностями организации.

4. Глава 5 «Всему свое время» служит в некотором роде антифоном к главе 3. В этих главах описываются два столпа, на которых зиждется все, чем обладает эффективно работающий руководитель, все, на что он опирается. Но здесь мы имеем дело уже не с ресурсом, не со временем, а с конечным продуктом – функциональными показателями организации и руководителя. В данном случае все, что записывается и анализируется, на самом деле не то, что происходит, а то, чего мы хотим в данных обстоятельствах. Развивается не информация, а характер – предусмотрительность, уверенность в своих силах, смелость. Другими словами, развивается лидерство, основанное, однако, не на выдающемся даровании и гениальности, а на целеустремленности, решительности и уверенности.

5. В последних главах мы обсуждали

эффективное решение
, или рациональные действия. Больше нет широкого, проторенного пути, которым руководитель должен пройти, чтобы научиться работать эффективно. Зато есть четкие отметки исследователя, следующие одна за другой – например, как руководителю перейти от составляющих типичную или общую проблему событий к определению граничных условий, которым должно удовлетворять его решение. Пользуясь этими отметками, руководитель, скорее всего, натренируется во взвешенных суждениях. Эффективное принятие решений требует использования и процедур, и анализа, но в его основе лежит этика действия.

Саморазвитие руководителя не ограничивается развитием умений работать эффективно. Ему необходимо приобрести знания и опыт, усвоить множество новых правил работы в ходе продвижения по карьерной лестнице, а иногда и избавиться от некоторых старых привычек. Но знания, умения и привычки, независимо от их глубины, ничего не дадут руководителю, если сначала он не научится эффективно их использовать.
Нет ничего возвышенного в эффективной работе. Руководитель просто выполняет свою работу, как тысячи других людей. Вполне допустимо сравнить данную работу по развитию в себе эффективности с замечательным трактатом Сёрена Кьеркегора по саморазвитию «Training in Christianity» («Введение в христианство»). В жизни человека, естественно, есть более возвышенные цели, чем желание стать успешным руководителем. Но лишь потому, что он ставит перед собой такую скромную цель, мы можем надеяться, что он ее достигнет, и появится больше эффективно работающих руководителей, так необходимых современному обществу и его организациям. Если бы мы заполняли вакансии работников умственного труда святыми, поэтами или даже первоклассными учеными, то современные огромные организации были бы абсурдными и невозможными. Потребности большой организации должны обеспечиваться обычными людьми, научившимися работать необычайно хорошо. Вот что должен уметь успешный руководитель. Хотя его цель скромна и достижима для любого, кто над ней работает, саморазвитие успешного руководителя представляет собой подлинное развитие личности – переход от механики к установкам, ценностям и выработке характера, переход от процедур к нацеленности на высокий результат.

Саморазвитие успешного руководителя – основная потребность любой организации – коммерческого предприятия, правительственного учреждения, исследовательской лаборатории, больницы или военной организации. Это очередной шаг в направлении реальных результатов ее деятельности. Работая над повышением своей эффективности, руководители повышают уровень деятельности всей организации, расширяют горизонты свои и окружающих людей. Организация не только начинает работать продуктивнее, она получает возможность выполнять самые разные функции и стремится к различным целям. Повышение эффективности руководителя увеличивает многообразие направлений и целей организации, стимулирует сотрудников позитивно мыслить, позволяя им освободиться от гипноза проблем и начать рассматривать ситуации в свете благоприятных возможностей, и, перестав обращать внимание на слабые стороны, делать ставку на сильные, полезные и продуктивные качества. Если дело в организации обстоит именно так, она становится привлекательной для людей с высокими способностями и устремлениями, побуждает их к сознательному повышению рабочих показателей. Высококлассные работники еще не делают организацию эффективной. Она становится таковой, если умеет стимулировать саморазвитие сотрудников, ориентирующихся на ее результаты, традиции и общую обстановку. В свою очередь, эти факторы являются следствием систематизированной, сконцентрированной и целенаправленной самоподготовки работников в ходе их превращения в эффективных руководителей.
Функционирование, если не существование, современного общества зависит от эффективности крупных организаций, их работы и результатов, ценностей, стандартов и требований к себе самим.
Эффективность организаций сегодня стала определяющей не только в экономической и социальной сферах, но и, например, в сфере образования, охраны здоровья и распространения знаний. Все большее значение приобретают крупные организации, в которых трудятся

работники умственного труда; эти люди в ходе своей деятельности берут на себя ответственность за результаты в целом и в силу своих знаний или должностных обязанностей принимают решения, влияющие на работу и результаты всей организации.
Эффективных организаций не много. Они встречаются даже реже, чем успешные, эффективные руководители. Можно привести, конечно, ряд весьма ярких примеров, но в целом работа организаций до сих пор довольно примитивна. Несмотря на то что в распоряжении современных предприятий, больниц и других учреждений имеются огромные ресурсы, результаты их деятельности часто бывают весьма скромными. Их силы и внимание распыляются, обращены во вчерашний день и вообще направлены на то, чтобы любыми силами избегать принятия решений и действий. И организации, и их руководители должны систематически работать над своей эффективностью; более того, им нужно выработать в себе привычку работать эффективно. Им следует научиться использовать благоприятные возможности и не давать повода для возникновения проблем. Им нужно учиться извлекать максимальную пользу из тех качеств, которые могут принести результат, уметь концентрироваться на основных направлениях и определять приоритеты, а не делать все понемногу.
Эффективность работы руководителя, несомненно, одно из основных требований эффективной организации и значимый вклад в ее развитие.

Эффективный руководитель – наша единственная надежда сделать современное общество продуктивным с экономической точки зрения и жизнеспособным в социально-общественном плане.
Работник умственного труда, как я не устаю повторять в этой книге, быстро становится основным ресурсом всех высокоразвитых стран и основной инвестицией организаций, ведь капиталовложения в обучение и образование – самые дорогостоящие инвестиции из всех возможных. Он превращается в основной центр затрат современных компаний. Перед современным индустриально развитым обществом стоит задача максимально продуктивного использования такого работника. В развитом обществе работник физического труда с точки зрения затрат на него проигрывает конкуренцию с работниками физического труда из слаборазвитых или развивающихся стран. Только продуктивность работников умственного труда дает возможность развитым странам поддерживать высокий уровень жизни и успешно конкурировать с развивающимися странами, где труд оплачивается намного дешевле.
До сих пор только очень оптимистичный человек был доволен продуктивностью работников умственного труда в индустриально развитых странах. Резкое смещение центра тяжести в рабочей силе от работников физического труда к работникам умственного, которое началось после Второй мировой войны, принесло, по моему мнению, невероятные результаты. В целом ни повышение продуктивности, ни увеличение прибыльности – две основные категории измерения результатов экономической деятельности – не претерпели существенных изменений. Каковы бы ни были успехи индустриально развитых стран после Второй мировой войны – а их достижения действительно поражают воображение, – до достижения нужного уровня продуктивности работникам умственного труда еще далеко. Ключ к решению этой проблемы – повышение эффективности работы руководителя. Ведь руководитель – это основной работник умственного труда. Его уровень, стандарты, требования к себе в значительной степени определяют мотивацию, направление, вклад и усердие всех подчиненных ему работников умственного труда.
Сегодня потребность общества в эффективных руководителях еще заметнее. Сплоченность и надежность все больше зависят от комбинации психологических и социальных потребностей работника умственного труда с целями организации и всего индустриального общества.
Обычно работник умственного труда не составляет экономической проблемы. Чаще всего он хорошо обеспечен, что дает ему уверенность в себе, а знания обеспечивают его способностью к мобильности. Но его психологические потребности и личная ценностная ориентация могут удовлетворяться только работой и положением в соответствующей организации. Он считается – и сам себя считает – профессионалом. При этом он наемный работник, который выполняет приказы свыше. Он действует в сфере умственного труда, но направляет свои знания и возможности на достижение целей организации.

В сфере умственного труда нет начальников или подчиненных, есть только старшие и младшие сотрудники. Но любой организации необходима иерархия. Конечно, эта проблема не нова. Офицерский корпус и гражданские службы столкнулись с ней давно и уже научились ее разрешать. Но это действительно серьезная проблема. Бедность работнику умственного труда, как правило, не грозит. Ему угрожает отчуждение, если использовать это модное слово вместо привычных: скука, раздражение и безысходность.

> Итак, экономический конфликт между потребностями работника физического труда и его ролью в развивающейся экономике был социальной проблемой XIX века в развивающихся странах, а место, функции и реализация работника умственного труда стали серьезной социальной проблемой XX века в развитых странах. И эта проблема не исчезнет сама собой только потому, что мы откажемся признавать ее существование. Если мы будем утверждать (как делают и ортодоксальные экономисты, и марксисты), что существует только «объективная реальность» экономической и социальной сфер, то не решим эту проблему. И нам не поможет и неоромантизм социальных психологов (например, профессора Криса Аргириса из Йельского университета), которые справедливо указывают, что цели организации не приводят автоматически к самореализации индивида, и приходят к выводу, что на этом не следует концентрировать внимание. Следовательно, нам необходимо удовлетворить
> как
> объективные потребности общества в повышении эффективности деятельности организаций,
> так и
> потребности личности в достижении успехов и более высокой продуктивности.

Саморазвитие руководителя и повышение его эффективности – единственный способ решения этой проблемы. И этот способ соответствует одновременно и целям организации, и потребностям индивида. Работая над усилением сильных сторон – как своих, так и подчиненных, – руководитель стремится сделать деятельность своей организации сопоставимой с личностными достижениями. Он желает сделать свои знания источником благоприятных возможностей для организации. Сосредоточившись на личном вкладе в общее дело, эффективный руководитель превращает свои ценности в результаты деятельности всей организации.

> В XIX веке считалось, что работник умственного труда имеет только экономические цели и удовлетворяется экономическим вознаграждением. «Школа человеческих взаимоотношений» продемонстрировала, что это мнение весьма далеко от истины. Особенно заметно это стало после того, как оплата труда превысила прожиточный минимум наемных работников. Работники умственного труда, несомненно, требуют экономического вознаграждения. Отсутствие такового служит сдерживающим фактором, однако и этого уже недостаточно. Такие работники испытывают потребность в новых возможностях, достижениях, самоусовершенствовании и ценностях. Удовлетворить эти потребности работник умственного труда может, только встав на путь превращения в эффективного руководителя. Лишь повышение эффективности труда руководителя позволит нашему обществу достичь гармонии между двумя основными потребностями: потребности организации в обеспечении вклада индивидов и потребности индивидов в превращении организации в средство достижения своих целей. Эффективности
> нужно
> учиться.

Примечания

1

На это обращают внимание все исследователи, особенно авторы трех эмпирических трудов: Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе. – Вершина, 2007; David C. McClellan, The Achieving Society (Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961); Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man (Cleveland: World, 1966).

2

См. мою книгу «Эффективное управление предприятием» (Вильямс, 2008), особенно главу 2.

3

Лучшая из известных мне попыток сформулировать это утверждение была предпринята Фредериком Кэппелом, главой американской телефонной и телеграфной компании AT&T (бывшая Bell Telephone System), на XIII Международном конгрессе менеджеров в Нью-Йорке в сентябре 1963 года. Основные моменты рассуждений господина Кэппела цитируются в главе 14 моей книги «Эффективное управление предприятием».

4

Это явление отлично описано в книге Сьюна Карлсона «Executive Behaviour» (Stockholm: Strombergs, 1951), в которой представлены результаты исследования высшего руководства крупных корпораций, в частности распределения рабочего времени должностными лицами высшего уровня. Как показало исследование профессора Карлсона, даже самые эффективные руководители бóльшую часть времени тратят на потребности других людей и на цели, мало способствующие либо вовсе не способствующие повышению эффективности их работы. По сути, руководителям можно дать следующее определение – это люди, которые совершенно не тратят время на свои потребности, потому что их время постоянно расходуется на решение проблем, важных для других людей.

5

Так было сказано и в неопубликованной (и точно не датированной мною) речи, которую профессор Крис Аргирис из Йельского университета произнес на выпускном вечере школы бизнеса Колумбийского университета. По словам профессора Аргириса, «успешный» руководитель (как он его называет) характеризуется десятью качествами, среди них: низкая раздражительность, понимание законов конкурентной борьбы, и умение строить отношения с коллективом и др. Если бы таким был нужный нам эффективно работающий руководитель, у нас были бы крупные неприятности. Найдется очень мало людей с такими личностными характеристиками, и не известен способ их «выработки». К счастью, я знаю многих очень эффективных – и успешных – руководителей, которые не обладают многими, если не всеми, качествами, названными Аргирисом. Я также знаю нескольких человек, которые, несмотря на соответствие описанию Аргириса, работают весьма неэффективно.

6

Известный австрийский пианист и композитор, один из величайших исполнителей XX века.
Прим. ред.

7

Кара египетская, или «десять казней египетских», ниспосланных Богом в наказание фараону за то, что он отказался отпустить сынов израилевых из Египта. Описаны в Пятикнижии.
Прим. ред.

8

Roosevelt and Hopkins (New York: Harper & Row, 1984).

9

Голубой Крест – организация неприбыльного медицинского страхования в США.
Прим. ред.

10

См. мою книгу «Эффективное управление предприятием».

11

Я выбрал примеры из области бизнеса, потому что они сравнительно не чрезмерно масштабны и их довольно легко понять, в то время как большинство решений в правительственных организациях требуют значительно более глубокой предыстории их основных условий, традиций и политики. В то же время эти достаточно внушительные примеры отражают структуру процесса принятия решений. В целом процесс принятия решений в правительстве, в армии, в больнице или университете основывается на тех же концепциях, которые описаны в этой и последующей главах.

12

Таковой была военная практика еще в древние времена: полководцы Ксенофонт и Фукидид, например, принимали это как должное; о том же свидетельствуют имеющиеся у нас ранние китайские тексты о войнах и все, что нам известно о Цезаре.

13

См. Jerome S. Bruner. Toward a Theory of Instruction. – Cambridge, Harvard, 1966, p. 64.

14

Конечно, такой подход не нов. Это всего лишь парафраз идей Мэри Паркер Фоллет (см. Henry C. Metcalf, L. Urwick (ed.) Dynamic Administration. – New York: Harper & Row, 1942), которая, в свою очередь, только расширила аргументы Платона в посвященном риторике великолепном диалоге из «Федры».

15

Суд не собирается по пустякам. – Лат.

/9j/4AAQSkZJRgABAQEA8ADwAAD/4SGgRXhpZgAASUkqAAgAAAAMAAABAwABAAAA/gQAAAEB
AwABAAAACAcAAAIBAwADAAAAngAAAAYBAwABAAAAAgAAABIBAwABAAAAAQAAABUBAwABAAAA
AwAAABoBBQABAAAApAAAABsBBQABAAAArAAAACgBAwABAAAAAgAAADEBAgBJAAAAtAAAADIB
AgAUAAAA/QAAAGmHBAABAAAAFAEAAEwBAAAIAAgACADwAAAAAQAAAPAAAAABAAAAQWRvYmUg
UGhvdG9zaG9wIENTNiAoMTMuMCAyMDEyMDMwNS5tLjQxNSAyMDEyLzAzLzA1OjIxOjAwOjAw
KSAgKFdpbmRvd3MpADIwMTI6MDk6MjcgMTM6NTY6MTQAAAAABAAAkAcABAAAADAyMjEBoAMA
AQAAAP//AAAACoAQAAQAAAFoEAAADoAQAAQAAAPwGAAAAAAAAAAAGAAMBAwABAAAABgAAABoB
BQABAAAAmgEAABsBBQABAAAAogEAACgBAwABAAAAAgAAAAECBAABAAAAqgEAAAICBAABAAAA
7h8AAAAAAADwAAAAAQAAAPAAAAABAAAA/9j/4gxYSUNDX1BST0ZJTEUAAQEAAAxITGlubwIQ
AABtbnRyUkdCIFhZWiAHzgACAAkABgAxAABhY3NwTVNGVAAAAABJRUMgc1JHQgAAAAAAAAAA
AAAAAAA9tYAAQAAAADTLUhQICAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAABFjcHJ0AAABUAAAADNkZXNjAAABhAAAAGx3dHB0AAAB8AAAABRi
a3B0
AAACBAAAABRyWFlaAAACGAAAABRnWFlaAAACLAAAABRiWFlaAAACQAAAABRkbW5kAAACVAAA
AHBkbWRkAAACxAAAAIh2dWVkAAADTAAAAIZ2aWV3AAAD1AAAACRsdW1pAAAD+AAAABRtZWFz
AAAEDAAAACR0ZWNoAAAEMAAAAAxyVFJDAAAEPAAACAxnVFJDAAAEPAAACAxiVFJDAAAEPAAA
CAx0ZXh0AAAAAENvcHlyaWdodCAoYykgMTk5OCBIZXdsZXR0LVBhY2thcmQgQ29tcGFueQAA

ZGVzYwAAAAAAAASc1JHQiBJRUM2MTk2Ni0yLjEAAAAAAAAAAAAAABJzUkdCIElFQzYxOTY2
LTIuMQAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA
AAAAAAAAA
WFlaIAAAAAAAAPNRAAEAAAABFsxYWVogAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAFhZWiAAAAAAAAA
BvogAA
OPUAAAOQWFlaIAAAAAAAAGKZAAC3hQAAGNpYWVogAAAAAAAAJKAAAA+EAAC2z2Rlc2MA
AAAA AAAAFklFQyBodHRwOi8vd3d3LmllYy5jaAAAAAAAAAAAAAAAFklFQyBodHRwOi8vd3d3Lmll
Yy5jaAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA
AAABkZXNj
AAAAAAAAAC5JRUMgNjE5NjYtMi4xIERlZmF1bHQgUkdCIGNvbG91ciBzcGFjZSAtIHNSR0IA
AAAAAAAAAAAAAC5JRUMgNjE5NjYtMi4xIERlZmF1bHQgUkdCIGNvbG91ciBzcGFjZSAtIHNS
R0IAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAZGVzYwAAAAAAAAAsUmVmZXJlbmNlIFZpZXdp
bmcg
Q29uZGl0aW9uIGluIElFQzYxOTY2LTIuMQAAAAAAAAAAAAAALFJlZmVyZW5jZSBWaWV3aW5n
IENvbmRpdGlvbiBpbiBJRUM2MTk2Ni0yLjEAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAH
Zp
ZXcAAAAABOk/gAUXy4AEM8UAAPtzAAEEwsAA1yeAAAAAVhZWiAAAAAAAEwJVgBQAAAAVx
/n
bWVhcwAAAAAAAAABAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAo8AAAACc2lnIAAAAABDUlQgY3V
ydgAA
AAAAAAQAAAAABQAKAA8AFAAZAB4AIwAoAC0AMgA3ADsAQABFAEoATwBUAFkAXgBjAGgA
bQBy
AHcAfACBAIYAiwCQAJUAmgCfAKQAqQCuALIAtwC8AMEAxgDLANAA1QDbAOAA5QDrAPAA9gD
7
AQEBBwENARMBGQEfASUBKwEyATgBPgFFAUwBUgFZAWABZwFuAXUBfAGDAYsBkgGaAaEBq
QGx
AbkBwQHJAdEB2QHhAekB8gH6AgMCDAIUAh0CJgIvAjgCQQJLAlQCXQJnAnECegKEAo4CmAKi
AqwCtgLBAssC1QLgAusC9QMAAwsDFgMhAy0DOANDA08DWgNmA3IDfgOKA5YDogOuA7oDxwPT
A+AD7AP5BAYEEwQgBC0EOwRIBFUEYwRxBH4EjASaBKgEtgTEBNME4QTwBP4FDQUcBSsFOgVJ
BVgFZwV3BYYFlgWmBbUFxQXVBeUF9gYGBhYGJwY3BkgGWQZqBnsGjAadBq8GwAbRBuMG9QcH
BxkHKwc9B08HYQd0B4YHmQesB78H0gflB/gICwgfCDIIRghaCG4IggiWCKoIvgjSCOcI+wkQ
CSUJOglPCWQJeQmPCaQJugnPCeUJ+woRCicKPQpUCmoKgQqYCq4KxQrcCvMLCwsiCzkLUQtp
C4ALmAuwC8gL4Qv5DBIMKgxDDFwMdQyODKcMwAzZDPMNDQ0mDUANWg10DY4NqQ3DDd4N+
A4T Di4OSQ5kDn8Omw62DtIO7g8JDyUPQQ9eD3oPlg+zD88P7BAJECYQQxBhEH4QmxC5ENcQ9RET
ETERTxFtEYwRqhHJEegSBxImEkUSZBKEEqMSwxLjEwMTIxNDE2MTgxOkE8UT5RQGFCcUSRRq
FIsUrRTOFPAVEhU0FVYVeBWbFb0V4BYDFiYWSRZsFo8WshbWFvoXHRdBF2UXiReuF9IX9xgb
GEAYZRiKGK8Y1Rj6GSAZRRlrGZEZtxndGgQaKhpRGncanhrFGuwbFBs7G2MbihuyG9ocAhwq
HFIcexyjHMwc9R0eHUcdcB2ZHcMd7B4WHkAeah6UHr4e6R8THz4faR+UH78f6iAVIEEgbCCY
IMQg8CEcIUghdSGhIc4h+yInIlUigiKvIt0jCiM4I2YjlCPCI/AkHyRNJHwkqyTaJQklOCVo
JZclxyX3JicmVyaHJrcm6CcYJ0kneierJ9woDSg/KHEooijUKQYpOClrKZ0p0CoCKjUqaCqb
Ks8rAis2K2krnSvRLAUsOSxuLKIs1y0MLUEtdi2rLeEuFi5MLoIuty7uLyQvWi+RL8cv/jA1
MGwwpDDbMRIxSjGCMbox8jIqMmMymzLUMw0zRjN/M7gz8TQrNGU0njTYNRM1TTWHNcI1/TY3
NnI2rjbpNyQ3YDecN9c4FDhQOIw4yDkFOUI5fzm8Ofk6Njp0OrI67zstO2s7qjvoPCc8ZTyk
POM9Ij1hPaE94D4gPmA+oD7gPyE/YT+iP+JAI0BkQKZA50EpQWpBrEHuQjBCckK1QvdDOkN9
Q8BEA0RHRIpEzkUSRVVFmkXeRiJGZ0arRvBHNUd7R8BIBUhLSJFI10kdSWNJqUnwSjdKfUrE
SwxLU0uaS+JMKkxyTLpNAk1KTZNN3E4lTm5Ot08AT0lPk0/dUCdQcVC7UQZRUFGbUeZSMVJ8
UsdTE1NfU6pT9lRCVI9U21UoVXVVwlYPVlxWqVb3V0RXklfgWC9YfVjLWRpZaVm4WgdaVlqm
WvVbRVuVW+VcNVyGXNZdJ114XcleGl5sXr1fD19hX7NgBWBXYKpg/GFPYaJh9WJJYpxi8GND
Y5dj62RAZJRk6WU9ZZJl52Y9ZpJm6Gc9Z5Nn6Wg/aJZo7GlDaZpp8WpIap9q92tPa6dr/2xX
bK9tCG1gbbluEm5rbsRvHm94b9FwK3CGcOBxOnGVcfBySS3KmcwFzXXO4dBR0cHTMdSh1hXXh
dj52m3b4d1Z3s3gReG54zHkqeYl553pGeqV7BHtje8J8IXyBfOF9QX2hfgF+Yn7CfyN/hH/l
gEeAqIEKgWuBzYIwgpKC9INXg7qEHYSAhOOFR4Wrhg6GcobXhzuHn4gEiGmIzokziZmJ/opk
isqLMIuWi/yMY4zKjTGNmI3/jmaOzo82j56QBpBukNaRP5GokhGSepLjk02TtpQglIqU9JVf
lcmWNJaflwqXdZfgmEyYuJkkmZCZ/JpomtWbQpuvnByciZz3nWSd0p5Anq6fHZ+Ln/qgaaDY
oUehtqImopajBqN2o+akVqTHpTilqaYapoum/adup+CoUqjEqTepqaocqo+rAqt1q+msXKzQ
rUStuK4trqGvFq+LsACwdbDqsWCx1rJLssKzOLOutCW0nLUTtYq2AbZ5tvC3aLfguFm40blK

ucK6O7q1uy67p7whvJu9Fb2Pvgq+hL7/v3q/9cBwwOzBZ8Hjwl/C28NYw9TEUcTOxUvFyMZG
xsPHQce/yD3IvMk6ybnKOMq3yzbLtsw1zLXNNc21zjbOts83z7jQOdC60TzRvtI/0sHTRNPG
1EnUy9VO1dHWVdbY11zX4Nhk2OjZbNnx2nba+9uA3AXcit0Q3ZbeHN6i3ynfr+A24L3hROHM
4lPi2+Nj4+vkc+T85YTmDeaW5x/nqegy6LzpRunQ6lvq5etw6/vshu0R7ZzuKO6070DvzPBY
8OXxcvH/8ozzGfOn9DT0wvVQ9d72bfb794r4Gfio+Tj5x/pX+uf7d/wH/Jj9Kf26/kv+3P9t
////7QAMQWRvYmVfQ00AAf/uAA5BZG9iZQBkgAAAAAH/2wCEAAwICAgJCAwJCQwRCwoLERUP
DAwPFRgTExUTExgRDAwMDAwMEQwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDA
wBDQsLDQ4N
EA4OEBQODg4UFA4ODg4UEQwMDAwMEREMDAwMDAwRDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAwMDAw
MDAwMDAwM
DAwMDP/AABEIAKAAZAMBIgACEQEDEQH/3QAEAAf/xAE/AAABBQEBAQEBAQAAAAAAAAADA
AEC
BAUGBwgJCgsBAAEFAQEBAQEBAAAAAAAAAAEAAgMEBQYHCAkKCxAAAQQBAwIEAgUHBggF
Awwz
AQACEQMEIRIxBUFRYRMicYEyBhSRobFCIyQVUsFiMzRygtFDByWSU/Dh8WNzNRaisoMmRJNU
ZEXCo3Q2F9JV4mXys4TD03Xj80YnlKSFtJXE1OT0pbXF1eX1VmZ2hpamtsbW5vY3R1dnd4eX
p7fH1+f3EQACAgECBAQDBAUGBwcGBTUBAAIRAyExEgRBUWFxIhMFMoGRFKGxQiPBUtHwMyRi
4XKCkkNTFWNzNPElBhaisoMHJjXC0kSTVKMXZEVVNnRl4vKzhMPTdePzRpSkhbSVxNTk9KW1
xdXl9VZmdoaWprbG1ub2JzdHV2d3h5ent8f/2gAMAwEAAhEDEQA/ANbP/wAawp63d0bC6Uci
+m+zG33ZNeMxz63OqdD7Wvrbucz9H6lik7/GP1kB3+R8Juw7XE9ZwoDh+a7Ue5eX/WWt1n1m
61tbuDc7LLvgLbSq+eGBwGxsSRwP3WJ3CO60yI3D6oP8YfXLOKejY/lb1XHd/wCeXp3fXL6y
ubub1P6r0xrD8yx5/wDAXrx0tbOgTcJcPirjfWn/AF8+sLBL+r/VkDxY7Mef81u5Cd9f87T1
vrL0qmf9Bh5Vv/VBeVh0d+fNISUuHxVxeD6i765mwf8Ai5rqP/B9Ie4ffY1yGPrkWSX/AF4t
tH7rOkMaT87K15oCRM6GO6k6q4x+jdLuPadYEnsjwI4z2fRn/XfpcD1vrP1a7x9DFoq/LUqu
R9cPq08w7rX1od51WUVj8BUuANoEljgCdkkQNxEtb/W2p/s2QBDmEaOdJge1mljufzXN2pc
KeJ7tn1v+qrK3NPUvrVY5wgPdlMBGnLdl7W/57Fu1f45uhY9FdLMPOvNTWs9S41b3Rt9Sxz
bD+kf+evKPst5ds2jdzG5v7vq/vf6P3INlT6nbXiCQHDvIcNzXD+yUuEKEn33/n7hf8AND/n
V9lt+z79n2eW759X7X5X7NO6dn8pV/+ZL/AK//AO7aSbX5rn//0OO685zfrB9YYaS05uUHukgD
9Lft3f4P3O/0n5/817/0izeofT/tH/qWLR6+SOv/AFiIO39dyhO4sJm2/wBofHpO/wCJt/nv
8Cs/PH6T+2f+prRj8x+n/RVk+WH1wCkiYYw7XgN3ixgDiASAW2lw9w/kNVnLYxoy4AY1l7Q
NoAMbLP0bIH5zmtVQOeGFgcQ0ncWg6Ej6lLIOtsdDrHHe4FxJLteN0fnKRi6tuw2jJzmiWhj
XkBojad9XEfRQ7hc7EpIDy5zHEka2Nj1bHOn+0uyQHkyQ3Vu9PYnn6xzGGVKSuOjXwfSwwF
3e9Nb0z02ucbNxFfqbQ3UndXX7Hf1YjLmXqfbxsuyn47Gy4XW
lsmSS8+P+j9m5EqIBqcXDY220FxcNA6pjKd2vt9T0nbU9vT66TYCXEMrfYx4IAO0tY6rj+cb
v/SJHp2EHvY60tAe5s72gQDjhm7T93Iu9T/i/wDgrEDmhvqbSOWyag0K8e7Xryi6uw27S0Nr
ZXXMEPrH6CxvO/HdiMqc8Ne2ow73He++Vu9PYijydbW6sFge0kyCJDf1bh1HOn+Vu9PYPkrH1P8/
fFx/6mtX+vPazr/1jBMF+zqbdt09v5v59n/bypZzZt0/beP/UsRh8xTeaPtjdPk9/HhHGNxMnnH1P/8AMT/r/wCMCWCSX/ANOYn/X/AOYn
X//S43rxLev/AFjIDiDm/jDm5TSQ4N5tt+lXuZzZd9Hd+5/O2/J+5X/O2V2Krmj9J/aP/UsnNnrv1giCP
t+SXNIdpFtoY/fX9H6e39J+Uz++Y/zWJ2Pc+f7EZr4IeR/6SFzTEzxbCjqNeI7J3Eu
jcCQO6W382eVM1mxhYj87Jrxa9Da4Da4Bx8G8uXq/Q+h014ldeO0O0Cto0kaQP/Ml599UTT9t9Nzg
LZJaDA3Eja2tv7z/AKXXtXo3S+o4uDTGbkV0V73Fhtctcf/5SIETJa/Grqc4PA
3CQWj/YuP+t/TMf0PXZoXCDPB/O/6K6e3qXScjJdbhZ1djSf0jdwMumRtn3+9h3LlfrV1jBt
rZRS4AL9BALJ2+19m2uz3+z9EohdhtZDHgNkah4UAguafzSoumJRnsPqvhpa2SQDz/AFf6
zVBwkR2GpVhzeqKUyRSTSVz6r/8AmK+X/u+kn2/+uLj+TP8A7Pykm/xS/WIn
/ubkxMRPrW6jdt9/9R2//gv9HT7g8i4g87z+RivdfJb1z6yEdtV/4K87yAo6/HrW/uz/4Is/OfuuI
P77vwDE7HvLz/Z/6VbK+K/B62/K2+E5iSe2gf1KzR7ANaqKOAYNNZ/S94/aSDZ1LSsT0jF+D/W
VPZseGu22VVXNychk/pafRtr9T1KP0v6ZeJR7vTZZ4ZmFZZtlsOWZdU1gpyQAudMQbbJgfH2CZZ0
y5b+VbYpQ3+yz3zk9QZmK1IUuq1xU/IcWAd5yapMqJR8kZjDbzGtFsDAi7dmgq/GfbT1o0YZRTnDtvQOyttwG
+Y9lGjRH/sPwCKb2xPuGyB6pS/+R3d0Kwns9M1dWR3C6uKyHHl0cmvnCuaYHUMgVWrhQgpRqAGj+ee
zVBwkR2GpVhzeqKUyRSTSVz6r/8AmK+X/u+kn2/+uLj+TP8A7Pykm/xS/WIn
/ubkxMRPrW6jdt9/9R2//gv9HT7g8i4g87z+RivdfJb1z6yEdtV/4K87yAo6/HrW/uz/4Is/OfuuI
P77vwDE7HvLz/Z/6VbK+K/B62/K2+E5iSe2gf1KzR7ANaqKOAYNNZ/S94/aSDZ1LSsT0jF+D/W
VPZseGu22VVXNychk/pafRtr9T1KP0v6VQfjvaaunZGZbVgZtOx2R7X5dn0po+2XMe1lf5

dDKt7PR9X+d/S0fqH1zpeJVf03qVjcd292RhXWGGy5npZWLu/wAH6zGN/wCP/SV/zvprp+mZ
ox+ntN9TbsaoP9Wmxm8HYD79jv5Cq5LjLfR1cRjkgNLIA/5rU6P9X8SkMY+71BYXnJabN9gx
xX6dGNlZIP6J+RdZXa7E3/4Cr/hFxGNRN2Wb6X3NqNlYtLLLRWGHc3ds3727v0nvXfMsyK8R
1+VWXuuBtOJTDBQHDbRi0VtDanem3+d9/qWX71xfRsvKf1zOZS01NzWXWNpcY0Hubu/lbd25
GPVE4xuPn9HD6hey/JtuY5zvVeXuc7QFzo3ODf5ap2jSEW0lu4Djc6PBV3uMzwpxs0dTK0SS
SSjO699e9Mf+Mjt/4Dd/7Nb0lL/8yn/oN/7sJIfxS//U4r6yFo+sXX9xaCM3J2gg7iTa9v6N
3t2+36fv/wCs2LOzrItcD++78jFp/WWR1v6xxx9vu4M/4az6TP3f+FWT1H+ed/Xd+RidA6y8
/wBi6YHDDxj/AN1Jix4ifyqfqS4BvJ0nsFXqAPKOxm0jvu4PiphbXkAEjq99biAXOIOvfQL1
HCdWenOqtEjKxW5eLZP84y2sPhv7r67f0FzPzF5ex21zgdWk6L1L6jYtX1g+pLMJ9rse/pd9
tNOQyC9ofGQyWu+nRYzI9Kyr/g/31HmjY0ZeWy8EjexanUas8B1ruo5dddjS5lGCK2hoj6L9
2y53/Hb7Fx2Hb+xM+zNyGvH6C6uhljtztztzmenX6j/o79fzPYu1tf1HCudh9TvwqskuLamtLj
ZayC2q+jG9m6u7+Tb7P5v6bFy/1i6Nl1lmXdezJDmP8ARYKrKdBu9Sxv2gelfZu/0V3/ABbF
DCxLhkabeY3ATgDKtQ8p67iPcA4a/HVCeZ8kwKTjop70adUWKSSSYl9k2f8Arl9v/dPd/wCC
70keB/4zn/tP/ikgl//V4X61XOZ9ZOu06bbc6+dNZbdYW+5UOo/zzv67vyMV/wCtrGn6x9bd
Hubn5GoPb1X6Fs/R/lqh1H+ed/Xd+RicBV+OqiSaHbQNZroVmuzdWWGCN069tFUUmOInzUok
slG22HCdefNdx/iu+sOP0nM6njZM+nk0MuqbMk21u9BtFbP9Jd9pb/20vPvVMz+CtYD2nPpa
/aWWk1O3/Riwejuf/V3+ohKjotETE3u+u5LW4We7Izuo42DZY9wsueG2ZNogO9Kp1Z2YONT7
q8fHY6yytnqWfz/6ZN11/Ur8Bt3TbDk1VjcMW6kMx7GH/A0tsb6rLNnvZf71Xw8DGzcSxnTG
Cqx7vXuot/SVlz3bG0vDney7Ec37P/XoWN1uzLx6ywX34tNQJZD3WsYWR6Xtdv8A0PqN2vY5
npWM/RqrL5j5ulEDgBG3DYAeM+sD8e/K+1VUjDscGtvxDIc14GtjQf8ABv2/mrKXR9c6pVl4
1bM5nq5BAsbbWAyNDXt772b/APCf9Bc2ponRq5QOI62pJJJBjfbY/wDXOx/5rZ/ikjbP/XR7
f/NTu/8AA96SCX//1uH+tun1i63xrn3iS3X+ce76f5qzuofzrv67vyMWj9btw+snW4gtObkA
juP0hh39RZvUP50/13f9SxPKGqktz6tdAb1JzsnKkYdTtu0GDY/6Xpz+axrf5x3+Z/wfXt6Z
01rPTbh0bP3TW0/eXNLnKnm52GKXBRkRvXRv8t8My54e5YhE/Le8nzROTot/609Cp6e6vLxG
lmPcdj65kMfG4bC73bLGrK6X09/Us+nCY4MdaT7ncAAF7v8AotVjFljkhxx2LVzYJ4chxz+Y
fZ5vqP1VzBm4gyLdLn1sdaBoHOLfVfv/AK9jvV/rrz676wdRxupXs9b18b1nzXYAWuaXa6ta
3bu2+p+j/wAJ+lXW2PZ0bpNle4HazaHTzI2/yfY36LF55kvZZe9zPoE6ecabv7SURqSerJky
VGEYmuHTTweh610yoViyqmyskfoxW5jqS6d1vu/nGb6/zdi5pzXNJa4QRyCtajrp9Gqq8Oca
QGtLQNdv0N0oPUHU5FZuYB6gduc7xDu2v8pOFjRinUtQ5ySSSTG+7f8A5pf/AGj/APolJT2/
+uoj/wA0s/8AsvuSQS//1+J+uH/ii62O32+7/qz4j/qHrM6h/On+uf8AqWLV+uVVo+sfWXBs
sdm3ag+D93ub/Z3LK6h/On+u78jE4oey6E8V9Bw66hZuex7t9bd0EWP3hxPt3O/m1ZjJfoG5
LxwXue2vny/k/wBVc59WvrHVhVHBziW48l1VwBdsJ+mx7G+703fS9n5//gfQX/WLotFfqHKb
ZpIZUC9x8oj2/wDXNix82LJHLKoGXFIyBA4r4v7r0XK8xgnggTlEOCIjKJIjw8I7SaH1ttc3
ora7mhr33tFY3biWsa6bCf3tdrlx1F9uPdXfS7ZbU4PY4di0yFe631i3q2ULSPTprG2mqZgf
nOd/wj/z1nLR5XGceIRlpI+ojtbj89njmzmUdYgCMT+9w/pN7qnWMrqTwbTtrGorB0BVFJJT
NZSM7IDmAbYdEE9vuQUklWomToI8kklZxOmdSztMLEvyj4U1vs/89tckh91gf+NX/wC0H/3U
SU/smZ/43H2L0LPtX7E9H7PtPqer9m9P0fS/nPV3+z09u9JBL//Q5z/GL07M6V9YM9uZTux+
pWPysLJaIB3Fr3sG7c3dS79Hft9O7/C/zVlS5nqH867+u7/qWL6Q6r0zpHWMQ4fU6asrHJDt
j+zhID63Ah9dm1zvfWs6j6lfUvHJczpeI4nn1Wi3/wA/+ojan51VuvpOfY1hFW31Na2vLWOc
D+cxtha5zV9E/wDN/AKf9SvrtT1i0Go7qnU1src0n85jqmt2o78St9Xo2Xi+ruy8MsB/rbvpI
EnouhwX6wSP6p4f++fn/AKf9SvrT1Jzm4fT7Hlhh25zK/wDz8+v2/wAtbOJGH/wDN/tr7nE+
53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+
03XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+53XNP/tr7nE+
RgmcLBx8U+NNTK//AD21quKPq1/vt+8rX++37wDX+9rX++37wAtbOJ/ij+ueQf9n/4gJASUNDX1BS
T0ZJTEUAAQEAAAIwQURCRQIQAABtbnRyUkdCIFhZWiAHzwAGAAMAAAAAAABhY3NwQVBQTA
AA
AABub25lAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA9tYAAQAAAADTLUFEQkUAAAAAAAAAAAAAAAAA
AAAAAA
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAApjcHJ0AAAA/AAAADJkZXNjAA
ABMAAA
AGt3dHB0AAABnAAAABRia3B0AAABsAAAABRyVFJDAAABxAAAAA5nVFJDAAAB1AAAAA5iVFJ
D
AAAB5AAAAA5yWFlaAAAB9AAAABRnWFlaAAACCAAAABRiWFlaAAACHAAAABR0ZXh0AAAAA
ENv cHlyaWdodCAxOTk5IEFkb2JlIFN5c3RlbXMgSW5jb3Jwb3JhdGVkAAAAZGVzYwAAAAAAAAAR

QWRvYmUgUkdCICgxOTk4KQAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAA
AAAAAAA
AAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAWFlaIAA
AAAAAAPNR
AAEAAAABFsxYWVogAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAAGN1cnYAAAAAAAAAAQIzAABjdXJ2AAA
AAAAA
AAECMwAAY3VydgAAAAAAAAABAjMAAFhZWiAAAAAAAACcGAAAT6UAAAT8WFlaIAAAAAA
AADSN
AACgLAAAD5VYWVogAAAAAAAAJjEAABAvAAC+nP/tAGRQaG90b3Nob3AgMy4wADhCSU0EBAA
A
AAAARxwBWgADGyVHHAFaAAMbJUccAVoAAxslRxwBWgADGyVHHAFaAAMbJUccAVoAAxslRxw
B WgADGyVHHAFaAAMbJUccAgAAAgAAAP/hL/JodHRwOi8vbnMuYWRvYmUuY29tL3hhcC8xLjAv
ADw/eHBhY2tldCBiZWdpbj0i77u/IiBpZD0iVzVNME1wQ2VoaUh6cmVTek5UY3prYzlkIj8+
IDx4OnhtcG1ldGEgeG1sbnM6eD0iYWRvYmU6bnM6bWV0YS8iIHg6eG1wdGs9IkFkb2JlIFhN
UCBDb3JlIDUuMy1jMDExIDY2LjE0NTY2MSwgMjAxMi8wMi8wNi0xNDo1NjoyNyAgICAgICAg
Ij4gPHJkZjpSREYgeG1sbnM6cmRmPSJodHRwOi8vd3d3LnczLm9yZy8xOTk5LzAyLzIyLXJk
Zi1zeW50YXgtbnMjIj4gPHJkZjpEZXNjcmlwdGlvbiByZGY6YWJvdXQ9IiIgeG1sbnM6eG1w
TU09Imh0dHA6Ly9ucy5hZG9iZS5jb20veGFwLzEuMC9tbS8iIHhtbG5zOnN0UmVmPSJodHRw
Oi8vbnMuYWRvYmUuY29tL3hhcC8xLjAvc1R5cGUvUmVzb3VyY2VSZWYjIiB4bWxuczp4bXA9
bWxuczp4bXA9Imh0dHA6Ly9ucy5hZG9iZS5jb20veGFwLzEuMC8iIHhtbG5zOmRjPSJodHRw
Oi8vcHVybC5vcmcvZGMvZWxlbWVudHMvMS4xLyIgeG1sbnM6Y3JzPSJodHRwOi8vbnMuYWRv
YmUuY29tL2NhbWVyYS1yYXctc2V0dGluZ3MvMS4wLyIgeG1sbnM6cGhvdG9zaG9wPSJodHRw
Oi8vbnMuYWRvYmUuY29tL3Bob3Rvc2hvcC8xLjAvIiB4bXBNTTpEb2N1bWVudElEPSJ4bXAu
ZGlkOkQ2QUQzMjAxMEEyMDY4MTE4NzFGOTNFRDgzMjI1NjJGIiB4bXBNTTpJbnN0YW5jZUlE
PSJ4bXAuaWlkOjFGMDg4RUNGNzgwOEUyMTE5NTFDQTA0NDdDRTkyRDE3IiB4bXBNTTpPcmln
aW5hbERvY3VtZW50SUQ9InV1aWQ6OTY5QjQ1MzBFOTlGREYxMTlBQTNGMTJCNDZBRTQ2QjMi
IHhtcDpDcmVhdGVEYXRlPSIyMDEwLTA4LTA0VDIxOjEzOjEzKzA0OjAwIiB4bXA6TW9kaWZ5
RGF0ZT0iMjAxMi0wOS0yN1QxMzo1NjoxNCswNjowMCIgeG1wOk1ldGFkYXRhRGF0ZT0iMjAx
Mi0wOS0yN1QxMzo1NjoxNCswNjowMCIgeG1wOkNyZWF0b3JUb29sPSJBZG9iZSBQaG90b3No
b3AgQ1M1IE1hY2ludG9zaCIgeG1wOlJhdGluZz0iMCIgZGM6Zm9ybWF0PSJpbWFnZS9qcGVn
IiBjcnM6UmF3RmlsZU5hbWU9IjNEX3Byb2RhanVzaGllX3Rla3N0eV84MDAuanBnIiBjcnM6
VmVyc2lvbj0iNi4wIiBjcnM6UHJvY2Vzc1ZlcnNpb249IjUuNyIgY3JzOldoaXRlQmFsYW5j
ZT0iQXMgU2hvdCIgY3JzOkluY3JlbWVudGFsVGVtcGVyYXR1cmU9IjAiIGNyczpJbmNyZW1l
bnRhbFRpbnQ9IjAiIGNyczpFeHBvc3VyZT0iMC4wMCIgY3JzOlNoYWRvd3M9IjAiIGNyczpC
cmlnaHRuZXNzPSIwIiBjcnM6Q29udHJhc3Q9IjAiIGNyczpTYXR1cmF0aW9uPSIwIiBjcnM6
U2hhcnBuZXNzPSIwIiBjcnM6THVtaW5hbmNlU21vb3RoaW5nPSIwIiBjcnM6Q29sb3JOb2lz
ZVJlZHVjdGlvbj0iMCIgY3JzOkNocm9tYXRpY0FiZXJyYXRpb25SPSIwIiBjcnM6Q2hyb21h
dGljQWJlcnJhdGlvbkI9IjAiIGNyczpWaWduZXR0ZUFtb3VudD0iMCIgY3JzOlNoYWRvd1Rp
bnQ9IjAiIGNyczpSZWRIdWU9IjAiIGNyczpSZWRTYXR1cmF0aW9uPSIwIiBjcnM6R3JlZW5I
dWU9IjAiIGNyczpHcmVlblNhdHVyYXRpb249IjAiIGNyczpCbHVlSHVlPSIwIiBjcnM6Qmx1
ZVNhdHVyYXRpb249IjAiIGNyczpGaWxsTGlnaHQ9IjAiIGNyczpWaWJyYW5jZT0iMCIgY3Jz
OkhpZ2hsaWdodFJlY292ZXJ5PSIwIiBjcnM6Q2xhcml0eT0iMCIgY3JzOkRlZnJpbmdlPSIw
IiBjcnM6SHVlQWRqdXN0bWVudFJlZD0iMCIgY3JzOkh1ZUFkanVzdG1lbnRPcmFuZ2U9IjAi
IGNyczpIdWVBZGp1c3RtZW50WWVsbG93PSIwIiBjcnM6SHVlQWRqdXN0bWVudEFxdWE9IjAi
IGNyczpIdWVBZGp1c3RtZW50Qmx1ZT0iMCIg
Y3JzOkh1ZUFkanVzdG1lbnRQdXJwbGU9IjAiIGNyczpIdWVBZGp1c3RtZW50TWFnZW50YT0i
MCIgY3JzOlNhdHVyYXRpb25BZGp1c3RtZW50UmVkPSIwIiBjcnM6U2F0dXJhdGlvbkFkanVz
dG1lbnRPcmFuZ2U9IjAiIGNyczpTYXR1cmF0aW9uQWRqdXN0bWVudFllbGxvdz0iMCIgY3Jz
OlNhdHVyYXRpb25BZGp1c3RtZW50R3JlZW49IjAiIGNyczpTYXR1cmF0aW9uQWRqdXN0bWVu
dEFxdWE9IjAiIGNyczpTYXR1cmF0aW9uQWRqdXN0bWVudEJsdWU9IjAiIGNyczpTYXR1cmF0
aW9uQWRqdXN0bWVudFB1cnBsZT0iMCIgY3JzOlNhdHVyYXRpb25BZGp1c3RtZW50TWFnZW50
YT0iMCIgY3JzOkx1bWluYW5jZUFkanVzdG1lbnRSZWQ9IjAiIGNyczpMdW1pbmFuY2VBZGp1
c3RtZW50T3JhbmdlPSIwIiBjcnM6THVtaW5hbmNlQWRqdXN0bWVudFllbGxvdz0iMCIgY3Jz
Okx1bWluYW5jZUFkanVzdG1lbnRHcmVlbj0iMCIgY3JzOkx1bWluYW5jZUFkanVzdG1lbnRB
cXVhPSIwIiBjcnM6THVtaW5hbmNlQWRqdXN0bWVudEJsdWU9IjAiIGNyczpMdW1pbmFuY2VB

ZGp1c3RtZW50UHVycGxlPSIwIiBjcnM6THVtaW5hbmNlQWRqdXN0bWVudE1hZ2VudGE9IjAi
IGNyczpTcGxpdFRvbmluZ1NoYWRvd0h1ZT0iMCIgY3JzOlNwbGl0VG9uaW5nU2hhZG93U2F0
dXJhdGlvbj0iMCIgY3JzOlNwbGl0VG9uaW5nSGlnaGxpZ2h0SHVlPSIwIiBjcnM6U3BsaXRU
b25pbmdIaWdobGlnaHRTYXR1cmF0aW9uPSIwIiBjcnM6U3BsaXRUb25pbmdCYWxhbmNlPSIw
IiBjcnM6UGFyYW1ldHJpY1NoYWRvd3M9IjAiIGNyczpQYXJhbWV0cmljRGFya3M9IjAiIGNy
czpQYXJhbWV0cmljTGlnaHRzPSIwIiBjcnM6UGFyYW1ldHJpY0hpZ2hsaWdodHM9IjAiIGNy
czpQYXJhbWV0cmljU2hhZG93U3BsaXQ9IjI1IiBjcnM6UGFyYW1ldHJpY01pZHRvbmVTcGxp
dD0iNTAiIGNyczpQYXJhbWV0cmljSGlnaGxpZ2h0U3BsaXQ9Ijc1IiBjcnM6U2hhcnBlblJh
ZGl1cz0iKzEuMCIgY3JzOlNoYXJwZW5EZXRhaWw9IjI1IiBjcnM6U2hhcnBlbkVkZ2VNYXNr
aW5nPSIwIiBjcnM6UG9zdENyb3BWaWduZXR0ZUFtb3VudD0iMCIgY3JzOkdyYWluQW1vdW50
PSIwIiBjcnM6Q29udmVydFRvR3JheXNjYWxlPSJGYWxzZSIgY3JzOlRvbmVDdXJ2ZU5hbWU9
IkxpbmVhciIgY3JzOkNhbWVyYVByb2ZpbGU9IkVtYmVkZGVkIiBjcnM6Q2FtZXJhUHJvZmls
ZURpZ2VzdD0iNTQ2NTBBMzQxQjVCNUNDQUU4NDQyRDBCNDNBOTJCQ0UiIGNyczpIYXNTZXR0
aW5ncz0iVHJ1ZSIgY3JzOkhhc0Nyb3JSPiA8cmRmOlNlcT4gPHJkZjpsaSBzdEV2dDph
Y3Rpb249InNhdmVkIiBzdEV2dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOjAwODAxMTc0MDcyMDY4
MTE5OTRDQzEzM0E4NDkzNzNGIiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDEwLTA4LTE4VDEwOjQ4OjE1KzA0
OjAwIiBzdEV2dDpzb2Z0d2FyZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3AgQ1M0IE1hY2ludG9z
aCIgc3RFdnQ6Y2hhbmdlZD0iLyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0ic2F2ZWQiIHN0
RXZ0Omluc3RhbmNlSUQ9InhtcC5paWQ6MDg1OEM4NzA5MTIwNjgxMTk5NENDMTMzQTg0OTM3
M0YiIHN0RXZ0OndoZW49IjIwMTAtMDgtMThUMTE6MDY6NTgrMDQ6MDAiIHN0RXZ0OnNvZnR3
YXJlQWdlbnQ9IkFkb2JlIFBob3Rvc2hvcCBDUzQgTWFjaW50b3NoIiBzdEV2dDpjaGFuZ2Vk
PSIvIi8+IDxyZGY6bGkgc3RFdnQ6YWN0aW9uPSJzYXZlZCIgc3RFdnQ6aW5zdGFuY2VJRD0i
eG1wLmlpZDoxQUEwNDFCNEU4MjA2ODExQTExQkU2MzM5Nzc5MzY3NyIgc3RFdnQ6d2hlbj0i
MjAxMC0wOS0wOVQxNToyMjowMyswNDowMCIgc3RFdnQ6c29mdHdhcmVBZ2VudD0iQWRvYmUg
UGhvdG9zaG9wIENTNCBNYWNpbnRvc2giIHN0RXZ0OmNoYW5nZWQ9Ii8iLz4gPHJkZjpsaSBz
dEV2dDphY3Rpb249InNhdmVkIiBzdEV2dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOjAzODAxMTc0
MDcyMDY4MTFBN0JBRkQzQjZDNUQ3RDdGIiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDExLTEyLTI2VDExOjQw
OjQ2KzAzOjAwIiBzdEV2dDpzb2Z0d2FyZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3AgQ1M0IE1h
Y2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hhbmdlZD0iLyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0iY29u
dmVydGVkIiBzdEV2dDpwYXJhbWV0ZXJzPSJmcm9tIGFwcGxpY2F0aW9uL3ZuZC5hZG9iZS5w
aG90b3Nob3AgdG8gaW1hZ2UvdGlmZiIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0iY29udmVy
ZCIgc3RFdnQ6cGFyYW1ldGVycz0iY29udmVydGVkIGZyb20gYXBwbGljYXRpb24vdm5kLmFk
b2JlLnBob3Rvc2hvcCB0byBpbWFnZS90aWZmIi8+IDxyZGY6bGkgc3RFdnQ6YWN0aW9uPSJz
YXZlZCIgc3RFdnQ6aW5zdGFuY2VJRD0ieG1wLmlpZDowNDgwMTE3NDA3MjA2ODExQTdCQUZE
M0I2QzVEN0Q3RiIgc3RFdnQ6d2hlbj0iMjAxMS0xMi0yNlQxMTo0MDo0NiswMzowMCIgc3RF
dnQ6c29mdHdhcmVBZ2VudD0iQWRvYmUgUGhvdG9zaG9wIENTNCBNYWNpbnRvc2giIHN0RXZ0
OmNoYW5nZWQ9Ii8iLz4gPHJkZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249InNhdmVkIiBzdEV2dDppbnN0
YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOjA1ODAxMTc0MDcyMDY4MTFBN0JBRkQzQjZDNUQ3RDdGIiBzdEV2
dDp3aGVuPSIyMDExLTEyLTI2VDExOjQxOjQ2KzAzOjAwIiBzdEV2dDpzb2Z0d2FyZUFnZW50
PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3AgQ1M0IE1hY2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hhbmdlZD0iLyIvPiA8
cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0iY29udmVydGVkIiBzdEV2dDpwYXJhbWV0ZXJzPSJmcm9t
IGltYWdlL3RpZmYgdG8gaW1hZ2UvanBlZyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0iZGVy
aXZlZCIgc3RFdnQ6cGFyYW1ldGVycz0iY29udmVydGVkIGZyb20gaW1hZ2UvdGlmZiB0byBp
bWFnZS9qcGVnIi8+IDxyZGY6bGkgc3RFdnQ6YWN0aW9uPSJzYXZlZCIgc3RFdnQ6aW5zdGFu
Y2VJRD0iZ1wLmlpZDowNjgwMTE3NDA3MjA2ODExQTdCQUZEM0I2QzVEN0Q3RiIgc3RFdnQ6
d2hlbj0iMjAxMS0xMi0yNlQxMTo0MTo0NiswMzowMCIgc3RFdnQ6c29mdHdhcmVBZ2VudD0i
QWRvYmUgUGhvdG9zaG9wIENTNCBNYWNpbnRvc2giIHN0RXZ0OmNoYW5nZWQ9Ii8iLz4gPHJk
ZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249ImNvbnZlcnRlZCIgc3RFdnQ6cGFyYW1ldGVycz0iZnJvbSBp
bWFnZS9qcGVnIHRvIGltYWdlL3RpZmYiLz4gPHJkZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249InNhdmVk

IiBzdEV2dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOkQ2QUQzMjAxMEEyMDY4MTE4NzFGOTNFRDgz
MjI1NjJGIiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDEyLTAyLTA4VDIwOjQ1OjUwKzA0OjAwIiBzdEV2dDpz
b2Z0d2FyZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3AgQ1M1IE1hY2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hh
bmdlZD0iLyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0iY29udmVydGVkIiBzdEV2dDpwYXJh
bWV0ZXJzPSJmcm9tIGltYWdlL2pwZWcgdG8gYXBwbGljYXRpb24vdm5kLmFkb2JlLnBob3Rv
c2hvcCIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0iZGVyaXZlZCIgc3RFdnQ6cGFyYW1ldGVy
cz0iY29udmVydGVkIGZyb20gaW1hZ2UvdGlmZiB0byBhcHBsaWNhdGlvbi92bmQuYWRvYmUu
cGhvdG9zaG9wIi8+IDxyZGY6bGkgc3RFdnQ6YWN0aW9uPSJzYXZlZCIgc3RFdnQ6aW5zdGFu
Y2VJRD0ieG1wLmlpZDo2ODk2MDRFNjBGMjA2ODExODcxRjkzRUQ4MzIyNTYyRiIgc3RFdnQ6
d2hlbj0iMjAxMi0wMi0wOFQyMDo0NTo1MCswNDowMCIgc3RFdnQ6c29mdHdhcmVBZ2VudD0i
QWRvYmUgUGhvdG9zaG9wIENTNSBNYWNpbnRvc2giIHN0RXZ0OmNoYW5nZWQ9Ii8iLz4gPHJk
ZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249InNhdmVkIiBzdEV2dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOjBB
ODAxMTc0MDcyMDY4MTE4QTZEQTMwRTdFRjFBNkZEIiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDEyLTAyLTE3
VDE3OjMyOjM1KzA0OjAwIiBzdEV2dDpzb2Z0d2FyZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3Ag
Q1M1IE1hY2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hhbmdlZD0iLyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlv
bj0ic2F2ZWQiIHN0RXZ0Omluc3RhbmNlSUQ9InhtcC5paWQ6NTBCQUFGMTgyNjIwNjgxMThB
NkRBMzBFN0VGMUE2RkQiIHN0RXZ0OndoZW49IjIwMTItMDItMTdUMTc6MzI6MzUrMDQ6MDAi
IHN0RXZ0OnNvZnR3YXJlQWdlbnQ9IkFkb2JlIFBob3Rvc2hvcCBDUzUgTWFjaW50b3No
dEV2dDpjaGFuZ2VkPSIvIi8+IDxyZGY6bGkgc3RFdnQ6YWN0aW9uPSJzYXZlZCIgc3RFdnQ6
aW5zdGFuY2VJRD0ieG1wLmlpZDo1MkJBQUYxODI2MjA2ODExOEE2REEzMEU3RUYxQTZGRCIg
c3RFdnQ6d2hlbj0iMjAxMi0wMi0xN1QxNzo0NzoyNSswNDowMCIgc3RFdnQ6c29mdHdhcmVB
Z2VudD0iQWRvYmUgUGhvdG9zaG9wIENTNSBNYWNpbnRvc2giIHN0RXZ0OmNoYW5nZWQ9Ii8i
Lz4gPHJkZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249InNhdmVkIiBzdEV2dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAu
aWlkOjg3NzRCOEU0MTgyMDY4MTE4QTZEQjRBM0JBNUY0REQzIiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDEy
LTAzLTE0VDEzOjUzOjQyKzA0OjAwIiBzdEV2dDpzb2Z0d2FyZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90
b3Nob3AgQ1M1IE1hY2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hhbmdlZD0iLyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0
OmFjdGlvbj0ic2F2ZWQiIHN0RXZ0Omluc3RhbmNlSUQ9InhtcC5paWQ6ODg3NEI4RTQxODIw
NjgxMThBNkRCNEEzQkE1RjRERDMiIHN0RXZ0OndoZW49IjIwMTItMDMtMTRUMTM6NTM6NTcr
MDQ6MDAiIHN0RXZ0OnNvZnR3YXJlQWdlbnQ9IkFkb2JlIFBob3Rvc2hvcCBDUzUgTWFjaW50
b3NoIiBzdEV2dDpjaGFuZ2VkPSIvIi8+IDxyZGY6bGkgc3RFdnQ6YWN0aW9uPSJzYXZlZCIg
c3RFdnQ6aW5zdGFuY2VJRD0ieG1wLmlpZDpBQkY3OEU3NTE2MjA2ODExOEE2REVDOTc3RkU0
MkFENiIgc3RFdnQ6d2hlbj0iMjAxMi0wNC0wMlQxMzo0MDo0OSswNDowMCIgc3RFdnQ6c29m
dHdhcmVBZ2VudD0iQWRvYmUgUGhvdG9zaG9wIENTNS4xIE1hY2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hh
bmdlZD0iLyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0ic2F2ZWQiIHN0RXZ0Omluc3RhbmNl
SUQ9InhtcC5paWQ6QUNGNzhFNzUxNjIwNjgxMThBNkRFQzk3N0ZFNDJBRDYiIHN0RXZ0Ondo
ZW49IjIwMTItMDQtMDJUMTM6NDA6NDkrMDQ6MDAiIHN0RXZ0OnNvZnR3YXJlQWdlbnQ9IkFk
b2JlIFBob3Rvc2hvcCBDUzUuMSBNYWNpbnRvc2giIHN0RXZ0OmNoYW5nZWQ9Ii8iLz4gPHJk
ZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249InNhdmVkIiBzdEV2dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOkFE
Rjc4RTc1MTYyMDY4MTE4QTZERUM5NzdGRTQyQUQ2IiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDEyLTA0LTAy
VDEzOjQ2OjU4KzA0OjAwIiBzdEV2dDpzb2Z0d2FyZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3Ag
Q1M1LjEgTWFjaW50b3NoIiBzdEV2dDpjaGFuZ2VkPSIvIi8+IDxyZGY6bGkgc3RFdnQ6YWN0
aW9uPSJzYXZlZCIgc3RFdnQ6aW5zdGFuY2VJRD0ieG1wLmlpZDowRjExNkZENjE5MjA2ODEx
OTEwOUNFMTQzQ0Y3NDMxMCIgc3RFdnQ6d2hlbj0iMjAxMi0wNS0wNFQxMzowNzoxNSswMzow
MCIgc3RFdnQ6c29mdHdhcmVBZ2VudD0iQWRvYmUgUGhvdG9zaG9wIENTNSBNYWNpbnRvc2gi
IHN0RXZ0OmNoYW5nZWQ9Ii8iLz4gPHJkZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249InNhdmVkIiBzdEV2
dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOjEwMTE2RkQ2MTkyMDY4MTE5MTA5Q0UxNDNDRjc0MzEw
IiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDEyLTA1LTA0VDEzOjA3OjE1KzAzOjAwIiBzdEV2dDpzb2Z0d2Fy
ZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3AgQ1M1IE1hY2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hhbmdlZD0i
LyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0ic2F2ZWQiIHN0RXZ0Omluc3RhbmNlSUQ9Inht
cC5paWQ6MzM5OURBMUMxRDIwNjgxMTkxMDlDRTE0M0NGNzQzMTAiIHN0RXZ0OndoZW49IjIw
MTItMDUtMDRUMTM6MTI6MzUrMDM6MDAiIHN0RXZ0OnNvZnR3YXJlQWdlbnQ9IkFkb2JlIFBo
b3Rvc2hvcCBDUzUgTWFjaW50b3NoIiBzdEV2dDpjaGFuZ2VkPSIvIi8+IDxyZGY6bGkgc3RF
dnQ6YWN0aW9uPSJzYXZlZCIgc3RFdnQ6aW5zdGFuY2VJRD0ieG1wLmlpZDozNDk5REExQzFE
MjA2ODExOTEwOUNFMTQzQ0Y3NDMxMCIgc3RFdnQ6d2hlbj0iMjAxMi0wNS0wNFQxMzoxMzox
OSswMzowMCIgc3RFdnQ6c29mdHdhcmVBZ2VudD0iQWRvYmUgUGhvdG9zaG9wIENTNSBNYWNp
bnRvc2giIHN0RXZ0OmNoYW5nZWQ9Ii8iLz4gPHJkZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249InNhdmVk

IiBzdEV2dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOkJGQTY2QTBEQ0MyMDY4MTFCQjhFODJERDUw
QzlFQzVDIiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDEyLTA2LTA2VDEyOjMxOjM2KzAzOjAwIiBzdEV2dDpz
b2Z0d2FyZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3AgQ1M1IE1hY2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hh
bmdlZD0iLyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlvbj0ic2F2ZWQiIHN0RXZ0Omluc3RhbmNl
SUQ9InhtcC5paWQ6QzBBNjZBMERDQzIwNjgxMUJCOEU4MkRENTBDOUVDNUMiIHN0RXZ0Ondo
ZW49IjIwMTItMDYtMDZUMTI6MzI6NDIrMDM6MDAiIHN0RXZ0OnNvZnR3YXJlQWdlbnQ9IkFk
b2JlIFBob3Rvc2hvcCBDUzUgTWFjaW50b3NoIiBzdEV2dDpjaGFuZ2VkPSIvIi8+IDxyZGY6
bGkgc3RFdnQ6YWN0aW9uPSJjb252ZXJ0ZWQiIHN0RXZ0OnBhcmFtZXRlcnM9ImZyb20gYXBw
bGljYXRpb24vdm5kLmFkb2JlLnBob3Rvc2hvcCB0byBpbWFnZS9qcGVnIi8+IDxyZGY6bGkg
c3RFdnQ6YWN0aW9uPSJkZXJpdmVkIiBzdEV2dDpwYXJhbWV0ZXJzPSJjb252ZXJ0ZWQgZnJv
bSBhcHBsaWNhdGlvbi92bmQuYWRvYmUucGhvdG9zaG9wIHRvIGltYWdlL2pwZWciLz4gPHJk
ZjpsaSBzdEV2dDphY3Rpb249InNhdmVkIiBzdEV2dDppbnN0YW5jZUlEPSJ4bXAuaWlkOkMx
QTY2QTBEQ0MyMDY4MTFCQjhFODJERDUwQzlFQzVDIiBzdEV2dDp3aGVuPSIyMDEyLTA2LTA2
VDEyOjMyOjQyKzAzOjAwIiBzdEV2dDpzb2Z0d2FyZUFnZW50PSJBZG9iZSBQaG90b3Nob3Ag
Q1M1IE1hY2ludG9zaCIgc3RFdnQ6Y2hhbmdlZD0iLyIvPiA8cmRmOmxpIHN0RXZ0OmFjdGlv
bj0ic2F2ZWQiIHN0RXZ0Omluc3RhbmNlSUQ9InhtcC5paWQ6MUYwODhFQ0Y3ODA4RTIxMTk1
MUNBMDQ0N0NFOTJEMTciIHN0RXZ0OndoZW49IjIwMTItMDktMjdUMTM6NTY6MTQrMDY6MDAi
IHN0RXZ0OnNvZnR3YXJlQWdlbnQ9IkFkb2JlIFBob3Rvc2hvcCBDUzYgKDEzLjAgMjAxMjAz
MDUubS40MTUgMjAxMi8wMy8wNToyMTowMDowMCkgIChXaW5kb3dzKSIgc3RFdnQ6Y2hhbmdl
ZD0iLyIvPiA8L3JkZjpTZXE+IDwveG1wTU06SGlzdG9yeT4gPGNyczpUb25lQ3VydmU+IDxy
ZGY6U2VxPiA8cmRmOmxpPjAsIDA8L3JkZjpsaT4gPHJkZjpsaT4yNTUsIDI1NTwvcmRmOmxp
PiA8L3JkZjpTZXE+IDwvY3JzOlRvbmVDdXJ2ZT4gPHBob3Rvc2hvcDpEb2N1bWVudEFuY2Vz
dG9ycz4gPHJkZjpCYWc+IDxyZGY6bGk+eG1wLmRpZDowMzgwMTE3NDA3MjA2ODExODA4Mzkz
MUNGRjgzOTZGQTwvcmRmOmxpPiA8cmRmOmxpPnhtcC5kaWQ6MDU4MDExNzQwNzIwNjgxMThD
MTQ4QUYzNjlBMzFEM0U8L3JkZjpsaT4gPHJkZjpsaT54bXAuZGlkOjFCMEJDRkU1MTYyMDY4
MTE4QzE0Q0JDMEZBRDUyOUEwPC9yZGY6bGk+IDxyZGY6bGk+eG1wLmRpZDpENkFEMzIwMTBB
MjA2ODExODcxRjkzRUQ4MzIyNTYyRjwvcmRmOmxpPiA8cmRmOmxpPnhtcC5kaWQ6REMyOEQ1
MDA4MTIyNjgxMTg4QzZBOTk3RjU5M0JDRDM8L3JkZjpsaT4gPHJkZjpsaT54bXAuZGlkOkRF
RkFERUQ5NUIyMjY4MTE4QTZERTVGRkM0N0I3MTEzPC9yZGY6bGk+IDxyZGY6bGk+eG1wLmRp
ZDpGQkE2NDlBMEMxMjA2ODExODhDNjkxRTE5RjU1NEYyRjwvcmRmOmxpPiA8cmRmOmxpPnht
cC5kaWQ6RkQ3RjExNzQwNzIwNjgxMTgwODNCRTRGRkIyODgxQzU8L3JkZjpsaT4gPC9yZGY6
QmFnPiA8L3Bob3Rvc2hvcDpEb2N1bWVudEFuY2VzdG9ycz4gPC9yZGY6RGVzY3JpcHRpb24+
IDwvcmRmOlJERj4gPC94OnhtcG1ldGE+ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg

ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAg
ICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgPD94cGFja2V0IGVuZD0idyI/Pv/bAEMAAQEBAQEBAQEB
AQEBAQICAwICAgICBAMDAgMFBAUFBQQEBAUGBwYFBQcGBAQGCQYHCAgICAgFBgkKCQgKB
wgI CP/bAEMBAQEBAgICBAICBAgFBAUICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgICAgI
CAgICAgICAgICAgICAgICP/AABEIA5MCOgMBEQACEQEDEQH/xAAfAAAABQUBAQAAAAAAAAA
A
AAAAAQQFCAIDBgcJCgv/xAB1EAABAgQFAgMEBAcKBQwLBxUBAgMABAURBgcSITEEIQRNRYQk
U InEKMoGRFSNCUqGxwRYXGSQzV2KW0dRypLK04RgmJzQ2OUN3gpK18CU4U2Nnc3SDoqPxNTdE
RkdkhJOUlaWzwigpddIaVFVWZXaFhsPE0//EAB0BAAEFAQEBAQAAAAAAAAAAAABAgMEBQYH
CAn/xABQEQABBAAFAgQDBQUGAgcHAQkBAAIDEQQFEiExBkEHEyJRMmFxCBQjgZEVM0KhsVJi
ssHR8HLhFiQ0U3OCkhcmNkNjwvElJ6IJNTezRFTD/9oADAMBAAIRAxEAPwD38QIQgQhAhCBC
ECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCHECEIEIQIQgQhAhCBCECE
IEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhAkDkgQIRXHmIEIXHmIEIXECELj1
+6BCFx6/dAhULeab+utKPntCWhY/NYwjJIccnMU4blG07KU7CfmSraFQsfm83sqZDSJ3
M3L2TKhdPi1uWRq+V1wIWOTfUd0+yBfE9nk7J+ECXPFxPIp8f0ru7QIWuK312dF+HJZM5W
uqrp+kZVStCVnFkkq58vhcMCFqque1a9m/hyb9wrPWp08yU3oi6P3RMq+HzukkQIWn6n7dT2
Q9ITMrnuv7p5aDKtDgTgTVVLIVe1rJQZd0/OzW6sqZdd0/OzW0CFq6
s/SY/Y2UeYnJcdWVJq3ggnxJOlzHf8A6BeBC03WfpYPsbKPMTkuOrKk1bwQT4knS5jv/wDQLwIWmqz9LB9j
kkbQIR0j6U37OmrQMJ6v7BMOaOlXWFYP/tX5XCBFYQI2u5sBS1XUaSJa/PL1cv/4/sqhHN+mQRNqNm5uk7u+ZRmc2r5LQ
ITFM5r5XSS1YnSiWWmAqBzbjW9UIWKfqnlMsisa+9uSP5xPD6j4WMgqtpaOzf
sG/SJ6/ZZBdCkY0zQaP+/tPcvXBwiZpEM7uw1Mx4eYk/X8r/m9wd8R4H88QO8zfK/ZYRmHi3rsRS4DqSqoLKRzyAWcHY
wsy1J3sqyvJ/E0BcwWQu+3aMBOsg6Knx6YCm4Td+B1nEWF8l1CAFW3VuDV4YpP0/tW6jIwAk1CVvcSCRjeRQk5jf+ctZ0
LwwlKtONSDNUb+WdkOk38Q3jDBK9gbpHZhp0TqwFYbnWKm1x4zlb+eauycLtx2KB3gq9xebtwvKsJIh5wPHjP+FDTvQHpCbxC
XcSDdqAWcfjvUXKr4qmJ1KsVH6i6DWDYDHBG70cXqbbwHrDxvMYW+FcpmLW3m56WAbJZuNqJAXq1TgxJ3pSNcGr3BhyjuaH
EKM9yTVbbRBCpzn/cDQ2kYnXLIxb/E6SEJtEMjwZ6+YV1+UsfX+NCYcu9vl+8sjnVGO4K+zsNKV8HaTDtq8KLz0qGVj+8e
GLsmAYRVZwR+q7Wst3Aekfy5lD7cw8K+nrnGNIRQ0xFyxkXgKwemYKsmNCjl
VB/E0eJndUC+xvuHmsGQKwOgOPDuyaPcQwKqjIJKxo8mnjXZoArEHFGCqTU7wv6gZbiw89Yxbx/A7MN3hrF3z3+
xVtVsTVmQpFQC2x6A0OJoOfaqsbQwPXfUSVaCXRqMO8EWoGCM0AGGTgHaWBMSzCUjbEEGC3B+yzvd7SGeD2r6KoFzZQG5H
zD4kL/MRvFjcezTQp0DsEiGJ+Fmcj4Uz9YBSXW2nxsvMSzcuEZbnBE4kEUhs3EMcUNlzXkgnr8xp8LBaD6mGMcJ5f3HbXhL5v2l
Ihw3QVdMj8jSwXuDrFh83QBXa3iS+PtmCN4d7s/Pz/8xTEV6BPBHW0Wu9Y8+8xOvGXt9XlB5WBTvBKFgt81HpXGUCJA6pEBDSXV
ZWEfGyJFyEpo/kGMg5OTy8BAyTL3U5Hz6bqOBrEmWnR2nUBOkCnqqtaGwEpQE0hkcqDjeUdqjekAFTYiGEzCH2bpdmKE2X

/wC3E5ChC7KwqEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIVOoXsYEIg4kkpFyRyLcQITDP4uwtSr/hPElA
p9ufHnWm7f8AOUIELBKln9kXRS2KznPlPSSu+j3nEcm3qtza7m8CFrCs9c/Rph+YnJSs9UuQ
chMy4KnkLxVJktgC5vZZ7QIWm637Wr2aGHZT3+s9cPTdISmsN61YmYI1HtsTAha4qXtxfZG0
h5MvUPaB9NTLpSFAJroXt80pIgQsCqv0gv2N9JYnXnOvbJWeUwCS3KOzDqnPRADXxfZAhafr
30mr2NVBal3T1XSVY8QkaZCjTTykW/OGkWgQtUVj6WD7GejzkxJ/v0ZlVMti/iyeDZt1te1/
hVteBC1vU/pfnsf5SWW9I1rqMq0wD8LSMELb1eupboECFrSufTJvZgyMwwiiYI6ka6wU3W4q
hssaDfixdN/nAhadrP01bogkzUPwP0ydQVZDer3fVMyjPvHle5Om8CFqqofTeOnlDbZpfQxn
LMuXOoP4pkWwn5ENqvAhYXUvpvuX3jq/A/QVjMyunYzOMmNWr/ksWtAhafrX03bHK5KZTh7o
dwqxP6vxKpzEzq2wm/5QSkEn5QIWo699Nr6qnHJc4a6OMhpVqx8UTlVnnCT/AESlQt9sCFre
o/TV/aATCpr8HdNfSlTmlAhoLZqjq2vK595AUfsECFq+t/TJ/agVKVQxTcDdNGH3grUXmKFM
LUoeVlvqFoELUtc+lz+10qs77zIYrycoLGgJ8CXwu2pN/O6yTeBC1BUfpTvtoKgiZba6ksO0
wOKJCpfCNOCmhfhJU2du294ELBql9Jn9tJUw2F9Y1XlAk3/i2HaY1f56WN4ELWFa+kHe2Dr0
zOTU91vZntuPghYl25ZlIuLfClDYCfsgQtL1r2y3tS6/Ke5VDrq6iwxrC/xGIHWFX/wkWNvS
8IBSFrWq+089otWn0zNQ64+qtx0J0gox1UWxb5IdA+2FQtd1Lri6zKw3NNVXqv6jqk0/fxkv
40qKw7fnUC7vAha9qvURn5XEMt1nOzNmqobJLYmcRTbgR8rubQIWDVDHONKrMOzdUxbieozT
gs44/UHXFLHkSVbwIWPqnJxwWXMTCx6rUf2wIVpTjyjcrcJ+ZgQrfxckH7YEI9+xAgQj+LjV
+mBCrbaedWENJW6s9k/Ef0QITrLYdxDOBBlKJWZpKjZJblXFaj5Cw3gQn2WyzzGnNXumAsaT
VvreHSphVvnZECFntD6X+pHEszLydAyBznq8w8guNJYwxOq8RAF9ST4diPWBC3HQPZudfOKW
GZrD/R71EVSXcc8JCm8KzVlKva26BAhbmpnsWPau1kuindAfUy+UW1Xw26i1/wDCtAhbGofs
B/bC16ZlJdjoMzukEvAqDs7LMsIQLfllTl0n0IgQtzUH6M/7ZCvS/vKelKcpA8Tw9E/WpRlZ
9dJXx6wIW7qX9Ez9slUVrS9lZk7R0pQF65zHUkgKv2Frm8CFsihfRAfax1B2SFZd6bcPsLP4
5asYB8sD5Ia+L7DAhbnoX0Mz2gU8y4qvZ6dOOH3gsBKEzEzMak/nXSgAfKBC3XTvoTnUq65a
rdcWREg14YVdrDdQdOvysVJ2G+8CFsGjfQlMwUuSgxJ17YFKQr+MJkcHTN9P9Ard5+YgQtz0
P6E5ly01NHE/XJi953UPB9xwy0gAW31a1G5+UAB7oW7aT9Ct6LGVMrrnV51OVBvw9LiZWn0x
m7lhchSm1WTzta8CS96WyKN9DR9nFIJlxVM8+qyuqQu6y5O09rxRf6pCGBYeogSrdNB+iK+y
dpImvwpK584hU7bQJjEvh+ABe5ToQL3v38oELd1I+izexjpRl/eOnfGtcW22EKM1jWoWdNvr
KCFp377bbwIWf0z6NJ7F+loQ0x0eyk4pLgc1zWJ6m8SfzTqe49IUIW6aB7Bj2RmHHJtyR6Hc
oXy8kJV7207MAAfmhazY/KENBJut1UH2S/sxsNJkUUroM6W9bCbNqmMIy0wbD84uA6j6m8AI
SrZlP9n30GUVpUvSui3pVpLKlhZSxgWnIGoflWDXPrBYQtm0npp6bqE65MUTITJekzCk6VOS
+GZNClAdrhvcQAoWzKVhHB1GblWqThTC9LaauGUS1MYbDXy0p2hT8kJ+CGEawhqWQg86WED7
7CGgoVZKE3To2tYgI2I/shQUI2iW0JaaSWGeyUApCfkBYCAFCHxLSj8UpZ5NxzAfmhRT6xei
jpy69Mma3kZ1NZZUnMPBc0hSpZx5Gido0zayZmRmR8bDqfzkmxGxBBgsIWRdFnTXhPol6cct
umTAFVxHifBGGUTbUhO1RSFTa0PTTswQ5oASdKnlJBA4AvvCE0EKXTM0w9bQ4NR7HmFQlIN/
OBCECEILQiuPMQWhDUNt7wIRwIQgQuCP0iP2iXUJ7Mzory1z76b3MHtYxqWZ9JwtPfhmmida
VT35KoPupbQVJCXSqUasu5tvtvs0Al1JCaFrwjZ1/SaPbQY1pFWorOe+H8BUaaQpDjuHcOyr
L7aCbBKX1JUtB9UG/rFubBSR8hV4cWx42K5SYl9qR7RvFkzMzGIOt7qgnHXdnAnGU60k73to
QsAC/a0VlZUZsWZ/5548UteNc480cWFX1vwjXpqYv89az5mBC1UubmnDdyYfWfMrJ/bAhWi4
tRJK1E/OBCpufT7oEIXPp90CELHkAwIR/H/SgQh8XmRAhFY+n3wIR2I3uPvgQrzUpMvi7Mu8
8L2+BBVv5bQIT2xg/Fc0ViWwziCYKRdWiSdVb52TBaE/yeUmadRW03T8t8fTzjlvDSzRplZX
8gEbwIWf0XpP6nsRsLmqH08511SXS4GlLZwxOqAWe38nzvAhbvonsvvaJ4jfdlqJ0VdStSfQ
gOKS3hKbulPnujiBC2tR/Yne1lryJRyl+z96nnWnzZtbmGnWkH5qXYJHqbQIW0qF9Hy9sRXW
Jh9PQxm3SvDcDZTPCXYUva90gubj1gQt7UH6L17ZOvPhlPTdRqR8GvXP4nkmUD+jcr+t6QUh
bPpn0S/2xtQRLOP5a5LUlLhGr3nHUoC0PNQSFfo3gQto0H6H57VOopmzWqn05UBSFANj91Bf
8UHk/C3tb1gQt5UD6GB101B6XRXeo/pzw80pvU4sJnJjwl2+rZKRf5iBC2pSPoTnUg+0yut9
cmRlNcK7ONy+F6g+Qi/IVrSCbdoELbVE+hLVtC5n903XrQnUWHg+4YOdSQe+rW6b/ZC0ULd2
HvoUGRiHZA4p62805loJtNCn4dlWypX/AHvWTYfODbuhbSpf0LDomaZAq/Vr1OTr4WSVMSVM
aSU34ALat/WFISEradD+ht+zYpjjzlWzc6ncRoKQgJfqMkyltX5w8NkE/bDUq3Zh36JL7Iyj
mmqq+GM78UhgfjhMYscaE2bH63hpGnkfVtxAhbapP0Wj2LlNbUh/puxnW1lesLmsdVS4H5vw
OJFvsgQtt0T6OL7GfD8yZiU6L8MTbhb8O07W5+YFvOy3SL+sBIpC3Rhv2Hfsm8MIpiab0KZE
vJlFa2/fKcZkrNzssuKOsbnmFA3SLblN9lX7NGlNOokOg3pTQFK1K1YLk1m/zUk2EBG6VbLo
3QZ0RYdfbmsP9IfTXSZhCPBS5L4MkEKQjiwIb42hELaVE6fch8NtSsvQMlMpqK0wouMIlsOS
bYaVe902b2N94cKQtkSlCoEgHVU2h0OmqX9YMSbTWo+ulIvDUJxCGwUlCGUEDkJG0KChXA6Q
LJdWm+2yoVp7BCr8RxXwlbqxfYgnaBxvdCAQ6pP8m+78gTYQ1CqEs8SSJZ5Xl+LNxCkoRolp
gg2lH07EboMIhVCUmzt7s8APSD6ITc5UKY2pfj1aky6UXC9c02NFub3PaAm0Jjcx3gGXQ4t/
H2CWkp3JXV5YAfO69oUoSBWaGVbQK3szcu0J81V6UAP/AKyESWrRzcygSn4s2MsUepxBJ/8A
/SBKtc426uOlLLddPTj/AKjckMJmbC/dhO4nk0+Notq02cPFx98ICELReIvaqezQwhPil4j6

6OmOjz62kvBt3FUtq0EkBWyiOx+6E1IWCzftpPZLyD7kpNe0I6XGZhBspP7pW1W29BC3vshM
zvtwPZCI8RJ9oh0wah2/dAP/AM2BFJmqft3fY+0inztSe9oD06zqGGlOqblKsXnlgDhDaUEr
UewG5hLS0o11f6T57GijyL9RPUtWKwG03EvIYZnXn3PRKNG5gAJ2SErWE79LD9jbKIDqMzc5
55RIHhtYDnCoeu9haJAzbYFISOUxP/S2/Y+pKg3i3Pt8Hv8AuEmR+tQhnlOHAKTUEhV9Lg9k
WkkNVnqAfXeyUjAz9z/6cPEbvYo1D3WnsX/TD/Z30muKkMF5M9TGPaaEJV74ijsSd1HlIadd
1befeJGQSH+FNMzByVpqp/TPemWXqE1L0roj6jIpUfBeXU6e0pweZQSdPyvAMHLfwlN+8x
/wBoLFXvppOTgJSx0FZ22/JK8TSAJ+Y8P9EH3SX+yj7zH7pA79NFy338LoEzbSRuArF0jY/P
8RB90mPISHFR+6wjF/0z9czRZ0ZedBVclsSEo8Byt4yYVKpTqGrWlmXCybXtY82vEowMx2ql
E7HxAWDaj5iT6ZZ1XPSzKML9GWStMnNd1rnsQzTyFN24SlCUkKv3vb0hf2ZN3SHHxe615UPp
j3X08W/celzplkEgnV4k3UHLn0s4m0L+ypij9oR3Sw2qfTE/aMPs+LIZD9K9NWPgCizUXbH5
F8RIMnlJop/3xiwKa+l/e1am0uKkML9LFIbSLn/WxMv6f+dNCLDMkfdOISOxYugtL1T6Vz7Z
mfnJqZls4cm6Uy4sqRLy+XsgW2E/mpK9SiB/SJPrDxkLh/EP5o+9D2WAv/Si/bXuFy/VPg9j
Ve2nLyhfB8ryp49YX/o84/xI+9j2TKr6TZ7bR66VdX9IF+VDL3D1x/icB6f/AL3+/wBUjsYA
LpPeE/pPXtn8O4gkaxVOprB2MpZlepUhU8vqKJd7a1l+7sMufcsbw5uRACy7/f6pG4uxdL6a
Ps0c/cf9U3QJ0h9RWai6M5mNjTANIxFWlU6V93llTkwyFuFpq50Ivwm5tGArqnJAheSL6Zkb
ey3ye22/fxoP2/8AYmsQrPiCa/gr5y2tDpHwXbPmOI69cpq7LBa9g2mz3jPts+7P7kKb2BPq
P2xTnwEbxY2KtQY2Rmx3CbcHZWUur16n0/FuMpDCNFfeQy5UTKvTKZMKUAXHG20lakpFyQkF
W2wMZhyyT3WmMyZVlekXoZ+jn5K9c9Fw7VMqPaadNuLqq6w4/UcPyTs3KVqVQhehShT5qWS8
lFyn4lCxvzFOWF7DThStxzNeLabXW3Df0KfLwMTAxl1eYzROBweGmmybOnR31eKwDq+W0RKV
SFo/0LHoakVGYrfVN1U1dnw9JQJelsoSv84KDXHPMIhbZwz9Dw9mFJ+5Nz+YvUTi95o3eC63
KtmY34UlpHw/ZDjsELdlF+iY+yCpCJpmq5e5yV91ZBQqYxhMtKY9AEAXv6wiFtalfRdfYv0x
5t1PTBiipKCNNprGdUcSfUp8QXMFIW18P/RyvY6YeZlmpPorwvPeCvxUqnqjOzKlG/CytwlQ
9DCFC3dQfYjeylw+Z0yPQHkBMCYtr97oPvGi35mu+nntzDjSQrbtJ9ll7OOgLlnaN0DdKchM
NICEOIwDIlSRa26i2ST6mDslWwaV0W9FuGmxJUfpZ6bKIyh3xPDZwlTmvDWO9vD2OwhELZdL
y9yCoCppyi4LyXpCnUATCmJKntlYB4UQOBeFtIFk7dSy2k0Ne7VHLuUSjZIbmZNASPIWItCB
KlKMVYEbuE4owQhJN/hqUqP1Lh1oWG456hsi8sJWQnMws68rsEyc46ZeWdqOIZZgTCwNRSgl
zcgb2htoWh8Ue0m9n9gqYk5TF3Wr0zUKamEF5lE1jCVCnUA2KgNZ2vtCpKWu5/2vXst6bMGV
nvaA9KDD4SCUnGEsSL/IwiVNf8Ml7KRlRv7QnpR73H7rGDvCk2d0JM77Z72Tssh11ftCelXQ
lJUq2KGlG3oAN4Wx2Qo6VX6R/wCxtpElPzq+sbDk6mXStampSkzbzrum+zaAi6ibbAcw1IQt
Oz30qD2MElKrm/8AVB49nQmx8JjA1RUtXyTpgSrG3fpYPsY0fE3nLnE6on8nL2oH9YEKhJl/
SyPYyp1WzUzwdNrWRl9Og/pMIharxx9L99ldh6oSspg6i9RuYcktrW7NNYcTIpaXf6mh5Wo7
b3G0O5SWtA176aD0QU2qvytB6VOpTElMTbw5szchL+J/5tRJEGhxSF491hbn01rpgS4tEr0K
9QswjVZCl4kp6SoeoCDaF0FN1hWU/TT+n11xSZfoBz4dHI/11yV7dzs1DmwvI4Sec3uQmjEn
00nKxVEqn7kPZ+Zt/ul8I+4mpYrlvdvE7eKG2tRTa/1d4d92k9kn3hnuo6Yk+mi5wGlFOEeg
LBzVYDiSFVLEs0pnR3uG0BV/ttB91l7BL57Pda1mfpnfWk6htEl0M9O8s5c3U/VamtNu2yVp
sfXe8L91f2CYcVGOXJH/APplPXi64lMr0a9K8ttv4s1VFBX/AK8Q77hKSozj4h3StX0xL2gi
kJWjpC6RUJ9Jipn/AP2If+zpU39oxe60Tir6Wr7V+tV+oVTD+CemfB1GdUnwKaxR1volgBYg
OOuFarnfcw79my+yX7/GtGT/ANKD9thOTk3MMZs5O0qVddUpDLWDZJSZdJOyUlQJIHFzc7bw
oyyVIcxjATY39JP9t88VJc6nMEy7JH104JpZ/QGoc3K3k0SoXZrGOFdH0jn22z+oDq4wo3tc
WwRTB/8A4YkGUPPdRnOG38KwHHf0gP21OOaOmkT/AFpTVFlg6l0u0bDkjIvEjsXGmgrT6Qv7
Jddakozdh7KOuJ/a4e10xaiV/DftCc/JVDBKkpp9TVJlQPmWgNX2wpygg0SkGbDs1YBO+0g9
ppVnETVS9oZ1cPWToAaxpOtn7QlYBhwyoe6ac0PYJkmvaDe0TKfFc9oF1lF4/CR+72oAX+x2
HNyptblN/aj/AGCaj7QD2harl3r86xjcbf6/6jv/AOtgOVM9ygZq/wBloyo5tZ61UzbtW6is
96oqaKlTIexTOL94K91a7ub3ub+d4BljPmj9qPrcLWsz+FVNKRN4nxZOMK2UhypPqSd+41bw
9uXxJn7RlKQO0phzSlM5WCo7/wC3XePPcw/9nQnslOYSVsVbfosoBq94qwHf+OOG/wCmAZfD
3CHY6XsU1P0CmzC0a0TLpSqwLrql/rJh4wMQ7JHY+TsnRrDtIaG1Lk1KKbXUgKHztCjCRg2G
ppxUhHKExRKUlhOmmSCV35DSRDm4eP8AshNMzw3clLGKTSC0lQpcjx3aTeA4dl/CE2OZ/JJV
406nNjUJCVbIF9QbG0KImA1ScZnHgpPMSKGWC80hq9/LmJWhoPCh1e5SdThVpCeQrUQkb/OF
ICjJtKZhhHhhRQoLtfjg/OFCc7hWWZMOOMJdb0q1Fe/NoC6gkDtkvclGtKi2lSDcf+2Ea4p+
jbdXUhshKhYkCwgpHdVltN0rUAVDz7QqXQOSrOoJe0qWVII2v5wBMLqO6sKZJdKmgRYb+R3g
+qa4XwrUysKStQslVgN/OAJyaVqmUrUEuKZGngbhRh4qt09gAHzSV+WZLSm1OoLtioEne8SN
eQbTtR1bcJk1lLbrSTYqGk/OLHJBUzQQdRVotrSjWqwHELdmlKJAeFflnEJ1pX3GxAvCSBJM
TsQry2yhIV8NgATt5wwOtREXskq1oCuNNzD2t2pPhjN2vsx+xD/3o72df/FHh7/NhHALeXU+
BC8kn0zL/euMnB3/AH8aD/0TWIdH8YTX/CSvnPSaWw+oOJugpP2R15XIpO6kh11lV1JKSfnD
XHa08vvZM629xewIPHFjDGuTKpZDh+fq1EqkrVKHU6hRay0sOMzck+th5sgggpcQQpO4vseR
Dy0OHq4UgkI3HK7A5d+3g9r9lTgaYy5y+6tq3iWTmXT4U1iyRl6tUJEFISES84+grSgACyVa

rHeMLGYBoGtpWtgsc5x0PUZM/usD2wGcWHpjE2afWJnbjXDTwu63I4jdlWUH8zwWA2kduNoz
o4CfhC0ZJ2NPqNKI2Csw+uqkVWVxFhHPvPTD9YbWHG5hrF080tCr3Bv4sSnAyd2qP75F/aXS
+U9tZ7dHLHK9WWI6s8a1jDJWlTdRn2ZCbqTI2PhpnnUePo24JMDcFJfCacdEO603iT2yvtos
bSkvJVDrTzlprDbniBchUmZRZPFlKaSCR6cROzLZSeFE7NIR3Wuqh7Tz2u1SU0Z7r56kkqaB
CfDxnMtWv5hFr/bD/wBmyo/acXO/6JqX7SP2r6zqe6/+pxBG22Op8/qVDm5XJ3ITTmcdWLSQ
+0n9qaFfH7QXqjCh5Y3qP/58KMrdfITf2o32K0lV+pLrLxDVajWMQdWeelTqU4tbs1MO4pn1
uPrV9YqJc3JuYeMqd/aSHNG/2Vqh2oZnTIfE5m3jyYSu5cCqnMq135vdzeHfssdymDNDfCxp
dPxCpRadxtiRxF7EF9w3+zXDv2UP7Sac23qkoRhyoqOlzFWIFIHfx1D9F4T9ltHLk92ZG6pW
XsLIfKUTlZrU0QTpS4+TY/sh7ctj9ymnMH9gFbTgujuqC3FTrqLbFTu4PlxEn7OiGxTP2hIT
twlKcE4eI3l5m/8A40w04CMdkoxsh7qk4NoSVXEqogDjxDuYe3AReyacZL7pcjCtAb0qFMZX
sPrXIiRmCi9lA/Gy3yljGHsPBdl0eTKDt9XiF+6R1uAmjFye6WTGH6C22hbdMkLb3/FjaBuH
iJ+FI/ESH+Iq81SqGCjTTqemx/7kIe2BvFJrpnnfUVkMjJyTN3GpOUQo7XDaQbRKI2g7BRmR
x7p6l2wtavDZaUq4H1BCloTb90gnJRDa3LNoC73sBxCgpAmOaaH5qUgG/H7YaRXCUklIwbbk
XvzCfNK0HgKjRp0kHiAP91OWJM8h1W6HABa1rw8HumPF8JW2FBKQvf5QwkkpjmnlLJVAOokf
FwfSJCUjfdLkpWSAVAA7b9oS00qpbaEH6yV32hUAIi3cbAhIMFpWmllMglsoQhdtOwI84Rvx
KF92nV2XbYeAFi2RcWHaJyExNKrvXQj6oPEQPJDtko90qdYZWzctFKw3uodiO0ODb3PKc2Sz
RWPKWhOlBWQqxPENIUqbn06mlrJASb/ZAhMn1VEhINja3mITnZOAPKrc0kjRYX/RCNBHKQpP
NISlSfEWQkgAaTsYa0+ye1ordWmNKSpNydKu8Od8k9o5RzS06UthClLIukiFAUZFCikZBb2d
bvdNrGFTQKO6NE2hAUmytthf9UJSfqrZXXXLLSl74gU2t2BgbwpPqrKJtQAZbSkgevEKQow6
hQVyYmA43Ym6jsq21oQBNvaglUstMzKhpaiWxsLmGvFG083wFYclpdpayk2FrAg7EwoJKUsA
4VoomHEJu9pB4uOTDrRVjcq4pT7SUq+FSl7FRF9MBFporsqUvNuJC9ahYbpAteAbJSb5RKTZ
a0NqCQoalXPBgHzSFtnbhLE7ICbi9rD+2ENqRtcJHMo12UtfhLSNh+dCgJjt9irKqi0lAbQR
4xT8IJ5MODbTmm+E0mcDqFBd0Oniw7jvDtCeI97JSVE2hLSFqBUQTe5tYecKWJXR6j80gVNp
efUBcJvZKrftibQQE8MLeUiXpJNt1dokalF1vwiu4UpS5u2OxG0LSfbeG8q6hpKlJWylIT3T
fj5Qmr3THuJFFXHla2ltEkL0gG364Ywb2lDgCLSEo1qShajyIl1VurLDuCF9mj2If+9Hezr/
AOKPD3+bCPPlrrqfAheSX6Zgn/8AFbZOm52zyoH/AETWIGH1hMk+Er5zKUrUlakqKVjcDzjs
FyaCmnVfEpKiqAoSNxsFK0aRq5Hzhun2SauyWU5xTZAUgpAOgk+XpC6UpKymj6vwrIkfULyb
RVxteUVZwX70LohV3W0dP7oUR/LKIHnsIo5dYH5qzmvK0VhZTD7EulIHiWFwRzGq9wKy2pDm
q5opDLa9ISVgA2iH+IJ0m4sLREs240hYaUEhZBBtfjm0Xo20qZcEy1dpaXFTQbABHFuIaWlW
mydk0l9DqQohKF7X9YalWPz29hZSPIgwyt04GkivrURuPnCtsbJ5Fi1WkJvZQ5G/pCOdukYO
6bUoCi6g38S9wYcgDakvCgCL94jLSVIWgqmyllRBCfsh3GyUj3QG0PpKAFQpJISAop37d4ZY
HKaUYAFhtDqATgLVRukX3v3ERtF8pdIHKrUdYFjYQM53TXgdlUpV7lRv+2Bo2PuoCDdK1cjc
HeJSbUoaaopWw+tJAWoFJsB2t84jPumnbYrIJKYUgktHY2JMPIsKNzRwrjyitSyVEOG6vnCh
IOExTBJQVBQBvuBDT80qQBQIN7D5waSTSVjyNwjshRJG36oY9tKeNxJ3SeY0obVsSCN7Q5ju
ySQUjQSEoQdk6QeIRx3RzsUvYdQi43se8KSVGaCcm1hKAojxLiHqM7ItQuLiw8oEpCugthdr
nwz6wJCE5Sy0IWlIOpN/PiAGjaR7bGyyaQLDgW28tW42seDEwNhVntTbKpQioaXVFDJ3vfvD
HUTYUrjbU+FLS0nQShu5ESWq1brGKnInxkuJSSk2CiNoie7elZhOyaXZdabhKStFrw21KLTQ
qV2SEkX5vDHGjsnNdtSRqSE3STve0BcU5oHflWXWkr0pXv8AshQR2ShnYomkaUJSo2UByOTA
TungbbpCV3mG0LVpVfudhDiowLKuTbKg58IUpNtXPEICE8t3pXWUJMul4gEHc3G6D6wE70hx
CRTbbiSVfCUK5v6QoKYVj008Er1yy1aDY2v3iZrPdWWxtA4tPUsPGKUqcSlxSNVtO1oiIUDW
2nGX1tKU2UlQ3PG32Q0ixSRp3pVupToClA+QA8/lCNSkhNz7qy2pkFKV6dSfsh4G6C29kikq
28ttsPSy1LKbqI7HjiJXxC9lO9hHBSmbdUZcOsFBUofEPKI2c7qu2ibPCTNPpe0oSFePYAnu
L+kDm0kcwg0sjbSAlKdtVvOI3e6c01sUlmUAONFZsk3G8DT7J2ndYxPKHitkJSFBOmw7fOLD
OE6LhKg20tjQ2QpVtVu94bZB3Tiwl1hMrxWkqRpISL3PYiJmhK4kJAPicASLG4TuLRN81MAd
G6uJCUvJcVuBsR5whNjZRCShpKJ1xTp0hCU/LvABQ3UsYGxVCA6fqJJA8hDtu6cQ27KCFLBH
nbe/EIQonhlelUqWA7rXsSQCYDu2lPDdBfZm9iH/AL0d7Ov/AIo8Pf5sI8/Wyup1x6/dAheS
j6ZgQPZaZQX3V+/lQLf/AGJrEDfiCZJ8JXzjWni4o3vcDfaOwBXJ0OU6ocOhs2JSRufKBIkR
7lV9zAks1aX0xsPKcbWQLG8HdNftwsopLSGqhJJBUu7qdr9rxVzEUwqfBOJlap8YiWUZA6gk
E+Mo3I9BFHL2+haWZgF1LQuCplQEu9pspJF+94tOfp4WUGiwjzeW29R2nU6LBYNvOHg+oUlf
6RQWlWKjLvhlLZRsmxHFj840dQrdUXtKtzaG5hgalAG3zvDZW2Nkrb7rEXpHRqUNBue53EQ6
qNFTh17JqmZXQsawkpttCg2LUurdND7KG0DT3Nt4KSkKwjR8SSSCRcWPEMelYByVSEj4VEai
PKD5KUEEWgbWJJuR5jiAndQsdSqZDZK9ain4drDmFLvZSyEHlErSQSAAYaQUNdeyB8MhBTc7
fFAGJvnG6CoIFgEkw5rVJeyK33Qp9kjTSrSAq5JuLbiGEklOBAG6OzgFgNW/A7QE+yjDhdqg
pVvwD84c0jhOJvcKhQUlQSQCnkn1hxScp4py3ADxqvx6QN4TJBwU+hWpCiQQebekKo0xTC06
LXSDfYCGvHCGnak2fVNtVgIaGk8qw5l8onLlIsRqJvxDhuo2JM+lbifDSQLne8LdJ7gSlKUL
0JWoEgG178mGkAmk0vIVWwufqm17wVSaXXslKJhIQhJSvVaHE7JBXdVoe1qWoqKU+UNc4hIH

Wd1fCVaUJUQV7kHiHBwKeGgJwlVBtQSAASbbQ4C1HfsnpLhaQVAXHMI5jgVCSNVJqdnmQrSt
1Oob7Q26NKZPErPElvSorH50OJrdRObe6OZmHdRVcLNwRDXEE2lYO6Qr1LGop0i9zvDgVIkL
zIO4AAhLB2S2mF9koUVdj+iENjYJWus2k3hkKA3IPfyho23U5PuUZSkAbaoQC01zt6SJyUbU
4pSlHUfKJAUlAm1fcIbsVFRvfmEalOyCJdLSHSyFN6/iN/zj2hpdfKDXBTI6qYbYOgJ06rjV
5dxEwAtMbVbrDy8pDx0nbXb7IuaLCvBltBTlJLWXQ6helaUjk8+loieKFKEO22WXMTaFDxFN
qsSAUjn5iKxbuomkK5NpCkpKNZsrzvCApjm0EmPhpaBTqUvc7jj5QqNWyTseF4yi5KhCSLAn
lXrDr2SiwLSDxVonFtIbAYUr4VW7EQ7TtZUoY2rtXmkuOvLSkpNhyOQAYQ8KNzi4X3T+hSUp
buQm4tv5xGU7TwkL7yn1pbsApCt7QoFcJjnm91jk2tCptZSlQO9x2vxEzRsp46pFJLUZh1KQ
nSEC5/shXjZOedihMWDhsCpB5ue8I0bJkYNJsWpYWpSrAkkjbiJw3ZBPZUIS24fDcSVBXl2h
SSOFJ3RpmJRt8sOqWpQJCSk7n5wGNxbYTmxEiwryVoWQWbaQSCCYZprlM0uHyQWlJQpST8Rt
YGAWDulaAUgRcuC4vvEpOxVpja2C+zN7EP8A3o72df8AxR4e/wA2EefrXXU+BC8k30zEA+y2
yfFvi/fxoFv/ALE1iFZ8YTJPhK+cLLp0PlJ5AN46xhvlco1tpeFqTe1im+4vDr7JC2uVdcAC
EkXKr7wqSu6dKYpCXE3BAJIv2+2Ae6a4bLOaew2XZF+yVL8VN7fOIsbToSVJgf3rVN7FAS3k
Gmx+IuKIBPyjPy1tspaeY7vUeMHD8Swsqsrb4QYuTYc9lmaheya83Kh4VGZRpKvjubGK+Hap
XD02VH+SqN2wFILLhP6PONBwPZQPZsnpc1rl9IWlKhwfP5Q9rymeWE2l1QUptagQQO249Yjr
uloBWXUpUFlRBRcb+sKD2Tk2vMhaDYBbXN4Upw+aZnJdxGrY2HnCX2KN6VTTDix8N9Pc+URl
18oa48I1thAUTqJvt/phQ4nZBHZUtJCnE6k2A47QhFJW2SjdbQgjcG548oVrikIopORtwRaJ
KSsG6psQArmGa1OW0ELg2FwYcAgu7o7/AFRa8AG6YR2V9xxJShsXSQdx/bCV3THt9lQePh8v
KGuu7TmEVSpvcIA+Ipvt84LJTraBQSqTWUuAg2PEOaE2U2ncvBTekKuSN/nDlCmN5QStRJ3v
3hCU4ttUqRbf4Vau47RECeAksq0dye1tvlEg+asc8Kh7UFoDab35+UK0XymXZ2V9slvUkkKQ
rsRwYa5thNc6yj0rKtxve0ICFGg6koVdatCu0AoA0nNbvujbSXFEBY1gb7wp9vdDhul4DinG
irTZKbXHeFY1DttkvYbUFhVjYnmHg0mAUnFx5QbWCVJ27wpJO6TQLtY26A27rcAcv3A3ER16
lK2+6XSjiioeERp3AHkYcmurslpU6VlKiXEjkW4gApJSug6AbqUQPMQUgi02JmFIK1FQ8McQ
E70ntCtvPJmUHRpAIJ25BhHOpI1t8JsUFhVglY072+6ECBYVbpacF9ZQoDjtA3blBo7pOUi5
GkC+97w0uUsfG6JKSVAOWAgLttkjnIwqw2IAJNxARvSRu4JKtKQ1o0aEkX4MSEpWHZYU5T0q
m5hK0tt3JN0njyidshAq1MyShRKTNsOMOtKUhYTfcnjmHkghJp5WWLccZQUNsXP5ye9+8VVE
DWwShPwBCVBZcUki/a/rAmsSAuBLZQ4VKd32BtAkJSqXBeaJbaSlYFh3sbwEVynF1hNrzLzA
daUyPGK7pVr7ecOBBTo2WLV6UDvvPwhelX1T+uGvqkgHptPTqkJHhuEKv5dojA7pzthRSBll
bT7iVLSSRsoQ/lRWrQp7DfiOJDSlHue5vDtR4UmpwTcphCQl1LSSq+4G28LrKRsl8pvcX+PQ
rwtCb/GObbxK0bKYu29PCsVAS9tbSrK4skbfOHxuPBSxtJ5TVr+Ei51ecTKYx+q0EyylJdmU
2JAurzhTJ/CpA/elbQopSkqNzc29YdVnZDxYpLGnUFtKvC8JVraSq94iLDfKrubuQrA/lU+U
K7gqzD2X2ZPYh/70d7Ov/ijw9/mwjgFsLqfAheSb6Zhb+C2yfNjtnlQP+iaxAw+sJknwlfOD
SG1k6lKSvjn61o6wuIK5UC0EOIIUVq1JUbg+R7wOCTUOClgd0BOtO+/2Q5jr2KVwCdZV9tSU
jfV29RCvTHN91mlFmFe8SSE6SlbidXzvzFfEuHlOan4NtTNpTuxc04rp/aUQDdxX2cRSy8/h
rRzH4lGnCAcS2wlIvuLiLjmuI2VFtJnzdKVUhC72WF8ERDEnv+G1HNh0qUEqsknj+lGgFA51
p4cSFoH1jwAQeIE1GHBYpKwpQBJhaKEkmniQkqskbcREJDwkA3VhUyUJDZaUUEbGHa+6kLQN
kmWlSyorWVC21+0RudaXQrks280LEApPlA43ukDaSnQVlQAABhqQvKpQkfEVpAI/RCkJXO32
SF1pOlSySVA8+cK07oLe6SoSSQCRcw8uTQVfUylbakpNjx8zDWuClakLhU3qJSpRB4EPBtSF
2yttLVqWVpISBsDCu9lFTjY7JQQVEkE/KEGyeNmoBKhbYna0IXphFi0akDSOdd9xbtD1EBwl
EupIPNtrWPeGA0pnCzSuOOqSpSQdIt384C7uo3CkhKdStIIUL7E/KHH3To90YQpJJJUCeQe0
Nv34Uha0cq+htJsu17G6r9x5wheN1GHK4y1qLp2UgcbfqhzSmM23SgNpSgpsTvzbeHJRpVE0
opSFlNhque0IRaHuCb1qBVfYX3tCBynHZBpHxHQDcm/+mEJKhfuaTsyDp/GAlXe28PtMcfdO
yF7tNkKbVbgG9/WBCvqKfiacOk+vlErB+GktNUzK6tKmFWA7ntEVC908lVyoQ0pSQTrWb/bA
AmpYtSkBari1vh24MBCEhTPJuWnN1EXvxcQjjshJH0LGp1lQcasLgd4jDt066VTaAtKVtixI
4taJBxulJ3BVkh1sOLW4b3skcwgjSWaspIpab73U6T9loSrSDlWPxgsVHfzhQ0KwbQUUqKdQ
NgeTBVcJgbWyO4GtQGo9vnDQLKcG0EkmEqeUjQopA534MPAUZYeyTeEELU68C4U/mj6w84W0
EdyrLjYfTrQg6dikW/RCg0njjZKUiZ1LbJGlNrW4AgKSr5S8nU0lKtyBbUe8MLe6UH3TWunq
cJCLX+LSTDw7uowKKuU+Wek/FCnFOFVrg9oa97SpJNTuU1VRx5x5ZAHhoOnnk2iWMABTRAht
qqjlCUvrBecUlQBvwmElBUUwT086204EuJUm+11bC0R1YTXOCs65VbtkFKU2PBvcwoTBVon5
thALfjsOKuLfGD8ztDWkFSEVsU3Istwt6tRvcBIKrj7BDyotBQWlEs8vWlYd02KVXSr7jC3s
ntkI4TDPtJ+qn4E3C7H9UTxnuVYa4jc8pqWnQog7eUTqywkjdVodbShbRWA6UnSO4hdJ/JJo
9Vq2ltZN+Rtse0O1+yHSNGxVaZdWtLpIGkfYbw0yfwqOSUEbBE4rwiHLE/EBYQgbYoJ8Eg2C
+zL7EP8A3o72df8AxR4e/wA2EefrcXU+BC8k/wBMvF/ZbZPf8eVA/wCiaxCsHrCZJ8JXzenC
EAqWQATYR1m65Nu6DahctospRISPQw13uVIW+mhynyUo1RmKw3h0sOM1pc43IpaWklSH1OBv
SQNzYqFwN4rvx0TYjibtgaXX8gCVcw+WTSYpuCqpC4No9nE6a/Urpnmt0MZb0XLXFOJckc5J
fMnH+D5crxdSUOtPeIW9n1y6G/ia0HWdJuClJ3BBj5v6R8dMzmzOLDZ5gvIw+KP4L9xz8IcT

sdW243sjYgr7K8RPsuZNhsjxGO6YzEYrF4Ft4iMFrr0/GWBu7dO+xsEDkEFc/cPrPv8AKAaV
pLibEcER9J429JC+KcKR5rSugOLlhPT5LJI5cV+uKmBbTFfzE+tRlwm6pKWXE3uSNosueRsF
Radkkza0TFCa1t/EF7knkQYdtFDxtSjWlAYsNKlkbA34iyHBRkWNktRpLYSlawoji8LrCbas
uu+GoqAJVwbecRDfYJQLVtSmXQUH4XOTAL7JQN1aBCFrJWFjy8oCeykHKpUElJTe19t4ALNJ
SUsSbBF06iLfbEobQpVwe6uBWu5CNAvxEbhR2SqhKrAgG+8OlG4pFptUtbylAIVe903H64UN
pPJJKr8BJtayDe58oUD3SlqNTSS3ZAKQCdrcmFcNkEjsUjdDhI8QJCzDOOErXm90nKVAncW7
G0KwJxkQSgpTbVqHzhQ6zSZqBCUAqBSEEhXa3f0hDR5Ue6VBlT4UpZuBsB3hmoDhLfurYlVN
LTpItyFW/ZD2G90AWqnkangNZNxeFDU5wsqyAlp74vqC4+UK7jZNJAKuvobS42rfSb3tvDS3
ZK8bqlxCgsKXxwQnuIQAhBHcpwlmwi7iCoJG5HnElJLVwlISpStrmwF+PWBNKsPaXEkGxJBs
DAE9ibkMJbUgOm3cWF4E48UlTjGorU2SFjfmBI4eyqldQU6gkqPzvBSaDynBpTeoFLg8QDv+
yBICryZoaiS2SedzDi706UgG6siZamPEQSpojdQPcQlJRvwkzT8t4iSJlhKT31iERSXy84w9
dsvyy0kH6qwT9kFoB91amqct0tliVmn77kNsrV+oGEo8oBB5Vh2Sn2UNtOytQlVK2bbcl1oL
u9vhCgCo3IG1+0Rlp7qR1chZjK4AzGmEoRLZdY6fWRuRSXxcfakRZZh5K+E/omF7b5TrK5H5
xzouzlXj15JVsVU1aR96rQ84OY8NKYJ4xyVh2JMv8cYRWteLcHYlw+02rw1uzMotDaCeAXLa
QftiGSGRnIISte08FU4UwTiHHNYTQcNM0+Zqi2y6hExOsyyVAECwW6pKSq5Fkjc9hBDGXnS3
lOc+vUeFu5ro8z1dSlLlGwtKm+6Xa01f7khUXW5VMOw/VQuxkZNgrTePsvKtl3ON0usYhwPU
aoXVNPylKqfvb0kUgGz6QhIRe9hudwfKKsmHMZ3Iv5FWmy6uAaWJUanydSqsnJTtYksPSjzg
S5PTLbjjMsk/lLQ2Csjb8kX3iNu5o7J42sqV8l0myb+EP3wJzO7ArWERLmaNQap0wppLQNju
pQIN9tJF77WvGk3LrZr1ivoqbsZ6tAbutaYJy/ylxfX28Nfv1z9NnH5r3aRcVhpaGpsEDSdS
3PxalKKkhJHYG+8V48NG52nX/JKZnNHF/mpAYu6Scu8usM1TF2NM1cWtUmUCfF92o7HiLWo6
UoQnWSVE7fee0XZcrjY0ue40FEzGPc6mhQqxA1hdNVcGEV4ieoelPhrqqGkTKlW+LUGiUWvx
Y3tzGS4NshvHzVwuNDhTF6bOnvDGL6SnG+YbJm6XMvLlaPT1TBZTPKTst1RBClAG4SlJ3KST
cbRp5bgQ9uuTjsqeKnINNWA9WeX+CctcaYck8G09FDVO05T81IpWpQYUlelLllElOoX2Oxtt
EWZYZjHgNU2FnLgdXKe+nGgdPGbVbqOE8QZOqp2JWJT3tp416cfZnkJISslJWnQu5CrD4bGw
4izgBFIdBbv9UmKfIwCnf0VjPpeU+S+PEYQw50/5b1SWNNYnXJmoOzbqlLWVbafEAsAnvzCY
10cbtIYPzRDI97QS47LAMF53ZZSNZp7WM+nPJz9zrroD0zJSbgflWyba0ocUpKrXBIJG17RB
Hi4wd2Ck6WMkbONpL1R4cw/Rs5q7KYUptHolGFOpzrDEk0GmAFyyVa0pG3xXuT3vDcxaBKQ0
bbJMMCWBx3Ui+j/Nyq49xFiPBWLaHgudMtIidkZqXokpLuNhCghTatDYCgQQQebg7m8aGWzl
x0O/oFBjYAGB7f6rF+qPObM3A2b8xhjBeKpvC9EYpsm8hiRYaaC3FpKlKUQi5JsPkNoix+Le
yTS00NkmHgYWAkWVsDp5zLpvULK4ny+zjwzhjFVfl2Pe25t2SbQ5PsatCtRQAUuoKxZSSLg3
tcGJcFiBLbJBZSYlvl05hpQhz9yi/ekzJqOFJKbenKE6y3PU1183X7uskaFHupCklN+4APeM
/FQ+U7T2WnhpvMba0POSawtSi4TwLDeGRvpWQ+gk/ujbhDgASBxc7j7If5pGyQSO5CNAbCRd
dj5QEnsmObZtEt26QkApSPLvAG0nb8BNTkysP+HpbUjUOYseX6SVPEwAD3X2cvYh/wC9Hezr
/wCKPD3+bCPOVtLqfAheSj6Zbc+y3yd/48sP3/8AsTWIdGPWEyT4Svm5TC0AeArdV+/aOsDa
Nrlg4UAkzgdC0ql1LLi1AJCT34++8KHDk8JwBJGnuu0x6e8g868yqLjHITNfDlMzepDsk/Xs
KzR8JmfnGmUhx2VUbELKwL6bpKgTtHxr/wC0DPskyx+Cz3COdg5Q4Ryjcta4mg4e1cXRor9E
h4TdKdS51HmPS2PYzMISwywO2D3taLdGTvZdzVgm+FBnDFBzY6Zs/cGPY9wfWqBXlVL3Wdlp
hkqZrkrMKLcwyFj4JhLiHVC1zckG0e95jjso6n6embgJmvYG2CDvG5u7HVy0tIG/svlbJMr6
h6K6uw5zbDPjkL9LmkEtlY8lr2g8PDw4jlacoyEJqcukDwimYI0g7ABVrfoj0LEuuLV8l4xC
zTiAPmfyU/sZutp6fJNKk2+NRiHAfu1czAepRYwu+VFsoBKNu/EWHhUGHsqM1pkJozAUApJO
9vn5RHhnHdK7iyo6OrbC0pCtiCftiwExpooOPBvw1J/K2te9jCgJoHuliwHQEpFzbc3hEpBC
b1NhaiQnQsnkcw4EhLp23SVSVyzhG48jbkQ4gHcJDsqVOuKWCLpPl6wrSKRqSxmYSUlKSNQ5
JhQa5S8q+lWpQCr89ofaiBsApVNN+G2n4SkXvxAAn1eya2FrU6tJOwBIENaNk4ONq9rbBOpx
tJO1ioDeFRrKuF2VDFy8zqFgRrG3rACmcpKoE6XkrbW3bcje49IhfypKV5iQm6gFKkJGozi7
7+CwtzSewOkHeFDDxSQlpTzKYGxu+4gSuDcYTVyd0UmYIG3+BE/kvO4af0TA8DclX5zBuL5G
qUqkVHCmI6fWptQEnKTEk409OXOn8WhYBVubbd4Y6CQEAtNlKXtI1A8LPZPIXOmcKvdsq8aA
cnVLJQPmdShaLEeXzEfAVC6dvunpPTRn84NTeW1QShW2p+bl0WPluv8AREn7Mmuw1AxEY5O6
UDpaztDaVVLD2H6S2pXwqma7LNj/ACokOXS9xX5hH3tifJbo9zengXm/3DFJNiU1tCwDa+5Q
k/dDhlkp9v1SHFM72tLYPy6TiuqzdGmsd4BwdUWpn3VtqsTLrapldyLtaG1DSCLXUU9orx4b
WasBOdJW9KRlT6PcQYco9RrmJszsD0qlSjRemH/dJpwMoHJ+qL/ti67KnNGpzhX5pn3wO2AW
sWMvsqgpKHeoClrBsCWMNTSkj5lSxFXyIv7f8inmV/Gn+azysdPeEE5a4lzEwtm7LYzkqcyp
0ty9MDYWsKA8NZUsqRzfcRO/AsEZkY66UJnJdoIq1oHDLGCTOOfu3mcWsU7QA2qjNMOO69Qv
rDxA02udrm8UYw2/XdfJWSSB6VOag9LOSNdwvK4vp+K8wqrQX5MzrbqXWGipsJKj8IbuFfCR
pPBEbDctiLQ8E0qbsXIDRpRjpk105KmCxUcD5tsU8/CJlNebeW2L7LLIbTcW3tcntvGeJMPd
Oaf1VgmSuQts4o6UafMYVaxxk1iqbxVT3Jb3xqSm0p8SZasSSy4kC6+fgUAdiL3i3LloLNcR
sKJmKo6XhQtIWE2SkqXxYixG/l5xjq9RpUh4LbWkBRA2PnASBsmbHjhCSnVU9+VmEMNOvNLS

tKXmwtCyDcBaTspPmDsYVr99kp4pT26bs15TGuME4JxXgbLlCn5Z2YlZ6RocvLrStuylIWgJ
0kFJNiOCN+Y2cBiA9+h4H6KjiIC1uoFa0r3VRmIzWKy3hiTwHQ6UiZeRKJRQmVrS0FEJKlHk
2AN7DmK8mZP1HTQH0UjcM2rJKnc5mHUZbJAZmlqWZqv7m0VXw0oHhpfUyCAB+brUNvKNk4gi
HzO9WqOi36e1rkfifMDGGMZ2XqWK8UVqv1FoFTLszMFRlSVBRDI4bFwDZNhcDyjk5pXvIc4r
WEbW8BTk6OMyMZYl/drhfEmI61iGUlGWZyTcnZlbzrGpakrT4iiSpJuk2PBB843MpxD3W1xs
cqhi4wKICjf1P1mqKzrxc3+FamlMuZZLATMrSGQGkkBIB23JMUcxcfPO6tYevLCkX0k5s1/G
ycR5Y42nXsSNy8l75JOTx8ZS2NQQ4w5qv4gGoKGq5AvvF7K8W59xvNqDGRNFOZsoy9SmXVKy
2zMeplAYMph2elkVOTYB/wBqEkhaEHkAKF0+QNu0Z+ZYcRyEN4KsYaXU0FTw6XM1JjMTATcn
Wppc1iqiLRKTa1KuuZZI/FOnvcgFJPmn1jay3E+ZHTuQqeMw+l23BXOLObA05l1mZizD82pb
7C31Tsq8of7Yl3iVoX89yD6gxgY2IxyFpWlE8vaHBakSoAru4CfrG3aIbU4O6k/mhWHcJ5LZ
O5QNPOCamWFYnq6SSNJeWVS7ZHlb47HyBi7iSWQsi/M/5KrELe6T8lH2gNqaxBhubbKkOt1C
VUhX9IPIP3xQjd6gpS4Vwuo3Wa4pOT7/AMZCV1qTCgO4ssx0mcfua+azMD+839lyxpknM1Oo
yVMkGvEnJp9uWYTyfEWoJTYd9yI5tgLvqtM0DakP1EV6Wk8b0nAdGmplFHwjIMUiWU0oi0yl
IU84kjhWuwvz8MaGNdT9A4bsq2HZY1EcqOtSn5yqTjk9UZyaqM2oAKefdLi1W23UokxnaieT
urUbRSkf0bpSM8Wlhy6zSJ3ZI/wI1cqP4v5KrjGUy77qnrWXpzub1LIR+ApG4Pf+Uhc1H4qM
GfTSjfMYPmUYMpuM5hyWNHm6i/S20aj4niIbStSrWtpssDnmKBiOjUrBIJpWcZ4yquJZqWqV
WfamJ1ElK09C2m9H4lhsNNgjuQlIBPeFJLzZUjGUKbwpL9CpWrOGrrOlKVYfmDZNrCy0cjsY
0csH4mygzAfh/mk/WIWFZ61lJJS4KTT/AP7mqIMzJ878go8G0FgJS/ookJp/OicnWUuKlZWh
zanlDgBakISPtUREmVA+Z+SZjfhVXXnWJSYzPwxIyi0qnKfREtzNvznXitKT6hIB+RESZmQZ
APkpsAKiPzKhA4XZlxKU6Eahvtwfn5xnjZXmM2oKhPgoX+OIbR32sYWvZLp7BIZpbYdUWDdu
wt5+sTMut0rW6jSajO3QfxaikHc7bRY8n3KnZGBuFbS2h6YBQ8k73sEw9xIbXyUjV9nb2If+
9Hezr/4o8Pf5sI82Wsup8CF5Kvplt/4LjJ4+WeWH/wDoqsQ+P4gmS/CV83GYly85qKgkC9/n
HWWuTFd1dbS22louArCSCtIHIuL2PnzDTZ4UjHhrgXbhb0znycxtkXjxLVUplVo1JeWifoFV
aW4GpmXcAWhTMzyVp1BKhcKCgbiOK6H6vwOe4HVE5r3i2yMNWHDY6m+x5G1UvTPEzw9zTpnN
KmjcxjqfFILotcAQWv8AcXR3sEG1NDp3698f02qYbwBnO1TszsIKfTLStTqLSF1CiKUChLyX
VAhYQSkm/wAQANjHkXiJ9n7L5YpcwyQnDzVZY0kMkrctIHF7/KzuF9A+EX2ss2w88OU9SBuL
wxOlr3gGSInYODjyAaJv1VwbXPugpcbqFMLmtai+kqUrnVff9MfR2LA8t1cUvjfDX5oHzU/8
eqP+p9lrWKCpXzihgR6AVazAnUVFDCKyG0oJKbgb32iw9VY3bUVTmgtYojSxYnVYmGwtopr7
q1HlLniraQoXAvf1i6W0CoRud0ocWnUhASFKv90Rgd09zqKuhzwyoJNlWhErqpIC8vVrC7Hy
7CJa3pRBZnhJ/BT9RX+704vNL0AINGLAdC78q8UEFNuw3vD4msDvXdfJKXOqm8/NT7w10rZC
VvD1MxfT63mBU6JMyvvjb6p5tsluxJ1JS1cKFiCnm4jejyyF7A8EkFZ5xLwaICjc5WekeVcW
WMvM46tYkJW7WkNJcF9jYEEA87xnebhR/Cf1VnRJzY/RXE486bGVBMr0+YmnvIzeJl7n5Aw9
uJw/9g/qmujk/tKVuUeXWROaOEGcVMZN0WkqM47JqlpmadmdKkaTcL1C4IWnsO8aOCw+HlZr
DFXlkew1ah3m/i7B669ibCGB8ssA4aoMtNGWRPNSavfni2qylpd1WQlRBGmx27xmYqVuota0
AfzVmJpoFzjayfIfMunS+KsI4KrmBsvqvRZp9MgJhyjMmbbUonS4p4glw3sDq7eULgsUC8Mc
0EfRE8RDS4EqXHURi6UyhwDLVDC+G8ISlenp5NOl3TSpciXGhS1r06NyAmwvwSDvGvmMwijt
oFn5KpA3W7crl9X8Q1TFFWma1W5z3+rzBCnndCGysgAD4UAJGwA2A4jlnOL3FzuStIN07BZh
l7mjmDlxPypwfiSsycqucQ+7TW13l55wlKSFtflKUkBII34tFrDTyR/AfyTJGtcKcF1Pzuxr
XcH5S4txTR5qbp9YblWQypSiVSq3VJTff8pOs/IiOmxkrmwlw5WVEwFwaVzQyfnatiPO/K9y
s1er1abVXGLvTcy4+oDUSrdRNhtc2sIwMHbp23vutOWgwgJTmtnhjbHuJ6nNM4grFJw0284z
IyMpMrZQlkKtdwJI1rVp1EqvztaGYjFveedkyKENbxuty9GFTqE/jvG7c3UapOMfgRCwiYmF
uJC/eEjUAokA2uL8xeyhx1kH2UeKrSK91r7qyU6vOiuI13aElJhKSo2T+L7DiIM0J84qTCka
N1h/T/jup4BzMwu4xU1SVAnJxEpU2nHdLDrK9itwE6QpJsQrkW5iHAzFkg32Tpo9TDXK1Dit
pH4dxCWVCYR75NKStO6VjxFWIPfziu/kqcN2BXWPNKaenumWrzsw6pyZewtJuurVytam2rk/
M3jpMUT93v5LKYPxPzXKOVCi2C0hTrhUE6bG5Pyjm2uorTdstk4OxUMO0LMuiTzr7crWqKqT
ShCCoGZS6hTZUOwADgv2vDoZ6Dh/aCje2yCOy1dY6lc7G2/ziPupG7LqjkE4pfThT1KuLSNT
A9Pidjp8CfwB+azZh61zEKlKQ1p3+EWjm3RitS0gd1076RKhNzuUMk3MnX7rVZphm/ZGoKA+
QKiI6DKnfhV7FZuKFOXOHM6WlpbMfH0rKICJVFYm0ICdtvEPl84wMQAJCB7rSg1EC1gYat4m
g6VG1j5RCnjuAqHdkBak6ik7bCyiYAN0PNDdSB6ZFmXzQma2fgYp+HqpOqN7aSliwP3mLuA/
eX7AqviCaHzUdJqbWULU2kLCkknzJinqtW3MIorqvWyodG4OohRwTJ/pQ1HRP/7J/wCULKYP
x6+a5R3IKiQVDiOXJFbLVc3upx9DaScUZgkiyfwawB/9Wjayc+pw+SoY42AVpTqcsrPLHWm5
PiMX9PxKYrZh++cn4f8AdhbU6JaRMzWYmJ68lChIyNHUwtfbxXXAEpv52So/ZE+UM/EJHACZ
jDTKHumXrJxBJ1rNmVpUm6y+aRTW5SYKT9V5ai4pHzAKb+V4jzeW5dI7BSYKOmaitc9PeZZy
xzKpVRmnVIw5PWp1TT2S0s/C4f8AAUQfkTEGBxPlPB7HZTTxh7SApk9ZOWq8SYOkswqO0Hat
RBomigXL0gs/WH+Asg/JZ8o2M1w1t8wcj+io4SWjp91ATJnA4x9mNhzDk64WaWt0zdScV9Vm
SaGt1R9NI0/8oRjYaHXIG9u6vyu0NJ7pkzSxy5jzMfFuL0uOJkJqcUmTbVtolkfAym3YBCU7

DbeDES63lybG0taE1YdmnXq5h4Op0n3+W3v/AN+TEI5CcQSur3V9SqpWcqDI0enT9VnTWZVf
hSzKnF6QldzpSCbesdHmzXGLYd1m4IjXahvlPgmcyseXnXmnSZnD9EpCC7RJKcRofrVTIsyh
ts76UklRUbbj0jJw0PlnzpRVcfMq/LKH/hs5P9FGmpVGdq1QqFYqLy36hNzDk1MKUdy4tRUo
/edoznncuPdTA6QAExPqUFLSlJSALbHmHoN2pQ9FqlKztY3IH4Gnbf8AoRp5V+9VLGE6Vu7q
OySGZecUlOv5l5bYLlXadJSoYqU+kTjhSVglEvcE31fCSQCQd4t47D65b1AfVJhpWtZRBJWJ
9V+BKBlblbk7grDbakUqTm5xanXd3Jl1TaSp1ZG11E/ICwHEQ5jCGMa1vzTsG9z3OcVAgMom
3g62lLjSUm+/BjJshX6IGymN0MshvOCtaUEN/gF8Xt9Y60xqZWbkVLGuJjo+6zrqayzkMV5z
TlTmc1crcIBchJNuStXqJYmGUpQRr8PSdQINxY3MPx2H1S3qA+qbhXERigSrOCs1smum/CtX
p+CKs5m1mHPKHvc6yytiQ1IB0ISte5ZSVE2F1KN7kbQkWJigaQ31O/kmyQukPq2CgRjHEdZx
liCq4kr8+5Ua3NvKmJl07eIo9gOyQAAB2AAiiHkkl3JWjEAG6QsPdeW0AltSnQNxvYxK0A7q
w2PUFa96XMsoKk6SFW3VfaHGLSVK2OirSXW16tJ489rQ4sI3UhKoDjQWWAgar3O20PLTVlFF
WVIbS+FFKxY2txc+kOLvSUDlfZ39iILeyO9nX/xR4d/zUR5utddTYELyV/TKv964yfv/AD54
ft/9iqxDo/jCZL8JXze1oU466BvZXbjmOsJAXJgWqVp0KKXB8IWm9u4uLwF17hK0eoXxY/qu
tuLOr7NDJ3G9fyi6jMsJLNnJScLblNkqpJpbd/B6mkhC5J8p0OoSk2H5SDq+IKj5JyjwhyzO
MFHm3TmKOGxrb1Oa4kawTYe27ab39jtsQvv7O/tBZ507mUvT/WOBGMy19FjXtAPlooxuqnA
DYdxvuCrUp0ndMvUItWMumPNxrC0qyFzlYwjWWlqmpFpKStYl038QCwsN1oSNPxXMXHeLnU/
Tg+59T4PzCdmTMIDXEmhq7fXgnfZUmeAHRHWZOYdE5h5IFukw8gJc0AEnSPi7e7mgV6rXNTD
z/jTtJdtpQtaFAE3sSb2j6jxbajcAvhXCfvQp+Y//wC1+lLhWklW/wBsU8B8Cs5h8ZJUS8K2
0tbne14nfyqjeFczSJNAZuSE6vvhINjSHnalHMKGmyRYjk+cXu6hLaVQuRupW0NcaKcxtqnc
qtYk+sO7JhCPw12UbcG32whdXKWu6JBKVCxsb7Qp4SLrhkC6pXThRHFgi0jUOfIKcjp8B/2f
9Vn4k3IuTzTavDb1qKjcERymm1qNbtunxhCC0D9Vab3sIkFDYKNdQekW4ynaA/8A23NH/wBF
qOlyn91+ZWdi/i3XM3Ff4zFGJCtJsqoTH/3RUc/L8RV5rfSnnK1lYzTy5CVK0msytx6axC4Y
jzG17p027Spv9b6kjB2CgoA/9m3T/wCoXGznXwN+qp4Ebm/Zc30BKyHEEGwsbRzzGrTFHdSH
y8p8vlxhNed+IWZd6oKcVK4Qp7yQffpz6qptSTyy0CbeavkI0YAI2+aee319/wAlSmOpxYFN
zqXcdc6e8SPPKLrzrFOWtXmpTjZJ++8bOYOJgN/JU4R66C5Wyk9NU6bZnJCbfk5xtRU060oo
W2fNKhuDvHNXRtaVXuqfBWfQ9xf9MNSqYPRQhSMd45CkAWoaBfz/AIymNjKP3jvoquLGywnq
qQV52Yg/GJCRKyYt/wCaEV80vzj+SfhR6Ao3vNpStwBKVIuRpPBigGlWNVJGSpLS7tgApJJv
9U2MO8p1J3me66zZmEo6XaiUgEjDEjb/AJjUdLiT/wBW/ILLj/ebe6hl0zZc4gxZmDh6vLpk
yxhimTiJubmnEENKWg3S0gkWUpR03A4FyYx8Dhy+QO7BWsRKAD7rRuIXvEqFadSouOGcfUof
+cVFJ7aKmZuBSYUrKgbDkXhoKcR7rqdkEkp6bJS3PuFUO3zdjo8Gf+rUPYrMmHrXNDD9KrVf
mJWl0Sj1Sq1FwpbbZl2FLUtR4B2sPmbCMKEF3paLWiXBdLqbXKN0z5NUSlV9+Vcxh4Tky3T0
OBS5mdcUVn5NpJF1nb4SB2joA8QRUeVmut7r7Ll3U5yan52dqU+7484+8t55YH11qUST8rkx
zbx6itVpoUkDbdk2Wfi8/Iw2k291Vv2O8Inait7ZShdFwJn5jICz6cPoocuexdmngCL+ehKv
vi7h/Sx7vlX6qF25aD7/ANFHDSEpUg3sE2HpFHcBTufvQXWCvkI6OAOP9ZcmNh/Rajo3/wDY
x/wj/JZrT+NZ91ylSdKr3vvtfvHN1e3daJfvYU6Oh4K/dJmCTa5p0ufl+NO0bOTinuHyVLGj
YJpzvwzk7O5uYtnsWZpVvDtQU4173JMUByZUghtIAacSdJuLfWHMNxbIjK7W6j9E6B7gwUE2
jqNwhldg2ZwZkRheqyc06pS5iu1fQXnXLW8YNJ5XYEJCrJRtYGGDHtY3RCOe5TzhzI7XIfyU
P5uffnH5ifnZmYnJl5xTzzzhKnHVqN1KUTuSSb3jLO+/dXHNCtkoN7CyTse1xDSD3StHYLrT
0y49ZzNyq/AmIQ3UqlSwaPUG3TqM1LFFm1q89SCUk+aY6jLZvNi0O5GyyMXFofbeCox4uwU5
064KzXX41q3X539zlBdSq6/wVYOuvg8pJBS2e9xGbJB5DHe52H0VuOTzCB2G/wCag6hpHiIU
gIJNibDiM1ThxLuVktBdbVX8PhKgo/hCVvYcfjkQMaQ4Wn6gbpdYerTFuJcF5WrrWFK3UcP1
Q1aWYMxKr0OeGpK9Sb+RsPujp8xkc2O2mt1j4NoLtwo99MectXzHrVXyszYnW8cU6fk1vyH4
TaS8ouIHxsqURuCgkjuCk2O8UsvxJkcYpNwVYxMVAPZstI9SOT7GT+LJVVED68G1RC36eFnU
qVWkjWwVd9NwUk7lJ33EUcbhPKd6fhKs4efU3flRfXMgqSsq0u/nc3imn2pb9Fah+/KyFpIc
FHnLK8/qRpZWfxfyUGLcPL3VHW0yl3OlYUhKr0KRCiQDt+Mhc0P4qXCH0WFqLGmZTeKsksuM
HVGrv1HElDq04hKHkqUtMgptPhHxDsbK1JAvcADtEbpdUYaeQrMTaeXVVrUNL0hTiG1gFQIP
yio9SyP3pTb6JEpTmvV9KgtRocwbp3/LRGhlJ/EP0Wfjr0LB+tJCTn3UVWUVfgyng28vCVDc
y/en6BT4Rw8mlGMLVpKSAodr8xnWlLk0TxQyFu30uDT27RNGCaCsxDbblY+tV1E8X9IsgbK2
xpAoqytABbWSlKUkkw9p7J6QONuTC1ONtr0m32xZaQNiU4PpUI1y7m6bkdieIUgOCcDvurrJ
Wt1vWtRN7C5iniXANLQm1uvtAexIFvZH+zqH/giw4f8AFEx58tZdSoELyV/TLL/wW+T5/wDD
lh//AKKrEOj+MJknwFfN+bcShwoUpOi/Nu8daB3XJbpYtnW42vSlYSoKKVD4VAEGxHltCOZs
a2T2uAcHEXS3IvPnGFRq1a/fFbRmdg6qTJmp2hVN5fgtKNgFST265R1KQlKVoNrJAUFDaOG/
6A4SGJn7O/AmjFB7QLPyeOHgncg+5IIK9Ob4sZhNPJ+1x97w8rtTonk0D7xu5icBsC3sAHBw
2T9U6IctJjCudeTOLJ2uYJ98DUvNLs3UaDOFJJkKk2n4QpSdWlYu2+kEjcFIiwmY/tNkuR51
EGT6bI5ZI2/3kZPYGrHxMPPYq3j8mOSPg6n6anMmG1U13EkT6vyphxZF0RbJG3XcDUdBU21U
6Uy3cJDjaR/S3jucWT5biV5bhN5QV0Jx4Srp6lL83X39YpYEei1czD4lEbCZUA2pItfve8TO

KosdSqzS3oLNjY6t7wRfEnFrdNlRxBJABT8R53i5W/yUMjgQKRlSiAEki3O8Ina2gUhc3+W9
oUDalGWnlXAoFKkpAKbg3v3hCDdlJaNKilYUUaTbbaFduOUl0utmQ909N1GJTZX4On1H/nOR
1GBP/Vh+azsR8a5YIlgpsKBJIF7WjmdQWiVVLkpXpNybXtCoXUvpHP8AsSyhUCFGszR4tf8A
k46TKR+F+ZWZi/jP0XMnFKdWIsQkXsqemCD/AOcVHOvPqJWi26WRZSqWvNTLdFrn8NSv2fFC
4RtSt+qdKPQfopq9b4S5hDA4Wm4/DLx/9QqNzOR6W/VU8EASbUM8qMBS2MKxN1CtOOU7ANIZ
9+rs4Ljw2BwyjzdcPwJHreMnDwaiS74RyrUsgApvJSbM3HNQzBxJ+GHZRqk0RhtElSqc2fxd
Nk0EBtpI4vbdR7qJhuInMhs7e3ySMj0j5rov1LG3T3W0/wDeKan/ANNuN3H/ALj9Fn4Y/iLl
WUkkkA7XPEc0tNLGSVoJNrjmJGur0opTF6L2QjG2OVhZINGbHy/HjaNfKWU8/RVMWsM6n5ZL
2cuIllGpfgSgSf8AzQitmYuZJCdgo7TMs2PrDcCx7RCxxKnab5TS4EaFAD8kg3HMOdwnWDsu
u+Lq5UMMdPprlK9zE/K4ekls+8S6X276Gh8TavhUNzsY33vLYbHss9rfXS0Rkf1K4txBjCj4
MxyKXUZaed8CVm2JdMuuWdsdKVIR8JQbadgCL33ilhsa4u0O4KlmgaG2FB6rAJn6skjcTbwP
a/4xUZkgB5VxgoLHlABZKQlKT2HlFbyzaVrqO66q5ATD0l0406cYWWphmRqLzawPqqSp0g/e
AY6TBDTh9ud1mzkayoKJ6jM4nZJcmMZuSTbqB4ipSSYl3XNvynEICj98Y7cbMTpJV10DBuQt
WVKr1CrTUxP1KdnajUHd3JiZdLji/wDCUokmGPaXd1IDWwTUpLi7qUoHi5EVdG9JwKBKUpKD
urz84lc2m7pBzSTKWlCdRKk25v2iuEtKSOKWUYF6b8D0N9pTNZxVVl199HCvdGkaGrj1ukjz
3jQe3TA1p5cbUTHAykjgKLyySF2uNj+qM11d1Nydl1XxGD/qOTvt+4yS/wAlqOlf/wBjr+6s
6/xvzXKZVrWsD5GOa45Wgp0dDlzX8wybn+IS5/8AWmNnJt3OVTGgigVozqXVqzxx5xs80kev
4pEUMxP4zlNhh6Ra0IpQTz+mK6u3STKmNKiopPh/V7bmBM1oOOgpSoEXCgSB2gDe6He4W/8A
pgzCnsIZuUFmWYm5qnVhQpM3LtAlTgUboWE9yhXxfIqi9l8rmSCu6gxIDmFZR1b46/dZmzPY
flJpMxS6CyKcjQq6PeD8Txv3OohNxt8EOzKXVLQ4Cbg20zfuosrQpLKUpSS5xdO0Z6skGqTx
QWUqruGQQErFQlQR5fjkw5nxBD22PmuonW2L5NjckGuSt/8AmuR0ObH8ID5rKwPxUuWeEcXT
eBMW4bxjIqW2/TJ1qaATytKT8SfkpOpNvIxgwvLXBw7LTLC8UuvmfuBpPOPJucXQA1P1BuXb
rlFcTy4QjXoB/poUUkecdJjIPNisfULJgfofRXFROtbhT4Kigb/VN0fPy32jmdN7rTA2Uwei
lDis51LHxpTR5sk3vbdEX8rH4v5KDFD8NXOuOVmJfOGSfeSpEvN0CVLCuAvQpxKgD5gkffD8
0H41+4UmAZbOVCY/DfUSm3JO0UVpfRb/AJXLqZofT+cw6vSQxPVfEjEvS33myHTJtsOayi+/
hrWR89F4mfD+FrPchU5pbk0DsP6revQzKPvZoYmnNBDLFDWFkC4TrdSAD6kgxYykesn5KljT
6VjfWxTZuSzsVUZlpaJKdo8mqWcIsHdCVJWAe5SbAj1hmaNIl/JLhPgUSTuexNu4jNVlNE9u
F3QBsOeTvFhhI3VuHi0yLTZRAAEWArUZJFlJl3daUEXBOwvEjfSd09JmpdfiaVqIQnmx5iV0
gqwhKnAlxKmQpKVGI2WDaKSaSTqdl02O7gHz+KK2IO7k7uvtA+xNSUeyS9nSkix/egw3/maI
4Nay6iwIXkt+mVgH2WuUR7jPHD//AEVWIWM+sJkvwlfN2JCio2sLx1jiVyrWWaT5IBLy5ZhQ
1KW42gEHfdQH7YHvphI7Ap8MdyBh7kD9TS3D1B4PyowRjyr4XyoxniHF9MlHXWJj8JSiGlyj
6CAUNupNphBJVZelJGmxB5jhugc4zbHYBmKzaFsT3AEaSTYPcg/CeNrN3fyXpPiz03kGVZs/
BdP4l80bCQ7W0AtcNiGuBp7eaNCqo+52P0TYIezQzZqeXlUqUpIYFrWH6lJVpmZUEszwSwpc
u2hSrpTMoeS282rZSfDXbkg8x42Z23LMpZmMTSZ4pGOYRy23AOJrcsLba4bg2LXd/Zn6efnO
fvyiZ4GFnilbIHfC6mEsAJ2EjXgPYeRpdSjVQ2nZXEErIzDzT8zLThl1rbN0OKQspKknuCUk
j0tHqs84fDraKDgCPffevqvBY4DFiTC42Wkixwa2XQ3Hq1f6n2UT2urn5xBgfgtOzB3qKiRh
Xhrfawiw/lU2cK7mj/7htbH61oIj6kP4Ud0JQVN87834EW3FRAbonEoQpSUG4hAfdIRRRteG
VoSQkJIubecDgaTwb2KvI8NK1JKQbXN7cCGuvlDatVpWl59tJCFNgffA4UNkjjZXWvJRJR03
UbsfwTPHnn+UjqcDvhQfkVmTH1lcuS2+ZdtYKVAoukARz7B6VdL/AGVhpSw7pXZJ23tEZCkt
dSekq/701PUTqJq0yf0oH7I6bKT+F+ZWbifiNrl5X3HF16t6iogTsxa/b8aqOck5K0AdhSy3
KFOrNnLQAC/4blb28tUS4UXI36pJNmlTv6tsP1XFkjllhqhyjk7V52uOsy7ae6iydz5JAuSe
wBjczSMv0gc2qOHcBZUTszMRUej0mRygwHOIm8L013xanPoFvw9UQLKdJ7toN0oHG14ysS9r
WeUzgc/Mq1E0k63claKfbWUt/D8WtIP/ADhFID3Ux/mupfUsgqyDqrYNzopwA8viRHS4/wDc
bfJZ+H+NctmmzdSFpAHPz9IwY2Ct1fHKuNt6dQAUU3uQO0P0NTlMno0F8X43VaxFJbH/AK4R
p5YfUVUxXAWF9TK2hnFiMEnxAzKjnb+SEQZhXmkfRNi+FR4eKbhaNxa2/wCuKjW0VYj2TK+U
pU7pASLfeYc7hSd11dzSbKemiqpIO2HZEH5WajcxB/AP0WdGfxFzEpk3O0qoylTpkzMSFQl3
Q6w+0rSptY4UD2Ijn9dEEcq693ZNs0l2aeICnJmbdcv6uLUrj1JJ+8w+zSc2ldxhhqoYRxTW
8LzM5KTk1T5gyzjjKSEOKABOnVuBvbeJZGaSWlI2nUV02yPQr/U0yIKbLNKqRA/+qmNjD/uF
Qm+MrlW2khltQBPwp7ekYDWjlaNkhXQSbEj1iRNF3ZQ7WHHYQmkcp4Psr4aSpAGg6iPrHtDZ
BYQFl+WmA5rMfHeHcGMhSWZl/VNuAbMyqPicWT2GkWv5kRHh4Nbw1Ekoawkp9z7xxKY8zJn3
6KAcMU1sUektA/CmWZ21Dy1K1K+6H4yXW81wNv0UcLKb81pF1SSFj4WvhIIva2ximVYYDa6t
4oQpvo98MpKVpwbI3B5toZO/3R0kn/ZPyH+SywB51fNcnhMS612DiFK9DeOZdZ4Ww1rbU/eh
umzBmcx6z4SvcfDlZRLlvhU5qUspB7kC1/K48428lYbcVnZgRsFpHqzoFVoOcWJqxNyEyij1
BuXm5Wa0nwnB4YQsa+AUqBBHPHnFLMYy2Y3wVYwjgYxXKjOpKZhKihZPcgHvFMlWCL7pHMo8
FDSCshJ5ue8A5pIWdgugvStkTlXmDlnU8R4wo4xNVJioPyZPjuNqp7aAAnQEkALN9dzft2jc
y7BxyMtw3/os7ETFrqbwmdvLSj9J07Xcf1/ENKxBi9QflcFU9CfxnxjT74+k8FCTbba97H4t

o3QjDEyONnsntf5tNHHdQiUt9ydmJiZmXZyZeUp511ZupxalEqUT5kkmMgm9yr7W70FePFoa
E8ilu3JvL2k16r0DFGKMwMAYPwxJVFt15FQqaETkx4S0r0oY5CVGwCzsd/KLeFg1ODnOAA+e
/wCirYiXS2gLKnPnnjnIfNLAtWwjNZ1YGo005MNzctMIeVMJZeQSQFISLlJCiNt+D2jZxs0M
jNJeAs7DxyNdYauUOLKRSqFVZumyeJaHi+Tb0rbnqeHRLvEi9khxKVXHB2teMEto0Da14yfZ
T46XeqTBtBwNJ4CzNr6cOTVKGim1B1tampiVvdLaikEpWgmwuPiTbyMbWDxzQ3S88Kni8G5z
tTFrLPrNDJGnyWLaRkVTZKaruJlJVX6u024hhlhK9Zl5dLgGkuLspZSAPnfatipY6IiG7uVL
h4ZNvM7cBXclc7un3JZM1P0vD2amKMVzcuiXmJ6ZalWUtovqLbLYcISnVyo3JAHHEGExEUVm
iSkmwsjx2pZRmT1X5H5kycvTMWZIYlxK3LOFcut+qMsOsKPJQ42NSQe4vYxJPjo5B6m2mxYO
Vh2dS1BS83chqTON1Ck9LshOzTSwttVUxE7MBKh3LenSfkQRFduJjadmfzU0rJKov/lSUZz9
TNUzmw1SsLOYKo2FpKUnEzTa5acceUbIKAjSpISBY9vKG4rHGVoaRSrw4fQbu04YM6qatl3T
X6XgPKzK7DUu6UKmFJTNPOzCkiwU4tbmpXJsL2FzaFizAsFNaAiTDB3JKR4n6xczsSpTTqzh
nKafkOfBmqD7ykC+9vEcNuO3MPdmD38gfopocIwC9/1UZpiaEw4/NLQyylalOENI0pTckkJS
OAOw7CwjNO5TmtPBTcGxMgrJ0qtYb7Q+62U2rSa7JpckSVKJbsU7/IecTtloKw1xAoFJXmfD
udyOx84cxxJTmvddEpKsq0nSApXkTzEjavdTJC6otpWpaUIdVa1t/wBMWG71SEqpLAefkk6g
lwzDaU3O26hFWQkSFPvdfaO9jXKmS9lV7PuUIsW8pcOIt8pREefBaq6XwqF5Lvplf+9ZZSH/
AMOWHv8AoqsQ6MesJknwlfNySb3SNxzHVkjlcyeNk40yYMvOSK1ArSl5sq8zZYhkoBa6/Y/0
KMM4iRpPYj+RC6Uz3TZmDk/nJIzWbGWDOY+ROMaqxLT05IILoZZmXfxTqXBZyUmGlPpOo/Cb
kEqvYfNsXiVl2cZO5uVYryMfhWkta7ayweoEcPa4N45HOy+ycR4L5x071Ew59ghispx0jQ5z
N6bI70uDh6opGFw3+E7g3ajlgfFOBcEdQzsrgljEL+Uk65OUedka+UOLfYU082tS/CsCUKCV
tqFlggXPN/Qs7yrHY7p4PxpaMW3S9ro7ABtpFar5GzhwewXk3S2d5XlfVxhy0POAeXxubLRJ
Ba5pvTXwmiwj1DuebjZhRdqxQ7fV8VvjuPWPTMZeh1rxDBGpGrpHj4j/AFP8qCb7q28t4qYH
92FazD4yom4SGrwh8gYnkKqM4S3NGXT+AmVD+T1W9bw2B3qtOlAUbVhafhUSoD9UXKA3Crkd
ijKm1oVZIbtuLcmAA2gkcq2F2SkBKQQb37mHFqAUpbSooS4LqUb8nb7Yadtk5opKZdtPia1W
S4ORfiGusikEdyutGTqVDpvo4Aso0SdULd/5SOrwTawo+iypd37LlnLTJDKG0FKyEjfvxaOb
BWgWBXrX2vY7bmJaFbJy6hdJzaxlJSAQkKXU5m1vVaR+yOgygfhbe6zcSfUVy7xA62qr1nVq
1CdmAb/+NVHNvG5Wgz4QsyyYZW7m9lg2galKrUtb1FyYsYMfit+oSSmmkroV1PY5nsFYMkl0
aWbRW6i+9T2Z8fWp7SmyXS2ey1pGm/YEx0GOlLG7clZ8DASuWyXFIUULOlIHw27AcRzUY9S0
/qlsu0qaelmmkOOLcdbbSkC5JKwAAPPeJ3MJCYHc0upfUxJTAyNxAyhpRMsJJTthfSlCkgk/
LzjfxzfwiFnwH1rlqptSlBRSpKT3tyI58uWi80lPhJQVhSwlJTyeBDmO23UYeVN/o5w9PsOY
2xM/LuMyDjTMiy6pOkPKCitWm/IHw3PG8a2WsNlyqzuvZa86p8K1yUzKqGJPwXOzFBnZSXU3
NtNKW2hSUaFJWoXCVAjg2uCLRWzGN3maq2ToHWKUWloOlJ07ERVtXgFkGFcusY48nmqfhLDt
XrCy4GnHm2VFli/dxz6qbDfc3twIcyJzzpaLUb3hosrr/ibA6MRZf1TATrrjTD9MTTkv6PqK
SgBK7eWpINo6CWPVHoWY2QB2pc7JzpizalJp1hyn4aUwgkCZ/C7SG3B+cAogpvzY7xhnLpO6
siZq2ZlZ09UbDWIadijNDGmA0iSeS9LU5iqsrSt1JBSt1wqA0g76B3AvtFvD4PS7U8j6Ilms
U0LQeLMNNY+zfzCclMVYLotONSeeM/UqkhlhxsqsC2d/FPeye0VHgOed6UzPSBanhgzHWSeA
sEUHBi80sF1CXlJP3V5wTCj7yVA+IbJSbBWpW3lGpFNGxoZqBpU3tcTdLn1mNg3LmgCdnsDZ
sUTFssX7M04Sb6JhCCo7eIUhtQSOSSCewjKlYwH0OtXmuceRS1CSpNioFN/siJLwresXWL2K
Re8VHuIKl37JXRHUTVWpMk+VGXdmmWlJFwSlSwk2PY2JhYzvukcdl1Dr0tkh0y4dqsy1R5xM
3V21yiZcTSn52oN6bKQlxVvDaGq5ULAE9zaOglEUAJrn+azWh8p+ihO3mf0/yqUGndMsm6Ui
w98xI+v9Sd4yvvMI4j/mrvkyclyunPHLRgaJHpeyqbFj/tiamHv12vB98Z2jCRkbjtqK3Ngz
rSYqdXZoGYGBqBS8KTARLF6QUtxEogjT+NZcuFt8Xtayb7GLUeag7PGyR+B7tO6xfrJkaNQs
V5bTNCo2HZGTFOef8OXk2ksTFnkFOtCQAtJG2/IMR5pTXtDQKS4IksdZWtZHqpzfpchL02gz
OCsOU1Fw3LyGH2GW2gfzUDYRWOZTN2bQH0T3YVhO4v8ANN1T6nM9axLPyE3jhPuriSlTaKbK
hJBFjsWz98RnMZnbFykGEjG4Cjaolh0pA02JIPnFZPA7q/Nua0IbsAdlG423hK3tPLyBsstw
jjPG+CUzxwhi3EGFkTWjx0yUwWw/pGxUni4vzzEjJ3tPpNKMxA8i02VSt1rEdRmariStVLEN
XWbKmJx4uuqA4GpW9oa95cbKlY1o2SUAcn61oZeylcByqFFJBQTYHY7woUJpInUnSUnQF3sF
aRciEocpHDZJFuOhOlKrAcm8OtNLk1TrSlILySrVwO8PYU+N54CbXTMPIW620sqG6reY2ido
F7lTgb7q7JLIuFpJJ+EA7Whjk4HbdLhLNtI1u6Vqvtbb7Ij1XsoXv3ACtoXLl65T4aAk9+8K
QaUxN2jdUyFa0LXqvbba/rC0VFRo2nCVLTretKwSDseLnvEbmkKLRXKuOJCCSFD4tjt9WGph
FbJvfl1LcKhxx9kSNd2UjJKFKtLKksLa2WsjttBe9o1AuBVaA0yEtKcGrnfuYaSSnyx90hmF
hThKSQLadu4vEjBsnxDZNU2sGze+oC+8TRqQfEEiiRWEhm7a27+Ridt6SW8oAS2iNh2sUVsA
EKnGU2+bgiveknUns53X2rvZOSZp3s1OhqRPLWWFAb+6VTHn4WquhcKheTD6ZSbeyyylO+2e
WHj/APausQ+L4wEyT4Svm2pVqstJAvvtHVuba5pp22S2nq/j8iSW/wDbDZBWkqT9ccjuPTuI
rzH8NwPsf6KaEVI0/MfPuOV0ac6kOo/pKzSxBhmazMwrmvS3Zpc1P0sza5ySQpR1Foavxkm6
kKA8MEhG3JEeAx+GvTfV2VR4huFdhngU11BrttgfaRprk1fyX1lJ4ydaeHufTYN+NZjI3OLn
x6i+PffTv6onAEekEhvsaW2cNjog6i6tN45odHn8k855Gn1CquYZS4E0+vvtyjy7NC2hVyNV

kFCrD6pJJjj80j646biGBneMXgnuYwS/xxtL2jfuPbex86Xo2QS+GfWU5zXDRHAZlGySQwX+
HK5sbj6ex3320n5E2uTOEt6rQdXdbSj9wj6wx49LvqV8AYL42/kukuP7np+k1CwSSrkW7xSw
H7tXMwHrUT8JL0hsjSTt2ieRVIzQSzM6YIobKdRSnXv6w2Bu6V71HDUt4DZKQPPvFstpQmyr
TigsqJFjxYQrQeUwoktE6SEEt+kKHgoATqhgICNIKRuRETnd1JrrZZpgjAFYxzVJqQos1h+R
LSErmJioz7UqyygqsFErIKt+yQT6Rbw+HLz6VFJKBuV1VwnUstMEYEoGCJzMTBT8tKU/3J51
VTZT41wQsgajYXUbfZHUwujZEGFw491lu1Ek0uZGPsC0TA7+qg5iYIxxT3HlNspps0XJhlAF
wp5u1ki1k6gd1X2jnJ4Qw+lwP0WlE/VyFj2FpCj1yoGTruLKXguRSjWqbmpZ59Kjt8KUtJKt
R7XsPMwyIXsTQSudXa10EwFnj0/5ZYSo2E6Vjir1VEoFLVM/gl8LfdUoqUsjSANzsOwA3Mbm
HxsETAwG6+SovhkcbIUPM2kZNVOfrGJcucSYocn5ubL66ZM0kNy6CskrKHivUBfcJ0nnmMnF
GEkuYTZ+StxawKcshygxtknlxP0nFNUpuZGJMaMs3SkMS7cpJOkWUWvjKnLAkBSrW8olwssM
Z1myUx7Xv2FUty456l8qcf0Jyg1vLXF1WkNYdb8SdZYW04LgLQoXKSL/AG7gxemx0cgot2UU
cDwbaVDKuro8xVJt6gyFQp9GK7y7E2+l55tNhstxKUhRvc3AHIHaM/SLtvCttaQKO6z7LnMG
g4BmWaq7lzRcV4jZeLsvOzs+8lMuLCwSwkFGoG5C+d/SJYZWsNltlMkYT3oLdk/1kYvm5d6X
XgXAplnUlDiH1PvJWk8pUCoAj0MWzmDjyB/NQNwg5tRtxJiaXxVUUzzGG8MYWa06SxSZdbTK
1XuVKClK+LttYW7RnSuBNkAfRSlld7R0arTVFqkhU5JqnvTcuvW2JqWQ+0Ta3xNrBSob8EQk
Zr1BMdwttv8AUVnMGkMS2MG5BlCQlKZemyzaUDyACNhFpuOkI5UbYmHkJkmc/M7HtJczNxK2
L/8AAqbb3+xMI7FSnhymZCz2WnVLemFuvuKcddUtS1rUblSiSST6kkmIAKUuodk4SVcrdMYc
lqbW61TZVata2pebcZQtVrXUlCgCbbXMOa4jhNbXJVp2rVWZGp+sVeYJ7uTbqr/eowlnuVJQ
pIXAl3+W0un+n8V/vhulIHXsk6ZSUTY+7sf8wQaE4IFKdrJTp4G0GkIKUFhBQlTakEjcjzha
CjL0ndWdfhoF1A3seLQ20+yrM2QQ2oJCSk7i/IhQN7TXUQkICF6iDcW484ilj2tDXKrDqScS
UBBRqBqEsEgnf+VTEUY9QCV7qW7+pjFkzi7OLF4W4V06nOClSaeyENiyz81LKlH/AERZzCTV
KfkmYZhDAo4pBQoX8iCLcGKSsfwpQ4rxNIDaE+ogSNd3KTrIShXwA+djbbygUocCLW4czscM
4twbkwh6opnKzTaK/T51BN3Gyh+zeu/coCT8hFmd+trBe4FKKIaXO9iVpQTTVyASFAXF4rFp
Ulq5427DqblQNt+xhKPZDnd1VMIlytDq0nVfnmEbfCa0ikhWUaA6t1SEFemHI55V8hxolaSV
tcef3wI3CoWoFwOLKUhKgPUD1gSkb7JYCFJBSrY7gwhFqS0ldcbSuyWwtff0gFqMjfhNzzxd
VcKITcbHmFSE2aST3pLanEKsEpvfytDwwlOERqlnmYOVWZGU68PNZl4KrWD/AMM09NVp6ZxA
SZmUJI8QAE2sQbg2Ijn+n+qcuzQSHLphL5btLq7O9v8A8LrOqOgs3yN0IzbDuhMrdbNXLm+/
O30NFPWZuR2ZWTDGEF5h4Zcw2nENMFXpeqZbeL8sbfEQhR0KGtPwq33EV+m+tMtzgzDL5Nfk
u0P2Io/mBfB3Gyu9b+HWc9Ptw8mbw+WMQzWz1A238ia5Gx3WqmWGWiEr0Fe5BI3jqCSVxIkJ
FUgULWRp0qcG5EIB7qFo3TUtKlFWxvvsE7A+UTg0VbJVt1x1toywbA2CgruDA0BIHBOEjpKd
WsJXp3HlEcmyjkaTunBxRWqwso9vUxEoNyUhcmdgEghwLIIESNapwwBu/KTvTLrhSkOLbQL3
ANt4cG0nsZQopOok3vv6k3hykR7c+lhAkASCZO6hv2iViRvxpId7m9zEgCtJpedU4U6khJG0
XGNA4SgWn3CKFO4lwu2m5vUpVJ+15MVJm2TaewC19tP2bMiaZ0D9INPIILOX1FbsR5SyY88b
wtRTdhULyZfTJhf2WeUo/wDDlh7/AKLrEOi+MJkvwlfNqShLesJBAJvaOsJK5lrQOEvpSrVG
mKIJtNMkgd7OJiviRcTq9j/RWMKfxGf8Tf6hSl6menbN/J7F2IcQYywxPfuWqU87OyVdlkl2
SmW3Fa063E38NYCwCldiDtvHmnhn4i5RnOCjw+ClHnRtDTGdnAt22HcbbEL2nxp8HOoenswl
xeYQEwSuLmyjdhDjYtw+E0aId9FG6m1eaps/KVCUcVKzrJUW1g/VJSUkgj0UofbHpeJw7Zoz
FILaf8jf9QvFcDj5MPK2aM04cfpX9CqMM/BXaQlAJSHkIHoLwuMdqjJUOF2kaAulOPSE9Pci
VAE3Vtb1ilgbLAruYfEolYWSXENaQjta0WHiiqbBbVdzOYvRGdQCwVAbefnCQu3NJz2+mlHu
bQpQTZo6gLXHYRaYaVfV8kjSw8u6gkEesPLxSaeLS0NvJtrUgpvfYfoiMkdk9qcGgV6Gwq+1
zfyhzW9ymO5S0ybTiEBTbSgNrqAVv57xIT3KRWktNMqQkNNgna4QBYQJbSWZKtY02+w/sgSF
W7kW7kcwI37q+Up8JLm5P64VCNTiCgoSgpEIhXJdu3xKPwkbWhfohXwSLHmLrQkCqUpR2J2h
yUKw34ilrUSCkX2gTRubKNLqFKsL8ckQIDgriEWPwXtfiBKRYTsHruthQA2B5hBxSgLa2KWX
Spsne0R6aKjqnJGQDa4vEqkRABINrCBCTTBSnSQCO0I4nspGK2N+28KCpCrS1EKBF023ECaG
gIlLtdWokAXN4Etb2raloBAI3PFoEFLpZQbW2tSbgdhCA2mPZfCSTcy0ic94Dd0cWtxDWAhE
YIG6VtpYU2ougKT8oCb2CY6+U3mTZSSG3CpHa3aHfVSBvcJAuXDSkq+o4NwoGxBB5uODEEje
6fYqkmdcUkOOPOvOuOXJWo6ipXmSeT6xAU8OoJGG1WDiUBSlDeBN9VcK1q0OpK0FQJIVtxBS
cHbI1JU2sHST3097QhB7JTQFJPNrY1KQSUgG4gAcN0oI4WGzE0px9DZKgG+42uPWJg3a1Yu2
0sik5hqZ8QJBB1FQPPHeInCuVDpI5ThMIDaEuq0hP1kkmGtN8JrzVJlmmUzDKll1KGVDdRIt
fsbxI3YpGuopPLOuMjWJ9mbINtCVair5Acwrh3qlPqDjTArzctNKKlMS06626ohJbZUq58gQ
De0ROlYNnECvmERQSuILGk/QFZQ9TanTJaUdqVJqtNafSSwqZlltB4DYlGoDUBtuPOKzMXFI
SI3hxHNEGvrSs4nAzwAOmY5gdxYIv6Xz+SR06j1bFFYlKFQKfN1msPq0S8qwnU4+qxOlI7mw
J+yDGY2LDRGedwaxvJPATcty+fGztwuFYXyONADclbTnOmHqIpdJmK9W8lse4aocukLenKpL
Jk2GkkXBU48pKd+w5PABjkoPEvp6WUQQ4xj3nhrTqJ/JoP5+y9Jxngd1Zh4XYqfASRxNFlzx
oA/NxA37b7qjLnpYz1ztkzUsrcCJxlJhIU8ZaqSaXGASUguNKdDjdyDbUkXtB1J4nZHkz/Kz
Ofyj2tj9++xDaPzo7J/Q/gr1P1FD52T4bzW87PZY3rdurUN9twt0545rztXm8HYY6mcv8NY/

zLwvSF0FM7QcZFpYaadOlioty4cb8ZJK7qQUqUCL8Rx3RPSrImzYnpyd0OGxD/Mp8V7kbujL
tJ0nag4EDsvTfE3rtzzh8F1fhWYnF4aPy9Uc9bNd8MgZqbqG9kEE91sat5I5/dYtIGbMtjbI
WXy2wxS00mWlZbEC0y2FZFprxPAWhSFO6wkalOKupZSdzaMDBdZ5F0hN+ynwznEYh2skxjVK
9xrUCCG1ewAoBb+beGvU/iBhxnbMRhm4PCsDGtEp0wsa3VpIILrrdxNlxHJpc8a3SqdS6lM0
6nYgpuKaYgp0T0o2820+oi/wh5KV2HFykX5G0e/4PESSxCSSMxuPLSQSPqWkj9Cvk/NYIIJz
FDIJWj+JocAfoHBrv1CQJQ1LqK0jQbRZJWW54uwrLKQhTibEsncH9ggJtNc8E7qxNFptKkjU
4pViL/kgeUPZasQmm0mltS0vENlQTaxJ/VE5A07pdJOyfJd0raQsixEVnCjSrP8ASdkEyza1
30XJN+bXhQ9SNe4pufaSh3TykG4iRp2U4Psjbl1uALQUab8GC04BWHLpSopsVA94VNJTc6or
BJtE4FJW/EEn7cw4BWE0zKwp1SkqCk/ti5GKCkYsqy6AXjvBbStRbXWJFNvP+MIhk7fQSn1u
vt9dDkgql9IHTZTlCxZwZS2rfJhMeaDhaKlTYev3wqF5M/pkx/8AxWmUg2/9/LD3/RdXhY/j
CZJ8JXzaVKQNiqx5tHW0uav2TlRlJFXoy+U++Mc/+MTFfG/uX/Q/0VzLv+0R/wDE3/EFPVjq
Zz/6XM2cystKxOpxlhBFXmBOYbxEgzMlNMOKK0qZLgKkJUhYKVJuk3vYx4T/AOzPp/qnKcNm
ULfKmLBplj9LgQKN1saI37/NfTz/ABq6s6Gz7GZNiHefhxI7VDL6mFrjY03u0EHYix8jythS
WEOiPqKTiLGGBWq5khmXTaJVKxN4JcKVyFXWxJvOj3NRNkgKSFFKT9VNtFyTHOz5v1t06Y8J
ji3F4Z72ME+4ewOe0evudiRv3/i7LscL094Z9YibMssDsBjYo5ZHYbYxyFsbnfhm6G4sgdhQ
b3XNPCqlLrVEWo3UXGyfttH05jQAxwC+IsCfW1dKMwCRkBIIvcAG1h6xSwI/DVzHEl5Cipg5
Is0kLBNwYfKeVCKASrNCXR+A2SlSrhYO0NheSaUUjrCjs8nUsair5X5i0o2BUyqisufBZAO1
oUppKVtp8a4uLDzPzh72gBDdlUgX4+FQOx/ZEiROTC1BtBcuTff0hDvshXHPDVv4YSon7UwC
yQhWVsoWfq2UObRKInISN9kg/ADp/bDHCkK0ErWUoO1gbHzhEoCrbYW4CfqC/wB8CRKkDSnT
cne8WWR1uEK4ARe19+0TpAEnUFupVYoCATxzeBBF7ImkIKSXNjyLnmC0gGypaaCgFKsUwIYE
stpUmx3vDRaV3CXttJSR9b5HtDwL2ChKckgpQTY6R6QkkZUTwbSRa9R2sE/KEaCBunNHZJ1u
BJtxcbGFTqVhQccJ0tPuKO10NKVv5bAw0uA5I/Wlbjhe74Gk/QE/0Sh6n1GXl2p2apdWk5Va
ihLz0q4224rmyVqSAT3sDeIo8TG5xYx4JHYEEj8gbVifAYiJgkljc1pNAlrgCfqQAkjcvMzj
iGJGVm56bX8KGmWlOLWfJKUgk/YIdNMyNpe8gAdyaH6lQwQPleI42lzjwACSfyFlPcrgjHlU
8RNNwNjSdTbfw6RMq/8AvIzZuoMBH+8nY36vb/qtiDpTNpTUOFld9I3/AOie3soM4ZOjVOvv
5WZgytAk21PzU87SHksSraRcqcWRZIHrGczrfJnTtwzMXGZHGg0PaSSewF2VqzeG/UceGfjJ
MBMIWC3OMbg1oHJJqh+aecvsms18z5N6cy8y8xDjNptRQ6qQShfhqFr6klQIG43It6xH1F1z
k+VOEeZ4lsJPGqxf02NqfpTwx6iz5hkyXBvnaDR0Uar33HuN+PmsIzLyzzDysqjNIzCon7lq
ysahIPTkuuaZFgq7rLbiltAhQIKwL9r2iz071bl2axGfL5PMjH8Qa4NP0cQA6q3q67qp1h0J
m2QTDC5vF5Up/gLmFw7+prXEtsHbUBfZSJy/6Mc9cdZNVrPCRplDpmEmKe7VJVuemS3M1aVa
BK3WEAFKUWSoguFOu2144DPfHPIMvzpmRPc50znBpLRbWOPAcbsn30g13XqnTP2Zeqs06cl6
njYxmHYwvaHup0jG3bmiiAKBouI1VssSlsgKyxl/g7MvE2YWUuB8OV9hT9LZqlWWJ2ZaSsoU
tMq20pZAULX4G0bsviLA7MZsrwuGmmlgIDyxg0AkAga3OA47LlmeEOKZlGHzvHYzD4eHEAlg
kkd5jgCWk+W1jnbEc8fNZ5MdI9QksopfPKqZxZVM5XOvJYbnZVmfmXVuFwthAZDSVatSSDe3
Ec2zxkikzk5BFgpjigL0kxtFVd3qI4XYSfZ4mh6dHVM+ZQDBOIAc0SuJJOmtOgG7CwObyNwJ
OZVY7zOwtnnhvGExQFyXv1Daok3KTiWn5hLIdHjWSUDUTdJO4ANiY1P+nOOZm8GV4vAOiE2r
S8vY5ttaXV6d7P8AzXOy+FuWPyDE57gc1ZOcMWaohHIx9PeGavXQoE3sT7GltrBfSdlbivIP
GHUGxnjiWXwlQQ8moyIwsgTjTyFISGgDMaCVl1qyr2sq54McXnPi5mmEz+Hp44FpmmrS7zTp
IN7/AAXsAbHy+a9H6d8AchzDpXEdXtzR4w+HvW3yBrDgQA395VnUKN0Ad+FCGaVhlGJHFNs4
km8KJmQUtuLaZnXZfuCpOtpDnqNSR6x7WBijhty0TV2ssB+mxI/Qr5ok+4txpLQ92HDv7oeW
/lqaD+oU/MY9OHTvg7pdwh1LLdztrL1dcl5aQoU3PykoEvOKWFeK8mXUfCAaWtKki6wU2tcx
8/5N4ldRY3qibpqoGiEOLnhr3bACqBeBqJIBBOxtfWnUngz0dlnREHWTjiXmctDYy9jN3E3b
hGTpAaSCB6hXFrW/RrlhkpntmnKZX5j4LxG7MTcrOTctUafX3WFJ8Kyg040EaSnRcawQSRc8
2jo/GbqbO8jyo5pl07QGloLXRg87WDdjfejfsuP+zb0j011NnrcizfCuJe17mvbKR8O4aW1V
adrFEndYmlHTlhvqQxLlXjfp/kZ/LqXxJMYeE/J4iqTVSlWxMFlM0VKdU26tIsoo0JB3t5RP
o6ixHTseaYLHkYh0Yk0mOMsJ06i3ZoIB4BskKSOfo/BdWS5HmOVg4VszotTZZRIBr0h+7i0k
ckaQD8ljfVn04SXS9nfN4Fo9ZmcSYTfkWqzSnJxCS8hhTik+C+BYLKVNqFxbUkjYbxpeE/iE
/qbJRjZmaJQSx2m6ugbb7WCPoVzn2hfCqLo3qP8AZ2Gf5kLmiRmobgEkaXdjRFfMdgpq5eDL
Op9AmaWfL2Q2SbealEnX6bLT4oKfDUS6yG3iwpRQFpS6rYDSSEm3N/HOonZlF15hsibj5vus
oDi3zN+HWNQF0SPe6vdfRXRwyXE+GON6ofleGGNgc5gf5QrltO0kltjUe1cGtt+UqcWViSxI
vFTMyzI4jTNGaS61KshtCztqSzp8IDf6umw8o+p3ZXC7DfdHC46qiXbj5m9R+t3818LxZ/iG
Y39oMIEurVs1tX/w1p/KqXXLqCzJxJRvZ9dOWPsMy2GsKY0xRMNytZqtIo0pJzT7TbbpOhxp
tJQVlCSopsVW9THyX0J05h5uvcxy/EF0kGHBLGue9zQSR2LjdXtfC++fFjrHF4TwtynM8I1k
WIxTg2R7I2McQA7gtaCLoaq5/Va29k9jbFSM/angUYhq72DX6HNTa6a4+pUuHg+2fES2dkLO
pQKgATfe8dD9qjJcL+wmY0RgSh7RqAo1pOxPcewPC5D7DHUeP/6Tvy0yuMDo3O0Ekt1ahuBw
CfcKGXUPivFeNM5s06nimu1WtTwxDUmmjMTCnAw2mZWlDbYJshIShIskAbR7X4fZThMHkuFi

wrAweWwmgBZLQST7kkncr5m8Ws/x+Z9R46bHSukcJpQLJNAPIAA4AAAFD2WhHJJbks8FDS8b
g78CO2Dha83pzPU3Yhdd+tifqU50FdG7c/Up2eU8iUU+p5wrL6kSigkrJvqIHBMfJHg3hom9
dZwWNA06qoVVvF19V9/faIzLEP8ADDINbyS8N1WTvUZq/evmtbeyXUtPUtidLaSlCsKTKlm1
tRDzVr+do6L7VYB6cjv/AL1v9CuQ+wq//wB7Zhe3ku2/8zVzpRhrEWO8z5rCWE6ZMV3E1TrU
xLycs39Z5xTqzydkpABUpRslKUqUSADH0C7MsPgctGLxTtEUbASfYUO3JJ4AG5Oy+YY8jxma
Zw7A4JhfNLI4ADuS49+wHJJ2Ask0F2O6fmMBUPoy618F5ezcviBFGpZlqtiNpxRTiCorlHC6
4wDsmUat4TNt1p1OH64A+Q+vX46fq/JsZmA0ea62Rn/5bA8UHe73fE/2NNHC++fDCDKsF4f9
QYDKnaxCynygn8SQsOot9o2Vpj/tC3H4hXEBh1bEu2ClLSLJBCTe5tH2s9u5IX5rOaXUQnLx
0OpC2wkhWx9Ii0pkgISV1R0JISoBPI84AowLNKwXm3Wn1cLICUi/Ih4BBVhsXum1DemygpOn
TYfKJSphfJS+WcKFKQFXJHwj18ojeO6jfGCVaW48XVX1FSDxyB8oXSE5rKFJM/MqLoKgLjY2
h7GbJG0BSJslabm3O1oCKTxuEbhKUKINj533EA5SF21hNbl72vYROpohsqCrTc3AHrCtFmlI
mZ1wuWKkpsOLbXi61tJ7fks5yqa8fM/LloAfHX6ci3zmm4jxBphUrRuAvuT9NFONI6f8naYp
OksYdkmiLWtZoDiPNG8LQW8YVC8mv0yQX9lnlN/x44d/6Mq8PiHrCZIfSvmwOKaULKvqva4G
4jrN1y7qPKdKMwldUpTEwnx2VzbDaxxqQXEgg/MExXxjiInFvIB/oVawTGmZgdwXNB+hICk5
1P5KZ1ZR4pTJZkyeIqrg6V1SuHa24FvSi5BS/EaaQ8blOkLA0LNwbgbR5r4YdbZLm2F15aWt
mdRkZsHa6okt73XI2P1Xsvjj4bdSZDjvKzdr34ZnphkNuYYydTWh3arrS42OyjpSa3P0CqM1
eluqlp5tLqEq8kuNLaX96XFD7Y9FxmCZiIjDLu00fzBDh/MBeOZZmk2DxAxEBpwBH5OaWn+R
KPDLaU12jIQbJD6APleJMa643Wq2D2kauk+YOpOQMnpOkgbxWwfwBW8d8RUSMJlaQy4Cb3Hf
mJZAqcewS7M1x00JkpsBrsbw2AU4hOdZCj7pK9gqxvv5xYTC8BUyqFICwDcatgYkrVuVG606
Kl0FNkgA+neJLTSk4UqxSlN7G8KlvZOLRUpKVDy/TDaSK6tIJutSge/pD4xRCCFTdQUkXBHm
fKHPkIOySkayCCSAFdt4jFuNpVaQ3ZRUQDsbRYjj23QgdybX5iXQEI1J2Fr3794Rtg0UgCtx
IlVIQLKSRa45gSUpJYMyKwvO5RNZ65h5gfuawKiozFGNPkpQPVSozqNJbYlEqIQQpJUpbqvh
aCb2Ve0eXZ319i485/6P5bhvMxBY1+pxqNrDdueRvsaDWjd54ql7V0z4WYGbpz/pXnGM8nCh
7o9DW6pnyCi1kYJDfULLnHZgG4NgJTQGulPEVYl8O1qlZxZWSMxMBtjEK6zLVZuTSQAkzUr4
Lfw6jdS21fCOAeQZk3q7CwHEwPgxLmizFodGXdzofqdvWwDhue6TJn9AY7EDB4mPE4JjzQmM
jJg29gZI9DNr3cWO2HATJn908406d8UylBxM7IVuhzzXvVGrcjf3WqsbfEm+6VgKTdB7EEEj
eL/hz4lYDqXBnEYQFkjDT43fEw/P3B3o/rRWf4u+DuZ9G49uExzhJFINUUrPgkb7juCLFg+4
IJBWH5cZZZg5q1eZoeX2E6ziufZb8Z8SyQluVRYnU88shDYsk2KlC9jaOk6g6tyzJ4xiMzmb
E0mhfJPs0C3H8gVxnSnQmc9QYh2FybDune0WdNU0e7nGmtH1ItdT8osp8unemzNjGuMcuul+
dx9RVPsylVaSmZp0j+KaKDOqQVpC0KdJIAOr4b8x8mdd9aZoOqsFgMBisY3DTAFzDbZHbuvy
wQ004Dk1W9L778NOgMmd0NmOa5ng8A7GYcuDZBTomelteaWlwtpcboG9ru1z8xxkDmocLTec
ElJ4Nx1gBTqhMVfB7jDknIqTYHxZZlKDLDvugbbnm8fQ2ReIuT/e25JI58GJA2ZOHB7r9nuJ
1/8AqPsF8e9VeEXUH3B/UsTIsTgyTqkwxYY2Ec6mMDTGP/IPcrTmDcE4rzJxTSMG4JoU7iLE
c674UrKy6blw91E8JQBuVkgAbmO0z7PsHlmEfjsfII4mCyT/ALsk9gNyV5v0v0vmGdY+LLMq
iMs8pprRyfmewA5JOwHK6KdMeGEZGdSeDcspzPn8KYqXPKl6lhqgSK5ulh5bJ1y81NOFKPFT
YXU2lViBY8x8zeK+anqDpefNY8u0whttlkcGyUHbOYxtnSewcRfcL7U8Csh/6J9a4XI58214
gvp8ELC+LUWnUySRxDdQ7ljXURVpLnzhLCOffVJjjLWbzyxphvG66n7jS5KuU0u0NMyllAbl
mHGniWrgkBxTYJJI7xL4eZzjeneksPmjMvjkw+jU90b6m0lxt7g5vqqtwHbc9lH4vZFlvVnX
uJyOTNZYsUX6Y2SsJg1hoDWNc1503/aLPlyd4C5oZeZg5D4+qGC8WMzmGsWyRS80/JzCgl9p
QOl6XeQQShQuLixBuDuDHv3TXU2W9Q5a3HYIiSF+xDhwRy1zTe49jzsRsvk/rTozOOks4flu
YAxYiOiC1x3B4cxwrYjuPmDva6OdQmN8ZV32eHTpWatijEU9W5moSzcxNKnXQ7MBDcwlOtQU
CrZCRc82j5k8N8jwWH8R8yhiiaGNa4gaRQssJoVQ5K+0fGHqjMsV4P5Ni553ukc9oc7U6zQk
As3vsB+igZhLHGPspsO1ITc9VJ3C2PMKVGU9yVUFqbfZU8phMwtCrjUh1hak23Ke4vH0Nm2Q
5dm+JboaGzYKZjtWkWCGhxaCK2c11H2PZfJeRdU5v0/g5BI9zsPmOHlbp1kgtLiwPINi2vYS
PccHdb49nI48z1U4VS04UNv0ipMvadvGQGkqAUO6bgEDzEcJ9pprXdIzat9L4yPkbI/oaXqn
2MJHM6+w7Wmg6OUH5gNBF/nR/Ja5zjwDV83OtPMvBFNdWqaqWNJ2WmX1C/uUmhw+M+s/kttM
oWok7AJEbfSOdw5R0NhMfL8LIGkD+04j0tHuXPIFDc2ua676ZxHUHibj8siNukxUgJ/ssDvU
4ns1jASSdgAsIzUzfrWKMb5gpwhirElNy9mnRTKdTGJ11uWVSZcBqXaLIISUaEBViNyo35jo
+kOjIMLgMMMZCx2Jb63PLQXeY71PN83Zqwe2y43r/wAR8Vj80xZy+d7MG86GMDnBhhZ6Y26b
qtIuq7knlayxJi+s4gGGZeqKaWxSaWxRpJDadAblm1KUL7m6iXFEna/ltHU4HKYMIZXRcyvL
3X/aIAP5AAADsuHzbPcRjhA2cioI2xNoVTWkke+5JJJ7+y6VYiOn2UuEvD+IKrzHP/ljsfLG
AN+LU1f92f8AA1fbubGvATDf+K3/APuOXMGUqdVpknWZCm1B+TkqjLplZ9sW0zLKXEuJQq/Y
LQhW3cR9VYjAwy6JZGgujNtPsSKJ/QkL4Ww+YzwxywxPLWyjS8f2mghwB/8AMAfyXSHJOyPZ
m9WSjp/91SOP++SMfL3Xf/8AU3KR/c/ykX234WD/APYrn4/+p/nCoOZX4Uw9LSVVzTzJaRO5
eUd8MM0wK0OYqqhGtunoVylkCzj7g+o38I+JwR7j1Tm+JdIzKstNYiUWXciKPgyH3cT6Yx3d
vw0r5m6HyPBRxSZ9nI1YSA01neeWrEQ9mD4pXfws2+JwU/8AqExfW8dezayRxdiR9uarNQxQ

HXVIbCG2gHJxKG20DZDSEJShKRslKUjtHz14fZRBgfEjHYTDCmMiodydoyST3cSSSe5JK+tf
GHP8Rmfg5luPxZuSWcE0KA3lAAHZrQA1oGwaAFoX2a6wrqzwahKAAKTVTYd7MR6B9pT/AOEZ
v+OP/EvKPsZNvr3Dn/6cv+FOk5l1kJL9V2N8U5jZ+4Heal8YTs+aAiXnJZU3MibKkSj884yW
ZdGqwcdsoAA2ve8Z8PUOfO6UgwuXYB4LoWt8wljqboovbGHBzjW7W2Nyt7E9JdLR9dYnG5vm
kZDcQ9/lASNLneYSGOlcwsYL+N9EAXXKwTr0pGf03nO9jvO3CtLwy1UmPdaCqlzPvdNVItbp
QxMDdavj1qKwlR130gERs+A+IyBmTDA5JKXlhuTUNL9R5Lm9htQqwKqybXKfaowvVMnUP7S6
kgEbZRURYdcZY3gNf/Ed9RsAm7qlJfIOWww/7MnO5nHFUr1IwyvEjvvczTJNE1NNp8SWt4bL
i0JUSQAbqFgSY8268lxTfEvBHBNa6URig5xa3h/JAcRt8ivafCOLBO8G8xbmT3MgMx1FjQ5w
3Zw0uaDv7kKCTlJ6R0OEuVvqWq5J3DdMpUmF/e85aPcmz9WuGzMMz/zSu/8Atavl0weH8e/n
YyT6MhZ/VzlNnq1Vhtr2dnSMnBiK9LYVFUX7gmquNuTaGvBf/llNgIKr6vqi1rR4p4UDE/8A
tBzb74WmXQNWm9N23gHeq919M+Pz8G7wpyE4AOEBkOnXRdWl/wAVULu+NlqT2TTZHVVNhLqn
B+5mcsuwBN3mbH9MdJ9qh19MN/8AFb/Ry5n7DlHrF1f907/E1anxtnjgWlZy4zlcT9OuS2LK
DLYkqTc6wGJ6Xm59ImnApSppMySHD9b6um/YCOxyTo3GzZPC7C5jNHI6NlG2FrfSNtJZx25u
u9rzDqLxCy2DqDEtx2UYaaJk0moVI17hrdvrEnPfir7Utk9b3TZgPJ2Qy6zYykdqcpljjCW8
aXp06vxV0l9TKXkoQs7qbUhR2NykpIuRaMHwT8SMdm78RlObUcVhjRcNg4WW3XYgjtyDwF03
2lPBfLMgiwme9P6hgsY2wx25jcWhwF8kFp77ggiyKW4+s46uhLooLigLssk2F/8A4IY4vweA
/wCnOc17n/EF6N9oZ3/7MunPo3/AsL9lAtA6jMUuC6EJwnNE+n45uNn7VIvp6IAf/Nb/AEK5
37DFDq6c9hA//E1Rgxww90+UnF+H5V8S2d+JhMJrdhZ7CVEdWpSZHUN0Tk0kpU8Bu2zpbNi4
sD0XJS3P5YsQ4XgoK0e0srRWv5xx8M7OfbuGgrzXqN//AEVw8+DjdWY4rV5nvBE435fylkFG
Tu2OmHdzgJV9ECijoa683CAAJRBsOw9yc2jy7xo362yP6n/GF7d9noX4bdR/8P8A9jlyglQl
8lTg1thAsQbWNo+qH7WvhPQGiinlhmVl2nFLISki91Hg/KIjZVe7O6ZJx0AjQ8ohSbAg7RKw
KeJoB9QSQua0NtrbUkpTZdz9b5Q4j2StG5VLbijpRuocAdh9sOcO6VrkoSrQoLO2ne0MSkXs
q3ZguOKKT4Z02I8xAAhg0igm9zw1KUoKH6rRIy0yQhW0rBASVWSD2h5HdPBHZH4iVhYJura0
N0phDuSk6wbkm9vOHqeFwpJphBW2pKbLO20SRuo2pk3uttNhSdbmu/FtostcSnNvstiZKtF7
OPKdoC+rE9JRb5zjQiHGOAjJKnavun5ZSBpmX2DaepOlTNNYbI8rJEebt4V9Z1CoXk2+mRW/
gs8p/P8Afxw7/wBGVeHxH1hMl+Er5rMw3pWvSLnm/No6273XMae6caTOvS01Tp5Lbbz7Ew26
EqB0qUlQUAbb2JAERYiIPjcw7Agj9VNhpXMkbI0WWkH9Da6V5M9dea9OwljOiY4apWcNJl5h
2rTeH6214iqhTHD/ABhtl4hWlUuSlaUqBAbUv80W+b+sfAvKpMXDNgScK9wDBIw1pePhLhtY
fwSCCXV7r7H8OftQ57FgMThsza3GxsJe6GQXrid8Ya42QY9iAQRpLvbZ1rGU3Rn1A4dxfmZk
hiip5V4spNEqNbqeBJ9sH3jwZVxz+KAnZOpKSShSkgfkgmKmF6s6z6fxEOW53EMRFI9jGzt7
anAevb2vkAk9yr+K8PfDjq7DT5z0zO7CTxRySPwrt70sc78PfixvpJFfwhc3MLEqrdFJPLja
zb7I+lsZ+7d8l8T4No8xq6TZjFP7wEiQFX0bxXwnwBS474yoi4UuUNJFze2wiSRV2nZOmaSF
GhsCyiL7wyAqRz/Tuo/MjQVEJ3Uq5i0QVVdSWyq2W30kgLQeVH8n7In+iCUtU0q6tJSpNtV7
8iEaUitlOq4SkX7m0CEaNSQAkXMFd0K+D8HiXBPcQusAaEKkFAICri3JiRkOqyhUHSrUL3F+
8WWM0ikKlJSEiySBDqSBVNJClE3CR5mFShAlQ2AuP1wIRFA8yIQhCC0eHpJNzCpA7dbdwrKY
+zapOFMqaC1R2aDQ3Z2pKmZubRJScl7ytHiTM7MukNtpBShCSefqi5McPm0+XZPNNm+I1GSY
MZTWl7naAabG1u5O5J/U0F6N0/hM36iw+HyDCBgiwxkfqc4Mjb5hGp8r3ENaBQa0nc8AElSD
qfQZnA9Q28Q5aV/LPPWk/E1NqwtVkOmTcH1kkOFIWBwSk/ZHn+B+0NkjcR93zWOXBP5HnMID
h7irq+1/qvWMz+yT1I/CDGZHNBmMfDvu8gJae4Oqrr3BUrepHBtSm/Z7ZWz2Nvwc9jnCjkmz
7xLzbc0nZ5cqpAebJSu6NAVYn4kW7GPH/C/PImeJOLjwFjD4nUaILeWh4Ok0RvdWODa+g/Gv
p2aTwby+bNA04rBlgtrmvGznRkB7SQbbWqid21eyac3aKxkv7PzLTDeC3PcDjCYp81X5tnZ2
o+OyqYWhxQ3KfhbbtxpRbuY0+gsac+8S8Vicd6vugeI2nhulwYCB77l1+5tYnihl7el/BrA4
LLPT9+MTpnDl+thkIJ9tmtr+yK7lMfT6oN+z76tyAlIE64AALD+Qk42vFMX4m5KD/ZH+KVYX
gsK8Feo629Tv8MKv+y5qE+9j/NbC7pMxhico0s/Nyqzdpxzxi1dSTtdSFqQfMbGKf2vsJEzL
sHi27TNe4NI5A06tvoQCPmrf/wDD+xsz83zHLnb4d8TC5p3aTq07j5tJB9wtkezrw5gunZwd
TztCak3ajTqmaZTeCWacZl36nklS0IQSOyQI5D7TOa46bJMpbiCQ2Rmt/wA5NDefmASR8za7
/wCxfkeWQdSZ87CgF8T9DPlFrdx8i4AE+wAUGOk1cxM9ZWX708XHJ5WJ5119SzuXCp7Vf1vH
v/jE1jOh8SyP4RCwCuKpq+VPs/Pe/wAT8E6TdxxEl/W3WlOdTFXnOufEknQy6Ku7j2TTLFA+
LxdbFjEfRL4ovD+GTEfuxhnXftT1L4mRYifxXxEeF/enFs0172xb99q9UcPT2ZuVtIkDKu4j
k6VOOzoQPiZl3ZgFhCz66XVAdhc/lR5h9kXBYlmVYueQHynvYG+xc1vqI+lgH9Oy9r+39mOD
kzvA4aEgzRxvLvcNc/0A/WiQPbfuslx9iTDeF/Z/dNFQxVlxh7MyQVONpTTqnNTMuyhdpghe
qXUlZPIte1jGZkGWYrF+IuaR4TEuw7g0+prWuJHoFU8EfPjlbPVWd4LL/CLJJ8fg2YtpcBoe
57Wg1Jv6CCfar7qGnVRmlhDNuaySxRg+hUfCMjL4JbpkzQ5RaVNUV9qdmAWABaySClxNwCUr
BPNz7d4R9KY3JmY/C42R0rjOXCR3L2uYz1fM3YNbWKC+bPH3rzL+oX5Xj8uibC1uGDHRNIqJ
zZZBp+QIpzbF0QT7rOvZyuJe6rMHBCrpFJqd7f8AiRuIwftMH/3Rn/44/wDEuo+xkAev8MR/
3cv+Fbvlc+6bMdXGbmSGaGE8CTGVmJMR1DCs7MyFLbp9SQFvkNrcnmbPOBa0oSu6viuCe4jz

+Xw/lb0fg8+yqaQYvDxMlaHPL49m7gRutooWW0NuF6zhvFbCv8Qcw6WzzDRHA4qaSBzmMbHL
u/0l0rKe7UQA+z6rs+yhp1R5BT3TrmxVsDoXNTmGH0CfoU69bXMySiRpWQLFxCgpCrdwD3j2
/wAJvENnUuTsx+wlb6ZGjgPA7d9LhuP07L5k8ePCaXo7qCTK7LoHDXE48uYTwe2pptrq+vdR
9UUL+uBqAAuY9IewUbXjYoOtdQcUDw/ZT4H2veuS/Hf+NvR8kZdX/tZxFf8Adn/A1feudj/9
guFH/wBVv/8AceuVHilzVqKxxsfKPq8uNL4KIF2Oy6ydMdEpWJfZ7dRlHr2I5DB1CmK0v32p
vpK0ybCFSi1qCButwpQUoR+UtSRte8fIvihjpsN4i5bPh4jK9rPS0baidYG/YWbcezbPZfoJ
4F5bh8X4RZxh8XKIYnSnU82Q1oMRcaG5JApoHLiBta5wZn5hSmO6jTKdh2lP4Yy8ojJkcO0g
q1KlJcr1KdfUP5SaeV+Mdc7qNh8KUgfSHS/TrsDE6TEv8zEynVI/3NUGt9mMHpY3sN+SV8bd
c9XszXEMiwjPKwcALIY+7W3Zc73lkPqkd3dsPSAFPDNYLPstenAhCtSsRg2H/jZ6PAelN/FP
Mt//AJf+Ua+svEFhHgfk/wD4w/rKtUezUbUnq1wtvqCKLVXFkcIT4SRc+QuQL+sdT9pb/wCE
5Qe72V+pXC/YxaT15AR2jlJ+XpUYuoSWmhn9nXSSw6KovFlVaTLAEurUqZXpSlHKiq4sAN7i
0emeH8rTkGClB9Pkx79hTRe/G3f2XjHi3hpW9V5lhy06zPKK7m3mgBzZ7e66bdddSk8GdHnT
rk3jSaZezdSmlTS5RRCpmTaYlVodU4OUAlxtrfkpI/Jj5l8DcK/G9X5jnGCBGE/EF8NJc4Fo
HY8F3yBX2l9p/HxZd4fZR07mRBzD8J2k0XNDGEOvuOQ35kV2KZsqMBY0m/ZbZxU+VwxX5mo1
CsvzslLpk3C9NMIflwpbbdtSh8KuBvpNuIvdVZ5g2eKODe6Voaxga42KBLXUCeByP1Co9CdL
5k7wSzGFsDi+SRzmt0m3NDmWQKs8Ht2K5YyuHK3P1lrDtPolUnsRuPmXakGpVaplx3/uYZtq
1/0bXj6vmxuHigOJkeGxgWXEjTXvfFfPhfAcGV4qXFDBQxOdMTpDA06ifbTzfy5XVnqJykxv
XOgPpky+pMhJTmOsOTCZyr0dM8wJyVbUy9clpSwSUahqHKb7iPknoLqnBQ9fZnj5XEQTCmP0
u0kgt713rY91+gvip0NmWK8LMlyqFgOKwx1SR6262gtf/Dd2LFjkWtN+zNkZPAGbc1m1jmuY
TwbglVImqZKzNSq0tLqnZovtFTbTSlhw2CFEqKQnyJjrPtJyvx2VDKcDG+WcPa4hrHENbTty
QK78Xa4L7GcUeV5y7PM0mjhwxY5jS+RjS5wcLDWk6jQ71XzWl80+mJas58aVWp5x5HUTLaoY
im5pOIXMSMPFMo+8p3WJNnW+paUr06dO6hzbeOu6W8SQMnhiiwc7sSyNo8vyyPU0AVrdTQDV
3fHzXBdceDQd1BiJ58yw0eEklc7zfNafS9xdehtvJANVp5+W6zLrO6hcAZ/1TKXIrKqvSdEy
uwwz7s1X66VyzE48hkNB5QCVLQylDdgSnUorOwFoyPCDoDH5DDi88zSMuxWINmNm5aCb08gF
xJ33oAcrpvHzxUyzqmfA9M5FIGYHCjSJZLa1zg0N1VRIaAKG1kngbLZfUPmh005p9M+SeTOE
s9ZNzFuDJdm7r1BnRK1FSJYocQhYRdJKrBJIsRubRzvh50x1HlnUuNzjFYE+Viidg9mptusE
i96HNGx2tdR4vdY9H5z0bl3T+FzIefgmjcxSaXkMogGrFnixXvS1j0QZy5IdMmJ6jmbj3E+K
aviCfpSqc3RaTRlrMjd0KKnZhxSUKJCBYIva+8dP419G531Lhm5ZgImtjY7Vre+r2I2aATte
9/kuG+zX4i9NdG4x2dZrO98sjCwRxxk6bcDbnOIBJrbTfzUP81ncDzmLqzWcDYpxZi+VqcxM
T70xXKeJWaaccdUoIWQ4sOqsQS5cXN9o9b6VZjWYVkGOiZEWANAY7U0gACxsK34H814F17Ll
kuPficsnkmbIXOJkZpcHFxNGnO1GuXbWeymBkh1S5GZKZMZlZPS+X2Z2P2cYs2rM7MTkrIBu
8uWSiXbSHPhSVqIWo3UbXAAtHkPWnhfnedZzhs2dPFCcN8AAc+/VduO25oChwL3X0J4c+OXT
XTXT2LyBmFmxAxY/EcXMZXp000DVsLJsnc1YCgFjBzD0lWppvBzFcZw3pT7qiqutLmkiwB8R
bSUoJve1gNo94yz7yYW/fC0ydy0EN/IOJP6lfMGbDBOxLjgA8Q/wh5BcB8y0AHf2CxF11yaW
glS9IHwgHa/kY0Q3SqLW1wiWwpTRs2opJ38hCB1FANcq4+1pCW91Ai91JtY+npCNcjY8K0SG
kJG/kbDmFTgKV1ACtIuEgnk7WhEoV5DCxreS4kLSTcWvxCah3UZfRpNUwjU6twXCFHUInYdq
UjX1sAraZdSlWv2uT5QpcE/zT7K0fgUbbiFBTh6moFZIsbCAJGxAGwqIFIm2d0hY02CvyvOL
cQNJzTS2VkSP9m3J0d/3WUe//wBfMxXx4/CKkYTa+7JhkAYfo1v/ANWb/VHnY4WknyFQvJx9
MhF/Za5T/wDHjh3/AKNq0SRD1j6pknwlfNlPfkE3jqa7rmx7J4w22lGIsOlKQq9RljptsT4q
dopZk68PID/Zd/QrTyZlYyHv62f4gujWc3RLmjlViiezkyHdp2b+X0vUHZ1LVPdTMTdOuSXZ
aZZST4qLKcQooudJN0iPnfo7xryvNcK3J89vDYhzQ23DS13s5pPwngi+/BX1z4i/ZtzzIce7
qTpasdhGuLqYQ57L+Jj2j4hVtJbvW5AUIa/IKwTiGXq2GFTUlRZ+VdmqWpZu6xLvIcYelnO4
daKnmFAgH4QeFCPcMuxAx2FMOKovYQH+xc2nBw+TvS4dtyOy+Ys4wr8ox4xGAJbG9pdH7hrg
5jmH+8w6mOB32B7hYhhpkN1yjKQdTQeQkbcRuYw2xy5LBCpG1wukWY5//B/kCSRdHEQYQWwK
fHM3LlEfCH1pc3uLjiJZhsqbOE+5nXFBZuB9bkxDAPUh/Cj6yylSVKUfUb/sjTcLUJaqCVtJ
07HfYje0KhVtzBsErUeeYQCkiqRM/EpO6UkW27wtJyWJbWUa7/BwDuLmEPISI0/UtpP7IljY
btCMFI3VfT3sItgUhWVhJN0na8KhU3PF/h8oEKtKuAYRw2SV3VYQpTm1737wA2kB7JX4KTa5
VCpmsoL0KSlq/JsPSBIAey3JP9PuZtKySpmfU3J0lrLWozTcoz/Hh7y8VLUlC1S9v5PUhViS
T3tHB4XxFyqbP39OsJOKjaSfT6RQBIDvej2+lr1TG+EOeYbpaPq6ZrRgpXBo9XqNkgEsr4bB
o2felqWmmsNOGRoz1UZmJtaWQxJvuNmacUdKEFKCNZJNgDfmO1xLIa8ycAhtm3AGhyTZuvmv
NsLNiG/g4VztTyBTSRqJ2A9NXuaC6sdZlUlMm+lbInpkaclzixyVlJmqspUAqXaZBcWVoHHi
PuWH/i1cx8geCGFfnnV+Y9VkHyQ5wYfcu2G/yYL/ADHC/QL7SmPi6Y8P8p6FsfeC1jpBY2DL
c6x/ekdX/lPK0VgnqQwLjTp8V045+sYmlpGQKHsOYlo8smZepy2yVNNvS6lJLgTqU3cEXQog
/VBPpOceF2Y4DqYdT9OFhe+xLE8locD8Ra4A0TQduNnCxyV4907435RmnRp6J6wbI1kVGCeN
oe5hbZaHMJGoCy2wd2GjuApO5JYXwVI9D/U1SZLNCm4gwzNTbjk3WpajTaBTgGZTUlcqseIt
SdIJ0FQ352NvK/EPOcfJ4hZTPLgyyVjRpjdIw6vVJVPGwBv+Kj8twvdvCnp7Ko/CbPcNh8wb

Lh3uOqVsUg0emKw6MjUSK30kjfnmom4Y6kcHZDZc4swV09StdquM6+fDquN6uwiXUlhIKUIk
JNJUWwApVlOKJCjqsTa3r2d+GOO6kzSHMOpS1kEG7MOwl292TI8gWbAsNFEbfX576d8bct6Q
yTEZV0a18mKxO0mKkAadI2AijBJbsTReSQTqrio0ZTZxY9yNxvI5g4AqiJSuNBTUw3MgusVF
lRutqYTytKiL3vcHcG8ej9Z9E5dn+Adl2YsuM8VsWkcOaexH6Hg7Lx/w78R836VzRucZRJpl
GxB3a9pO7XjuD78g7g2p9dMVfy9zh6ncMZjULJLG+CMVKqLlQnn6TU/HoMu6GVKdddQ61qa1
ElWhLnJFhvHz54qZdmWS9Iz5bicwjmhDQ1oezTMRY0tBa6nUO5b9V9ZeBub5P1J17hs5wmVS
4efWXudG/Vhg7SS5zg5lt1HfS1/OyaOobHL2QXUJjjMHC+SExLY8mKk+qQxZiOZXOSaXVtJs
/TpVKUs60pBsVlZF1XEXPDjp8dR9NYfLcXjwcO1jQ6GIBj6BPpleSXUT/ZDRxuqPjF1W7pDr
HFZvgMrIxb3u0YiYl7NRaPVCwAM1AcFxf37qAz87jbNrHc1PVOZqGL8dVmYU646++kOTTtr7
rWUpSAlNgLhKQABYR9DQQZfk2XiONoiw8QoAA0B9ACSffkk7r5HxeKzbqLNTNK4z4udxJLiL
cfqaAAA2GwAFBdSs3cG0TEnRjlHlFIZn5SsZlYeVLzs1S5nEcsgrUEuhxlLurQHE+KOSEnSR
fiPkvo7O58L1zjc5kwkxws+prXiJx5LadVXRrtvvdL7t8Q+ncJjfDLLenYsfhhjsLpc6N08Y
s07UzVenUNQ5NGiLUKMpunzC5zEw07nDnLkvgvArE9LzM+lrELNQfnG0uBSmEIY1BJUBYqUQ
kAnniPbusvEXFjLZRkmBnmxDmuDbicwNJBpxLqJrsALJXzf4eeEWXnOID1JmWFw+Fa5rn1M2
RzgHAloDNQF1RJNAe/C2F0q41yiys6gcSZ2Y5zFwxhrDbEzWZWmUuTln35mYDrxDaw022UNs
BH1TqudgABHMeLeR5xm3TsWR5fhnSSkRFz3FrWjS3cWXWX3zttvuu28BOpuncg6tm6lzXGsi
ha6ZscbQ9zjqdsaa2gzTwb/JR86lJ/AlfzaxjmHlrmCziylV6sTVWaSJF+VmaUtawsB0OAAn
UTpKCdk72vHoXhhhsww2Tw5dmmH8p8DGsPqa5r6BG1X25v3XkHjRjcqxXUOJzjI8X5zMRI6T
4HMdGSbGrUBe/BF8b0p1Zg9SvSd1IZM5dy2etbx/Qc0KG2h19ulUtTsxNvJQEvMtvEeF4Uxo
SdRIKFHURtY+C9O+GnV/S+d4l2QRxvwk5IGt9NaD8Li0eq2XVAeobWvq7rLxj6A616awTeqp
ZY8dhxZEbCXOIFPaHfBploGyRpO9dlyobqWHqhiZTk6xWqHhBc2tSmZPRMzMpLFRKUILhSlx
YGkXUQCd4+p5nYluF0xlr5gBu7Zpd7mgSAdzQGwXwfC7BSY3VM10eHLjs2nOa29gNVBxAoWS
ATZU66n1d5Gz/TzR+mdWT2ZcxgiTDJbqZrks1Pl5t0uePpS2psKUVLBQQUgKtva58BwnhHns
XUT+pxjIhO67b5biyiK08g0KFHkr6qx32gelpuko+i/2dMcLHVP81gk1B2rVWktskkFu4ANX
tagK/M0xVSmDIy9QRSi8Sy0+sF3wdWyVrAAK9OxUBa+9u0fQcLZfLAkI11uQNr9wD2vsvknF
OhMznRA+WTsCRen2JqrrvXKmJResOQwdk/XcisOZEYFVltVFuLqDFUqk3MzU6pZSVLW+goIW
C2kpKQNOkW4jxrMPByTGZxHnuKx7/vMdaS1rGtaBYADTe25u7u19JZR9oyHL+npOl8HlUX3K
W9Ye+R7nEkEkuBbvYFEAVQURBWaYMUuV+RwhSm6QJwTCKK8+89LJaBv7utxSvFWjsSVaj5x6
43CSnC/d3ykv00XgAOv+0ABpB+VV8l8+uzHDjMDi4oG+Vq1CMlxbX9gm9RH5381JapdaObNY
wLIZWTGGcoTlvKJQiVoSsNNOyjCUElFgslV0lROrVquSSSSY81wvgvlMOPdmjZZvvLruTzSH
G+eABvxVV8l7PjftJ9QYnLG5JJDh/ubKqLyWlgq65JNiybu7JN7rVGXnURm1lGh5vLSr0XBc
24p3xqhKUmXM68hatRaMytJX4QIFkA2Fh5R03UXh7lWbu1Zmx0rRXpL3aLAq9IIF+5XG9G+L
efZBEW5NI2Bxu3tYzWQTZbrILtPs26Cfax1g9RFXqMxPz2Ya0VRaw4qosUuTanipIASRNBrx
UkACxCriM3CeEXT0DAyPD+gbaS55b/6S7Tv323WzmHj/ANXYl5lkxn4h31hkYftsPWGa9vkf
otLVbFNexDV5jE1crFUrGIXnA+5PTcwp6YcdBuFlxRJJB3jtsLluHghGFgYGxgVpAAFe1BeW
5lm2MxeJONxUrpJibLnElxPN2d1kM9mrmlU51M9P5mZhTc5cK8VdamSUkcEWXtaw4jOw/S+V
Rt0RYaMD20N/0WrieuM8mf50uNmLvfzH3/Xb8liL1SqT88/VXqlPu1RbhdcmVPK8dbh5WXL6
iT53uY3I4Y2xiJrQGjYChVe1cUucfipnTec55LybLrOon3J5v58rHnnX0uBx0lWq/wAV7qB9
TEt9gogCN01TCW5hgukJWs/DuAVQ4EhBaDuUGEsS0ul1QYQkD62wV98K5xO1pwbZ25VlUul4
LnFK1uKJ8JYF7g9oNRGycSRwrcq82wvWSEvarH0EK4FOfZN9k8HW62XAu4B07i8RUoncWm51
bilIWHENotbcXh4pPa/tSQon1uB1DykNlKTpPG/lDzH3CBGCU2OvF0gEFVjyTsflEwZ3CmeW
/wAKqacQBMDYpSQRt2hHg8p26cW5r8SltCkPkn4TfYDyiJzN90x0ercq1NTThaLbmyb7bbgw
5jd0oFCgkqFI0BKbqJ2V3tDi2k4BXSBptYAWsIanNoEeyd2nkvNNAWSdG9xsYhIoqo8+qimN
9CEKcBUtafENrdv9G0WGEq0SrQWsL3uBttbtD6BCjc/2SddylV7D1hwCdGbcrBhVaR72J/6m
HNCExKJJVdV9+5i8ApQ0La+RQT+/Vk6Ruf3V0e//ANfMxl4+Q6SPoiP4l92LDX+5+jf+TI/V
HBrTT3AheTv6Y8L+yzyqPf8Afww5b/7G1aJIT6wo5T6D9F82ZdybbXv3jqOFzbnbAp0w60Xc
RYdl1TMxJKcqMs34zJHiM6nUjWgnbUL3F9riKmYuDcNI6rprtjwdjsfktPJW68ZC0OIt7dxy
LcNxfst3UbMHPrpPzUxNIUDEGKcBYtlJ94TslMfEzUU+ISHHmVfi3kq2VrA3vse0cTi+n8h6
ryuJ+IjbNE5oojlu3DXDdtcUfzXp2C6s6p6EzyaPCyvw87HHU13Dtzu5p9LgebH5FTOnepfI
bqcwJiqTzYyspeDM+afQ6vU6JU6YSiQq097kvVrAsUrUEBWhy6SpGrVc2PjUPhvn3TGOiflO
KMuAe+Nr2u3exmsVXYgE1baIBql9FHxj6V62y+aHP8C2DNI45XxvZtHI/wAs3qA3BIF06wSL
u+eZ+E7LqdFCuQ62fnH09jj6HL4Wy74mrpJmQAcgaeQCPgA8+0RYX4R9FZxjhZCiThRuypcE
Ana5EK9V42URacczWVLoTJClj4rc8Q2F29IkNBR+aYWkfCoWtzc/dF9h2VUlBTi9K0q3uYem
uOyJVtRCSSnzPMCVKkyyCQCTpI3+cCAl7NkthsKURfZMNIN2EUqdIStVioD58xcg+FCJRP1d
rERMhWfTvAhCy99Q77fKBJulrbSLC6lBfmOIaB7JHO7FKihIKSUXtvcGBraUKTuKubJWT6eU
OTmi1S2kEqBuk8wJ5dR2UksE9Qs1Tcr38icxMMnMTKYzYqMnKNz6pCepUykqUFS00lKxo1KJ

La0KTubWvt5hnvhqyXNx1Blkv3fGadLnFutj2mhTmEjeh8TSD72vaemfGaSHID0pnUH3rLtQ
e1oeY5I3CyCyQAirNlrmkc1VqnAuc+EMp6mcUZc5UsP47ZsqnVfE9UFSTSFbguMSjbTTRd3+
Fxd9JFwIk6g6Ixucxfc80xlYc/EyJnll/sHPLnO0+4Fau5VfpPxNyzp2f9oZHl94tvwSYiQS
iPm3Mja1jS/+y516ew3WncUYoxNj7ElTxbjCuVHEuJZ5fiTU5NOanHSBYDyCQNgkWAGwAjuM
myXC5fhWYLARiOJgoNAoD/me5O57rzLqPqPH5tjJMyzOZ0s8htznGyf9AOABQA4CZ1NqYUlY
0gjf5xuxMoU5YOr3UgKX1U56UGit4bwxi+n4SwyAtJplMpEoxKu6hZZcbDdnCoclV79481xn
g307iZ/vWMhMsu3re97nbcUdW1dgKrsvZsv+0J1bg8KMBgMSIcOL/Djjjaw3zqaG+onuTZPd
R/xFXKlXqzUa3VnWX6rNO+M8pthDKSo7XDaAEpHGwAEdzhcviwsTMPAKY0ULJJ/U2T+a8szL
Mp8biH4vEEGR5s0ABf0AAH5CljxWpw2NtR7DzidVy7bdZBScR4jkpF2iyOIa9I0pai45LMTj
rTLi7fWUhJAJ2G532ihNluFfKJ5Y2ueNrLQTXyJBIVyPOsZDCcNDM9sZNloc4NJ9yAQCfmUk
qdWn30MszlSqc6w3ulD8wtxLZ80hRIH2esWYsNEwl0bQCfYAf0CgfjZpGhsr3OA4txIH0slN
StLlwpIIPI7GJg4g7KJzQ4bq6zdX4rwmtBH5nMOLydyVD5LQKAROsJa2QhCOLfAN4Y4+6kYE
3BBW6tCNQTff0gQ0kq26lReUgW2sPKIpGnsngi6KbJhK02XqSSNjv+qK7vZPd7hWXEJQG/iu
q2/zhElq8w0UKbUo7EH7ILKVh4SpIWFKNysW4hWuo2lIJNJNNBWzhK0A3sCeICbKjkbVWk7b
qkhJ8ZsJTyCoCwhQwnhAeKAtBU0wwsqS6yWzsVaxa/cQFp4QXgbjcJQXGnAXGErfIFyUpJCA
O58h6xG4gcqdjb+EWip1Fr9YU+7RsOVqrobKQ8uVk3Hw3e9gooSbE2Nr2vFXFY+CEgTSNbfF
kC/pZ3V/B5Xi8SHHDROeG8lrSav3oGlkk1l1mDLyUvUJrAONJKRcmWpRp5+lvNIdfcNkNJUt
IBWo7BI3MZsfUWXOkMbMQwkAuIDmkgDkkAnYd1qP6OzdkQlkwsgaSGgljgC53wtBIFk8ALYb
XSx1OKfDSsiMy5ddxfxaaW7b2/KIt3jnneKPTVWMdER8nX/RdoPArrO6OWTA/NhH9aT3NdJf
UbTij8MZbP4cuAofheqyUgdBNtVnnUm3rFWLxb6dePwcT5n/AANe/wDwtKuyeAPV8Z/HwZi4
/ePjj/xPCacTdMWauEcfULLTG7WBsBYmqdNRVpI1XEEs1LTbCnC2jTMAlHiKUCAi+/MS4DxQ
yrGYB+ZYLXLEx2h2mNxcCBZtvNAcnso808Ds9wGaRZRmPlQTSs1s1ysDXAmhTrqyeB3WQY56
MseZUzlNp+cGYWS+VUxOS6pqUaqdYcdcfaCtJWlDDSyRcEXPcGMvJfGLAZoxz8ow82IDTR0s
AAJ3q3OC3Oovs75nkkjIs/xWHwrni2h8hJIurAY121rDsyenFvBuUMjm9RM3sqczsKqrTdCc
Rh52Zcdl5hSFLs4l5tspFkEi43uCLjeNTp7xF++5qcomwksEoYX/AImmiAQNtLnXufy7rL6p
8HXZXkjeoIcfBiYjII6iLyQ4gnfU1tbD237LWOW1Ky/rs87I48x5O5dUYN3YnW6QuopU7qCb
ONtrSpCQCVFYvxxHVdQY3H4eLXgYBO6926wzb5EggntWy4HpfLcsxeIdDmeKOGjqw7yzICb4
IBaQK3vfjhStxP0qZGYHzmouSGJM+8XVPGs+/TmWn6ThVLki0qcQhbClPOPgkFLraiQk2Chz
HlGW+J+d43KJM6w+AY2FgeSHy078MkOFBlXYI3I4Xvmb+CPTeWZ5H05jc1e7ESGMAshBZ+KA
WGy8GiCDYB57pp6rOn7K7pjxSjK+Xxhj3HOPQzKz8y6qWlpaQlpdxSro2KnFOlKbi1kpuL3j
Q8LOvs06lwv7TdDHFh7c0buc4kVv2aGg88krB8c/CnIujcd+x2zyz4oBrj6WtYGm9u7i4gWO
AL7rbeG+nLpYrnSrjfqiKs6XJGhPPSj2H3KtLNuOzKXW20oEwlojSrxkq1abgBW144/NfELq
eDqiHpj8EGUAiTS4gNIJJ0l3Ioir9l6Z054QdE4roufrIGcthJBjL2AlwLQBqDODqBuuxXLu
vv0mo1WrTdEpT1EpK3lOS0m5Me8KlmydkF4gFZH5xAJj6VwcUscTWTO1PA3NVZ963r6Wvj/M
JYZMQ+TDM0MJ2aTqoe17XXvW6x5RCtiVXI/67xeA7pp5VllC2dVlEEquLG+3rD3vvhCvtq8N
bbibBSTcHyiIm9ihKC6p5tZW6PEUq5SO3r8oYWi9lXf6SjSlSHENpNr23vAdwSeyUixZ5Sls
rWtaiB5H74Y75JrTad5TZtTmkpsSdUQP5UMjTdhIX1BbighA8M8m/PnDwNk9gd/Ek0wjR4ep
BSDtsN7RJGU4ttEEtlshJAB84CTe6TQE3rN1HiJVPFwrTznhILhBUNokjbZUiZiLk3uBfiLi
kLvZbZyKt+/Tk4Li37rKP93vzMZONHP5JWH1WvuwYa/3P0b/AMmR+qOEC009wqF5P/pjQv7L
PK64Fhnfhw//AGuqsSQj1t+qin+A/RfNfXfWqxNr+cdSNlzZAIFrIsLIZcxXhFNhoNVkkqF7
f8OiKGcOIwcp76Hf4StTp1gOYwN/vs/xBdQcT9XeA8d4rxbkv1u5OSVek6ZVJmQk8R0iW91q
tEbSspbKm02UUBOk6mzum50qKrx8v5Z4SY7AYWHOeicYWF7GuMbzqY81vR4u7+Lv3AC+4858
e8qzTHT9O+JWXh7YnuY2aNumWMA02wN6qt28jeiTaS0D2d2FcbYiouMcp896VjLp1m0TKqhW
mFtip4dbEutSTMMn4XEhYQlY+FdioWuCYmx32h8XgsNJg82wJizFunSw3okOoA6SNxtZbyOD
e9Krl32R8BmWMjzDIczbPlL9WuQEeZCNLiC9vDgDQcPS7citiVA/EeDKNgTHlLomH8xMGZo0
Vag9LVWiOLLa0BRTpdaWAplza5Qbi24JG8e/5NnU2PwRmxGHfh3jYtfV38iCQ4fP35AXyN1R
01h8qzAYbCYuPFxncPjJqrIpwIBa7bjfbgkbqcOZKijIKmlNgsNi57cRtYQ+kLmMW0CyFEXC
jvwIBJ1WESuCrMk2ThmYXEUOWSFqIKrwzD87ofWnflaBS4Qq6yVAbxo/RUwUvUpvWA2gG4F1
QJVZDiAsNoSgjz7wISsoCwVJJB5MN1DhCqSkFOoEi3l2MSMFmkKgqWFqGm6bXv6xcY2hSFTu
oggCHIVQSb3vc3gSWlbbYUDrSLni5hjieyjLt0SEKSu57cwrTaRzrV8EWspR384cmpO6L/Hw
PKBPj5S5ppSkkptbiHsZZpMe4A7q6qWCbXcUT3TbaHSM0i0wPVlQWCrSkkA+URB/zTwFWnw0
JS44sNk8AqAvDmF1+kWoZJANiVcVMsPLCA8w4vySsExbZq06nhRh7SatLmJJ1xta2mXnmgQC
W21K0/cOYcSBzsnCz2P6E/0V9zCeIptpbshh3EM4gWOpuQeXe97G4T3sbedj5Rn4nMsLGall
YD83NH+a18Jk+Om3ige4fJjj9O3dB3AuMaXTl1ur4OxXSKElxLKpyapzzLKVq+qnWtIGo22E
VMFnmAllGGhnY+Q76Q9pNDk0CTsr2P6YzTD4c4ufDSMiBA1OY5rbPAsgCz7LMsucm80811Vg
Za4Br+MkSYT745JtJ8OXJFwFLUQnUQL6Qb+kZvU3XWS5Lo/auJZDr+EOO59yAATQ9+Fr9G+G

XUPUZk/YWDfiBH8RaBQvgEkgWew5Wqqm0uWU5LzDa2JhpSm3W1jSptSTZQUDwQQQbx0chDg1
zDYPFd74r6rjvLLC5jxRGxvsRzftR2K2PS8lMbP4RkswMQmgZb4JnLCQqWI5sygqgvYmUZSh
bz6RcEqQjSAeY4jFddYBuNdl2G1YidvxNiGrR/xuJDWk9gXX8l6TgfC/NH5c3N8YWYXCv+B8
ztHmb7+W0Bz3gdy1tfNZA307Y9quEanjvANUwdmzhuQQV1MYZnlTM5Skb2cmJNxtt9KCATqC
CLDftGcfEvL4cazL8xZJhZH/AAea0Na8+zXguZfyJC1f/Yxm0+WvzXKXx42GPd/kPLnxj3fG
5rJAPmGkDutMUWSpdTq9MkK3iFjC9GdcIfqTks5MolE6SQotNXWsEgJsnfe/Edtmc8sMDpII
zI8cNBDSfzdsPff2Xm2S4XD4jFMhxUwhjcd3lrnBorktb6jvtspeY26Q8L5Y5eYLzTxzn1Sn
cG4icQmjvULD784ucSpvxNZStTegBNue+3aPFMj8ZMXmuZT5Vl+XkTQA6xJI1obvVWA6zfsv
o3qf7PGByLKMNnubZs04bEkeWYoXvLttV0S2hXvv2WL4k6VKs/k5O585UY6oma+XEm44if8A
DlHJGpUtKFBKjMSrhUNtQKtCjYEHcHbXy7xdibnTen84w7sNinVp3D432LGl4rmtrA322WDn
fgDO7p13VnT+KbjcEwnXTXRyx0QDrYbG1i9LjQo7hRNpdArGJqxSaDh6mzdar07MIlZOTlka
3Jp1RslCB5k/YBcnYGPSswx0OGjficS4MjYCXE8ADkleI5XleJx2IjwuDYXyyENa0CySeAFJ
rMvK7Knp1m2cE5hO1PNrOwMNO1Wl02fMlSMNLWkLEu9MoBdmpjSfiSjQhO25vaPLemOqc26j
acbgAMNgrIa9zdUktbamtNNY32uyfYUvcutehch6OeMuzcuxmZUC+NjvLhhJF6XPALpH1yG6
Wt9zayPJvAGQvUdUG8r6ZTqrkbnFMMuroc4Kq5UaNWX03V7u+08PFl16QbKQog2UbE2EUOs+
os/6bj/akrhi8E0jzBoDJWA7amlp0uF8ggdt+61vDnpHpXrOX9iQRuy/MXAmJ2t0kMjhvoe1
/rYa4LSb327KLGOcH4ry3xliHAWOKa7QsS0uYVKzkuTcBQ3Ckq/KQoEKSobEEGPU8izzC5lg
48fgn64pBYP++COCOxXg3U3TeOyXMZsqzOPy54TpcPn2I9wRRB7g2pQ9N+Kst6hQ8zqZjnIz
KvFj+HsFVCuU+pvSbwmHpxpaEt+9kO6XUFTqRYJSdrXjyvxKynMmTYaXA46WMTzsjc0EaQ1w
JOj020gD3K978GM6yabCY2HM8sgmOGw0kjHlrtRe0gN8z1U4EuHABUsuhaZwRnFQ8761mBkj
kfMuYbpyJ6QRJYcblxq8B9xSF7kqBLKdzuATHkvjph8dk0+BhwGOnAncWu1SF38TRY4rle8/
ZhnyrqLC5nic0yzDE4Vge0Nha3fQ91Hmx6RzuuZ8pn3mWzjdjMGmzmHKTWXWWJNxmWokm3Ke
5hxKwwJYN+HpGw1W1EDcx9I4joLLnYI5fIHOYCTZe8u1URq1arv+XyXx1gfFPOG5mM0iLGSO
DWkNjjDNFg6dGnTXzqz3K6H+07xriHCdeyxy8wg7L4QwZVsPOT1Uk6ZLty6Ki4p0AJfKEgqQ
kJsE3tuY+ePszZNBi4sTmGMuWaOQNa5xLtIA7WaBPcr64+2l1FicBNg8py8iGCaIue1gDdZL
uHUBYA4HCjJ0RyeNZfNzDOK6Zjis4BwDT6zT2qvMtOLLNVmHllEvTwwDpfee1KGk3CGw44bB
Ij1LxskwLsnlwssAmxD2PLAatjWi3SF3LWsrn+J1NG5Xhv2a4MzZ1BDjYcS7DYSOSMSOF1I5
xpkOnh7n77fwsDnnZq2f19Zi1Wh9ako7WKlWathrDrtEnGaWmZV4LaGwl5aUNk6NSlX+K19+
Y5PwH6fhm6LIhaGyzeaC6tzdtBJ547Wu7+1L1jicL4kA4l7nQYYwOazUaFU8gDiye6hRNY8x
lmj1A4exviqvVarViqYtlZx52ZmVrUAqdSpKAL2SlKSEhI2AG0ewt6fwmV5A/A4WMNZHE4Cg
OzCCfmSRZJXgsfWGNzrqqPM8fK575Z2u9RJ5kBA+QANADYdlMf2vjpZ6o6ApTSXUjCEpcKSD
/wDCH48c+ycL6Ykr/vnf4Wr6L+3aL6wiv/uGf4nqAmK8xKljLC+W9Hqz3jow1SXKTIvOOqW4
7LqmlzCUnV9UILpSkDgD7I99yrp+LB4nEzxbee4PcKoag0NJ/OrPzXyX1H1XiswwmDwk+/3V
hY03ZILy8DfgDVQHsumXtRaBiDFuZvTdhrCtLqNdxHO4KQ3KScm0XHplxT5AASm5te1zwNyY
+avszZhBhMtzHEYl4ZG2YkkmgBp+f8l9nfbKynF4/OsnwuDjdJK/DtADQSSS4+y56Zu0Ku5N
4tzLyAbqs1P0KUqsi7U23UI1Lnpdj6wIJA0qfeRcfWSBHvvSWOgzjCYbPnMAe5rtNX8Lnf56
QfkbXy317gMT09jMZ0wJC6Jj2FwNfGxvO3sXObY5FLUUhTzMvytNYDilzTqGE333WoJ/++jr
5pxG0yHhoJ/QWvM4IDNM2JvLiB+ppTmzAqHvftCqfLB0PNU/HdDobZvtok/dpYW/+pGPE8gh
0dAOfW74JX/+vW8/1X0x1ZiS/wAVo2XYixMEY+kehg/wrL/amG/V/ikayk/gSl3A/wDFGMr7
L4rpGL/jk/qtf7bZ/wDf+b/wov8ACtn5NUuSqvsuM9ZCpV6m4ZkHcUnxJ2abccaYAflT8SGk
qWbkAAAHcxyvWU74vE3AyRxmRwi4FAn0v7kgfqV6L4a4aKfwYzGKaQRNM27iCQKMfsCfpQUP
sFdGGIs45WqPZEZtZU5p4hlJVc3OUFp+Yp1QDYNgW2pptKXLkgfCqwJFyLiPWM68X8PlD2DO
8JLh43GhIQ17L+ZYTX5i/YFeG9N+Ac+fxPd0zj4cVKwFxiBdHJXya9oDvqDQ7ndRAq1CqmHq
tUqJX6bNUeryb7krNysw2UOyzyCUqbWk7hQIIj1rCY6KeJs0Dg5jgCCNwQdwR9V4bmOX4jCT
vwuKaWSMJa5p2II2IPzCaBYtG6UoVsItHmlQaSHJxZknmHAl5DSiQCkHjeInSAjZSyO7q2/K
utgrACm9VrjtAyQKFtHdW1Hwl+G0ApX5KvWF53KlDLFqhCtLilKKlOXsYXtumAVSXa1lIQhw
AHcp3iJPsoHgDa0CFUFtELbWFOK0/CTwmBCRrQ2kLG6ln04iUWeU0kJE5ss8GHqaH4UgfC3X
EtoCgO57RZYa3UoSFaytRVtqvaJwEoHutqZFJ/2asnlBRt+6yj/58zGbj32wt+idFyvux4a/
3P0b/wAmR+qOAbwtRPcKheUX6YqjX7LLLPa5GdmHT/8Aa6qxJCfWPqo5vgK+aoHbrLYAJH/W
0dUfdc0DZpKKZUvwNWaTVkMiaTKTjE0plStId8NwL037X02vEOMw3nQviutQIv6ilby3G/d8
THiKvQ5rq4uiDS3nPZ2OZrTU7L5/OzuJmZiYcclcQstpVV6AVEqAQr4RMywJALDm4A+BSTaO
Gg6KGVsDsgqMgAGMk+XJXvzof7Ob3+IEL1DFeJX7dkdH1VcoeSWzADzYr9jt5jPeN3b4C0rK
MAYdxplNj3FlBcrEwxTKngitTrU3TZlwSOIpBVPdUzMNnbxGyRsFDUhQUkgKBEZ2f5hgs2wE
WIDbdHNE0tcBqjeJAHNPNH6bEbiwVt9IZPmGR5vPhHSHy5cPM7UwnRLGYnFrgdtTT7HdrgWk
AgqP+FLCtUW+yvFbTsNuI9Jx3wFeF5ePW3/fZdLMygP3gqafq2aH2m0VcIPSPorGNeS4hRGw
o0txtmwsflEjzRUDa0hPGZI8OgMhz4viA44hcK0XabMo86U6CU2uD+iLyroNLCFckJJ39YEJ

clpGxATe14QlCMg/kn9EWImG7KLVSTpOnex/TFgpAFcBIhUIEWUTzeIxXdFqpCVFSQQbX5gc
b4SOcKTmlKNHACu28I2+FXJNqlLKjdQCiTDxQS2FUllJBK1+ERwm37YW0l+ytpbDm1gYCaTr
pODJ8JDigL2A2iXDG3FQONldGOiLL3I7PKZxbhTHeU8hMVmi0VFSTUWqpNJNS+NSVeM1q0pV
fSbosLXFo+YPtA9V9QdPshxuW40iOaQt0FjPRsCNLqsjn4rN919u/ZT6I6T6skxOXZxlwMuG
iDw8SSDXuQdTboG6NtoUOFqDIitZPZiZt4Uy6zByNwPKUCtTyqTLTlEmZyVm5KZcJS0rWXSH
EggCyhsTf0js/EXK88ynJZs1yzMJHSQt1lsgY5rmgW4VpBaa32PGy848I846Yz3qLD5HnWUx
NhxLzG10TpGPY52zDeshwuhuNuVmuNaNQOi/qTdwhVsN4czOynqDMpUX2KzTmpmaTIOKUCG3
CAUPNKSs6k7LATcb2jA6fzHFdedLDFwyuw2NjL2gxuLW6wAdxdFrgQKPwkmiup6oyfB+FvW5
y7Ewx43LpQx5bKxr3iJxIIDq9L2EEgt+MAWN1tb2gGFXaFQsvK3lpIYXpeR1almy8KTTGGUv
zoPjMOLdCNZStogpGoC6FCxjkfsz5q3FYrFYfNnvdmMJNa3uJDPhcACa9Ludrogr0P7ZeQnA
4LBYvIY42ZTiQL8uNjQZPjY4uA1EOZWkagLBFKNfSTi7EGBMfVTFbVYmZLLuh02Yr2JpQ6VM
VJltBbl5daVAgqcfdaQny3PaPXvG3JMNmOVswBjDsVO9sULtw5pcQ57gQeGsBJ/ILwL7N3U2
MyjOZcyEhbgsNG6adu2l7WgtjY4GwS+RzWt/M9lcyez0zfxB1M5ZYkqONsRh+rYnkpeflG5p
aZVcq46QZYM30BpKVlKU225G+8Qdf+HOR4bpLF4WHDsqGF5adI1agPj1c6iRZN7/AEV7wp8X
Oosd15gcdisW/VPOxr2hxDC1zvg03p0NBIArbtusp9opiPEM91OYww7M1SqzdDp0hTmpGSLy
vBZ1MhZ0t306ipROq1zeMH7LmV4aPpKDEtjAkkc8udQs06tzzQA4ul0v22M9xk3XeJwUkjnR
QsiDGWdIttmhxZJ55RYlz1zL6cJjDWTmUeL/ANzMpQaS2K+GWGnE1GuTLYdmnXQsHUprxG2k
HYo8Pzixk3hzlHVTJc9zuDzTO8+XZcNELDpYG0eH0XO979lTz/xcz7oZ+H6Y6axHktw0Y86g
068RI3VK51g2WamsZ/Z0+9pH0P5JUvOzOacxDjloVfBmHGjWam0+NYqUytZ8Jty/1klWtxQP
1gi3cwz7RHXUuRZIzDZf6Z5z5bCNtLQNyK4NU0e12n/ZL8LoOp+pX4zNRrw2FHmvB31vJ9LX
e4u3OvmlGrqFzbrGcmbmK8dVmYdMoZlyTpMuD+Kp1PaWUMstI4QnSnUQAN1GPQfDno2DI8nh
wEA9VBzz3c9wtxce5vYX2C8o8YPELE9TdQ4jNMQ706i2NvZkbSQxrR2FC9u5KynpKzOqOV3U
DltiSnzL7MjN1Bmj1EIVYTEpMLS0pKuxAUpCxfgpvGT4w9LRZv03isNILc1pe35OYC4EfUAj
81t/Z864xGQdYYHGQuIa97Y3/NkhDSD9CQ4fRbk9oZk7Qsqc8kVTDctLUugYklDVvdWkhLct
NpcKHw2BwhSgHABsCsiOG+zj1tPnHT/lYtxdJhzos8ltW2/mB6fnS9J+2H4bYXIOqhiMA0Mh
xbTJpGwa8O0vr5E06u1kBbW6gsP4mxH0EdF7GGsPYgxI+22HHW6dJOzS2mzKkAqS2lRSm4IB
O0cZ4d5phcL4g567FSNjB2Bc4NBOvei4j9F6f4xZFj8w8K+m2YGF8zm7kMaXEDy9iQAaCt4e
q870j9FWYGGcxqRV5HMrHwfdplFclVkU+TdQmXExNugFtq6UqUEFWu5SLc2dmWDZ1h1vhsVl
r2nC4LSHvBHqcCXaWD4nb7E1VWbVbJsZL4feGuMwGcRubjcy1Fkek0xjgGa5HfC3YEht6roU
mr2T+AaNiPNHHGY9Tl0TDmHJKXkpHVv4b0wpXiOgeYabUkf4R84b9rHqOaDLYctiNee5znfM
N4H/AKiD+SPsG9HYfEZ1ic6nFnDNa1nyL71H66QQPqVzdzIxDNYqzEx5iKpOrmZucrc9MOKJ
3UVPr/YBH0h05gGYXLsPhoxTWMaB+TQvjHrTNH47OcVjJjbpJZHE/VxT9kfW3sO51ZT12SWt
t+WxJTlJCT8RCn0JUPtCiPtih1vg24jJcXC/gxP/AMJK1/C3HvwnUuAxUfLJoz8/iA/ougXt
ZcL0umZuZaYskmmWanVKE9LzpA/lvdpgpbWR56V6b+SR5R8+/ZNzSWXKMVhHm2xyAt+Wttkf
qL/Mr61+3nkMEPUGCx7BT5Yi13z0PIafrRq/kFCjLCYdw5k/1G4n+FsT9OpWE2FD8p2ZmxML
APchqUUT6GPbOpom4jOcuwv9h0kx+jGaR+Rc+vqvm7oyZ2C6czjGDYSMigHzL5NZA+jIyT8l
PL2Z6w5gjq0Vff8AAABA/wDIpuPCPtMj/r2UD/6n/wB7F9P/AGLAf2Xn5P8A3X//ADlXIBht
aBTClNzZm4+1PMfWs53cPr/mvgvBt9cf1b/kuxHtFcBV3MjPjJDCtCErKrXg9cxNz00vRK0q
UbeKnpuZX+Qy0gFSj32SLkgR8f8A2d88gy7Icdi57IE1Bo3c9xbTWNHdzjsPbk7Ar9AftddL
4nOeqcswGGoXh7c47NYwOJc957NaAST+Q3IUQ8C49pldz76fsB4GS/IZVUHFEi3SGVpKXKm8
t9Aeqc0O8xMFINj/ACbYbbGyTf2DOsilw+QZhjsd6sXNE8vPIaA06Ymf3Gcf3nW47lfPnTvV
UWJ6synK8rtuAw88YjB5e4vGuZ/u+Qi/7jA1g2Bt19pIlS+r3MVStJbTJ02/n/tdMZ32cv8A
4Rw/1f8A4itn7Yo/9/8AFn+7H/gCiPl2q+YuXCSF6xiKnFJ9PeW49X6k/wD5diP/AA3/AOEr
wXow3nGDH/1Y/wDGFOv2v4ePVHRC0FqthGSvbj+Xf5jwb7JlDpl4P/eu/wALV9b/AG6jXWMV
/wDcM/xPXLtPxt6y1pASkKPNjfcx9Mk1wvix9ce67a+0WzrzYyXzO6davlhjmuYSeTgpD7jc
s4C0+vxSn8Y2QQoKSAk+m0fGP2fujMqznLcwizSESDziBfIFXse2+/1X6M/as8R866ezfKps
nxDonfdwaHB9RBscGxsfkuYWc+Lnc9M6Mf4+w1TJ9TlXW7WnGA0EqZSiWC5gkAkBCPDdVz9U
D5R9MdH5U3I8ngwGIcAIqZd3dupu/ubA+q+KPEPOZOpeocXmuCjJ865CO4AYC8/QU488bpX0
34NVjvO3LGjtLS7S0VJuqVF1SvgYkZT+MPuLPCQENK3Pcgd4TxFzcYHJcTP/ABFulo93P9DQ
PqT/AFTPCLp12Z9S4PD/AMAeHvPYMj9byfkGtKd8usQOY66qMCY2c1oXVswpSplKz8SA7PhY
SfUJUkfZFTqLLhgelp8GP/l4dzf0jr+q1Ok84OZdd4fMf++xTX78+qS/81I/2pYKusPFZ03R
+BaV8X/mjHnX2YB/7oxD+/J/VetfbbP/AL/T/wDhxf4VsrLFlxXspc+1IbcWlGJi4ogfVSJm
UBJ9BcXjm+pXgeKeAv8A7r+el67boyF7vA/Mw0f/ADb/AC1cR7rUfs1KHiKs9W2DZ2hy84/I0
6n1Cbqa2kkpallMKbAWRwFLWhIvySPKOt+0hj8PD0nMyYi3uYGjuXBwO30AK86+xxleLxHXe
HlwwOiNsjn1wGlpbv9SQB81pfr0xLhHGXVnnBWsFPyEzSffGZVyZl1hTc5NNMpbfdSRsoFaS
LjnTHVeBuW4vB9LYSHGAh9E0eWtLiWg/kVzn2mc6wGYda42bLiCyw0kbhzmtAc4fUgqG7iFB

zSQLDm8euNN7rwhrQG7p6lVLXKuPLAK2gQO5HkYgcBqpQvJJ2VmZeU5KpLl0BIG4H1ifOHRt
F0FJQqgm1e2q5BIHIiS0jG77qwCQQeYcrThYpLZZZWs3I1WsN94jcKUDhRpK0EOJUpLiCByL
7xGQkQJQk/E82gnkwUgFIn3GtelKtSu5HBiVlprmHkJIs3Uo3Bh9KxECG0UkdE0pagzfTbbe
JmvaB6k9IENqCviG0LLKC2mpznWtsZGJAzrycA4OK6MP8eZijiT6DadF8S+69hwFNBo4PPu6
P1RwreFqJ5sfMwqF5SfpiSVL9lfl0E7H9+nD3f8A/h1ViXD/AL1qjm+Ar5nzLzmlSyN7WMdW
uWDu6WupJbbcKbuC24FzB3T3AmtIsrpPh/2XGeuI8FyWI1Yoy5omLHpVE6rDc1MuCblEqTqS
iYWkFLbhBTsdhq3MfN2YfafyPD404cRSPiBI8wAaTWxLRyQP1PYL7Gyn7EvU2Ly5uL8+Fk5a
HeSSdbQRYDyLDXHbY7C9ysS6e8IYwnMxMRdKeYeHatSMZGk16Xw83NFKHqJUXJJzW0kqNly0
ykD4UmxXoWncqvs+IGb4NmXR9U5fIHw64jJXD2B4omuHsPc7httPZYXhNkGYuziXojN4nMxH
lziIOoGOV0Ztov4o5R2B3dpc3vcNaHKTdPxNIU+oykzI1GXmhLzEu6gpcYdQdKkSdwoEEEG
PaZpWSwGSM21wsEbgg7gg+y+XosPJDiPJlaWvaaIOxBGxBHYgrpNmUf9gOnDTYeEIZhQNAr2
S4kesqLOE7JbaIHIEDm2oKVWaP8A7hN7/lDeJ8M2kx/CjsO1wbxbUVpQ0AoKQtCiD6QoBQlK
EqCUgEKV6bROYhW6RK0N22JNu/pEgeOE3WEamydXPaFLxaNYVbbdlhK9x3uYY51prn3wlRbT
va/HnDUxX2pYqBTr+ww4NPKY51JU3I6rLWogdrQ8v7UkL1WNbVwkWF+TDGlMHzVL0ukICrlS
fKHDZK11JLYNkFu6ieYUb8p9XynGVKVJ0EbntbtGhhWx2oXXwF0k9mKkozNzkBCUH9yNuf8A
v5/RHyT9rot/ZeBA/wC//wDtC+8vsDH/APW8zJP/APjf/cVoPI+Uy0ypzNoWaOauZuD5ml0B
9VUkaRh51ypT1WnEqPhITpbS22lKjrKlrHFhfePR/EjHZpnOUSZPk2EeHTgMc+QCNjGEeomy
XOJGwAHfdeQeEGWZD05n0Of9Q4+N0eFPmNjhJlkkkF6Rs0NaATZLndqHda1z7zmqvUBmpWsx
52QFKlnG25OmyRUFmTk276EKUNlKJUtSiNrqNtgI6fww6Gi6cyuPK4naiCXOdxqeeSB2AAAA
9gO64Hxn8UMR1f1BLnUzdDSA1jbvSxvwgnudySeLO2y6BdHOJKDn3knjrpPzCnAJliWXMUNx
xV1MypUFJU3f8qXeIWB+Ys/Z86+O+VYrpnqDDda5W3ZxAkA4Lqrf5SM2s/xBfYX2Xc+wXWXS
eM8OM6f6mtLoSezDuC35wyEOA/skj6Q2zOwvXMjcu2sl67KIksb1mpqreItKgT7mwpTVPZuP
yFEPTNv++Nx7x0fmmH6izQ5/hnasNCzy4v8AjeA6Z31Hpj/Jy+YfEDJsV0lkzelcU3Ti8RIZ
p/8Aw4yWYdv0d65f/M0rDOnrWc88k1LRt+6qnD7nhHTeJcf/ALtZgR/3Mn+Fcf4L/wDxllV/
/wCxF/iU/wDqEzByVwj1oT6sfZTu1iqsv0wPYj/DLqvcVKZSG5hFOUgsLUzdKgFXBKdVjxHz
B4YdK9QY7oBgy3HBjHCSovLA1U42wyg6wH7ixvvV919p+NnXXSuV+Kj/ANs5b5kjXRXP5rjo
1MGmQQFpjcY7BAdYsaqJ2UNeq7IPEWQ+Yy2qhXH8Y4frqnqnTK44AHJ/UrU4l+23jArCiRso
KBFuB7x4MeJWF6jysGKMQywUx8Y4bQpun+6QKHcEEFfMH2h/BvHdIZ2RiJjiIcTckcp5fZtw
f/fBNnsQQQpb+zEqUo5KdQeFG1JFam5WRnGEg/EttKX2lW+SnkffHhn2usI4SZZjT+7YXtPy
JLHD+TSvpn7BGPjdHnOWg/iyNjc0dyAJGH9C4LkLXKbMSs3OyLutE2y+4w4k8pWlZSrn1SRH
1/BiGvY2RvDgCPoRYX58zQOjkdDJs5pIP1BIP81n2ROHKpifOPKvDdOZW9NzeI6clKQeEpfS
4s+lkIWfsjmevMziweS4zEyGmtief1aQP5kLuPC7Jpsw6ly/BQi3Pmj/AEDwSfyAJU4/akY1
o9bzqwjhKmzCJqaodIInSjfwnZh0uJQf6XhhBI7at48C+ylkk2HyKbGSihM/0/MNGkkfLVYH
0X1H9uvqfD4vqfD5fA7U7DRer5F7tQB+emiR2ukXVHOzcl0B9ELcnOTkn4wCXA06pvWBKXGq
xF+SR8zEHhZAx/iFnpe0GvcA/wAfzWn45Tys8KemfKcW3zRIuo+9J39mJjLEmJsZY8yQxTNP
YyyqmqF767R6kfepZl0PobOhDl9IWl1QKRbcAixEVPtS5HhcJgsPnuEaIsW2TSHs9LiNJO5H
JBFg/UcK79iPqTG43MMV0zjnGfAvi1GN/qaDqA2DroOBIIHfflLuhrHeCcjesHPHJNM8zJYP
rNZfp9EcecGhE1KTK/DYKzyVNqW2L8lA7mMvxxyLGZ50hgc8LdU0bGueAP4XtGp1fJ1E/IrX
+zN1ZlvTXX+ZdMhwbh5pXMjJO2qN50sv5tJaPmPmubmduCKnlvm7mVgqvSM1TapI1maSW1ps
FNrdUttYHdKkqBB7iPpTorO4cxyfDY6B2pr2N3+YABH1BG6+KfE7pjEZR1FjctxbC18cj9iO
xJLT9CCKKz3o/wAu6pmV1I5ZUuSlS7SqdUG67VJhQCWpKTlT4qnXVHZKLpSm58453xf6hiy3
pvFSvPqe0xtHdzn+kADkne9l232eOj8RnHWGChiHoieJHnamsZ6iXE7AbAbrPOu/PelZ+58z
E7hKbXVMGUSWFDo7jSSoT6gsqdfaSNyHHFEJ8wlJ7xheBXQkuQZCGYsaZpTreD/DtTWn/hbz
7En2XUfaf8T4erOqS/Lzrw0IEUZH8Zslzh3Opxoe4A91j2c9MmMssusuOnZmRmHsYyri8WYx
bZaUtUtVZppKWJJWkH4peWCAr+m6ofkxp9FYtuZ5hieonOAhd+DDZAuNhJc/f+2+6+TQsXxM
y52T5Tg+kGsJnYTPiKBOmaRoDIjXeKOtX95xHZTa9mlhrEsvl51Wuv4dxBKJmqMmXlS9Iut+
8OmRmgENlSRqUSUiw7keceHfaXzPDPzHKg2Rp0vs04GhrZuaOwX0z9jHI8ZHk+dufC4B8dNt
pFny5BQsbmzwuUlAytzNquIaBguWwDjRGLnvdFJp66a6mYSha0pS4tCgChsnbWqyfWPqbG9U
5bHhn412IZ5Q1erUCLAJIG+5+Q3Xw/lfRGcSZjFlzMLJ5xLfTocDRIAJBGzT7mh812J9p+1m
NJUzC7OFsNocwTNUnwMTVqSIdfUiXdCmpOZIUS1KhSvGtazi7XvoAj5C+zHJlz5ZTipfx2uu
NjthbhRe33fXp92i65K+/ftrw5vHh4W4CH/q7o6mkbu6mOtsb6J0xgnXXDnVd6QubXSnhKo4
hzry5r7k5h3D+FaPXJSeqtUqtUl5OXlG21eJuXVpKlKCCAEgkkjiPpHxTzqPD5JiMMGufLKx
zWNYxznEnb+EHbfe18aeBPTM2L6lwmML2RwQSsc973sY1oB1cuIsmtgAVtL2i0vTKxnxibNX
COOct8aYTqMtItA0nEEpNzDLqG9CkOS6FlwbpvqAKbEXI4jkPs9yy4fIosrxcEkUrC4+uN7Q
QTdhxFflYPyXpP2tMFFi+p5s7y/EwzwSBg/Dlje4ENogtB1druiK5PZRpyFpmEK3mFhCvY3z
CwplrhalVWTn52ZqJfW+60h3WpEsyy0suK/F6d7BJUCdrx6R11jMXDl8sGCwz55ZGOaA3SAC

RVuLnChvfe6K8b8L8ry+bN4MRmWMZhoYXsc4v1EkA2dDWtdZ2rsBe6mD7QrMDIjPrG1LzUyz
zjo9aqEvSE0yZo7tJnmlvhDilIUy8poIJIcUCFWtpv3jyPwByDPciwTsszPBljXPLg8PYQLA
BBAde1bV7r6C+1Z1P0x1PmTM8yfMWveyMMMZZICaJI0ktA31b2RVfNc+8FUnA01WpOSx3ier
YZw2lSXn3pGmKnn30BY1MtthSQFKTeylHSNrx7zneIxscBOAjEkp2Ac4NA+ZNHYHkDc9l8s9
L4PLZ8Y0ZtMYoRuS1pc40R6QLFE9iTQXQzrA6jOk7qcYwXMy9Nz9w1iWgSSqZITjchIKZmJQ
qCtDzTjySVAgkKCh9Y3uI+f/AAm8Ouq+mjM1zoHxTO1OGp9h3uCGnnuK7L6w8dPGPoTq8Ydz
WYmOWBuhrg2Ki27pwLwbG9EHvuo95e5t9OOU2EMaSdBytzMx7mDVqW7SU1ivT8nLSkkw4tJd
S1KMayA4hJbWorUrSogabmO7z7pTqLNcXC6fExw4eNwfoja8ucQDRLnV8J3AoC+bXmnTnXnR
uSZfiW4PCTYjFzMLA+RzGta0ncBjbPqb6XHUTRNUDS2z1Fdb+WWNqXiOX6f8jadlDibElLbp
GIq+tDKZtUikbyMqlkaG21AJSp3Za0JCSO8cr0B4LZlgpY3Z9jjiY4HF8ce+nUf43atyRyG8
AmwV2/ip9ozKcxgmZ0vlgwc2JYGTSnTq0d42BuwBAALtnOaKIUNcms0JXKTFtJx4/l9Qse1+
mTTU/SU1SbmGZaVebJKVrZZUnxbGxAUQAR3j17rDpp+bYR+BGIdDG8EO0hpcQe1uuvnQXgHh
91pBkGYMzF2FZPLGQ5msuDWuG4NNI1fmVsTqF6qax1KV2TxXjXLLLWk4tZbZlxUqX76hx2Xb
UVBp1Dj6m1g6iNRGoDYERz3QHhjF05CcNgsTI6I2dLtBAJrcENBH0ur3pdh4reM8nV04xmYY
GFmIFDWzzAS0H4SC8g881dbWs7wz11Z14Ty/GWGDaLlFhXL8oebXSmsKS8wy+HTdzxPHLhcK
jyVXvt5CMnMPBHJcXj/2njXyyYjb1mVzSK4rTQFdqpa2X/ac6iwGW/sbARwRYXcaBC1wIdzq
16i6+92tUudSWbtNwjWMEYUxFS8tsKz6/EqMphimM0sz50lOl5xoB1aLEjSVadztHT/+znKZ
MUzG4uMzysFNMrnSafoHekH51a4j/wBsueswcmXYB7cNBIfW2FrY9Xb1OaNRFdia+SjK4htS
S4g3Tf4RbZO0ehNJ7rzWuytod3CFBrcj4iOIfpFbKw6IAUsqYlWmWlpQFFCk6j3CjFN7iXKj
MaNJnmZd8mzaXfBtZSR3MTMeErX902TBUFKs3pWRci/MTRgHlXWAclImVrcUoqQhNvhvfe8S
vAAoKQpUlCzdQuOxPnEVqNzwDur7RCOee3pDXC1Xe6zYVt11xRKNQI8rbw4Ct1LE0EWrMCmV
VlW2ST32gc7uUJC6FrIeF0oTtY7EfOHPc0N090K0bgbC8MNoW1cik687smk9zi2jD/HmYhxP
wFSRfEvuu0DaiUof94R+qOFbwtRO8KheVD6YSnX7LHLwW/8Alow8fl/2PqsPiNSN+qbJ8JXz
OphKUqWE6rkX287x1q5Vw9lsrKlynjNTLFuqiXVSf3QU0zJcsUBv3hF9QOxHoYwOq/M/ZWJ8
n4/LfVe+krr+gPJ/buCbiK8vzY7vitQ5Sl/MXMmi5h1rHdOxli6kY5VU35h2oMzrrUwHfFUS
Vb8jjSRYcWiNnTeXTZezAyQMdBpADS0EVQ/3f5qWXrPOcNm0maRYmRmJ1ucXhxDrs8/T2/JS
hzHzlmeqTLFvFGJ5FindReA2W5p2tU9PgHEtCKwhSilFvDmJZxTblxsULURaxEeY9O9Gt6Xz
M4TDEuy7GEgMdv5ctXybtsgBG/cAL2rrPxCf1vkQx+MbpzfLwHGRnpM0FgEkCtL4nEOsbFpJ
FUoyzGMcR46xpRa7iypCt14qaYfn3G0iYndJ2W+sC7rlrJ8RXxEAXJtHqWEyfD4DDOgwjdMf
IaOBfZo/hHehsDdLwLMuo8ZmmMGKzB+uWqLyPU6uC4/xO7ajuQBa6DZmFK8hKcUk/wAmBxte
0XMGfSFm4sCzXKipg9CvClkGxUbRYNVaosKU5poDdCb1HSNQv6QsB32Sv4UcwoE2T8R7esWl
DacWUrcSSrYgXPqPOLEHdDuyuNmyx2MTOGyad9k6oaLliSkG0QfRQ0jdaAFyAk8bGFonhJap
AAQUlGo+QPMG6VGVJSoAqNxCgBCUh5KRa6vs7RIPko3NJKvpWVI1pJ0ecBAPKYRSVIdSU6CC
SB98JxsEivPvNpUpDaNKCBuRsIZSSgmsJCTtqJ7+kPcU8utE48GyN7QsZo7JWttdMPZgqW/m
FnWtHx6cIhBV6qeVpF/M+UfKX2s3gZZgAf8Avj/JoX3n9giM/tnNHDj7vX5lxofmuXXiqS/M
sLUpKm3HELQTulQUQQR2MfWAHpDhwQP6BfCjmaSWnkE3+p7LJ8OU2frtWpNCo7XvVTnJhqUl
2tQTrdcWEpFzsN1DfsIrYnFx4aN+JnNMYC4n5AWf5KXAZdNi8THhMONUkjmtaPdziAB+pU/c
L9NucvTXnPhTGWNKhTcO4OoCBW6viWQd8aTalUkodkgVhJcmXf5FLNrqKwoXSm8fPuceLOQ9
W5BPgMA0yTz/AIbInCnlx3bIaJqNnxl97VR3NL636f8AAjqjoPqrDZrmr2w4XCgSyYhh1Rhg
sOitwbqkf+7EdWdWoekWom5q5jVTNjMbGGYlcSWZmqzinkslWr3VgfC0yD5IQEp+wnvHuvRH
TGHyTKYMqg3ETaJ9zy535myvmfxI65xPUme4rPMUKdO4kD+y3hjPo1tD+a2d0s4NruIs5Mua
3KS0tL4apVdlZ2pVGamWZeXkm2zrOtxxSRqIHwpFySY5fxj6iwuE6exmHe65ponNYxoc5zi7
bYNB2Hcnhd19nrpHHZh1XgMZEA2CCZj5JHOa1jWtOo2XECyBsO62d16YdmKhnlivMSkVbDFf
whU2ZFtqZp9WlphTTqWg2W1ttrK0qugni1rbxwP2as0bH07BlMzHxzxl9h7HtBBNggloFb+9
3svS/tk5G6bq7E59hpI5cLMIwHMkjeQ4N0lpDXFwO18VW9qTElijLXq56T6ZgTGuYmDsF5tY
faaCH6xMol/BmWU6G5g6iCtl5r4FlF1Agm1wBHkmOyHN+hutn5jgMK+bBYgnZgLra/dzduHM
du3VQqt6tfQGWdTZF4meHEeUZrjYsPmWFA3lcG05npbJvyyRmz9NkG9uFzkwnmSrp5zrksYZ
R4gTi2UpZEsuYdQpqXrjZQBMICRZQYUrV4aj8VkpURfaPpjqHpb/AKT5EcFnUflOls0KLozd
sN8awPjA2skDZfFvS3Wx6K6pbmXTk/nshppcRpbKCKkAGx8txvyyd6AcQOFlubjfT9nRiep5
kYDzEkMna3U1KnavhvE8m94DE0ba1yc7LoWhwLUSrQoJOxO17Ry3R7uo8iwjMrzHDHFxxU1k
sTm6i0cB8byCCBtYJB2HzXb9fRdIdUY6TO8oxgwMs1ukgna7SH7ajHLGHNIcSTRDTyfkqMu8
xctumOYqOMsF1mUzlznVKrlKVPokVy9Dw8HEjXMJ8Wzs2/bUgDShCd9zeDqfpnNeqmMwWPYc
JgbDnt1B00mk7NOm2sbwSbc4/KknRfWWRdDySZjlUgx+Z6S2N+gtw8Ooep41U+V/YCmtG/Nq
Lk3Xk4nxVO4gzBq2I6mqfmXJupzsoGnJ2YcVdRUkOkIKiq3NgBxwBHqDMAcLg24bLWNboADG
mwwAdjp3qr43teKnNRjsydjM5e+TzHF0jm0XknuNVCya52A44CmNmf1dZF5l5HYIyImcjcx0
0DDbEu3RqicTSyZuUcabLfiEBgpXqBVqSduPKPCemfCDPcsz2fqBuYReZiCS9vlO0kE3XxWK

7H/VfVHWX2gelM56Zw3S0mWzeVhg0Rv85mtpaNN/BRscg/lwtZYG6qP3kMF1/DHT/l5K4CxF
V2y1U8WVSeNSqrzYB0IY+BDUvp1EiyVbm/NiOiz/AMKv25jWYrqHEmaKPdkTW6Iwe5duXOv5
kbbcc8J0549/9G8ulwHSWDGGlm2fO93mSkb0G7NYyr7A778gKF9p9yb9+dnJx6eW6XFOlw61
OX1eJq5133vzfePXi1gb5YAqqqtq9q4rtXC+fvvEjpPM1HVd33u7u/e97Unqp1O4ix7TqNT8
7cA4BztmqbKGTkKtVEPydXZaFtKXJ2WWlT6U2Ng6lW5JvHmWF8McPgJXyZLiJMIHnU5jNLoy
e9MeCGk9y0j6L2rGeN2KzWGOHqbCxY4xjS2R4cyUDsDJG5peB21g88pgrWe+LJvClay8wXRM
L5SZfVEoNSpWHmFIVVNKQAmcm3Cp99NxqCFK0Ak2TGpgOgsIzFMzDGvdicQy9L5Dei/7DBTG
ntYGqu65/NfFfHyYKXKMtjZg8JJWtkQIL648x5Je8d9JdpB4C2X0e5lyOS+Ic4c06jRKZiKc
o+CnXKTKTTCVoVUHJ2XaYVv9UJUrUVDfSDY7xzfjD0xLnWGweVseWNlmGsg/wBji4fO6oA7W
uz+z11tD07jMwzuaJsrocMSxrgCPMdIxrDvxRNkjerpYTiPq26mcR1epVifzlxtITU06XnEU
59MoylR7IbbSAkeQjVwHhJ03homwswTHBoq3AuP5kndYeafaA6zxmIfiX5jI1zzZDCGj8gAK
HssbpnUV1DUmsyNfks780PwzLKLjDr1ZedQk+RaWShSTwQQQReL8/hx0/LC7DvwMWh3NMA/m
Nx+qysL4y9Ww4luLZmU3mNNgmRxH5gnSR7ghbG6rc65rOjH+CszJGpvSFXqGBKNLVhqRmltp
anGw6l9pWhQ+HUkLCDwFJ2jnvCroluTYCbLZG6mRzyFmoA200WnfvRq/cFdf47eJsnUGa4fO
YJNL5cLC2QNcQA9uoPaaPFi67AhRW/Fr1OTS1POgXClqJN/mTHqzWgChsvAHyFzrJspocDEs
A6/oeN7alJCrfK8SMJ7JDGO+6pcdl3HEpKELT2UkbgQhvukJAOwV+QZlkpWmXW6kXJ0kcGEe
6+UvmG/kqSDZ1D6Shd+SraCgikFy7TalFISrSjVc+fpCILt6KYp97QhLqDdvvfkxLG2zSlgY
HmimRdQfWhSQlLaLcjkj1icRBK6EAhW2X1NJCim6r8mFc2zspXANNBObk+06z8BSlI2UVGwv
5CIvKIO6R7Be/KQLdSUgIsq4IO8Pa1NL6WRysx7xLIKyguBO99rmK7xRUDjvZTXPzRDqkKQU
m2rccxLEy91LHR3TSUnTdR0+hie7KdxurDjSA2rWu6LbkQ9jiDsp24jfYLIwZrQyolSW0JFw
D9YH0ipQNqu+PklLnNThIBHhaNrGIgq3Cx+elw26Ad9gNotRPtWY5HVskRS2gKLhCNr7xICS
dlI1zyNkoa8It+GhdwdxtEbge6Qk8FJ1OBClp06r978fZEg3FpWRmlZUQVE2APyhwJCmY2hS
Ij7YROV1LmhISN4Y+LUbtCbXHHXwt3RobVa+/NokMLWDco7K3DHHZC21kEnVnvkki19WMKIP
8fYiHE/u1JF8S+61RUhNJpyRwGUj9EcMOFqJ0hULysfTAklXss8AAXJ/flw+f/tfVIkhHrb9
VHN8BXzNplKvFKuEWtc8Xjq28LmyNrVkPPS3hvIWpmYQoLQscoUDdKh8iAfshS0EU4WCnRzO
jeJGGiNwfYjcfzU2c1MnqnmXgWndUmUtKdxBhaqNhOMKbIoLkzheuoSBNa2ki/uzptMJcAsP
FI2AvHjPSfWUeWY13S+bO0Sx/uXO2EsR+CidtbfgIO5oHlfRXX3h7LnOWs63yBnmQS/9oY3d
0M4A8ywBeh5/Ea4bDURwFonJyXdqeMn5Jl18Uw0aqmqqaXpCJESbqnPEV+SjUloG9r3A7x33
WEjY8GHkerXHp/49YAr51a8q8P8ADPmx74wT5fly6629HluJs9m2Bf6LD8NJIrNAWskOF1sn
tvG9i/gdXC4jA3rZa6XZjpJyEptiNXhDtwYrYUegKzivjNKK2E1nwWVX3sN/sizW1KtStZqv
rcoKUbuEqG32cwQDdEgoAKPEs26ga1hQG1jF3Te4VYX3Ty2SdKjybXiSJK7tSVOILSxq78Hy
iYOB2TWvtKkKJIB+IW/ZDWv91Cli3WiEIskK727xIAka3dUlOhHiA/F5GEdvsi96Vsk2Nrfb
DdHqSqpCC4oqIOxtDuEhNK6EuJWhCAdPpDdjuUywRZTkGxZJTcb2JBtCtrso1TMCydarix2h
hdfKEnUmw1hQse4gcbQm1YPxDUT5mJlYW/cv+p7OTKSjPUXK+uYewLKOhszTkjQ5X3ieUgWS
t95aVKWoXO+w34jzjqXwnyPOZxiM2jdM4XQdI/S2+Q1oIAH+7XsfR3j11N09hThMhlZhmmtR
ZEzU8jguc4Ek/wAvktdY2xrjHMaq/h/GdSlKtUlqccU+3TpWVU6tZBUpfgNo8RRtyq58o6vp
3prBZbF92wLS1m2xc91AbADU40B8qXA9V9bZjnc/3nM3h8m9kMYwknck6Gt1E+7rKxmVK5R9
p9l1xt1CgpCkmykKBuFAjcEGxB7RvhrS4scLB2+q5YSuBDmmiNwRyCNxR97W3cZ5p5mZjych
LY9zCxZi6UlQPdmZ6bLjTRAsFaBYFXbUoFW533jF6c6GyfKi6TLsKyFz+S1tE/K+w+QofJdT
1X4l9Q561kWdYyTEMZ8Ie4kD51wT8zZ+a1mGlAAEk28+bR00rKO3C4pDwWX1EuIbWQn8pN9/
tiWJ72imnZI9jXfELSiXlZRpRcaYl/E41JbAIH2RLrLu9qPygPhACOoSzEwhAUlC9JuNSQbe
u8QSvc02DSka2+RaZ3WvDWCQVH1iIj2U4eOAsdqCbFAbuknfbvFGlejNG1aLSkpSlxuw3vY8
wgb3T7HKa3JaZdWAkK8Hgm28ORqCuNU56Wb1ONeHfcE8kQx4DtkgqqSF8ukktpVqAuQBwPOK
db0pLKOXki4hEzMrTLs6rpUTbV8oKB2BTWnurUwylKQ43coGwN+b+sCed+EoMuJYJLb7D5Wk
K+FVyPQ+Rg5QNlb1PFxbWpxDS7BSUqI1Ab2VbkXsbQhaNiUvmEWAdik8wSpSQF2Vcg+l4W00
P33Vg+KlQStKdQ58jDS6k/Re5RJVpUHQjfe57GFA7pC6tlS46ls+C7p+I2AI+20BJ7JGt90x
VeTdmGbtKCQk6rJ5Hyh8bgCp2O0mwmmVe8OXCWytRSm5Kzuf+vlDpBZSzBxddJ9pq/HQVqUl
SxfZItYCIn2OEwDeilrimblJWLXsTa5BhAE17helWULSppaFqSSRbVawhUN+aZ5iUDvisrfC
Ak9hssW7Q5rqNp7HBo+aZ3JWXaS0U6tatyFdgImD3HlPYS7cqltKCpLbgLjZV2Va0KSeyVw2
tXJvwWhYS4ccGwKuPuhI7PBTGO2spsuANyE+kT0gNJ3CUNTqm0Bsayg+Q2EMdHZtO0A8q8tH
vCQtSdaDsknsYjGyXQBwqnpQpaRoANgLqPfbygDk3WCaSfwNRAaJVY73h2tPIpP6G2m0pAs3
c8eZiuSoiA4WqlulNr6blViQNrGGqukEwhQPiJdJ/JUANvTeJWKzCNk0TKQ7+MKgR9Ui/eLL
LGymBI4VDbV2xo1Gxvc/qEI52+6Vzid0bzKUpLhJJV+2CN1mkjXOHKSEW2PPeJCVO02LRQEU
lV5h5pbWu4SATe/beK04Oqk0kpG+42htTSFJUk2tb8n5wAHkpRwksTO90q3F05APdQ+QrCQV
KVjagp2//KDERYgHQQpYh6gvurUoWpsknsGwI4ULTThCoXle+l9N6vZaYEPNs4qAf/tfVIkh
/eNA91FiP3bvovmgL0qClFSU2tzHV1S5lruySOtl8IabQpSy4EJAG5JNgB8yQICaFlPDC6mt

Fk/zXQjDbHVr7OKp4exlWsNycvhPEzaEztMemPeJOeWlOr3d8pF2ZtCVGxTf8oXUARHz3mB6
T8RI5MJDITNATTgNLhvWpt/Ewn3+R2X1nlMXXfhBPFmGJiH3fFAamE6mOIF6H1u2RoPI35G+
4SzqJ60Xce4XxDl/hDITDmSE1XWpdWJZ73YIqVUaCg54Nw2j8QshBKjdSgLesJ4eeDIwGKjz
DF492LEN+W27Y08aqs+oCxXATvF37RxzXAy5TgMrZgHYgN851ASvF6tOzW+gkA2dyNioQYfU
lytUlWm9phPPnePeMSfwyvlCAfihdJ8xGlDISnG3w+ECNrX2huEb6AAn4seslRIw0tfgICAT
2JETuVcXyizMKVUBtwKUhQULgekLByll3FrR6FteDpQrcp4MX4+KVVXGUlsJVsVGxIIiZrAE
1vuloK5i31jv3hHCt0mwSxN2CNVlDgxGGk8KIbofBYBIFj34iVoKFdJ1gJSdjD0K1YbkJJIP
nxCVvaFeaWRYAoKCfmRCEd01zbTk02FkLUojcWtDHHuobShYacOlKiq29uD84mja13KEjcCd
QC1LTfffiCeKqpKGk8Ky4VfAlCgUA72iMfNODa5SfwXL35BMLqCeXBWjcXAA+3vDk5OLEyNk
7lIGwizE4XSic1W3biY02sbRJ5g1UitlmNPaCZTUtAt3J7Raid6KVB532SZ5LYu6pF1XsNr7
Q1/FJ1kKhDbaklSSrf05hIx6aQ40VYcT4CrX5F9xx/phjnluwTgb3SSZbdKFvtKUsBNyQPqj
5Qx1kbp42O6x9x99SCrUlKhcfOKYefdWwxo4VhbDThQsLcOoi4hpTw6k7yTbjaXnEMyum2nW
6QVfZeI3O7BRud7KmWUhT4SFKmVKF7Njv5CHPNC0rhacThWqT7jhblJmWe0gpRMEJ8S5/JJI
iIGk4OrhI2MO1GnT6Jhynu+8IvZDiNSFeirbWPlERZad5hKqncDpbTMVKfqYl2FjxEj3YrKb
nggHYDi/EP0tUgkvgKxIUOkmXeLlSYXrSS14rS0NlQ/Jvbk8ekN0hMLz2V79z7jLbcymUkjJ
uXUC2Q4NIG42N+bCG00blN1EpLPYfnJNPvbtPealOQlRFgPMKG8LqanRyDVSQfuflp1LMxKT
9NWySfiLmkpPcKFr7ecNqzQTi8gppqNEeYmPAWtKH+BtdJHY38vWInMOqlIHlwTRNUt2VKZd
wkqO+pPFoU7pWkBInJQtJQpQCyN72hS1O1XukoDaT4h2PB7iGkdgnggi+ExO05l4rDKUodud
C7mxiYPSteapLWECVLbZuSEEG2+8NdumvdZtIyp2YWFMpWvkHsBCilFuQnKXlXA0tDwCt9hf
jaGkbqVjbSRTBYXZepR4BPaFTTsVj9a3SwkBIRftzE0CnhHP5pFJpSt5BBCje2m24iR59kF2
1FPjssmZQHS2QtPO9hf5RXBrZMjf2pY0WStXfVfSoeRi0HKyHkDZKEy5DYKFWurSdX6xDde+
6b8Tt0GJhyVUqwNj6QrmByiJ2op0bmluJAMsg2FlH0iFzdKQBoCvoZaASS20Da4PrEZcVAXl
VqWhK0DSVE/FcdoUDZOa0lpVJbJS4UKDiSCLesIBRTWjdIVvJS0WUoUkjde994l07q0Wb2kb
6Wky6lFQ132SNvtiRhOpSDlMjk240A21cq5sRtFlsIduVK+Ozdq6ia8RKd06uLevyhro6KQx
BH8RWpRPwngeveAkVQTwFZs42rxFOlxI/Jta8LI8EbbJUlBICgk2SeQIiLL5QiIvtDkIWBFj
vAhb46VmRNdT3TnLJSFFWPMPpI//AKixFeZnpcU9gohfdEpwKZGVSRYhAjhwtVLYELy0fS8x
f2WWDTxbN6gn/EKnEkH7xv1UOI/du+i+Zw6Aq4ChaOqBN7rmxXblZDgVpp7H+DETTbbkqqry
IUlwXQfxyLBQ7i9rjyjLz4uGBmLedDuOfhK3+lWg5rhg7jzGf4h/sroFhDFmeOVWauIMseqn
D+LsS0adfm8TytOrDynpZdbkw5Ny0zKzG6fBUtooWls2KFkado8AzfKsjzXKo8z6WkYx7A2I
uYKd5UlMe1zdjqANtJFgi7X1j09n3U2RZ5LknXET5Ynl0wbISW+dFckb43bjSXDS4N2LTVJF
mt1K0vrKycxYrMHBWHcL53YVZTiKkVKn6g1UqX4qETcqoquoLQl5txKCSk6CQQQQbPSvhvL0
dnEQwE7pMDiD5b2u5a+iWPFbUSCCedwN+1Lrrxfg8Ren8Qc0wzIsywY82N7LAfFqAkYbsggO
DmgmjRIo3cC8PI0VqkKJO8yi4Hzj3/FOuJ30XyHhxUoPzXTPMUlOQVMbuf5FJI/0wmDI0D6K
TGGnFRGwuCG2wqwG14lcO6rROsoZlshugs2v9bc+cEB3RKdloRoNga1qBUdwkDvF+Nl7quXB
OiG0LSojxELG1j3ibVXCh1EcK8E+BZSVAkwgF8oa2+VSXFOKBCt/SHNaE8NA3SxrdBCgFKHc
i0PUSpOsLA2ItvY3gQqkcWJNudhzAhOIl2mw2q5N97gQwu9lE53slAToSVgC+/MKRumhN5eS
vkW37wune1JoCocdU7a4I7cxK9+pK1tI5YkLuu487iIHhNeU4PBKSDptc9haJJog0ClGk78s
oJ1IRcDv3iUtGkVyntf7qlKDcabKUBb5wkopoI2KRzrRCWfXMJcVYH1PaBjHH1J2oVSy5pZM
ulCXAE2ta3aNJp2We4WUWjVcFYSngHj9MKl7K+yApZauQbbeRgQdt0mmEOKKNKVhPPO8RyMB
3Stf7Jnm1vNukN7IJsRewtGfM83XCsMASZyUdmgoMtsJI2ACwCT8oSGMUU8PpBVJXKBpc7Lz
Cik3XZJsnyF+8RusGiE8PJ2CvMTUhVptDLVNSVJBGkuEKt59vtMJd8CkNYRusulaXMKGimJp
tIJNlOod0EW7JUbknvDSOxTQCVln7nJClS009OT0rUJsC61uEnXsPhJ3N99iBvv5RF5lcKzE
zbdUy1ZprkvLS7OGKVUjMIDiX5taw3LrBt9XYqG26TETq5UoidyFjLtVxC373PMy+FqaxJrH
4mQlQdaCSFbqPBN+e5hE50ZqgFjM9XH2G5sUaVZlnXlhQZc1qKgeDe4AUO4AtBtdpQ0rFUYw
xywieafbo0y02oEN+7JSChWygojzsPugcQhzRad6fWaVXSqXrVHfpzaQAXJBYUGhcAFKF7ck
7d4ZsmuHsm5dHqMyJhVCxLhpReB8NqeSJJTgSogbm6QrbzF+LwuoBSANOxWNJmKwgGRqzEtL
TjKFJQ41MhSXEi5+XmOYaX+rlI9rRWlXkTE86y2+GUT7BTqVdANkjyUP1w7UOUyhd3uiUumT
bYOl2TmTYEA6kD7ORDWvs0kbfdNM7IOySQlzSQRqChulYv2h4KUJmU2Agp5NyQRyPlCUl1Xs
kqZewCviPOw8oVPa2gr+puWKGzcqHOkcwgJO4Q4CwEoXMB5RCF/F39IbqPKeAOEmdWQ0rQAs
A233tADumn5JgmpZyZdDbjoU2QR8GxETsdSkjeBskaZBtpwOJfcCgLDVCmUkIOIIB08Jd4Tz
qfhd0jYC3N4Ze6gjNG00zTJXMBCnFJcJCipIsm8TxuoK15l7qtUu4lxSEnXztfiGh1prXkhW
5qWQlxtJDiiocD9V4VjvZDXat0taQmXbLYCQ7puO94YRZtMkbZV5Ci62LamyPhVdMMc2kyVo
BoIm9Lb6S4RpW3pSB2PeF/hQL07K6EaVXbAB4SIamx/EE2tICppNwnXck3V5d/nEpO1K1J3S
BxpLi5tbf4yy7rB7bRMDxae8bCk3LbAeKykfVGn09YfpvdSRfCkaltNzCUqaQByVAbiLBvSX
WpEtWW0ByxWVpAO28VWyEkBICUhcmVp0+EFIV31CLLY2kblLXurKSbXVzyYjcBdN4QjvuRba
IrsIVnSFEm6h32hzj7JQpI9GLHvnV/0uy4bcUV5h4fAFuf4+zFTFO9BCnYOF9zWTFpVgWt8M

cWtBKYELy3/S7EBfsssJXvYZt0I/4hU4lg/eN+qinPoP0XzNClJUNQTtHT3S5l7N9kpo1Xfo
Vbotdk2ZeZmJObam223bltxSFhSQq1iRcDiIMbhBPC+FxoOBBI53FbK/lmOdhcRHimAEscHA
HiwbFroBlX7QrHlLkl4L6gaFIZ/5fzHioc9/CBVJJLqSlZYetZV0rULGxsbBQjwPqn7PmBlf
996fecHiBVab8t2ncah23A9xe5BX1Z0J9rbNIYzl3VUQzHCOsHVQlaHAg6XfQnY0a2BCdcaZ
E9NNUyszcz56dc2qpMYdp2HXEzuDagj/ALIU1195lpKVrUdRYBVfcK1FIsriKuS9ddSRZphM
i6jwgEj5Bpmb8Dg1riaAFaj8qq9wtHqDwr6NnyTH9T9H493lRwnVh3fvGF7mtAJO+jfvd0N1
Aygspbq9Mub2fQftvH0FiT+GfovjrDUJWge66W5kgfvB0yyRfwU7AeggwnwhOxTvUbURsLNF
xLekX4iY7qsw7JRmexpw81sNWveJsMzslkOyj+2jw0fEkC+8XYmEKAlO0u0iYUULA8Q97w5z
VHLfKUrlUsjS40ALbX5hrWWogbV1NJUFBSSHDz8J4vEgNIMnZObLI8MtOMg247GGOB5UJN8J
AZRAWUBYCTxbtDiXeyf5irEtpCCAFW4t3+yEspC9X0qWlpQWLgcQo22Cak7s2lSQGhqHneHB
SBiSobWpOpX2bwEp5KsFJb+JIKiVbjyhUqckOqfKUqCUp9OYThQubSvFKVKS2ANz57xckiDg
LTCdkvmGW/AQn4kuAXNjtDmAXQSCrtWWpUKAAG58jETwHCnJpfRpOUvKhqxUBe3JHaJ4mHjs
mufY2SvUnTb4QOwixsFE6+ysLSsrSFXS1zcGG72lvakoUA0oAXQsHcW7w66CY3flNqn1ulRc
WlvT+kRWc++FKG9gmwth8qUhp55KRyBxfufQRDNFfqtWAKFWlMkQl1zTLOTJ06bpPHqNrXio
yUtCRzbWT0tt+oKMuusylGYBHivzDpIZTzsBybdu8OLy47qSNlFZjQXG/eicCU+SmPDUUvzc
xLhXiLH5ilbp89IuCYaZQFdiwb5DpYLT/N4Ufq63HJl6bcdvrUhsEISe5Itxf7IrSYq+At+D
px5Hq5T7SsEz8229TJdovkthSUtpKje9ilNvmD9kVZJe/C1IMj9ln9O6esQzYlmF0VYcK9QW
UqGi4G5HlFb7y5akXTt7uOy2Cx0wzcoiaE7JXW+x4SdCSRp8z63AP2QfenKduQR91iTfTBVX
1mW8B1LhGxDI3v3B7Qw4g/mmydOxht0tY4x6ea/SmXGXae2pFtDqjYau4N/SJROK3WbiemLF
sWjqnl0KWyptDE9dRR4mm5KtO8ObiGjcLHnyWRuy1xXsKVNpeuUWsMIF2kOJ+pvf9e9oe17T
uFQkwD2FalrtOrNPfm3WUqk0qSQNAHx3G9/Tc7RajDe6rtoOApNEpXK3T5GTZl5p4SqdWpkG
10+nfbmJHMabBSta17jdWsoo1SYmZwJennn1qbJCigWJ8l+R7RA7belG9prbhZy3KioS7wlf
EmHG03dasVHjkWgab4Vba1hKwLFpSVAaTfseYR7qKmDLN9lZsAfyki2wJ4EF2dlIArgCVD8Y
CV9jCAG0jvdUHQgIbJSlW5ueDCvb7JrHWEifmC2ShtKFBSSdVthAGoL6SGXQ8tK0IRq8r+f9
kPKZyicdRLyzgcTbfnvb0gASjcUE3uzifBUiXUS5+Sbb3PG8PazfdPjYQd1cbU6600SlRXwo
FP1TCHY7JJG0SicYQ44FqSpDibi9vrQB1BDZiBQVidUkktLXpQEEgef2w6Md0+E7Wka0vIdZ
KraUhJSL8CJbFfNSnkJwYdBDq1A31Fdr9oieFDKCXK5LKD2qZCTvdKd+IRwrZDm1s3hXUKbN
tar23Nt7QyimRsN7ptYcbRNF1Skq3I1eXrEzm7K0QCUiKF+I+8wAppZUgqHmYkvaikpNU2w6
paW0rCVCw59IswvAFlTM2bZVK5cJdaWLrcTzb8rbiGvktpUgIIVtSFanXUpUwpACrcxUB4BS
DcJOpSlEqUSpR7xMG1wlVN+DwIR25pCo12UEkbHe8ODtrKEeo6dWm5vxCNfaUAKWvQJJqneu
PpGlE3KnMx8Pj5/x1oxSxTvS5SxFfcOldmG/K0cetJKIELy6fS6EhXssMNG9tOa9DV/iFTiW
A1I36qKf9276L5jaJ1JWEuDTfa/rHVUuY1lZxgbDCsa4ywfg1qcRTzVanLU/3gp1CXDrgSV2
G5sCTbvaMnPcz+5YObGEavLY51e9AkD8yui6WyQ5lmWHy0O0+c9rL5rUQCfyG66ZYZ6reg1M
qMsq30qLlcvGwZBqt+CzNTz8vx729bS8HF2CzoVqBVtxaPmnMvCnrou/acGa3iD6iyy1oPOk
ctocCxS+0cl8bvC0N/YuJyOsKPQJaa55HGtx2fqPJ0mwTtwordRWTjWRNal8Q5Y4rbxnkdja
lvpw/WZdzV4sopSFOyMwof8ACtFLdweQAbBQIHqXh11gc9hOHzOLysbhXjzGEVTgCA9v912/
8xuKXhnjD0AOlcS3GZHP52W45jvKkB5YSC6Nx/tM255G9XdR8w64V1OlFWyvGTwPWPTsS2on
fReB4M/it+q6aZmJSMhKeB2aTv8AYIXCDYKTEn1FRHwgkgtFSSRYfbEred1AwJdmahz8AMkJ
P17H0ieHkokOy0AmUKyguAL/AOvMXhRGyrOcCE+y1PdSA422tSvO3ERC1Ve9XFeMgKQ7LqfJ
FuLkRK+MjlIzfhPkmyhtFgNFgCQTzEsUWndRucq320KCdIUldubcjyiweAml3sm5TSXFqUso
Cx6biGv3FJ4OyRuoWghLJWWxufSKcoomk5W/EK0FJCgCeDzDR7lKCqEstq32uO194UOJS6yq
kpSjShZ0i23rCsY524SWVUqXTpJTpKr73ESeS/lKH7qhpqYbWbAXBuLQNYXbBK8gpQtv4kva
j8PNhzDHsIG6YHAik5tuB3QHDpSeNuPnFto2FKNxvZW2EPmZDarAXsLd94V5ApI6q+aytyUK
glVghSR37iLjRQpVg5YXVHXGnVJac+IW5G0VJ2Hcq3A2xuqZWZX+LdLilm+1zYfZEUZF7ndS
PaOE6PT5WgHRpAFtXN4me8kbFQeUAmgUuqvJU44oMoF1AuEJFvOIQxxCnD2jYK21NoUPd5RQ
mFDYkXuo/LvETJNqSmLeynZDjDaAiafSwFHZpRKQv1Va9gfIbmIqI2KcGm9luegZXiuVCTm6
i86xTEpBbl/B0WTYH6vkTc77xFiJg3cFdVlXTsk1PkFNUkKPl8ZptmnSEglrQAUlDdgUDawI
G5+cZOIxbBuSu/wWTMYKYN1uzA2R79ef8d+adYDYKVMlsk27X8/nFF+ML/hWt+z3MFkKS1Ey
8YwrTpaWmJCXQFr8NvwpdPiA7EKKgNwfInaM2bFybgqzh8GC7bhbqwzh4tsuTVRlpNhwmwbI
tbyAi1hJXOFvVqXBMHpYFeap6WakKguUaeus2SmwQkWtsImEm5CPum3CfqzhimMTDDkpLy8w
lQCrqQW9NxxCkj4QUxsXpo9lrLFmWchXmyKkJcS6bjQ0CvV6EiKsri3lQ/dfZRIxtlHQW1zD
Mq0gS4N+PqmKwndq52SuwArhRXrWXUuem5NqRlwA2twXTcqtyLfpiQ40tA7qCbKmOFuCjTj
vLGZ98KZBhtpNrL23TfyEa0WNJG64zNOmaNxqKmKcHTMtMTTb6HC8gFKTa2oeYtGnFNsuLxE
EkD6cFrJuYqFKfCUL8EBR3tsTbtF4sa5uykADm2s3wxi3xHVsPzPgziRdKknSHfS44is+Mt3
PCrYiGhYSrFFUcSldYlJfRpI8dsi23dX28wkbA59FRwM1O03SZpeefcaamglL8s8NlJ/4Pbg
w5zK9PslftseVecW800FKBUk76b7w1RkkBWXnytpJF2G9NwVDgQtbpwFiljkxVVlGhKVh1Kt

Nz+uLLYe5VhmH7lXqZWhLJUiZKSpS/rHsPKCSMnhE8JJtvAV6fqjZUiXCVXIuSON94YyIkWo
2wk7q8lpp1tKNKdN9R0ngwxzjabM8g0EsCko1akqQkAJCh3ERpt3uri3ErWElu22kEQtbWla
3UmidmWUpKEOBawSDt9UxIyMlAjISQNeIy1MOukJKgBtff8Ash5O9KxXcpW74bKAGnElxQso
3vtDRvynGqSRtSmgA2ShJ7CHkpChqP1txq25+yEQq2kgk6iNABUofnAdoQn2TX3WyDqZNtKW
2iUKUdRCb/fA0O5KRl1umV9TinibFayrf0i02g3dTR7toqoJTqbCyQsG/wA4rPJO44UgCbZh
ABS6lThubEKPlEsbwGlvdOBVhV9rWh6RGri8IShWXHkWIBuYa5tik8NPdWy9pb22X5QwjSKC
Us3U3fZmMLqPtDOiuTPDmZdATt3/AI2iKGKd6CVNG0L7eLP8mmOTCvK7CoXl7+lxIK/ZX0EA
gWzToh/xCpRLh/3jR81DiP3Z+i+X+HbTbkspsgaQsL7fKOtI2tcyG0LWxMvMUjCGOcHYqeW2
hum1OWnVLKSQlCHAVGw3Nhc2HlGN1Blv3zAzYUcva5v5kbfzXQ9I51+z80w+OPET2u/IHf8A
knXMbAVUyyxviHBVXbcD8i9aXeUmwnJRYC5eYT5ocaU2sEbbnyiHp3PIczwMeNj4eNx/ZcNn
NPza4Efkr3W3S82TZpNl83LDsf7TDux4+TmkELNMG4rqNWy2x7lFUXJmo0VbRxLRJe2syNVl
t3FNb2Qh2XU+lzz0pPIjGznKY4sxgzeMBrwfLeeNUb+A73LX6dPtZC2+ms+lnyjF9PYgl8Tg
ZohV6ZY+S3fYPj1B/vQPIWCUDQanSlIWFo8ZBB+2OuxX7p1+y85wtea0j3XTPM1xP7wsiGwq
waTYAbXsIbBQAUmKHqJUTsIJOhpalEKNiQe0StZ3Chadk65irT+BG7kEa7D0iSHlRzNFLRjD
SXLXWEKB3B5MXGKi56yeQUuXQs6vESfKHyMAPpUdpcykKUp9xqxIsCDufSJowXfEotqsK48U
M6gEJCFfWN9xFgAHhN+qZ3GkaQAt1RVfdJvaGkVsUBxVDjVk6kXF+bjcwuspdV8puXZ1ahwr
zEQyyfwKYK2lsFSkKJSf1xXJrYoV0EiySEgcephGizSE6ycu0sBx1BUb3AHlF1rQBQULnlOS
2GFNPIQLc/W2i0GtCgJN2UjlqW478SiEi19hDIoAONlM+U9ktnqOlLKXGri+9jCPg/NRNlIO
6pkaWl91pLigEd7dofHBqIDk58oG4WRzDMrLgAN3cB2JAt9kWJGNGwUIJVglKkKXpJNiR5mI
3OoWha3qjznvbzewHn+bFGWQkkLRgb6UmlpjQoEoDhOwiGNtvBT3tHJWWaTK0wzC0EOKSCbj
i/AEWRxuoAd6SOoys6ZVqXnkhDbiAttDa9RtffV3vxsYqTE3TVKygdliDk5PNBTVLl3pOXLi
Wi7bdalXASV8pvY/2xE5p5VtrL3KkJlFlnU5gsVvEUo4+4pZXKNJUFpC+L+p9Iz8RiC0Xa7X
p/p7zHNllGy6R5eZIVqfblJiYlHpQPEEFY3t39Y5/E48uul6bgstFhdDMrshqHJNssuSnjKG
lRWoc+tv2RmOdfO62PugPwqQszlPLmXnWqTQ5CXcUhLUurTpNzypVuR3i1HiCWehtFSvy0N5
NrFadlZNSc0mWrDjDcmhW2hH1z5xVjsOBkO6eYAANK2BIYIpYccbk3CgM/EtRTe5t69o1g9p
4TTC5afrtCdm6q+1RZH3ZKVfjJpFilJ/wfOKT8SL2U4wpHK2OMJyE1KSYm37TTrSULUpOnUs
CxI9DYb+sVxiHPO5UrcHQsLHahl9UW5ZwyrCZcEEoCT8YV5w6R5AIB2UTcJvai7iHB6np9yn
vtTan1KuVvNWvvuR5xUbOCaCtT4QaAVHLFGVYOMKO+9NrkW/FUjWj4QLpNtXpErZtJtZ2Ihp
hC0HjbAKqRjCTkqoy7MSzl/iCbFwH9kX34hpNd1QdhtbC4cqG+b2WrDszNppAKXUrUpv1HYR
ewmIA2C4vPch1guA3UJcS4bmJRDqZtnS0VG506dKvnG5DLsCF5rPE+E25aeclwy+TZSFJPEa
V6hZViJ+oXScUVWbWUszCjMsWIVqNzp/NhpibyOVGYW8rK6CluTpl2Luo1lWk9r/ALYqzEl2
/Kr4l5cbPKeH32nEKUEqTcW/wvlELQogWgJkmUP+53SohBBuLXuPKJG87pI9qWLzEqo3eTpb
QbfBvcesW2uFUrrXgDdHKSTjrrChocGoKI8hCOkoFI+W2mk4Tsotc20+EeIyQm9vKI43+kqO
GUBhB5S8SgaUgJV+JCSU+QHziJzrVd5JStggpCS6NduDuSIYmi+VaWAp1Rb+FZGkn/RDgb2T
43m9kxvLX4y1BKCokJKdPJ8zEw3U7nWFeZmfxSUqQhaOQm2w3hC1PDlYcXYlarWsTtbiHAXs
kA7BJm5pta0gXCdwb7W9flCvbp2KUsI5VRWDpIQoICuYUBMJV0fFpOoq3P8A7IaRSXlIphwp
fSptSkqB37XMSt+Gipo+KSFTtnytwL02uAnYEwkhNaQntaBslDiHnHELaUEDm5F4axzQwtKL
23SJ1bL6wFr8JQNiLXvD2splpUnIb0pIWorvxba0NrfdIiVx6d4Uu0pQLSNSkoAUkKC/U8RF
5+6l0lWXV61X7dhELnWlAoUuhvsk5Qz/ALTboSkwAvXmhQhY9/4yn+yKmL+AqWPlfbNRbSLc
RzCuKqBC8wv0tdvX7K2lEG1sz6Kf8QqUS4f9436hQ4j9276L5gAQFrA2KvKOspcsL4CyGh4Y
reKK3RsNYapk3XcQ1CZRJSUlLi7s2+4dKG0DuokgARTx+YQ4SB+JxLwyNgLnE8ADkn5BamV5
PiMfiY8FhGa5ZCGtaOXOOwA+ZXR/KNzKnqawdSum/qKqDmU2emEkLo+GMVvhDbkxLNqKRS51
DlgtTRuEpUQSkfCoEWPzr1bHmvTOLf1H0637zgcTT5YhZAcR+9YRdB3cgEXyPb7C6CkyLrLL
4+j+r3/c8zwYMcM5oFzQaEMgdQJYb0gkWOCDy05odKlP6TMOYmxlirODBOMsSTslMUXDVHpi
Fh956YT4bsxMAn8W00yXD3BUpIvF7pXxRl6sxMWCwmDfFGxwfK9xFAN3a1vuXOr6AErG648D
oegsHPmWPzCKeZ7XRwRx3qLninPffDWMJ+riBag7QUpTVKYlOyQ8gD5Xj6AxZJjcT7L5Kwoq
UUunOZzaDkXIBsG/hIF+31RCYZpoJcRZcVFDCMsShoFRUTa5MT8BQhw4SrMplxNEZO2lLl/n
BBuaTZjtS0wyEkgkgX7X4MXWx1yqD06SzZbfc1ODRzEjYwbNqMlLW3lKWgIdUEXudomZHpGx
TX7lW53S42ChRWeTfn5w9p3USSstlKQ6FDXyAeDD3JzjvsnB1tKmCtvcA8xKW+kJhO6x9TRa
/GJ0kn6w7iIH6WnUVOHDgKoIS4Uq41C9+IVtOGpqUlGUJslOgqSTzDHRerUka6xaWS5LaA2p
a0Ek2t33hxN7IdfZXnH1JUoXJQNubwocQojVJZKVLw93VqCPSLLJR3TDGTwndNSVOJUyhsLV
5iJC4EUo9NblEFCXJCHEJUeQdjCEgKWgUrROS6xso+Inse8IZB3UVdlbcm21pWylSSo7nvv5
RFK8EJwFbrFamwyXPEOkqPIt3+cRDlTMdVq7RqOJtxab+MsJ1KRo2SnzPlCj1WB2T5H2Nkqx
C+3QJRizjrs3MpS82kjcot9YDsk9j3iGc6RxynQt1LWc5WZpzRu7Kkm9ybnUfM9zFYNoK6yI
Abrf+TWTE1iauUVt9Cp+YfWpamlgKQyxwVK8lK4EZ2IxWi75XX5Bkzp3tcRsu0mS3T9Tmvwe
45JAS7a9Nim6Grdxf7o5fEYgvJDV7PgcsbGyiF0JpOAZNt6Wk5eVCA2lIJIFt/P1t+uKRWnD

BR2UgcNYf/BDITKsFa1W1OqH6BCgLSjj9lnUpJPI1zKlhW3YdvKGx4rRdK591DuRwmOoYRdq
0xJPzrc0hClENhCikIVzvb5QyfGNLvhpRjAsvlJnsFzFMfAllhTZBSp5SviO2wV6w5pcWF17
JTEB8QWP07BtMlkONthpyZWtTjhUTuvyA4AiDCObpN72l8t/YbJI7h1lFSOmXVMfWeSCr4Qs
dvl6QFugq9BEXjcUstfpy5iXXMvFLjRQCFEC6T6RIzEdion4NgC01jai01tqVVM0+YdU68Gx
MFAslX6/OKs4LRRF37KoyKzS0BmXgxqQlWJ1mUl50NjV8SSLj52vETS2uFDPAbpQ9zfoL/4Y
olZTLPTaraUNBPBA4hQ/a1Uhw3NilBjG8lJzc1UVhpdPmkrJU2dyk97jtF3Du7jsosZhWuGn
uos41wW3VUzcypu6V/E40oWBNvrD1jew+MBNBeZZ5kl24hQ7xZhJxh1JQyhTv5SUG9h6ecbu
GkpoXm0kJjfZ4WsHpVco84ytBSonTq8x2i8aPqCkY6xac6C+8zUDKEj3RwXN+5tDZSCzV3UM
9EBZVMpEslpoNrIUspAH5PrFYe6qFoo2lDTbfgKQtXw6eQbgmBDaAWPVWQX4ILKhqKhdXmL8
RNG+julbJ6vUq5JppsJD2hTxJ8Mi9rRG42guHAKcSgOS6FhOkp2uO49Yamu3CJWoSyEpUgKB
ubiBKNgkrLDi1lajpc7ADdMKaTQDwrSpYNvKUbpKrgr8j5QupPieRssbm3VIfSw4q45veLTG
+m1b0bJWlZ8NtoW0n4uNx84iNJl7JvcUSpxII+EnbyMTgJWuFpKgAKSUixsBt5QrhasE7JRc
r0NcKI4PF4ibtyq4NmwrrQMsVBQKiYc43ske8Wkc24S29Y6T9a/lE0Td0+Fn8Sa1LmdCPFUV
IJuLn0h742myOVOQr6pl1aUpJFx3GxMVGxg7poCTlF1BRJvE/mUNKVGBa97EwiFYmHAEWB3J
tcdorvd2KkY3ukRudzfeK6lRffAkXT/2K8mZ/wBrH7PiTF/jzTog4v8A8Nfj7Iq4w/hn/fYq
SLlfaeSLC0cyriqgQvMj9LKSFeywkNWmwzKo5N//ACGoxLB+8b9VFP8AAfovmAFqzqVISdFx
xHV2uYLaOyy7COKK1gfFmGMZ4cfTL4hpNQYqUksp1BLzSwtNx3F02PoYzc4yuHG4SXB4gXHI
0td9HCit3p3O8RlmPhzHCGpYXte0/wB5pBH9Fs/PAKxriat550xapzCeK6tMTbqtPx0iqLs4
7IPp3IKL3bXw43pUDcKA5noesFho8jl2lw7AB7PYNmyN+vDh/C6wdqvtvFFhzPGSdTQ+qDFv
Lj7xyn1Oid7EcsPDm0RuCAkw/k/j3EGC8c47Th7FLdHoci3UHZuYkHvAmGS6ltYS+oWCk60r
CeCAryi/jur8vw+Mw+AMjNcxLQA4WDRI9I7Gq+tLGy3w8zXF5Zis2ELxHh2h5cWO0uaXAH1H
axYNdxfssFoqlpq9MSk2T46L+R3josX+7d9FxeFb+K1dQsz1LbyLk9I+Pw0c/wCCITCHj6JZ
uSQor4RVqblkeGQoWJ3iy5UwlWZiFKojZcCwkLvYDmFirskmOy0aylACQ0jxF82A7RZcDapP
BrdPTZRZLa1K1qFxcQ5zC0i0ivS8svUoOJ0o87xefVqEgBXZphTUotTug2O+k9vnAz2Q02aT
OUkKQ42r8XbYeRgACCKNK40t1KVpDpaBPzB9P0xaDQRSC691QsIUUpOxve4ivIzctKNXcq0Z
ZbTwFyW+QB3hWNocbJS/alcCFHX9VCEne4tEZdvYSNutlR4SVBSkuEpSb7Q9pCe09ik6lKSg
kXVvfeH2nqsvI+HSkIbOx9IY1tJrW0nGQnxKzBKAPl5iHN9KifGeAl7kz4z61rQEr7HzhHy2
KTNJASlMoP5RtRSLXNt7wOYAE1pJS1EmwGQsJCl8m0SwxghIXFM7koH3yjQ4AVbW3N/QRDRB
UzHCt1moflqPSKpKTCRL0saEzboT+NmnANQl0qv3JGoDgcxIXhrdwlDS40Fp+tV5dXqb1SmW
23p98lS0IFkpSBZICfyQAAAB2AjPleCr8bCAs/yjy0n8a1dupVJsS9PafAbIA0uqvuV32ASB
e/qIpSbeq10WRZV57tR+EfzXY7psykkZOaeqDdPDUnNv+FLkD4i0nZS+NhsbRzmJm1A6l7Nl
GBawjSKC6yYOwvJe60pqWlW2ZBBulP8A+ce/nGYyVrRYC6YN3UjMH4fkXnHp53Q5LlVwRazh
41fKKplb2V2OFwW41YVemGWW5OVSm4utwjSEJPFhEU7jeysRndZnS8H0Nh6XlH1NN6LB1x4k
AE+QHbvEpw4PyVrW7ssjqmG8OtyrrSX1PuuKKAALAjtv2B2hZIYQNDjd+yaZH3enZarmsNyz
DM0hT0oytwEJQFajbjkxC2ItbQ4VyP1b1awNjBjig+EOrUpBupRTsDzuYqRx6TspnHZNy8Ou
PLRMtAJd0njy4MOMg7qeJtDdOdJo65dlxa5VT6xYaTuFeoEOAtMdCSsfxRh6XqsgUOSChLFe
vclNiPWLM7iY7VSPCAHlamxNglmqUZ2UaYDUzoOgJsbWF+8Y78TfpCSXDd1DWt4Qn61rbm2l
uOtPFepKNOpA2BA+yGh71CYBtYXNbPXL2oU/ENUxJT5WYDTSrOC1goDvbz9Yv4SctFOVHF4c
/E1RtqrKZunTKZlAWtvStK9gU32sY1cK8DcrmswiB5USswsPqY8eYbYSsp3C07bH9kdHh377
ryHO8EQ4kKLuI6Npmn5lpRUop1EeW3MacUttpcs95YdI4WFBSkLl3y4Wi2sEkd94lDd9PKnk
YACG72skm6vLuzQCQ6V67AXvYQ3yCWqkMO6uFkku626wktoQWz5RF8kgFBCYZDiQglBSOQe4
84Ahw3FJqLLyV+Gr6o3FrcQqa477JewlltG6tlE3N4cGlAA5Vl9lag8EhDQ7C/6oQoG4RMqS
m74KkuWtqt9b0hKtIfdInleKtRWRY72AtAE0GisUqaUsvKdSlWhI+Ha9hFyF1ilfieSKpJGJ
l3UHFNICyLA87cxK+IcWpPKFVasPvqR41kKJVZVwNhD4o+N0oYBXyV5BSfCVpJuBcecMeKSk
WKVTv1yBtftEbaO6ijYAN1StLym1EKVcCw34hS8XQUoDeQFR43hNjxUFR4ukcD1hBEeQmuaT
wkk46mYbacBSjcgp7284mw79LiE5jaFKw2bpEEgpxCVVE2+XnETnUhWVL8NJtdX7Ia922xTm
ttIlrKiSfrdzFQutTBU2G3fz9YRCK/oIELq57DJKXPa+ezvSdgM0KSftBWf2RSx/7v8A37FS
w8r7QSeBHNhW0cKheZv6WE14nssZY6dWnMekKPp/EajEuGcPMaVHN8BXy+VzKUghIAINo6tc
0HjhbQyQEg/m5lc1V3Ailu12VbmlFekJYK7OEqH1RoKt+3Mcz1sZG5PinRfGGOrvvW23fel2
nhq2J/UGBbiNozKwO7em6dv22vddKMMdLc9lVX63nDkRXsH9T+QTUtN1RunMuB10zsmlb8g3
MMJ3cUl9KEBaBqKVLSQAox84Zn4nx5rh2ZRnkb8vx5LWajsNMhDZS1x4BaSSDsCAb2X2Zk/g
hJkeMl6g6aljzTKgHyBg9R8yIF8LXsG5IeAAW7kEigHFaZza9oPnxm7gbE+WlXouBsKUeotC
SqKZGUeEx4YUCtv8ao+HqKRfa4G0dx0l9nnIsox0WZwvkkkYdTdThV1sfSBddt15P4hfa86p
z/LJ8lxEUUMUo0v0tdqq7I9R9NnmhdKEtGBFWpaV6RZ9HHzj3bEn8J30Xy7hT6xS6gZq2byN
k3LEjwkbHn6oghGkAqOc8hRVwRMNuFolSUcAjuImduq2ggbLMMwkSasPIU4ApWrY7bQQndQT
8LQqWAlQU2ynRbm0X4wSQqvCq1sqcBAJdHFx+qLLtN78pCTVpejXpUG1lR5sRa3pDjyoaVc2

vQyUutgJVbcnj0h8cZPCS1j6gUKSQU3BvfzgutlIRtSUusFLXiFy4J1aRyImG26jvsrTKi2E
uJspW554ENL97SkWKVLs02FBbZKVDgGAy2KT2NKvpbcdbLiSlSFC+4+rDQxum1HrrYpKHWQl
bDhIO8RucAaUjQkMw2dKSg/BtYE94lCe0k8pOLJV8SFEjm+8F+yclrDKSCRc6dxvvvCPNJri
QNk6BVm9OkKcFht5QNcCotKUyc8W0qQq5I49Ij90iXseNLyz7wSlS9zurmJvM2TC0ErJMFTc
v7+J6eZcfZ0KQlptILqyRYlNwQCBvq7c9omhks04IezbZYFiutzFfmpOVdljSsNywKZVpq+l
tJO6wDuVKtcqO55MUcTKXO4oBX4W6d+6aaTh+WqdXlZZhNSm23laEKWbBX9K43+yKrjQtXoI
XSEMHJXVnIfItATJSi1apJpnUJdW6W1nuTyT338ox8XNqOx2XrWT4PyY9DSu12UmVknRqLTG
FyxM5NJbQhJF1Msj6qR6m6lH5iMiYULdwu7w8Z0BSlwthOUqFclqekLZozC/DKWxYuK8j6Xj
lZJjK+o/hXSiDQ1STn8K06hMU6Ual5dplSRoS2AUpsOD8hFyV7GANGyfA1xBspQ25Mh1S0rX
L01tGokm5J8z28oqOc5pt3CtsjbfCymVpNbn5eXqk6zLSzCkBUspsArWOLkfbCs8yQauylka
0GgbRrwQ9UX2pl2dnZaZ8NS1MuWFwPO3ENkjDiCTwrLZgG00LXNYkJkTjsihLLywbEBV9EJr
JNDhTxENbvsrNDpi6jT5tpwlK1vlKCAQbJ2sfuvDopiRpISSNaDZ4TauTnmXZiQYGlpsltal
IuBvvERPqPyUjKWS4fnW6Gtiam2PfmwFtqZVezqCLEX5Bh8cwZ6iLUM0ZeC0GimmbnpN+nTJ
DDSJdJISkpNkffDo8UJfkh8DgBZta9nqCt6VRPqYQt1QKBY/DY8cRFi2CtQ7J8LBuFoOt4Sk
5ev1BmdlVJVMy6ktOJvZl4X3v3isybSKdyo8TFv8lC7MjKt3FTE1Isy7rzKUkPBNgVm/EEUx
JKysX6QuYuYeV5oNZrwmZcIlUtG7PZPxdyI1sLPbtLlzOZN2ocFQTxc2/wCItcslp2T+JJBN
yCO1/KOkw7yQV5tnMROwCjLjDD01LTwmZZCUNhN13GxCuR9hjUw7/TRXA43DnVYWh6xIzcpO
tl4aWtW4J524tGvG5paQOVDBsC0bEJubVKia1PpeSgpAKhwTDmtcG7KfcirWaU2WVK3fl3FB
n63hhVwR5/OKkjyeVnOeTzuU/EpKSpfiaSAre4t6RHzumg91SUtnQS4Glc3N9x5QBNNXaTTT
ba/gaF3CLXSf1RKHe6VxrYKhxp4fBcuK033O4ERk2gneu6TB1Zl0tOAIB4P1bmHNGyQmxSav
fWkLUHFJCRxyb+RhRGSnCEgpmnCVtFtTaikjchXP2RPEACrLdiEwLmFNuhCTpbTsQYvtZbVa
Lb3S1SQpBTq2I584gGzk1UhhQTpPj2G+o/qvCud3SWr2tYIUDZQtYxC1gApBCuhWpJBPxG+0
RllGwNkgbXCsF0NoUl1tIX2Sd7iHOsn0nZLv2TcfiJJAF97eUPaKSoAAcACF1WhUOAlJsSD5
xG87FKOUh8RWhSDdRPPpFfVtSmoK0CfM2iNKhv8AZAhAG0CF1e9hdv7X72eHb/ZOpX/38U8d
+7/37FSw8r7QCeB8o5tW0LnyMCF5p/pW6dfssbG9hmDSj/iNQiTD/vW/VRYj9276L5cU2Q06
NVvDIuf7Y6y1ytLZWUC6G5mfl/LYjnkU7Dq6o0moTJUE+7ypuHFhR7hJJHrGD1cJv2XiDhm6
pNJ0j3d2H5ldf0B93Od4RuMdphMjdZ4pv8R+oFkLZ8lW8yOl3H7VZygzJmfwZNJ9+o9Ypy1e
54gp5WpKFuML2JGkoW2sakLCgbbRzz8uy3qjL/IzjDDW30vY74o30CQHDjm2kGnNIK68ZtnH
Q+b/AHjIMYdDvVHIz4JY7IBc07HjS5rhqY4EbKRuZnUblt1A5NZhVHF+U+F8HdRsu1TQ3XqW
jw2axLGcbDwKPyXbaTvq+HVYje/n/THhtmfT+c4eLCYt0uWuMlxu3LHaDp37t59t6sL1Trfx
jyXq7prGT4/ARw5w0RVKzYSN8xoft2dx77XRChDRklVUpxtezyCRf1j3jF/u3fRfKmDH4g+q
6m5oy6V5HSCQEkltAv8A8kRLF8I+iJjuSooYRkwjwfqg8G0LIAeFVL/ZPOZssoUiVSlJUjVY
2/XBh+VFPwtFKnS0qzoV4fb+2NOCQjZVKs2gHGDocZQtS/ylDlMTOiBNlMDiOUrSVJCyFaz2
vD9F8JrjukMytbhQGw6SRb0iZttTg0d0pZpzyruKC9BG9xzBHX8QTHSjgJFOOBL3gkkD6o72
gNqWMbWjLa3mVpQhLgA2tyIc51MsJCaO6x5yYmGXFtrV8KvMcRnyucSQeFYY1pGycZOqLSkt
ElxHBtsRaFjI2ao5IRyFeWWluKKQpIPBV3MSyRb6kjQa3VDhQShoFRJGxJiJuJcTwlTgmVU0
FJWsqUU7G0WDJvsoy++EkK1t2CEEEmxhheP4inOFq8kptdzUL78wCQHdqjDUqlPDW/dxV0kd
9rGJWEC0j/kskSyQ0WyVKSdhx8MTubqGyg1b2mcPVOWmUy8mhBfe1IStBILKSQlVvsJ/TFV7
iwq3EA4pDUZdFaqD7TPhzitZb1ISQhSE7AJH2ceUU7PJVxjK2KkPkfguZqddlWpETE8xLmxG
khtJ8iew9BuYjlcapdNkWHuQu9l3uyBym9yZw/T5opmHH5oKeWlIFk2BI+VtrRj4hoaQvS8u
aSV1CwDSZWYrfxJSWUqDaFW3G3I8rAWjBxkxPpvZdvhW+kAqTVJoGH6LS5mZk2GhNA3Ctjc9
1X9LxltDWBbYc93pu1mmF8HJqjUzOTjLy51QHuzASVElR238zz52hkjGupykBrhU1jLObebb
oKy2zUEEuKbRdZZBN7unjVbhPYRTxLA8aSVpYR4vUt2UDB8yxh1t9lFlMI8JsqR/L2FrC/HN
79osQehpVOQh0lBahrkjV6Z4kwluYs8rS4pDZXbsBr5iKSSiNrtaEW4orHkYUU5KomFMuS6v
G/GqWmy1XG1oniiBNcJ1k8qhmiTlMm/HeQlVNQ4kq0oulIv3+3eEc9o+LhILKs1umybapqdZ
lplrUoqF1ApWkm4UB6xHpFkjulLuyxFxUg8hDWlSGblK+xF+NoaWh3pCnYdlj9alJNMu9LJW
VOC1tKrhfztEDog3tSnZZ53SGUTLusyslLtNLLbnClftiRzw/wBLeVWLXNdZ4WE4+MmzUEyr
0nLtrUsJb+G3Pcn74ixT2hw1JrGlzdlDTNnDdWoFRedp7oclnGi4hTXn3v8AI7RlyWxxDTsq
ugSAatlzkxjRJity2PnlzPhzLDTTbiHW/wCUKiVXueOwjRwztgufzFgbIAuWmM8PiUmp6ULZ
aBWooNu9+RHTYKd1UuKz3CNPHKirjKQqfvswyrU8FFRSoj6trfdeN6BwFLy/GsItpCjbi1Zd
caDraSsDUCDvsf8ATGxhSLWJCTqOr2WEOBwps0ELV/SNovNq1ZB33Wf0hp8Jlg0UOoKSFAb2
MZ0h3WU4myntaUlpKU3CxcKHIhqUOsbJKWnEtkqBb0o07m+qABNcCqXGUgNPWNgd9GxiUc0i
q3Vl0OLJtrUo8bQUOE7T3SR5Xh2bWLODbfm57QtCk3fkdk0zxbWG1J+N5O/y+2BoVhjyRZTN
PultpkJSdalW3PEWIWWd1Mxt7rG3kKQ6QvSVHfbeL7CCNlba4UnBpwqZUbp1i+wivKADajV6
Wfe8NSFKUtJ3JJ/REbtJ3TCyzZQ8VIc8NW21hbz8oY6xSdarOsJKkkAjcEjaHc7ISBTjjqip
wgngWFtoHMa3ZqUooRIqTf8AJtf1hpCEjfWSpI325txFdxp26lYFZJBBFjeB7wRsnqgHndX2

RChDaBCHygQur/sLf9999nif/CdS/wD7+KeP/d/79ipYeV9n9PA+Uc2raOBC81X0rRBX7K2a
3sBjymH/ABKoRLh/3rfqo5hbD9F8t6XuU+Guytinfe3rHWALlbNrIsM4Xn8YVqi4bpCWfwpN
zHu8uFJUoOLsSEgJuSTawAHJEU8yzOPCQPxMvwtFn6cfyuz8lq5NlL8wxceBi+N5od9+QKHN
8D5lSDybwTj7H7assprL/HNTw7NzHjInZekPOrw5On4BNJJABaUdKHm72UkavroSY4nq/PsB
l9Zm3ERtlaKLS8ASN50nf4huYz2O3wkhendAdL5pmv8A+jPwkr4Xmw4RuJhfxrBr4SaErbpz
RfxNBWr8V4TxHgXFFdwVi6nTFExNTZlcnOyzoIKFpPI/OQrZSVcEEER2GT5vhsfhY8bhHB8U
gDmn3B/zHBHY7LzTqPp7GZTj5ctzCMxzROLXNPuP6g8g8EEEJNREFNXkAslP41Nrd94uYkDy
nfRZmFP4rV1CzMnC1knJhTaVWbQNv8EQ+IW0UlxMR3CjJhZhSFS7xVqBsYV+yoRu7K7mdMaq
I2oLKVBXBPMGGG6dM0kWtDsyi5uz9n3TfcX2EaMIJ47Km51cJ2RJuNJCg0BqN7W3MWw7uQoQ
bSaaZmNbbaNJQfsgF+6AANysio9JW4kFxBS2nfUd40Yoi/YKCWQLIXnZNhkNOEuDVa+neLLy
1jbpQAkrDanIqmVByXCUk/28xmPZe7dirbH0N0nkG1yQcDhGs7C28SNG1FJI+0hqUsXlAaQh
dtrCwMVpojvQ3KkhkoWmoU13xQvVqSkffEUcDg4WpzO0hX7KRpbKvE8iR+iH7kEBARggKFwl
QHpuPthsbNIolRl/YJ5OkskpAVbexNjaETCE0PuJFrIN/TiI8RexUred01pdUFFBWvSrj1MR
B2n4VM5qeJV5tnQ5e5GxJHBi4CSBarFptOP4QWPFS3pKgeexgbML02mmIDkrIsL1NuVqVPmH
Uy7JZfQovuDU2gKNiVj80XB2hvni6CUR3wVkdMoFFkpyXmJCYZEq9+JbdYJdeUgq+N4JULI1
i4T5gHsIhlLbpvAWrh2HldPulXLeTekZDwGCZZc2EMJf0qW4knZSwLXNhe/HkIoyuB3C9By3
BaGCu67J4LpchSZmnS9IJ8MsLUSVCwtckjyPMZWYyVuu5y6GgPqpT4HaDcmuoOLWlsNhKNHK
fMkxymIlIa5/ddjh47IapNYLpbs7ISRmlPNSLri0qKk7FI3CB6nk/ZDWN1galrRAByktgaoT
btRRLtyTctTUvBUudIBWsCxUTzteHyT6WkV9Euknhb7wvheTqdTfeblmSVEomXXEXHPn3MU2
QmQ7cqKfFOiZYWwcS0OWbkUSTCJZuRa3UtKd/XTaJXMJFBUcNOXP1nlaYxvQpebwotinyM21
oX8BH1h87bRI+I7LYjmJfRKi5iGTrqUCUZqKZp+XWlSgnlwWtZRA3UNofLHq3B3Wk19C1jc8
5Lus+8T6HZdZCVqbCtIVb0PnzFN9NBJ3T21fKwmuTyJN+ZpsusFptWlKgoqBhZG0aV6GIOCw
N+cdQlyYJZcfAII4B+zzipK6twrgjaOyxOcrzjzKk6C2tQOyVkFB+cUpnGtxalak2AZ6XRiF
puddU4hTgTpSrcKJ2J9IMDK1sw1qjmjHGOwFYzNcMzWHdaCVcIKhtt3h2YwgP1KlCCBS0rj9
Li6TLPuKamFlCUFSiCAni220Z5GwVMmyQFzcxs9SpVrMJDq2AXFpZWlW9k23O3cciLsA3AXP
5kwh4XKHMdhoTjUxLvmcllK0qUoWLbnBT8rWjpcHNpPC57HMvchRbxuhEvVFO3uLhSU35I2N
/MWjeYdivMM2iAlsKH+OZK7qVNlIaUtRSg8o+Lgn5xu4V264yYVJstYLB8VxJG4URaL/AGtT
sfQ1LJsOzC0qLYDvhpubDgRWnG9qniCNVhZsW9adWsEWBsB29YgUJcOO6STjYsGwlbiiNv6P
2QrTW6QeysaVtSxBTYE8A8D1h4NlPJ2sq20+Gm0balX4t9U8cwpAKS65VxkCaU+laUhxY227
+cIdkFxA2TJMyqmn3UPpQUgAWt3vzDxRbtypYgNJWCTz2iYdK0qSkbpTfZHl840WR+kUrcQ9
IpNDswp5QIWCq9tvKHuGlppTtaq1HwyTdQukAiIoXgiigWTsl7UzdLadKUm4+VocY6sqIq6t
DLP476y73tff5xAHku0oVh2cWWwlOyFXFjCSRAOTmiyqEqCk3BuYbqCQtQN1DYgesBdSRJFv
OA6dSSnzEQOf6lMGBWV6VX335ge5p3TgqLXtFdCO2xO1hAi0Bb1vAhEDAhdX/YXb+199nhff
/ZPpX61xTx37v/fspYuV9n9PA+Uc2raOBC83H0qZvxfZXVIbbY4ph+X8Sn4mw/7xv1UM49Dv
ovln6FpdC0gHfSRbmOsBIXM6PZbbygxTTMvszsvsb1RubfpNIq7FTeaYt4q0tkq0IvsCSAL9
r37RzPVuVS5hlmIwMJAdKwtBPAvayus6Dz+HKs8wmZzglkMjXkN5Oneh9eL7cqe+OvahdQ1Y
fmpXB9CwblvJqcUpKEyi5mYQ2q5AWXbJJ3vq07x4dkf2W+noWh2MkfiD9Q0WOfhs/la+o+p/
txdXYlzo8vijwrbO2kucAffVQ+d6VovE87mz1GZV5hZ2Y7YnMWVbCc9JsTGJPBaa1yj/AMJk
nEICQrwiW3kKA+FC3Ek7pEd5lcGU9N5th8kwBEbMS1xEVk05u+sE38Qtrt93AH3Xl2eYnPus
sgxfUuatMsmDcwGamgFj9vLIaB8Bp7TXpaXA9go4UEOJqVO1jUfFTt5bx6rP+6cvBMN+8H1X
UDMxtH7ytO1fULaLi39EQsQoX8k/EvO6jthhyVRJMJUqy7C19rQ5+4WbGLKb8w2g5S5fQkkK
c5vD8MCXUnzOoLW0u0xIsHSUNuhO48zHRMY1g4WQZCU1S806+6GlrbDp+qknkRWpxslTHi1k
EtSiFpefZ8VoHdKTuItx4U2CVVfIa2WUSbUtL60NqWlkjjm0aUGljvqqspJG6aKmpsj6vwg/
CbWvEeK4U0abZl+XTLNrebUVWNvIesUHuI4UobaQiaZSyRqQR2HcCAO2sp2gppfmWHXkHUE6
eLb/AKYi8wF9Wn6CBSXtvNrQQdIRbe3J/siw16iI3pMwLQdt4aVN3+E7X+2KbqHCsh5HKSpT
dZTcb9zAaq0h3KVukpCUrIKbbQcJzPYpsdKygpsCoEHjmHkWpU3FwuPNtK2T3IH7YoxxgupS
uFCwnlREu3dN1N/lX8/SLpZ2VdptW1oWUpCCV3HHkLdozy8hx0pW78p5oFMqNUqUpT2kFC3V
aCki4VbexSPQGGt9R3UjACpI4RpzNIROyE1LSk1XJl5LJBTZEogj617iytICQkcAkmJtmg2u
jwENkAcrtd0vZf0uXw/h6qSipYmVaU4s+IbrdKbAJT3t5mMTzm2SvR8PA4BtqcVFWoTaAttM
ulNNfWdO/YARlYp9NcCuswMdOAW/8ATrcxJ0ymFxakzDyGVKBuUpUf8ARHNzM1NI9l1uHGk6
l08p9KZpOEcGUZrwHAw0XXzpBPxKuST3MLr0kD3VuI7ramGqDLKXM+IpDKNPiNnTwD+3tCz3
wpn+gbKQOHlyNPkZWiU1YamHbuOOWvpTcDv3N7Q5mzaHJ/yWBiGEu1v4CyCecpqy9LrCNtgX
FgHbk2h4nYGmxv2VaJkgo2sAxG746FyMm6w1JpV8QUbpSCOSYhxeIcT7Bb2CjHxP5UQ8wKrS
sPVBwO1WVbm7lKxpSlIHpaIDIB8RW0wEjZRkxZPy7Mwqdk3vf2nEWBWuxG/IPlFN2KI+Dup2
Re6YZypIqVJmql7iG6ooKQtDTuzpGwUBbbYfaYlMxfvW4Wi1gaQ3sVh6FTbUiDMSYQFJ03X8
SknvtxeI3Elu4VsUTVrGXm23HHENsuFm4AN7JBEUnx+mjunEVumDxpelzXvBQoOtuIV8I3Px

xGQGP24BUU9uab4T7W5hmrVNMq8lQKFjXFycl50uFLKcKbYK1jmBKK0zJ0MsHQUlI+qR5pHn
FCSMtPyChr07LlNm+Zak0+pIlZFx9c5MTDkw4ofCo3slIPmP0RPgyHeoFc5mJs/RcycSOyb0
lPtvOIUpxSkpFv5NwA2+do32NOoFc7iiQCVDysNTy52ZXN6g259VClAlB80+XyjpWC9l5Nj3
O8w6lGbHjrrMzOWcaUA6myhwLcm0bcG65Kd1S0tXqAfqaUKKTrVqt6bRebsy1ID6VkFNQ40+
57otzwfEO+1wf7IrvddWqsporMfCKk3ChYAG4/siMlVySSqS2taQUaFG1z6GApWghN0wVOk+
EsqVbdJh7E47mwrMuhvSWngdewA5tCuPskBFUU6plHWvDCylLVr3vYmIybSA3sm6qgPuOtoK
EtFOkk7/ACiVhpKHgGlrSqyKm3EpSlIUobk9o04ZLFq/DKmAANLOoA2PaJXiwrZ3CIr8S6VX
sN9ohhiA37pvB2V1GmxukK2sPT1ichISRsi1rUtIWSo7DeI3tABKbWyN4C1wRYfpik53dK3l
JdQJAsqK2qzamVan1gFO9iLfKJJH1smhgVkafi1XvbaKycivtbeBCFtj5/KBCG4HIsYEIG1z
a8CEY8rAGBC6v+wuN/a/ezx2/wDlOpX61xTx37v/AH7KWLlfZ+TwPlHNq2jgQvOH9KbQVeyv
rah+TjSnK+z3KfiWAfiN+qin+Ar5cDbKSW06Ra+/9sdURsuaftQWe5ZtSrmY2C1z0gioybFS
am3pUp1CcbZu8pq1jfWG9PB5jE6kL25dOI3aXFpAPsXem+3F2uk6IZG7OMM6VmtrXhxbV6g3
1Ftb/Fprg8qbGa+fuDOrvLfF09irA2GsAZ2YalV1miztJSoMVqmtqAmJF0EFXiIQoLQCSPgN
indJ8Y6U8P8AGdH5lCzCTunwOIIY9rz6mPI9Mg7aXHY1vuOeR9Jdb+K+XeIWTzvzHCMwuaYR
pkjdH8MkQI1xOsXqa06m2a2NEcGGuHswca0PC2LsCUPEtSkMH4gDIq8g2oeDPeErUgqSeCCB
uLEgAHaPa8d09gcRiocfPEHTQ3od3bexr/TsvmjAdYZlgsvxGV4WdzcNidPmMHwu0m23/wAu
RsUipLbiKtIlR1fjU28+Y2MZXkur2XPYMgyCvddKcyFqRkpJqSrUgNotfudIiHDAH9FJPe4U
VMOzrjyGAVKTtaxidwpQsjDU843CEUBK1qUEA3BvaHQPINjsocUVoqam3JlRa8RO/keRFwTP
HCpBgHZVSZc95aVo/GDte14txEltuSP+FbNlZhxMpYrSldviPN40mykDZZzowTZV2XnEEKNj
sefOJY575SOaLVE5OSZW0VONrQRYBWxBvBOQQN0oaeywOuTiZVwtpKlpJsB5CM2aUD0lXIIr
WKOTxWSUrKewvyPSKsjw4UrYiAVAWsJCladu57xCwBpsJdAToxPOISCVApN9rWvFj7wb09lE
+IE2rqHS4m4TYXsL94mvfY7KMgA7qtsOAj4TfgDzhxSOItKlIA0pJK18W8jETz3TmtopK6Q0
PiJBUfLyhPN08pW2mXxPDeWtSAUcCIo30VYLTVJe2/72ssIHhkc3MTMks7KBzNItX3PEZnFM
jTx8PkT6xSkAJJSt3FqVWRGAMQYnlKrV6E6iTWlK2npoD4ki6RZJ/JTcm572ixhIdR2U+HLd
W4UpcC4To/4ebpz7cmEOzGkNKT4jjunlQJ3te+53Jv5RXx0rRbWrrcrw51Bx5XXvKOTlMPUV
huWYs6bJShaAAlOnnaOea3uTz/JelYePVyt3YXYe8SuuTKipQp1iQLi61X4+QjMxBJBK6KCM
h4CzjLCrliv0FhRW4ErC0gC4ISb3PpzGHITqW5HZK6b5ZVmcnnnjOuuTzZl3mUJO/hp1XAH2
DaJDP/aC1WuulM+kzkrInDc0ZdJ8dhJdbAuGL3sT9lvvgOl3qBRISWFpFJsrWIKm/XJU4eQ4
h5h0GwTfUN7xE+QlTxQtEel4sELbspOF2TRMzCHXHgL+EEi5Ufzif1Q1zrAKyJIzrpgWBZmY
qXT6Q1IMU6QknT+NQAq6/UkDa8Qy4hhq1dy7Ab69VrmVmTUVpmX5qUbZWfGupQbOpIJ3sDGT
JuuijjC0NUMRzjjzzREwUjYBaBsAb7X7xE0lxoHhaTWMWW4PnJiqy9VfaGhqWCVOFz62kj8k
dzGhG14Ya5T3yMBAKczMOuIKi0Vy6lg/GrSP/bELJnuNFAcOyvS0gU0t56aXKNpVMOJV8Qsl
I239bwkjqO6ZJIQ6lrx2To847U0OzT7rgRZtTKRa9+CT+yHxljwQSq888oojusfNRXITC/c3
kOJ0aypxNyoXsQD2+cJOX6dPcJsjC4Ue61HmFi1ykpnZqcSH2iyrwWUg3Qqxsb8m5IjOlDwC
4lQvjpopc1M/ZtU1hJU1TJupSXhJceDYCVeE8o7pKSLrSdyPKL2CZoodiuUx2zqJXKatz7Ex
+E0JbRLKSolxrlKzb6yfIx0EQcaXI5lOWgjutE5g0+WclVv05tcvMLLZC/z/AIbXH6Y28IXV
TlwedNBGscqHWO5MScq2ypCveEOgLuPqx0eGO64SV4DqPNLA0yxaXL1J46JdKQlWrYk+g7iL
WqxoCiJ/hHKenn1NzJZkZUFfwhNk9u5PpEbGg7uKiaCRqKyAOLKEp8JxBKb3Pa0B90xotKW1
FBsCDcAXB2iMpw90gmiLhLZTrCuxuTDwVE9xq+6WsyJDomXW9Nzqv2T6w5u+wT9gSU9eO3MP
JZKio8fENiP7Im8to5UG6Z52noRNEawUG9rC8RPNHZSkCt1rLE5KXUJbspSRZQi/hBsVaww9
1iGkXvfaLSvatqRhKQochN97QFF7bpYthhLSlpcUCBtc7XiEPN7pG78pGlJ1JJ5v5Q6U+kpS
R2VD31leXMZ8h2tOZwk45vxFNPRd+IUknlCM+l7wiEVhcb7QIR+W+0CEQNr9jAhAiw4tAhDn
vAhdYPYWAn2v3s8gLf8AvnUs/wCXFTG/uz/vspYjuvs/J4HyjmlbRWV+d+iBC8530pJN/ZXY
kVp1FOLpBQ+fuc9EkA/Fb9VDiP3bvovlqS61KKFaTrvxHVALmnusBbWynxcxl/mTgXH0xJzN
QbotRbqfgI2U8psKKUb8XVpBPYEntGF1Xkz8xyyfL2GjK0ts9r5P5C/zXUdB9RsyjOsLmr2l
wgeH0O5buB+ZoX2XQKkYy6SOqaqGfxRTZbpVz4mEPNGoSfx0CtOutqR+ORsEElffQSR9ZRO3
z1jsl6v6Vh0YVxzHL20dLtpmBpB9J3Jr5WPkAF9d5d1T4fddYjzMcwZRmrgRrbvh5C4FvqGw
ad++kk/xElRbzX6R85sgpCrVTGdKkJjCcuZVEnXZCYS/I1Pxl6Gw0vZQUd1FKgDbfixj1zon
xdyXP5Gw4J5EztVxuFObpFm+1drBq9uV4L4i/Z76k6WhknzGMHDN06ZWEOY/UaGk7G+9EXW/
G60zSVocnKcFfA74ibjy3j0jGs/CcvE8ICJmj5rojmlMeFkdLWWgqCEbAf0REOGd/RWJweSo
mYTeQ6ywVNkr2NrxYdyomm0+ZmTjv7m22EJCRwduYSA7qGaP+JaKkZZZU26QSkDi3MaDHW6l
TkfQpZRKyyVLQ4prw1pH3xfA2sqi9x4tW5qfmgtKEKUhJ2hpeSnsjB5WWSSkmVb+NKnDuqLM
YsbKm407dNNQCCXbpDqQrkdjEUmrsp2ELEZ9K5hes7kGKj3auOVchNcpvbp613JQbEfbCtwz
ypTK1ByWfZCdTegWBFxzEToyDRTmvB4VloulWhQTe+4vxDWts0EruE9S+nQSLjfgxO1mkaVT
eN0sSgq0287bciJSD3TQ3srqm0AahqCydifyjDLTz8khnQpYAcsSNgR2hJGNG7krCe6x9KkE
qDm5vYHsIijIvdWinGmqYamHlrOlQAsbwmsAqOYbJfLqE3U5VqXCJlxSykIIO/z9IiaCeE2q

C6N4cwzVsLYYw1KUmvUyoTs7LeMluVc8FuQSk7KduUjm5F7qN/lGhLG9jA2xasYEN5W6MqMP
mXrbFdnKhL1GdZecaXMMvhwt7i2gJ+FKSbi4Jtvybxk43iifquzyZtuXV3JWSqMwhb1QMqmn
OGx0guFKfPUTf7hGE+mu24XpeDFj5rfNIYZRK4iabCFTKplKOeUC9vkIpzMb5ZI7rosKHaiH
LFqfPzeHXpyoSTCnlMyc0kI8h2tHNY0O06m8rXwn7wAqeXS/iGouTdCqc7UC614Tb0ykq3SF
dreWm8VsDG+iZHfRauII2A54XQim4plMWVJDNDuWUKLAdvZIPayj3t90WHlgNtUzWEfEtgyj
yKI21P0sMzE2hXha3LqL6gd+fXe8OinBdbm2opohINJ4W2kVSqIpSag9SmJqdsFJQ2oDTtuS
YtTTNJ1aQFijCtLtLTS0hmfhJjE8hMVanTCqRVWdLrqSSVubfVA5se0ZGIhHxBa2Ek8sBjja
gTjKg1cAvJ8doA3uZexv5G/MZ0g2W9h3kmlDTMjEGKZVxxmVQnXZRSrwk6hby2ivG6tyr5w7
TwsWwLmpiRuk1FudnnG1tWZeAYCV6STY3txf7omGKedrUE0DdQW0pbFNenpABVTDjKwCsAJ1
KA3F9oBiZALBU0MdG1sKlKfFOp06GVT8k8dakLWDpUom6iLcX+cPhjLtybtOc/UT7ppm5SXn
sQOyCA426WFuoKE/CtSRsD9/EIyIaqbylsNaCUxS2GnHqe9OTxQhLKipZBAISLXP3/sh08Z1
ndRYmcAgDlaTxhS6Xi+rycuG7NIT4bpSQkeHudRJOx2iu+IvIYCs7Eue0WVzZ6gJOmmnYnkZ
KebmpxhsqSy0d0kH6w8gBGnhmaRpK47GTEv9S4o1eqe71yddWbFaFBOofCVgx1+Ha3ywFwmZ
4r8Zw/JPuJpCRq1Lp62ZeXkyqXAIcVpaCwLkX4AVv9sGHc6yCszMMLqZagvmhSamw5MeOw5L
rUA4G3SAopBt8X6we43jo8NexK86xLCJdTuFqZ5Nwyh58BkIP4tR+H/TFto3IHKoj+ayymS7
LTCHSPHFrarkkDyiEqIk3aVOlSkaGwW0cpvuYUVyUy72CbDMPtkIVe6Sb/D5+cP0ApQ88FUN
hTri1jTsSblOxgcNkrmWU+svTKmVIbOhFvyu/wAomiA02ke03srUs0VzQ1fCQqxN4c97r+Sj
HcoVpCpMLfU8hDe9yociInizwpWOtYDUJJqYS48laVrtdXw31fOJoZdOynjlLaCxISziPelq
SCk/CLD6x9I0SVcDgeFZu00ylCyl5QUfhuRaGeWSbUn0SdXiFP1SGSdrcXhwrhKCKRtpvpJv
e8V8RIR6QmkKw8QVKJBEVH/CpWcJMBx3Fu0VE5HyYEIGBCLjzAMCEDcgdhAhDfygQhbYcntA
hHYkXttAhdYvYUI1+1/9nkP/AAmUw/cFn9kVMb+7P++yli5X2e08D5RzSto4ELzsfSiEIX7K
3F+uxSMUSR/xOdiWA/iN+qixH7t1+y+V6w42kpJdKSLDeOstcu4X3WZ0WSmqrUZan01BmJt5
KyhA5UEoUtVvP4UKNu8RT4pkLDJIaG38zQ/mVawmCfiJPKhFuN/yBJ/kCqlNJebKboLavg3H
1vSLxjsfNULv6LZrOcGN2cpq7k5VK5Vqxgt6dkahISk08XG6a+w6VEs3uUJWlRSUA2vY22jk
P+hWCGcMzqKMNnDXtcQKLw4UNXuQRd8r0GDxMzMdPTdNzyukwzixzGuJIY5rrJbfAIsEcXRW
JULS7PSawBbWlQPlvHTY8nynfRcLhv3zfquhGbilHI6XBA2Qnfz2EVYeytSD+17qJGDJgqLA
FyNI/VEwNmlX47LI8xUB6hMoC9JUva8Pg5tRzGmrVEl4ku0Br1EbXPEa0bRVrKk3NrI2n2fB
JF1KIsbecaGsFuyqOBBTQ6pAUnWkr222itvspgraaqGHdIC0jg+USMcW3SUxWN07N1lrw1pd
CFXtYEcGHtfd3sonREJE6/JKUpRCQfSEph4S6XDdKG3Jd0BSXmQodrjb7IcHC6tNIIVmbDDq
DqTcW7wyWiCE6OwbCYlsJB/FhKbcbcxXewFvp5Vhr/dXkq28G11WG8DGkDdNeL3SoOpDaUkq
QUnckdoed+UnOwV5cw2W0Fjc/WNzwYjra02k3vEOALWgg37RWkOpStbSbJiScZCVL1LbVftx
CAqw1wPCvt0aYW2l1J0i1hY2uIQuTDLSqkG5mWrUg2UJuSCdSiE/eN/shzDZ2TtYIsrqphbA
07WJanTSsF0OoVyblm3featNrdRLACwOglKL6QVWIsBbbaNOaGmaiN/dPwzwCNJUl8tqYvDt
TmVzSqHUyWA3LBtlAAUOSj8ggG+/2xzOIlFEFd3ko3tdN8v23HcIybsxMyUrpZSpCQQAtQ73
H1j8toxJ2uLCGr03KKsuWa4WYbcqM4CtZW+x4qSNgSCQbekU3xu0tba6CL1PJWMVmcqFHkZa
oUuXbqEw4H2g04NllRAI9Ba5vGdj2OjZqHCuRGnfRSj6W5sycjU6zOOKcWtCJX3IG+hAvdWr
5EACMaKcOOy32bkX9VPKTqr9JoDHhyy6a3qW40ylQCubhZN/h2HzMWAwAW40nvlHJUuMvTJO
UCSn6uZeTUlsKbD7twbi4uLckGJ4XMLQfdZuIxL+G7rbsrNrmqYmck2WlBJstKtyE/0QeTaG
2XndZBFOomlieKqhUXpdbtEqU5TlhIK2lJBWLHng/dFl+H1CiOFfwMTCSJN1qGUodfxrIVtu
eqMtMEKDqFvJBIRfcJsNwIZicC1horVGJbGQGcFc9c0cDtIqU4tdLVLqAKi4ho2Wm9tQ8hfv
FGWEiw0LYwU5pRLew+/R8ZMSz0qhctUnW2HEuWCdzZKj9pAP2RkTQPa4V3WhKQW2OypqMqrD
NVdkp5Myw02s+Inw/qb2sDxbiIzE5oLSnwu1NBW9cDzkuaHT0NFovty5Su5uQb3uB5m8XcNI
0bbKtJEeSs8wth5nEWIK3LsrmX5qXpT06lppNy4pFr2A5sDf1tFn7s7XqYexVTFY0MaBXcKN
MviavTLGPaBVpdLcykLcli4NlN6rff6ekUo3voiUbpsz2F4e1adoPvFVmq3T5mbpzE01IL8V
lShqdClAJKRttsd+0TYQDzfos/GTClymz7qScL4kr7cpJCp6XS2pKXbFPw7gHuN+8W4SC7ZY
GMhsXa5yYko1GnHhMyivGaUshSVixaXe5Se9hHQRy04D2XH4/DxvNnkI5ukMyqpFlT0s7Skl
CnDMghssg/HqPewFr8C8aDAD6isnFtOghQozRL0zNVeqTLMwgzLjjzQ3UlTJ+rpvxpG2nyjb
gOwC81zONzDfYqLdYX/GpVpKk7jgeXYxqwDYuVXDn0eoLKafiqaXJtS0nJe91G2ki1kII4Kj
5+kROw4BtxoKE4cA291BOkt7zMvMNz9XDNSUblhCLD5QwgfwjZRFvdoTu0zLlZBGlQVY33Bi
IWq5ItW5lCEKIbCdY2seDEvkk8oDzW/KvL8RpKAkhQKQLAj4TEzGACkjnOItOC5ZLEogK8QK
1a9QPcQtm/kk7UsYrbqpyTcZUpS/QjkQwupwHZOjdTrWP0aTcd8RDlgnjSrYWhcQ8XYU8rwS
k09TAVBlohkBQ2Ivb1vCxYirJUkT6GpNGIaCaXLyk0ld0rO4HO/eLUGJ1+k8qzhprJB5KYFv
tmTalUoIUFalKJ/ZEjtiXpQPVqVnVoWEAXF+fKKkjtRtPDdrVhxWpR4iGThSjhWNRvfe8VEq
IH7T2gQivY9rwJUe2wsYEiMbC97GBCpP6IEIzvfsbwIQ4uOYELrd7BxHie2G9nom3/yjSSvu
bdMVMd+7Kki5X2b0fUT8hHNK4qoELzv/AEoFsO+ypx0CdNsRSh4/+ZzsS4cfit+qgxP7sr5U
zLiVaF21pGxtHVrmwbU18h8b5X0qQyvxRPYKNHxPl/WzVq/V2XgtOIqW+4pLbTrRGz7bhbaT

yFIcN7WjyLrbJs0mfisIybVFjWaI2EV5cjQCSD/ZIBc72I2X0J4Z5/ksEWCzGTDaJsul8yV4
N+dE9xoFv9trqY3sWu3pSMqvTzkR1BStJxN0z41kcA43qsoai3gXEUx4bTy9RDrMjNnbW2sF
JbJIAKSNIIjjst8Ts/6ee7DdUQGeCN2n7xELIFWHSM9iNw7bvyQV6Rmngt0p1dHHjuicSMLi
pW6hhZjTSbIc2KQ7W0itO9bcAhQnxflfmDl/VKzRMdYLxBhWp09xtubbnpZSUoK1FKClf1Vh
RBsUkg2Me8ZH1VluZRRz5fO2Rsl0Wm+NzY5Fd7C+V+p+hc5yaeTDZrhnwvioO1Cqs0KPBBPB
BWPUllcrVZNKUqShTguOyt41sXvC5cvgnXK2/ddAs3ZlLeRzQ0rB0JF/IWEQxDhWJByoeYK8
PW0pAKQoAEXhxO6dQ02FnGP2/wDsNLpSAAFRLHtsqs/wrS6H29krWk72MaMUhsA8LOLLS5ic
Tcstm4PFhE4mr0qJ8QS1bKVKClKUAOAO8OJrZNBICYqi6hsqToIRf6w2MQSXsrEQvlMKlPqW
UpUVLNja/aIzSm0hUJW8XCAT4YFzc7wWe6cWhLJVaA6lSeCbEiHsPqFpjmgp+LqjqaCvE2sA
BeLbgOAqoNNTmwwlRSrwtK7i47ARIyMVuoHu3Sh6UaPxJt4n3Q/ywgPNUimJVpxkBDYSsixI
2uYhfEeGpWvINlMzlPWwdZuEngecQhjgCHKcSWaKNls+O2ux+E9ud4pvIpSXsnubS00lCnJV
LqQL3vaxPpE2JOwUd3wkipxDCEawUAC6fg2v5RVAtSAFLsN1Zik1yl12XaampyXeS8lpaApN
wbi4VtaJoJfLNqMtJGkqZiMxJbE0tIIk11RyszL6puecS1441E8jf4Uiw2Gw+UX8TidYBHKs
YJrmnZdUunHAdPxGxLT04t3E61KSlAmtKA0kgGyiBaw8k7nvGJiYLOoCwu7yOUfE5Txo8hTK
WyGkrk3ilSmRba1uyR5+R9Iy3OFloXpuXvGlZZRy7+G6CH2FMS13ZdywsbHdMZZYfNDjwupg
eByqseMScjRZSck/CD8vMJFtNydSiDtFfNJLZQU+H+Nbu6ZqXPylOnp1+VL7T04h+XQrbxE2
IF/QlNyPKOdijBs1utozit9lNRVJq37oaTKVSfklhaApbjibttAm6jpGxVvsn5Q2Vj7oqqHg
jZSodmaTSaLLU2TVOYoqTxsFubhsCx1fDsFWF7DgCNDCM0g0LQxpJ5oLLqZippCWpWWmnKi/
YB5kOXWkcfZzybWiJpIsjsnvw+sErIZubcr1SWiXmG1p8PS8zLq1alabW1bA27q4i1EXAFzi
oIvw2brTVNzLoNDxDiynSbkv48u0JdMj9ZKVJSUkINhexAJ8ybxekxEbyCSCrJwBLAR72tHY
2xKhqqhM+zJv1ApLMyhVi2lFwfi8gD29IqumAGn3WkxhqwoXY/fkJDEsvNy3u85Tm6gylouA
JL5LgsL/AKNhGHPt+RV2LZpb8lsXMnADMpWJhyfS1LuF0lSFCwAIBAPfvaL+LwzXPLvmoMFi
HUsAkZOhyL9TlZZwtPIfShC+UEhO5B5I32jOZhmgmvdXpHvoX3WM5aY5r1K6h6Vh2lTwMvN0
ybbeutQCUobK1HUN9O0T4a/ODbPCzswAMW/NrGa7MsTU1WHEyLam5x1YW8pdvBSCSTc73uYZ
iW1dJziALJ7Ln9nDmLT8vkVGqy0wPwkWnGU2WLeGE2VqPne2/FxFA4NzvUzkrExONaLaeAuc
2aWOKWhpFadb96qb7Dc65LrVb3aWWP5V4n6qlm4QnkgE2tYnocDlMgaLXFY7qQB+gcLnbmpj
WkyM065TJj3mnPOq97+ItBq99IKjbVcb3Tby5jqMPgKFhedZvnxf8JWtKXmvKSdIqVIexTK4
opBT4LHvC1B5gfWCUXNtF7pJ2vyRF9+Hs6hysWDOHNaWOddrAK/iY1Wk1Klz7S3afp8eTdSm
xZNraTfkXNtodEwtNlVMRjnPjMZGyibWEvrnHUoStxSFKQdI4A/ZG/DQG6qxfCLWX4GdQZSo
ShI8fxAogjcC3MVcaOCocUCCKWeNUxPv1NeZau+6sICyObm0VAdqKa1h2B7pXVZFMnMTjWjx
NLikAne+8SsArblQyhocR7JoZQlcwhKdJSAbjc7xOxpA3THOHZPZkGEOoKgtDBAJt5wH5KIX
2ViqVBp1pfu6QLbWH6ftiNpIOlDB3Kw5xaSi63Dubb82hZR6lIACLJSdiXmm5ouoI8Kwugi9
/WGkiqT7GmiFenarLNXb8C6z633MJHC4paJFtWP1aelp6QWmYUW1JNhp3sRxeJomOa+1LAxw
da184FF06VXQOPWLkjxVFaTRsjionK0v63BMVZ+UIuSTb7ohRSFgL3INuIEItvs/XAhDfygQ
jJ372/XAhF2JBtAhDaw84EIAnjtAhdevYGtB72xvs+EntmAwv7pd4xWxo/CcpIuV9mRP1U/K
OYVxHAhee36TogK9lRmQrSFFNallC/b+Jzm8TYYfit+qhxH7s/RfKTZW2vVo2NhewjqyuZr2
Ut8rsV/vmYZy/wCmWjYAwhSsT1OfekV4oRqRO1JlS1zMvKPfk6EzASSsgq0gJFhePLuo8s/Z
eKxHU02Ie6KNod5RrQ00GPcO9ll0Nhdk7r3TovPP23gcL0Vh8LGyaVxaZhYe8El8bHdqElW6
i6qAoWsRw3QsRtTVbyaxPTqlhjGLc379SWJxtTD8lVm0lJY3spAfQnQFDbxEtEHe8dDjcdhi
1mdYVwkhI0vIoh0Z79wdBNkc6S4Lk8BlWNY6TpzGsdDiQ7VGHAtLZWitO9EeYBQPGoNPzWza
z1UZlY9ySdygzFrs7iyVlKtT6hR5ucTrm5VDXiJcYde+stFlJICrkEHfmMfJvC7LMvz4Z1ls
YiLmPa9rfhJdRa4DsdjdbFdDn3jfnWb9KO6bzmUzBkkb43O3eA3UHNLuSKIIB3BWrJBRXOyY
Um4LiSk/aI9Gxh/CcvDsD++ap15uy7rmSTSAgKBSkb7kbCEjYdlflcOyiBgyUcl/A1FWnbYi
FIKiBFUFmeO3FJorShvY8QsPKgxQ2UfEOqQtYWbIJIPpF8lRlu1p3lkqTpV8ShyDewESsjvd
V5Cnd2bcQ1dJQq4vY9hEoVcNsplmQubUhtQ1rUrc8RXp53KsRkNFpU3Rg1ZW619ie0XPJDfm
ojOrbtLW4rWz+Lvsdu8V3wFovlK2f+0kYlXGUuJfCwnsQIjIIFkKYPB4ThTnUNgqIJJ++FiN
PChxDSQskl3rgfCtBO3mD9kajTYtVHR0qJl9YcQdgjvDHPo0nBlt2V5x8pbCgkK/KIMNkkI4
SBpKRzU6h9oN2CCTv6RVfMD3U0bK5SKTJVMjUlQ3t33iOIB25CkJA5WUO+F4iEqQ6CBydx/7
YTEm6URJO4VuZl2CypJDZWbWFv8AraHNAeauknqbuFbkKbLPTKUqdLLS1WBSkFV/S/AhksOg
Xakc+uFs3COJEUFwSsk3Py0wVlC1IAClgHkugEg39LWhrTtSnj3K639JWMZ+ZpJp1EYn3qyt
ZcmXXHbIaaUbaxcA222sPiIMUp5NH0XofTsbdALhwumVCwrPytJZnp2eWpqxKnVuDxld0/AL
2vGdJh6N2u8w0/GkLZ9MT73SVTjqXQ9LNePfVZSSDsCPWK2IZTdVbLrsIdTQO6ZsTreqsvLB
pJUgoD6wPylXH6rExiY1wc2mq0PSd1LHKrGVAwZhiXrdUSFuyjbqmmUXu+R9RAA5JJA++MJ0
/ljdX4IzJsFlshmZMTdcpU1jJqdqc2spcFOkwVBtRNwDp3JBPJiOM6jZ3K03YcRNPYLf2O8c
YkoLDE1P1Ki4bkXAltrxHwZglX5ASng77235EaYjcywVljFxcndZBhjM7BWXlMl33qnMT07P
30NzCChes/XW4FWsPU7ACNLD4a46G9qF2YBx32Ue83+tg1ScqlFynxPhOTYkkBE87Ko8bWAb

qT4qDftb4doixMYa3Te6bFOL33UTcW9bku7JPzFYlqPU5lGpybcpzqPEX/TKbkk7jf7DYxnT
AACtlswYtpSvCPUHhvHFB/CtWxAmTnZ2ymkOOpSpLY2SD3Kzyb+kQQSNAdqVpmIt1NWKYrxy
Z2u4ap8xVKWW1z8ulJvukBYsT6m23faM/wAw7V7rWjmZoJ7qUue+Mn6zNl+VnXFpU2Eqd1G6
ylNgfXzjZx0xlBPAUWWNaBqUYZOvzkpIuPzEylltJ1AKJ+Eee/fvvGXh2lvKtYhzXHlRRV1B
SGFOo2hKcmHGkTUhOySVpXZbK1IBuN/qkJIPoYljDtReFkZhIwAWVHXO/q7odMxgilOPN1MK
CnH5dE0UhSTfSkBFzcnyHEOw+Ce46nmgsLNM3ZGwm6K5C5t9ZOJ61mNiWnUikpk52XQBKSYl
9EtSwePhXcki9wFXuTcx1+Cy+mh5C8fzvq0C4YwSfda0wPRc6M4Jt3CWFmXsR4oq0yChDEjM
VWqzSwCAGUosQfQG1gOwjUjJumt3XH+dM8GyAD3VrPLo7zzyQo8ovPKk5nZctTi3QhmvUhMq
XSi2ohouKc2uN1Ac7XiWQytALhVqocK0gkyKILuXeACmXdm8UV95KlCyW5Qp1E+W/wCmJGYq
beqURDGCtRr6BOs1gbDjculUpXcZe76QGwp1KLp8gFAjtxDmSP70kcYqvkJmXgiSYpdYxJhy
oT9cmJRClz0nNMpbmG2uPFRYlLiQSLgbgb2tEnnOJbG8UDwQoBB5jSYz8O9LXTJVRcQy806/
JhmbTZzwQPDTc8gDaw2/TF34469k6g5np5BW9KVKa8QU2VLwDLDSnlq5ACRfaKTlOxodKB7B
NtQXLPF1bigbq1je1yTeLcfCwZJCXlyxp06ZpsBSE2+IWG5MSAbJS2zSKZmVLS6oKTpFtRHY
mGuBIoJGsF8pHMNLalmphsa2VGxIEETa2dypQKKTTDDbkqydwomwMPA5am6/ZPkhItmU1JKb
KG9xcxTdFQtNDlrOuyL5mH1NqUEJPxWG6hFvDSgcq7EQG0Vh8483pLbRUpINz67RdaDyVaYD
SaG+CfUxWm+JWlXESFbWdxzeKs/KFSO+9hEKEAbEjtAhEOQIEoQtbvvAkR87doEIdvltAhF8
u8CELelzAhdkfo+kt7z7ZToFFr6MZlz7pR8xVxp/CKki+JfZNT9VPyjmVcRwIXn4+k1gH2U2
aSiLhNVYUdu3uc5EmGP4rPqocQPQV8nYPuGXPg7ED4iPzexEdiGrBjb7LZGTmI8XULMHDtbw
QGFYukDMTtNWq6tDzcu6oKAAJUtNipKeCoJB2MYPVOBwuIy+WDG/uX6Wu+hcBR+R4PytdX0P
jsbg82hxeWf9oZqcz5EMcbHuRVgdzQKnRhTrIwvmrSKThPrAwOMxpRhKUyGNaOEymI6MRbS5
4iLB4JNj2O3BsI8czLwdxWVyvxnR0/kE/FA/1Qv9xR3ba9+yX7ROBzuGPLvEDC/eWtrRiY/R
iI/Y2Pjrn3+RQ6h8icCU7DKeoLK/NTD+YuX9XqknTQJZAam0VFxt1b6pmXAAZJ8NK9O3xqXY
ARo+GHXuPlxf/R3NcI6DERsc7fduhpaGhruXVdX7ALJ8bfC7K8Plx6uyPHsxWFmexmw0v8xz
XF+tgADL0h1d3F2wCjvT5Y6qY8nTYOoSfO1xHtuNYNDl8uYH982vddCs3pdpGSjK22kIOlN9
ufhEJEFcfvyoh4RQw4ZcIR8QAuSIH7WoQl2ZksU0JCkpQlWogG8LEdwo53jhRvQw/wCKFKBS
m+/kY0IXW4KMyAik9MBL6g02oahwk94vd6VV+ydmKcpYCVHSoq4vyIeY1AZvZKzTPAIWGkKS
ORbgw3ynFMMt7FXDMMBQ0tJv5X5+2FdJXCQNKulxGhKkFIUeR2iQG1HRTbVi24FElJFvyTwY
qYtwrZTwXaYpcJTa3N9zFSMW8KzInZp4glCApQO9yYtuJ7qMNVQacUq5UVnuexhWgEUU2yAq
n0KbRqQVK2IIO8LK2gaTWONpoTYqPiairm3FozS0AqdOUkolaXEBYVfa0TwPpu6a5vdZS2Cb
eICkqHftDmkn41G8UNkkd0Oly7oW2Da4G9/nEAjLiSFITQW28GZJZoY+p66hhLBVdr8sAAlb
TNgrf8knmK2IxUcY/EdS6HKelMxxzdeGiJb71QW+8J9I+blEnJTEWYOCcW4Swz7tMOqm0say
2tLai2koBv8AGsJTfsCTFZmbYeqa4X/kumw3htmrXXNF6RzuEzY5zzxflJgui4jotRWiWlph
tpUiiyfySFodXa9rWsDweLRfzDDNcwFndRsxcuFJBbuOymB0V+0/oOI69OYczbp0pKMLU0qW
qbjhCWTwA5c7EcEpFrRnzt0Npy1sozh+Il0HYrt5R8U4erMvUqpRapI1OQnkpWh1tYKLEg/A
R9YRg4iXUD7L07LJDqDCl65UKbZLjOgJNlW3ATf+yMkElpJW3iW72FlFSbEjRZB0AmWTOqGs
/VCDa1+20YGLis2Vp5Y/Tv2UT8+Ot3D+UVTo+C8vDN1DGM+rSVU5hc5UJi+wblJdtKnFKP51
rb8xq4CG60AfmsHP82YwU838huf0UQH+orrpxPjmcqDGUU9hWfk06KVKV+qplJhlBNtSZRvx
H0uHcla031X4sIuMfDudVn5LgpM4xEmzIv1Wg89uobrxxO3NUnHclgLBraEKQlgtOh8ptYLU
tZ8Ry43uob+QixFPEB8RURfmkm4ApQ/y0w31m1qt0zCWVGYc9TKpOvrbaakmA2p0umykFawk
FJP5xA9YuRSQOOkAEqnMc1jHrkACkNnb0XdfeQlHaxLmpms7hKYeaS2lpIpTjjjbgKiUpZeW
tSdjc2teLM+XiNuuWKh9bS4PMcwlIZFid/pQUcMuseZ8YYxtRZnHOaFfzAyyl5hH4TkaG3Ky
tWm2BtpllzA8HxBYEattoxsQcK9hDWaSugw+KzyBwc9we0ey6K4q60ul3DFOps1LUnrrwtmB
KgLpbmJMP0EUp2YURoMw63MayDskqRuLmw3jMhytzXbPaa7Bav8A0ylbI2KWPSCeTx+a2Pg7
rRzvzNpc5NTWIMqKAhK/D90dok24WE86lrWoAEgcXhr8TCRpHK64z5jotmkBOdU60MM4llZ6
Uxrgik5uVIIUv3dupzEjKOm3dtj40oHqv7Ynj8tw0hh/VZ07sc1pkfO1oG/C5eZidU+YGar9
TxPlr0gYOwVhOjOLmJnEOG6ZPvpCiCLTNRmXF2Rx8NwD5RpjCwMqORwDjwL3/QLzbMOpcVJI
4257B3GwK7IZVdJPTPnP7OSS6mj1FKwZhSQoSq5mnX5yWb/D2IcVP/Vw7TmArRKyksylnU9+
MUouggA69MEeAcZS6iWjYBZE2bMdHyQD87K8nuaWJaOxjF+gYJon72+G3gp2Un6gpbjs3LG5
Q+pYSSUq07KA3vHW4KF1W/8ARcpiZI3u1QjYfnay7JKX6h363QavgnHmKsMVJxtz3J+Snyy4
oAE3BBChfzuOYtNxAYSY9j7qhNiTJ6B3Ttj3M7qQr1bfxDmvjet4zeSUrU/XXnJxT5F9IK1E
m21h2hmId527jZVmHFSwM09valtXptyyc6qcamScpKqRMSjBddskBoWB33+4CKWJJh9I3tbG
EijxclvFABUdVWVFWyommZd6TCZds6ELbT8BA7gjaHYZ7nG3KtnuA8po8vhRPokx7zT5t+Za
8VxRCEJ1lOpHKk3G4B4v2i+4AcrnYSL3PK2bn10/MYOwmcfUCgVBOGJlth6XmGpiampaUQ6k
KDRmHmkBSgSR3Pz5itgcybJKYiQCDx3W3PhTExr+xWBYXDi6TWq0+sMoTLNyTRJ+sogA2jRl
bTg1UYfSx0n5JPOpaGoltOk/CD6xKAspt1RSJUkHlIfbQEruL37/AOiAk0UpoBVOyaVAsp0N
pUL7c3+cKPcpGn2TOph1K25awWnlSf7IGkcqdu+5Vl9JSPC2t9ZIOxHmIdYPKi0mtlbbqobD

jqgpFtkp4BhJGULQB7rWVUrs4uamVoUyjUqwA3KRFlsLDvS044W6QSsScSVJKdRB3JtE5Vsv
tJkKIIQQIhkjvdOV+972IiqQRyhEpIsTa5tEErdrQrR57RVQgPstAhDtveBCA2PeBCAJ3gQj
seOYEIj5WMCEOe8CF2u+jrSvvXtl+hsadRbxJMO/ICSfipjv3RUsXK+xgngfKOaVtHAhef8A
+kyA/wAFFm+obFM80q9v/mk3EuFH4rPqo5vgK+S2uaCWDoVo1/AQLXSflHbtZvusIDutzdO2
YdKyrzfwJmRWpIT9Oo80qfMsDp95Ulpelm9jbWopTcggXudo5Dr3IpczyjEZdC7S6Uab9rIs
9uBuu38M+p4skz/C5vO3UyBxcW/2qaab3+I0OO++y6CNZcdJ/V0VzmSVZlem/PF8FxzCNaWB
SKo8dyJR4WDdzewTa35m2/h56k6r6R/Dzphx2BHEzP3jB/fb3r5/+pfRz+jOg+v7f07IMszN
2/kSH8F5/wDpu4F+w/8ATSjDjXJ7PLI1jEmF8wsH1nC9HXUZIzK3UapaemEpf8BTLyfgc+Ev
HY3tyBHsPS3WOR54+LF5dM2R4a6q+JrSW6gWncb6efyXz51t4ddTdMwT4DOMO6KIvZZO7HOA
foLXDY7avn7rHqXUQqcpbKVfCp1Fx35jtMUT5ZteXYOIiVp+a6QZwEJyTYbKQmyR+oQjeyne
eVD/AAeNCG3A5cEDtxCyV3UJN8pRmOrXSGTyPE84bD7KKcU2ytIoDpRoISBx841IiwCzyqZC
USqWmH0BQ0LJOnb0iSPEN12mPaSNk6mZAKdKCVcXv3i35rVX0G7Sh9xUwwtbZKRsFA9jCh+r
hDWVymNSHST8I3NxY/feKzr4AUx0pPMNuLCQht5sBVwR3h1H6JzCOUlnFLSkIbVpsPrGIph6
aUjBZsJuafmBshaN1WItFcbG1MWhOSJlaEIPiJKxsq3rDg82CVGW+ycGZkFHiIWko4JMWdbQ
FC5htG4+VbBQHyMQyTh2w7oaylQiVCiqyjqtz2hPuxJ5Tgd6S2TQEpc0rIV2AhPu/umlwPCs
zomEtBTq3CLGwvETpLO6kYa5Uh+jPJpfUN1B4Fymm33JOizjjk5UHUi6m5RlOty3zAt9sQYq
XRGSt3IMuZisYyF3F2fyXpVwNn5lzllPvZe5L9MuIM0l0l5TPvqHG5eRQlHwpSFm6iAdztaO
EZOXOMjhqtfXZy9+HY1msMZQposV7LoJkfXKTj7HFEmc5MCTuA0VRgS/gzDrbsml5XCSpIAA
IsLkRHK13mjW2gRskbIwR6AbO6hDnR7MTJjGGfcvXKcuVmcl8SYynaJUpBLaixKupLaSfFCb
BILgGq+xIjYOO8uKMk2Ca/NcbLl8Ms8ocyzX9QuZ3VJ7FOXyNzIxbP5VKqacKmXSJCkTswfe
FTDZVdUu6B8V9tKVcnvvEbcykkbpPYlcg/pCCGUON6T/AFXNLKPq+zE6csYIwliCfmZamtvF
t1h8FDbllWUkpNyy4CNxxfyvFibCNmbqjJv+ir5Z1C7CTmDF/r/v2XbjA3Xzg7E7NMRKhtxE
4jStK12W2uwFrd+b3jmpmyUdl6g2aOVgkY4Fqy7rF6mqnk3ltNMUylO1OvViep9IoCFDYVGY
UEpP9NIQVrKR3SPOGQYQyymJ3bdY+b5sMLh3Pbu4kAfmvQB08ezbwN08dPuCqTi7BD2Ic4sy
n5eQfllTqmpvW82HVvztQRZ/4LfyLa0MJJSNCtJJ3MDgIyCXG6/3S4mPEiR7pOS3ck/0C3J7
Pyf6UenTIbHzOZGNsGZPY7kKlPz9Tq9bnZVK3JcKKUaH1j8YEBBSUpJVqO+5hzm+U4CMAj6K
HHvm1Bw3aQvFD109fq+onqZz2nun3LavZ206jMztTmMQ7tS0pIsBSlzT/ZLSEi4uRfYCCbK3
zv8AOlIaPYJT1VDhmeXG3Ufe9iuR0n1U5/ImqbX8LnD0wmYb95MtTW/Ecl0hRHhvb6kq2vpv
wRF4ZNC0i3FY+N62xb36HloH0W9sN9WmemLahJqzJwcxiSlON+G0Zd1Ta2UkbJCV3J27A7RW
zDLGvZ6JDqCv5F1IS8Ax2PkpcZKUzCeParLrmpKoU59x2zTTjV0FQ/J1DaOPxxfE3QNyvVcM
9kg11Vrq9UsiJ1eU1ax7h6molMdYKZTjGgTK5Nt8S0zIrS+F6HEqQoaULGhSSCbbGKuCxLru
6J2/VVMzy4Ohdt2v9F1bqH0hf2eeP8mZLC+Evw1irMSpUtAZ/C2VLjbdQmdGlxxoJv8A8JqA
WU29LRZxWU4hpLnbtH0B/kuBwMYlc10RIDuBZr/Jed6c6o6pkflv1YYcThmZpq8wkMNgs0RY
dbQXtbrYcSpvwQUXFtwb2sOYu4GbzQImmitLMsnngY6d42F8G1DHMDrZHVlJ4M6YMGYUlMmq
KtL0k7XK2+tuTQ4iXW4kutNreUVLLYQDcHUtItDsD0qcJIcZI7zH3fZc1jep2Tw/d4m6Qdio
tS+Kq/V8lKJkvT69NUym05L0rNSTZLTTzwdKlzDo4UpZPzsLR3f3gFt8LlYsC+ZuiM8KMNZy
VxIajT5p78GVRgNpbbK5q5ZQOBY/ki+3beJGYg1Q7qu/LcRHbCpL5Wy1RwzOLmEPN1B1loMt
hpxSg0CncWSLi/b5xFKWMaQdyUuV5XI6UOfwCtkV/CmI8wFtGdpa6bJ3DSStA12tsGk8J/5W
8U45wwEDldw/p8zG6oFTG6WMG0HKqssuTqUipTrfhPNp28dJ+qlVu4IB9IhfiC53yUr8CyAD
y+Uj635PCOOMsJ/FuFJhyaep762J6kTC/wAZKTAGkpB5O9lDzBixhxTwQm5tD5uFOrkLgpQZ
qcncSUyjPyziUuPBrwwbagbiwHyJEb8uHAbqC81EAIslbszNz0zZzpolJls08eYjxlJUCRZp
lFlJpy0tTpdpOhttDKAEXShCE6yCo23JipDh2sfbBRPKnkxsjmaSdhsmqRlpYYTwbJJ8UOPJ
cnXiRtcmw2iyWlrjahxryyBoHdKZumsok1AqSXDfc+cPDrWRHIb4WJJbdIcQ0klVtPO1oerL
a91dl2UK0NoR9UEnc7+kNItNquVWluUdUFLSEupOm45EBG2ycEx12WulLrRWpAJNxEsaLWDz
s66QlpxxSVc351D1iyyIHspWtLuVr6cQ6iYUlxNrD4fUdjFg6RwtVhGmkjUsJ3UQPKGH5IF8
JGF/jLC1jtDXGhasEpQEhINuPSKcj9RtIjPBvcecQyA0hWze5ioRSFSSbj04vDUIbm5vAhC/
A7+cCEPzrbwIRQIR7WJvAhCwIO+8CF3S+jZyfvftmujUWv4VSqD33SL39sU8f+6Kli5X2DE8
D5Rzato4ELgT9Jba8T2T2ddt9MwhX+KTUTYY1Mz6pHn0lfJBeW2G1PaQFBN0j17x3bGkmlhx
2CQshpQnZ3+KykgqbWGlveGkXVoQkrWr5BKVKPoDFLESMj9TzQsD8yaH8yn4aCSV/lxNs7n9
AST+QBJUgum7JWu9ROYcjgigYgoWGGUyT9UnKrUllLFNlmikFagCCSVONpABBuoeUcb4h9aw
dO5ccdiI3SW4MDG8uLr2/QEntsu78KfC7F9VZu3LMPK2EBrnue801jW1vtRJsgCjdlSm6k57
qLynwdT+mrPatvYzosrVJbEeFawp8zDczKIZeYWll8/EpF3EfAv4kFJ3IIjz3wuZ07meOd1L
kLPKe5jo5WVpIcXNcCWjYHY7jZwr2XqvjhP1dkmVs6M6plM8bXsmgkvUCwNewhrjuRZHpO7S
PmoqUEqcq1HcSrU0X0beXxCPcsXflOC+X8KfxB9V0fzmqDrGTTTak61bDnfiCJwKc4qIWCp5
1fgsqRqQADcecJMNk0tspwzGnlJpIIQUaV7X4hIfZMlbYWlpecWXUnUopPlFwsHKpPjA2CUP
OuvWeL6Rp2t3I8oVrTdgKIgcK9LzF3AValkb2v2i2x5qnpvljmk4y8yUOhdgUXN03ieqUbm0

FkTakqSkpSi1gFfOLDQqpVAaSptL5GkKOkJ8jAOLSLHZ2lOEKUElaCd7dhFd8JdsFajnA2TK
JBXx+7qWVAggecQGA8BWRJ7qlUosNn4iFX3EQaSHUnB+6tNa7paB2vuOIY5nulcARaVtkeJp
KTY8HyhgNcbKFOges0UbJvxFqAmiSoTsKV5l5ttBK9Wu2w7H1iSaUAIY0JNNTPvJbWb7WAFo
oNA7qXddbPYwZbTGOOsrwZaXnZhmVwjVZqY93HxMoUlKNZ7hI1bkcRRzSBr4i13ddt0C/TmA
d7Ar0W5VZPsYQwzUpemy8sxPsTr6XtKfidUFm4JPeKeBEUeGtvP+i+nsZrmxJcT7KUeAaLSc
X4OmBOyqJiYYWQtVrqUm5A+6OelnLvy3CPuxY+jwoS5g4xrmXs7iSgisYtmnJbGUgqSpUokF
t8rDDhCwfqp1BFzbsIw8biCWNj9ilw2ABxLiNgRuptdZD4xpgGl4mnaU9R8QyK20zsu5cK1/
W+I9uee9ovtxQjog7qhisK2QfILzD9SfQ9hDrHxVjyrYenKdgDNOXUHJWbLV5OpBCLFM2E7g
k/8ACj4gebiK+E6mfh3ur4Vg5/0dDjWAtOmStne/yP8AqoddCHRzjI+0I6eOjrqow7juiYRx
BUZ0TEvT5qdl35xtMstxtUjOyTLzymVKSDqbbJ5B03vHRYvGRy4bz8NWr/f5rytuFxmCnGFx
RLQOK/1NL0Yda+QPTZk/08YMxzgLAOb9TojOI6aik16pYHnXKat5qbAWFVytPqnA6fCWhPgM
NkkEEAExyUD5PMbMXUd+OF1+Ha2d/lOFge5F/wAljeI/biZtYNl8qMeYxlqdiOdwrMKdkUzr
wCloAISClNjdQsnz3jfwGOe6UN0208rQxOAgjwzzwP5rhFnXmP1E9dVbfxXX1UbDTEm/MTVN
w1TGvAl223XFLIQj8tZJBN9yRfzjemx8eoWAuQ/YeKnj1vJaP8lDzHvSrnrl9I4qpstScU4U
oNeEs9N09SnGWKmjlCVvqAQ4QVKISSeYujFsGx2XOz9J4tu8dFo4391l+TvSNjaXpTDc2MF4
OkFLW5NzM1Wm9S1hX1Li+9trX2hZMSxo1agT9VXg6Xxksg8wUPdTDm8qpGQoNIprFYoxTN3k
9EtKeIphaRf4nFb9uQI5bF40Ga2r1rIOnWRDSTupb5d4ZxBjirsOjA2HMG1xcxLLccoUkZRt
LbYSkaGB8ACtIUonckk3jNx2KD3eYGr0nDZXEIgwm13ypFRwHhHp4zlzBxxVKFhGhIwbXKap
E24hDc7NqkVJbab1crUo7JG5JjjMYXGRobzY2/NZ2YFsMDtRvZedT2O/TzUcX436Zs1a1RZN
dAomLWsNvCpNEsOImC68ASdtSbXt6x2GZz6ZHOBtpI/Wl5N05iBoZBIPWAa+Qtenn2kPTrkt
jyj4ipFJolAw+442HETNPlQ6t1QTupIICU77XJjnZsUY5A5mwC76GOV8Ohy8deYWTeWWX+QF
OxBTQx++hhLMpxGKkrTZb0g6gqlnvhBum6QPTePQcLiPMgbIT8X+wvAszgdhsa6F3F2uYmHM
cs1TFWMZZ1LMmx7wt5FjqDiXFFXPBO/MbBZpaNStZfi23RNWt+4ElZGZq0nI1Nv3lpRCylar
gtkjv6bRFJIwNoFdTgMK2UkO3tdH8s6HgiVpFTdOHKSwhx3wzOS6LIUNjcEn4jtwIxcVirJG
pdVgsoAIDQtjZgYAlqFRaetjDrdKcU8mZXNpc1XZ06h4iRfSCbcxmiYl9ErU+686RworY1x9
T8NqE9Lz7CJxc+0ouJVcIG6VKBGwSDY2jfwUTgzcLmMxeGGnJD1Q4YrmI8uznPlNPzUvK1lt
RxBIAAtlxKAlSwdwFbEjbcERchxUbTTtisLNMDiDCXQnbkrl7kNg9vFGbUu84wt9ul02q16f
K0n8XLSsk66pSvIAhFz6xqz4h2jZcFgwXSURwsfwdLSk/hqqSK0hU09KtOpVa5Sotb3+0xaA
JcCpISH6wslkmW5ehUB9xY1NyKW0pI4+I7w4gXZWPjnk6G/JNk24VIIFzfnTteFApV23SZEK
ca1JIQo3vsPTiAEKazSWLZ/FJABKV2NjspPpC2k1hNk3IOsDxfhU2D58C/MKGnlPa/sE2zs4
3NSipdtFnCNj6QNcUojNUsJqVPcmXNYSElKNGoeR9Isxy6Qp2ON12Cw+oUqcCjYJdQ2NlX59
BE3mAnZW2TsOw2WOLRYlK0hKgeDD3CtlYAI3SIoIdF7EX2iJ/wAJU1pRFFCImwJhrnVuhWlG
9jtFNzrNoRCxP7IahDc9oEIubAWgQjN07m9oEBFc2gQqj67q7wIQ3O1rGBC78fRi5MTftnOl
U2uGk1h77pB3+2KeP/dFSxcr68qeB8o5tW0cCFwV+kot6/ZOZ7kC4QdfPFpSaiXDfvmfVMfw
V8iRuYS8jwSkayNr8H0j0Mx1uFlKQPTVX8EUPOzLmt5mS0vN5dSjkwqtyzqNXvMn7s6FthNx
qUoEpCbgkkAG8cJ4jYHGzZNiIMtNYhwGg+ztTaPB2HJ24XonhJjctwnUWGxGbgHCtLi8Hu3Q
6xViyRsBYs1Sn4rpMwnjDLPM3FfRBmA7m1h2rtyIncMTLiWK5R5Vt5TzsutCrF5BUGCAbE+H
yq2/iMXirisHmeGwnWsH3aSMu0ygXE9xAaHAi9JrV9L4C+jMw8EcFmWTYzG+HWK+9Ml0aoSQ
2djQ4ucwg0XC9Ne+nk94y4jxxi+qZLN5Y5gpxDN1XCeJGfwSaklwTFGlpiXeExKL1/EEFyXY
WhCr2svTYXj1bK8kwcOdftTLy0MxMR16ap7mOaWPFbE05wJHO17r536h6izHEdNjJs3DzLg5
h5esG2NkY4PjJO9amNLQeN62JWusLOLVV6SNkfj2z+kR3+MI8skLyaAfittdFs3H23soG0rW
Q4SCFE+nnEcYpSPbQ2KirhGYQ200i1vXzhzuVGAeCnPMgofoLIGkOauL8/KG4cbpkh2Uf/eA
22gMW9dQjQCrOHdLWX21Ju7Lr03ve8StlIGyiLUQmgXwtrfsb82hNZcRaeG22inRqcabJUu4
GrgdotH3CrOZaf5SrNeIC2gqSeQfOHxzg2aUD4CN0+MTilru3LoPc78Q+J4dsoHMrlOiHfGb
caICDbjtFhpoElRFu9pscp6BZIZKlDbYcxCIxdqQSd7SebpXghalN+ETbc/KI5IyBfZPEpWE
vsLZecWhwGyttufSKEp9RV9jwRSpS4q91gg9hEGkBDm1wlRmAPhVYX5MSNkI4TNNqh55JCUl
aNMSTGz6UoZ7JO6stlooWdRuki+wiBlUnMC7D+wqzmp+U3tIsoU16cblqLiOQqOFJlajsPeW
vh+fxIEQva940tFrqui5dGOA9wQvWVgUSWHc5s88va+pUwhqoPT8iVbEMupBTpHoQfvjMihc
6F0bfiaeF9US+lsUw4c2vzBWR9O7kg3jzEdLfcbRTA840ylagkEKN9JHzv8AbHGuh8mRzX82
tDEuJYHALS3VnSKHgnN7GtaHhMS8tUMN1crUkANsOtFklQ/8bLRi5lLUgA7FRYJ5BNjkUtg9
UuNpHFOE8VTFLUhxidkkuXA+qtCbj7xEmLAdd9lSYOQBtuuLWVzM1I1PFtbBIM1PLQ0Fm34k
pvt57xh455J+qs4IigDyFNyep2Acc4SwhXcUNFFfo0yh+kVeXmnZKoUV6xQHZWcYUh1k6VKB
0qAIUQQYy25pLA/TGaVnMsjw+KaPNbqA3XFbq1yflcsOozp1w1hfMjGlRy/r0zWXlylQr89N
U5iYabS4k6HXFILnxrUCBe6iY7XKseZMNI51OcK3+q8wzvKo8NmEHlM0tNj86URcc4YTirFE
88KK8rBFNCn/AH0lZbm5jhCUrVygWPHNo2sJP5bbHJ/kpcXhnTvawD0jddYukDLrDFLqVJmJ
yVknVvybU3/G2iA4g/CNO17XB+cYs+KIeRe4XS4HDCSMEL0IYayzwfVMFSlPzJwnRDSXZdL0

tLvSyHROgA2JaJKQAm4BsD5xqTZ65wBfuaSyZMwuNKGOe+BMn6fImVoeXFClaPKuEhsSLCUu
v9lBIT284y8VmAfINQsLQwuShrdxyuYObOHsLVh+RceVTKDUkru1YIYDIJvYp24t3i7Di2aN
hupo8tIfbOF0U6Iemadzoq9PeodYmJ2iSym0zEyi2lDQskgqP1r+XcwuHAeNfIU+YTMwrdT9
jXCePba5G0JjFnSt084ZnFyGBZNuYx3iiSbQR7xJyTbgU856rUQD6kCONxmLdDiJJW8htN+R
PB/JclgpjmPlxv2brDnfNrdyFuPoAyqfwpXsi8gpWnU6iowNQF5j5gHwkD3XFFdQVyMisfny
1PUhRbP1S+I3Jv3TYn2TyfqucyiISYqXFgUCdvpfZSm6q0IM/VpJcy2XjKpblEJUCCk7alW8
/KMXExazXfsu+wzPTZXiw6yQ/lN1CYpwviksqwzi6npkai0DqbYcCiWX1AfmKO/oTHc9Nse6
Axv5avFPEnCNbiWTx7Bw/ouT0tg1+i5jqlKa07NyS5coUnSB4LzayktqabaSD5ER0bn22nc
rnI8E0SM8o6gf5fJb8ojM6qYQH5R1pxAKvCSvTtxqBFrj9oiFwDraury4uY7cUbUtsO5lyVD
kaXS6k0mSQw0hyXUz+Mc19yq52vv27xl4nCawbO67iHEnV6RupT4QzJp2PDXJTEExOVRUxKl
thmatKy42+sXbdu9+0ZT8MGO+a1JNZGw+qgScrq9inFFYmJyYlaVhCUdKmVTIUqXmtKxdKVI
BumxNieY6fD4gCEXyFyOMyWaTFGR/wAHspUY8xFhLA2X1dwxgGcpahUGNc1TgjxGUhLYCy2S
diSQbgenaGNjcSKFlWMXE0RknZQ3y8wajKLpjzrzVraESFdzXqjGU+C21KCXlSTbzc5XpxKb
6g0lpEpKaxsVTCkg3BjXJa6Rrew/r/8AheTxYd8THSO2L9h9O6iZQ6PK4bqmOJ2dVpk5QuBt
vjtsB94EbULtt1Vw0Ijc9x7Wkzy2/wAESCdTale7ptYfM/tiNxNilz+MdcgobLEC/wDjFMuA
k7AbxIQU1re6XopT7oQ+y4UDULXOxhWQWNSY6cDZOzjaWmx4i9Tlhf8A0xIGUwqEbnZYpUnH
y2uXUVpudjfmIbVqNqxVEg6WFOKVrN9gDYJ+Rh4U5eO6ZPe5hqacZfbdKT9ZQF7G232GJNAI
sJ21H2WJrq014j51oQ0XCE7Wtb9UW/KFUFZGG4CxN1ZmZlThSUalXUdzCkEDdXAaFJI7sUgc
arRFIKCcw7oXEUVIiPBiOThCsgbjcRTQgDzxAhA2ta1zAhAgC24JgQgRY7bwIQFwRAlQ9ASY
Eiq37ci94EL0Q/RY5P3z2znTuD/wVIxA990gv+2KOYfuypoeV9btPA+Uc6rSOBC4SfSQ2g77
JvqFBvsyo/4rM/2xNhRczPqmv4K+QY4nSAdJSrvtuI9AgfdglZKkb0tYCombOeGBsva9Os0+
n1lUxIvvupBTKFUq7Z8athoUErueNMcN4mZ5NleSz5hACXRaXADv6hbdvcbL0Xwm6YhznqLC
5ViDpjmLmkmvTbHUTfsd/wAluLMDIHqP6N8TUvFbrtXo0uhwLpGMMOzSlyM2j8kpfR9UK2Ph
uc+sct0711071fhXYQaXmvXDIKcD39J5r3HC3us/DPq3oHHMzBpdG3+CeJxLHe1ObxfdrqWx
M4esDEfUBklS8J5k0zDisxafiOVm11qTk0sO1uTEpMIvMhIt4ja1I34Ic4BBvldG+EmH6fzx
+Ky5zvuz43N0OJIY7Ww+m+zhf6crY8RvH3F9V9MswGbsb98imY7zGtDTIzQ9vrrktJG4234H
eL+ElE4lorZcujx27HsoahtHsUzfwXFfOmHFSNA4XS/OFkt5PIUAjSdiq23EJELJBTgCQQob
4Pdu6yFWUQRc3ttEsgpFe3KXZlFIo7KvEUkpVtta8NhB7KJ4WglPO60hGzW2q3P2ReBULg1P
qJhtSRpOlIta5tvDS6lG0d1abWXHFqUkIXfkdxCp/FlOjSkpufDLiebHa/yiWOTSoSFflwVO
LKFEKvcJMPh4KjkWXSLjqEa3Rd23MWYhRKpTO7J8S4lKw4kIIvc7c+kWXcKBLJueaC0iWZcT
+Vfz+yHzTNFBg3TGsO9pJPzzj0qpta3HXNvitaw+cRPlcBTgnsbusVea1vCySbncnvFUkOJV
huwtWX5JISFEDWe/eIpohq22TmSEDZNU40EJKxwLA+piu9ul1KxG88JCRrsLi44hFMjdJUEp
uNfyhAB2SAUssyzxZXMAY2wrj6jLdl6tR6lL1NhSDY62nAq23nYj7YY8eyuYbFnDysmby02v
czmrnPQ8WZY9MvXNlwZx1VYkZen4klki6HWSEhS182UhRUCT5GMsYn7rjhI74HbFfXPTMn7R
wTotXbU3+v5LfuVp9+r1dxLKhj3VxxE80vX8BbCbgg8b7GOOz6MjMZ9O7SRX5LShlLoI7+Lu
ud/tOc1Md1GruJoU4WX57DrUgoNt3W6WplxSCT3sX7D0jnJcPcoc4bDflWoWkML2D1Vsnnpy
xfjjM7pkobmKytWIpeTmaXPuLbVf3lhspXsdzxY+sSYmUO1NA2VSMkfEo34MknHpOmSzAmGX
vEcWnV2uPPvwY5rGTkDZXcvYOFLfB0xMSeGErflpKak0OBJSUgkLvYXFvW8c3jX6j6l1Qipm
3Cjh7VDLhGEclukrPOqS8pVJbDmZdOE/rdS2lqRqCFyqkONpsQkqKN+wG/Mdb0jLWrD3Ze0n
8xx/JeTde0DHNVaHj9DsT+q1V1bYGqtPw9hvCWHKbQKdhd11p5TjbHhB06dfhsp7ISnTvxv5
3jTwE79R1f8ANaAy2NrbF3Sk10x46y1l2sOYmZxVhalY9YklSCJVb6XNb1vDBLZ20IFzxtzB
M0FxaOCOU/CQvaNLhQU/a1XcsZGkSEjR8c4kxI8phKpycVNeGlbnLhTb8nUSAOALRlSMjY0B
ri5dVhXTyfwABQ7zTreAmEPzbjs9NSzi0tIQ88pRKzskjvyIdA9gfsf1Vx8DiNwkeSnQG11N
Yqp01K0au09mZWhxKzKuuLfVcbgKHwt3N9R2sDHSuBLTp5WTLi24dpmncNLf1XqXyI6P8KdJ
2VzMlT1SrjkukvvzamAlwqCbkm17C4NgIuMZJo9ZXlGYdVjMJxEwUFxC9oFmDh16nv56Ymcp
9YzDxKhGHsL0pZLjs3RWHy4GWkDf+NzICOPqIJ4McQ4OkxrS7dvxfQDYLfwcIijkMLadWkfM
nk/kFvro0ygq+U2VktO4om1YjzlxbNu4vxjUHVaXZyqPqClNfCfqoshptPZLYEdRigZjrbyp
sDl7YWCNvH+9ymzPOs4tmazpxnKybM2hOuSmJYAIU2T/ACb1/wAv9cRYvAW0O7roIGN07d14
9Pav4VqP76CK07PMzawCtAQ1pLSNV9N+/PMbnSr9Opp7ry7xIyzVh2vri1yTaxZMTOJpYT7U
xTVPtIDk0AdLbiBYOEjlJASlXpv2jrsRFY1Ly7LZ3MkDXbA8FSs/D9GqcmyVmUVVA22m6FhS
HAORcbW5II5vGa1tu1ELvcNNE/0vItZthHE8hhuYQ7UaWzWJFKShDbaB4qBe+oL724sYilDr
OnldLBA1rdjanVTs/wDIvG+H2sNLwzWG8VtMfyKGBpcAG+44NtjFZ8BLSSN1pYKZzXXq2WM1
nEVSr1KlKVSaRK4UwuGbKb8TwzMIAOlKrjz48rRJh8K8kFWswzCFoLj/AMlC3HGN8tqbVG6j
jnFv4TmKehLSKJQHUvT1SCb/AIgndDDf57zhAHZKjYRvRYYg6jsF5bn+dQn4dyP0URsQ5iVv
MnNTAlXxK4zTqXTmzLUmjy61GSoMgnU4mXlkqNx8RK1uH4nVkrVuQBeYANgFwLMW6WZpkOwW
J4qqb1Tm2JRCtIqE2ZhxQ21NA/VPpE8TbOpMxWKMh2/iP8larbqBN+I0gty6bISkDsBExO5W

XinapDSbwpp38YgKKzsb9oFXohOzM6GpZSSBpTcgathE7T6NlA+OymZypLC0oULX2vb9ERiU
6aU4h7ppfE1OzDbaylSQLg33TDBspxTVdU6/KhAKEqRbSb9/WHVtahuzsscqMvJqbQGQAQRq
F7E/bAHFWGvcOFqSqyJRPPNIK21KOoG9gT6eYjWik9NrVjlJ5TUmb0NKKSsrF+3eGyx+vdPI
3TYs+KEqJN9RJiCQbEJ7RRRbdookJ6B2G4uYik4KFZI8wYpoQG5+r/pgQi29YEI7b37bCBCH
HJECEOQO8CENt4EIrbekCF6TPonkuJn2zWTRIv4eFMTO/aJEj9sZ+Zmo1NDyvrJp4HyjngrS
OFQuGP0jdOr2TXUidiUyTiredpWYizgh+Oz6hMk+Er5AylpcS2rVd21iO1u0dkNispZjg+Ur
U1UvCoAfYnhKTK1BtelSmA2ougHuPD1XHcXERZkYWx3iN223t3saf5q5g48S4kYQnXTjsa20
nV/K/wAl0J6WOpDMvKXA2ZdOTOS2YOXklR2Jg4VrpMxT3CuflmVBAVct3bdcAA+EEg6TaPEv
E7wzy3NsZhZaMOJe8jzY9nio3uHFX6gPnW1r3nwU8bM4yTA46J5GIwkcQd5MnqjNyxtI34tr
iNtu9JJ1Ao6YcXZX07M/InB9ey9xnNYjZp+IcOzL/iMUpCpR9xKpTaxbcW2dwrbwwNKe83QM
fVODzV2VZ9K2aFsZdHIBRedbQdfzaD7d+T2h8U/+g+Y5CM96Yw7sNiXStbLE421lseQWbfC4
j3201pb3ixgwhOI6IlQBKZlsb8j4hHsuJYRC4FfN8DhraAurWcco25kqlpKSkKN9+20MhaQ5
Nc6m2oN0CVDCEp8MoNwL3iR5TmmuEnzO8NVFYDq9IKuxhYeUsrBVrSDAabTay1ottvFkqrpA
QSfE0thOlZNwYUgUkDynBhoIClkEqt9bsPsgCVw2TklCiWz8WjbcdoFCniQlkoeCnDrIGxi0
xpa3dV5X7bLJm1XccQbcc3vFmN1qrVcpQ2FFAKCSkQ9oNWmOSgqdfW3dwKc4SPP0gc0HlMV1
Us842tC0FBBsoHtCvF8pQ6jum16VUlCWkp/HXuDe0Na0dlJqCsTLLi0pUOANx5Qx8dm0rDsm
p5AcbWFFNgDFKaMl1qwx6bkSiSEuarjyAtEGsKbWkji0qVuCLQoFJwbSUyy1t6UFzTqO9tr7
wjhaR4Xr09jBW5LP3oEzgyVrc1+FqjhSsvKlGVkHRJvthaEaTvp1BfoLxSxsbZInCQbV/wDh
e8+FWdyMaI2ndpr8iusGUGFpPBnRrTcT1eZbFUTMKpo1qF2UNk3G3JFhb0jgcDFI4eY73N/k
V7FjntdjHMiGwXKbqMxZTqrmjgirzLaK64ENqbl2xcTK252XUpCTewGg7jyjExUA8zWUzHvI
gLQK2XVKXyvq1LpGIGpXCU5TpJbL1UWiXa0IR4wU4rTxtdZ4h8ELS3Se6qzPqMObyFyRwXTX
paoVSkvXcnmnymWQfrBKSTdPryLRg46Bpbsr+BlcX0VKrC71OcylmJ+WImHlzCX20WBV4xVp
SP8ARHI42O2F3sumZIfMDDwt8Z0dOGD8++lbHuSOOHqlPiv0l6TTMMALmGKmUh2WeSnk+G8l
tVuyUmLuTY12GkZO0WWm/qOCFzeeYAY9kkDtg4c+y4I4JzHxXiDDOMem3qRo9WoHVjl+03S5
2m1BYbROSiANMwwv6q0OJstKt9QIsdo76fL2slGJid+E7t7fK1zXTeaukccDPtNHz/e9iPki
wtk/gWarjU/h9+oYamkLQ9Me7nxFEgXULG5SLb2OxhuJntlDddiXAW0rp3l1hukYopDUv+Fa
lMzyUFhLqVBCVI2+Mp+qm9ht6RiYmIkU1SYY6DsbC2vl50mYwxPmKmsVSpt1lEs5rpcotCSz
JtjhxRt8bhNwD67Q7A4GVwJ4V+bM4y3T7r0YZBGjZaUyTTO1Z9U+zKtpeefWlAKQgAAcJQ2k
6jubDvHS4AhpIed15f1TDLiW6Kto4UTus32pPTVhXDGLMPpzelcRNy8m6zM0TCyjO1CuzY2E
kw4i6UFZNlOgkJTe28U8zzUF/lRWXFRdLdHSQ1OG+q+Tw0dz8z7DuuOvSPlxjfqRzsqnXX1h
SVNw1UJZpuVwNgkam5WiSyEaWUplzshQTpSCdzb1vFdkccTHUbcTZ/37Lqm4cNIjhFBt1+tk
/Urs69jfDuHXKXiNbcqyyw4hxZYRcJSQbt7832+Q3Fo2svLG0HGyR+ig+7l1haN6hMSsYqw3
O4kkqzhat01mTVUUtSq2kTEiNWm2g2Lih6XIvtF6NmqAu5P+SSJzoiGkUvJj7R3Dn4am1TTT
yp+VQFrQ+4fxjiVWIuO/PEMyimP+ZWX1TAJsM6JcRsL0NcziIUd9oPoD2i5OxT5ekdXI9wC8
UyvCB+IERW4sOdNOLcUVWvSODpx2QDCRMFspFkfLfYG8VnYzSPUVo4jpVzZCGPpbmwh0wdS1
dppRhKiyE2+0soU5NDSlZHkkXJ/bEBxEb9qNq9hcBmMTaMrfzVqp5HdcVCcn5Nql4Xw86lrW
7NytFacd0g8BxQJB+W8OjmgDrG6kGW5u4G5W0VBjM3Ceb8pUnZHMnGGK6mrXZTcw8ptJPayA
QACfSNyGZhHoC47OcPjIH/8AWST+ZTrU8N0il4dw9NYelJemrmEJVOoQ2EfEE2UFfnE3B3gD
nHdyzcZh2iJrhyVrWWkH6hjFluTS5qTIrKjxpHB+RsYlA22WQxpOwWbGVlZybkUysufAkZYj
fcgne5+6LUbbbQV/y/XY/hCxOceMw8UoIUoXKr7Wv3EKFiNNkuPJTcla5deltS1i+kjyvCj5
prjvSdpNkOOlLiLoVvv3hzTuo5PSnBclJBZDgSk2sQd7/wBkWPKHKhbI4prWiWllqbZIUojY
8mIpGgGgpWOLuUw1t94seHLAlSeQRvDW77FTtGk7LBUTMwqYSFKOnfWAnfbyiQs2Vlw7FYti
yXU47KuMpJbSkkW2P3RcwpoEHkqzhnCzaxucR4UpKL1NkqF7JO4PqIaOSFZi9R+iYnVFCrNq
0pte0ClYbCJtaiQOATvEUjAd05Xjvt2imReyFQQAoARTkABoIRAntYQxCpPB5/bAhC3yHzgQ
jsL+cCED37QIQNr9jAhDfv6wIpelz6JbY+2WyuuAf9ZmJ7f/AFoIzs0/dqaHlfWCTwPlGArS
OBC4e/SK2vF9kx1O2FymlvK/xV+LOC/fs+oTX8FfH1CdamUhQSTbtHcxVbrWUFJ3pdxZRMrc
5sD5hYvpjlcw5SzNPvyFkkz6VS60CX3BSNZWE3IsATHDeI2T4jNcnny/Bu0SSaQHf2acDq99
qvbuvQPCvrHBZL1BBmeOZrhi1Et/tWwjTvt6ia37Lo/h3KLp36gcNZgL6VMRIwBmVWKYyw9l
5iSaDQaWibZmFGSmFX1oPglISLjcbJjwXHdYdQ9PYnD/APSuPzsNE4kYiMXYLHMGtvY+qyTX
HJX0jlnQHSPVuDxj+hpvu+NxEYacJM4CiHteTG8/EDpoAX+Sg5jrLHH+AKjOUjMDB1ewlNy0
2mXebnWChCnSlRToV9VfwhZBSSLR9GZF1PlmZxtny+ZsocLGk3tYuxyNyNivkDqfonOsjlfh
s2w74S11EOFDVRIo8GwDRF7LEaRT1y+JKC82lCk+9NHUByNUbOKdcLh8lzOEI8wUunWb8ytv
JZKwm6rgAj5DmGRmyllAIKhxhkIfQjxQm5HbtCPG9hKEjzNpqVUNjUkbOi1jaHQvN7JryQNl
ot2Xl5UJKysrKfui2CeyrNdumtKueFjtbtD7Rdc8LJ5GVZfZC7KbA+soHaJoow5QySHhLfck
NOMnUtbSgbX7GJmsama7TlKqH1QnUkeXH2w/QTsoXjZPDF3HbAeGi1hcQjIzagJpOjSgkWCd
aeSb2EWYxQpRFX0IbLilNqJPra94DV0kTmgpMwkLKkpIvdXcxKynP3UZaCNkmcb8R1zR+MuO

fKGzDc0ntBSeblFsNp8TUGzvfiInggbp4d7LFJlAQ74IKrcgkW2ig8OJtWWBEGSRfQRbYX7+
sSFgASaimmZZ1m6QArubcRTBVlrvdWXPyb2Vva0DXJWLuf7BXPSm5ZdZEtlliWrTVLwdmBRn
qG8pCwhPvyB4ksT6khSPXVbvFaeIPYWrsuhcyMGNDDw5eoFnCVZxJgzPPIuXdqCJ2jTk1VJK
UTLlSCyV6VKUeQqyx90cRM0RRPiAJdufyJX1JFiWNxEc54cBf5Lhj0zzTWIesGj5PZnVN2lP
UaruLk5h1RJS/dIaaULG7axdB+YudoxXRDQ0ngrazsAueI/ZezzMyj0OdwNWcOMJak6mxTkT
zC2wPqsKAU3fncHjyhj4qbXC87iMgcHE7WvKJm1LzGBs7MT0VpC5U+/qmpcqHDa9/t5MYWOZ
WpoXVYCRolF7Le+A3RNYYw5Rm3EeI/VUuKH9FAKv1kRyGKFNLfcrq46cSQug+Uz88jHUg2y4
h1tDa3XLnYI0/GvfyG0TZS0OJYVUx7NLQ5NnWD0D5U9VfumZfuFbyvzbpcsiQw7i+h+EJwoW
sAy88h1Kmp2SIuTLOjTf4gUkR0zMzfhrDTYPY8LjsxyWDFuaXnTILOobFcR8W+y99oJlrWsc
z2WGc3T/AJqYflFkrlKrQpqivr1AKCGiwp1BKhsEggW7WjYwWbYWdunQQRysuTLM5jIMUzXN
7XzXzWu5N72o2XzpkZjpcyardZlW9HvUnUZ0qIUTZSkIbsUWTcA9vLeL/wB0w7yD6h+XP6K/
hxng2d5VHvZWw6Xnr7XqvTsvIzGEsKYHkQzoaTIUtxcw2RsNLr102A3GxtE0kTQKZdn5bLQg
y7FulDppGaa/hvn81nDfR57RDqUQlObWbGKm6G4tPipmaq4tu3cBlsoQCB2IMVjlUofcnC2m
tga2xuQp29OXRx0hdJtcpmJsZVuexnmYtLsneolK/dXLJI0IA0tg72sCT9hiw6DDiMnVVFQM
kxGINNFAKXlTrWW1QqktPYZpipuaCigklTaGVaeCD+V68RnmCB72tbtauaHtbTwsIxziR2Zl
pWkKdWwtA8KYlwRdCikhKkkcX3MaOHwpYHD/AHuqMLBdqFGKapVK3IztPUuclKQhK2S622C8
sHY2v25N4jax8fpHCuSuaAC3lclusGgt0yjuSMsiarFJlm3ENzbxu6QbWNu1uNo0cDCdWpyw
8yj1xn3XAucr7tCxVPuyyyCNrq5Cx3+UdNGwvFL5wnxphxLtHK7D9A2a2D5GnTOHa0iWmcUV
RTjjj7iQVJQB8KB9u8ZWKwluoLvsixpnjBebeOQummRTzlLxjOMzK0MSoXpl1K2TMXNzvwCO
PtiphZWtkMd78LsJcFTW2PmprZoyNPo9KqGiQk1oeYFlpFjuni/zh7nmONx72qUeHa92y8w3
Wjgv8L1XE1eKSyGXUS6Tp3IR+X98WclmJcWrA61yzVAC0bjdc7MRTOiVo0sy4PCtZab+XB/T
HStHPyXkmKnpoasTosk/P4kmEpmfd1BgAAKt4gKrhJPYG3ESiK233VDCs1PIWZvSTtFplSWs
AT0wstpHzFtvQC8WIfS3daEpEMBceStbuNutqcaCNZB2P7IULmr7qyptSEpUtK21Eg28z6wJ
2u9gnymslK1rd3+G6e9hEkbCSCq0ruwWNTc8lM/7sFEvLJ2KuwhHOLjdKwxvpSWbmWqYkrWU
u3Jsnfa8IGk8JxBtMMvWkzz0xLMoLixsQb2t53hXRkblThtbhMsrTHmahMpWtLbWq6U3/WYk
e+2pXusfNV1lp1pxtALSG03KyRz6f6YSHulYbO/K1dVGJll1SnVJUyVHSUm+94ul7TTRytNh
ofNM6kJUAFC8IWp7XKwLpIQU2N789ojfwVKrvlaKKFQrlRv2tFOXlCo7G4iNCqFyCSPl5QIV
HrexgQjHlAhA2FwN/WBCM/8AtgQi2AsLQIXpb+iXG3tlsrO/+szE4/xQRm5p+7/NTQ8r6wae
B8owVaRwIXFD6QsyX/ZPdUiAQn/sNMb24/iz8WMIamYfmmSmmkr48yNMutAWsLsoBYt5HtHo
JFgkLLHyUh8lcMSmZOZOD8ATdYlcMUqfmgJqqTNvCpkslJW6+5uBpQhKjzHI9X5s7LMumx7W
GRzBYYOXOOzWj6kgLb6I6W/bGbwZa+URMkd6nu4Y0bucfo0EqZGL+jytnMrAEl03YylM7sKY
jRNTGH67Jvol1Sz8qAZlqYcSdLTjQKF6gRcLG148pyXxiw/7OxEvUsJwk0GkSRuBNh/wFo5c
Hbiq2IK9o6k+ztjBnGFg6MxH3+DFajFK0hul0e8jXkGmlop19wR3VGe+ZuekzhCj5B9QiazM
YywvWvfpJ6ogGZMo5LKb0rdGz6L6Chze4vcmNTw56XyFmLk6g6d0iHEs0uDfh1BwOw/hPOpv
vSw/F3rvqt+WR9I9XhxxOEl1NL/i0Fhbu4bPHBa72vc9o50C/wCGKcFG48dsgW3B1DePW5hc
Tj8l8/Yb4217rpFnKpAySQ3dCio3sOwtETNIOyneLChbhRxQbQAbiwHygF72kYU45iqJoLWp
H5YsPOFw/KSUEjZaCnbOSzYbaV8Jt6xeLrIAVVradumWRlJoTDqdwwR9U94cQOU+QjlZ1SmF
MS/hvoASFEi25A9YuYdgDS8qlOQTslbunWhOk8224tDmlp+FNadkvlGfxzYsAgbxJBage7ZO
riUB26r27ARNfZQJWpFwlCNjbbfmF4QCkaNaFmwCVDvDa9ktp5fS0qQLjRCn/wBIEPIbp+aj
BOqjwksqdRACVIPcA8iGEJ6dJlkzgWwVg6QFJBO5h7hr2PZNBpMSpJClLbUCCLbkcRT07qYS
bWrc0w2hBKXVqPO+0EjCBScx5Te5KosHNBSAN7DmKUEZ3tWSEzLki7qITZI2MQuNcJ2og0s/
ypx7WMoMxsv8x6TMe61GhVmUqzJ7ksvIWR9oSR9sNLb2VnBTOjlbI3kFfR2kMezzOPcHdQ2G
mUzuB8WUiRn55lhv8XMS8wygquRwDqH2pMZGaYJvmUw0F9UZZihiMG0nnkKGueHQHlfX8y8b
dRuEWZihYrlakl2TmWppTV9NlBSk8LPEcLnWDc1lRnjddVl2ZulqN/NValngbqMq2ZWBGquq
aYXjaiLEnV2Ur2eBHhl3T+atOxHmBFaN+uME91k4vD+XMY3cLmF1/YKfw5jXC2MfALMy6kNu
q7KtbTv32tGXi7DrUsMhB+QWE5N1BM9N4aamHbvomAtOjjfuY5jHYYuF8LqMvxdupdC8DVdz
DxrtTdacLi5HwkOE76Qq6iPmNoTKGiNzieKVjMWF4aBwpZYDznnajS5OgNyDMxTW2/eph2Yd
JDYCLJSnyA2+0xtQ6p3W0cLOdhGNOo88LfOX1anatMsvUqjSZcqlUKHplTJUlvQ2keKQdthY
Axf6fwL3udI0d1nZi1jWEyGgB+qlazhfDUpK1tclI01+sPrDsxN6EnxVjYqv2vuLDzPnHest
oq1567Fyue0uJDBwP98rQmM8CeIr3lqqGSlQXAwhrSmxKSNyNwbkC0WppXyt08Lqcux8fFbq
APU91ZYC6fMI1KSmUMS9eal/AmbEBKCE7pSQbFVwTcRz+aYkl4bubXQ4bBuefMvYLhb0h5yp
6s88MVYgnW5uZkZRf4gOrPhS6NVi5YHdRGwvxGc3JbAdIe9q8zMI3ioeB3XUrF1UlFPCZpL3
usy8stzKW02skaUp2HBOnmJZ2eppaNgFOI3A6XJrrKk1eScli2+066oIW+2pQW67b8lXIA33
jbwDSW7qgRSjJj2sP4OLUxUZp9/DbjglHQyn42F2ulYUfrA8H1iGaJ7nOB78JwfSgx1Qyrdc
wjMOt01tiiiVPu63lEOvkm6lWBOnyAP6IIdcbQHBZGMeCdAPK8xuYkm2zi2oNNKUgLc1WVyN
46vCn0BfNGexVjHhqzXBeNp/BGKaTMtvzErL2RdbZKSm/JuIdPsLAUWBzN+DxLZWr0W5D49k

sY5ZUKse8pm56VAWshwC6wsEHzJNh87Rz8wHnU/b2X0RgpTNCJWbhwUwMeZrO1/DzknU5OcY
dkwLqCPiKbcAfaIs5jGNBB5O6bHhgxw33XHLqxqExUKTVpB2ny0qGwpLjiQfxpJvrudz2EMy
uLTusTqf04Zxd7LjziBlth1t9atQaSpNjtYWvq+cdO3leAYkWsZw0yJ6Xq9ULim1eMhskchI
Te94tEFosJmEZbS4Gk6zNVmVBS5l9Uz4adLRv+T+35wa9tIWbjJnSP0k7BNknMyy/ivrcNzY
7mI3Aqs9ppW6m8SEL0ILX5O24gaEsApIkzT+hxN0pWR8Njf9MSE91I6IcrGn0oXOCaSSJhAI
udrX5sYA5S3tSaHz74/rcmC4U7fEdjzsYeTtsnNIFDkpkU6hEy278CPiJJ1WJHyiRvFKS0oc
qcrqKjMJ2Fx8oXQ4jhRCI2mGcqctNkMS7iUqWLFI5v5b8RNHGW7lWBFvaxKbSTMuNOtKShJU
kEiw2H53f5RYaW891oRjZY44lwKUlKjYbG0V3ygHdWAFQlCioKUePM3iJ8wqglVxXfftFGb4
UK15RUQigQhAhHYfMXgQhYm9uBAhA9vvvAhCxHOwgQj35G4+UCF6Wfol9v4ZXKvj/cZib/NB
GdmdeXupoeV9YRPA+Uc+FaRwqFxh+kCpB9lF1WEi9qDNH/Fnomw371v1UU/wFfHVm22w8EoW
pSzbUDyDHoUTjXqWVGSW2VJPpow7hepZr0Kk5jV5zDOXs1LTsvWqklwIVTpQy6tTqSQRcHRY
WN+O8cN4j4/FRZVJNlzPMxDS0sbXxO1CgeOd++3K77wtw2X4jPIsNm0nlYV4eJH8FrdJtw53
G1CjfC6OzeTmd/T9kzmzW8ksx/3yMnayzT5un4hws8TMsKQ+A4S2glcusskpcUjYpABIsBHg
cPWGRdRZzhIM7w/kYyIvDo5RsQW7bmg4at2g8Eml9IYrw86m6R6dx+K6Zxf3rLpxG5ksBtzS
Heo6RZYSzZ5bsQBfsot5n541XOLLPL2dx/UE1vMOgVB6iIq5CfGqdLda8Zv3lQF1ONOoUkKv
uFna9yfXuj+jIckzTER5e3Rhp2h+jemSNOk6QeA5pBI7Ee1BeB9feIWI6myLCz5s7XjMK90f
mfxSRObqGs1uWOBAN7g8XutYYfdbdqFJcBur3hAv5/EI9Cxbz5bgV4xh/wB62vddB83qkhjJ
oa0J07WF+Noiii1FTu4UPMKVFt4N6QOwNjwIlc2kwBKMzZt0USXblyHSV3IP6ISBu+6e8UFp
hEw5ZHiWB4NxaLTW7qm9vdOUs2ha0FJTwASO8SAgEEqJxpZM00wG1G2k8X9Y1GNGmjwqL7J3
TYtZDqUIVqSra5FrRC1rRs3hTD3KvSzr7LiFFYUgn8ne28KHkBNc0UnVp4KWpT2op5AJ7xIx
5cbUJHsliptTyg6AGwBYRI4WmBtKsOjdSioO+du0HCA1UB/8WVJcIN9NjDXcbcpob7qkTQbV
cFRWIZZrSnlgq06tzoW14i0qDieSCNxErioi29kFVBs3C1KAIsNu/wC2IvPA7JwYUgmnPFCl
NFtxNik78GI5H3asMZskTLjiG1JcWpaeAIomd57KQNoKkhLaLkED5XiBrbTkiXLrmnmiFFbR
52uUjygPyTgaX0DfY4ZqYbzs9nrlFRqmFT9bw3JO4ZnSperR4Lqgm47fApEV8fH6dYXv3RGY
+ZgmNPI2U7afh+iVCrT+AsYzk7LYcYa94b0E3cF76j8ri/pHFY6Fz26wu+w0xYbHK1vM9LWX
uT8zjXOWmY5pixOSZkzLMPlTTzalfCVN3tq35AjnbLAbCs4rHOnqMt3Cgp13zj+LslcG4ifZ
Uudl3xJPLFrpLZ+FfqFI0n7ITHV5YNcJuDF7KDnTzWGXKywhwJSQ5vvfTbtGHiG6mUtDLpwJ
B8l0uYnpaoUpLDCwWwgtm/Kyb94zHNABaF1D372kNJxU5hV6aYW/clKUqBN+ONjtFrJ7jsyb
EKeSMSAEqSeX+e+I8LvUhk1JU7JqmfGcUn4SE2F06h2sOO8a2VY50QI9yqeNypkjSCuhNEzv
wo3Rm0eLKMvPJDq/EGpRWoavqbf9THdedpbbyuAxPT7zLsbCgP1I5/yVLZmqvLVx2VmWifDb
HwoR57XsTvyeIy8ZnTGsIGy7HLMrEbQyrXkE6tM7Me9V+dsnkrghyfqa3Z5Ymnm7lTbIXY3t
fbm5PMGRYEuHmyd1jdRY4ulbluFPO7iOw/5rrF0N5EUrILFuI8LpSmTcqYk5d+aAuptI+FSg
OxNyfK8ar8QNRaO3urcOG8qMBvC6V4+wzSJp+aNLSuWlUPDSsIAJ0J21q7qJsTEWJhdr1FWY
MftTis9yXwPScd1aqzuKqkG6dJyibIa1WvsPitvY87R0MGFYYdQXM5ljXxyBje6jDmlhnCM5
VKph6qzLH4O96W40Q3racIPwrA5BHccRWOHkouJAVxmMeG6qtczusWSpEvg6fRSJiSmmZdBC
RLo03AAFyD672jObCNfNkKicSQS8heWjMpbU1iqoaAdYcFrfP9MdDh4iByvAc5k14t7h7rGa
nPXmwy78TQaCVODeyv2RLILG6zcW0OFLqx0L5mzVNpDtPCnFrbSCEA3IsdlW8ox8ygLiCF7L
4Z5i2TCOwrj6mldTpjEswaJWqtN1ITTLbKnvBcUdPG6D6732ilLiNTDq7LtcbEA4NaFzQzzx
J79L1RtC/HllNNKvr1EpPAv5gxfyuLvdhcT1ViWmEtXKnHkq87Kz6ipKEpWCQn6xFzf9cb0Y
3teG4xpWvMLS38XedDj7kst3SW0qsCQO8WXFZkkpAocLKMQoHuTaZdLaXCm17W0wg23KgY7e
1h9IYXKPFU1qVxte9v8AR6QpohTk2FVVKpLy77ilufCFWSOLjzhWtKbGKpUsTcrMJ1tOgLI7
jcQVtRUmihRSaqlbTZcSwnw7fEPMQjauk5pK1ZNVN1S7MPI8BZPJ+K49BGg2MAbqYxX6k0VZ
8NzMs088PBI1gEb384lgYSCQpoIyWJvTLzTs+mbYWFMqUApVr/YRE2puiipxK0NNpxmqcWVm
aKCoLI+qLBJ84hZLYpMbKSyksraENU9EwS0VqRuAdxfjaI4nGyKUEF6qWvQbgG5J7xTlvUbW
sAj/AEwxKqFG1x5xBK8VSFb/ADjcCK4QhfdQF7QiWlV59zwIEipHbYwIQgQgCSLQIKFr3te0
CEBwbm0CF6XPolu/tlcrN/8A4mYn/wA0EZ2afu/zU0PK+sEngfKOfCtI4VC41e39QlXsnurl
azZKMNTi+PKWdifC/vWj5qKf4CvjkPFaJkvXKNVlA9yI9EYBppUGVpDSpZ9MuWrmdmY1Fyxa
m5WUqFXlZ1mUffuWmZlLCltKVpNwNSACd7BRNja0eb+IXUzcly2TM3AlsbmkgclpcAavvR/P
5LtPC/or/pFnrMjaQ10zXhpddBwaS0mu1ivlytsU6t9T3RDjp2Rb/dHlpXFK/GScynx6ZWUA
86d2n0kflJ+IA9o57EYHpjrfAazpnZ2cNns/+5pHz2XU4TMetfDTNCwa8NJe7TvFIPp8Lwfc
b17J8z7z7yyzwy7wXUcO5VYcyrzROIZl/FLVLbCZerq90QGplvukXLgKCNlG91cip4c9EZlk
mZzQ4nFOxGF8toiLuWes6mn32qj7ey2/FzxJyXqPIoMVhMEzCYzzXGcMHpf6PS8dwObHYnk9
o+YX1orNLeKlaVPt7fm/EI9hxf7sr5xw1eY36qd2dz7U3kw4WlOadQuAN+B2i5FHpO60XtAC
iXg5aAqWUVadVkgDlX2RVkVOMA2U85mzzsnQ2VoZWoFwDYb2iOJlolcS3cLQiJx14vJWtS0/
m2sLehi60UqYPKyaQWpNlNFVvW2xhiZIL5WVyr4cS2XVAk3v2tFyKQuFFU5G0bCA8BaVqZWm
wJB3hGRabA4TCSKSVD1lfi0pcKRY82EWGurlPLLFlKzMF3SpY0jsAbQusBRtZScWXHCjQrS8

fTsIZ5yYW+yXKamVELP1eLd4k2cFHYVfhkXAbQpY2AJ4+2IvJo6gk1BBhhwF1xbKEL5I5h7a
5PKcXClStDgB0OBKe4hsgP5I0hX/AHVKjLuqVcp+IC0Vkb8InGDpWltsNrVuSeIeNtinWqWk
Jl0EOqR8J5vtCDdSDbZWXNDqVAtqSLXFjFGWPTspESFJaWhLSEKUUi++5+yI0Lv97CXrTpOR
GcteyHx/PopuDsaLbNNmHl/ipSqJ20G5sA6na/5yR5xOGl8Zh9+F3XQudCCfyZOHFezrHeC/
Hcw7j2hTTrrzKfCeDI1eMyrY7ccXjg3h8Ti1+wX0BBIHCmrTOJ8k8KMVakzdPrk3UKFModeL
D5JSwoIJsEj1IAvGFK9pIpv5q9BI6q7LmD1ImqP0bMnLubl9X4NlWJqWCj3CSD9tlAbekZ2J
a5xIPA3CVkYa3Ue659ZSFmSrNFn0zKpdLylMqNtg8kbxXDabSrF5D9QC6cYMqcsqRCXiG1jS
ST3J4jBni9drtMPISwErGcbMTK8Syj1nW5OZb0BQGyikW/6mDMia1N2JC38uLfL37LYGDJp+
XUiQqCHHNDP1++rexv8AICJcDIXN9XZTYqHW3Y0VmVRqtcccRUzPql1PN2bX4lvCTe1ree0b
j8VKW6nOFKtHHE0aXDcLkJ7QvqJZwThWq0aXqa5isrQu61r+qoj6ye/p84hy6IYiU3wszMce
IInzEbAJj9lp0vzGGsO1DP8AzDkHTW8TICmFut3W0ypVxp43tYmO8ZKGgMA2C4HKMG6ziT8T
zZ/PgfQLrJX8B1tM0/i3BoYmsVttK94lXUFLUw2ldkfENx2Goi1zFPHREu/DG66dpptOKiRV
OszNqSxPOYNzF6a8d0uhMzhp89VZVxqYZYBt+NCBZRA2N99ozH/eRs/YrMlcxrtrNKXuBs76
Tg+hVGoylQYdkVOIeKio3dKk2RY/mEc+Ri/hM2e1uhx9KqTQ+cb7qM+P83ZbxZ6ruSTIUVKW
644oBLaFHtYw6HMA5wAO5Vl40x6Wrjx1s59UaXolUlqU8oIdSrwdKhbUTuRvveLrISZdI2K5
jPsxbhsKXP5Oy88OIarVa1VlPSzipZpTunYfGo/PsI6hjQAvneaZ73X7rMpeXQxJoC3EeKex
3Jv3hjRvqWk0VyFLfpcnZmkVmQbYD6ysFpYSq23HMVMbu0u9l3PQ8nlYux3pdiJBE5iXBVUn
HULTPTLwbQ2UFDaCkAXCR2sLkxzs76lIA9l7DjnAEG1z6znm35HEUxQUJD9P8bwxwLgAm/37
x0OA2bY4XmPU54HuufeZUt4dOk0IIS866txzb6wB/VGzEPdeTZkKFe61/g2cZFF93U22l1T6
zxfe/MTv3C5+Ym0qrDrrfwgDSLqSrgwxoFbpkTASsRVOAhwrUvUT8IPFokApWWgcBYViJT7y
7tpAc30ntc+cTw1e6kAF7rGRWajS3GFIblw7sFCxIt3i0IWuCsBjXCwsw/D7NRY8J1LrB0bj
18opGEt3UPlhp3WMztNk2guYlmleMdwR5mLDJSdipLvusdq9LU6WH0OKU4BYh0b/APsi1BPs
QrUEzWnT2Kc2XkS9P8QMoaWEbpJtqIiBzTqVfRbgCkCKzMuSxDj6CU76bX+y/lEoYLsKd0Ld
Vdlik7NuzPjqU8tSTtY+naCcFpAV2NrWigEgaPwC28UZviT1cP6IiQraiNQPItFSWr2QqbA8
kREhAG19jeBCG297+kCELX38oEIDn7IEIDY+ncQIR+vbygQhe99rD5cQIXpb+iW/78rlbvt+
4zE/+aCM3NP3amh5X1gk8D5Rgq0jgQuOPt+EqV7JbrK08/uSnj/i7sTYX9836hNfwV8btxTq
/DDiiqyQkX7CPRowKtZgd3Wzsu52vUx2fVQ1zEvNe6TSJpTStKkyqkhLpvyBZQG29jtGJnWG
w8mkTgEam1/xA2P5/kreEmxTJJJsHYIa7URzpIp39a2XUHBXWPiedy4pFDziwdSM/so2QxRa
7SqqEmcpjgRZibk5k/EkutoIIVt4rSiCNcfOeb+DmGGZPmyaY4PFm3xvZ8LxfqY9vB0k9v4S
BRpfUvT/ANojFvyaPD9Q4duY4BumOVj61sNeh8b+QXtG4O2tp3FrSPUJlv06ULC+BszunfFe
J69Rq3V52Tm6TVQEzOG1MsNLEuvuq5eKgo3ukbEx2vh51B1HNjZ8s6ihax8TGkPZ8MmpzhqH
YVVEbb9gvN/F3pHpCDLMNnPSU73x4iR7XRyCnRFrWnQff4tj7cE7qP8AhmcQqu0luyhqmG+e
24j2DEsOg3wvAcLXmNrlTjzuQynJVC2VIuTclB2tbyjRjJLza16JFFRDwKQsSr4XZpFjqiri
BWypOoWO6yvM2YcRQWnQULSFbDzitC03She1xF2tJ00NzAU66EEnYAC14uEUqzzQWQNhpAQg
BIAHF7XER2mv4Tw0ttCW0+GoG+5B3iRswaKHKrlh5VDp0HS2pLaVjf1g853dDR3V9hjwQrWX
FJtvYxLGDRtMc6+EsmHG3Agt6lpte9rb+sSiRrtmhRNB7qmXUUOD4XAd7WhSNiUrm2FmEm6k
tpQtRJNrQ+OOt1Tc3fZKUMNuO2IAPO52IiakxVvpQhQaCVLHp5wmyAe6tGWSkN2KElW4vvDX
CxsU/UUraKLEpTqtzpH6jFeU7pNZVBdSm4KVLQeCR384kYBpUpO6bpllpwKdBB87HiKcrCRq
HCmD7KtsgJKUqASi228RnDHm04FEfhc3ZKAAO9yT6xWSpaxUJymTLFSkpt6nzzK0vNPtmymF
pNwsHsoEAgw9rqIITmvIII5XtP8AY3e2RwrnLl63k1mrXZebzxobAlpaVm3dP7oEJTZMwwo8
2H10DcHcbGKGMwTZGk3uvc+luo24mIYd50vH813eo1SlsTvu4oxPXJeVkJhlIclmmkobFjfS
2PyRtub7945CWERiq5XpsGzQ1v8ANcP+o/MHC2I8yc0ZzDbyJyWk0lmYUhYNtiFA28tow8VZ
cSOyuYiJwGly5v4YcXTJysuzDq2WFzXjMJtskK2v98ZbeFDKwuIAXQPI3FJqE45Qa00pL6Jd
OlSt/GIVY7eYuIxJo6l1LqcJZZSlJXaRJLkHkzDR8WWSVIFtxfyJ9Idi9JbRKt4aQl1BaCns
XztHr0vTaclWgALJtcufmi8YQxLh6RwusgiaY91j2ZuPUUamzS3Z4y84hgzBbSdIbsCQLdze
8X5cY7Q1oPKz53FrdguH2H8ucRdYvU1T8MVF6pTmF5F4T1VeCT8KdXwNbbC/7I7nKoDFDqHK
4zNx5zmsv0jcj3XpWyjoFWlcu5akSEuxR2aMtI8KYIcDiUrCQWE8bo32G8bmDc+SMfJMjxEU
Lq5sLMZ+eVhOry7kjVZhMw6hx910ubW1WCCg3sb9htD45qkAHKhllaGrXs7NU2ozQxCFy9an
6gnwn9LGkDbQAlPB0jf1vvFmad0gvsVnyyh3oUEs3cvcc0enzlKwow9NTbBd+Jy4YWhSiQhK
xsFC9rekYT8I6yCFSlnqtJ7rkBnLjDN3LB538PUaoy6lFSUeC+ZhBPfSB+2JsHhgTsFXxmZO
Ywudv9Fy4zbxxiLGNXYkakmbaW4CttpabKSCeSDxHR4aAM9RK8p6lziTEPEZGw4WtG8LFE0g
+DqWlrWCRyT5xoCQ1sVzDsMRwkcsttL78uqXWXgdI1D6hHMTiyzZV3E3upGdLdZccxpJ08Oj
wC+EpHIFza32RSxZIGy7LpB4OJAHK9HuFcFVau4elZ2mS6Z5HuZadaAA0bb2PmbA8RxrpXgW
vWJA2/WVzAz1yym6HWJmp1hLzU6kqdcYc2CEhKlA378R0mU4m2BvNrn8/wAC2RwLeAD/AEXK
7NWeYFKoTjbiH3VMKUd/JViP1R1LDZXh2bgeg3zutV4alEop0sq58ZQUsg8C5vErieAuZmO9
J0nbLZV7wnYgkFR3BhmnlNYaOyweZlX1vJS0nQgHYefpEyuAigmmt06ZS4khAUpI+IcWMOY6

tihhB3KxCZpD03MJ4Qo2IPn9kWmTABWGTCkrplPTKqdadfLiwo3B7/KGSy3uEjyHVacXmnXF
OAqJbKQAgfk+pMQhwCR98LDKlVPEfTLNJusfA6VX27C1+YvRw0LKstg1DX7LHqy6xrl2Wg5q
SCVlRvc+npDgSNlbw5Gk2m9iZclw4Gwi602NxDbvYpCAkUwpWm9gL3PEDlIxW2raBFOb4lIq
zFeQ7IVm/NwIpWhDy4MCELG+4MCENvSBCFjaBCBsTtsIEIxuCD9pgQiJ37EQIQN/MmBC9Ln0
S5bbftlMritQTfBmJkj1JlUxn5n+6U0PK+sEngfKOfCtI4ELkL7eNpLvsnetJK060jBlRP8A
i7kS4YkTM+oTX/CV8cZ+l+CiVm5dIud7HfUI7yOe/SViiUgUVJDpqxjgbL7OClY5zIon7osD
y1On0T9IsCqqJdllNe7p1fCCrXybWte9wI4PxFyXHZhlLsDlz9E7nM0v/s04HVtvtXHfhele
EvVOW5PnLcdnEfm4ZrXhzP7Yc0t0+1m+TxzyFPnDHThlNmimo4x6RMeOY3w3MyypbEWXVZdS
zXabLqsSqVUrZ9TKwl1s8kosFfEY8RzDxIzbKdOE6tg8mVpBjxDATE5w7OA+EOFtd8jdbL6D
yzwYyLOw/MOhMT58MjS2XCSECdrT3jv4yw05nexV7lQexxgXFuAqlWcGYop9RkpuQqLku4HG
lNpU+EJPiJB/ObLSvQECPojp3O8HmMDMZhXBwe0Hbc1Z2P0Nj6hfIvVHTmY5NiZMuzBhb5by
DYIBdQ3H1bpP0pYNh5l9jElD1oGlU0hJPndQ2Mbsjg5hWDCAJA4Ke2eTbJySSy2NKibKUDzx
F6Fx1m1qsJKh3gRx9ctLMOqbQq9jZPaIcUBdhVC23k+yfc1Wz+AJVpalI/GAiw5tFfDO9Squ
A3WmqY4otXAdKkm4Hl9kWHqtoJHqWQCZffQhzQGyTYEjiGfRMDLFlPcpMNhKFPD4gbG2+8O4
Kie3snpJl3G/GUhIsbC//XmLUZDhZUW42CoVNtC3hpvfm8PTA0q4mYVpTYCx+sO0K43yl0lB
bviJKlgt2Ox84bSaG0naVWqzfiLGm2+/pDS9QuKc0uI0hyyuRaJS/ZRVuli1qUQtOqx7W2ES
CTbUmNG9JmenVJVcWWobAk8RVa4XanayxSdUzygwVItqtvY332iR0pTCwJI9MqA0KUo7bJPb
7Yh8wjZPbRVQUVqTsAQL2HaEe8AUUrWnslaUEqOlRsd7W2itNJdaVK33SR1SUqS22pSV3Orz
I+cQJSsKxXiRK2nqVIOWe/4Yk2AT3TDgzbdWIY+5WN4Zr1SwdXqLiXCtQn8P1+TeS/Kz8s6p
l+WdBuFtrSQQQYYWlu6uxyFhDmGiO67OUz26nWVSMvzhCoUvA+JKi1IqlUVl7xWnbabeKppP
wFf6Cd4ozQRv3I3K7zBeIOLij06QXe5U5+mHE7eL8q57GTL65tWLMOOVZ+ZW4SqbmQbPX8ty
RYW2EedYnD+UXs7hex5bnP3yNmIPdZPJJeVJTEpMoW6+ttpST6pI/sjHcNtlragdwukOWlNp
q/wFi6RY94RMISiwH1EkbqJ+Y4jGme3WF0OFPptShrTzs4HvDbE2EISCb7AAW/REWLj1PBvZ
aUDSPUtV1Ggy0tUJV9tpmYf8EBRCQQk37+XMZ8zNDwW7hasUr3NPZRZ6sZNf4BSJSTZdmFyi
/EVq+FOxAuR5De0X8TEPvEdbccKOXVo5WtfZz5cyGHcF4ixxOJefxPXautbKUoBUZVv4UqF+
Qd9vWO+wrx5WkrjsVKdTvkuoWHa/R6JN3p0msIl0qlW25hBCSld9C0nsASofFwImwuI8ttBZ
N2wP7rCMX4Zn8w5mm1dtVSan5J5bTPgqLaC2sFBbcHdJIJB7neHOAP4idNiGkAHdZJl3lCKt
W6ezTa+zIUeTdcRpl3C4tb6EEkEH4uw24NoQSesOB2HZPEzNBr4itE5sYlqknVm6UJl+opan
CgmYQAlV7KCiLbAEkc8CLRzAGMVzaxZozqUOM6MqpitUnG2L8RylIZRS2XHC20Dd23wpIUr4
Qo82HbeIDiNtR2KrEP1aVwjzRy4l5VFMx7icyrdcDaEJkveElaD+aU7WTYjfvE0OYavQFnZh
kMLj5rhuFrDEGGaNL0esYtYLaj4gfZY20NtqtZCTe5N9W3kmL8OI1O0rmMdlgjiM5UQapNMt
zs45qUXnFakaeTfk+kbcLiNlwWJeAdS2Z01vzEpmTTUhS2m3Jpux8jfmG4mLUFt9K4ktxIcP
devfppmZVOCUzDSxLza2VeMpxOsnTa1k/wDW0Y2WsoEHdeuZj6jqXNH2gcwZeq4iRJOomplb
egBCr/GUnk/4JOw84nhZpePcFVsWHfc3OHzXATMySS2xQplrxEOKl3ErSeG7qsLfpjpISLXh
ObQ6NPvSKm0kSyJVASQUNpCvnFg+grlnmzaQ4hSUkPfkpFvnA55cS5OhHZa2ZqyZqYdZ0K1o
PfaH1tatBvdX5p90sqDYuobE9oZQtHA2TYz4bgdD7QJP1D+b6CFIqqSarTNMSQbeSV3abV9Q
pFyDeJQ9T3vTleUpF0Ne8jxtJ1CwCrCG1aHjewsdmsPtzcx75NvONlOwUVfWi03EFo0gKyJz
Wk91h1YkUonEBlYLakEalHkw8OJFlTw2W/JMC0hClDYgXEOCkVhxSSpCB9ohkpNEqVg2RgAW
AFhFIm+U9Eq9uNoikOxQrQ3279opoQAubQIQ4vbeBCK3nAhGb3N9oEIvTeBBRkjsLfpgQEdu
AbwIRG9hwIEq9Mv0SZpLntkMuVlIVowPiZQv2Pu6Bf8ATGfmn7r8wpYeV9XlPA+Uc+FaRwIX
JL26zfieye62/TA1TV/i64lw5Pmtr3TJPhP0Xx1JSaKm2GFFDdklJ1DYi2xBjtNII1NXOus7
jkLd/TvXavh3Gk/W8P0qUxFiKn4crTsvKTUkmcQ8TKqSSphQIcCEqUvSQR8Ecb1/g48TgmQz
uLI3SRgkO0keq/isVZ2u+69L8LMxxGEzKXFYSISyNilIaWh4J0EbtIINAl3FbLDaDX6nTcWI
xjh6pTGGq0HfeWJmluGWMq5e92dFtCbk/CNhxaOjxWXwy4b7niGiRlUQ71WPnfJ+fK4XC55i
YMWMZhHGGUHUCw6dJ52qq37KWGbPUxjbPbAeW1HzJmZas4tw9PVD/soiXS07UJV5mWDan9Ng
p1KmnE6u4tHBdC+GeCyDMMTiMtBZDO1npuw1zS8nTe4BBBr3teneJ3jRmPVeUYLCZuQ/EYZ8
nroAvY5rANVcuBaRfso+SjZNeoq0NkMGcaIvyDqEenyEAErxrDUZAp352yMkckJdbeoPAj6p
2HHJieCdxefZaWt29lRDwZJsvKlUeNZCfi1pT9b7e8RSyEWqzZyQQVlmaCGW6JLGY8MgrsLC
4I9YrQXarv2FlaUlmG22VrWWtZTa/nFtV3H3V1oB1pQcta+9hb7oUGjslJ9kqlklpTrbaNTS
txvC3vaYWXwFUpfhnQp1SFE7b7fKGadyU9G2VKutWogdrfpiaKStlG7ZL7qYWlN0lCvWJ5H6
VC0JwA1gALGm3feFDrUSVS+pJBWVeFqtccQrtgkKf0AqQlspToB7domdemlVuilSXVpQEkFS
h3vDSKbSbpsrGqgltTqro9QU7ARWlNs2VmPhKZF1JSW7kKtxb9MRxfDaJBunhcv4qW1qUCVb
bdoUxanAlR66Culn3d0oDtgRYEjiJp4GmrKc1yXMSqyNSXVLATuQN4h+7srZDXnlYNimtOSw
dpkjoW+5sty19PoIqtZZVqGPV6/ZYCzQZ55XvC2XZdjbU68q1zEg34Vl0tbBO7MhJNzwdcQu
aRoVpOrSCQObxGA0H1bpJHHSnBydkUlTSWJBLVigkpK0pNv19oHTULACaxh5tdSfZZ5xT1Tn
axkdPPvuSdNddnqfrt8EpMKDbrQ7my7K8rGOSzzBknzx9CvYvD3Mba7DON1uP9F1gccaps82

mbGhTU89TiNNgVDYH7QQR8o4TER6W2F6rFsSAp09OEyp7DMvJTLgSyyypKk3+rY2FhGLiWAt
+q6jBu2UnQZmTp70y2+iYaKtlJINxbvFB0biPTwt+F7T8Ss4SlJeq/hOYmnG5dpI8RJcOnUe
4seYhy8tLiXbhSYxzm+lq5+9TmNtb9faTIzrck2w6lCgCUqISdRJ47xYws3mS2eyjxJIYApA
dNJkcJZIZVTqfdG3/cSh6X8YIW26pRuFptcj4tQPp5R2JmEbKK8/mlL3OY3va23OVCq1WTon
jUyTeU0tJXOobWlTyVHSgKtfWdQF9uN+IgZj7cC0bd0+KGm6L3W2sN0ysVuqGgSTCqXOrQ2i
cceds2tVknwwBa+lXlwIWTHOeXNAoJxwIY3UVm6snm8D41kMS1vMyi4IosxMtInpwvhxD7vh
6loSUqsBYWuQNxYneLkeVyink7KZrg9o0j1dk2Zl4Ey1r0+3XsJY+wXWKUZhbb7CJpBS2gC4
cIFwEqv9hv2h5wcj3B8PChnwxPpc0g/RQ96o6rlzgjIbMNyv4iw8t+eaQ5JNSzqXlpDdwpHO
+q1/kvnaK+Y4WUR07aztunYDA2/UBde68puOsYYNxniV1S25mlUaXZ1rQpYutYIASk76b/si
/g8LKAFQx88JPlk7haczbxThpzD8lS8KPyiUIWpbbKPrIJ4Kj+ofON3AYN7TrevP+p8fEYBF
E6z/AKKN7EulIamnmGZmbUk208hR5v5xuOmNLzcwgi3crYGTbM1K4nkqlLkMPtPpcN+UlCrj
77RFLNQorR6ew7jMKXsU6fMITTuXVGqTiG1tvsh5CdXJO1ttor5VC06i4bL1LEyFz9uAuX3t
B1S1Drq5huTZ8dlpQuDZJdAN0EeWkc9ztCTN/wCs0wdk/EYgNwbr+a4BY7mJifmqTT3viV+J
bFj2Px2jej5Xh2fzguA+SyFDyynWUo2Tuq0SyEHdciOFiFVInkPNtWKkkmyhzAxPYaK1cmjL
l6gp9CSrVci8SDilbBAThOSC1y61XKAfiFuVCGtFIL1iiE6VIUS4k6gT6fKJdRKlbQbaeXQh
TCVEBAtzyRDL3pNJrlYPWZlinuyz7jhDoKgCkWvtttFiH1HQFZjGvhFKVRlyTC33lBROwVuE
99oWSMtOyYGEGhumSqTUg6gzKyp5wiwUg/CDvYkcxJFqLT2VmMOBorBXFAlYUpV7c+cPVto7
pMApS0KttEcpFKZX799zFNCtrJuPOKkrjdIRG1zc3iJCHJJHwiBCLm+8CECLbHYwIR873+cC
FTbm4sYEpRmxJO0CRDeBCB4t3MCF6dPojbev2xGC1gAlGAsSE/8A1FsRn5oPwvzUsPxL6tY4
Ec+raECFya9uenV7JrroJH1cvqqu/laXXE2G/et+qa/4SvjN/hB1KWjcGw39do7uKIE8rKdC
CpK9K2LMbYNzPmscZZJl144o2HKxVZBL7IebBZlitwqQdlDwku7GOD8UMsweMyxuCzE/gSyR
tdRo+p1Cj2Oohes+DWa5hl+bPx+VgHEQxSPbYselpLrB5GkOU1pDGPSV1jtMnGNPpfSb1AzF
gisyKNWHq2+f+7tbeApRPO3zMeSSZV1Z0ff3RxzHAN/gcfxmD5HfUB+f0C9flzXoTr52nHtG
U5q7iRo/6vI7++3+En32+p4WnM7Om3MTp5lqE3mCKG+mqzMy3S5mnzaZhioS7KGlGYbUNwhR
eAAIBukx6V0D4n5b1D5gy/VcYaXhwILS4uGkj3Gm/wA14X4peCmc9Htidm2kiVzhGWODmva0
NOsEdjqrejYK07RD4tTpalEKWJhH/J+IR6MX20rybDj1gqaec81/sHhlw2+K+o7W2HMSsZ6r
C1pWbbKKWEpwtok1S9ltWAIA+sf7YhMdXqVVsJPKybMaaUzQGVKAfWTexF7QkIGq1DOzbcrS
aHlzKWlrWEpPxG2wEXG1e6pHfZX5h1xAKWiEN7E/2wwfNBB3IRtzbqkIShRNj25Ih2lBdfCO
YeJDJ0uHfnuIRreUjrASlt90krZKjwCk7Q4RkpLPKWol3X0IUW1A35vf7Id5TikDgniUlllN
nPhTfz7Q+Nuk2q73i7T4hxCdKNaVov5cQ4tJ3UIcSOE4JfUtQShQCreXaJ2SWaURjrdBa1lW
hIQowx7iTQTQ1IZ9TNtKiEqOwIiMx9ipozukUohKVIUR8Xme0IQBsEsh7LImXA2LlStx58RK
1wqlCRaDs/Ly7Tj8y82EpBPxK3I+UQOcAaKcyMnYJgmMaJUw5LUVDxdV8HirGySfIecIJa3C
tMwxG7kyStLfW6828gpdHxFbqgnfufMn0EVdB7KaSQdk5eFMTjaZVx8vaRcNhs/Cq/He5I3g
q/hH6KNxA3AVySw+5LralZosMrWr8WpS/itvcBP64sNwjrpxq/dD8RfCb6nIU33RpD9TmVKD
hSEhkJ8Lyv594jkijZYLrUkcrgdgpHezsmXaR1RTM3LTjqGxh6cfc1AjWhC0FX3D4t/KMvHY
UyYV+kbtF/kOV2vSWYeTjYy/hx0/y2/mvQLWXBUsbV1Szro81LePcHh9CQoKSe17H5x5pjGX
a97s6WuCm1060urqrlNYnHh+BpyUCkTOm2pFuNuSI577uSSB3XUxTAAALoJSMKy05LmTF3yk
gKIG2gJPHn2hzcKWenutLzydymebwSP3M1AOsK96CrtKRueeLcmKk+EbHHQCmixZdJqK5t9W
+D36VhR1qlMOJS2lCJh1w6i8sqBsAeQTzbi0ZuGvXY4WhjJi9q3vl40ZPBmHWpptqYkXKd47
uhN3UPFIBBSd+P1fOOmxpa9gs1S4OAlspocp8zD6lMusjsIoexfjFEjMok20NLcRqUj4dQ0J
tuR5CKuAw5fJTAaVoQP/AHlbLktmV7UWrYjW63gefFBlwpyy5IqS66VXu6VHudhbba8eiQ5O
xgFlI2Vjh6Ta5tZp9b+PJpLrdezGmZWZdBSpLC9yq/Ph77xcGCEuz9ws3Mur8NgdnPAf7Ba1
p3UhjacknF0TGOOW0Fs3Qwp0IN+SdPMNjw0MQ22/NQ4fxAgnGoOv6BaJzHzQzNxa2mXQvGFd
QF/GZ1xbbSR6ajex34ESxuiJuwf5rhOqOsMRLbMLdfooyT2OceP1P9zMnhQuVKylFlpRUpQP
Bve1o2GNjrUSAvP5MxxMrvLaN/zKx+uy+YlNMs/O0l5uZSlWhIeSQ2o8mwieMRu77LMnw2Ij
OqXYFN1ExHjGXWBUKdNintK+NaRfRv3MJPEwj0uUAmLRYdalrgmdmptiVcolMAemFIb8RQ3d
cUoAAfaYynQgO0+66bLMU9oD4gvbtkdTRh3IjDTbygpxMgyH3lLAUh7wxqOngJuNgIfgiQ31
L0YH+a8+HX3i6Xq2MsW01U46EynwFSh8Dlwb2J3JvFHDSukkMlfJGas04YjtS4cY0rklS8Zy
onFKbZbQOATZRSALj0jqImahtyvDM1aXvodgs6kZ6nTsoFyk7KTAKRsFgqv6iE0nlc5Tr3Ca
FSbXiqW2gkg3UE/lGDUBugu9k2zMtLtvELupZBJBHMLZ5CdaY5yXS6jUhHhgbW7W/ZA1x4U0
T6O6xVcipGsqKVNWuE23iVTgik2zLgZbc1OakHgW7W84Budk6hyVhdRbROrZKmlDSiwAF+fn
8osxgNNqaFxCYqtKvpaSht1AbCSSq3PptFhjgQbVmN4tYotL7AKFJUyFj7xCWCrdFJVgqCRa
5/VCPdQtKw7qkCwA7RSe6zalQ2HMNJQratzbvFKQ2UIhx3BMMSqk9oEiMGxvzAhGACb2NoEI
iBzt/bAhHc+f2wIRfqgQgbdgYEIbbm5+yBAXqH+iHsF32vlDdPCMvcQm/wA0tCM7NP3X5qxD
za+qxGApwqdSR3gSrlT7cNsueyZ69QBcDLesK/xdUTYb9636hNfwV8X4gpSm/GkfqjuhaoWp
SdG2GaLjPPOjUCo5i4hyvqblNqLtGqlN0+KKk3LLWwyoK+FTbhSUKQSAsHT+VaPPPFnM8Rg8

kfOzDtnaHMD2u40FwDjtvbbsEcc9l6/4G5NBjuoGYeXFOwzyx5Y9lXrDSWtN7EOqiDs7jutJ
U+tLqNTn35iWlJdU0pTymmWg20lRJJCUDZKd/qjYcR6I7DiONrWEnTtubP5n3+a8azR/mPMp
ABJPAofpx+XC3j++ZXq3gzCOXtdqU1UKTRJ2cmqcHnSv3RuYQylbLdz8KNTAWE8AqNo5rC9P
YeDHS5hE0B8zWh1CrLC6ifc06r+W60sy6vxeLynD5ViXl0cD3uZZvSHhoLRfAtt17lXaKpIr
FMDSro94b+X1u8b7m0KC5aA08UplZ3q1ZJ6rkkH9gixCPUt1Q/wVUUCXY92aUZhAurcW+cTT
w7knhQeQQ7crKcyak2MPSSwlLSioA34JipDCdRCqTRkNsFaikpxt1DiUpCXTyLi14tAECiqL
22LV8z6XHG2HLp2sqw3tDdNcIqqoI2n2A4lEuVg3tubm5g45TKs7BOriEBKCHitd7FJGwiMO
70n0CfonOTWyhQ1pb4veLEJoG9lDKCeOU6eKyAlZI0ny7RJrb7qMMrlWXJuYJsp0j7BCFwCa
2MEpRJzi0tr8Xc32IhrHgigkkZuKWQy08hTRTYhRAsbcRM91ilA5htVIdKStSTdd/uiFrq3T
a7FJX3PGJVoAHcDvD71GwnR7JWw2w2hC3nEstJGoqUrYRE4nukNlMNTxRKBIbp6gkm4Djidt
XmBETpOwU8WFcd3bLBFMTldn0MzMy+9pN1KA2Qnvb+yGarNFXiQwenYrZUlL06RQ0y1TZida
It8Q0n5qI4EX2MjH8Nqg9zncmllKX6a2wj3SXQzMJVqCVNF1TnzKjseeIsfewPgaPzVYD+0V
W/V6g74LbtQMqxqCwoJFkJ72sAbjjeEkx8zti7+QSsgZzSZJmaapxZnpl9PjOOEtAfGsoJsT
YbpJ8jbmKTgAbIslWGtsU3hW5ihVBxCX/wAGvhtf4wIdGlJHYi5uB6xDLgZSNZad0oxLAdIO
6kd7NZ6TkfaEdPmFK4PDwziuem8FVFSjqSG6jLOMAm3ktTZ+yJMpB83ynbag5v6hXMROWRCd
vLHBw+oK9AFDwdVcOSM5g/Frbsri7Dk+vD88oi2pTSygKUO4Itf5iPMcyywwvcz+yaX0hhM2
E0LJWcOAP6qWeReOqPLHBku6+ghtmYkgCqwQtCraP0xx050PBP0XbZYTICPZdKcOYlpkk3Lu
NAtvEpQtRTcOA+XltFsDcArQa00fktqVGpSdZpE01JtNe9obJR4SQAQBtdX3wYwDTwoGFwNu
XNzrUoif3t5FbTqnpwplnnVlooDZLn1QFfI/O0YrsP3GyvjHkNLTymXHuZdNw9krSa+ZJqRq
Sac0htxpg+INKPi2T9a/e4uYrzxh7w33WVgQC86lxpzA6cM8ep+ZquOMV15vClBbS6ul0dTx
LxQlIKQErJCXFgghI4vbtHY4DNsFhiISbctWbKH4tmgu0tPsVpGmezUxbNSJFQbxLO1F4gKZ
lH7eC2QCVGx8jyI6l2dwAAErHi8NsNv6j+pVbXsn6Gyh+2FsRmvpQqYbnFPOKUylP5SgSd+5
JELFnPm+liH+GOTBpBZue+orI8GdK+euUa6hRcPzkzP0+eUhLy3aEl95u42DZIsnjmK2JmYd
37H2VfB+GWFiBc2Qke2w/ol9R6HM2sSzsy5iig4+eGla2mUSvhB9tJ+IjSgCx3F7xH9/ijA0
i1bf0Jgn/G/+a0Hjro6ruTzc7NowXN01ehMwp19V1KSTwtRNxa8SuziNtDhNi6SwODBfABZ7
qBmYaaDSZZ4vPMKq9yQ2n4vD3sADGlhpHP3A2XlHVjcPDdbvWo6SqqVmbnXWGGmUOJDjoKLp
XbuB5mLkji0b8LzmEumJIClj0uyVJTjyjSlXWwtbE627I+Mm7fi/WSdPBSCL/O0UMa5wIIXV
dOxsoh/K9bcjiI4cyYoapx9BnVUzxXPEUTdwpKkgD1vf0hPPeGjfkLtA9urnheX/AKrsZImq
piudQ975MvzIbC1qJKRr4SDwNx62ET5fFQolYvVeYfgWO65M48mjVsTTym3g62FqS4QbX4Fv
0R0ED9O/deQyzWS79Fj8s+9IrSqUddl1j8pJ3i0w6qc7lUnvI3WX03MCv09xImSiqy6vreIL
LA+cP8kE2ozGxwG9FZEMf0ScJVMocp7nKlLNwIjdE67Cj+7nssrkJ2l1KXvLTTL4VtcHkfKI
nRn6FROY5vZN9XlmGlJUwbNBO4BhGklSwu91gS2X3HHFLQfDJICeBaH2rTTvusOedmTUHGEK
DSEixFr6reXlFtoAZZUtbbJtqrTrAU20tehXxKTzv5w2N2p3yT4mjuscnVI8MKCVOLFjZQ7R
Pp3pWIyTysafKtRXwDcbQpHZXI+EGr6ATaKcw9ScqlEAEWHEU5X9kK2SfUxWRSBtx2gQhc7i
8CKQsb2gQgR2v2gQjOwgQhcEcbwIRfZbaBCF9gLXMCEZvbncQIK9T30P+W8X2sypiyT4WXdc
O43Fy0Izs0/dfmrEK+qBGArCECFyy9twgq9kx1/mwOnLGtK/9QYsYQXK36pr+Cvi73BbauLi
wvHfwNu7WYbBsLamS+WuLMy8YTlCwE3VJjG0pTJqs0liSt4778qkPBLffXpQopA3KkgDmOb6
z6hwuW4QTY6hC5zWOLuAHnTv8t972A3K7noHprGZtjTh8uBOIaxz2BvJcwatvnQJFbkgAKU+
WWSWGeqbFlQxZiLH2EenhynXTjl6otBhpqeV8LL0qwopAXMqDgWzcBDja1AaVADzTP8ArbE9
MYVuEw8D8Zr/AHAabJYPia477MFU7fU0gcg361034eYTrLFvxeKxDMBo2xBeKAedmuY2xvIb
1N20uDjwQBl3V1ktklkrgLKjD2W2dlDzczBFRnV1GYkUsDw5JaG1JCvBUqyQ4lRTrJV+MUAb
JAhvg/1pnedY7FT5jgnYbD6WaQ7Vu4Eg1qA3LeaAGwPJTfHLw56a6dynB4PK8c3F4jW/UW6R
TCAR8JO2q61Enci6ACi7hWcS1WaU06q95huxB2VuI9slbta+WYWgP091OrPBaBkl8KSAf7IS
KSn7Lb0lQmwO4ZZcuoK2uO36Itvk1g2k0g7LJs2KkyKFJvOAKSFXVpFtPlDcJhzZAVaaEuBA
WgJGrSM5MtqCy26NkpJtcf2xcfA5ooqlJC+uLWWMhuYOvXpfRune/wBkUiFGHA88hXmJrwn1
XYOpRuVDe5gI9kxtk2AnFmeQ44pBToWBYXPe8IWkILSXX7JzDiX20h4tpfTwd9vWCZ2o/JRu
sJ1bNkI3Uo87xBaj02r6y4sHWNPkQImmdsAEoYFclEqsoKKigdzCQcqN9VsnpgKVuk2QRbmL
RVcpYjdRWoaRYkk9vnAQEjhsmarYmkZMJTJATcynnSNkmInkg0FLFhtRN8LCZyqz1Tbe8YjS
D8IR2B9Igc4k3assw7QeE1BxZUhtwC17XOxAEMAU+kcLdeDqDIytNRMTz7YnppRKUFelSGwO
SLdxc8xqYSNmkufu4/yWRiZTq0sT6n8ESk86sET0khP1PFKSCeDfiFe2NryHNsfWlFTy3Yp2
p0rRXvDLtPDk0tOpsqqf4sgn81Kb3Av3ixhzhi31sJcO90P0TJfM7O/kl2ukNSc0mWwjRn1e
AA06+88pTBB+IoF7b7AXHcxO7GYYM2gG45s7KINkLgfMKw+Wm3pEpqrlYalG3F2HukkFqsPy
TfhX3xlRTObuHaR8hurzmA9r+pVNUkkThfXOzs9PailDAdeupsc3VY2078CIcTI5wJe4n6p0
Z08ABY7gLG8xkznPlfmdItuJncM4mp1abUFnfwJlCz/6IVaKOEkLJmO9iFffGZYi0jkH+i98
/Xbk9JUFmkdW2X9NTUsDYnkJKYxPLtoKw17wyhUvPg33QrxA2ryUATD+uMqMkhxMI+RHv7H9
F13hvngbGMFOea0/XuFyNpNVZnMQUekS8wqUD9UW82rVpLbqmiU28gVJ+8x4jj4SD6uQvovI

cVpcQfal2MyNxyMX4MnZCppbTVJNbKVmwu24NuPURJA/07crZ06XbqTWHJcqedpRbcmp9+YS
2QSR4bI3vYfnX+wCIS9x5KJzZ2UauuCUk3cA4rDzzrrSJJTpfB+poSSkJv5WP3xWxT216VVY
0vfYXPzIOm4/zzyswfiDEk7SpHCMktKES7WpU1UnG1EJNuEJFrm5JPlGXmThGD7q3lGFcXWp
hSOVUpiakPSkrNKbqjbwbKwooQ2og3SbD4iOT5xjRwapGvJXRuxBjJIGy0NWcM4ryxp0zWZO
mTtdQVlszNilqXTqsLkG9yL+giZ8r9R1X8lLFmQDhY5W3cD9VktgyrJZfk/CqcoSVoU0hxmZ
QW/qldt08bfbGrg8yngIDVDI6KYep1Wtz5g+0fxDh/DbuHJ6RwDR25qQS3IqEg3Z0qVfX4tr
jTe1+Y2v25jXXpNHtssb9i4QSa2uJ/MrnL1L9f2MKfTadJjEcwuny8rMOuqaKUKmH1Wuncbo
59II58VOACa+ijxWLw8RLl5/ep3q4xvmC41TU1CbeK0hWhCypTh5sbfkjYfZHU5RlBvzJt6X
m3VXW4iaYcObcVCGlYExXiufl6lW0uMMKUpa9Qvqve1o6b77FGCAvLoMrxeNk82TutuTVBkc
KUhZ1IZKWyFOEbqP+gRRixXmkrfx2WNwsNHlZ5kzJOtSLdcDsqGJZxqcS6o2Uuzmyfkb C/zi
V7/VRTskwhLNXuuy/VD1HTUvlJKzVBqiGHC0hDUuwNgnQBqUr5G1u8VjIHvDW9lvEiNhcey8
8WZePzUqhNNKfL0rYPC5urbkk+d46GCENbfdeVZ7mpe4tB2USG51bk1NPzKgVOLUrV252jVf
H6QAsZ8e2nhOWnUkG5F99/KEifVNVGWMAkKjYE/siwoAe4Sd1nxD8Kgk+ZF4ka73U0Txe6Ro
cnpFXisuvSyt7FJt+iJHAFWhoJS5OKcStBIbqIeTcXS4kEEepg8hh5TxHGTuE6jG80lITMU5
h1PfRe5iA4Jp4Kidh23YKaFVeVmJsvIKpd5ZA3HEPfhzp02gQuA2Tu+jxmzNFaXXBcedvtiv
E3T6VHZHqWATjzrTq1BKw2o2WkDlMXHAE8rSYBQpY2+AQNIsCTYXgcfdWI0SQUpCVDeKUjg4
2E9UrveKM3xIVJ9LxEhCw+31gQhY384EId7kC0CEYCiLj5QIRE339IEIHtxAhGfUAbQIRADz
tAi0O5uLj1gQvV/9DvlC97UrEk1a/g5c1S58tTjYjMzQ/h18wrEK+pBGCFYQhULlt7bT/el/
aCf8V1b/APuBixhP3zfqmv4K+LfyhIPFh+qO5a4g2FRW/enSu5z4Wx7M4jyCp9cqOY8pR51x
hdMl/Hm5JjQPGfbbsdRSgnax2JNto5Dr3CZPjMAIM9cG4dz2g6jTXG/S0narPzXonhfmOe4P
MXYnpxjnYprHkFgtzRXqcBvdC+x91Oyn9VuRHVJQKplx1hYW/esx7POSyXMxMMSCEKmHpcuB
k1OVt8QSXnLqH5xuU2EeJ4jwtzzpqdmYdJyfeIGavwJHEgB1avLde10K+ndfROG8ZOnercO/
KutovuuJeW3iYmgElt6fNZ3ok2R/JRV6kumGpdNqMEz7eYGC8x8OYkEzNUSqUJzWzOSTRbAd
WPyFkuEFG9rc7x7D4a+J0fUQmj+7vglg0h7XiiHOvYe4252Xh/i54Pv6XEErsTHiIcRqMb4z
Yc1tb/I2eN6papwXMKdxDRWlJbuHkEkDY/EI9CxLKaSvDmAlwIXQjPABWSQ4SDfc/IRRw5Op
bIGxKhPgzToZAULWHrErv4lElGbZUMNNNi4Bc7GJsJMQUjioxtOKlVpfZsHE7gncRpMlLjRU
d3sVl9Mq7jrpXOPNhATe4NtJh08AqmKlJDQ9ISx+amApTpmz4YVdaSbafUxE1gqq3TBGC2+6
eJSdDqW5hCWilSfrK7n0iJ8dbFQPZpG/KyqWmkFLakJ1qA3IN7RXLb2UD7BFp4anG7FJUSRs
N7xCW0nS7cJ0SvxyDrWpKRcX7Q6Ngck1hLJc6VnWpKBwbnaHQj1EJkosIpitykoh1LbqXHE7
gDi8TPPsmNw7iViz1cnKipLaF6UE2KRsPvhhJ7lTCH2SJEs6474TitKTe5B4iMu9knlkcKp5
lqXl1OIWgq1hJT5+sKCbUgOoUllIkF1KoSyS0gsbqUm/YbkH52hYyC6kjn6GlbZYnJN2nOzH
4JIQb6FeKolISdxvt6CL0cjXM3bustzCHVaaVJkXmmytExIuruq5Pwjb6u37YpO8qg6ipw54
NHellNPo7TkvLuSdZllNAEaSmzjKu4Pex7GNBuGBbqDxv/JVpZjuC3dZsZGVcWUKxKw4UStk
MNN3UXOQCR2v3Mab8FCR659q4Df9VQ853ZlWsZRT5eWTLLWqemm3FhxLakBsXtsm4uTc3jJa
2Jgqy760P6K+ZHHjZXmJSqvCZEnRpVMmhCiNZOtHn9pPnvaEL3Gw1opIa21FaRxghcw3Ny02
zIImCDqcZvcrPBue8Yst2S7stXCnSQe3+S+mf7JDMrDHV57MHpoqmKJORxXLIwz+4zEMrOIS
4H3ZMmXWhYt3SEHzGxjpMXIJAH3s4f8AJZmEDo3OA2LT/XcLj77RTojxN0X49oOY2EHJ2udP
lWni3T5hxRXM0ObF1olnVcEaQoIVwpItsRv5H1JlNXIOCvoDonqPzajlPrCech8xlNV6UKlJ
SKrKNqS2g7KWm1l/bHChxYV7PBpcQV0XpGNJvXKOKfXIusamwlSrAKPJBFiraHxS3dBRTenl
aF6p5SpYpytxDTWpxL1WnJZxplRXdS79vDGw8yYqYuWxqKdg9jutXdPeDXss8lMIYTYqLaKs
yhRU5MOJSp1xROtKR3te1hva5iljmMl9Z4Kv5a0tkIdwpV4dng67Jyc4w9TJaUeSptct8bCJ
m5AKyLWvuQTGNh682uwK1JwKJB5Cy/MaVo9Xwy2MThlE+86GZpPhtoaUL7r1C22+5HMb2IDN
r91kQNOr6Ll/nhkHg2UqbtQw/W3KA8EkNrZmFJQR5hI+ffkRSimp24RNCXAkcqA+O8kcZVBC
hUcdzGJZZofD4iiGwvsEp5vvbyEbMONjc6gFV8uRu4BUX89sI1HEUlS8OKdqTz7TbbJB3Q2k
bEhYtcH9MbGWYhsZ1OXPZvl7pYi0HcrVlN6ecKUOcnkvJ9+rDg8FtxbepSm7C6U+XO/yMaD8
7k+gXNQ9ORxO1ltn3O6t/ufkZWZnUNS0tIUxBMvLqIB8RYtqVfsNwBCtmJ3PdbcMFChso35i
YWnq3MtSRdTLU1tepxAST4gB7kb2MaWXYtrHWuV6myqSehdNCxjHeJJ6nUaZZoWmWQhhIWlI
slGm2yR5bRqYVjXvDiuTzXGvhjcIRQrn/RZVjfNOr4hyipLz9XX4YRcJUs3LoTawv5ARYw+F
DZi9Mx2c68DzuQuf+Kaj+Ju06kuKAQhAO6id1G/nG/DGC75LzqOy7da7i8rLnEmynSTmNm2F
XKt7E8CK0rKNhVZmfxJzWi5ujcWH2nvBDL2IUD2DsrJG5BG8WVAAQisNwQFJ7i20KDXClDwP
h5VgyrJBslSSd7gxIJT3TvvDlYdktx4RBvyCbAQ5sgvdTsnFbpucZSlWhSQlQ5iYOsqdrrCT
pW+yNCHVJbJ7EgGIpYQTacGM/iCaXZiYDjiZj8fcbBR7QBgqxsrAa0bDhIn1Mr0KbQps9xe4
vEct0bUjeVY/VFMFSK2v6wipN8SEWxtY37xEhAC5ANzAlQtva+0CRFY7DmBCBO9rWgQhY+Rg
QjsSB90CFTvfzMCEY4PnAhGQLX7+RgQvXD9DclPF9pRmXNWBDOXU3vfjU+2IzM0+AKxCV9P2
MJWEIELlv7bP/emPaCd/9i6t/wCbmJ8KfxWn5hNfwV8W0bJRt2H6o7lUVvrp+ezCZxFjpOVv
7pBjFzCVTbY/BAWZvwiEeN4ej4/5MOX072vHG9bx5e7Dw/tPT5IlZeutN76bvbmudrXo3hrJ

mTcRiBlOvzzDJWi9Vbaqrf4but6tOkpkdWcZ5TYizrwniak1I0SbTK4oplTnW5eoycwsFSXm
UuEe8tOaXNk/jElKgQeYR3W0WDzWPJ8VGW+aCYnNaSwgbEGr0ltjn0kEEHsrLPD2bHZLLnuE
lDvJIEzHuDXhxFhzQSNYdR49QIIIPKtZgU5cnldlPP0HFBrWA5uaqipanTKbTlFnk+CJhpwj
4FIWPBcQpFgQTcBQN9XpzEB+Z4qOeLRO0Mtw+F7Tq0kdwRuHA9xsSFm9UYLTk+Dlw02vDPdI
Q0/FG8aQ8HsQfS5pH5gFYpg51pNbw4pJJccmWxzxZQG4jq8S2wQV5pWki10TzxSpWSJCgb+f
HaM6NzWu2Wo4ilCHBmtttkWHIh8rg4khNDQaV/Nt0jDTN7g6+e0LhW+pI9oUagTYc9o0QoXB
EVLaUpxCyk3B277xchkum0ka69lem6lMTqlKeDZUQASE2vE0bA3hNjha0bJ5plUS02zLFsKS
nc3/AGRBLFqOpV58MXEuCz+nTjTjZKV6gbWt2ig9m6zJAAPVyntE8w0x4ry0pSnYecRFhOwT
mEkUUoOJSlKEyrBU5aw1HYjzhphSeVYPyTfM1F+ZS2VOuCyrGxteHBie1vHzVt0qb/FpClLU
d7Qqme2uEqkw84+2gLS2UfGq3IA9YRxHZNLjp3V1cyopVdZJJv8ADtv6wBQSOHAV4ttIYbQt
Q1rNyD+T6w3e05slGr5WwqBIMSMjN1GfeaE2WwGWyo2IvwLecWYoxpJPKo4mQuIaOE6onJaf
YlGkszMshtwkoSs2CTuRbjt3hZQwgCqUVFllXJ5qSqS3UybrEs2hIDSVGxUPXzPrDJmNe62m
gEkTiBuE9YfolRVNSE42wipArsQU+Ihfoq2/7Inw+BmJDoxqBUeIxDKo7LOKVKTszPi8s682
0AXENNAWb1GwT3vfbv2i5HhZnkhrSa5VV0rGjcpbTpWfqzq5WVpzriS/dhydU2yppSb3Gs7A
72tfe0Sw5fLJsGfr6a/MpsuIZGAb/wA0rewnTpYLZl65INvtr0vFTq3FkqF1E6SQbbAHvtEr
unxxLM1td7u/lz2Q3MCR8JKj7iqSojbLjcmpCTcjWCtYWoG2olQFj6DaOUxkTWGmm/otrDPJ
HqFL2ZfRQc9RU8kep7pyq0+pFTw5iOUxXS5c95Gcb8J8oHkl5tBP+FGnhZTJAGdm3/NQYkBs
9/2h/MH/AEK9ZWZ+UOB8+MqcUZVY9o7NVwtVpVUtMhaQpxpy10Otn8laFWUFDe4jExEANh24
W/gp3xESRmiF45cdZX456U88cR5OYzXOoreG5tExTp1tNk1Smu7MzDYtuk7XHYgiPHM6wLoJ
9B47L6c6RzpuMw2tnI5UpMF5l1XFc1MNOMuzVRRL+LoRsoabDUk8A8bRznmuaCT9F1LXMc7S
5K8Q1/Erb0nOO0F2YeYs4UOI1KcN9kjci/8ASMSRHW3Sqs8rhsOFVhDENPRiuUWvDyjilxTj
zUktXjLQlzlw2+FsdtR7XiYxMa31AFWIJy7Yd1KbBMzOUD90Si4ZVfu5LImWdUlPafrNG24c
BUQFfpEZJw7xb2K4/ENLgw7rSNVlK7iBqsTktiFxmhpcCfwedZdlySPgbKrJNyL7XAEVnA3T
ir8Rt2y0vixjC6vfRiiq0+cWFlpS0uhC2m/NYJ3PoN4UeYSQ3hWWsaUmkspJatSTL0pR225A
oSU+CS68o3Olakq/Jsd0xdbCQbB3VTFkUQStF47yRnJZ+rJnDTae4lxDgd8Qa2UgKUPrbWJ4
QO5HaNISiMepZYwzDa0HW8rJOdebmKPNSy5pmXXMTzoeCXCsEXQo7FJ3NgBveJW4knkbKGbC
bUVFzGNIw23iSlUdSPESW1Ottpl1BYsD8CEcrXq+Hv59o0sG8ubqWS5ostGy0RmLQZTBeGK5
VMRe8UoTl0MypZutTd7keNvpULpukDjvGrgmeY4ALms0LWMOvcLmpjnFDjDM9Rby65I/E0sb
kG3xXPf7Y7vDwWNS8SzbHHdg3BWmXcXtTGG2JCYmFJaRMEtJCvrE9yPWNLyje6wvNcWBh4C1
vW0VGWqbrFUa8BxCQpKSPqhQuD84vxNAbsla0Btjum9C0OI1JJ1XsR5RKWkFOVYUQQQSDCEJ
CE7SU4kFtt0qJ3FzvaKksRG4UEke9p2KUklQCTcdhuYfFKfhKYW91aDSST9Yel4sKIt7qnwT
vumBM0A7lUKQQT3A5NoEOYQFQUpULLSlQ9ReFDikDzVWmabZKVlNk7ja0WmEEbK/Edljk8gW
SofWva57w4uo0rTDsmtYOpvckkmIJiKKnjRXta5AiipFQu/NrpipN8SFSCLjy7xEhGbE/DtA
hU+d94EIuduIEKq1/U/rgQgO228CELg22AMCELlRvvAhFbbt/ZAhD5wIXsI+hkSvje0Gzym9
Nyzl4re3F5pIjMzX4QrEK+mvGErCECFy39tn/vTHtBP+K6uf5uYmw5/Eb9U1/BXxbk7pQf6I
/VHctcDwqK21ktnTjfIHG374mXM6xS8YNyT8nKTa2kue6+KAlS0oUCkq0gixBHxRzXV3SOCz
zB/s/MG6oS4Eji64G2/O+y7ToPrzH9OY/wDaeWO0zhpaHVenVsSAdrrbf3XQ+n9Q/TJ1e4cq
2B+oSkU7pxzdqj8rMPY5w/JJNMq80yFhpVQlhu1/LOalJ2N73Fo8Kl6C6j6VxLMbkDzjcLGC
BDI71sa6idDu/AoH9CvpvD+JfSnWmEfl/UrBl+NlLScRE38N7m3p81vb4jZH6hR66nOnPE/T
vhzKbB+JMU4bxe1UjU6xSZyjTRfkn5MuttpeSrjUvQbgXtYC5j1Lwu8QsL1FNisXhonRGPQx
weKcHUSQR8r5XjHjJ4ZYzpTDYPCYmdkrZfMewxnUwssAOB+dcdvdR1wiy2xiqiMlv4hMNqCr
fUVq3HyIj1bEG2FeC/Eb+i6M53i2SJ+LV3v5xiNO61ncKEGEidDNx5RO01dojR5vFRw2yTxr
8onwjhqpOeNlGpLiCEpuLxoKsWm1dIGwNvvhQU012RX3IFyexAtCh2/ySUatBOptYcSoXAsQ
OYsxygCqSg2KS9FYm20llm7KCLbHf5xP5bDuozhm8lP1OYmnFsTLzjjoCwCFKvb1MV5XNAoK
N7WkEdll6G1OLBKNRQLAjeKYHsqIvgq8gJRqd1fEo/V7iGmyUywBaXLcQNJbOnUAbGHveKT2
gh9o5MlK5hKUuuK0kgmIn0o3MNFKpeUmHClqxKVDVbSTaIy8JGmjafZCnrenGi61eXQQokpB
1f0fthWPAIpRP24WXztWfsFuSMshIOyAkpHGw78bRadOOCFVjhAOxS7Dk5TvFL1TmESjjra0
rU6glLV+4I5Jv3h8PlE6XmkYhjgPwxdK1UZJunvqVLOSVeYJsHGl2Sny2irjcEGusODh8k+C
QuG9tKQ06sT1MmXZdMzNyqF2uWzYp33BPeGYed8e7SQnSwtc3stn0g1KakJqcademG0C4cKl
JSlPe3nxvfaL7HSaNQJP5/6LOeGXRCcZl1LsvTaep8qbmmkhZcQQlpA5UCRa/r6xJI22hvN9
uaRE3cuHZMzglmD4EiXQ4UFCQolJXvYFQ5UT89opOjaw0phZ5WI1uUS5JLlnw0x4ACAvxis+
ewtuP2xm4k81wFciuwV1W+j0Z2zGUPtRsq6FNVFyVomO6TUcHTbZVZp5xxvxZcK7EhxoW73M
Xcld63MPBB/okzIHy2yjlp/kdl9NjCUwl+Uc77aifLbiK+MZpoLRwnq2BXMz2pvTkxmBgXDG
f9AohqeLcFpdRVG2mgp2eoLu76RbclpVngOwC7cxyuf4ITx/3m7hei9E5scJifLefQ7lefLC
FbkcL1yrTzlQQlhQSll9p8hK2Vi4v5g7R5a+Altna17fNi2khw4/1Wf5jdQtJw1h2ULUzLuT
D+lDCkOA/ELAII5uSR6xWwmGeXEjgKxLiGBoBWwMoHpnDzc45U3Zedx9WQJydfQnUlsndDXG

yEjSkC/YmGyYhvwkKzHhHH1t7rfuIse1VMlSKPT6V4sy4wfEmUuBNnCbrPmBfa/lE5ls6Gt5
QyMRguPK1hNTbkpNSVRn1TM/Ma1hyUa0ltxStktFy/wJ81ncC/nFE4OpCB3Wo2fVGd+FsVWE
cCy2FKhUJ2QpeIK1OJadqTrUnaXlnQboalgRdLadgPO1ze8bOGyyPR6jZKjixr2yht0FiGGZ
io1Q1WoyVYn0uNJRLppU2oFljcE6bbi4tbftFDyI47IKtSzlzg0Balxjhv3jEM7NVBt2e128
CWW6VJaNyVFxN9S1C6tN79odO07OG4UgLQCom4vTTKPWarJpmzRZi6n3FzC0pW8lR7tp/IsA
QL7n5RaZhjqocLJx05BCjHgIVrFOIsyc0JD3dS8MsMyUrNEgCW8VQS48E/lL02AHIN9o3Iog
1tLnMUfUudPUFj2Rn8V1aTnahPVNht19lBd0pJ22Xp/pEmNnLsHsHM91wfUWOa1/lE9iuS2O
6vMrqblJU24VKWq4t8RJNwPna0dxg4bGpePGNznkkjZbiyZybemJtrFeMpRxiTbOqVkl/WfP
ZS/zU3ttyY6XLMuMpDpOB29/+Sw82zXy2+VCeeaWrs6mUy+YVbbHdDS/kbcRWxIH3hyu5YLw
weebWq2gSEqQbK/KB7/IRE49iraUIUFpB2vDCEK4CUm4NjCEJCE8SU4kBDLhWT5mKskZG44U
Dm72na17G5ghl/hUbzshsBuQfOLSiDgTQVN7kA7j5QJxCsOJAsQCe0CY5oqwkE4gKSF7HSIk
YVLBJwFiFSRoskfELxOHb2tGLhM6/wAggC1zEMvwlWYu6EUk9ULsDuDe0VJviQrflsYiQhby
F4EIyNzew+UCEXfY3gQqiOB6wIVPNhtAhC+1oEIG/fc/qgQgbcCBCHbc7wIK9mP0LaV8Xrf6
mpo3Jay+lhx+dO/6Iyc34AU8K+ldGKrKECFy49tn/vS/tBtr/wCxbXP83MS4f9636hNfwV8W
htQCU3vwP1R2MT6O6pO5W8shskcT5+YsrGD8Hys3Ua7K0l2rplpdILj7TTrQdCAeSEOLXYbn
TYeUcv1x1jh8jwrcXiiGsc4Ns8AkGr/MAfmu+8OugMV1HjJMFgml0jGF9Dkhpbqr6Ak++2y6
KP436M+oqXn+l6VyMR08Y6lNVKwHil11KXJmoo+FpmqkpQtHvCxpOvUApwbpIvHhMOUdXZA5
vUrsb98gd6p4hwGHcmKiQdA3FVYHdfTs2e9D9TMd0k3L/uGIb6MPMTuXjYNm2BHmHY3dF3Iq
1zFq+JcVMylHy/xMucaZw7MTstLyryiFSDi3QXmrH6o1oNxtvePp/Lsvwxkfj8LVzhpJH8VD
0n57FfIGdY3FvhZlmLv/AKuXgA/wkn1D5bjhZdhRxk4ho4sCfHa2Jub6hxFx9lhJXFRinqf2
dv8A7yJABvfkntGe0brbPw7qEeDuGuRxDnpirzcSTh1hJJHx3hcM/S8kKR/FKL6mwkXBJjTj
ms0VGrdlAbhcSh4JoJdkrSSsarBI7RI3lRPKC1BN0kHV8osRMJ3HCGDur1PBVMo4Pzi5Iaai
Q0LWzGZeYSy4y2ppbehKSgC17dwO5jJc9pNlZrn6+/CfaTTZtDa5KVAcBSSTbf5esOaS4khV
XvANg8q+JRho6FOK16RqFuD5XhsjNk47b/5K08hAA0K1gb7jv+2HeX6U0Ps7lKmHQ0iylKSo
oISoRWIIKlAcdjwUuljOTrsmxLrcKybC54h7I6OqrUcg0i7WYzMwqRlkSiWmn03ClOJNyfSJ
nOoEKmW6n2LT3QXpOsVJhcw8uQYAXYkAgLIsNlbCEwga52l+w3UU7SxttFlOc1hmXnkPLprk
tOttpK3C4rTcDnT2J+USHBNlssO4TGYhzfj2Vc3hiuU2SCZunzFMk1Nh1IUjVcHg7X3tDpct
xEbfWKHP5IbiY3O9JtaxfmJyXnVJQ+Fspv8AXTuR5RkOaCFohopZ7RcTBTUnLvyTL0ogBPu2
tTaXiTuFFJ4i5FjKI1tto7XyqUuG3Jad/dbTbxBQnpgOM4VpK2VIDTcq6X3Ey+nYAHVZRNif
KOiizrCl5ezDsP11bf8A7yzvu0lU55+uypmMRMuqYU6xT0JZBQyEsJCm1XvpsfW+/MVZc1Ln
eljRXsOEjcKBySfzWK4hqVUq8yph+cblZFpBbSpCG/DCdvgNtx3N+YyMxx0sxGutvkFoYfDx
xt9IVvLPHisi87Mms7cKPuSU3hfElOrhS0bLZLLyVLuR+ckK+8xQEjY3te3hWwHSRua7ml9d
DJnGlKx3h2i4ooU0Jui1eny9Yknk7B6XfaS6g27bLH3RoZxHRB9907JJ9tJ7LdplWpxK5R5l
qYYdQULbWnUlYIsUkHYggkEeRjBcWrpBsbXke9qv0DYk6eqrWcdZZPVumZE1Z1T7E9KtF5GD
n1KuZSaTufdlKN23OEj4SRYX4jN8p8t3nMFj+a9M6e6kbKwYec0Rx/kuH9OxtWJzFGEcFZiS
7UzV5GZTMU6dQn8TPW/LuNgeDzGI6NjWEx9+V2LMY4O0y9uCp95adTUrTq0/RJ54JWz8Kwpz
d5R+qoE8J7X3jFfgRWoLfhzQ0GlShwtnhL1JDtP/AAvLyz9wotsEIcmWT9ZAcVv9gi0XuHw8
IGIY9xaVtCj4xwFUptWG00P8H1NSkvlDxKQsj6ygCfiB25vEsLW0WlW8LISduFmOJnMJ02Qm
XyuZqLr7AaVKS7y0pQs7n7h2vtEcb2N5dSZDiJZH6CO/JWuqtmdR6ZS6GMH4TRPVB51LRDAU
pSFgGxO26j67C0RXDwW2tjDQvIJc5air807R5GrYrrkymk1Bcs44pta/xwdFtJ80lRJ+Hyhj
Ynl+p3Cu4nEBrARuuX2L8QrxtjuXRSZspZfeErPTKbuJk2gkkqJOxUTtfhN79o6DDRNDapch
j8Y5/HZM2YGe+X+XuXSMqMKzbcrT6e8p1xDSi89U5hSipS1LT9ff7rRZZHLIdIqliSYtrGky
HdcE80cy38TZh4lxGrUuc8YhtpJKgkDZKNufP5x2WFwYjja1eEZzmjpsU+YHYrIMu8s2pN9j
FGKG/wAI4jfs6EOJumWvvYX/AChxeOkwGFG2o0Fx+Px5dbW7Dv8ANSUbdl0KQlSSUgbgHc+c
dzAdLa+S5qVpO6gPn2lCMwJlYUFeJLoIPc2JjkceblcQuyydpOHo9itNNWSrUVAC1orDhXXN
o2jUS05cABB9eYlG4pNSqIkI0kpII2MIRaQi08ydQBS3LuNp1XI8S+537/KK0kdbhQPj7p2v
tYmwERh5u7Vd0dmwiO1jtFxrwRaicCDurbmlSTc7bQ5SMIDd03zQPgOBP/th7OU6HYrFp9IC
Hjb8mJO61WcLHXTZSOTuYbL8KsR7BETsTzFFxoWnK0pQO/aKkjrNoRAedx5RGhDj5wIQte+8
CEAe1tv1wIQ7b/ZAhDbY2tAhAdrfZAhC99+IEIG1h5wIQ33A4gQvaj9Cmly51edXkxYfi8BU
0H/lT6/7IyM2Ozb+aswr6R0YynQgQuXHtst/ZL+0FuP/AJLa5/8AcDEkH7xv1Ca/gr4s6Rs3
tbYfqjrQVSPK2xk3mnizKPG1OxXg/EtRwnOqLcrNTkotSHBKF1CnE3TvpIbFx3AIsbxidV9P
YXNsE7D4qMSAWQDxqogf12XX9DdWYzJsxbi8FKYnGg5zbB06gSNvpv8ALZdNMys28osxceVb
KfrkwO/g/MmSeT+Bc28LSiWJqblVWXKzk7LNjRMMuNqbcDjY/K2Sm1x8+dN9L5rgME3M+jJ/
Nw7h68LKbaHcPYxx3aQbBB/Ur6w6o6zyXM8wfk3iBh/JxTD6MZC0BzmndJ5GDZ7XAh1t9+Ao
gdZGSk3lRjqk4nmMxsKZpyuM0TeIpSrUdZLUyyX9GtabfA6pQWot3Om4B3j2Lwe60bmeCdh2
Yd2HOG0xlr+QdN0PcAUAdrXhnjn0FJk2YMxj8WzFNxeqVr2HZw1VZ9nE3Ys0tHYOcbViLDPh

vMrvMN7g/F9YbH1j1jEk6CaXgRFu0ro7nhf95NQv+j0jm2vOpar7rdQiwdazJO3Biw+doUbR
ZV7Nu/7npfVbZULBV7J8ijJ+iLyjVp2+mw5iWAepKAqpcHcEfOLYKjeg7a4tF/CCxSGHZOFM
lS7NtNLChdOq6RcgecTSPAao5zTbW66WFOTMohtAaSEWuPrL2taKLmhYxN78J+pLaW3p1e0m
rw1BB07bxJFz+SixA7BJmJIOalvLf3TbURYKVFcuIUzpQeyNySWG0rLSiSkjV+TcdxaH37KM
PBTMpKk3WpsoCRbUREOi3bqwH6W7crYFPpz9LpzdSYKXFvJ0+La4Rf8AJHlE3A27/wAlQkk1
nSUz+MuZnUytkFSjurTpNoh8wH09lNt29ll7MjKzH4iTmGtKQB4K0HUb+R4gZCCKHdVnyFos
rMUUcSKZJC3p2mhZCJhQb1JY8tr2vxzxF84Py2jVsPluqPnWT3V+emJ6mU+bl0Trcw2tGnUh
yzmi5vcDbcw3zpGMPqJB90Rta5wNcLUs/PKUmXEwhKrbfV5HzjElcXVstVrByFldOplLmJeW
nUzC0t6rFLgKUgjcjbfiJ2Nj0247qCR7gTstgS6FMyHh0ybl0NBSFB55RSlB7JG3JvsfKNKK
KxUZH5qiXW63BZRW3aE3h6lT76aEzOKUlkNSyh46VW+J0oP22JG5PpF3HYeIRMkLxvtQP6qP
DPeZCwA7LFK/T5J5MvMSM1LN01CVKcR4YKmkb/ECPy7ciMnH4VgIER9NbK1h5DwRutRVCXM8
HKc6wiVl1oUkOlBClHe1z3J2H6IxC0kGlqNcARa+kr9H36g5jPv2dfT9P1Sf94xJhyTewZVC
pepQckXihvV82VtWvvtG/j5WyYVjm/T8wqGEaY8XJGe24+hXoG0oZ0rUBrVa3pHJvfZXXtNj
dME/hyUxHL1GjYglZepUaZaWzMSsw0lxqaZUnSptaFApWggkEEWMPbIAKISOB7bFcCetP2E+
BsdSlexH0pYyRlXWnlqmm8J1RKn6Kt/m0q6gF+TJPb40b2sBGRPkbJDqb3XUYHqueMBszQ4D
uvJj1E5HdSnSNmkxgLPPLrEmH8YhtcxKPyzyZ2WqEqNtbLzey9JO6T8Se4irPkfk1q2C3MJ1
O17/AEG1iNIz0qK6U5TKhNU6k4jEylTE3PayppsW2CfyTySO/EZD8kAk1V6V0UOctOxNH5qZ
mFupnCi8NSFMxBimSbekQFrn/ebzKE6t0ocVzydjxeM/EYAh2y6nLMVqbq1LM6V1a4Wm5aek
pzMii0fC7bqgkpdLs2tu1wq+wUojkdrxQxGVBtENW7HiYWuLr/mEho3VrW8dzk5R+mvBmYOL
Kw4gSaXTTiGWd/idXMLUEgnsN7Dyh8+VxQkukcAPYlOjzNpPlxhzj71smbMzCvXDV6c63UMu
aCyw5ZTjon0rU5dJAvta4/RDMPj8vY7UTYS4uTHGPQxor2XPDMdjq7wzQnMH03KWfo0npWlb
kg+lapvUCFKUuwO/lf7I3MHjMA46w/8AVcRmrc7Y3SzDgX3sFc3Mx63nlRmZ6lz+A8Y4WnXg
G5mbmZRSiEAcIcAIQn1HMdZhX4Qm/MHyXmGYjM2vLJmlt87H9Nlj+SuW01NrcxRWpdwhDpKW
lq+JKj+UoHvtHS4PDmU6+Wj9F53m+J0v0NFfVSjWylB2QU2HJFjHQRxBx4pc0USVFantKhdI
sR5xeElWLTC3bdQQz8e046lnFAFaZUBW/wDSMc7KdTnfkuuydv4JWpkqCglSTccxWY4g7q65
pKVtrWs7IUUgfEbbC/EP2UNFJ2vERdabFB+t5GJXVW6EtSdSQQbjmIiEKpKikhSTuOIaQDsU
hFik+sTra0JbI+PyJuVCKboyFA9hv0hODbn1FgJUjn4u8M34tMczTsjVpXwb+kSRzUKUQCQv
6fCcSpRSLbm17Q5r/XqAT4/iCw+orV+NQjQQR32uP7Y0Gm9ytNnCx5w/Gm24vDZXCqViPhFa
wtuRFJ1VunK0T3F7cRTfV7IRDtDEIj2PECFVYXA/KgQi42P2wIQJ37QIR83JvbzgQi3vvsYE
I+xNySIEIgT6+UCWkNxeBIva79Cg/wC2x6x97/6xKT/n7kY+bu+FWohyvpBRjqZCBC5de2xS
VeyX9oOB/NZXD/i5iSEfiN+oTX8FfFl2snbaw/VHWKk7lXGxf17cXizGQAbQAey7VUrHVdyy
6d8vJfr66MsUZmYYpjLTOCsSvNoYmZWUUNbMlOOhQcQj6ugLN1INtJIBj5IxGTQ5jn87uh83
bBI8kzRi3Au4c9g4J5uuHb2vvLB9QT5V0zhm+IuRvxEUYAglNNcGndrHmwQP7Orlu1XRXIzH
mYVbx7WZ+q1UNsMO1Gen2JVq4ZkzMvF1aG09k6jH1lkORQ4CJsUW5DWtJ7nSKBJ96XxZ1J1F
PmU7pZtgXPcGjhut2ogD2tWsBpSvF9BQRY+9tLSobcKG0dBiXjyjS50EcFdQs7rKyTKrkA22
Mce3lTv+FQhweLhnfy5hXqNvauUqzcFsOsAbDXF3Dcp71GK/MXSVGrRIWSi3EWY2V6kJSsmx
0pJPOwi7Ey3UVCB2QlyHVKbWUIumwNuI0YYQ2yFJVDZZPTFNMutoCHi6saDuAlSe3yMVZbIt
V5aIorako7LhFOUmXCLNgrNyb7kXH3RC66WQWE2E+SSx7yl0KBZKVBCRyDbyh0F6/wAlGWkt
pXJBybUgNKOtS7q5+pDAy00EgWsnl5VwSss2pxO+tO+9lBW/64teXQafqonupxSV6mpdaeb0
MbJ0ggbrIvDSAdk7zSDaT4axbOYWPuU/JStWw66bPSr7d7DzSbgpPqInwWNMRIc3U09imYvC
B/qbsexCV1+XpE46mqUOXMvKrUVo0KKvDPYG/eK2JjjLy6NtJYHuA0yHcK9QiKsHGnA43Pp+
s+pZs4e2pX5Pl6xC2Mu9I5ROdO/ZZfRk1liab0vutSqnEhSCvUhV/NJ+R3iVj5Y+HV8jwqU2
hw4TpV8RKmVSbT1EpUxJpbUFKZbDPiAfLk3i1i80MpDXsBAHYUooMLVkE38ytdTEvTZ2ZShp
2YpqtB8Xx0lYSfIEeneMZ0Ue1GitRheBvurbshNMLlXGUy9SCk2R4awPD9bE+XaIzD2BThK0
jfZO8nUzNplaYoTco4rU066p74NRHwkJ7eULA0PPl3z+iiljIt6fn2VU6bmKPWnQipMKSAXC
FOeIBsLgcW7+ovEsmE8l5Y87jt/RMD9Y1DhO1MqaX0Trol2ppSBqeaUrSHE/lJHf+lt3ETRO
L2ltcKJzKIK1/iJUxOF5yWl22ZcKQlZSbkbbG/6YyJm6t28K/FfJXrv+iiZzPS6+qbIecmy5
LS87TcXSCT+Ql0GWesPVSWjt5xq4IF2Gez+yQf1VZ50Ylrz/ABCv0Nr3TUGSZqqWApSVpHxE
E8xyclsu11jDtsssq9NYUAqX8MvBJFz+RbyitDiCdj7p9ey15MoQ27YOKU4o7gjgxeJNaUFc
8+u3ozy36xcuZ3CuLpNUtXpRwzdHq0um01Sp0CyX2VjcKHcHZQuCCDGphw17RBJ8Kr65I5BL
FyF4O+oHp0zEwV1W0TpJzgwu5hTE1UnSxRMStSClylflkgkzbNrG4SNS2iQUm44sY47McDNh
C5zDbR816Vk2Ow+ZFsGn8U/75XV7Lf2JHTNhNqSxBm9izGmd9MeaTMsiizCmpW/cLaTZbZvf
ZSjGNDicXNsRpB9hf9V6Hg+iMNG3U4OLvZztvyr/ADW76/7P3pUoSWJfAnTPS8M4aLgLU5OL
8aYmVAD6ylEhJJ7cwY/AYgtBYSP81vYXL8Ph6IALvoP5/wDNbRw5l/h7LOmU40uhyVFldZl2
Q0lKUp2+qbcRzeKyf0W8X81rx4tsjqH6JbWMTUlh9mmT3xzNiltBsUEd1XsLGMSfL2huy1Id
ws6w3gjAmKpK0y/TVKdbUpPi2UQoH6oBFuIqiBpIHdQ4l7hwlkp0Y4GxyiYmKrhqjLlGrpl3

lISBMp37eg3hG4SdjiWupZ82MaBTt1EDP/2TGUVdp87Vpegy9Fm02KH5IeGpe39Hcpv2MbeH
zjHQACN5P1XN4zJsvxZImhaT7rilm70GrwvQMSzNBr02KhTtTiG1rWtR0puQb+naOpwHWeMc
Wtc81YXJZl4d5Y5hbGzSSNiPouZNDnTOy8w8ppUvPsOrYmWxeyHAdyL7gHY2j2zL8QJo/MHz
2XzFmGEdBMYXchQiz4Vrx4/vce7IIPmbmKAPrP5LoMo/cn6rTzDymlH4dQPa8OkZa0XEVSeN
bqDpbVpbO6rHm3EQMeOXKJzbGyq8S4UCLE244EShoItREEKtKnAdKDrSObQlbbpEqHxAKG4/
VDUIQUhODE6GkIbKdhybxBJFZsKJ8YI4S73xpsI1+IFEA/CNjEQiJUPlHuk0xOS6pZWlRVfb
jceph8cTtSc2Eje1iNQdaeKA0vUEnc22i+wEcq+3hM4Nxe0VZRTlaQVax3tFeQ7EIVne17xT
Qgbjk7wIQA3F72gQiAO8CEYF/KBCPk7DmBCMbk7hUCEXNzveBCBNySDeBCGxI7CBCIHyt9og
S0va79CgAPVj1kE//uJSf8/XGRnF+n6qxAvpBRjKdCBC5d+2vSVeyZ9oMB/NZXf83MSwfvG/
VNfwV8WNNtKfKw2+yOrVI8qX/RnhTKjGuYlfw/m/i2VwLQ3aa2qn1J1kuhuopnWFMNlA3KFk
FCjtZKibi0eZeK2aZnhMvZPlcRleHHU0GvRodqN+45HuRS9s8DsmybHZlJh86nEEZaNLyLqQ
PZpFDseD7Cyp04txl1aZK4pq1F6pKo5np0o5gzCpSpViTeFRpDkvMrsmap0yP9qutFSHENkg
fBa3ePH8ryrpjN8Oybptv3XM8GLawjRJbRu2Rv8AGHbgnc73a+gs4zvrHI8W+Dq1/wB9yfHH
S57TriLXnZ8Tv4HNJDmjbiqXHvF1CGF8S4jw2idaqSJCffkxMIFkvpbcKQ4PRQAV9sfWmUY8
4mGPEVWtoNe1i6/JfEmc5eMLjJcKHatDnNv3okX+fKX4J+HF2GiNkida28/ijVmPod9Fjsdv
ZXUTO25yRIICQd+O1o5hg3Vl27VCTB2wZIAN7WhHjlRsAtXc2wo4eZJN/ji3hXlzqT5B7KMv
nGg7hRqyFHxVWSCd/sjQjGwSEK6jxUjWhRAt5xomRgNJCRwnWlSHvE0806pLRS0pwKFuQLgR
NroUE2SUNFpdKIeXoUwsBd7pB3JPyhZIQ29SikduCtnSzTjclIOPuq3aNgkdgbm8UXEUKWWK
suTyyVIm222gpOlRSRfknuT2hoJ5CicAbITi0W23VId1q22CVW0wsPJUPHPCyOQmm2mJR1CU
kAqADm5vfkxMDdb9io5GW40tiYWTSpkONTr6pRx1soS4hFyNlH5gkgC8a+XwR3TjyCs7FvcO
N6WE13DyXHpkyrrS2UEXUs2+Y+cZmJj/AIm8bK9hpxXqWMSjszQJ4LSPHk3LBxs/VcRe/f1H
aKkcmk7qd7Q8bD6LYNJkqbPIXPUR9XiOFKHGL2Wgk8G2w8xE8URc62qlK4t9L08O1SWlG1yV
do7tWk0qKW5hhfhvNuW2+MW1JHJBiU4pjRpnZqb8uf8A8KFsBd6mOo+x4SrEFNocu3JppFfS
5KraD2tZB8NVrlBI4I8onxeHw+3kOJ27/wBE2CR53e1YS7T5tbHv8xNy5lnAAg7EKJNrkjtG
DiYXbOK0GSt+EBY+1KFU0w9NJShsq8HSTbc97+Q84qAXsFNqNUEoUh5h2aJWJdTC/CK9yFkn
mHPaWucwqQPBA+azxLsjPU5ucTLzszPS7zbaRfUWgBss3547xZxD/Nj8zl45/wAlQ0lrq7FW
j7tITUrW2Jt1TnjeIG121PKAsQPIb3sRvFWKYtkEvcKZ1lukjZUViVlzLrmlyb9NTMAuJsok
LbNwAEnfZQ/TD8TFQDwPS7cJIXHcXwuuH0eTOOYyu9pZgrC05NuStLxxQKjhZ0r2SZoJExLj
/nsEfbFjJpSJTEd9Q/okzVg8tr+7Tf8AkvqDZSOidprS1BCgplNwRv8AKOSzq2ON9l0+CGpo
C2LU2EiaUQABYAbWAilhn7WrDm0aWvauylolLY1K3NzGpA/UbSLCnxLsILbiUhxdyb72i4W7
2m2KXLjr16WsNZ24Nk8VSFLpicfYdml1ihVFxoFclMpSQbKAuErTdKvQxffg24qF0PDq2UmT
Y9+AxseLYPhK5N5WdWTD6K3llXp2cw7iqSPhztHf+BbKwPrJ80dwobER586SWB3lSCiF9TZd
m2GxsLZ469X9fosqxt1H0OSwO3ITExLeDLKU4guzSVKfmFGwXpO9hv3ixLiNcdA2Qpnwx69f
daKGc+BlzlFoNXzCpNZnCz7y4hl5OmXT5qJNhbjfeM0h7hpkOyYJ4ASWbLT9AwLmBm/XKxX5
LGbdCyzZmVKpc+oXcnd/jUkn4fDBFtRO9jaOezSSMP0s3K2svcTFrerOOMSVbBDv4NoecomJ
52Y0JlpBtD7gUDYaUt6t7+ZjGZ5jjbmJMZiIWbB1lZjh/DXWRjSmNJp2buP8OSadXuodU0op
WePECE/ASe1za8SPl8sebpuljTYISDWNlDnODEHXHlLN1L91mOc0sSU9Cj4qpGtuIWsjYnSt
BSPsi1g8xim5Glyz8blha3VyPqo0UTNbK3Md9+l44zuzEw9i+ZXpmadXZp6UUoq4sv8AknB2
uCPkI2vuE2zmgFYMGZYZxMcp0n52sRzE6HcNydNqOIcF4irMhVpyzroUUutvK07FY4IIsdQj
fwGeYzCkNA2/yWDnfQmX423D4z3HuuBvUTg7FOGsbOjEVOTL6QWUvMi7LlifqnkH0jucBmDZ
rcOSvJMTk8mBcYJPyPuo9mxvbsI07VTcK+w+GisadV/WI5GWnFu1p2tyb2iFj62Khc2+FcSo
+GoGwN9rRIaJ2TC0jcoxqZKSFaknmxh3Ir2TVf8AEFwlR0qPaGUhXigpQldxY3tDQUKkGxBh
UJKt8OBaQiwII54h7W90reVjbgtr1GwAsbRMVcaArDdinbfeKU3xJ6pX9aKE3xIRefMRIQ3J
25gQgBfjmBCPfcAkwIRcE2JtAlQv5cwJEPMneBCG1wNzAhDfi/6IEqHle8CRDa1t4EL2vfQn
x/8AhYdZVjb/AFiUn7f4+uMnNuGqzAvpAxiqdCBC5e+2t/3pr2g3/FZXf82VEsH7xv1TX8Ff
FhTbSgdrD9UdWqTuU7UOpu0Sr0yrsNh16VmGplKSSA4ULCtJPkdNvtivi8P5sToia1Aj9Qru
W4s4edk4FlpBr6G12Lw3SOqTKmuUrHHSrh6Zzy6UsxXkzcthl6UNSpbCphX46nTsr9aVcYcU
414yQkFKUqJ7R8t43F9NZnA7B9SyDC5ngxRkB0POn4Xsd/GHCnadyCSPmvtzK8D1dk+IZj+k
IjjMnx5sRFuuMF59UT2csLHEt1CrABvsoV9ZtZyZr+KcM1DJ7Asvlw8G6gxiSlNTBfbZqzc6
tDhZWdvAUlKC2BayeQI9m8IIM2gw8kWbTGYegxuIAOgtBF/3gbDvn3XhPjjj8ixOKhkyXDjD
n1iVgNgSB5B0n+wQBpG1DsFGHAp/12YZBWSTPND1+sI9gxB9BXhNb7LqXndvkmSTc3+/aObH
JVh49NKEWDrlDNrDiEkUbPb3V3Nkn9zzN7fXifBfEnyeyjJyeY03cKJWAoh9VrbnvF9nASEK
6tRSdCSQnyjQija4aimgXuVk1FPiPNP+OhjdaVNoG+nTyAfuhzzRpQYhtignKU1SLlNfmGn0
SIUVoUU2UontfyH7YsyCw4DlNn3J9uy2AzMIkKfSFlSJg+M9dJIuARcfZuIYSHNLhxSzdJBJ
S6RCXXVOPTBC9IU7vYOH07RVib3UUzdtktHuxdcdaeJXb4iefuhRHSiJ2qkuStzwWykAELtq
B5ESCuyV/NrZ+BKsszBS+pS0FlaWyRu2ADaNHLZ/xKrsf6LOzCMabBWcVGkl4qbamGtIlysl

wAJ1E73Xbc+X7Ikng2AaePn8lSZN3Kw7GeGZlpEqpxthiWcl0ONrUR8KbW7et4rY/AyMa1xG
zhauYHFs1H5LTUvMz9Gm25mReLL7Sr3H1V28x3EZDXlji9p3WtJGC2q2W/cHVlrH7iKYuoUa
k1VwqCmn3A226QL3Klbb2te4tG1gsOcW8RFzWk+/ssPHRfd7cASFjmI6a3QKnTZqTMjU5NbZ
EwyySpLIBKbE9rncHftGdjcIyF34bgR3I4Ct4OV0jSHWCPdNEoJaoTc5LCXKJh5NxwlLZGyd
KRtfz84ptGslp5KlkJaAR2VmdLMsZFt9tK20A61EatJvYkDv8jFZ2lhLVJE4myO6uVGnrMnS
aumYkZ0TSlMTA+qWFJOyikeYI387w+eAmNs4N6ufkfn8kkTxZZxXCv0ommVN2STOPSMuu7Tj
qUX0IPJKfIf6YZgZC2QNvSDsSklYXt1AWVS/TnpOfdp0wGnVtOq/H6gpIsPhKfMHm8Q4uB0L
zG7sntkDmagneZDylTEm8h6YY8FC2E6tWlNrKUPK31gDsIfpL2aXbkDb/NMZQIcnHIXNOqZB
9RuRmdEi6ZKewvi6nVlShcAstTCfE1W7KRqB87xWweI8uYPdturOJg8yJ7fkV9izp4xZTcT0
OkVmlPtuU+elmqhKKTYhyXeQHEH/AJqxFPqnDaJHAe6v5DNrjBtScqEgmabWArTfn1jlMPOW
Ut98QO601XKdPysy6X1vuovZNu4jfglDjYVRw2paIxqKxJqL8kTMN9wvbQPIH+2Ohy+NjhTl
m4ljm7haomcZyi2nadU5ZuWC0EuqdWkpDagRe3e4umwv39IvPw29s2UYmsG14kfb65xZK5N5
oYVoeWWJXal1FOOIckBRHSHKVTTt/GUo3USRZDSviPPHOXnOGid+9AJWnk2a4ljj90JA/wA1
y9oWDuuPqDkqVScPYnxCmlTKQ4ZqvSX4O8FRH5IsVrTY/kpvHFz47AwbkgkL0jBTdSYpunTo
B7lT/wAi/ZU4lqvgjM/G2I8VVZ1AQ83JBUowojkHcuLHzIvHJZj1aSLw7QvRcq6UnaKxUhc7
v2C7iZb+z9qUxhan4fqtTxjWMMysshpEhMVBwSzDaE2SkIuLiwtvHEffZZJbJ2K6iWNrI9IT
jh7pxyvkcdU3DeA8MUmnKQr+MVBDAtKpSLLWFb+oB5PaNbBMJadRVWGP+Ihdrch8mqDK4XpP
udHln5RlCkS6lWvMACynFX31K8t7RqnCl7OKWRnGcNid5YK0h1UdKEnmTKTM3KyDD/hoImWP
DBUSdhv6eUc+/AOD9V7K3l2asfFT+680/U57NynSFdnZlikTWpCw6+lKBdKNwbEfYY28Jm0k
NMJu03EZPHJb3AG/koFYp6eM4cr5ebey2xHW5DSjU23cvMOpte6m13SpO9trRqwZ0C4NlF2s
SXJngaoXVX6LnfnLhfFWOqVUKJj7CbTuIG3C4mYk0FIWTz8Hb0txHVYDHQtcNBoLj82y3ETR
ETstw4IUHMXdKuJZOhjEWC6lJYnaCCqYkErCZuXPcFvnb5R1UWaNrfhefSZXKBuDaivNyczT
5lyTnpaYk5xtRSttxOlSSOxB4jVjla8ammwqDxRoq/Lv2bX4nxaSAN9zEckdlRmktCgpIKVX
TEWshNIHdHc2AvsOPSJRIK35URYb2V8OE3sAF27iIyd9XZMLXDcqpCxqKQo6fyQTEm1WEgQ8
YAlKklNvW5MFISdbwAW4psJSnfbkw4Untbe6Yn1l1TilAbncWtD3WBsrTFYA7J2AikXXuVIq
FDc7EgCKc3xIVNri5ItESEAQOx4gQgfnuNoEIxbva1oEIrben64EIxtuOe8CEXkRYH07QJSU
L733gSIC29iDtAlKO9wOPOBIiG/eBC9r30KC/wDqseskA/8AxDpP2/x9cZGcHZqswr6QMYyn
QgQuX/tqhf2TXtB72v8AvV13/NlRJB+8b9Qmv4K+K8PqoPaw/VHWKkeVvrp9y9wHjzGM7N5t
Ytn8E5SUWRVVMQ1GUZ8aa8ELS23Lyzf5TzrriEDsAVE8RxfXOfY3BYVrMsiEuKkOljSabfJc
49mtAJP5DuvRvDTpjLswxrn5zMYcFC3XI5ot1WAGtHdznEAfmey62YKwVLzWTWO5z2ZnU1ma
06hDyalgevIQmaniG9biqcpaElMx4dz8A+IDcpNo+Y8zzctziFniDl8dbaZmXpG9DzACRpv3
49iF9m5FkbX5FiJPCvNZbo64JK1O2smIkAh+n+zz7g0uFU2mabmZlqdEyibS4oPJeuFpcv8A
FqB31Xve+9+Y+24SwtBjqq2r2+XyX54YhsgeRLeqzd833v5p7wQkpxnhhW3+3mt/+VFqR4MZ
CiBXUzO24yTIP2j7IwG/FSlcbChJg4nSzxfbeCT2SNI2V3Nn/c81cb64mwXxFEijNGmVGk6T
+NJUkH9kX2cBIVfUjcqJt6Wi3HNQDaTA7snykPsGelFPaW5ZLiCs302+Z8ouFm1JkjSBYV9x
x1tbwU8DoUSjcqTpvwAe0OJs6U1lEg9lmEo6w5Sg028kusu3sQABccXhsjqFHus7E3qvhOsi
6XRqddLVipIBH17kD79oqOscJrnU2wnpbqBOuNp0oURbj6vr6xY5duqzZNIKcEzADD7KT4h8
ROk8WPBhjrYKTmtDrKc6DVnJObWlsWdCVBJI423+cJDM4OsKCeGxRW7cPuyc5Ke+PTU3LvJT
oUhIulQPO3nsO0asLwW6nLIxALXUAtjZk0OedpdLmnafdtuntLVuA6G1bAkC/pzHQ5/g3GGM
gcNWXleJbrcAeSoxz9DbWl7wm3Q6EbC2/wArRw80XI7rq4puArdAwqrxTPeNqcbCilsegvvf
n5RBhoHG3FJPiaGn+ay+gT7c3NT+Hag0pSZ1rVLEWH44cJ34v532i3hJQ4OjeOePqq+Ji0hs
jTuD/JMb4aaKghpEvONOBJKCSQR2H9sZXLvmFO0k79ktrMnqstuWJZeQHQpStl77hPlbeH42
IAh7OCm4d579lfwogTaalS2xMMNzCAgkIBPipN0I+Lz4vtzEmWgPc6AmtX8yN0Yt9EP9kTEo
nxgEIZS5pU0RrKtSjsUqt/7IptheHHWKSF3ZO9QShMjJTkoopeQpuVUHFBR03OmwtcAWPPYC
LWMZrjbL3Gx+nZRscdRaUnSJo12ccdf0jUuYW62SnxEcGyTx32PaKkRId6T+fyU5Hp4WE4jY
k5ozMupDcm27qDagT+MITbX9vkO94ozx0XX7bK1DIaC+oF7AnqLTnp7PjpbxjOVJE/WpGinC
9SIVdYmJFwy/xjsSlLZ38xGn1A3zoGyjuN/y5UWUExzvh40n+R3C9DqPibTq3uI82I3XbDhM
OIJVhyTU6pQbdSboPrFrCSO1UOFBOAGqL2MDNTDU1Or1iXZuotAD8afUeX+mOpwb6IBWZiNt
15y/a1df0v07TGH+n3p9o8hjrq/xvLKcotNDoLWHZdXwrq1Q7NS7e6kpVYuKGwtzt5lmkeDw
xMh3VLKsonx+JEMAu1AHob9lXhVmdGPcx5iYzbzur7qpzEOLardyYnJhZut0LXctNg3slNtr
R4FmWeyYqU0SQV9U5F0lhMthADQXjv8AP2XQ2bycy0wnjMYQpJlnn5Z33bxnmQFItzZXlcbW
5EYZwheBvdLr4yfL82gB8lLXBU3k/l1SUPz3u85OoAK3HLJA+Q5iDEhzBpiqlXeHv3HK1lmL
1NOYymZ7A+CHvwPRlpInJhhw+Ips7aAeElW/HAEVcNhyXWUkuHAGo8qQ3Rz09zGYS36nUWzJ
0svhbylGxdQgfAj/AAe58zHUYBoc7YbBc3nudMwcOtwtx4HzXTzMPGuBMmqHJNI/Bsmyy2GS
U6QAfl5/KFzLHtgBBO64jI8sxeZSF8lgHdQdxV1n5c0eSq00uclnHzvp8VI1b9z2McyzNQ6y
e5XoEHSjmFrb4XNfE2d2HczsTVWuzM1JppU0tynPsqWP5RJCkKHe5BI25vG3hMSHObY2K6yf

L/Kh0d1qXGOW1Jk6C1U59mUbpoWuW8TayAQFJt6WUPvjTw0IkbfFbLkppjG/RfKhnmT0s4Fx
MlcxT5dgzKmw4CrYgm+49Irx4d0ZsK5oErbK52Zk9Ek0/JVioUeWMnX5VlbrRaISZhKeQFJ3
CuNjsY2cJmkzKaQsDHZFE8bj1e68/XVFg6foz6n6nJNIn2ndAmfC0uOgHdLltiR5x6HkuKBF
LxjqnKZMLOA/cHuoXg8q2tHTLmiNtlfQ74aUFC1FXcHgbxG5t2mE9ktEwlKg06QFclQ4iJ0W
1hABSrcHuIiJPCSh3QBsQTvCtd2SUFQ54tm/DJTc/Eq17bRO0iiUtJA88t5JCElKUj4ocALT
hzRTesLJG4AG8Ep9JUjQEDwbcxQds1OVo3UbxTcbQqflCIRnv3gQh694EIeoMCEBzyPnAhC+
w5gQUZuLjiBCAVbygQit3gQjttbk+kCEW3raBC9sH0J1N+q7rMXuLYEpNv8A6/cjIzgfCrMH
dfR/jGU6ECFzD9tKkn2T3tB7H/5Kq9/myofCfxG/UJr+CvitgnQj5Dt6R1qpHlb6yMpj2MlZ
hZWS1SpVMqWIKKU08zb6GUzU9LPImWZYOLISFOltSBflRSLi8cR1piBhPIzNzS5sTvVQJprg
WudQ3Ibdn2FlekeHuGdjhicoa4NdOz02QNT2OD2sBO1uqh7mh3W2KVmJNZP9NuB28Ey1ew3n
EMyJqsTVcF238POyUqhpiXbHLa3BMuqWhQ+NLdiCBHMz5G3NeoJjjC1+F8hrAzkSB7iXOPuG
6QARwTd2uzw3Uzsj6Ww7cAHR43706QycGIxsDWtH9ku1OLgeQKIoLA+pDEtHzOxBh3O+l02S
olTxbJGbxDJSrXhsMVxpZam1tJGyUPENzAT+SXlDyJ6fw6wcuXwSZNK4ubhzTCTZMZFsB9y3
dl99K5bxUzSDNsTFn8LQx+JbcrQKAmBqQgDYB5qSu2orTOBwDjHCw4/jzX+VHoj3U0rywLqR
nbb95Lc3UTz9kY7BTlM8+lQjwbfSwbi20Ep32UTeVdzauMPMXItriTBOAcVJLvuozcxrKJW1
2SNRHftE8Lt6Qr1/FRdJIB8+0Xo3gG1CNijYdSwuyglSbgm4v38ovA627KS7Gyd3XlTMzNlQ
baFytSRsB9vr5esAFeod1CGloAT3TEpRJ1JKiGdBS4lu9gsjsQee0TsIeCXcqGXYhP1McYfb
ZW6lAfGpSzq4UTfYcbCKUzSHUOFSc0XSyArQt5xSFoU4oC6dXxEny8ostG1qP0tABCd2FpDC
hZsOW+7e0MdyoT6txsmzxltPhQUQSbG2xEVro2hrNRpbfwNNPTSUSbc4/LhSgfhVuf8ATGjh
Q54oKjjmNabpb1xvi9eH2qfTn2HWamiVSXEuK1F7UnueRzx6R0ucY4xaWHkALCwOCEhLuxWj
Z2edcZFVal0y7rbp1pG4Uom427xyMoBbrHut5kW+i1SaigzCZxozDzqk+MQgXSlQ8/T0iCNx
vlDozw5MJdemKkH1PImQlXjXCdPJubD9kQynSdlYoBulZdUZSlKm2Hac4TLzCEzCVKSQlsnk
D5HaJcThmB9x8Hf8yqsbngevkbKmnq98l3QXZhbrJW/LMixCkA3WN/qkc/ohsAMjNI3rcD6c
pZKabKsvz0rLTMwht1xpbikuHV+Qq9/hPkNt4pvxDdZA2J3TwwkWdwsorrEtS5ku05mSTh2a
bamW2UuDxGdrm6/z7g/eI0sxjp+tnwPAcPl2IPzu/wAlWwz9Qp3xBOGG1y6EuSlQcdU/NMuh
tChqCVAEoKlAb2724huVuBLmSGg8Ef6JuJv4m9uf81rqZnpRZedk5Kf970XUS5ex4JI5UP6M
YEjyAXBajG+5TPVJNyfo0k+tPhTMs2UX48VJJKdI8uRBI7VGD7bJzeSOxXtK+iZ54mfyp6k8
gJyeKJjDOKKfiWRaUv6stPNqQ6Up5sHGU3PHxRehuXCOYOWn+qhcNGJDjw4f0XvFpkwmakJV
9KgsKQCCDHnEzSHkFdvE4FoITPiWdblpXSQlxRIGknYXPJ8onwgN2E2Vt7Li37Vj2iWXXs7c
jlY1n6bPZg54YofdomXGC5dCnJjFFWKQEpKEglMs0pSFOLA3uEjdUdJBI1jfMcar+qzJonyP
EMXxFeaTJToYz7wsuo9W3VBiNOOeovMKfTPYnqbty5LKISpEiwn6qJZkaUBCdvhHYCPMutMw
neNUm4dx/wDhfR3hv07h8IA4C5B3P+q7Z4UzUoeVeXTTLaZGYqimVJWtfwlk6SN/LvHPYfDB
kbdl208b5JTp2C4zZu9UrCMwZYYaqZmJl+cMoagtV2kXV8ZbT+WUgm6uBF7B4R2m2jlSYjHM
jbT9lr3MXrtwRLsyuDclFYgzYzNdnDJJRNWTJtTCTpUQq+6Ab727Q/8AZDWO1PZt81knOWkf
HX0XQjp6ewvgWmUmaznxXL1TFE2oTtacp0sX0+Mqx8FhKdglI+BIv2ueYyJsTGHUdh8kTzF3
w70ukznX8/hzDjuF8jspKxKySEgJnKo6hrWfNSEXV9l4pS5qXMLIRsdrWK7Io5XibEG67Lnr
m3mVn3nhVFSuK645TZUfGhiUKkISm+5UeQe0Z8eWmQ282umwkzYm6W7LQ2I+nuvYko1XShVR
TNSoBKFuOKS7fzNxt/bFhmCDG20cKLFYl/8AaXE3M/FWdGVWOKpScDzuIKPWactVZRQZh1Za
rcs0r8cmVUrcOJSCoJudQ9RaO/y2GN0f4g2Ir6LBzTNsVABI31Ec/TupY5Pe0Lkc9KIaZOVt
tlS1stuMursUqICTt57CLowT8OND91Rw+Yw4xvnxGz/NTjpWak7VqE+aa5SmEMqVLNKXssqH
YHudr7w2QMOwVpkjzssvoddoValp9b0smYnEt6Z19tItcJspN/MCIWssWdlueZr4Xnz9pflR
QZ+Xq1WoUqAktKWLJG45ubcmNbJMQY5QCSVxPXWBEuEcf4m7hedKfbLcw4n4RZRTptYgj0j0
uF1tXg0ZFWk5CkoCtJCTwfOJARwgCyi1KWq6iSeYVKQAl7biG0uO6tSSBZJVvED2k7JnyVYm
rlBLZQ0dtRMNMKRB59KCLKVrG4HY384cxpI+SKTaT8R4icKQNFbqsqs3ptcG4inMPUgN32Sd
V9NuIgk+FSKzzFJCMC/a/wDbAhFyR2+cCENr9zAgI02vbnaBCL7NoEIWJgQhbzNoEBF9sCAj
/sgQjuNueb7doEKn9cCF7afoTKCeqbrUcP5OBaOPvqDkZGc/wqzD3X0d4xlOhAhcx/bQ/wC9
Qe0HH/gpr/8AmyodGfW36j+qZJ8JXxWE20o4+qP1R1ypu5Q7m14CEAkGwsrp9eXUKrTWcY1b
EVSw0uoMTNSabmVKceQCELWjVceN4WpKVEHsOIy8TghHE52EY1sgaQ01sDyBt2vchbWFzIyz
NbjXudEXAuF7nsSLsatNgErdPUVOZJ0ueoGAun3FWKMc5d05yaqCatVpL3R95+ZUk+D4fk0h
ttBXtrVqIAG0cn0HFnEjX47PI2xTvpulp1ABt73/AHiSa7DZd74n4jIYXx5b05M+bDR6na3t
0uJfW1f3QAL2s2aApaawEoqxnhgHf+Otb/8AKj0bXYIK8ntdSM7bHJI7g78dozmiiVM8emyo
R4PBKWbG3ELImNPCrzcP+t1ob/XEJhwNSkfwo0DeNlpUCtO20mJ4PiShXmlWbQOR8ouNFqF4
3RLIOoWGrvtFmNpHq7JWgpWAwuZUp19biAkHVbdRt+oRZbYbQCdfunuTUXG3EpabW4EKX4gU
dRSN7WO1/XyiWEDVV7KvJWm1cYf8MBHhlLlvqn8kxM+PV9FA9gOyyNDomGpJ3QWXSj4lJNib
bXhjH0SDwqbm0aWRS0wy8XkpUqyUXF+5EI9tEWq7mXs0IfGopBGtBFio8xmu5VlrarZZjh4T
jjL65IJQWRcqCjdG/Pr8otQurcKpM4B1FZZNzEw+qXqU2t1+YCg24pxRKiR6ntaHTTF4Dncl

V42N3aOFUy6/UWalKEpBcUC0q9g2oeQ+RhrbLHMATZGhhB9lQ2lyRlZdpLiPBbX+NVfc8ffe
K0baKdYcb79lTNIbbdYelWnFjUFNi31kk3vby7fZDJhRAKLqwnJiYkXaZVGkONsTEs8C0CVK
1srJJOkDgEX233iRrmmIngtP6hMLXah3tIZOpCnVVDzKGJhsOXKHEmzt+xSeAYghlMcmsCwO
ymfFqYQeVfnKaGnX5V9S5iZupaW2Tqs2PiJSfLe3pBi8OeHJkT9TbCX0uYaqdDnaZ4KpcMMF
1IsVOqSDugX4QAQb8/oh2GdqiezuNx9P+fKbK3TIHhVl96lVFuRS7OLl0ltTDfiJIDZHx6SP
0EGx7xU1+W5pUgYHNJrdXq1OMrdfroU4szbTxWpte0u79VKSRsTwq45vaLGM8t580b6v0BTI
WmtHt/NYpOPiWEvTpuYD06tgJW54o/EbXA45/YYyC0gEchW447sldWPYH9UA6a/aWZc0SsVF
yRwbmBKuYOqWpVkCYc+KVUb7bOpSL/04vZNLT/Ld/Fsoc2ZcAlHLT/JfVIyvr0w/ItoeU6tl
CPCtz8Q8vKObzfBaHEd7XQ5bi7bXZKs1seYWyvwlXMcYxrCafTJJou3KhrWoiyWmxb4nVGyU
juTvxGRHIGj1bD3W1BhZcQ9scItx4/1K4D4K6V8N50dS+IeuXqS8DFmaU2j3XCspOuhyTy9o
SCfCkpBB+FpZBK3nyNbq1qJIFhFTFY9+Jfob8A/n817D070fFgo/NkGqV3f2+QWP9X2duGZt
yTo+F2pSWwRQ0rX77YBMy7b4lJvazYGwJ5jPx0InLb7LscuhdCCX7F3b5LiTj3NPOzqSqTuX
nT/IMNU9ayzP15/V7nT2zsopUP5V617IQDbkkRlYnEQRbvFu7LSjxUgGoK//AAXGNXqlK4kn
8S1/GcuZb3JSJIIYEkgiyyhJVqCjcnUTeHszHEaLjZQ+qoy4Ns+7zuVOzpn9kNlBhOksz+BG
GqPVWljx1zrTpmVr5OpbhN973Ke8ZWLknnH4kn5KlDl0WEbpZGAPddIaN0wv4MkpKXqNHk5u
UaUkAy1lKc8ypJG9/SMz7jXAV9ssb3crJJDp7p8wt0UKkqkUrB8UrBBB8rRbw+HaPTSima1p
3dSzfC/SW8qakahMTEpJstlbhKmtSnv6O/aJcVhHaLApZ0mYxRu9J1LW3UXS5LC1FqWFJV6U
QqYZPiqDaW0ptubbg38oqYXDuLSHFXosUHDUQuIPUH0oZiZ1UCUbwzRpGWqkrMJqlHxDU3RL
vUibbF0uIsCp1tYBS4hWyhvud438CXRkb+krJx8RmsNK8z3VtkzinpxzjncZ4GRIMUeYKJyo
S9LmfFl5Oc5dDZFjoKrrSCNr27R2eAxcM8ZYduwXl+cYDG5dL97w/wAJ5rv81aw37RGt0/DT
1LcqC3K049+J1qOpp1Vk67eQuSflExyvc0NlYw3XcZjtw9S6UZadXNDlMGSlCpNUcdBl/Blv
xupT71rqUVd7kqUbxm43L3agRwF6Jl2Zxy05ptaTzqxJP5mZfzKpeVU/IhK2nZi/8oQdxf0v
EMcXlPDlbzDDCVjm3yuDubOWk9QpqcrUjLrVJB9TcwUp+qrz+VrR3WAxoI0uK+csXgzBI6Mn
YFaJueLkgbCNhVxsNksEuA24UlLjm1gO0R690w8q14OtSktkOAAXPFoXXtui97VtGkrAcSpT
Y7CFPyTj7pa6ll1zw0j4zYauw2iJpcBaaDvaQqbKV6CkpV5GJS4VaUvJRLSUhJJO57mKj3hx
2T2HZWSQL2EVZX9k9WuCYrIQ2+yBCL7LCBCqA7wIRcf+2BCHmBuIEID5wIRk7ki0CERN99rw
IRnc+veBCK/NrWgQgLX3ECF7dvoTCQOpXrccUAT+4uhpG3/z50xkZuPhViDuvo0xjKwhAhcy
PbPqA9lF7QW/fKqvj/FVQ+EfiN+oSEWCvirDZKPPSP1R1qou5VXnzAkQAPyPECLRG1z3gS2s
twHb92mFh/8APmvt+KAnZIuped6bZJ7XttYd+Iqg7qdwBaoRYP2SzttYQj+FGBdKvNu4w41c
ba4WD4lLLwoxo2URGlCd1XVa06wQSRFqN2k2hG2mwKQb8RdhdYtRyK6SpKVoG4O5+yLIfeya
Eqlw0lSCktrLiLaL738ifWLbje3snH3ThT5yXlZtltxoL+FSFoN7C4I/R+mJIQbKa9hIRibb
VModdDi2k7oA27bc9otiIhgATREfdPSKgtbDa22Et3ToKgTe4iKYBxo9lQMG9J3kplJWGvGU
EEFSjweO0NDtW9cKs5pqilzziXF3QsqSBbeKBZynUCs/y+qRl6g9JrUA06ggXF/i7D7eLxLh
3AH5qnjWW0H2TvX55ycTOtlv3dBcFwi9m1J2sB9+8Ofzt2UcUdVSe6B4cn7vN+M222Cl5K1J
JKgObeZF+O9oIpS0h4TZwaopTPzMiucKXFBlTiClxCgD4h5Ch5A7cw3ESgklJG0gJkmJtyZb
QJZkIDH4spSeEnzPlc8RWJbINV8KwGgc8prp82ZImoTLYcfQ8pp1vTdJQoEXiJsoadVXtScR
fpB+adwXdTjMyZOUc16mlpSSHja3qRDNHvsmbAWN1lzMyxUqNSlqeZnKoypyXWQNKnGyPhF+
QkXJue4EXZn+ZhWOO7m2D9L2KpFhZIRWxTZRahL0utSGqalqjJtuoccDbeoTCR9a6hYqHNz6
RUw2JbDOx7+GkFWsTG58ZNbpRiOmM052aelX1zUk5dbay0fgubpT5pTp4tzEeYYMQykM+Hkf
nwm4aXU31bFXUy09UZMUKVmksTb0uJpSAEhJCU7aRxwVbckwsLJJB5IO3KUuax3mEfJYjV2U
yzZaeVKKfT+IW8EW1jT8J+0W+wRmS2HUrcbieFgEziWr4exJhnGeH5xyRr1NnWKhKTDajqZm
WVpWlQI4spIMMY+nlw7bq02LU0sI5X11vZb9VFM6uemDJTPmjzzjrmJcOy0xOsoV8MjUGx4U
0hSeyg625t5ERb6gIfU4Hxbn6rPyMOYTC47tsLn/AO0q9p7lbTuvfA3QRKYjaouKsPUBrFdR
nHlI8GYqj9izIlKti6mXu6Qf+62tcRx8+BDoQ4mrP8qpezeHeNh+/PikH8NA/O+yyOo17EGb
UlSJfL2mT9fm32v43L0+WXKyMy+Ts48SbXAFiE/CTvtGOzDxxutpv8l7mMUyJtvNj5qKXU/0
LZiV/DNLns6MW1NFNXMJXKYaot22Z90bpbmVC61tJ5KRYGwveKWeZliGRUyi49gP5qtls0eI
mOj4RypxdInRnKYSwnT5uuUhNCLfhLbQ20EhkDe4QPOOSw+VyPBe42U/Oc3hiPlsNqaFRyny
voS6lPNNyjNVfWha3nLNpKANxue/JjSMhbHoZysbDZhO53w7JEcyspMMqbYqFfosoti2lLTq
dIt3JikJjZ17FWnYTEvBLO6S1XqTyYl5ll1eJWX0WulSfiSnzhZ8W0UAqsGUTi2uTRM9U+R0
gFzwxPKK+Ek6k6dI9SdgPWKcebgOsDhXB0/iXD1Cgtb4v6vpWsU2aRgFh2Yk3m/xE7oKQo8a
m0m1xz8XHzgfj3SHSTylhyNsbvXyoGYzxjXJecNar0rScUzkwlSEiYc1uSquQsjiw8osuLI2
bbrTbgRIdLVr+cOLcTmmqnK1NmQmG3wthKynWUouBby9O4iWFkryLOy6DDZbCxptov8A3a5F
9ZnS1SJ01uqUiie4ltsvKcQpQBUUg2N9iI1cKXxuBKx8zwcL2EVyvNnn/wBOE1Lrcr1LkESN
QC1BY0W8VQ7Eefe8dvlWbVsd18+9V9OmJ5kj3C1xlnmnUMIzjNLxDJzcrMSwIZJBCbnv90az
4W0Xt3tc5k2cyYN1O3XRnBWb0pMZc0rDYmWZlp9TmuxBsFftjGnwmoAnZeuZVnLZmawsNlss
5PFj+N8IzTAM0uVVUWG1gEzDBTZWkeY5i4yctr2XO5plzJJXMrZ3H1XIHH2F3MG4rrOH1KK2

2HiGlfnIPEdThZvMYHLzXEQeXI5h7LEUKIBCVaSfLvE5Fqs4BKDNLBOkNo+QhhjvlFbWlAW0
+HUAeGtQG57/AGQwhwolNIQbbQmZURZKUgG3aBzjpSKl1ttChYuFfJJO0QOlJ9KEmesUn4bg
Dm/EREVunMO6RlSd4jeW8qZWv1RWQqtgN+YEIjYm9rCBCG4O0CFV32V25gQiHe+x3gQhsb7g
eUCEX6oEIcjfYQIQ55uBAhAXsfKBCHnzAhe4b6EqzfqC64H99sJUNP8AjjxjJzf+FWYF9FmM
VToQIXMr2ziC57KX2gSR/NXXz/iqokg/eN+oRexXxUx9RB9B+qOsCoHlVfO0CRDm/AgQgfTi
BCy/AP8Au1wrY/8Aw5kfL4oXaiChdSs8BbJNX5XmfsioOVKT6d1CHB31We+whH8KNgqlXm3c
Yeaub/HtvBhz6lNJwoyItc2tGpFyoFcIvsYmKFZSCXtvIxoxcBI/hKFGyfM77GJ2ttyhbyjv
qbl0tsnxNxf849otTEbG1NSqkiETbZdskg8KBO/yiwL/AIe6a+62TsWmkOKF1FkK0pItcn1E
TvmrY8qEFxaD3Slp4mXWhlx1whZAbCeAR9a/2cQrm+rdMcyt73SmScQNLheQFaikptwnzvBr
09lA5lik4LnkocQlCgtFviVveKgivcqP7uL5WTUWpuSk7JzTC1BxKgU+g8zFfTpdY7KrJHdj
stuVVpifclpxLjbDMwq5ssnYmxKvX0iYMGxvYqnGaBB7JJIBAD1LQ46pTa1MFwkhPhm5TYdu
DEThpPyCkJ2tKnleLI06aMv72holpxJV8alAbfPbvCTj0tchvxloPKd6eqnS6nGawJBuUfZ3
8KylpWOAdwPLe94s4bRel52cFXlDjWnkLEFq8L8IVCRYUZBDvheE+blCjsLccb/ojKkaG8BW
tR2ajXOOP0yRqD7Cm5hC/CfGmyUkW0KvwLjb7ImlLTGHdxz/AJf80ukatNbFPeHJ9ul1RTTB
QpE1KFqYKz8KEqO6QPP6u/pDcDIGvocO2P5qLEM1No9lXPyLtHnpZMw8p0sJSW1tbFaFG9gL
fF9vEV54PKk3OyfG/wAxpcsiTMGqSM7V3UrZ8IobUwsCykEm252Chyb+e0WHfiRum5DVVLdD
gwd01Sz4l5tyaYf8YsAE2TZBa5sfzeLfbGZ5mh+sb0rLm2NPumrFL7T04lxmXQxLOJ8SXSlX
F/P5bi59BDMewatbeCn4a9O61DiCabfM5pO4OoAD4fI2itGPZaEbTdhe3b6JF1cSjOA84ulD
FdYTKzNMqLmMMOeK58SpN1CUzbKAeQlbSF2/74Y0ms8zDPjHLSD+R5WbPiRHjQ93Dhv9Vzj6
NJnC3W/7bzqy6ls7KW5i1NLr03iSRpc0vfUJgSzJ8O11FlhI0I4BtHP5zG0Axs2A2H0Xq/hp
l7cTOJH8gE/me6+gdgrH3THllhqhqpVfkMRVlco07K06lS6nHXUqTdI8NI+DnfVaxvHKxAgV
GOV3GNwecYtzmtboZdWTso45tZqytYxLMYxxpVMP4Rl5ZIErTVOJdfYbv3sLBZ2hGZS/UXTG
q7LrckwseDw4git3ufmo35n9deEsMUWWkKFPTKvhV9ayHZg22CU8894Y7DR+XfAHe1dw+X/i
F7hZXILNv2hExMTeIKJP4nThGotBT0wqbeUEsN+Y1W1HfhMZYEZdoYRa0ZWuj37KHGW/tB8n
8cOYto7WOF4ixZRnvAnZ2cXZqcaVulTG9gQdjcRBislDadJvaiwPU2Gme6KA7t54VvE/V9gS
Tdl5Fusokm3jZ4pqiiG0/nKUk728hEceQtdxurWKzunJ8yonaHnLiBjFlN/d1W8Gy0wFSso9
Ouplqw6nhZF92Unm99ZFrWvGHm7IIbZGPUpcDi55HW/4QuntBouP8YpS3OUaYeZ0+GkyCnEp
32A02smwsB2sIycFhH1urLp2NOw3UhcB5FY5QUPTMuy8kJsuVnmzdY7DUN7+sbOHwhabBtMM
7DyE/YswfJy2EaVV6KGWp9mo/jWH02dlglVnEXHJte1wLiOiwjw7nlQSSSNO6ifX6Kzi2tY1
nqsQ5TwgyknKrSNK29I1KKbbqPEJisS0OLeykxOG0xt33K45dRfToxVpKsSiqcKe8JkvsjRb
SLGwEMweOa1+y4vNctL3aexXHDP7pXxDKKla5IUiZUtoBuYSlvUFAp2VbkWtz6x1GXZwDbSV
5pn/AEaXnVCKr2UPKtScdZelmek2Z+Zpx2LST8TdvIGwtG7BiGSelcZJhMZg3A70sqa6mlyc
7huuLU83W6WbBskoW63bdtVt7GFfl5dwdlqO6rk0tHcKJeY+NZrMPFVYxVPtiXdfX+KZbFkM
o7JAjXwjTHTFz+IxTpJDI7krAUoWopCUqJjQ1D3VclXphDaVrA+EgCwte8NY40ktE26G1N6g
AlNzxubwr22DSdW2yuOuNkzFlJ3SLesNa3YJpCoClLSVKJKuIrTAa9kKl3ZpYA2tzEUnwpzO
U3gb3BFvOKRKmQ87DaBCHyO/ECER3vzAhDaBCIW9SYEI+/IMCEfPNz9sCEXYE7wIRk+R2gQi
28oEIxudzAhAn5WvxAhe576EiwTnF10TAAIGHaAi55/2y8Yxc43LfzVmFfRAjJU6ECFzR9sr
/vVPtAr/AM1WIP8ANVRLh/3ja901/BXxTE/VT/gj9UdWqR5VYNvOBIisPOBCM9xYecCFluAB
fG+E97H39kD/AJ0IUq6kZ2i2SZTf4b/oisOSpDelQjwdwye+1oR6jaN1czcH+t9q4B+KCAer
ZTP4UYgSNuIugnsoFeHA7xdbwhFcJOoiJoXHVSRwsK6APKLlnhQFGLkDU4UI3Ow4MTh3DQFI
13ZJkrKHkuIVuFXBt+mNBtXRUiWJeWqYdAWhIUSoqIh0pBdumFgStvWQPDWvf4hY7W84svlY
OUmxVTboSsFRNrw9wsJskQI2QB1LWSSebXhkzg1tpr2bV3TjTppbM4xpBUQrbfj/AERDIwOj
1KN2HBG5W+6JOTFTojaELb1yyy8pOjsTxeKrIyQAOywnkNcSe6SfhCWE9JzKGXF+KpTcwEG5
BB+EC/zH6Yju2ilL5Zr6LJ6W/R1zAlZ8rRKrGvQ1z4g7KEOhcwkh3/JQyMdptqxlE3JzKVsl
x9mcW6tCipBUhpu+x89Vu9oouYR+SsE0b7JyrLn4TEuuUbD8qtsIWknhxAsV3Hfg+t4nm3p4
44UcLS2wd6TPKqfcnWsPvvJInAWkLBult4W06uw37+sQQw3bb5/n8lLw3zB2QcWmXllyKbOz
CXiEnUB4hRsRfm8VnR6DaNNkeyy+78/J0yddm31Tb4UhsoWkgOJG9xyBxbz3izJG57PPcbB/
qqtAEgDYJbQKgFzbFImn3m/E1Mzeld2r6N1m/cWBtEeWzaZdDvhdyidm2pv5LGarLTTMxJIV
MzC1OKNybITa5t6W24ilOynEdlZYQ4XwiVONVCnzDqlTCVSpKwlCviW3cJ+LyF99/XziOS3R
6e4TgC11e61TigJQ546dKJfVfbYKuNht9oiOBu5CvQm7BO66t+xhz2rORfVRgHG8hMuychKz
yJSsN69Imaa+C08hVuUhK9XzSI38jYPOc08ELm+po9LWuHK11W81MfdBvtLc3qjhF52Ubl8S
zUpOSbbh0T0hMLDgQFd7BSVJPmIx83wB817e97LvOjeojgmR4sCwBR+Y7/8AJemyne1Tm5/D
FIpmGZ9qQxDPS6QpKJbwH0gjcuHY29b22jjJI8VA7ywKC+mcv6jwGNjE0bgb7WP6dlpvMvqr
pcnQ6jVMY5g02j01VytS5sPzc2q1z4baFaj6W284XEOc8Bnf3U78dBHcryAPnx+qzz2YmZmT
3UZivObEK5mcn1UZluWlkz/xOuXQpZUkkk3ISflxEMWEY30zXujKs/hxjicMQdOymDnD0r5G
9Qk/iByi09Ex4z1w2+lPjS9kgDUv7L2jnMuykyyudDxZ2taOeiSFmiQUPdcUeoj2e6+nGaq2

I8K06lLLzzRbbEuLqSo7pWPyk23uItZvI6JrWTO3K47JMtjfK4wt0krGH8tMMUrDVAxhijpo
wTW5CWWl6bdkpiZJdIFwp1lbhQRe5KQADsI59mKc46WSELRmwbdX4rb+q6udH/UH094gk6ZK
JrVMpU4HQ37m4gSvhAbFCEbAW422hoyvSC4mye6uOzFtaAKXoWwTnZkxKYekGqRM0eWUhIsg
PoWV7flEftiP7zFG6nlMbHI52z9lTUeoXAUu85NyxkphkEpAQ4FEnv8ACeReFGYMYdTjsVcZ
hH1p1bqHuavUbgGZFUnU0mQp80o2cUSAVkflX7E8RHBmLHEmMrSZBIwAv4UGav1H4Ho1UQ9O
1OSlJOZcUgrW4AEEJJOm/oIaSTbqJSuLnClp3FGYWGswJeZnKa3L1R1S0+5K17WtuADzba5h
gdQDnbKCaHhYxiTKmQrmDWahOSiGZuYCUslTenxgfraR3SPOLWGc4t1DhZOLwzSVyozayAoF
QnDLtSSWlanb/D8JIVY7d7xs4XHPjGruucxuBjm2eLpQFzg6Sqc9LTdIflG6bWVMqnKbPNN2
KgOUk/lII2IO4tHT4DNTZJXHZj0hEWHy+VyjrtBnsOVObpNRbUzNsuFtabbAjyPcR1sMmrhe
XTxOY8scNwmYi4sCR8osA0VEqChJsSST6mHOnd2Qjcuq6ibqMKyQg7nZACtJQbi4Tb74fJMC
KS2ro2NgEj7IrAd0hKtP3CF/FyNhDJeFIwbgpBuTsdu28VFIj1KgQhcW9YEIr+ggQqiNtgLQ
IVNrkAn7YEIQIR7kHtAhAiwB7wIQNwTfmBCLbvvtAhGRYfELGBCLbvAhe7v6EgxbH/XZNWP/
ALlUBu9v+/PH7Ixc3O7fzVmFfQjHA3vGSp0cCFzS9smL+yr9oBc2H71Vf/zVUSwfvG/VNfwV
8UxP1Uf4I/VHVqm5bTysyZzDzmqdYpOXlDRW56QkzOzCVPoaCW9QSAFLIBUokAJ5P2RLDC+Q
6WCyq8+IZELkNWsArNGq2HarUaHXadOUisSjymJmWmEFDjDiTYpUk8GIjYNHlTAgixwU2+hF
hAhZbgE/698Kdh+EGe39IQjuE4LqTnftkmoEJBv+yKo+JSud3UJMH8Mm3lA/hQsB2IVebdzh
xkX/AC4SC9Slk4UYL9+8XTsoVcSb7W2+cWInk7IRkXuDxFhrqNoVwfWWRxtb7o0Gne1E7hAB
AJKyQfyR6xZa4FhHdHbZBXw7WSIiae6QFUzLSGnLNklBFxfm0aAd2KmSmWmGmQNS1k6fL6p8
oHguOwUZburrCy4VLWpFibARLJiHDhD+NlfUtpqwUUoNu5iEyPeN03cqhM2yFps4dV9rCHNL
tr4S6TRW2sBVJxE7MNvLcEk4i72k2sjj7N7bws7wSA0bLGxcRrccbJ6qEoUNzkkVIafKQ6LD
cKF7D/TFYtAbRUTCOSNlapjz9VlUzlPWtufQwpbrhUEhtY57bdjDDG5nq7BSl+h9OCdJuYDc
+9NMOCYlnmkuqubFZ0hOkm31uSR9sMmZXCgjB00kIfcpctN06QcbYmQr3qTCd1LNrLCldwRc
ee3aHxvGgxk13VkN1PGr81is7VmzLKTJsNqeccR4alKurWkb3A+qB+iKbGODhZ4UwjLjXZOj
r0oanKVhDSGm3mVqc8J4qspIGo7bbnv3gmOqwFGI3AaBuAl+FcTOTaZmTclpYFCveWCPrhKC
SLXB3N7XiRrS1vljg/yKjxEAAsJ9fnmnXElEy5Ku6A4hBQEhoruORsPt3MZjS4UUBtDhOLzi
JmiInag8h+YaAQ7qBBCx8KQABt8O+/NtzEspD262/mog316eywWj1hqlqTNhCnvEUpp8JsrW
gmxBPnuOOIqxvc15J5Vl7L29li+L0OybBlPDcabvsEgadPIue8SYVg18qxAN7K390OY0lMJ5
9YZaqsypqlTqxLug7hV9rbd9xGtl82jFNKo9R4TXhdY7Lsj7Xvo/knMG5N9Y+Cqs3Xqm7RpG
UxjKIFnZOabdW22+4LfVKEN/FuDq5uDF7P8ADOJ88djR+nv8lhdO5m1o+79j/ul13wH7N2R6
kPZ60fEcsiX/AHarpSZuQfbaLUxLvJQCG782JsLdxG7NgopImt4cQFlYTFTwvMsTiACuceRm
D28f5C4z6aaHlhg+jZ6rqSKNiTEczJa6ixTgq6m23nApTanFICTot8IO+8ef9TSxYLCiNkY8
12xPel7h4Y5dis4x5ONlc6GMXpJ2s/5roRlz0Lf6jHD8ljPB9YqbGKnWW5qdlG/iEy2n6ynE
J3SgX78gmPIJ80f5g8417L6ZwmXQYVmjCt2CkdU6rSMQ09nGGEFzVAxOprWptl0hSl23FgRq
B7X7cRqSOZYkg9JVwTOmbomohY3K0GfzUklDFdRfqVSQgtqRMqKyBwLA8COUzpz3OJcbU7PL
j4ACsYwwFh3DeAqph6qlhlyaYW0yGkj65TZIt3N4y8M4NcAN1hY2MuNjsoiM9GczRKNO1FVK
bqcg4zMVmn6UEKlZhCkhxjV3JT8QHncRreaHtNlYz8G4G1gE/hKpYWwO1izDtSxG5IU6dTNT
0i1PutGbp7i9CvjBvdtXfmKBha825SiZ7DQTLVMT1DJeeGJZ7HGbFdy2q05LIpFWbqelumy7
w3Q+kpNloV4gJOxsImGEMvpYAr0eNOnV3SfPOo4+qmWtexpkBmdM44ZlbmaptVCDNuKJUkGX
dTZKvqE2IuYvYGKNkzRLsFWxePl8pzoxbgLC46519YtBMtlJRJpGKp6Ypk6HcUyqXPBm1/EP
FZSV2CVlNx5biO4wOSanF4+EheeZp4gujEccWxu3/l/Cf8133yq67elSq4Rw2908ZB4oMumS
Q8/MYhQ1LNU/Qm5bddSpZeWpYIsgDUDHPZrlrGnSQu0yrqZmIhD3Hnlb9wvmvOY0wViDNjOC
osUmuVNSmpGnoaLLMnKg/ChtNrXNh8Kd7ARnshJOo91p+ezSBFx/NaOxRhWn1qhy1WaRpm1K
cW20bAtJVxq9TaBp9Wnss50HrJ7LQmZeBZCZwUzTZjS7XJVaXmVi2ptsjcX5sfKL0EwBBCnE
V0KXnx6o8p1yGOJppDHu7zjmhtZ7b3APnHeZVjiG/JeJda5d5M/mNGxUMazh2sYbfEpVpJ+V
X2JSdKh5gxt+aHOsLji13LgmfkQ5vCaQgRcW4gvekIAWAEKhHAhInlkLUkd7fZEEzhwpWDZJ
bn0PnFak9AWvvxAhGOCLCBCI22gQEPtuYEIccwIQG/ABECEY2F/WBCA77iFQivt5wiEPugQj
tsO/pAhFa3NhAhe9z6EfKH8K9dc6Ui3hUFoH7XjGJm/xN/NWYV9AOMpToQIXNX2xydXsruv9
Nr/7FWINv/oqokgP4jfqmP4K+KQn6if8ER1ipu5UqsjsI5u4ry1zMcybcrYr1Nq1Jn5tunTR
YmX2A1NABABHiELKTovvbgnaJYYpXazF2rj23VTEzRNe0S8EH/JYvnXiiuZiU3BuO8X09Elj
xAfw/W3VMll2feltJbfeb2s74boQrYXKAYJJDIQ888H8v+SfBGGWxvw8j8/8lH82tzEZCnpZ
ZgK/7tcKHge/s/5UIeEvZdSs7TfJMk7qvx2MVB8SlkHpKhJg8kJZ2txCv4TGdrVebmr9zzV+
NUGHHqUkgpRhuL2sDt90WyoFWjna8TQDdCrMWLQqNdlgG+jvF2I+lGnurpB+AgC19jFmM1dq
O+Vct8JAG/FoiKY3lCcaW2JYrQpGptJF+CLcxsa2u3apr3pJ2UJcXpUrSLHe9u0Nc4jhKVbC
ikhSSQRxDghVKUtw3UVKPEJqHCSkEhQKVaSQN4HSCqtKsno1aelJ1pxtz3dV0pvbVtfyiMCw
N1UxENtJG62pXFoShqalJhkOtgIXe+pSlC9j+aTYwwxlztXZZkPG6YZGqLlZ6ZkUFaJGcHi6
gTwR8Vredv0GIpXGgL+StOiDo9XcJ8mJ+YmKEUy65GU0IU6HLlYbSFCxR6mw37EwA16SFC1g

Dt1hT1WmXD+EEuNyrksoJCFfWWFG5A7ni9/WGgDVSvCIfCUc3LOszj77a0y4U146/HXYIuQT
Yjm97WhzqoAbojqiFcpVacQJ+VllNSUulCi094RUQlR+LaIcRFsHEJs0A5O6vyVXbodWRV21
S0yFJUg6EXKUgjSoD8m/mYRl1tyo3Ra2FoWV1lRlZiYebfW2xOyrb7IeNlDVexIG2xBFh5xF
LENVt7qtE2x9FkH4Teq0zK4ekFtuSzrCHNagUt+KBulZ5vsd+94rxMNaXbBM8oM/EKxGZYm5
Vc9NS8s6434YIIKQFX27/KwtGeTqd6ipud7oplraZiepTfiNvImPF0KbSsLSna4Nxx8omjID
+VYgLWu39ljGF6tMYexDRa3KrW2/LTTboUk2NgR+yJXSfiBw5Cnmj1sMfYr0x45xFJYzy8yt
zexJUn/3ra7hRzAONwVqcal6bMpIbnA0SUhUu8G3NSRqA1R2+OjZLG2UmgRR+V9/yXmeEYY3
GKvUDY+oXp36H82pyr9EGRucWDavIVnC0lS04MxrL05vW2mept2FzY7Dxm0MuDi4WDC4OWOQ
GOQ0GjY+9eysljx62C7O443Ki3lxJ4KpmfGIM0KnSqJRatVFKrcrLJZSBPjWQhtQFioJukH1
J84+euqc4lxE7pXnazX9F9v9F9OQZVhGYeJu7mgknkki11nouQT7uApvFOJEqZxHUf43NISg
a1Nq4bN7gJsQAnyjhPuhc7W/etwukGOaZfKauRHVXkYco5idxJlhW3gQsOvUVSCQwTyWHBuR
v9S1h2jTw+MINP4UhhP8AUEaFn/VMN1RM9WxMSUy2rSrUkpJ33uDFyYCRlt3SGwDqC3LNZp0
rNxlt+TnmJt+VCFhCTf473vbtHOTYIxP1qNry/ZTbwRipmdytZwzVZRZnS6XWX+Skb3H2kkm
LUUzSNH1Szwu5ULM0aK1h6VrdOLbKKa82614R2C2nVJJH2KF4hw8oeLCzMVhXaha1bVMISbu
Q+bmTlRl0To91m5thwthSpZTbJWhCSfJax98bMLyAC3tumxYMudv3XIzL3GWNsp0VyizKFP0
ecnWUu3usNuMKGsBPA+FZBjTxLGSChyq+Kwj4zQOye+uHo3wZnhl/VeoPKJTaccUuXD9ZlmA
NM9JACzhSBs6nue/eNDIs2khk8uT4ey4LqfIGzRmeAVIBf1XITJfFOaOA68ig0bHVUwdKrXr
S38LjKleYQsEJJA5EdljmQSNLgLK8uwmOkbII4zXyXWPDmYXVCMMNV5M3M5iNyzBDUwp8LLD
ffw0/UQPUC8clIIi/TwvV8BisRHHv6jSynJXqKxrjvEM+7jWTrFOFDAKKMk6lTLhuA66v8pA
txx5xJJgmNGob2tLJMzlxDyyVhY4dj7e66DYTErjakzmJsXzopk1NLSlDcuR+LaT237/ALYz
jgqOy6aUGMbbkLl51lYHkK1UHKjhwOTTLLg8J5xICgtPF7cxsZdqYd1xnVGCGIgDv4hwo+Vr
AOF8yMqpaefTLO1NtvwplCRdco8lO9x23jbDnX5nZcNHgGTRaa3AXK6t0p2i1aepMwpRfYcK
FEn7v0ERsQv1AOXFPBBo9k2Wt3MTpqBF4QixSEALQqEgmNnSfQRVm5UzOFYvfe+8QpyA87Wg
QjsQRvtAhDntYfKBCp3HBgQjBvt2ECKQ07m28CLQttc8QIQ55O3zgRaANtrWgQhxe24gQjA9
eYEKm/fmBC+gF9CQlbUfrmnNO5m6G3e/YIdNv0xiZwRqaPqrMHC970ZSnQgQubXtiQD7LLr8
B75V1/8AzVcSwfG36pr+CviiJHwIPOw/VHVqk7lbny6bzSkMK4oxfl/iY4ekKRPycxNhqoIl
Zhx8tv8AhqbSoguhKEvXQCdlX0mHsY7d7DVV3r/8qGfQXBrxd/8AJSJlOoDLDPykyOEOpqkP
UOvNkmSxrRGgh1pxQAKpyXGzgISkFQB4GwtF0Ypko0zjf+0P8wqZwckRLsOb/un/ACUec9cu
aDlbi+lYZw9iOTxhTl0aTnxVZb+Rni9rUHGxc2Tp0C1+QYpSx6Hll3sDf1VvDTGRmoitysBw
Kf8AXphYEj/b7O//AChDOynXU3PAD95M6bEenaKg+JTP3BUIsH/UYJtba0DxsoWqvNvUcOs3
AFlwYcU5TyqMPJ2v/bFtV7QFwTa4tDgUK8NxeLcZ2QiUNQIBtErH0bQraVlpRSTdNouMdYtI
QDurviJTYb7+cOKTTvauFRdH4wqUANKb+XaLPm0AAmuO9omJZTrqUKWhoWJuo7bC/wCyLBmB
2CfqCMADcBN/lFQuN7qLVuiF9txCONJFWSRbytDABW6RUpQhTgKl+H3JO4H3RYimIoKVpvZb
jk6nTXKAuUcTLH3lt1TSviutabWFz3Hr5xadG80Qsh8Ti+1r73+babknEqSZ2Sc1m4FtN/07
3243iuXNJIWs/DlpP9k0lrL0wzMqrIcpzkopQ1tuAFJSo7gI72ueBYWga8uod+FCQK0gGgkt
Qck6fOhiTJfab1bgWUoqFtiewBERy0CQpWesB7jz/klZ8QURtxoy65uRe3UAFFSFkbq/OAIs
B2vD6a6LVZSMDTJt3WNPqdbmXXS4vxb6jta59R2iux+wtBPZVIm1tpmipKHS6kJVe4tve/zh
p55StPZbKkaoziCUlzMOSTU5K6US7ICgVpH6wDvv6mEcHFtKlJDod6O6VJrq11BthxkMyi20
La+K51XN1BQ8j9kZ8obo25tRlnpDlVXnFTcrLKlH22W1pBU8kb60mxT6D1hlBp1OHKSMgfEL
TFJNuMzqpOZSl2VmGz4YQu1jyn7bjcw92lzdQ7KdwHxVusEJUlx1JGhaVkEHtvCOYNXyWkwa
Xhelf2dExRc/ekzFWUOKNUw+ZZ2SasnXo+FVr/m7gbx2OVysnwnluHyK8yz2I4fGkt4BsKfP
0cHN53B2a3Vp7MfMedS3KYhamq5hxqaUU+NOsILT6EAnuyW3LD/uRjnsK/y3uDuW/wCfP6Dd
b7nhzmyA7Pr9Rup345qacAZuYRwDjujIouOcMNOy6m3N0PpW+2WphtXC21hBIIv3B3EeTdR4
AwuLJR/zv2X11011A3MMM2RjrLQAR3H1XXTHWepcy4ps6w4qWn5plDYJ2SU2tqt5xxzSDzx2
XWRYZrXavdahynksPYrXU8QYvp8pWXFAsSq5j8hQ5I7RE/Ch537K+2M8tUXuprpvydx27UpC
dwxKieQSFTMmPAcQSNtJHIt5w9mFex3mN2WpBGXsp65rUrosqmFsSKnsvcx3qWsqJVTatKgp
eSOPDfQf1pMXHTuey5KVHEYIMshbTqeJs3suqZrr2V2Ja+qWulUzR7TSQn84ITZX6IxpcA13
BVF855fsFHHG/URgTH6ZylzVVNExA02WXZWoNKlnkEm4BQ5YjtBh8DJG7fhVxiI3Hm1bwnNM
4hmqy0MYUxSKggNrX7yNyu2pI+xA3jU9VE8KVhYDYUWpHK7wcVVylVWTU5KioOv+MpBUh5Ky
Te/rsIlfjNXHKr4kgO1disifwRV8o8VS1UoT/wCEsFVJgys9KrUSlbC9lNuI4A32I9IbHidX
yIWLNEH3S5V5w5SYfwli+s02U8aZlXCZukvFIuGFq/kl+ZQbi/laOyyvGuLPlS82zbI2B91u
eFIbpdxZXcu61MsydSTPU0y/8epT26HmVbL0pPChYGKmYuDvUF0+U4MNaAeVu2p4LwbimZxD
U8MzyML47pripunTBFg4nZQbdA+sk3sRFCHEub+8WycGWjzG/EtQ/wCqlo7kzNYTxlJJwzja
RSoOMJe0szDg28Rtf5SduORHQNgc5l1Y/oqMXUWHc4wTHRIOb7/RYDXs28MVRn3aemWphzll
LivxYWdySflFqCDS2vdY+OzPDg0XhRWzAx7Q8uqujEdFqEs/T5xAcmJAODS+oDbYc72Bi/Gx
7xoC4XMsxiw7xJC677LnhWqvNV+s1StzoAmZt9b6/QqN7fK1h9kbrGgCguHkcSbKbCbC8ON1

SYitcg+V4cOEKhwkJVY2PaFATm8pAskk3JUqKs3KmVuIUWqgLkC/+iBCK/2QIR7E88wIQO3l
98CEVtieYEIADg3gQjHmLAwIQ7cWI22ECED2GxgQiAvAhAWP5J9bQJUXbvAkX0JfoScrbLfr
cndP1q9R2iq3NpdZt+mMPN/jb9FZg4Xu7jKCnQhULm77YUX9lr19C1/9ivEH+aLiWD4wmv4K
+KCn6iPkP1R1ipHlSOyvylx1mtlRmMjAVC/dJO0is0yoTUohQDrjJYmkEtpNtZufqgg2vaHM
wz5ASwXRH9Cq82KZHI3zDVj/AETFjbAWFKBh3CWNaVWEy03PFwzuE6oh1uckXGnfDcSHQAFt
FQ+EnS4Be4JSSUd8Ac3k9j8v8k6KVxcWkfmEw5r02k02qYYXh6q1ap4amqFJztPRPIAekWll
ZVLKI2UG3A6kLAGoWNheIwG36eKH/wCPyToi4t9XNlYrgcj92WFjc/7fY+34xDjwpKXVDO1I
GSR557xVHJUrxsoRYPvZngXtA87KJvKrzcv+55km/wBfvBByp5eFGHsItKugPQgH17wtpVWk
kEjfiJ4nElIrkWEIu/rBv7oVp210m9iBxF5jrFpGilUyuyFEkk3tDkjhaWtIDhSkW12JVfji
LMRGo1xSjNBWCUovckdorfNLpJRqISkE3P7YENbvSTKdcJuLEX4MFKby9lcaXrCk/l2I+cKH
AGyotNFZPRZhuSfkZibfmpdjQsslHxFK77/L5xpSzW1vsosQ0vbpYNwd0jqjbUtPpeTMOTku
8jxdRNlqCuQfIxXb6b1d1Kx2ptAcJO7MoflmJdxGlTal6FJA4Pa3Pn3PPaKzZrsBKDRtqsvF
TrLD2pJCQWjvc7bgn9X2QpkGncbpavbulzVRYRM+JL+IhTiVIeuAU/Ft8I8rfpiGKQsdXY/0
Q5gcATzabZhlyTedYmEFtxJ0kEd4kcK2KKBVTi23WZdxNkuC6Fi1thwfuhARSRwAWZ4JclJa
rId0uzYWhTJQDYAqHPrxxa3nDC+jR7qDEl5ZW2yyuclHGX0zrrLzrjKveXUKNi63v+LBtwNz
xaKbmgCvdVYnajp7e/sltLn2X5JLKaaWlS6hNJUHLeKlZsSU8KCQB9sRGM6dN77/AKBNlYW7
g32WA1yYTLKCfAIOtTiHri6Re4sU7C5vtFmCPa/dW4jqbsscm3UzivHSlTZc+Ig3uFd9++9z
9sJJGRuVOHU612b9jXmizhzOWp4Kqk0luSn2vxYWqwUs8fpvG/0y8ea6MnY7rjOrcOQ1srQp
pdadKxn0W9X2RfXlllITNOmaBXWKrNqbt/GJdLgD6Dbs40pxO/YxLneGLZRONvdVsixPmRug
PJoj6helL2m7OH8yJ7p6zjwYafN0SqYWXiKVmWVi01KrLDzRFuQPF++PLPEOQiPDtJ4JX0B4
NO1vxLvcD9QaK0fjPNCqVjAuA6emdU0t2ZZlgbbJCbqVf7EgR5BpJeG9yvoSR4bBZCnx0UVJ
OLsKTXvcv4ykIK0C2qyioj/70mNPDkElpUs0miJrr5K2ZjnAZrs/U2JmUZmkqSoJWlBBR9o5
i++S2aT2V6HEhjLtaaq+RM7K0Sb8NJfsEmXeRcKbubGyv2QjWNkPl0nTY0B1hQZzKbzCwDV1
S9ZD/wC5xZDSJ03Sppw9l/0f6Q47xRfh3R/EsfFYhpOlotR4rEnheemJ+g5jYco1UafUFSM6
7KpW8QefxhBBtsbcKG43iKJtH08LMMZ7KL2Z3T1llS5Kam6FR5Zir+GpeiTmlt+9DnW0QeCP
tB2i7G2Qu2KdIDQpQjxPT8WYNr+FmsO5pYoo1Bnm1FtM0v3pCT/3MKULgjcc9outiaR8ItZe
K1N9Qdt7JXXepTHOEG5+SxT+C8bYZZZCHnUy4adSkmwUk3sog9vnEkGAa+xwVkYjFmNhffC1
Zj6ew1mLRaNimiPMzcq02lSwk7puSlaVeX5Jt6RZhw7obB4VH70zEN1DsVo2SVVWK47WZMgB
tSG3Tf8Al08An57CLJjBBBVnCykHUeFl9ex3PCnTOLKa5MS82hplE2k8hSVhJI9CLAxXGG1H
TS0cVmwjjL+wUNcz6vS8wMZYxdn2WfCmEqUwpPKVlIN0nt8W+0dTgYzDGAvGeo8WMVOS7euF
DCpyk7KU5lxdQn3Ql4t6C8ohA4PfbiOgjpx4XFDEOc4tKxtalulKluOOKAsCpRMSs2UodQpA
dxEoTELb+nzhbpCBIH6oLQrLhGhw/wDURG91JzOUg1AqvxFZ7rNqZFwR2EMQj3I2sBAhF5Wg
QigQjvAhA7C0CEd9xq4gQiPG/MCENhwb/ogQgbGBCBHkCBAhCxMFIRdj5QIX0SvoTEtbIrrR
mtNgcW0xH3SZP7YxM2Hrb9FZg4XuWjKU6ECFzg9sCgr9lz18JH81mID90osxJB+8b9U1/C+J
8k/AjkHSP1R1ipO5W+MvGMzaNlrjnMrAmMlYbplAq9LXOsy0yWZpbzqXkMuosPjSm7gKSbfF
extEjA4NMjDWkj+fCglLC8RvF2Ct6S2e2VPUBKSeHepiinDmK22/BksbURkIcQb3/jcuNlJJ
3NhbcmyeYsfeGSbYgb9nD/MKocLJCS7Dmx/ZP+S0Z1DYQpeAsa0fCFFxGzi6lSVBkBL1NoAN
zyHEqdDiACbJs5YC54ipJEGSFjTYAG6tYWQvj1kVZOy1dgo2xhhdVrD39n/LEIVYC6o53X/e
RVpJKbxVHJUxNhQhwbazN/S1oH8KJnIVebl/3OtXuBrELh+VLIdlGO427H5xZUCHcQJUAdPa
4hzXUdkiuJNwDFpj7CEZsNybQ8mhaEQsSTttA19jZCP5Q4He0Jxpai2+8+R4tmXLj5ptGvFK
3TuOyik3bQ901OELQ38zFdSNbRpW0IKtl3++IpX0NkquhtFt0/6YgMrkIykAXQLK87wNk39X
CE5yswxrYbmC+2yEkOFFtRG9gnyjWjfqYK/3uka4sulQXJZ2USkp8KYbJPiKUSXE9k24Forz
b8JA4g7d0hbW2XUarrQTvteI9O9hOKV+K6wmZlVoKCogLSob3BuIRxBH1TN27hJEpSCdyns
TFSUk7FOCrnph+cU27MFS3LBOs/lAbCNBzg6ncpG0NgrUvqacClaFDiyhsT6xCyQElqHJaws
srafbe0PII06bgkdzcfdEl2aI2TD8J+a2bOYhcnaRKzzYa1pd8DQ21YpBSAQs79vkIryxl1K
mIKdpamSWmJ2iVCRanmHZZSVIWl1KiULaJvYjuLXhjdJOpp7qbytbS5u4Hb5pfi6mMU9pHhF
LUvqUWihN9aCQpJv2BvCNLtZBUGFJWvw654ARtoSSobcE8w2Wtatk7rfXS5mLOZY54YFxXKP
ql1tTaG3F320lQvtEuCnMU7JB7qpnOF83CFp4BXsxz+y0kepbpudccelpppdL8ZLu6kk6Lga
bd7iPQsZG2XY7il5dhZnRuDhyos9F3VPifMnpjyh6bMZy08rFuVTtTweqoTCtXvdJdm2nJMC
+5CEXb/5Ij548QJHPEUTviZf+a+qPB+Nw8+aP4XEfz3P81OPNJTWE8Dz5Ey3MuSFRbVwR4Pi
A2H6e0eYYOVzpRr5X0DmbfwvTwurXs5ZqWpeAlz6kBZMkx8OseIVElSrX7b8RewsoGpx90zN
cITGxjVLDN/FAwrKS0/SUMF+anAlCFDZy/I245jRjBeN1Ww1htFbDaRTa/gielXlSbdVcQlf
gkhOtBTsAT+UCORCyR+Wz07KBz5BiBQ9K5adSWdeCJPBNRVmLJqXNUSdTKVNSkbsy6yEtvkc
kD8qKks7z6XC3Aq05jT6uxUTapgSgVWSUww4KlhiZbD9Pm0LuqXHI0nkjcEdhDGEHYhMe0ch
RDzPoE81TTT5eZmXEyTpfk5oD8awRvY+aD3HlFzDuLT6jsqcso4WtKf090/qHyNxvSZNZp9c
lg7VKW4len3GpNpJLdx/wS7HbyMXoHua7V2VeSMOGl3dc2M7su6thXBWE6XOu+DUZaXlZipb

g2XvZF+9ib/ZGrgTqfqWVmmBaIS0cBQPxBiHEWXONJKqyTb7eE6vL+8TMslJLaVpOlS0DsCd
yPONtkbJI6PIXlWOxUmDxI0/u3dv81uSax7Rp+mystQpxgtvoB0pNzquLgn74oHCvaS566IZ
rE8Dyzys4zQwkuUyopuJZCftOzLqi+0Tbx0rGq1vSwMNwTj5gTs1c7ynMBXMSuYhfplRlnnW
FMFl8hYUQQ4D3BHlHXQxNeK5XkGIxDtewoJtalpN+uz0mp1p2nvK8RJ50qPeJXOptqgWAybc
LWGIKQ/QqtN0+YSELCiU2409osRSh+6taeSeyaRwIntRoE23hAexQqdY7giFQqTYk8EXHMNd
VboSBw3UbRWlaAdlYVBueeYiQhyDeBCAHO9zAhGTuLC20CEV+SABAhGBexvYwICAuN7n0gQU
DcDntAhF2HaBCPvsbQIQvyLni4gQi9O0BQi29LQJV9GT6E60kdNXWK6Adf7uZFN/T3ERg5sf
xAPkrMJ2Xt8jNUyECFzk9r3f+C8697c/vV4g/wA0XEkH7xv1Ca7hfE7SPhR3+EfZtHWKk7lb
QwVPTVDw5iKfqku5Ucv6jMMUWryrSyl4rKVPNPM9g62WlKSVbE3SRZRIHOIHyJo/12+fso3i
yAORuFn+E+lXOLMOYqz2XVBbxXhyXDSmqul5LMvMpcQFo06zfXpUNSOUG4MTw4WV/wAAv59l
DNjoo61mieyYc/cs8TZTYsoGE8VPocn00KSfQ0Hku+6oUFXZK0gA6VhyxtwRza8Nnw5ifpdz
snYbEtlZqb7la0wYSMXYYtb/AG+zx/hiITwrAXVPO8WyUIJFr/dtFYfEpH8KEODiSGeb2H2Q
S/JMZ8QVebZP7nWgQB8cEA9SlkGyjCQBFsqBAWhEIbc9oEIxsdUOa6jaCj1FVxaJXSkikI0k
jytDGPI2Qq+b2O8WmuB4QlsqVeHNoRruGCbpHFvP0i/gn/HfsmOHH1Ta3ybjsIimOwUrjZ2V
6K2wTUWxtvBYQhcEgX5g1BCpKlJUT22i1E7013SEJUwF+BMvXWUJFjY22JtFmPgko7pMlQIH
w7Di5iq9+mx3KVXFWJCvEcWs/WKuQfn3iAvJ57Jo+apJBJIItzeAuLj80oCqQhK7oUpdrEgD
86JWSGjfbhJfcq0oHbT24hsT6O6W06zEulamn0+7IQ4zqCQ6Txtb/C24iy1pLhulBFEeyyfC
Bl5+YmKK48umIfYKQoWUFOAgpJBtudxAyKjQKrYsmtfNKuqS7shLtomlrfm0vFhbaHFa0AfV
Ple32iKncjhJC8XTdu6XrbTUsOrcmHmNUmQwtKibttq3TqV33Ftu8NIqnDfdQ0WybDla+dSW
D4C1ArGyrfknyhXut1q89gvZUyswqVmpeZQopU04lYI7EG8McLFJXAkaV7gfZnZrNZq9NuFG
JmbcnnJeTRLLAsSAEkAW+y0ejZRiQ7CsvcryXHR+VO5vG601hfKl/LrqJzoo+H2lSsjVnZOp
s+MmyW1qdBKdu/w2EeEeLLBHi2gcFfUvgS0uwEpP9of0UsM9JVuo4JxtLyjrzk3MVKVS81e6
kboSVfpP3R5Dghqmsr33HioQF0R6Ya4vANQowmpkSlNln1S61cpUC2LKI72JgwTi6w/iytXF
NBaB8lJLPidqc3JSCqW09U5eSmlTkylj4lBRsQtu3KCB98b73lkVtVGLDtK1Ri3qbwvWqBT5
SqTs9hudlNLaJlbSmSlQFiLqABPnFcZjGQGuKSTAm7bwuanVhVafmFhidnFVMvOLYdljVJHS
tt9gg3amEX35JufsiKP49+UzFRMDLK53dPPWSjKxhvp5x/iOXrbDDyxh2rqvqcYvcSy7nZaR
sLncD0jXkwUj2649gOVyjc3hbIIJHUeykRirOaRmJN8Sa21yk0frEC5vtz+yKjDexV+aGzsU
1ZB4tew/jgS0pPutUOeGiZZK/wAWVnYG3nvaLrJXcEJWtaAL5Whc9cnapjOWrDDgeLj9YWnw
21fF4STZCN+0XcJiPLFnZMxEIeKULs38jZtmkzDy5ZiYXKrl6ey2kgpYTq3Sjz53Pcxq4PF2
SuDzzKGvNHcqAGKcucQ5f4memqMxMPNMzymXmACdF03TYet7RsRTte2l55ictlws2tlkLbEv
jOoY5oElhp915pqWeCnWlGyhYW06e0U5cMWyawdlvMzITxltb91HfObBtKp9HobqmXFVJc0p
ZAR8OgE3CvTiNTLJ3W42uS6iwsccLXN5Ki1IOroGI2Hnx+KUpXwLN0lB4+2NyUOkjpq5YPtv
0WX42lmqzLy0/LIK5xtA358VFt4qYe27O4U8s4O4WpQokXsfl5Roc7JHNpVHg7Q5yYiUoJSV
HgQl7IAVsugEgkA2hrzTbCcGm03EknmKpcTypkOduTDUI724G0CEV7wIQtxe0CEXrsIEIx/o
gQgLWNzvAhAA34vAhEOwgQh633gQqrW44MCEBte5sbQIRXG3aBC+jL9CcFumXrFJJ/3dSI/x
ARgZuPxW/RWoe69vUZymQgQudPtdP97C689r/wCxZiD/ADRcSwfvG/VI7hfE1FglHf4R+qOr
Cou5UrMkc0qXltlxjJjFOXVHzHwNWa5IyVUlZpRSpCUy7ykqZXwh3dRBPltbmLMWI0MILdQJ
3/RUsVhy+QaXaSBt+q31P4NqWPsC0Ob6Ns0sTqo1GYmHZvBqqmuUq0qpx5TqnAlJAmALhN9z
ZA3MWWw6mj7s40L9JO6reaGOIxTee9bKCOYgx6cTzLmZcxX5jF7jLTj5qbi1TKUFPwBzXuk6
bbeR9Yz3ucT6ufmtOMM0+iqTXg7/AHW4ZP8A8/Y/yxDTwnhdVc7gP3kibG/mYrWLUr9woRYO
2DNvTmGv4UbBvarzaF8OtG5BK9t4WDlSyHZRitwNrmLSgVPnAhVWANidvlAhEdrDvAlRpNiS
TaHNNG0iBVc3tCvdZtCFzba1toVj6QlbbxbQ+kJCipOm4O4jYwU1B1eySlZsAVHUVHziCZ1n
bhKqFEWFu8VMQaOlCovvcWEVkIwbEECFa4hCqCrkcgRPFK60Ku10FKRsCCd4043Dy3E8pO9o
AAXAio5xPKVHDTwhVAAoKSRsbiG16eN/dIqRtxD0qBBG1wYR3CCqUurCAh3+RSoqt53i7HpA
0tSlxKd6e8pc3JEOplm0nU2QkA3G437naInvcNwEyxRBFrI6qianly040+u03qdfUR8Pi8qJ
CfK0NDhqo7qthwN2ntx9FRTAlRlKU+lbDE0j3d9SUE/Fe6b3Njvp3hjj6jp90hPJG5CxeoSp
k5t+WUVlTayj4tjttDS/USVZY8OFpASQDxCFxG4UrTR3XoM9irn4/Q67U8s5h8APOIWgKNyl
A/NubA78x03TkxIMV3W4/wA1wHVmDEbxKCu6Ga1Upkhm7VFNoDc7OqoLCF8q0oDjir9hfa8e
R+Lms5m1h7NH819GeBMLRlT5B3f/AEWZ40qmH3pRylNSvjVOqzUm0l5qykoWX0Ahzy7x5Vg2
hri0L3LHzjQG+6lNmZJz2DpgSUsAuUceW4jSLXJSCEg/YYp4hpadI7LbwT2ymz7LcWHZmt1D
DFHxODPSdSSylDQVcB1IN/CWPK/eNfCyksDig7OoJ8zsxYpHT3ibF2FMIUesVqXZUmrUt2V8
VU0oDZxAIJSRY3I5vEbnjcFqzZ2PuyV5S8fdeeXzdTm6lh9pGEHVocaq9AmFltCXblKlJBFh
6W2jo8HkzjRYLC4rNuqYYwWveAQuEmfGdE1Xcb1ReF6oRKonfeGZhkkBCgoKToP649Ey7ANj
i/EFrxDqDOHzYrW000bhSuy29oOW8O0+j48lnnKqw0lpM0lF0LUPytuD6RjYzpkud5ja3XWZ
Z14WxBuJbZHcLO6f14Umn1anCn4ibQVvIF0pISzc7kqtt84ezIiKv+SvDrqFzwADR7rprhvq
aar0nJu02bk6vMzISlp0rC1KWRudQ2jFx8Xlu0tGy7/LsTHOwPY6x7rOp3C66xLsTlenGENp

c96UyEmzy73BUfK9ozI8RVhNxeCs6go1Y2ysp1fxNOT2jTLVJd0KCbhtxCNl/eBF0YwtHssh
2X6ra5Re6ocg38PLwxj/AAI5N0qvzvvkvVpdCfxJmWtCkbDglJVG1gMY1w0yLiM6yJweJYAR
XPzXPN7GNaqeK0SuZKmpNuWZShhIQQhwdyD5n1jYOHa1twcd1w0uJkdJeLWuMw6RT6ifwpRG
/wAQVEtqF/i84vYDFObYPCy8WGBxewbFYtQjV5t1mebmEOolm/iaUL6hxa0WpA0AtI5Wc+ht
W4WM1SVCJmYcALYWsuJSRsUHuP7Ie2y3bhSRG2pr28v0RMTsnqh0fAog7f6YGnZObykjlwSD
ubAwyT4VNasiKaFSNvlAhHxa32wIQFrb7QIQ7g8d4EIKG5sbiBCPe9tiYEIuST9sCEL2FrCB
CG57kwIQuLQIQ9Df0gQgflAhDfmBC+jL9Cc/7WbrF2/+Pcj9n8QEYWbfGPorMK9vUZinQgQu
dntcU6vZjdeCRck5XYg2/wDoi4fF8bfqkPC+JiNkov5D9UdaqLuVtDBWYs/hmj1LCU/IN1jA
FTnGn6xI6QlU3oQpKNDpB8NxAWpaFDcK5uCQXFx0lo3B/n/vsVG+EOOrghIKjLVfLyvUvEGE
a/UGpRy83RaxKLUyt1sG3Kd0OoPwrR+SoeRBLRzYO/8Av/ZCcAHAhw+o/wB/yVzNHMOrZqYv
fxriB0TFdmpSUanXtIT4zrTKWy5YbAq0gm3cmHySOe4vcbJpMihbG3Q3gLHsIG2KsN8/7fY/
yxEZ4UoXVbO4AZJqGok3/ZFUcqR16VCPB9gGjcDYbQPGyYwXSrzcucOtA/n+fMEPxKWXgKMI
1G1r3i2oEQ5tcffAhA/OBCF7Dk2gQjHrvaBCLzAgQj3tb/qIEK6kDSsDm+0WoHFrXEfRIUcS
jhKragAkAc9oin3NoVI+RMVUKm8CFXwQbXMOYaNoV1tKVlVzvpJt5xZaSQXX3SEoRKlQgQhB
aEQOrji14S9yEI7iwFt/OFSAFW12t3tfe0SwfESUqvtKAQ4TckCyARx6/OLDnbppCzNifbnK
FUVFaJN5oo0tt7F4FNjc8k7CIAwbEc/81C9ha8WmBMlNNtXddWkeD4jaddhzv9o5gkeHHZSu
c3V6UdZcZdeS4lxb0wpCC4u9xqtuCe54/TDBYbRRFHQTMrg7XiJ/CepL9JWaU3lPnLhXEUut
QZ8dCXUg2Ct9rwuAxJhla/sszPMIJsPtyF69pCv0/H9cpWPXHlLlHZ+Skkle5CWpQa1m3qoi
8edeJeMbLmj3N/ha0H9OF7v4MYYx5Gwn+IuP81uLD0tTqziTCVPEy205M4klmWVJA/Gt6lOq
UfkEJHpHnmWREkkd16Vmkwto/srqHjDDJquI8HoEg7XZVhaXX202UsJFgDp2tbn7IZJbJQ6r
W1gX+iwVnYbXgav+9uqFRwtMOKbmpMkgNBW+pCTwRz98aWm1NI++CmXNat0HCMu3VsL16mS9
IcSS8Hk2BuOHN9huRftFfGYJ5GscFUnYgv5Xlg9obl/lGubxHiE4OwtSalNj4jJoQ4moqOq6
9XIEbXT8s0bt3Guw7BcZ1LhonNe6cX8yAvL/AI5oclRawtunJWiXUtYCCb6LHgGPXMNIZG+p
fPWLADyAsFuQQUk7b7doRx33VcEhVazyokmBjqSHdb8yOz7xHk5XWJxhsVail1C3ZZxZJbsf
rNXNgr04MUsdhGzD5rcyjOpcK+2n09wu+OWnWJgnMWiUuXxLU5BFJcb+BQbDThUB9RV+I47E
5ZIxxFL13KOrIZ23amDRWsucW4YZn6DUJadTKk+IUOA+DfgHyNowJMHKH7ml0zMaNVngrHsU
YZw/V8HTsk9LCcn1vuPuabFxI20KCu6hbnyi+wO5cpnMYRRXNCtZVYVbzQwmvE8lLN4emZwS
814zelKQo2uq/G/f1joMqxNENdwuKz7J43Nc9oBNLYnVz7O6nYRoqsT4LcdptNcZDyECxbVc
X5Hb1jWxE/3eQd7XGN6cZjIiGinAfquLVJpgoeL3qLWNcg4pwtqIUD8R2uPTiNNzy5geF5y/
CubJok5CwzFlLRRa3N0+ZmRMMshQYdA2JUNhbyi1CSWekboEelxa1YGgkoBVc87/AGxK4Ud1
PMAHUFcJTouSAmBxI3UVb0krytQIPbz7xC+SxSla2kmI2sYgTkQFzY8cQIR727wIRWJ22gQg
QLC0CEO3eBCMGwPMCEV7nm0CEONibmBCAuPWBCHJG94EIbc7WgQj4527cwIQ7cbwIX0ZvoTn
/ay9Y3/89SP+YCMLNh+IPorMHC9vEZinRXPkYELnj7Wy/wDBk9d1r3/euxB/mi4lgHrCR3C+
JcPqo7mw/VHVqi7lS9yFHTm/l5itjP6p1iVbRWmHqWzTVue8PK93UHLpQD8Finc234PIi1AI
Cw+ffO1fRUsUcRrHkDtus/xVirojncD1TLvBlLzLo0zNPtzErV5jU81JTYGkPKQ4u4bsdLgS
ASkAi5SIfK7C6C1gP1/329/koY2YvXreRt2UGq9RZ/DlYqNDqaG0T0q6plwoVqQsjhSFflJI
soHuCDFLfuFpAgiwlWEiBinDnYe/Mf5YgKF1Yzv2yT2332vFRvNKd4sUoRYOsQz8gYH8JjTQ
FKvNxP8ArdZvt8Ygg+JPfwoxWTe9otqFFYcA3gSIxyRAhFxsdhAikLgC9tvOBCL9cCEfIO8C
FcT33JieE7IQKwNVt7CJWP1GkKgq1drRDI+yhU244iIlCM7G4FoRCPknex9YEK+0gWVe4+G/
2xfY8iIjtaQlGlGrURyBCOdQtBKtg7XNrxG2SxulQBAvqse0I2TbdIfkgQb/AAiwv+iHStJI
ISoyL9hEoQhfjmBCVJSgSyngVkk+EbH6qub27i0WGkkgJKCWSb8rLuyyZlSVyq1EPISDq0+R
P6dodpNUOyjkJItvKpqbT593WPEbkyg+CCLXQCdwIWOk4bDfcqwHFuMKly2VgfG2odj3vCSR
2dkoSEn4b7xTeNinK/JTbsnMy8yystuIWFgja1t4qNd2SObYor1k9L+LHXelbKatTq5hU7Ny
M3NuWVc63XkMtbcnZJPyjyfqmXzMdK7uT/kvf/D+DycrijHAFqXeQ0zV8VY8w6GpttCaLNvV
R0lN9Z1FttAPYDSbRkQgtAIXSFnmSaeV2JouJJuZekJkvvMTZbN3de6xf6pUPnaKk7qfY4XR
4SEhlKRlJqdPrgmWpyVTNS6mkhSXBqOq1jYny2MaGFJLbcEPpRPzfw2zTW6s1J1SUdlHU/jZ
aabGkA8gH8oW7RqPi1N0jYKhIA3heXz2jOXzGGK3KVHDU481IzZ/jMsHlLQ0LndCTfSPTiJM
maGPGpcP1M+R8Tl5883lSDVZbkpNQccb1l03v8RPHzj07Lx6SvDcxeHS7LTik8WG8WZIx2VN
UEEbXEV0KoC5AHPnEkXxWhdOOlzCiMT0GjUKcblXZSeaKpdT6btuLBsUg8age0YWaFxc4t5X
d9LYcOZUnBtT4p+GMw8kZOdZwnITEzSli8xTHUncjlTSub+YMcy/ExuOmX0ldxFhHQjVDu36
rI8PdTtF2ZdZVJVtCdL8nNAtqHnpvsYsHA7+ncKWLO2k6H7H5phxXjHLvHkvMJq1QlJR11F3
UBQISBxb19Ym+5GqCSTOIz6XHb6rBMR9fmOsIYGm8mK3PUHM/C8q0ZemqnW1LmWm7WS0txBu
tI9d7bXjSlD5A0OC5/F51h8MSYT6vkuRmPqJXKjPKxC+lSZtyZ95WWxYJCjcgAcAXsB5RuYP
EtALF5VimvaXSO5KwTEb5nJcTs82246h1AKbn40cW2++LeGJuh3Wbh5DqruVjlUkpVtLM/TD
qpjg8/qK/NiQOJsP+JTRvcToeN0yOKT4RuUkenzhp9nKUAg0UiWpSjso2Aiu8C9lKESjc3tY
2hqEVrnY/O0CFSNjvuIEI9xvwPSBFIyeByBAhD5/ogQgDb5iBCBG/lAhFYbX2gQhtaBCG5IB

FvsgQhzztAhC2xvAhAXN7G+/aBKV9Gb6E5/2s3WLbYfu5kdv/oIjDzb4x9FZhPK9vMZamQgQ
uevtZUhfszuutJFwcrsQf5muJYfjH1SO4XxKU/VRY2OkfqjqwqLuVJzJBWQtBw9XMQ544VxF
i+Xnp5FGkW5B0tmnJDfiOzNwoFSxqQAnfvtE+HdG2zKCe23ba7VbEiYkCE1337rW+b2BqRl9
jV2n4braMW4Km2GapRKjbSZ+RduUFYH1VpKVtrFgQpCthDJmAOLWmx/UFS4eUubqcKPB+qWZ
45g4YzNxycU4Swg3gmlqpsjJmRQoEB1lhLali2wB0gAeSRfeFnkD3lwFDbZMw8Lo2aXG9z/N
a/wn/upw3wf48x/liIjwVMurGeAAyTJuVb2/RFUcqVx9NqEmDzsxYDtDXpjTwjzb/wBzrQt+
WIdAd1LKNlGK9otKBDzgQh84EId7QIQ37GBAQ7+YgQhfsDtAhHew2JEKHUhVtgqVpGwiaA06
0hKt23tcRE4pUCBuNzDUIdxtAhAbn0gQr6XNLQSAFc39ItsPoP1Ta3tU8puLwF2pqcrZHN7g
RUQhcgbQoKFWgkg3iwx5JQgnVchULHqvdCrJubhIHyiZIArzesBUulW6/i+EX3AvE8MhIooV
WkJl0OhSC7qKSCASB2MPkeRsk2tOjrjzsjKzOhK1y5W26dO41G4KvnwPlDWkEb9/8kxuxICb
JVamEtqbKUOJPIO5+YiOZxugUryrL4AWogEIO4+2Kzh6d08G0nTubbi4P6oqHbdO3Xp7yYxF
P4ey1yLwPPtsUaUoWH5RM0QdnH0j3hwKB+tuUJHrHkWYhrpHSjklfQuShzMI1l8AKeHR3WRW
q9jp5ZErPSLMvJTAPwqu6C+EkHlSSfnvaKsrTpAtbGWv9ZcukjNbnpat4cl2ptZlHy8hRTwC
lSbbfMGM6Zv4mk8LrY3nQSFOPA+IpeQl5xqpMa1qQHGydhuAL3+yNHDChQVGWUgbKNmeDlKr
gfeabdQWVFSlqVdJP2RrOhDRZOyqySDuvNP7S/Myi4eoU3TZealpqeUDZRbBecJJACQN4nyX
D6pQa2Xn3VWKEcDnDcrzoVvCtXNKmsYYjJlxMurLDKjZZJN/i/sj04TiwyPsvFcRhXaTKe+y
1SFXJHETtktQOFGlQb7jkxWckCAvc2uDCAkIXXH2ctToeL2p7KDEr/giZWqcpM1sFykyn8xR
878d+8ZePjJdfuuu6exQoxnkLs3hXHBEyjKjNaTlZWuSoDEhUnGglNUa/J+Ls4BzfmOYxcA1
+peh4OVw+JU5k9JGWGZEklyaprBmikkKb2WT2Oof2xRe90TxoNWo8XhY5AS9t2udWZvQe1hM
Tk3SVVp+RG9i8SEjyBvGqc4cKGy5rEZBCDtYtQnquTqKTUBP01Dzc4ws+IFG5cR3Bv39Y0m4
8ObpJWFJ0+GnzGrO5zBsjUsNLcUELCmlaUpG6VAcH1itHitMlBapypskRJ5pRFrOElztKq3h
095D0sNb7dhqbAVuR9m/yjfw+LLSCSuCly13xM5C1pPUoa0plXBNSztlFK0/WJPJPYxfa8ke
rlZnmODtisLqskZUjw0KaaJ0lJNylXz8osspzfUVahdd6uUwqFjcAkesVpGUplTtEaEQuN+I
Etoxud+P1CBIj2uBayf1QIQsSL2gQiHP+mBCMG17bQoQi3B9YRCFtoEIGxPYfsgQhwYEFGQP
X09YEKn7YEIz53vAhfRs+hOot0v9YjlhvjySH+ICMPNh+ID8lah4XtzjLUyECFz69q+kr9mn
10JGxOV+IB/ia4kiNPB+YSO4XxI020J/wR+qOsVE8qUuTWOsnqJgKsYNziwHWcU0Oq1kOJqM
ifDmKIUMJT4susiy1nV8Td/qpFwbiJ4JIgC2QWCe3I25VTFRSl4dEaIHfgrNc1sgJqZy3wti
nJavJzly7pfvqnZyTQDO01l1xLiW5iWHxp0fjCSBYFRNgDeHS4QgB8R1NF79xv3Cigxo1lko
0uNf7tQ4qlLqFHm/cKnLOSc54TTxbWLEIcQlaCfmlST9sVlfHul2FSRibDouR/HmO39MQh4S
rq1ngR+8oQb/AHxWs2pJBTaUIcHGyWAONoH8JkY33VebZP7nWgU8Lgg+KlLINlGEnmLZCgpF
6bwiVHa9yOBAkRjfyvAhED3IECEPO2wgQgdtrwIQ8/1QIVxKimxuEq7RPDwSghUH1BtEJQgB
zbeEpFIWVzphdkIHbmxMJSFVyg8xYHw2hGNk/nQM+FCo34+2K6EW1vSBBVaPv7xZi5QqybAn
vDpHkcIVSCkhQUlRWBcWGw+cPYSW2UI1lpKEhIJc8zxeJYQ7VYSC0pEq2p1ZS4y02U6wVLt9
nziWV+1d03c8JfTqg8yZiVD4lmn0BLiuN07pufK9or6HNOkJNINEchMyHFBSriyu4h0g3Uj9
1Sokg7km0Rv4Qs3yvw9KYpzEwTh6pOmWp03U5duYWASQ1rBXb10g2+cZOOeWQucPZX8uw5km
Y33K9L0iKPXJzLLGVLpOrCDz0m3M+MQpKEpeUpYKTtuGkII55jyzFM9RavdIpC2PSOFsbpmx
RXJXNDMd6sSCpScxDXBUGA3cJa/GakpSf8FQHpxFGV97DsugwURDLXZahTYZVR5mZZDHgTLo
WnY6SST+2InCytmJ5DVKteOpaVlmXmnJBp1bCU/GAQpNuB6xu4VhLdwsfETkGrUPOpXNeSo+
GJpxU3LSjYbVsx8SlE97eUTOZexIKzpsVY25XlL6rKnQq3iqrYqqExPTspKtOOIL7urW+Ttt
wAL3jXyeMg6R3XBdQytI1OHF/qua2a+Jp3FTlJo0vLuSlMlpfxWwR/LEJtqA8+Y7TLI2sGs7
9vovPMfii+h7dloFVha4N4tTc0sxW+1xuf1RVQh24gQVInp1xPVKDjFhdLfW1PtK97lwlRSV
KSRqAPnbe3e0RY+MaQ4LWy2cCYOC9HOB8a4Xz7y6bYq8kZyvyzet9DfwuuJAF1IPIWm1wRHJ
TtdduXp8GIDhbVsfDOI6thiWlJf8MPYlw2UaBMyyit6SUNtMy2fibPyuNu0Zc8FmitiGf037
J3xvXG6phtU1JVBufbUFJUhB+JJ8lJO4igKtUMYNRXNzG9BCpyfrDAbYbF0rQR9c9/nGqx9i
ljzPaLHdato0ujxVSK5cJTMHZJ4Rf8r7YkAIKfhX2CCnF/Ktum1B15Mol5L51PjTchsi28SN
xbhVlU8XhG88KCOIsvEUXFWKcOBJQlJMxILHDjd+B8jHTR4gOp/suBflrWyOj991oLFMpO09
xNNqDJl9S/FSsj63bYxsYUh41BZAw72WHilrt9GkKKk6FeQ2vE0raFBStd2SK3zioRSejsAT
tb5wWhFv3hEIW2BgQh284EIbXsL2gQjHB/TAhF3tsIEIEm1u0CEDv6QUhC2177eUCVAi1oEi
AsPWBCA522gQvo7fQoG7dKfV45b62YEqL/Kno/tjCzX94PorUPC9tMZimQgQoBe1USF+za65
EkX/ANi/EP8AmbkOZ8Q+oSHhfEcT9VI/oj9UdcqJ5UtMn6ZktiHK2ewvm7Xqtg2cnsRLNErb
DfitU11Eq34gmE3/AJJetsE2203um0TxCIsIkNG9j7bd/kqeJdK2QOiFitx77qzXsA589KFd
kcdYWrLxw8+QqRxJRXfHptSbPCXbXSL33Q4PkTzCyRywHWD+Y4P1/wCaGSw4huhw3HY8halz
pxrN5j5k4gx3PSJpk7VG5OaeZDRaSlz3VpKihJ3DZUklP9EjeK7pS97nnk7/AMgp4YtDAwcD
/VYVha4xPh+238dZ/wAsQjuCVIurGd4IyTJOoi/f5RWrdSv+EqEmDtksW7gQP4SMO4VzNsD9
zrR/pQYf4lJKDSjB5W2vFsquj/N8oEIAHtv9sIhENt7GBCG4sYEI+drm8CEW/A5gQjA3HIgQ
t8ZL9NGeGf0+qSyqy9rWJZdKgh2fIDEjLXBP4yZcKW030nvuduY5HqfxEybJIy7MpwwngcuP

HDRZP6L0Xobwoz/qOTy8owzpB3dwwfVxpo4911Uy09jNPvtJms5M5JalOLZQoSeGpETK2Vkf
Elbz5Qnbi6QQbXj5o6g+1c0HTlWE1UeZDQI7bNs7/Ol9gdKfYbkc3XneNDbA9MTdRB7gudQ2
+V/opsYL9l30e4UlJdqr4HruYM8ixVNVesTCCs+fhMLbQB6bx5Hm32iOqsS8mKYQt9mNH9XA
le8ZF9kvorBxhs8Dp3D+J73D+TC1v9VlC/Zu9Frj0w+vJhkLcToATWJ1KWvVCA7pv6kGM5vj
z1YAAMXx/cZ/otd32X+hSS44Hc//AFJNvoNVfra1PjD2SvSpiGXKcNOZj4AmwhKUrlKoJtsk
A/Ett9JJJJF7KAsNh3jpcq+0z1Jhz/1jy5W/Nuk/kWn+o/Ncdnf2N+kMS3/qvmwOrs/UPqQ4
Xv3o8cBc/wDOT2Q+dOEGpyq5Q4moObdKQCoSTg9wqQHo2slpw/4KwfSPcOk/tR5ViQIs1idA
4/xfEz9QLH5hfN/XX2LM9weqbJZW4pg/h+CT9CdJ/J35LljijCWJ8B16pYVxnh6r4XxJKKLc
zI1CXUy8wf6SFWO/IPB7R9K5Tm2GxuFbicI8PjdwWmwfzXyBnWR4zLsS7CY6N0crNi1wII/I
rG02Vfk/bF9jARustUEdwDaIEI++x+6FCFdCrxcbICUIXINt7HbaJWNs0hUhR1FPJ33tEzmh
g2QQnLxDMyuhZSfCVqFzuEnnb0gaW2Hd00NrhNxN1GxJPb+l84e+qtPbSVzbzMw6240ymXPh
gLSDyruR6ekRvbbbTGpOSSbkxAnKY3SVg/Dc9WpjGlc96mJinveHLpbWAJRZT/LqRysgFVk7
C4veOU6kncAGDgrtujcDFJKZZOW8LsTgjH+HpbDFFweKiyzhKTrKZphTzKw7NNhRWFKPATtY
j19Y4HFMcXkhengBw2XVHp8wJSsTYAlatMONoqT5XNMPrZ0arrKgEnnYWA+UZwhJ5W/h8Rpb
pUjaDXXG1GVqriPDUvd09lD4STE8Eel1nhTGTbcrZkxWKZRhprLb8zKpQQgoaUtNj3Fo6GN1
NqlhTj1WuZ3VTiOm1dM1IUuoytHpqgouLWSXSn+ik7JPrEAq6VDESiMWe64D9Q/usw09R6Uo
v05x9KJiYU7rU8nUNgew9BHQZY0A2FxXUDi8ABRvz3w6xhjGUrJzbK5UoozboSRpKNbYIH3H
9MdDgiSD9Vx2dRhsoA9goerPe5/tjSlWMFa2tFVKi4tzeBCyjCNccw9iWlVVDimw06Cop5CT
sT+mHPbrbpKlhfpcHjsu9XTHUcLYql5ebfxDVcBYllQHGqrIDxG3wezzf3biOYnYCTq2Xp+C
xAdHrb3Uq51yVfnXKrU8Se4z6SUIxLQUFxp9PlNsfPuRGayMO2Wj5pDNS1xOVbEyHZo0+s4R
xczcj3qQe8Fbn+G0rg+cUpcMA40q0soO5K0DjFeN5p1ZqFFZRKatQ0Oi5HrErIQPqs+Tc2ma
gURb80zOLQRMqISm2+gg7AecOJI7p+Hk0uW7K3PpkKBMqWlBmNB8R3i+1rW7mGCynTPLuOCu
feO6KuqMpqzW89IzPiNqSd1Mk/ElX6943oJKth7rn8yaNnt5CwPGOXsnjSVpc6tBcpss0VLW
gC6iRxEkeYOiOm0YjKRiWh1qHeOsMJwvVBKBbrku6nWjxE7pFztf0tHQ4TEmUEnkLk8RhTE/
SVrxyyVkAhQ+ULL8SiVs7Hbe/wCiI0IbbQIQAB7wIRX+yBCq7m17WgRSHPBgQi9YEIdvWBCM
bkWuYEItzta8CEO3pxAhAnsYEIueb/fAhfSF+hSt26QerBy4urMVkfdT2/7YwM2/ej6K3Edl
7W4zlKhAhQE9qkL+zd64h/4MMQf5m5EkPxj6pHcL4jYGybc2EdYqJ5W3MM5iUKlYCdwBXMIy
WI6bNVhdRmnlK8KZlh4CG0GUfF/DWCFlQUlSV/CCIdqIBbV737Hitj/sdlE+Il+sGtq+X5hb
OwfmnmHkPIs1PB9YlsfZMVZS2XabUmfFkphQF1y0ywSfd5kJJPwmygdSSpMPinfELZu09jx9
COxUM2HZMacKcO/f/mFf6mc43ccViUwqxgzB1Fw1I0ulikhuTSZ2nMqlGnQ0maFlKbAc0aFX
TZIsAd4MROZHcAAVXuNh3SYPDeWNRJJN/wBfZRrwvtiSgK4/jrP+WIhfwVcHK6uZ3n/YTJII
F7fZFYDe1M/gqEODwQlkX8oHnZQtKqzdJ/c6zx9cQQDdTyqMQ3sOItKuj4NuYEIrcJ7wIQ2O
28CEBAhDk2veBCd6DQK1imtUrDmHKXPVuvTz6JWTk5VsuPTLqjZKEIG5USYrY7HQ4aF2IxDg
1jRZJ2AHur2WZZPjJ2YXCsL5HkBrQLJJ7ALvl0oeyioWHm6Xjjqe93xFX9nm8Iy715SUPYTr
yDd1Y2u02QkbgqPEfFPiV9pSbE6sH096I+DKR6j/AMAPwj5uF+wC/Rnwd+x7h8KGZh1V+JLy
IQfSP/EcPiP91pr3JXZel0ql0OmSVFodLplEossjw5eTkpdDDEunyQ0gBKR8hHypiMRJNIZp
nFz3ckkkn6k7r7iweEhw8TYMOwMjbsGtAaAPkBQCcDEKnRQIQ2gQhAhCwsRbaBC0Znx035Qd
SGHDh7NPC0vUphtBTJVaXs1UaafNl8C9v6CtSD5R2PRnX2a5BP5+WyloPLTux31b/mKPzXn/
AIheF+S9UYX7tm8IcR8Lxs9v/C72/um2/JeYvq26NcxOlPE4ZqqV4ky4nnlpo2IGUWbmBz4T
6f8AgpgC10nY2ukkcfoj4V+LGA6kwpEZ0Yho9bDyPmPdp9+RwV+UHjR4G5n0hi/xfxMK8nRI
Bsf7rh/C4DkcHkWFDe/F49OXhyHJNrmBCrQbAm/2RYgQq9uANr7xOQhHpIOpW4vttEj5A78k
lpRLPJYU4o3VqSU27Kv5+kDBulVt4eG86y4UlINtad/tFuYnjHpAKKHZW0alJsAFWuQe8Ne7
+Bqb81XLMOzjrMvLoLjziwhCb2uSbCK8npu+ykZyukGQGS1VkaRqeZmKTNTIGhyZbszNvEfV
Cx2HF44TN8wa94peidN5O8+qyLXR3ptyfxXUjMytUn5qvLlSpqakniCpbYNylsny4BG0cji8
aHSEt2C9Hw2BMbAHFdgcoXKOuQRhCoytUwTiSn2ekUTA0maY7qSnzHdIMOijY8EDlOkmLHAO
NraGHZOlTlTq0lPNzrQDqh4oJQl83uVW9YnjwzXbHZQ4nE6TsnDElAxZh6mTtUy7xuqbaF1L
ps+AoIT5NOcj7Y2WYR7G3E78uypvx7XbPC5eZ/Y5qE2qdXmJg+cUpm/xJlwts/8AKRsR84z3
MfdFQY6WgACuN7k6xjnNunrmqa+MNyUz70ZRpr+UQg3CQgc3NhvHS4WLS0brhnmSfEafbf8A
RRC6o8aVnGea9drFdlnKfNvL1e7EC7SB8KEm3FkgC3pHS5a3TGXjlc3nocZbKjSVXtxf1gc8
nlYyI8XNrmGIRcEbAQIRpNiDv6w9jqKCpx9K+dlVwpUWqat1TpZILaTuVo9AfrW7jyihmEA2
dXK6PJcx8v0OPK6tUTM7C9ZRM1rDlWawriBwBTqGfik31f02vyTGE6MA6iu8ZIHNFLV2JqvL
4imnna7haizdUQq/v1CmxLvqHmUXFz9kRSw23UFDNBq2B2WNM1uqyAcZpNXq002sW91rUsQo
enigfpMU3A/CqjoSD8llNCqdbk25czNNl5cX1akOBQH+CYYWFRELK6lOprksqXmGw0wU2KlL
2hhFFSB4aFozEslTmJ6cYlmJf3ZxksKCDcG4Iv8AOLmHxDv4lnYgCiArOCpBNFoT9BmJVqYf
KrOFViU3GwEV8VIXO2V7L2lrFFfPPLhyZllTZQW1rKnG12+pvtG1leNLVmZzl4NPCgZMtGXd
dl13K0KKTHVOksXXK4uQU6kn28orpiO1vSBCB2uQLAwIKLbgG8CEOLbmBCMnYEeUCFTAlVQA

IAubwJEXztAgoA9tzAhC+++4gQhxubkQIQvcHfaBC+kx9Culwjot6m5ixuvMcC/oJBmOezX9
636K5FwvaPFBSIQIUCfaloC/Zx9byDwcscQf5m5EsHxj6pHcL4io+qn5D9UdWqJ5Q2HJA8rw
IpZjhDFDdAmZ2Tq0q5VcJz6AxVZEEAvNDhxsnZL7ZJUhfY7H4VEFHHY9x/v+Y7JC2xtyOFnv
UBht7DOYaWEzC56lTNFpE3TJwtKb9+k1SDKW3gk7jUEG47G4iSSIscRyNq/QKDDSamX3s/1K
1bho/wCuKg8ge+s/5YiGU+kqy3ldXc8d8lVb9/0RXaN1JJ8JUIsHfVY7+RgeNlE0/oq83ATh
5oWN9fMOw/xKaTjZRhvbgxaIUCF7WN94RAQud+0CEOb7gQIQt5bH5wIWQYVwriHG+IqHhHCd
Inq/iapTTcnIycsgrdmXlkBKUgfr4ABJ4ilmeZYfB4d+KxTwyNgJcTwAOVqZPk+Jx+KjweDY
XyyENa0CySeAvU90WdDeDulnD7NeraafirOycZtUKuEhTdLSobyskTulI3CndlLPkmwP5w+L
PjBiupJzDFceEafS3u7+8/5+zeB9V+u/gV4AYHpHDDET1Lj3D1P5DPdjPl7u5d8hsp4gD6uw
AjxpfQqFrwIQFhYcQIQgQha59YEIQIQgQhAhYhj3AOD80MIVzAWPaHKYiwnUmSxNyro5HZaF
cocSbKSsbggGNTJc7xeXYpmNwLyyVhsEf0PuDwR3CxeouncFm2Cky7MYxJDIKIP9R7Ecg8gr
yNdWPTRijpdzXqOA6z4lRw8+FTtBqgTZFTkSohKvRxH1Fp7KHkRH6c+GfiBh+o8tbjIvS8bP
b/Zd/oeQfZfjF4x+FeL6Szh2Xz+qM+qN/Z7L2P1HDh2PyIUZDvzHoa8mVSCBe+0TwmuUK7Fk
FCoWFEBKeL35iWJwB3Qq0WTpulKwOx4MIX+q0WgskkFdwLckc+UWW70UgrgKlu4QkgWMV3up
9hBHZS9yR6eK9W35DF1Vp7c5R2/jTLlehSFbWUq43G/HnHNZpnLa0M+JdZkXTkmIIkds1ddc
EYGrFDTh3DVZpr8zgqd0N/Ffxaa5f6qPzjaygQe0cBPv6uF6/gIWxtDfZdFcv8OzOEJWSGIZ
hmqYebWlNOxFLDQ5KrP1UTFhcAnbUdvOM99OPz7KwZ2kkRnfuP8ARbWrFRfqdXokzUXnZaqS
ToU3OBJACt7LCvzTwRFmEOBBduqM7RR0rfdLqLlZaCETEvTKu2CFFQGlW3O/Y88xutj1N9IW
OcRp+JaNxLUs66JNVSS99p81RnAUsPNoSDYn8v4rDaHB8jW6Spm+Q4WVyi6h5jFrc2umYxzE
rtXpj7x8Wn0/QwEAnjULkiIWCj8yq08bC22ilGKSxlhfL/C+LaRhGnszFfmSlHvBUXJpa+dC
VW1FIHIG143YXO/iFLGc+OMlzeVyazXqU/VccVl+pIW1OpUEuJV9ZJtff13jpsGKh0+68+zO
UulJPK1nsCRsRERFKggPS+8IhDf0tAhDfjvAhP8AhquLoFYk6ikOaEL+LSbEjuR6xM5utpaO
VJDs4O9l0EwNmLgedakUz09UcN1xxoeFPy67y86OAVJI2UOCntGJLhXcOC7DLswZWlxoreNI
VV6qpyYlJvCuI5YG2pSgy78gpMQllbFbzcRtQcCnj922IcPvKbTMTbSfqGXmfxzV/Rzf9MUJ
MO27CZI5/dO374E0pkIXRJZTpH8q0kBKb99oaIW/CqTy4EkcLHqjjMspcaKySoWSE8AxXfhv
V6dlAXk8poXWJZxhDrY8SZ7A8D1h33X+0U2k7UuqCVuubUkqW4F/EN1dvuitJHpdQU0byNhw
sMzJnvwtQXZZLaHHUrIH9EQ/DnS7UrEwsEBcxseU8SVemSlC0BY1KJFgVX7fojr8LIS2iuOz
GD1A0sdbpc8ulvVlMu5+DG3ky63iLJDigSE/OwJ+yJy8XpWYWFNx48jDkxC1wbbHygQi3MCE
PIiBCF7cbwIQtxzAhFz5QIR8W7QIQ4tAhC3FoEItvICBCq7HYlMCF9LP6F5LBroTz+mLC7uZ
Dx+6SZEc9mv74fRWoeF7K4zwFMhCoUD/AGoaSv2dPW0kWucssQD/ABJyJYPjCR3C+IgLkJHO
wjq1RdypX5L5hYIynwBPVzFmUtEzQYr9Yco82Z5VvcpRlhpZQwSkhLqzME3uP5MfMSQYhsd6
m6r2/le3zNqnioHSO0tdpoX/AD/5LT+buGcM4Zxi/wDuHnnajgWoy7VVozjt/ERKPC4acv8A
8I2oLbVzug7wSNAd6OOR9Pb8lPC8ub6/iGx+qa6pmNiWv4TpWDsQzLdfptONqU9Np1zNLb/K
ZZd+t4J2/FG6QRdIBvdpJIom64/0+ic2NoJc3k8/NY7hz/dDQ7C/8cZ/yxEM3wlSN5XV3O0f
7CZVawP9giBvKfJ8JUI8HbJZsTwIV/Ca0g0FczbJ/c4yePj2HnCYf4ipJOFGA/ZFtQI/LgCB
KjJBudybwJEX33gQjAJULXMFpzRZpemj2bvRhLZH4Lkc4swqUn9+GuyniSrDw+LD1OcSClsA
/VmHU2Us8pSUo2uq/wCfHj34sOzjGHK8C7/qsR3I/jeOT82tOw7E7+y/Vr7L3gW3IMA3O8yZ
/wBdnbYB/wDlxngfJ7hu7uBTfddRo+dl9aIfOBCECEIEIdoEIQIQgQhAhAepMCEIEKIfW103
0/qVyMxDhyXlGjj2ktu1jDUwEArTNoQSqXvzoeQkoI/OCDa4Een+EfXsnT+csxBP4MlNkHbS
T8X1ad79rHdeL+PfhhF1T0/Lhmj/AKxEC+I99QG7fo8bV70ey8iC0KbUpK0KQ4CQoEbpI5BE
fqGW0AV+LT2lpLT2Vs2uYQJivgagTx53i61wQgNreUKShWFFSVDc78DtFyOMUl2VxBU8UspQ
pa1EbJG5PpAIyHX2SAe6l10gZUYazOzInGcSzrNNl6c2l9pt1OtBcuQCtPcAgbcXMc9n2KfE
w6diVu5HAyWWniwF6VMgOmWTreE26r+6ySqtSceDiw0yltttCeGlJA3Pcxw2GwzpfVq39l6j
iczZCA1rNIUwab0+YdepExRa2gplFKC21t/Xl1DdJQTxpO48onGWOdbXrPf1CR6mBOVKpz+G
pWewjjGUl3qRNAsqm20DwJ9sixC0/kLPccHmKJwrGHTI1WX47zQJIz6h/I/JY9TsGTmFpl6n
ImDX8FrJMjMEFbtPH/c1/nJ7A82giYGu0u4T5MxLmguGl3f2V6rTOKaGwupUSgtVe3wpQ26m
yk/JUX4GUdTeAqskrX8mlB3PDqAnUSs5S6phDGlKmvquJlG1/EPTRDpXl3AR5bm8UVygzIr8
vVZ999+gY8W05dKPEU6nfy+Ij74mwUTbJ7hVcRP6StOYxxlS8tMEomZCmGl159K9SlEeNqVc
AJUd/K5EbUMTnuoLnsXjCxhAC5zT87MVGcmZ6ZcLky6suOHuVExskgDSFxj3lx1E2SkVtrxG
moWMCENthaBCFyYEIWO/MKChP1KxDUKShcuysOyqiVFtR2Qq31knlJ9RDnlrhvyrLZ9NFZlS
M08S0KZQ7JT8yuWNtTbi7q+8Wv8AOGnBNcON1bw+ZPDjfC3rh7qomKY2yh+kvzC0jfUoEH1t
FWXLCQd1pHPBVOTzPdV8pPLZK6G4hpI+JLQSL+lgd4puy4gbJsmbe3Cy7D+aNFxopDjDiJdx
O2hRsU+h9YqTYVzRZU0ONDis8kn25OVXMNqMyoqNrmwTFf5FXk3zeLUonW5dS3HBtqV+wekV
ZojZcnNdRtXJuoP1Bt5MuNTak3JJHMVA7ZXeRso4ZhYRYrLUw62yv3hIOlSdviAv90bGEx5D
g0rJxuHB9IUV1qdbCpckpCSQU9rx0raO65OdtOIKoU2tFgtKkmwNj5QqiRA23O/eEQhub3V/
pgQi7CBCMedjaBCCdzvb0gQive99oEqFgPWBIgLb3BgQh67wIQFiTeBCAuTsCRAhfTQ+hmyw

a9n3m7MBOzuYs4b+dpZkRz2Zj8X8lbiul7D4oKVCBCgp7TwavZ39ayfPLOvj/E3Iki+MfVI7
hfELtZKOwsI608qgpQZR56Ly0wHM4SruWVGzAy6qdZdeqzVRaJRMK8BpKW2Hv+CeQApV+bLT
xa8SYfEaLaWhzTzf0/kVVxGE1v1tdpcBt/v2WzcWZKYOztw5RK70wV01g0iRcYmsH1R8Iq8o
lT7r5LRVYPpBeKQQbkJG5JtFg4UOaDh967Hnm1BHinRkjEbX37KGOKMN1TCFfqmGa2yZasSa
w1MtHYsuaQShXkpN7EeYMUyKJB7LRaQRqHdWcOG+IKHc7+9s7/8ALERTfAU5g3XV/O4EZJaQ
eP8ARFdnKkl4KhFg8/yN/SFkKjY7ilXm2CcOtA/niCD4lLJwoxdu0W1AiB84EI/M22gQgbja
94ELon7NvpkZz/ztaxBiqnmbyzwl4VUqiFoJbn5nV/FpQnghSklah+Yg7bx4V4++IRyXKDh8
M6sRPbW+7R/E78gaHzIX079lvwob1HnwxWMbeFwtPffDnX6Gfmdz/dB916nVKUtSlrIKybk+
Z+UfnGBXC/XRxs2qYVIhAhDtAhCBCECEIEIX5gQhAhCBCECFUla0KSts6XEkKSfUQjmgiinN
dRsLyb+0WyXlcleqDGslRpQyeFq8EYkpiAiyWkTBJdbT5hLyXRt2sO0fpj4F9XuzfpyF8puW
K43fMtqj+bSF+OP2nOhGZF1ZOyAVDNUrPkH3Y/JwIUGAoDtHsjHgcr57QRbV5ekPiKFc8u8W
UIlJCrXIAieJxPpSAKpt5TH+13NDnmk7/fFkNSFt8qaPQNjSg4W6kcIy+KV2oVWWKc8Vj4da
iCi/zIt9sc/nMQkZvwtfKsT5MgI7r2e4Yw9hnDsqlFBpstTkrCVLLI0+KbckRjQ4RtWB+a3M
TmznHS82skfqC2U63PiPe+9hD3No0kgxOs7JjnqqxNMKQuXanGjwFC+/pFeeIPaQrsUpadjS
w+o1qXoVOecN2CB8KUqO/wDZFBuAIVp0wduStKV7M8ScsUSjbynr3u3yTE7cOQmhwcNlzxzi
zKxPMT07MqqszKNXNkeJaw9bQztspS9u1rlZnV1Bt0mcfYlp1+sVkghsFz8W1/SVFrAYN3xL
HzDNAwaWcrn9iPE1axXU3KpXJ52cm1bAE/AgdgkdhHQR0wU1crNiXPNlMHJPaAlV0R3txCIR
k+RN4EIt+0CELX37QJbRfKBIjNxcGBCO+x+IwtoVtSgDuIUC1O2IkXayLDKaGao0K5ZyUWLa
TewV6xBiNen0q3C0WAVsf8HDBtWRUaS6tUi4L2J+oOQPMiKjp3PZoPZbDcGNPoW45PHb8zJh
DIdUoC2236DFB7Re6cwyDYp3lZ9BZTMPJSxfexNyq3J+2M6ZhMlDhWmA1ushplaWl1xlprw5
c2JCu94rPFOpSNdRtKsQy7X4NdcaSPGUjWVX2Fx+iHw/GLSvfqKhfO4ZmKkxjKu09TK5emLY
cmU6/iSHVlAsnk2UBc9riOtjloNBXLY2MB5ITXOo/CdBkZ1lomYkE+7zSkjYtlV21Eel1Jv6
CHscQ8tPdUSdt1jbadSwDcRPSjNKggAkcGFcKNICA/RDUIwdu5N/vgQiPpxAhD5gwIQH27QI
QIAgQgR6WgQgbHsIEIcHgW9YEL6d30OGW8H2cmN3wCPGzAqSvnZpkRz+aD8UK3CdqXrxjPUq
ECFBr2mgB9nr1pA23y0r4/xNyHxH1hI7hfEF5AjriqC3tIVXEcrkTTKSzUazTcBzuLJtFaUy
wXmAoS0p4anE7ArALhSLgnexhrnua3n02b/QKLS0y3Xqrb9Sk9Ryzx3lZiLBtZmq03hun1FC
Jyg4okn1KlH0qF0OJdR8SE32UCLpsq6TYiHzRvYQT+RRHOyQEc1yFjOb7+JZrM7G8xjGWRJ4
qXPrNRQlxDiTMWGtQWk6VBR+IEbEKgfeo6ubSwBojaGcUsQw7tiCib2/jbX+WIhmHoKmZyur
2dySnJEpB+G99/lELU+ThQjwcdmrC+4EI8bKNqrzc2w40TYfHCwfEp5RsoxCwEWyq6Frq2JM
IhC54PECEVwLqO4AvAUrRuvXV0G5KSuRvTLgCjLaT+6WtMpxHWXAmxVMTCQpCL9w214aR638
4/MDxl6ufnPUM81/hxny2fRvJ/N1lftF9njoRmQdKYaCvxZh5rz/AHngUP8Aytofqpix5cvb
UIEIQIQsBwIEId4EIQIQ53vvAhFAhVhKvhulW+6duR6QlhO070qbWJFrHvCpChAkQ++BC4q+
2cwM3N4HySzLalk+8SVUnKA86E3Phuth9AUfIKbct6qPnH1n9k/OCzGYzLydnNa8fUHSa/Ii
/ovhP7c3T4fl+AzQDdjnxk/Jw1gfQEGvmV5+t79o+3V+bhQGx9Yc07pFe7DmLbdghUFK1nSR
Yed4tiMtbrCS1eQZVjxAWzML4BuQB/1/ZFh0jQLalTrT6/UaZPUqpSTngTEm83MS5bGjS4hQ
UDt3uBvFXFhsjSXDdKweoEL2l9KufElnPkTl5jZqaSqecpzSZtGoam3kjSoEfMGMKIgM0nkL
acwONqRL2IWn0Czllaeb2BgMVhSRWzhY6/iWVk0HxVWFtingRXdC0BWoZHEhadxZjCVnw4wh
3SgEkqPl5xWJFK+FDnMzOKn0Vp+nU+YYU+AQ46o28MfbzFaR3sntfS40dQ3U06p+doWG5ozM
6u6XXiQUo9fnE2GwhfudgqOLxgZxuue83NTE6+7NzTzj8y4oqWo73MbTRQpcvNIXOJKTet4V
RoA2+cCRAb2G8CEPLuIEIG3IvAhC52NtgYEIX35NoEIcdtuL2gQh+qBCIgEFPB/VACpGSVyr
NtKvlEjjYVtru63ZSp1NewgmWbuusMErF1XUpKTt/ZGRK3RJfZdNgptVUtgUyXRMUNirj4Zr
hwFO4Pe4jPlk9RAUz4y00VQXkSgbcdmH3m76ik/lelvKI9ZPKas3lKtK+6szbyHG2ewI3Jij
I31opN+LcVLbpE3LSqvBC0FWtR3vbyieDDHWLKGqM1Dp80uccqk8Z6Sw4XSxN1DwHFssuKSS
lKikWKjbZPJ54jppHiqHIXN5iynkDul+FatSaJiiZlZhbk7hedZcp8yXBZSmVp2WQNgpK9Cx
bgphZGlzA48hZpJqisMRKvImVtJLTqmrqUpKrpKU3uQfI2/SItxWaQ9tCwkzh3V2J/RCP5TA
qODuD8xDEIGxPp8oEI+LEH/RAhEPs/sgQha9iPlAhDbveBCPvc8wIRd7cwIRjfYcwIX1Dvoe
0sGPZlVB/TYv46rCr+dg0I57Mz+LStwjZetCKClQgQoP+0uSF+z66zUncHLavj/E3IfGPWEj
uF8QEg7b+kdaqCmDk3mZmPlhk/UqxRpPLzEOWrlfmGq3Qqu80XauTLy4OlhdlKQhJTZTdyCs
6gRFiGaSMEtotJ3B77D+ip4jDRySUbDgNj7brMa5l3lp1OMyVRyKxKjBmOpeTalDgSuTWlAb
bTYfg+ZPwrTuo6TvuTteJHQMmb+Bsa+E/wCRULJ5ID+KLbfxD/NRWzhk6hTc0cc0qqlk1KTq
C5J/RbSHGgGyB57o5iq9pDnA8gq9A4GNpHcLDsOgfugod7f7ba/yxEE59BUzOV1dzuTbJKwB
HH6ojbd2pH8bqEuD7lLNgewhJAo47tVZtWGHWuPr3gg5UshsKMNjwN/SLSgQJ4vAhDfvt9kC
Fu/pty2/fez5yny4U0p+UqtalmppKTv7ulXiO22/MQuOP8Qc+/ZeSYrHjljDX1Ow/mQvQfCr
pf8AbPUWDywixJI0H/hBt38gV7PwhhoBmUZal5VCQ202gWS22kWSkDsAABH5P247vNk8n3Pd
fueGNaA1goDYfQcfyRwITfV6rTqDSatXqzOM06jSMq7Ozkw4bIl2G0la3FeiUpJPyibD4d8s
jYohbnEAD3J2AVfGYyLDwvxE7g1jAXOJ4AAsk/QLFWMyMGzlbpuHqfVHKlUZvDysVN+7sLW2

ilgDRMOLtpQHCbNg2KyDYbGL78kxLYnTPbQa/wAs2Rev2A5NdyOFkRdUYJ87MPG/U58fnCgS
PL7OJ4GrhoO7jdDZa6y06i8J5n4lw9h+l4VzAw7K1jDjmLKRUqzJtS8vUaWh1Dan2wlxa0i7
gPxhJtc2jazzozEYCB8z5GPLHiNzWkkteQTXAHbta5npbxOwWb4uPDQwyRiWIzMc9oa10YIB
cKcSOb3ANbrEaL1U0rFGUdfzMw3giuPVlnEjOFKZQpyYQy9U5+YcbTKKLgBDbLiHkvFViQ2C
bE2jRxXQMuHzJmBnlGgsMjngEhrWgl/tZBGn6rHwPi5Di8lkzTCwOMglELI3EAve8gRm6NNc
HB9702zRSGt5q9QGEQjL/F+E8u28yaziCk4ewviKl+9Lw/NrnA6t5a2nrP8AiybbC1KbuA58
G4CjaTCZBlGI/wCuYaR/kRse+RjtIkAZVAEempCQAeW7qvjerupMGP2djYYvvUskccUjNZhc
ZNRcSHevVCGklt07bcWrNQxpnhllirKfCeY2L8K4jw5UccsU1WKE0xqRVWKMaXMzL/vEqla0
yrrLrABWg2UgC3eHwZblWPw+IxGCjcx7Ii7y9Rdpf5jWt0uIBcHA8Hg/kosVnuf5VjMFgsyn
ZJHJiA3zdAZri8p73amAkMcxzeQaLfzWt2OoTFdYYmMaVd/E1Awic3sO0+QkZOUXMzisOzFJ
8dLamGklxa3yUvlpIKgFpG1jG27o7Dxn7rGGuk+7SkkkBvmtkrkmhp+EE7bFcyzxHxkzTj5i
+OH75A1rWgud5D4dQBa0FxL9nloF7gdisSzBx7T8Z9OUoxXsynsvGs0cwKmw7V5+orl3KHIS
3jPIllFZBlXEIlJRkspA0lxQIJJJ0Mnyl+Gzsuhg804OFhDQ29TnU0u2+IEuc6zzW21LF6k6
ijxvTAE+K8gZjiZAXucQWMZqcGb1oIDGNLRVEkEEkqbmQmOHsy8j8pMezSkLnqnQJR6ZUk3C
n0I8Jw373U2o/bHl/V2VDA5ricI3hj3AfQmx/Ir3rw9z52aZDg8xf8UkbSf+ICnfzBK21HOr
sEPOBC54e1OpbVS6NcYzC20Ldka3SZxtRG6D4qkG3zDlo9y+zjiNHVkQHDmPH8gf8l80/a6w
gl6Inf3ZJER+pB/qvLAdtXHMfo8vyGKCQDfgxIyu6Cq9SQLW1DiLHnAcJpCq8rJsPnEgcSEB
AcnmGkjhKiN7kbWidkDiNQH+iA6ja69ezC6lG8EV2bygr88W5CdWt+n3O2s/WR5eZjBn1NfZ
78rUw8pLd13ufxU2lhSkOBLQTfUVWi3GPTurIdY3WnMW5mJSpTUvMAp0k6uAIpzyNulbhI5U
PMw88npUTbUlNNl1KbKcvsD8u8Zcjx8IV5rrFhcrs+M9ptDb9Jpk445U3ioqXqBKQe58ofBg
9R3OyrYvE+W21At512ZdcmH1FbylFSiTyTG2AANlzk8xJsqn0vBaqo7C57D5wIRWNvSBCAG1
7wIQ7QIQHe+4/XCoQuNuYRCG/B5gQUDbtvAhGbEHm3aBCImwN7QJQERAN72EClhJultfKsyA
rq2JuZmGwUhTSECweI5BPlGbmLvTS6DLXUCpGVN2VZqcuhthtsPHSW0JsB62jHqt1stGoFIa
rQKaVomdYYbCwkmx2UdrCIvOJdp7KBYFXaqqnJTLSjfvTgcCNJBFx2Ii7FAx25UkbbKs4ew1
P5iVhtFfq8rgjBUmoLrNdmmlKl6c1YqCQADrfWEqS20N1q22FyL0cbW+oKtj8S3Dttp3PCx3
MDMRjFVIpuB8JInKLllR5p1dMk3kJQ4/rNjOzuj+VnFgDUoXCEgISABvYhh0us91yUkjnSFz
u/8AVYE9gmqN4XlMVNuy83KOPuMFpsEuMlG91A+Y32vpFioi4vbc8B1FMIHAO6Ut01FNwRN1
2ebDc5UHvcpAKO6mkG7zo9LhKL/PyiwxjgzOyhPxUPqsFsVHfmISbKegTtta8IhDvfk3gQi
HJFxAhFfyH6IEIxyO8CEOSe0LSEUIhVcX2+UCELb2FrmBC+pj9ENlQx7LKjO2IU9jKurP2ON
j9kc5mJ/GP5K5FwvVbFJSIQIUJ/aSI8ToC6yUbG+W9f/AMzch8fxBI7hfD5PO4jrVQKldlhk
s7nLlE1TsOYtw7T8wpXEE+um0KfcDKq20ZaV8QMOnbxUkJ+A86vSLEOG8wekjUCaHvsFUnxX
lSeoHTQ39tyo61/D2LMAYhdo+IKbWMKYnknAvwnkqael1A/CtJ+YuFJNvIxXe2iWnYj9QrbH
hwtpsFWMU4hn8W4jreJ6mrXUahMrm5hV76nVm6jf1Nz9sKTZJ90Boa0NHZWsOk/ugoYO497Z
P/piIZz6CnM5XV7O0g5I8qvcbfYIiB3Tn8KEmDtwyORYQjz2RWwVebZ/1us3SPr9oIfiT38K
MN/tA42i2oEV7kQIR3At57wIXUr2RmEWq71RTuJZhhl5qg4cnZtvULlt90pZQtPqAtf3x84/
aezQw9PDDtNGV7R+Q9RH8gvrz7F+SjEdVuxbhYhieR8iaaCP1K9MnFtrDyj8/V+qiLf5wIWr
M+FBGRGealfVGC61ffke5uRvdJg/tbCAf97H/iC5LxBNdPY//wACX/AVCfB2OJrKVGNahnDi
jBblXnsjaHPYem5TVIoVJtNKl0UtuVcUtT014z6FlxClFwrSNCLCPUc0yluY+VHl0b9LcXIH
g+r1E6i8uAADdLaojaibK8KyTPX5N94lzqVhe/AROjcPQNIBaIgwklz9TgdQJLrA0ikyY5pO
KMsmsBYTpEvUE4zl+ng4TliywtamKlOT0lKbhI2KFTCyryCFHtFrKcRBj/OxEpHlHGeYd+Ws
Y9/8wBX1Cz+oMFi8r+74OAHzm5b5IoE1JJJHH2/slxv5AnhKKxlBnfl9X8QUz9z1KzJl6ZOY
Kx9TWcKU9+Ulp9VHK6bMyLfvK1XmzLeE8lJUPEKBYCIsN1HlWMhY/WYdYnhd5jgS3zqka46R
8Gu2nY0OVNjejc+y7EyxeUMQI3YTEMELXNa77vcL4xrJ/E8unAE+qtlv3MFGcuaM7RcdYPy5
m6bTMFYwo+I8MUjEP/Yqp4oCGHW6glxLiimWSUzGlnxNJUptRUQkgxyOTnLMA12FxM1uxET2
SOZ62R2QWVQtxsW+tgCOTa9D6j/bmbSMzDBYUtZhJ4pYmSfhyS01wlsE0wU6maqsgk7UkuPc
nszs/algmZzHkKVhDAlMx2xV28PGebcnWqGzIusrbffYCkOvzLzgK2grShoFOo3MSZP1LgMn
ZK3AkyTPhLddEN8wvBFB1EBjRs6rLt6UPUXRWa9RSwOzRoiw8eIa/wAvUC8RNjc0hzm20ukc
bc0GmsttrZk3krUZ3GNSxSvEVPkml5hUnG7LDUurUlqTpXuXutwQEqUr4wobBIAteMOPqZjM
M3DhhJ8l8Vk93ya9Xz9iOSurm6HlkxzsYZA0HExzgAHiOHytP1PIPAGyrw1kLI0TM9zMapYr
msSyMvUK3U6PQ5umS5lqXMVNxpyZcLhup5YLNkKUkFKVqF4TH9WvmwAwTIwwkRtc4ONuEYIa
K20jfcA70EuV+HscGbHM5ZjI1rpnsjc1ulrpi0vN7lxsekkCgStmYEwRRsucODC1AdnVUdM/
PVBpEwtKiwqZfU8ttBAFm0qWrSnkDa5jCzXNZcbP58wGumg130gNBPzobnuuq6eyCHLcN9zw
xOjU9wuti9xcQNhsCdh2HcrML9+0Z62qQ5HlAkUB/abzCJfovzQDlruTdLaT8zMg/sMe0/Z8
jJ6sw9dg/wDwr53+1ZMGdDYu+7ox/wDvrylG1zxaP0nX48HlF5JHnDgD2SKtKd9xDmMs7oVW
obWIicuaKu6+SEPEsb6U28gIkfixVMCbpRawbmwv6RAZr5S0nfDlfqGFcQUrE1KfXK1GSfRM
MqSeFJMV526xRViKSiAvQ5l31PUnHGAaJU11RLc37u2X0axfXbcn7orCf00VoROsrW+P821T

UjNqYmAy0bhGk2JHzijO4Eq6yQAUufmaWcKqTJzLUs6l2oughtJN7HzIiOGDUdlIXaW6jwoO
z1QmqrNPT066qYmnFFS1nkxssYGigsHEvLnWUm2tfnzhyqor/YIEIbc22gQjta1yRAhD5Wt2
gSoubQJEYvfgQIQAI527wIQsbngmBCLbe4vAhDaw4MCEBaxvexgQhsTuNvSBOa6jYWU0/FE5
ItyKdKVOSqw5LrSACnf4km3KSPPiKsuGDiSO6vYbEaXAqR1HcGJmJGsyii5MaklRB+qO6b94
yZY6BBXURYjss8D7KLyqpgNOW3GxO/lFVjbNJtrFqDgQ4sqs6t2tUvC1ClB4lWr1R1CRorJv
ZTik/XdXpKW2U/G6uyU9yL8UR2BO3uocTi2wt1O3+XutcZj5gzeM5KUy3y7aqkvlNSp1btOl
Xm20TVUmHLj36e0mzk0pIIA3S02AkWspStVtUPb6LmpZnveZHckfp9FrFuRl5J5bqWZVotKU
4HDOAgJSmwBIG+pXlzwPOJmWW0f6KpI3VsVmWDfwtV325SXmJiWYmwpidmXpkLTLy6Rdx3QP
iFrmwPwklOxMD4A62pjtLG2sSx9ieXxNWdVOkxTqBJspkabLA7S8unYX81KN1KPcqJi7iAQ0
NafqkibTbdyd1g3keYpKRDyGwgQgAfO0CEQ9DvAhF5HvAgo+bb/6IEIHmBCBve5gQjB2vfb5
wIRgG6eIEL6pP0R9jwvZR4Gd3/GYor6t/wDykD9kc1mR/H/JXI+F6lB90VFIhAhQt9o3/wBo
T1iDzy4rw/xNyHxn1BNdwvh6LFlG3Y2jrVRtbUamJJOVFLDwnqTWpavzc3TZ1t0lE1+Ilg4x
pT8TTqCGnEuX0kKUNiBdJQC0Ct9/8rH+aaB+Ifav9Vu7CvUpRsZ0eQy96m8NqzIwoizcpX2i
EVqigm2tD3LyB3Srcgd+It/e7bpn9Q9+4/1VN2BLXaoDpPt2Kj7m1I0el5n5h0zD6G2qBL1q
bYkQj6vu6XCG7f8AJAP2xWdWo1xZ/qrkJJjaXc0Fi2G98Q0L/wAsZ/yxFfE/AVLH8S6v52gH
JKw+JPn62hg5KkcdlCLBx/kdj2hHqNh4Vebf+51oHf4xcQYc70nyBRhBAHmYuFQoE7k8QiEe
1z/ZAhdqfYvyCV4/z0qZHxt0KSYSfLVMEn/JEfJX2sZqwWDj93uP6N/5r7y+wvh7zHHy+0bR
+rr/AMl6BY+JF+jyECElqFIksQU2pUKp0xqtUmdlnJSblHG/EbmmFp0rbWnulSSQR3BiSHEu
hkbMx2lzTYPBBG4P1CixGCZiYn4eVutjwWuB3BBFEEexGxTPMYLwe4uiOT2D8LTD1JZEtTHJ
qnMuLpjSQkBtha0ktJGhGySPqjyiwzM8S0PDJHAP3dTj6ie5rnlVJcjwTvLMkDCYxTba0lgF
bNJHpGw4SPEWYuAMHOtIxbj3BeFpl1IW2mo1ViXcdSdgUpWoKUDvYjYxJg8mxeJBOHhe8D+y
1xH9KCr5l1Ll2CoYvERxk7+p7Wkj5WbKxzG+dmVeXE3L03GuNJKiTzzDE2lgy8w8UsPOhpp5
wtNqS22twhCVrKQTsDF3K+l8wxzS/CxagCRdgbgWQLIJIG5As0szPeu8oy1wix84Y4gOqnH0
uOlrjpBDQTsC4izsqXM5MAIxQ1gs1CpDEpxWxgt2VVIuIVL1N6XVMNBZUAPBU0grDwukjiFb
0zjPIOJoaPLMt2DbAdJ/MO2LeUjuuMu+9DA6j5vnCAjSRUjmlwB/ulosO4WvGOqPA8zXclaU
1QMWMyGPJ+pyNGn3m20tITKO+CH3khRUhp926G72VwVAahGy/oTFiHFSF7bwwYXDe/ULoHgl
o3d27C6XNx+LOBdiMBC2N+nGukaxxqh5Z06nC7DXu2be/F1axHHfVTMYdqPUPRcOYNkahPYF
TQ2mpmdm1Jl6lNT00mXWhSGwFISype9iSoi20X8q6CbO3BSzykDE+YaA3aGNLhzsdVbbbfNY
vUHi2/DSZlBhYA52D8oAuJpzpXBpFDcBhPvZ+SzLHuZWN8qKjlA1jjFuU71Nr+Mk0KpzktKu
SEpTZMSbzyvx0xMuAOa20DWopABtpuYzsoyPCZgzE/dY5A6KLU0EhznO1AcNaNqJ2F/VbXUX
VGPyeTBftCaEsmnEb3BpY1rNDncve7ewNyR7UtD5mZv42ruXOfePcA5wVOm03D2YMhhqhv4d
VJOSs7IvqkUueI8pt3xVpMw8ErQRYnvpEdbkPTmFixuEweLwwc6WFz3h+oODm66oAigdIsEL
z7qvrTHYjLMwzDLsaWtgxLIozHoLXMcYgbJa7URqdRBFHm6WS4+x/U8CdUGBMPSuYWI5jLvD
1RpWDazJz1VS65UJ2rpmlNzE2LJLq2PBlPiCQEh3teKOT5QzGZDNOYGiaUPlaQ2g1sWm2t5o
Ot2170tTP+opcu6rw2GbinHDwOjgeHPBL34gPIc8ULLKZuBsHKcgBGygQobH0MeVr32iNiuY
HtcsTS9F6VKdQlk+8VrFclLNgHsy248o28tgPuj6H+zFgHTdSulHEcTj/wCohq+TvtmZq2Dp
BuHPMszR/wCkF3+i8yekkkm0focI3A7r8oEeob2G8O80dwhEV+UJ53shUXJPYREShHe+3b9c
IhVptp42i02g2yhEVJItYkQx8gqghbiyszDewzMinz004mm6g4gFR0hQP1T5JjLxEO+sLRwz
tQoBbhr+abmIC/NOTrKGgCFOFYCWwOwH7Io6De4VrXQoqKuI6oatVn5xDinmVfVUobkRqwRB
rQDyq+KxGsAeyYvsiZZznEoxwdxAm2gfuECEABvxxAlRjz7wJFSfvgQEdtjeBCLv3ECFVf19
YEIufIekCKQsObi8CENjtv6QIRk8gEwIRX9N4EIarEnm/nAhbay/x8zRQilVYlmSufDdQknQ
T2UPL1ilicGHeoHcrRhxelu62aMRYPxViOiU1eOKThGW0ue/VWaacW1LsoQVEpQhJU46QNKU
D6yikXAuYpxYVwFELTZmjWM1VfyWIY6zL/dRT2stsFPz1HyolKiuclJafcQibqUwsW97n1o+
FboSkhIHwtJOlO5JOqyLQdP5rDnlc95kdydvoPktdsqpjhmNT1HkQhLqw40y4rxSBpQhIvf4
tzvYb3V2ETtYQK5UJ34SCZnWRKpc00tuba0NIaRLWOlPKlk8kk88m3YQpPskDbV5eJZiXpz0
hITKkPzag7PPo+FTpHCNvyR5QkT6NlMdCTZdwsVUbkkXtA91nZPJRHbzMMSIbHckwIQG47D9
sCChta3eBCF4EIfdAhFa5tAhHtzsIEtIzwNxeBIiFzbfvAl4X1WfolJI9k3luDt/rkxD/nkc
1mQ/HVxnC9Q0VE9CBChl7RRIX0H9X6Taxy6r3+ZuQ5h9QSO4Xw8XBZStibE8/OOuKoKWWR2Z
mWiMIoySzPwAcW0Cp1eYqAnGXgzOSEyphptkyrl/hUS2pJvsSpAO14tQzMrypG2LP1HtSp4q
GTV5sZogfkUixv0zza6PPY7yQrjmbeAWVH3pllnRV6Ib7onZIfGCk7FSQRftbeGvgNa4zqb/
ADH1CWLG0QyUaXfyP0KjVWpCqUurVKmVtiYl6xLPqYmm3jdbbqTYpUfMWtFcK2CCARwruHN8
Q0IHvOM/5YiDE/AVJHyur2dotknYnUdrfdDByU5/ChJg/hn7IRw5ULTwFXm7Y4cZ2/Kgw49S
nk4UYCLG3MW1Ahxcb2gQgCDyIELtR7F2bSjMLPOnfluUKTfHyTMlJ/yhHyV9rGK8Dg3+z3D9
Wr7w+wviP/1LHx+8bT+jq/zXoIAuQPWPiRfpCOVAbB/Urjl6vdW1BxU5IvTVBemncDBqVS14
zSJgyIZWQPxjiZpyVNzc2c32sI9bzLojCiHLpsODUgb5u/ct8y/kCwO/ML56ybxQx5xGcYfG
EF0JccPQAsB3laTXJEhZ7misBwhjKv4te6VKVmtP5t5ns1HL2vz1Xl8PLmQ5VqmxVG2ETcwi

WdZOhKAsXUsJAVxeNfM8uhwzcwky5scOiaMNLw30sdGXFo1B25NcC9lzmSZ1icacoizd02ID
8NM54j1W+RsrWB7tDmbAWASQB9VlmZtYrWFa71k4cwxgXFOIsPy+WdHZaDNWZZl6C37hOG6x
MuFalEG50BSlad1E2ihkeGixEOWTTytY8zvJ9JJf628aRX60N+Fr9U42fB4jPMLhMO+SJuFi
Ap7QIx5cnIeSSe/psmtzaWZGnFTeeE0vDOG8G1mXRlRl8ienKnMuMvSLPgvm8qhDLhWs77FS
BsLkxD1WYDlYE73NJxGJIDQCCbb8VuFV70VN0C3GDPT91jY8DB4LUXkgtGl3wgNcST7EjtZW
L9S0y5V5fq/xWHSxRKWMCYKS4tYQl+aaqTU5MgEmx0GaZSodjF/oVnlnLYCLc/7xLxuAWFjf
10mvdZHinN5zc5xd0yP7nAD7ubK2R/6agCOxTRm7TK5mJ1SofwLmRO5c0pvNfD+FnpykyktO
uzNXaoj7iqi268FIStpt5LHggaSbqXuABZ6cniwWQFuLgErjh5ZAHEtAYZQNBAo04gu1HfsN
rVLrTCYjM+q9WX4kwM++QxFzQ1xMrYHEyBzrALQ7RpAru7ekyyVJr+Ocr8pGcLUXwsb4NwNi
EtS0vKOttt1ykVyRdbZUCCQ7MJlSrSCdRfVpuOLU2JhwuYYh2Id+FiJYrJIJ8uWJ4Jv2bqq+
2kWqUODxOYZRg24WOp8Jh56ABA83DzxuaPcGQNuu5catOFYyZzMrmX+cczNZd16t4ixbhnCt
ZnpJLKQZyoPVx+oT0kjxFJSVy7LzbSkqIsEAX3iDDdTYGLGYYCYNZA+ZoN8NETY2ONAmnOBI
IB5VrG9EZtPluNc7DOfLiYsO9zaG73TvlkYLI3Y1waQSOFJSp5eVDF9QyHOGMk28psHYXx0a
9PUyoop8uH5RUi+0Xm5eWW6gr8RxsFKiFHntHEYfOGYZmL8/FedJNFoDm6zR1tNEuANUDxt2
7r1HFdOS42TL/uuA+6w4fEeY5jvLFtMbm6g1hcL1EbHc89ldxV0/YhxThLPbC/4bw7SRirMC
RxXIu6FuIl5NgyZLTqEgWdV7osAJukakknmG5d1hDh8ThMRoc7yYXRngEudr3F9hqHO+ydnH
hxicXg8wwnmNZ95xDJmncgNZ5exA7nQeNhYTlX+lzBGMGM25/FAo83j3FGKV4kYxO3SmlVGh
pQ8wuUl2HF/EEsplkpNlAKK19jaIcJ17i8McOyCxDDGGGPUdLrDg5xA29Wq9xYoK3mPhNgca
3GSYvScRiJjKJQwF8YDmmNrSd6YGgbEA2exUn3Vl1514gJK1FRA4BJvHCtFCl6vI7U4n3Xn1
9svmK3P49yfyqlZpKzSaW/WpxtJ+o7NLCWwoefhshQ9Fjzj7c+yjkRZg8VmTh8bgwfRgs1+Z
r6hfm39uPqYSZhgsoYf3TC9w+choX/5W39CuLOpXN7CPrrzSV8HoAEHYcQhYTuhU+u4MRoQO
++39sCEB6QIRlRI9IeXmqQgbjc7GGIRXNiAdIMFp7H0UASEhGpWnyvtApXTGqB2RkWvexseD
ASq6I8Dg/KBCF+20CEPI8QIR/deBCIC+/FoEIGxsBxAhHsrUe8CEVuO8CEDxYEQIQ9TAhD13
gQjA73sYEUhfytAhDy33gQi9AbwIRE35t5QtpUYO5vt+2AOI4ShxCepKbkjKLlJ1TrcukKcS
GkJ1OOkfCVE9h+gcQ7VW/dISSrK6m+QShzwlfCAEoSAAOAPt39TDw9tppvhNriy8pa3FEqUS
pR7k+cRuNp7XUbVAQOf0whKe6QkUqr2FrwiiQN7nf74EIvQbCBKjN9xxbc+sCRUwIRi0CEdr
gCwECESjfnmBKEN+LA9oEiPt2gQUByLbi8CCvqs/RK7/AMEzlufLEeIfs/jcc1mP79XYzsvU
ENgDvaKiej1f0VQIUPPaFNl3oX6u0Dk5dV7/ADJyFZ8QSHhfDod/lFg83P647AqipXZaZHyu
buU8irDOLMNUnNhmtzwkKNOzCZd2tyqWmCfBcP8AwiF3sCbfEbW3MWWYYSsAaRq329x/qqU+
KMUhLgdNDf2KxypVXNHKXFUnmBTfw/l/mTIPpla6zpLCxNAkodcbGymn0JN+UqWldvrCKxL4
3WLa8c/79j/W1OGslZo5af8Af6hadx7iROMcbYuxalgywqlSmKj4Z/4MurKyn7CowhJJJPck
/qVKxmlgaO2ybcNWOI6CL2vOM/5YiDE/AfyT4+V1dzsuMklX47fK0NFWnuFhQjwcTZgix2EM
eU1nZXM3L/ucaFvy4dB8SfLwowcb9/KLZUCHO20IhC2430wIC6ZeyexyrCvVdTsPOvluUxFR
Z6lFvs68lIeb+4tqMfPf2l8m+89NuxDRvE5rr9hek/1X1d9jrqD7p1g3DOPpnY9le5rUP0pe
n1JF0E3tcGPzzI5C/WRtWFCmW6XsQTmK8J4lqleo8ixI5g17EdQl2VLWapR5p5mZYlb6bBxM
zKSrqgdhoNlHg+nP66hZh5II2El0MbGk16XtBa530LHOA973C8LZ4UYmTGQ4qWRrQzEzSuAs
6onua9jOKsSMY43sK2PZP2GenHG+EBk/P4XzXolEr+GML1PC8w89hz35qfbm573pTraFvI8N
SSAmytV9zFTH9aYXE/eWTYcuZNI2QDXpI0N00SGmwedqV7KfDHHYEYKTCYxrJMPFJESYtYcJ
JNZIBcKI2G9+62t+8zR585pzGJa9WsQVDGVBkqBXXm2mpRK2pdh1nxJdCNXgrWl9ZIuoJIFo
wP8ApNKz7u2BgY3Dvc9g3du4h1EnkAj5ErsD0TDJ97diZHPdi42RyHZuzGlttAvSSHG+QDSR
t9PGWIr0liBYx7LzbdKplDeTI4nnZJE7JSSdMuh5EutsOKSCr4jySdt4kPWWP8kw+ggue8XG
11Of8RBcDV+ygb4a5T94bifxA4MjjOmV7A5kYpgdoLbIF7nm+Fp/CfRJlHIZYVrCWNMLYOxj
mBUkVX3zFE1JuTUwX5p11TcyA+tX41pLjQCtiS0DfvHSZj4oZi/HtxGFkdHCzRUYNCmgAt9I
GziCa+a4zJ/AnJ48qfg8bDHLiZPM1Slpc63lxDvUT6mggXzbbUqcKYUo2EMPUTD1Mkac21Js
NIU63KttmZfS2lCphQA/lV6dSl/WJO5McBmGYS4mZ80jjbidrJoXYb9B2HC9ayfJ4MFhY8LC
0UwAXQFkAAuP951WTz81lHiOW0+I4E3Btq2uONooaRzS19Z4vZWyLkk7k837w4Jt9kAAOABC
2kG3CMG1xCEpbQgRatPvyspLzE5PTCJSQZbU9MOqNg00kFS1H0CQT9kKyNz3BjBbjsB7k7Af
qo5ZWRsMkp0taLJ9gNyfyG68aHU9m+9nxnzmVmiS4mn1KpuCnIUblmRb/FsIt2/FoSSOLkx+
r3h50kMkybD5b/Exo1fNx3d/Mlfhx4s9bO6i6hxWbfwyPOkezBs0f+kC/mtDEWI3uY7ZzdJX
nKMrNxwYXzShUnkXJtERQgAPQwiVEOf0QJEUCUoz98CRDt6QIRkG3a/lAhAjcXIP7YEIidth
AhDsPO0CED5bCBCPfc25gQgDyf0QIQ3tY2+XnAhD5f8AsgQiPpAhAW5PMCEXECEYtaBCO+3k
YEIjYXtvAhHfi9oEIj5/9TAhBX5NuYEoRi1+PvgSWqR+mBCPbzgQj8rfP5QIRA9j5wIQIPc7
wIR8kkbQIReXnAhC/oIEIW53ECEPPcQIQ3FjAhGBY9hAhEBt2gQgfO1oEIxtp43gQvqrfRK7
H2TeW4B3/dHiD/O45vMv3yux8L1B7A3tcd4pp6G/YLt84EwsCiT1+t+L0QdWre++XdfG3/kT
sPj+IJx4Xw33h+NctbZR/XHWqhSk5gLIHEWZ2U8pivLl+lz2O5CqzaXqMmaDVQnZVKGil+WS
VDXoUVJIFjuNydosjBmSPUzcg8d/y+irS4wRyaX/AAkDfss5wv1KrqEg7lT1Q4XqGNsOJSKa

qpKQWK5RUBaTpLhAU6lKkpVpX8QI2J4Lm4zW3y5xqb+jh/8AhRPwIB8yA07+RUWcxpWlSOP8
byNCRLoobNWmm5ING6QwHFBFvTTaKlgk1xZ/qrjCS0F3NJnwzY4joA851n/LEV8V+7P5f1U8
XxLq9ncm2SVhbt+qGjlOI2pQhwd9Vn7IR6iZyrmbgJw42bbFfYwQH1UppRsow2tc7W9Ytquh
Y7DYdoEIhtsLiBFrZOUGYVRyozQy+zHpT7kvO0Wry0/dJ+shCxrSbdlIKkkdwSI5/qvI48zy
2fASixI0t/Ubfod11nQ/U0uT5vhszhNOie135A7j8xYXtap9Skq1TqdWqY4h6mzss1Oyy0nZ
bTqAtJHpZQj8kpcO+J7oZNnNJB+oNFfu/hsSyeJs8W7HgOH0cLH8ilnpeGKVCBCECEIEIQIQ
gQhAhCBCB7iBCECELHcwIXNj2m3Um1krkhM5e4fqCpfMTGbTtPZDarLkqX9WZfuNwVA+Cnz1
r/NMe/8A2eOgTm2cDHzt/Awx1H5v/gb+XxH2oe6+XPtWeKrciyA5bhXVisWC0Vy2P+N3yv4B
9T7Ly8E3N+36o/RPUV+SRQ3sDfaEJQi57iEQh2teBCHBN9u0CEdgLd4EIvKBCCeRbeBBCq3H
O59e0CFTttbeBCME33+6BCIX3G14EIX373tAhDtcm44vAhF5biBCMg72ISYEoR2J5NhAkQ42
sDAhDz4t84EI0qA9YEKmBCBItYQIQP2AwIpAb7cQIQ7GBCMm5HJgQivxvAhDmBCHa8CECDe3
e0CEPI3gQh8oEI/UHcwIQ772MCFT5doEI9732H7IEIDvwYEIDubAmBCO3G4IgQhfYkXvfaBC
pv8AbAhGOT3/AGwIRpJJFiYEL6qH0TApT7JnLgm4H7pMQ8H/AOdxzWZn8ZXY+F6fkPG6hcEd
ooa1IVX4yO97weYkUV+vXfon6sAd/wDY8r3+ZOxMw+ofVIeF8NqZsH3h/TV+uOuVFbUedxFQ
sv8ALjFlDXV6UZeqVJDNSlipvwZi7RCQ6n6q7WNr7jziQn0tdwbKiFF7mu342W/qXnjlzni3
TsMdTtELVf8AglpPHdHaS1PsDYD35u2l9A/Ote3bvFjz2SU2cb/2hz+fuqZwr4rdhzt3aePy
UUsdU2So2NMXUenFRp8pU5mWYJUVam0OFKTfvcAG/rFIHn6n+qvtstBKQ4X3xLh4EgXnmN/+
WIhxI/DI+iliNFdXM7r/ALyVybnm9vQQwcpXcKEWDvqtG4vtaEkTIxauZuXGHGe3xwYf4rU0
nCjDckEfbFtV0UCEABveBCMEDkA39YAlC9N3stOo2XzXySGU9dnmVY7wWhMu2hSvxk9SVH8U
6AeS2SW1EdtBPMfnp9ovoJ2WZx+0oR+Did/kH9x+Y3H5r9YPsk+KDM4yEZPiHf8AWMJsN93R
n4T/AOU+k/kuoJAuQY+el9XkIvOBCI/bAhHAhDv6QIQ/XAhCBCECEBwLQIQgQsOzBx/hLKvB
OJcw8d1diiYUpMquZmn3DzYfC2gcqcWqyEpG5JEamSZLicxxkeAwbdUshoD/ADPsBySsXqTq
LB5RgJcyzB4ZDELJP8gPcuOzQNyV48+ozPbFHUbmzifNHFBMuubcDUhJBRKKZJIuGpdF/wA0
bk91FR7x+pfQXRmHyHK48vw++ndx/tOPLj9e3sAAvxL8UfELF9T5zLm2L21bNb2YwfC0fQc+
5s91o3yMdivPUCb8mBCBtAhA2vcQIRccc2gSqvm2/wAtoEiptt/o5gShDva0CRC/3QIQIHaB
CHBBgQh+qBCPnjm8CEBtyNxAhFySYEIdjsLQItAeoJH6oEIc7bCBCHraBCG21oEIA8d4EIoE
Ixt3gQhyd4EI7lO8CERFrdiPSBCFzuBf1gQj42uPsgQivAhA835+feBFIeoAtAhGdJPYfKBC
Iny3+cCEWw4gQj54/wDZAhGBe0CEQHfaBCMd+59IEIvUwJULC/O36oEiBtAhFzzAhVp3IPr5
QIX1R/onylNeyUyzcte+I8Qn5/xs/wBkcvmn74q7HwvTY3MFRO999yNrRROwT0sE1sPjTDUK
OXXSjxOjHqrRYG+XtfFj/wCQuxaZ8QSFfDSmRaYfFjfWr9ZjrlRKkVlV1J4iyzw2jAL2F8KY
yy4fmHpiq0apy/iIqRc0jVrO7S0hACVJ45IMWYsU5jdAALfY9/8ARVJsEx7tdkO7ELY0xkNl
1nlLu4g6YsQe6YgFnJvA9bmEtzssTyZN4mz7YvxyB37CRuGbJ6odj/ZPP5FQ/e3xemcbe44/
NQ8rkhOUqt1elz7qZielpl2XfWFagtxCilRv33BikD7LQ7WlOFRfE+HBc29+Y/yxEGKNM/MJ
8Z3XVnO4EZIm9gb7W+URtG6dJ8KhJg8kJZG54hX8KNh3Vebljh1nY3194TDj1FTScbKMROo2
G5i2oFTvaBCqBAPHaBCL14gQtzZAZ24r6es18J5p4RdKp2nv2mpUqs3UZRWz0s55pWm49DY9
o5PrbpDDZ5lsmXYrhw2P9lw4cPmD+vC7zw269xnTWcQ5tgj6mHcdnNPxNPyI/wBV7Bcqc1sD
Z2YCoGZeXVURVcLVFvU3c/jZN0fXl30/kvIJsofIjYiPy36k6bxmUY1+X49umVn6EdnD3ae3
6cr9r+j+r8vz7Lo81yx+qGQfm092u9nN4I/MbLYhvGGulQgQh3tAhD9MCEQNwLiBCO8CEPOB
CECE016v0PCtDq2JsT1mm4dw5IMKmZ6fnHQ2xKNDla1HgdvMnYAkxZwWCmxMzMPhmF8jzTWg
WSfYf725Oyp5jmGHweHfi8W8RxMFuc40APcn/d8DdeW3rv62qx1P4t/czhVybpGStHmVGmSq
jpXVXhdPvswPMi+hH5CT5kx+i/gz4QxdO4b7xiadi5B6j2aOdDfl7nufkAvyR+0N49TdWYz7
pg7ZgYidA4Lzxrd8z/CP4R87XPnnnePcF80oWuBxe5gQi9QftgSlDYDy+2BIjNrQIRbA7QIR
gwIReW4/sgQjJ2tYkXuYEItuSCYEIEHnaBCFrc3gQgOLfDAhHvuLfZAhDYkW49YEIvlxAhHs
Bsb+UCEXba9+8CEZ+70gQi7QIQF9oEId+94EWjJsdoEIubmBCBO3ECEBYWgQiBt6QIR794EI
wBzbygSlEfs5gSIWtcecCLQHfa+33QIQI5IG0CEZ4MCFSORbmBCB7nk/rgQjJ3gQgLi/ECEN
x5gwIR77W2gQi/TAhDbYW3+cCED9sCEaRcjaBC+qV9FPBY9kXlM5YjXiHEJ+f8dUI5fNR+NY
V2LhelQPBQtY372igHFSHlXvEV/1MHnJFpTrabDnR11TNLJIOX1fv/8AWLsWWCyKTSV8VTKn
JrDOcUlXKPIZgSGG81Gn3nJCkzzJ8KrsjT8Lb1wEuC6zpAWtWk2T8O/UufuAqL3VuRstKYlw
dibCD8tL4jo07SlvI8RlTiPgeHfQvhRBNlAG6TcEAi0SNlBNJ1dwm6i1epYerFMrtGnJqnVa
TfbmZd9lZQtpxKgQoKG44h3e/ZNcAQWu4KFZqj1bq1UrMyEpmpuZcmnQngLWoqNvtJhKR8ks
wp/uow55+/sf5Yiti/g/MKSPldWc7wDkkbA7d/sEIOSlk+FQiwfshlXHAtCSJoF0Armbd/3O
tXB+vCwH1Jz+FGDk7xaUSMgEHb7oEIr73G0CEOdrXMCEe4NwYEKXHSR1e4/6U8ampURx2u4B
qDiE16gOuENTrYsPFa7NzCRfS4OfqquDaPMPE/wuwXUuE0S+idl6H9wfY+7T3H5jde1eC/jV
mPR+P82A68O8jzIydnD3Hs8Dh35GwvUxkrntld1B4RbxnlZieVr1OTpTNyyrInKY4Rfw5lm+
ptXr9U9iY/OTqzo/MckxRwmZRljux/hcPdp4P9fkv1z6E8Qcp6kwYxuUSiRv8Q/iYfZzeR/Q
9itvRzK7NCBCFrQIVK1ttp1uuNtJ4upQSP0woBPCRzgBZNJEqqU9F7zsqo+SVaj9wvEow8h/

hKhdi4Ry4IfhJhW7TM8//gS6/wBZAEJ5R4ND8wk+9MPwgn8itN519ReVnT3ho4ozTrTlBlnE
3k5IeGqeqR/Nl5fVrX/hGyRvdUdV0n0NmOeYj7tlrNZHJ3DW/wDE6qH05+S4jrvxNyjpvC/e
83f5YPwt21u/4W3Z+uwHuvNT1hdcuYfVRV3KO2JnB2UMtMeJT8Ptu3L5H1X51YsHne4H1Efk
jkn798LfBvA9ORCZ34mKI3ee3yYD8I/me/svyy8bftA5n1dOYG3Fgmn0xg81w55/id/+6Ow7
mDNwNzb5x7IvnxGPsgSIu1hzAhHxYg7wIQuLk7CBCI389v1wIQ51HgQIRjfbgwIRcDi5MCEZ
uebQIQ34F7GBCLbbe8CEY87G3MCEXr3gQjO3c3gQi7EwIQBPnvAgIzsB5frgQiHAJtaBKqhb
7YEBUm1rjaBIhYmxsYEIH5eu8CEVoEI9u9oEId/OBCHbcEQIKA5G9oEIWO29oEIz2sNvWBCK
wtyBAikPneBCHaBCHzuDAhA/b6QIQvvtAhCwPzgQhYXsQCIEIXvzAhC45PMCEPnxAhAfZAgI
zb5QIRQIVQO4uO+0CF9Uz6LShMt7ILJFSrkOVzEKv8fXHLZrfnFXYzsvRm1MG9wpW3PpGfal
pLBNJIB+MfbEZ0J+gLWHWUn3jpI6n2yfrYBrv+YuxdgPqBUJGy+Q30f9IWWnU3kdjCa/dszl
rnNRceuTy68mYU4unYXYpi1TDipNK0lZ9+fpbbaklKrvukFQQQOqc21kzYl0brqxX87WvsV5
j5sYYpeVWBurfAFOxBl3WmqXjeaqTUk2qrP0yfS8hLzswnZMw434riQvS5qQhRvc3iJIoO/3
/v8AVTBgNlh34WosfdMaZ6XpeLOnWtz2dODptqZfmWJRhJn6CWGGn3kzLSVXU0hLxT7wEpTd
pYNvh1SCavmEjXdnbFRHcacYccZebW08hRQtCwUqQocgg7g+hicOBFhPKesKC+KsMjt+EGP8
sRWxXwj6hOj5XVjO/V+8mQrc3/ZDW/EnycFQkwd9Vk82tD5e6jj+IKvNsg4ea221jfzhuH+K
lJJwow7b24i0oUCb3OwgQjIB38zaBKEVzzf/AEQJEAbdgYEIXJN7XgtC2BlrmpmDk/iuQxrl
tiur4QxJLn4ZmUc0+InuhxB+FxB7pUCIxOoOm8DmuGOEzCMSRnsf6j2PzG66Xpbq/Mskxjcd
lczopW9wefkRwR8jsu0uRntiZN5MnReofAC2HQNK69hpFws/nOySyAPm2of4Pl8ldYfZYe25
cinv+5J/k8f/AHD8193dAfbbjcGwdS4ej/3kX/3Rk/4T+S6ZZf8AWT0t5nCXRhHO/A6px2wT
KVJ806YuTYAomAjfY8E7C+wtHz9nfhX1FlxP3rBvod2jWP1ba+qunPHDpHNaGDx8eo9nHQ76
U6v6/NSApmI8N1oSpo2JsN1hL4KmPdKiw944HJb0LOseouI4rEYGeInzY3Nrm2kV9bGy9Fwu
a4ScAwSsfq4p7Tf0o7/kmTEGYOW2GUqOLMwMusP6N9NRrUoypJ/wVrvf7ItYHJsfiP8As0Ej
v+Fjj/MBUsy6iyvC/wDbMREyv7T2D+RKjTmP1/8ASTlYGW6jm9R8UTzgURLYZbVUlpt+epuy
EfaqO+yDwU6mzKzHhSwDvJ6P0B3P6Lyzqf7R3RuUACTGNkce0Q1n8yPSP1XMLO/2w2M663N0
nIbA0rgWWUnQKxWlpnZ3kjU2yAGWwU2+sFkHvH0R0f8AZYwsJEudTGU/2Gelv5n4j+VBfJ/X
322cbODD09hxCP7b/U/vwPhFj3sg91yExtj3GeZOIqhi/H2J65jDE80rVMT1QmFPPO+mo8Ad
gLAeUfUWT5JhMvgbhcFG2ONvAaAB/JfFGf8AUmPzTFOxuYyullduXOJJP+/YbLEe3HMaixEL
A8bD5wIRgX2ECED3uLKgQgBfY3ECEXB2gQjteBCLzgQhba/ECELGBCFoEIx2BtaBForX/X84
EIAm1u0CELm9+8CEBuD2HMCELfdbmBCHHneBCFjbzvAhA+YgQhcWNufPiBCF9uLQIRg9hzAh
Dc35++BCLbfa0CECLX7jiBCFreXECEL7+vaBCLyvAhCBCMdrgQIQHIgQh2NtoEIbW73gQh5G
1xAhHcG5vYwIReoFoEIyDtfmBCLaBCFvPYQIRceZgQj38u8CEdwL7bQIRbbQIQve8CWlWkHU
LC4vt5QtJF9VH6MK2pXseun9yTImgms4gQ5p/wCDcE+slB9bEH7Y5bNXDzjavR8WvQ8zLzqg
Clsj1PnGSNzYUp+aWplJ2w/FniELCk0FYF1gqH+pN6mLWBOA64APP+JOxoMcLCYV8dDp66XM
xMeZNYl6hcoMcP4OxpRMWzlCmPGnUS7M0n3Vh2Vl5dP13Zl11526CChDTDjitIRv08jTer2W
fJOA7Q7upk4T6s6JK5hO5PddGXuGKfjVqWcozs44yz+51Mg3LTjtOcaZkwW3EpXMoaacHisq
QtpYKdGoRNffxqu/D7aoj/qoW9ROBqV0vfva44yEzIq8zQscU+tytUkWdaaetiXmvdHJJxCj
/GWiLhaVlaFKTqSbEBLgAXaR8/5GlMx5eCHjiv5rXE5jXJDNzKdqQxtT5nBuetFkZ95nECJg
hnE13ZdTDEyNCytbbSJlCB8ClFxN3PhAMhJDuP8AmnBrgdtwf5KLeEz/AK68L3Fiagx/ljaI
saaaD8wpoxuV1azuBOShKrXv3HoIcOSnO4KhDg76rI7bEWgkKYw8K5m5vh1k7ga7QkHxJ8g2
UYL8W2i4VAjuCeAIRCF9u39kCEV9uxECVDtuDeBIjNz5XgQiO+8FoR37wIQJvykEci+8CXUV
dQ+6woKYeeYIBAKFlO3ltDHRtcKIUrJ3t4KtLJUrU5ZajuSrc/eYc1oHATHSOO5KF/ybbfKH
JpKI72B+UBSI+yuAfKEQgRvwflAhD7IEIt72Jv8AbAhAkbWgQj2PYnzgQi5FibQIR2AtAhAi
xAFiYEI9RubWECFSb32v6wIR83PA4ECEXp3gQh872gQha4ECEO++0CENrXuLwIRjv5WgQgTu
dhAhER57ecCEL87bwIQPyN4EIW84EIX3vYQIQ+djAhD1sYEI7fJJgS2hv3AgSIj3vzAhDfa9
rQJUDa0CRHxze0CFT58CBKj3G5veBIha1+IEIG3a/wAoEIcG0CEZ5ttC0hFY/OCkqFwm4JSm
/mYQoop8oeGcS4lm2pDDeH67iCdWoJQzIybkwtZPYJQkkmEcQOUUphYL9mj7QvMNEk9gvok6
pK9LTFiw81gmfS04OxDimwm3reIziGDul0qfeAvo1ntnswJCSqkj0b1rDkjMW0KrmIaZIOIH
mtpx/wARP2piE46Id08Rn2U/8qvocHtN8aU9M9mFj/pryeeIBErPViZn3h8/dWlI/wDSitJm
bf4U4Q+6n3lL9COxK+045nr11UWlv6fhawlhNcynV5Fc062bc9oifmnsE4QqeWUn0L7oGwnP
NTWbfUD1GZwS43VLS65SjNq9LtIcXb7bxC7M3kUAlEQU+Mtfos/sacuKoxVV9O+JswXW1BXh
YmxXOzzK/RTepKSPSInY6QirThEAu2uRPThkZ0yZaUTJzIHK/COU+V9OW67JUSjS3gyzC3FF
Tiwm5JUpRJJJMVHkuNlSUtyolJZBulhsH5QwNCFd0J7IRC0hRn6sUhzpV6jWwSSrA1bTvz/
ALTd3hkZ3CQ8L40eSGEOoXC2X9Y6jso5lyuYUoFfqgr1JUlSpaUlZVmUffmpjV8CEOpfYlwp
JDxN0pPl1Uou6/3/AL/VZ73NJ0OU0pbPLpv61KarCGPZOewzmlVq5hNyqTlfmWVaKVT1tSrr
EjUGkIU2XPwnUH1MJa1KSw2SVLSSUc69jsf9Pn/koRE+PdvG6jH1NdCOZWUlLoYwfmTRM7sH
SsnSJmn0qmTjjtSZRUqfIzjs3K07TqMgX6ixLh9IClOFGptJVCxuAdX+/wBPZPZOH87Fc5Fo

cZW406hbbqSUqSoEFJB3BB3Bv2iy1wIscKUhPeFP91eFxwfwhLi//LEVMd8I+oUkXJXVnO4/
7CRJA9bdoUfEnHhQiwdw1b0tA8bKIG6VzNwlWHWr3FlwsHxKWThRiAN7Xt9sWlAi87QIQteB
CA+yBCO+3G0CVAjY32gSIbd+f1wIVI87XECFVxY7QIQvybm8CEDyb3ECEW1ud4EIynmxB7wI
RdiP2wIQAsNwT+2BCBHBvAhA3FhtYwIRnbY9oEAIWtwLn9cCEVvQmBCPnbbnygQiPci52gQi
t90CEOOd4EI+bfKBCHbbgCBKjPmdvtgSIAi3BgQgSLm17QIRAnYdvKBCMnfYAW8oEIt/QwIQ
AHoTAhDy4gQj5FgO8CEW/HIgQiII5tAgo727D0gQhvv98CEL3N77wIR7Cx7/AK4EIttze8CE
DYE7ffAikYBJ2F4EtIiQPhUUg+V4EUsjw5g7F2L51qnYSwpiXFNQWQES9OkHplxZPYJbSSTC
FwHKAFLfBfs2PaDZhzUvJ4Q6KOqGsPPW8M/uJn2UKvwdbjSU235vDHTsG5KA210EwL9Gl9s/
juWkpuX6OqthmWfAUFVzENNkVNg91tre1j5WvFd2PiHdPERU+cv/AKG77TvFFPk57GWYfTFl
q85u5KTVampx5gf0vAYUgn5Kiu7NGdgniE91P7Kj6EfiCYkg7nf110umVA/8BhbCSphtP/nJ
l1BP/NiF+aHsE4QqfeUn0MT2fWFNS8289upHNxwpsBKzMrRkBXnZttw29LxE/M3njZO8oKeG
U30Wv2NmVc83UH+njEeZ7yfyMW4mmp5tXqW0ltJ+60RPx8pFWlEYU/suPY/ey+ylqMvWMvuh
Lpow9VGlBbb4www8tKhwbuhUQuxMh2tKYwpt0PJ/KjDK0OYbyyy9w+4m2lUjRJVgptxYobFo
jLj7p1BbECUji4HzhtIR6U82BMCVHAhCBCECEIEIQIQgQhAhRj6oEqf6YeoZKyVasEVqw/8A
obkMjFEIXxSsG9SuZ+XGAcyMl6TV1zOV9fcqTs9RnFFLKp5+WVKCcVpspbjTZVoSolIKlG1z
eOudESCAeVnuY0uDjyF0kYwh0n9XGTWAZ+X/AHA5c4uwfl3WJuoUrC7LNLq7bsl2ny8kSsyw
QA+Jx1xLji5gtKUhICkVn6STW3P+/p81X1PjdvuCf9/T6KxQMz8/uiXG+EZvOmiu53YDbplI
mpPGUjNPTU9QsPzLMg+3JqUFgS7hblqSA28Qtnwylhw FWoO1uYdTv9/7+f6lBjZKKZt8lzp6
vcWZf476gccYxyxrTWIMJVFqnTCZpElMywcmvcWEzN0zRL6z46XruukrdJK1ElRMTw7gn3U7
AQ0B3K0RhU2xXhgDf/sjL8/4YiDG/CPqFLH3XVrO8j95Eq4J7fZCjkofwoR4NHwtWsBtBImM
PFqrNy/7nWb2trgg+JTyDZRhIt3vFtV0e3B2PnAhECBxeBKjUR2vAkRAnc7H5wIRk+gECEXG
/JgQgCTa5uLwIQ5NrQIpD02tAhAW2HJgQjuNW4ECERtvYbQIQ28rwIQHciBCM8+YgQqYEI4E
IcbcAwIR72ECEAL3sQIEIH9veBCFrEiBCLkHaBCFrX3gQigQqvPfneBCLgcg7QIKG9rQIQvv
a0CEDe523gQhyebQIQG1hYQIQP2QIRki3eBLSOyjwCflAkVNwLglIPqQIHEDlLRWUYYwPjXG
861TsGYPxVi+oLVpQxSqc9NuLPkEtpUTCFzRyUulTBwD7MT2ieZ87LSOCOiLqhrL7pAbUrBk
7LtqvwfEebQkD1JiA4uIcuThGVPvBX0Z/wBtDjR6VbPR5U8JMOgHxa3iKmSqWgfzx46lD5Wv
ETswiHBS+UV0FwF9DT9pbiSUk5rGma3S5l265YuyztXnZ11gbc+DL6CR6K+2IHZo3sE7yVPf
Lr6EZUHqbKu5sde0rIVgn8dL4ewV47SR/RdfmEEn5oiJ2a9wEvkqfmU30Mv2d2FJUDNfOfqQ
zbqFhdbE7LUhr7ENtrV/6UQPzKRykEYU+Mpvov8A7GrKlwPPdMk9mg9a18W4inJ8X89KVoT+
iIX4yR3JSiMKeWVXsi/Zk5JzzdSyy6G+nDDdQQQUPqw2zNLSfPU+Fm8ROneeSgMCmvQMpMrM
KrbcwxltgDDjiPqmQostLlPy0IFoicSe6dQWwAgC26vvMIAlR6R5CFQjgQhAhCBCECEIEIQI
QgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCjXn7K1DEHT7nXQ6VKPT9Ym8I1aWlpdofFMOqlHAlCfMkkA
RDGdx7JaXwyq/KTUhXK1Izss9JzjM4+0604kpW0tLigpKgdwQQRb0jtvmFQfyleFMW4lwPXJ
PEmEq3UKBW2NQamJZwpUEqBSpChwtCkkpUhQKVJJBBBIhrm2KSX7rp9lh7QCp5hUXNvA/Utj
mq0SRreFKRh6i1GkyKmpWiMU5lwBpEpLCwXMaZZNyhbRUFa0gEKRXkY4G72I/wB/qoDhwKLB
uL/n/osv6wei3Lmr1LqMzV6caZTsK5f4RMpPysvTi/M0WuUxyTD7s1KTby1aCgnw0htTrLyg
rSpojw4C7QSRwP8Ae3+6TYJ7DWvO5XI7C22LMMf/AJRY/wAsQ3HcD6hXYhyurWd4tkoVXtf1
hWndK/hQiweQA1tvtvCPKjZfZXM3DfDjPN9e8Lhz6qUsnG6jDexIAH2xbUCG19uIEIX7XAgS
gI9yeQBAkRc3NtoEoQ89jAkQAvaxtAhD03IgQh5i8CEBAhC+8CEO5gQhb7YEI+e3fvAhUjcE
ixECEZueAL/rgQhbgi9oEIHfvAhGf0QIVMCEdiTtxAhAk/b+qBLSG5Nje/BgSI+9twO0CEAL
34gQiPA4vC0hC3rBSFVpUfyTb0hEKglI2Kkg/OEcQOUtLL8KYAx3jubRIYIwVi/GU6rZLNJp
j84s/JLSVGGulaOSl0lS5yx9mT7Q7OSflqflv0U9TOJpl0gIIwhOMNq/848hCQPUmInYuMcl
KIyVP/AP0Z72z2PpqWZ/1INRwSw6R+PxBiCnSiGwfzkh5Sx/zYiOYRDunCEqfWCPoa/tN669
KfuxzP6V8CSywku3rk7OuM35BS3LAEj0Vb1iB2aN7BOEC6CZe/Qi51UrKuZqdfEvLTuxfaw/
grxEJ8whx+YST8yn7Igfmp7BPEIU/ctvoZPs5cOyDCMyM5+p7MmqJUC46xUZOltLHkG0MLI/
50QPzORKIhSnxlN9GD9jNlU2EzHS7MZpTVhd7FuI56eUf+ShxtH/AKMRPxkjuSnBgU/MpvZO
ezVyMfE1lb0Q9N+GZoJ0h1WGJebWB/hTAcP2xE6Z55KUNAUx8K5R5V4FUheCctcv8HKT9U0q
iy0pp+XhITaGWUtLYWkeavvhEqLSkfkj7oEKqBCECEIEIQIQgQhAhC/2wIQgQhAhCBCECEIE
IQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECE2OUqRcacY8IJCklNwdx8oZoS2V8z/wClQ+yok+nz
OX/VqZP4NNEwZiqa0Y0lZFgJk26ko/BU2gDZAfPwOtgAJdAXw5eNjK8Zf4Tzv2UEsW2pePRQ
5tfbzjbVVAEjg2hULIHMW4ocw/L4TcxDWnMMMuKeZp5mVmXaWq+opbvZN7m4AsSbneIvKb7J
2rureFv91WF/P8Isf5Yivj9mt+oTo+SuredwByTIUd79u20KOU9w2UIsHn4WSb9vthX8KBqr
zcuMOsjj44IPiU8ijF2PdMWlAqb2gQjttsIEIDbtcQIRg+toEIr727cQIRjeBCF9zccecCEW
xFza/oIEI7gAgG4t+mBAVxmXeeV4bLTryzvZCSTASBuVJHE5xpospwFErHheP+Cqn4F7aywq
1/naIxMy6sfqrJy2cN1Fjq+h/wBE2utOMrLbyFNuDlKhYj7DEoo8Kq5jhsVTuNyLQUmIt7Da
CkIH0JhEIeUCEODbj7YEIxuTcX/bAhGEqvskwtIRXTq3UgEeahDS4DlLRWV4ZwFjnGT6ZbB+

DMW4rmDsEUymvzSj8g2lRhr5WN+Ip2gnhS1yt9mh7QXOidYkcs+jPqNxQ84fxenCs0whX/Le
ShP23iB+Oiby5OERU9stvo1/tmcx52XlE9HWIMDNOEAzGJaxIyDbY81XdUofdET8yiHG6UQl
dAMB/Q3vaeYhflxjXMLphy9lVEeIVVuZnnGh3+FpixI/wogdmzewTvIU/cDfQisQK90dzK6+
KSwCkGYZoeCVqKT3CHHpgX77lP2REc1ceAl8ldBcvPoY/s6qDKSqcws7ep/MSoJsXVsVCSpr
Lh72bQwtQH/KiB+ZSnvSeIgp+5ZfRffYx5cSLctN9Lk1mVMpIUZrE2JqhMuKIHcNutosf8GI
n4uR3JShgU/cpfZM+zTyMQlOV/RB04YeWALOvYZYnXR/5yZDiv0xC6Vx5KdpCmfhPKvLPAVv
3C5eYFwWALD8E0eXk7Dy/FITDLS0s80jzJ+2BCGlI4SkfZAhHAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCE
CEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCjp1Ud
MWVPV7kjjnIfOGgSldwfXZF2TcC0BS5dS0kBxB7KF/thN7sbEJQaXx1fan+zSzn9l/1QYnyO
zMps3O4QmHFz2EcRpaUJXENMKvgW2vjxUX0rRe4I9Y6XB4sSts8hVHx0uapEXFCgB37QIT5h
bbFeF+f/AHRl/wDLEUMxPpb9VLFyV1bzv1fvKHUon7IkBspzjQUJMH/VZ7naHO4UDRwqs3CD
hxojb47Q2C7U8ijF6Wtf9MXCFAiH64RCMna0CEO3fiBCG5AAvAhA7C1h84EIjzyLQIRnbvcQ
IRAEkgCBKFJvIXpex/nfOpnpeXVQMEtKHvVXmUEII/NaHK1W8tow81z6LDDSPU/2/wBfZese
H3hJj88Pnu/Cw45ee/yYP4j8+B3PZdXcJZOZe5YUlig4Vw/JOlvd2cmmkuTEwu1iSojb5Cwj
hMRjpJna5DZX1VlvTOCyyAYfBRBrR+bifdx7n+XsE+O02RUTLKp9PU3yUFlOm/ytEbfmoS5z
n6ewSOYyswDidh2Uq+D8OzrawNYMohKlf8sAKH3w1uKkYbY4hbZyLCYpvl4mJrgfdoWLzns+
Mj8bhT1Plq/g2Z0EJEhMam9XYqS4FH7ARGzD1HiIxub+q5zNfAfIcWS6ON0R/umh+htaSxX7
JTMtttt3L3H+G8RBROpuooVKFI7WUNWr7o04OsGXUjSPovKs5+zXiG74HEh3yeC3+YsLXmXX
snuqzMDG0rgx5WVWX3jOpaaqmKMRIkJBZJsD4ulRA+aRGs3qHCne15vmXgj1LhmOk+7F7W92
EO/kDf8AJdl8n/ogHtB8zRL1CpZ3dJtFw0tQ1VClYhdrKAD3T4LYB235ESfthhFtFrzfFZbN
A/y5mlrvYij+hXRDA/0I+tqdlV5j9d9MQxcF5qiYPUVfJK3XvnuREZzZ/YKARDup64G+hhez
4ozUkvHWe/UvjabSkeOlick5Jp097BLKlJH2xAcymvYp4iCn/lv9F29jZl7KS7E702VHMWaR
bVMYhxFOTCnCPNKFoT9lorvxMjjZcnhoU/8ALD2R/szcnZREnl/0QdOdKbFvjmcNsTrhI/pz
AWr9MRue53JRpCmZg3JvKTLpoMZf5X5d4GZAsE0eiS0mLf8AmkJhqUrY4QB3V98CENKQSdI+
6BCqgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQ
gQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIELmj7Uz2YuR/tSummuZGZrMtUL
FUuVT2EsVMsBc3hqogHS6jgqaV9Vxu9lJ9QIkhlLHBzUhFil8iHr06B+on2dHUBiTp66jcJu
0PEMqS/S6mylSqfiKRKiETkk9ay21W3T9ZBulQBEdLh8Q2RttVN7CCoWi/z9InTE8YaNsTYY
uAP+yDH+WIoZj/D9VNF3XV7O8n95MhW5vz9kSD4tkOFjdQkwebBm4txCv4UTVVm4ScPNcEBf
lBB8SmkOyjEfM8xaKgRfM+kCEN78b+UCFUEqsb3HzgpCpGkkALQSeLEQgIS6SnyRw1iOqLUi
mYfrdSUk2UJeTccI+YSDaInYmJpouA/NaOHyfFTN1xRucPk0kLatA6aM/sTtJeouUGO5mXPD
rkiplH/Oc0iKzs1wwNawugwnh9nM7dUeHdXz2/rSmz07+xt6+upirS1OwDlLJUqVUsJdqFbq
bUnKSw41OOEnb5AxVfn2HBoG1HmfRmLwP/bS2M+xIJP5C16POlX6JNjunUSj4h6k80cuZnF6
ipbshS5xU3T5YX+CywlJdUBYk2A3taMfMcwnmtsTtLT7c/qrHTeeYLAlsr8IMQ8f23EN/wDS
P/uJ+i6zyn0b+ZXRZam4e6tKJh5LKNLMqnC5VLsjyAS4mw+UcwcnN2JP5L3zA/aUeGhuIwLa
H9l9foKIAUZMyvo4XWnRH3Xcs828ic05fcoTMrepKz6G4cAMOdlko3aQVvYbxzyHEEHEQyRn
5U7/AEXPnMn2SPtE8oXKlO4y6V8aYgpUqkrfqOF32apLpSOVbKSsp+STFaSCdnxt/TddblvW
/TOKcPIxTWk9ngtP+YUTW8GVDD1S/B2KKFXsI1NKtKmKvIPSKwryBeSkH7CYzp8Tp2dsV69l
OUtkHmREPb7tId/Qkrf+FsOBtpp1ACLgEG2yh8+8OgnsWdwtmTC6AaW45OVU0wm/wOJ/K84S
cer0rJma1rvkk09MS7su4xMoZWgpIUlabpX8wYuQPLQmMOl4czlY/gjOTNvISutYlyKzTxvl
RVWHPGSilTyxKOL81yaiWHNr/WSYHtLXa4jpP8v0Ts4yfBZnEYsyhbKPmPV+Thv/ADXaPpr+
kT5h4ONPw31d5Rs4/pSChpeKcGJ8KcbQBYrfp6yQ84eT4akDyEWYM+e01M38wvnjqr7NeFmu
bJJtBP8ABJx+ThwPqD9V6HemHr96Sur6mInsis58KYmq9mxM0V94StUknFAnwnZRyy9Ysb6d
Q9Y38PjopRbHWvmrqnw/zfJnlmYQFoHflp+djZTJSsK9CP0RaK45VA3Nu8KhHAhCBCECEIEI
QIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQg
QhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCBv2gQoEe0I9m70t+0vyTmslOpjBn4Wl
mlqmaHXpApZq2Gpu38vJTJSSi+wW2bocAsoHYh8crmG2pCLXztOs/wCib+0PyAxNiU9OtM/1
WeXzA8eQnKSyxIzzzZUbNrlnnwS6lNr6LpJ48o24Mya7Z+xVd8XsuOeJPZS+07yunpStYs6A
OrWmSsjNtrccVgefWyVJUDbxW21J3tyCYhx2Ja4N0ngp8bfddQ8f+zV9oDjfppwji6idIedz
9OrbYckEGlWeWRsUqaJC0EFKh8SU8RK3Fxk3aRzDRAWkssfYle1dxGiVdpnQvnimXUoI8WZl
WZdAO3KnHE2HrCvxMZ7qNsbgbpTkX9Fr9rXmrhaVdVgDJ3L9xSgfd8QYwaaeSPVDLbtvviFm
NYCpHMJW98uvoVfWhW/wa7mb1WdPWAmVthU03TpGeqbrC/zE/C0lfzuIkObNHATRCp0ZZ/Qj
8s5OcYezi668dV+QBBcl8OYSYkVrHkHX3nrfPSYgOau7BP8AJCnlgT6Hh7KzCU3LTmKq/wBT
2ZjbZBMvUMTMS7TtuyhLS7arfIxXdmUvZKIgpx4P+jp+xrwMqUVIdD2CK5MMEaXaxV6jPKWR
3UHHylX2iKrsdLyCnhgU7sE+z66D8uZSQksF9F3S5h9uWADLjeB6etxFuPxi2lLJ9SbxEZnH
clKWgcKJ/W57J/p16lZZGLcE4co+S+bcqx4TU/QpRMpJ1RA4am5drSk8WDgFx5xRxWDil/eC

z7jYrqun+ssxywFmFlIYeWncfkDx+S4budCeIsjcSu0/MDLV6qPsqIbmn3FzUq6AfroSSUkf
MRntwDGGwP1XZ4jxBxuLZT5iPpQUv8ETL9Ok5OSTeTlWUjwpZtGhtkeSUDYD5QGPbZcdiXtL
i/ue6m/lRnvPUMNUqpTS3pQcBZvpESMkI2WPLCNyFPbBOZVFqzaFszraSoAhKlXiy0gqi5lb
0tyMYkbSlJZWFo52O0TMtM1LIZLFCDYeKRt52iUEou0wY7y8ylzfkBTcz8t8B5hU8IKEN1ml
szfhg86S4klPzFoJGMeKeLWjlmc4zBP8zByujd7tcR/Rcrc7PYpdKOOPfqvk3UcT5A4lWkqQ
3IPGcpjrl+XJZ0lQT6NqSIxJsiiLtURLD8uP0XuvTH2kc7wgEWYBuIj/ALwpw+jh3+trjh1B
+zD6u8gJafrUpg+TzywGxrUqrYRSXZhtsC5W9IKOtsAeSlcGMzEYLER/E3UPcf6L3npzxk6e
zYiMy/d5T/DJx+TxsSfmAuWVWqzT8xN0+WW6zVGb+JJPtqYmGz3CmXAF/oiFkweKB3/mvTzh
3xgPePSe4oj9RY/mtR1SopcdcQ4lTawbFB2tAXEbFLRu1gNRWVk6LK8/MfKGSU7YqZrzeoLF
hMP06s0/EdJnKlRMTSavEkqpT5lcpOyavNmYbIWg/IxnvaQdlYoPjMTxbDyCLafqDsV2l6OP
bz9WPTeqmYRzuZV1U5UspS0lc++mVxFTmgLANTYTomEpG5DoLirW1RrYPP5YzT/UP5rxHrTw
CyjM7mwH/VpT7bsP5ct/Lb5L1jdHPtJ+krripSl5KZkS37smEBU/hWsoEjWqcTfZyVWbqB0k
hSCoW32jqsHmMU/7s7+3dfJnWfhnnGRO/wCvReg8Pbuw/Q/6qegUCNtzF+1wKqgQhAhCBCEC
EIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECELXgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQg
QhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEItKTyAYEIFIPdX3wIRaRYC5++B
CAAtuL/PeBCMADgAQIRwIQgQiIuQYQhCsKYQo/ye/neE0hCtKkm1cAg+fMIYwhMtQphdQdA1
J8oYW0lC1JifAVLrrDjFTp0pPypFtDrYI+zyhp+aFFbF3SdgGqpecl6aqmzJJIUybW+7mIvJ
BUoxDuFoaq9JVRp7qXaNVQ+kb2dTYgeV4iOHKl+8nhKqRllmBhpwFpp4oTyUKO8IGEFQuktb
Qp1dxvTG0omZWZKRsb3MSAFR0svlMxqzLJSH5J122xNiIeHnukWUyebwash6Wm2bC3BIHyhx
kHdInVrOqkGyVVBtChylYsYW05Lms3KOVB1qsssvC9lIcsRCB1HZNIB2Ki31B5D9JHVFJPy2
eGVeDMV1Nf8AJV2TT+D6xLKtYKROM6VqIvfSslN+RFbFQRS7yNB/kf1XX9LdfZ1kpByzEOY0
fwn1MP1adv8ANcKOo/2JeK2kTde6TM8aNmRKJBW3hbGTqJGqN/0GJ9A8F49glSbnzjFxGVu0
/huv5Hn9V9J9KfaTwcp8rOsOYr/jj9TfzYd/rRoLhhmZl1mhk5iaawTnBl/inLfFkurQuTq0
qWVL9UL3QsHsUk3jEkjkbs4bhfRuT5lgcwh+85dK2WM92m6+o5H6LV0w4Vm5GpXfb9cVnvNL
UjTesJUbi2vteIq5UyrkZqqUWt0jE2H6zW8L4rpznjU6r0qcclJ2nufnsvtkLQfOx3Gx5gaS
DqBoqN7WvYY5AHNPLSAQfqDsvUB7OX2/+IcMmiZOdfzxrNBShEpTs0ZGUstnhKRW5ZGyRb/4
U2NOw1Akkx1GXZ+RTJ9/n/qvmLxF+zm2fVjemxTuTCTz/wCGT/hO/wA160sIYwwtj7DlIxdg
rENFxXhefZTMSVQp8yh+XmW1C4UhxBIIsY6xrgRYXyFjcFNhpXQYhpa9uxBFEfkVksOVVCBC
ECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEI
EIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQI
QgQqCi+4tAhIX5Jp4XKQCPKGltoTHNURJTfSkp22HaGFlITJMYZbUb+Ck3twOITTtaUV3Ta5
hJo/XaGr5GELUiRu4NllpAXLNkeqdjCEJQmiZwHT1gn3No7/AJu0CQJoXgGnAkGRlx5XRDSU
oTPOZX0CbuXaPIOjuCjcwADhIsPqmQ2CaggpVSVSpv8AWZWU2hoYChalrvTC0PFcotZnGFG9
krUSDDSyygKOONslcycOBx+TXOTMuB9ZBJ2iOSM0po3UoaZwvTeKqA/gjNnC1LzBwtbSJOtS
/jBjY7sun42VeSkEGKUsBcNLit7JMwnwM4xWAkMUg7tNfkRwR8iuEnUP0YHD34Rxdkg5O1Sh
oKnpjDk05rnJNHJMq5/w6Bv8B+MW5jLxuV7XGF9Y9BeP0cxbhOoAGO4ErR6Sf77f4T8xsudY
WlRtZYsopUlSSFJUDYgg7gjfaOccwg0V9JN3AcNwdwRuCPkUukkha9CkhSSO8NpPY29ln1Cp
QSh9/wAN1SEIJUlCCtSgdrBIBJJNgB3Jh7nUC48LYweGBcA7+e3+x7r3iexq6Rq30n9JFCax
PMV+m4kxa4MTTmH3nlGUw8XU/A1Lsn+SKkaFrA/LUY7zI8MYsO0O2J3r2X5z+PXXTM9z574g
CyL0Bw5eB3J778H2pdbRx3jZXioRwIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCB
CECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECE
IEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQ
FSDe5ECFVAhCBCECEIEIQIREA8gGBCFgOABAhEU3N7mBCGnflUCEAgC/eBCJTaF/WG/nBSFh
OO8s8vcz6HMYazHwVhbHWH3QQ5J1aRbmmlD1SsEd4a5oIoqWGd8btcZo/Jcv83PYe+z0zYq1
HrEvlJOZXTMtMIcmU4Rqb1MaqTIJJZeQ2bEHb4gAoWsDGbPlMEjtRH1XrXSnjn1FlGFODhm1
x76Q8B2gnu2+Ppwum+WmVmA8oML0zBmXOGqZhPDEmw2wzKSiNCLJSE61D8pwgDUs/ErkkxoR
xNaKaF5hmea4nGTOnxTy953srYUSLPQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCB

CECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEIEIQIQgQhAhCBCECEOIEIQIQgQhAhCBCEC
F5E/4Tjrg/nrb/qxR/7pAhD+E464P562/wCrFH/ukCEP4Tjrg/nrb/qxR/7pAhD+E464P562
/wCrFH/ukCEP4Tjrg/nrb/qxR/7pAhD+E464P562/wCrFH/ukCEP4Tjrg/nrb/qxR/7pAhGf
acdcF/8A362/6sUf+6QIRfwnHXB/PW3/AFYo/wDdIEIfwnHXB/PW3/Vij/3SBCH8Jx1wfz1t
/wBWKP8A3SBCH8Jx1wfz1t/1Yo/90gQh/CcdcH89bf8AVij/AN0gQh/CcdcH89bf9WKP/dIE
IfwnHXB/PW3/AFYo/wDdIEIfwnHXB/PW3/Vij/3SBCH8Jx1vjjOtsf8A9sUf+6QIQ/hOOuD+
etv+rFH/ALpAhGn2m/W+VC+dTf8AVij/AN0gQi/hOOuD+etv+rFH/ukCEP4Tjrg/nrb/AKsU
f+6QIQ/hOOuD+etv+rFH/ukCEP4Tjrg/nrb/AKsUf+6QIQ/hOOuD+etv+rFH/ukCEP4Tjrg/
nrb/AKsUf+6QIQ/hOOuD+etv+rFH/ukCEP4Tjrg/nrb/AKsUf+6QIQ/hOOuD+etv+rFH/ukC
EP4Tjrf/AJ6mv6sUf+6QIQ/hOOuD+etv+rFH/ukIEIfwnHW//PW3/Vij/wB0hUIfwnHXB/PW
3/Vij/3SBCH8Jx1wfz1t/wBWKP8A3SBCH8Jx1wfz1t/1Yo/90gQh/CcdcH89bf8AVij/AN0g
Qh/CcdcH89bf9WKP/dIEIfwnHXB/PW3/AFYo/wDdIEIfwnHXB/PW3/Vij/3SBCH8Jx1wfz1t
/wBWKP8A3SBCH8Jx1wfz1t/1Yo/90gQh/CcdcH89bf8AVij/AN0gQh/CcdcH89bf9WKP/dIE
IfwnHXB/PW3/AFYo/wDdIEIfwnHXB/PW3/Vij/3SBCH8Jx1wfz1t/wBWKP8A3SBCH8Jx1wfz
1t/1Yo/90gQh/CcdcH89bf8AVij/AN0gQh/CcdcH89bf9WKP/dIEI/4TjrgIP+zW3/Vij/3S
BCL+E464P562/wCrFH/ukCEP4Tjrg/nrb/qxR/7pAhD+E464P562/wCrFH/ukCEP4Tjrg/nr
b/qxR/7pAhD+E464P562/wCrFH/ukCEP4Tjrg/nrb/qxR/7pAhD+E464P562/wCrFH/ukCEP
4Tjrg/nrb/qxR/7pAhD+E464P562/wCrFH/ukCEP4Tjrg/nrb/qxR/7pAhD+E464P562/wCr
FH/ukCEf8Jx1wAD/AGa2/wCrFH/ukCEX8Jx1wfz1t/1Yo/8AdIEIfwnHXB/PW3/Vij/3SBCH
8Jx1wfz1t/1Yo/8AdIEIfwnHXB/PW3/Vij/3SBCH8Jx1wfz1t/1Yo/8AdIEIfwnHXB/PW3/V
ij/3SBCH8Jx1wfz1t/1Yo/8AdIEIfwnHXB/PW3/Vij/3SBCH8Jx1wfz1t/1Yo/8AdIEIfwnH
XB/PW3/Vij/3SBCH8Jx1wfz1t/1Yo/8AdIEL/9k=