

SAAQ - Continued Optimizations

75_P-1655

The initial hours given to the client PMO was 1,344,530 after adjustment for Vacations. After this, there was an addition of 27,377 hours for additional OpenText Resources that were not previously included in the plan.

Version	GSSM #	Description	Alliance Hrs	SAAQ Delta Hrs	Total hrs
ROM 1 - Final	GSSM v2.8	19-May Total	1,371,858	-	1,371,858
		23-May Transfer 3 functional (Existing) & 4 Tech roles (New Hire) to SAAQ by C-12	- 11,816	17,960	1,378,002
		23-May Transfer 3 functional roles to CIC Montreal	120		1,378,122
		24-May BI no-pause - add 2 roles back-on	2,480		1,380,602
		24-May Security no-pause - add 1 role back-on	1,240		1,381,842
		24-May OCM & Training adjustments	- 11,776		1,370,066
ROM 2 - Itera 1	GSSM v3.5	24-May Total	1,352,106	17,960	1,370,066
		24-May Roll off Data Conv Developers in Mar & Aug 2022	- 2,600		1,367,466
		24-May Security no-pause - add 6 roles back-on, roll-off sooner	- 3,880		1,363,586
		24-May App Dev further non India reduction after RB & Raj Roll off	- 23,144		1,340,442
		24-May App Dev further reduction after RB	- 11,320		1,329,122
		24-May Functional reduction w/o OT to avg 60% after RB	- 10,480		1,318,642
		24-May Additional Leadership Reduction. i.e. early roll-off	- 15,096		1,303,546
ROM 2 - Itera 2	GSSM v4.1	24-May Total	1,285,586	17,960	1,303,546
		24-May Transfer OCM/ Training - 3 of 8 OCM roles to SAAQ by C-12	- 9,680	9,680	1,303,546
		24-May QA Partner & Scrummaster reduction from 10 to 8 FTE's	- 9,816		1,293,730
ROM 2 - Itera 3	GSSM v4.2	24-May Total - Hrs shared w/ SAAQ	1,266,090	27,640	1,293,730
		25-May Scrummaster adjustments up to 11 FT (incl ACT) and reduce to 50% after RB	3,800		1,297,530
		25-May Adding App Dev resources missing for ACT & other App Dev adjustments	5,840		1,303,370
		25-May BI ACT architect (role adjustment) and BI developer capacity added into plan	3,160		1,306,530
		25-May Adding 2 CSV resources between C-9 and C-15	5,840		1,312,370
		25-May Fine tuning various teams. Alignment of OCM and Training w PMO guide	- 6,320		1,306,050
ROM 2 - Itera 4	GSSM v4.2	25-May Total	1,278,410	27,640	1,306,050

Notes on Optimizations above:

Alliance ETC effort have come down by 93,448 hrs since ROM 1

- 65,808 actual Alliance Reduction
- 27,640 hrs were transferred to SAAQ (Some New and Some Existing roles)

BI, Security and OCM are reduced during Cycle 9 to 11 but not paused as in ROM 1

ACT, CSV and Scrummaster resources added to fit latest L2 plan from PMO in Itera 4 from 5/25

Known SAAQ actions left to do:

- Confirm other Alliance candidate roles in i.e. Security and Infrastructure that may transfer to SAAQ around C-12
- Add SAAQ staffing plan to GSSM and validate transfer roles against that staffing plan
- Validate with SAAQ PMO if CSP need 3 x SAAQ roles between C-9 and C-15

Version de jeudi 21-mai

		SAAQ		Alliance		Total	
		hres	coûts	hres	coûts	hres	coûts
Prévu au 31 mai 2020		530 903	50 087 863 \$	775 523	101 614 366 \$	1 306 426	151 702 229 \$
RAF		844 321	82 017 342 \$	1 344 530	179 692 967 \$	2 188 851	261 710 309 \$
Sous- total		1 375 224	132 105 205 \$	2 120 053	281 307 334 \$	3 495 277	413 412 538 \$

Correction

Version du 26 mai

		SAAQ		Alliance		Total	
		hres	coûts	hres	coûts	hres	coûts
Prévu au 31 mai 2020		530 903	50 087 863 \$	775 523	101 614 366 \$	1 306 426	151 702 229 \$
RAF		844 321	82 017 342 \$	1 371 857	183 345 151 \$	2 216 178	265 362 492 \$
Sous- total		1 375 224	132 105 205 \$	2 147 380	284 959 517 \$	3 522 604	417 064 721 \$
				1278410			
Sommaire des optimisations							
Document Tigers-team		27640	2 681 080 \$	-93 447	-12 488 951 \$	-65 807	-9 807 871 \$
Autres ajustements (à confirmer)							
Optimisation Nombre de gestionnaire SAA		-18148	-1 760 356 \$			-18 148	-1 760 356 \$
Ajout GRP		11333	1 099 301 \$	10050	1 343 157 \$	21 383	2 442 458 \$
Impact conversion sur les tribus							
Financement centre d'apprentissage							
s total		20825	2 020 025 \$	-93447	-11 145 794 \$	-72622	-9 125 769 \$
Total		1 396 049	134 125 230 \$	2 053 933	273 813 723 \$	3 449 982	407 938 952 \$

Timeline

Cumulatif
CYCLE 5

CYCLE 6

CYCLE 7

Initial

*RICEFW inclant travaux en cours

*RICEFW done

Écart métriques confirme

600

210

57

3X

750

280 (70)

102

1,2-1,5

900

370 (90)

165

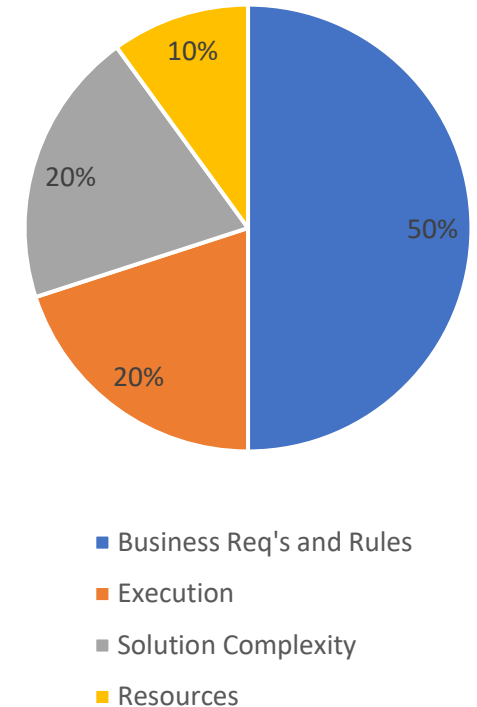
* Incluant 7.4

Gain de productivité de 50 à 60%

Velocity Improvements – Cycle 7 Status

Velocity Drivers and Actions	Status
Business Knowledge, Req's and Rules: - SWAT and Pilot - Early start of BR handling - Consolidation of rules - BRF+ - Resource knowledge	- Pilot is In progress - to be completed in Cycle 8 - Potential reduction of 25-50% development time, if BR issues solved
Execution: - Restructure the team into Tribes/Squads/Trios - Improve delivery leadership in the Tribes - Drive accountability and ownership to the Trio level - Improve visibility of delivery status and issues	- Added Alliance Tribe leads to improve delivery management - Still struggling with Trio execution/ownership - Standardize and enforce project delivery metrics
Solution Complexity: - Establish solution fundamentals - Control scope - Standardize solution architecture and design	- Finalized key business models - Optimized RICEFW scope – consolidated, canceled - Extra scope has been added (ACT, Taxi) - Enforcement of standards across Tribes - in Progress
Resources: - Close existing resource gaps based on Trios / Scope - Complete 2-in-a-box structure for Tribe leadership - Build internal SAAQ expertise - Need to formal KT and transition plan	- Closed key resource gaps - 12 open Alliance and 10 SAAQ positions left - New L2 staffing plan assumes transition to SAAQ in multiple areas

Low Velocity Drivers



The delivery time against benchmark improved from ~3 times of benchmark to ~1.2 – 1.5

Timeline	Cumulatif CYCLE 5	CYCLE 6	CYCLE 7	CYCLE 15	
Initial	600	750	900		
*RICEFW inclant travaux en cours	210	280 (70)	370 (90)		
*RICEFW done	57	102	165		
Nouveau plan					
Nb ricewf restant 1156					
Moins travaux en cours 205				119 par cycle	
951 ricewf équivalent				40 RICEFW/mois	
				30 ricewf/itération	

* Incluant 7.4

Timeline and Throughput Comparisons

Project Period Calendar Quarter		14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53											
		Q4	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q1									
<u>Implementation Timeline</u>		1-Dec-18	1-Jan-19	1-Feb-19	1-Mar-19	1-Apr-19	1-May-19	1-Jun-19	1-Jul-19	1-Aug-19	1-Sep-19	1-Oct-19	1-Nov-19	1-Dec-19	1-Jan-20	1-Feb-20	1-Mar-20	1-Apr-20	1-May-20	1-Jun-20	1-Jul-20	1-Aug-20	1-Sep-20	1-Oct-20	1-Nov-20	1-Dec-20	1-Jan-21	1-Feb-21	1-Mar-21	1-Apr-21	1-May-21	1-Jun-21	1-Jul-21	1-Aug-21	1-Sep-21	1-Oct-21	1-Nov-21	1-Dec-21	1-Jan-22	1-Feb-22	1-Mar-22											
Dec 2021 Go-Live w/ CST		RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB									
Total w/o CST (from 8/6 WRICEF list)		1156	6	20	30	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	44																								
Total Conversion Objects		136	1	3	4	4	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5																									
Total CST		55							1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																									
Total (Not adj for Integration Sprints)		1347	7	23	34	52	53	53	54	56	56	56	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	56	56	56	56	52																								
Average WRICEF per month		52																																																		
WRICEF Planned (Jan 2019 - May 2020)		900																																																		
Planned Average WRICEF/month		50																																																		
Actual WRICEF Completed (Jan '19 - May '20)		370																																																		
WRICEF Shortfall		530																																																		
# of Months (Jan '19 - May '20)		18																																																		
Actual Average WRICEF/month		21																																																		
Actual Average WRICEF/month 2019		18																																																		
Actual Average WRICEF/month 2020		32																																																		

December 2021 Replan:
WRICEFs Planned Jan '19 – May '20: 900
WRICEFs Equivalents Actual Jan '19 – May '20: 370

Project Period Calendar Quarter		32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65					
		Q2	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1	Q1	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4	Q1	Q1	Q1				
<u>Implementation Timeline</u>		1-Jun-20	1-Jul-20	1-Aug-20	1-Sep-20	1-Oct-20	1-Nov-20	1-Dec-20	1-Jan-21	1-Feb-21	1-Mar-21	1-Apr-21	1-May-21	1-Jun-21	1-Jul-21	1-Aug-21	1-Sep-21	1-Oct-21	1-Nov-21	1-Dec-21	1-Jan-22	1-Feb-22	1-Mar-22	1-Apr-22	1-May-22	1-Jun-22	1-Jul-22	1-Aug-22	1-Sep-22	1-Oct-22	1-Nov-22	1-Dec-22	1-Jan-23	1-Feb-23	1-Mar-23					
V 0.1 - Dec 2022 Go-Live w/ CST		RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB	RB					
				RT			RT			RT		RT			RT			RT			RT			RT			RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT	RT					
Cycles and Program Increments		Cycle 8 (12 wk)			Cycle 9 (12 wk)			Cycle 10 (12 wk)			Cycle 11 (12 wk)			Cycle 12 (12 wk)			Cycle 13 (12 wk)			Cycle 14 (12 wk)			Cycle 15 (12 wk)																	
WRICEF	1,150	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	4				DP	DP	DP								
Cycle WRICEF	1,150			150		150		125		125		150		150		150		150		150		150		150									SU	SU	SU					
WRICEF Equivalents to Go	920	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	4															
Cycle WRICEF Equivalents to Go				120		120				100		100		120		120		120		120		120		120																
ETC WRICEF/month planned	50																																							
ETC WRICEFs/Cycle planned	144																																							
ETC WRICEF Equivalents/month planned	40																																							
ETC WRICEFs Equivalents/Cycle planned	115																																							

December 2022 Replan:

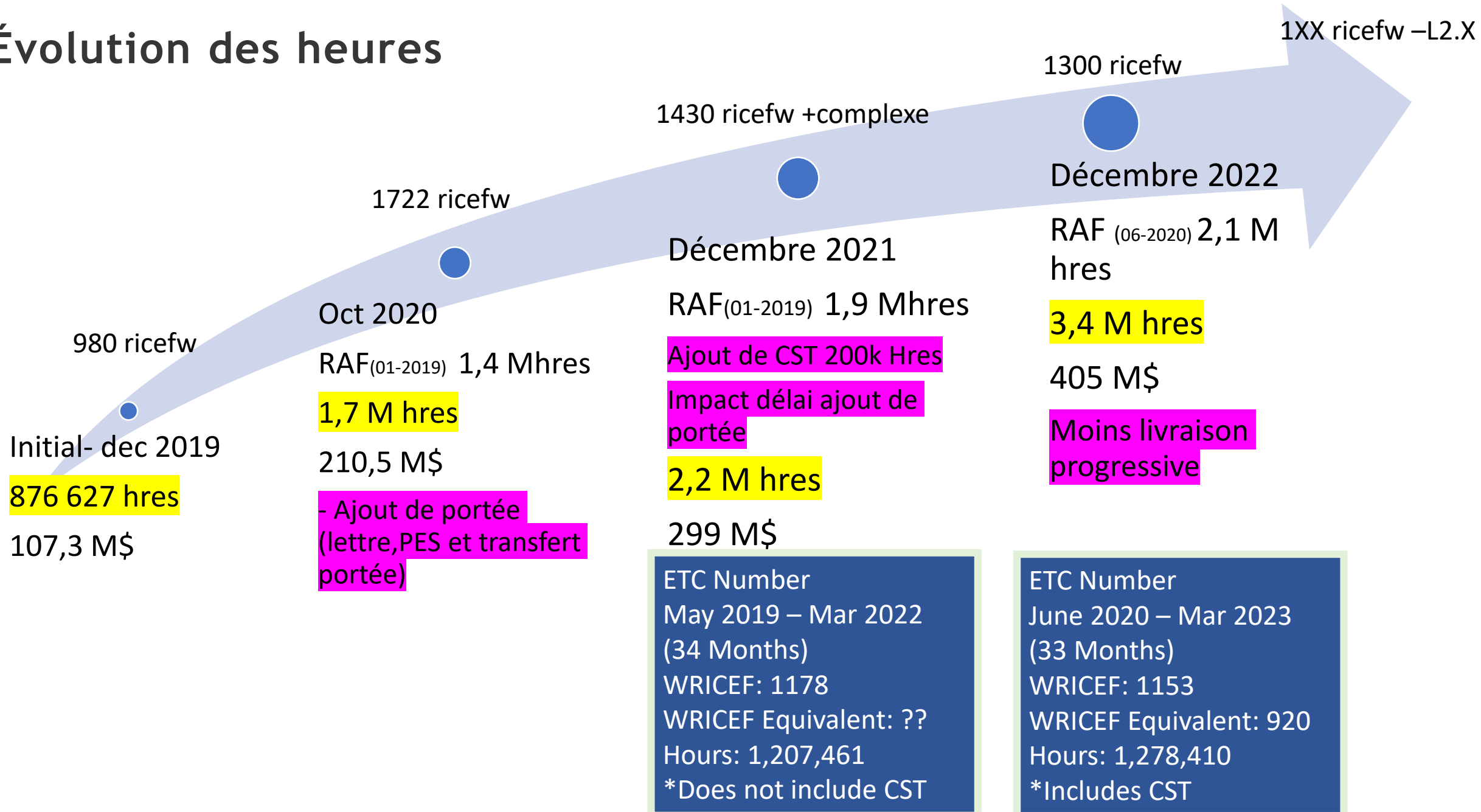
WRICEFs Remaining June 2020: 1150

WRICEFs/month Planned: 50

WRICEF Equivalents June 2020: 920

WRICEF Equivalents June 2020: 40

Évolution des heures



Annexe

Ratio de gestion

Ratio heures productives

Ratio gestion ékipier

3. Ratio

- Ratio de gestion / encadrement
 - Données du mois avril 2020

Lot - Chantier - Projet	Coût réel	Travail projeté
Lot 10	8 312 626 \$	70 267 hrs
+ 1 - Intégration fonctionnelle	4 924 878 \$	41 176 hrs
+ 2 - Intégration technologique	1 919 783 \$	18 336 hrs
+ 3 - Gestion du changement	224 229 \$	1 941 hrs
+ 6 - Assistance à la gestion ; intégration et assurance qualité	1 243 736 \$	8 815 hrs
+ 30210-R-61-00 L2 - Intégration et AQ	414 464 \$	3 561 hrs
+ 30210-R-71-00 L2 - Bureau de Programme	229 390 \$	1 879 hrs
+ 30210-R-81-00 L2 - Assistance à la gestion	302 178 \$	1 847 hrs
+ 30210-R-82-00 L2 Affaires	297 704 \$	1 528 hrs
+ 30210-R-83-00 L2 Création de données d'essais		
Total	8 312 626 \$	70 267 hrs

Lot - Chantier - Projet	Engagemen t révisé	Coût réel	Travail projeté	Coût projeté
Lot 10	1 378 644 \$	1 864 651 \$	12 983 hrs	1 864 651 \$
CASA.Adjoint exécutif		12 221 \$	127 hrs	12 221 \$
CASA.Ajointe Adm		5 354 \$	56 hrs	5 354 \$
CASA.Coach	163 802 \$	120 712 \$	316 hrs	120 712 \$
CASA.Conseiller gestion de projets	66 940 \$	108 721 \$	1 092 hrs	108 721 \$
CASA.Conseiller gestion des risques et des bénéfices		0 \$	0 hrs	0 \$
CASA.Conseiller gestion financière		14 598 \$	152 hrs	14 598 \$
CASA.Conseiller méthodologie/Agile	19 200 \$	0 \$	0 hrs	0 \$
CASA.Conseiller SGPE		9 364 \$	98 hrs	9 364 \$
CASA.Coordonnateur Affaires		780 \$	5 hrs	780 \$
CASA.Coordonnateur de livraison	51 360 \$	38 160 \$	318 hrs	38 160 \$
CASA.Coordonnateur de SQUAD SA	3 490 \$	25 896 \$	166 hrs	25 896 \$
CASA.Coordonnateur de SQUAD ST				
CASA.Coordonnateur de Tribu BPIAQ	18 078 \$	18 960 \$	158 hrs	18 960 \$
CASA.Coordonnateur de Tribu SA				
CASA.Coordonnateur développement	28 100 \$	70 338 \$	828 hrs	70 338 \$
CASA.Coordonnateur développement BPIAQ		16 740 \$	140 hrs	16 740 \$
CASA.Coordonnateur en gestion des changements				
CASA.Coordonnateur en technologie	12 538 \$	13 388 \$	158 hrs	13 388 \$
CASA.Coordonnateur essais de conversion	9 181 \$	12 725 \$	133 hrs	12 725 \$
CASA.Coordonnateur OpenText - SA	24 882 \$	31 824 \$	204 hrs	31 824 \$
CASA.Coordonnateur ST	11 826 \$	13 855 \$	163 hrs	13 855 \$
CASA.Gestionnaire des essais	19 200 \$	39 120 \$	326 hrs	39 120 \$
CASA.Leader	157 847 \$	165 093 \$	1 847 hrs	165 093 \$
CASA.Leader adjoint	672 284 \$	694 664 \$	2 446 hrs	694 664 \$
CASA.PMO Support		23 543 \$	65 hrs	23 543 \$
CASA.Scrum Master	65 489 \$	283 239 \$	2 674 hrs	283 239 \$
CASA.Technicien administratif	54 428 \$	145 357 \$	1 514 hrs	145 357 \$
VPTI.Chef de division				
VPTI.Gestionnaire	0 \$	0 \$	0 hrs	0 \$
Total	1 378 644 \$	1 864 651 \$	12 983 hrs	1 864 651 \$

Total			
Lot - Chantier - Projet	Coût réel	Travail projeté	Coût projeté
Lot 10	8 312 626 \$	70 267 hrs	8 312 626 \$
1 - Intégration fonctionnelle	4 924 878 \$	41 176 hrs	4 924 878 \$
2 - Intégration technologique	1 919 783 \$	18 336 hrs	1 919 783 \$
3 - Gestion du changement	224 229 \$	1 941 hrs	224 229 \$
6 - Assistance à la gestion ; intégration	1 243 736 \$	8 815 hrs	1 243 736 \$
30210-R-61-00 L2 - Intégration et AQ	414 464 \$	3 561 hrs	414 464 \$
30210-R-71-00 L2 - Bureau de Program	229 390 \$	1 879 hrs	229 390 \$
30210-R-81-00 L2 - Assistance à la ges	302 178 \$	1 847 hrs	302 178 \$
30210-R-82-00 L2 Affaires	297 704 \$	1 528 hrs	297 704 \$
30210-R-83-00 L2 Création de données d essais			
Total	8 312 626 \$	70 267 hrs	8 312 626 \$
Gestion/encadrement			
Lot - Chantier - Projet	Coût réel	Travail projeté	Coût projeté
Lot 10	1 864 651 \$	12 983 hrs	1 864 651 \$
1 - Intégration fonctionnelle	820 286 \$	6 023 hrs	820 286 \$
2 - Intégration technologique	345 712 \$	2 391 hrs	345 712 \$
3 - Gestion du changement			
6 - Assistance à la gestion ; intégration	698 652 \$	4 569 hrs	698 652 \$
30210-R-61-00 L2 - Intégration et AQ	146 134 \$	1 146 hrs	146 134 \$
30210-R-71-00 L2 - Bureau de Program	179 322 \$	1 501 hrs	179 322 \$
30210-R-81-00 L2 - Assistance à la ges	276 920 \$	1 584 hrs	276 920 \$
30210-R-82-00 L2 Affaires	96 276 \$	339 hrs	96 276 \$
30210-R-83-00 L2 Création de données d essais			
Total	1 864 651 \$	12 983 hrs	1 864 651 \$
ratio			
méthode 1	22%	18%	
méthode 2	29%	23%	

3. Ratio

- Ratio heures productives
 - Données du mois avril 2020

Charge	
	avr
30210-R-36-00 L2 - Sécurité	2 267
30210-R-40 L2 - CSP - Usagers de la route	7 627
30210-R-41 L2 - CSV - Véhicule	7 149
30210-R-42 L2 - GRU - Expérience client - Employés - Diff	9 974
30210-R-43 L2 - SORRF - De Facturation à encaissement	3 246
30210-R-46 L2 - Gestion documentaire	3 704
30210-R-47 L2 - BI - Intelligence Affaires	3 269
30210-R-48 L2 - CST - Transports	4 119
Total général	41 354

3. Ratio

- Ratio heures productives
 - Données du mois avril 2020

total hres		
	avr	
Charge		
	avr	
30210-R-36-00 L2 - Sécurité	2 267	
30210-R-40 L2 - CSP - Usagers de la route	7 627	
30210-R-41 L2 - CSV - Véhicule	7 149	
30210-R-42 L2 - GRU - Expérience client - Employés - Diff	9 974	
30210-R-43 L2 - SORRF - De Facturation à encaissement	3 246	
30210-R-46 L2 - Gestion documentaire	3 704	
30210-R-47 L2 - BI - Intelligence Affaires	3 269	
30210-R-48 L2 - CST - Transports	4 119	
Total général	41 354	
Réalistipn - temp productif		
	avr	
30210-R-36-00 L2 - Sécurité	1 444	64%
30210-R-40 L2 - CSP - Usagers de la route	6 311	83%
30210-R-41 L2 - CSV - Véhicule	5 235	73%
30210-R-42 L2 - GRU - Expérience client - Employés - Diff	8 288	83%
30210-R-43 L2 - SORRF - De Facturation à encaissement	2 127	66%
30210-R-46 L2 - Gestion documentaire	2 490	67%
30210-R-47 L2 - BI - Intelligence Affaires	2 459	75%
30210-R-48 L2 - CST - Transports	2 742	67%
Total général	31 095	

3. Ratio

Hres gestion/ cérémonie agile etc..

total hres		
	avr	
Charge		
	avr	
30210-R-36-00 L2 - Sécurité	2 267	
30210-R-40 L2 - CSP - Usagers de la route	7 627	
30210-R-41 L2 - CSV - Véhicule	7 149	
30210-R-42 L2 - GRU - Expérience client - Employés - Diff	9 974	
30210-R-43 L2 - SORRF - De Facturation à encaissement	3 246	
30210-R-46 L2 - Gestion documentaire	3 704	
30210-R-47 L2 - BI - Intelligence Affaires	3 269	
30210-R-48 L2 - CST - Transports	4 119	
Total général	41 354	
temps imprductif/ gestion autres		
	avr	
30210-R-40 L2 - CSP - Usagers de la route	1 296	17%
30210-R-41 L2 - CSV - Véhicule	1 761	25%
30210-R-42 L2 - GRU - Expérience client - Employés - Diff	1 686	17%
30210-R-43 L2 - SORRF - De Facturation à encaissement	785	24%
30210-R-46 L2 - Gestion documentaire	954	26%
30210-R-47 L2 - BI - Intelligence Affaires	796	24%
30210-R-48 L2 - CST - Transports	1 227	30%
Total général	8 504	

3. Ratio

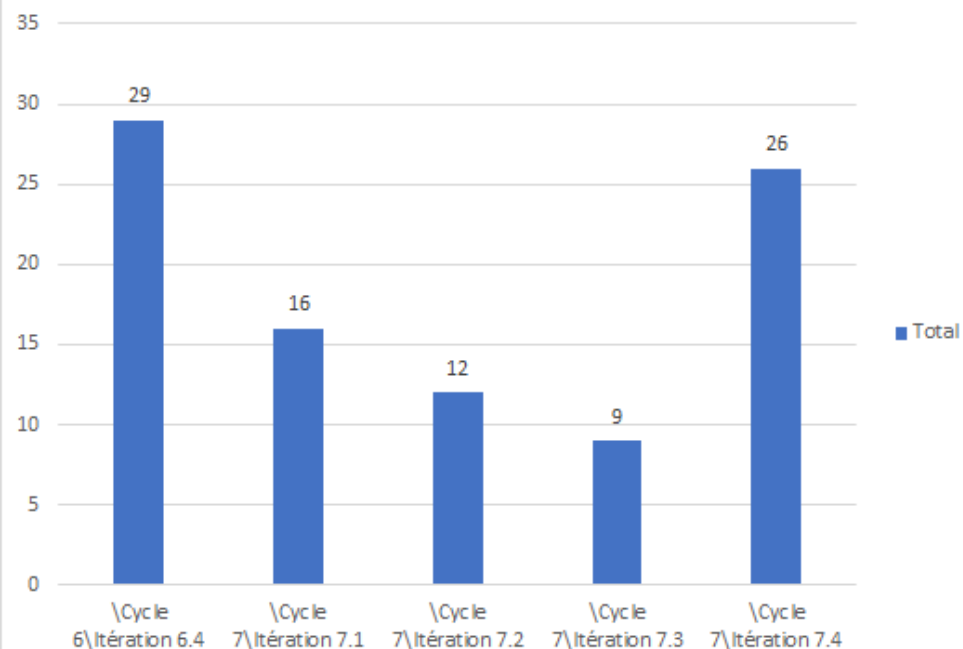
Hres support interéquipe

total hres		
	avr	
Charge		
	avr	
30210-R-36-00 L2 - Sécurité	2 267	
30210-R-40 L2 - CSP - Usagers de la route	7 627	
30210-R-41 L2 - CSV - Véhicule	7 149	
30210-R-42 L2 - GRU - Expérience client - Employés - Diff	9 974	
30210-R-43 L2 - SORRF - De Facturation à encaissement	3 246	
30210-R-46 L2 - Gestion documentaire	3 704	
30210-R-47 L2 - BI - Intelligence Affaires	3 269	
30210-R-48 L2 - CST - Transports	4 119	
Total général	41 354	
Support interéquipe		
	avr	
30210-R-41 L2 - CSV - Véhicule	154	2%
30210-R-43 L2 - SORRF - De Facturation à encaissement	335	10%
30210-R-46 L2 - Gestion documentaire	260	10%
30210-R-47 L2 - BI - Intelligence Affaires	14	1%
30210-R-48 L2 - CST - Transports	302	11%
Total général	1 064	

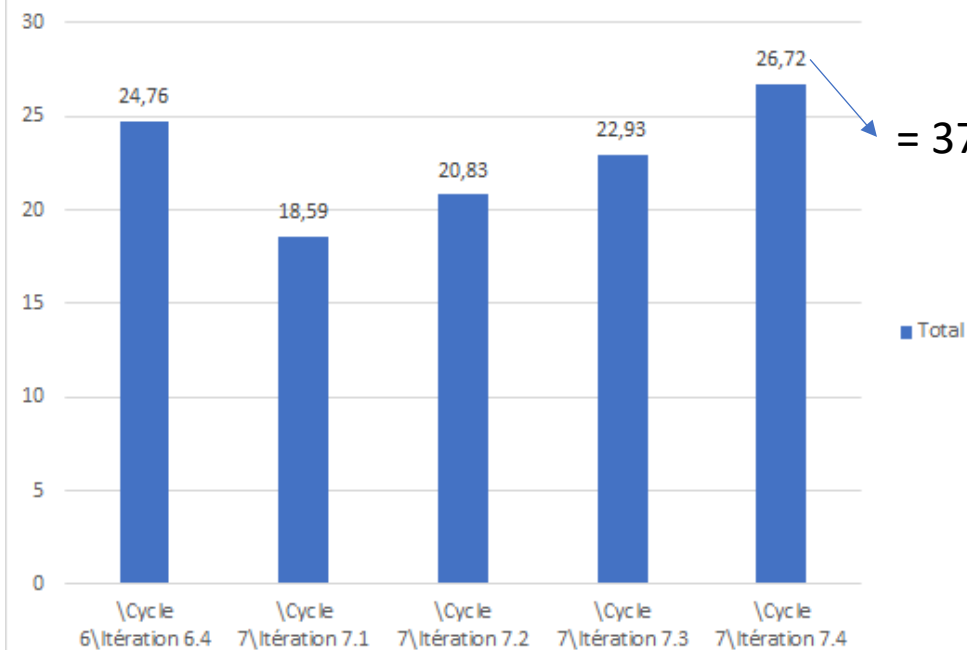
Vélocité

Vélocité cycle 7

Nb de RICEFW terminés

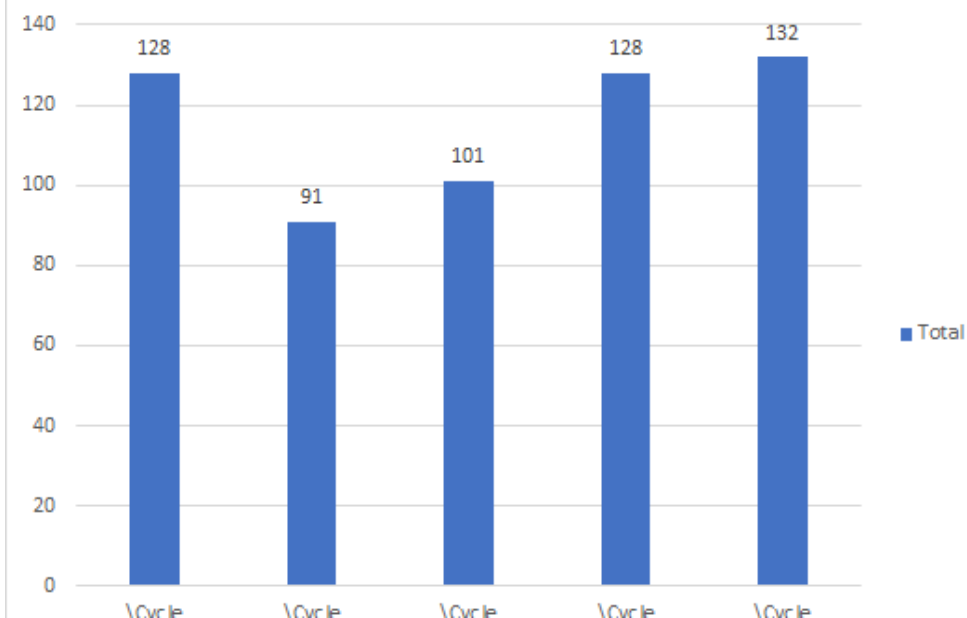


Nb de RICEFWs équivalent

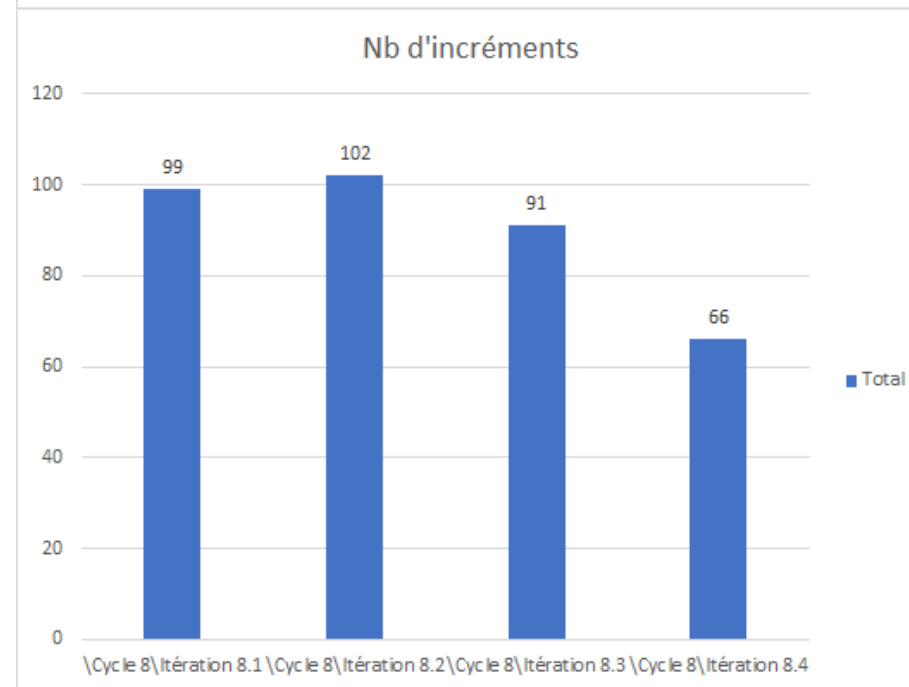
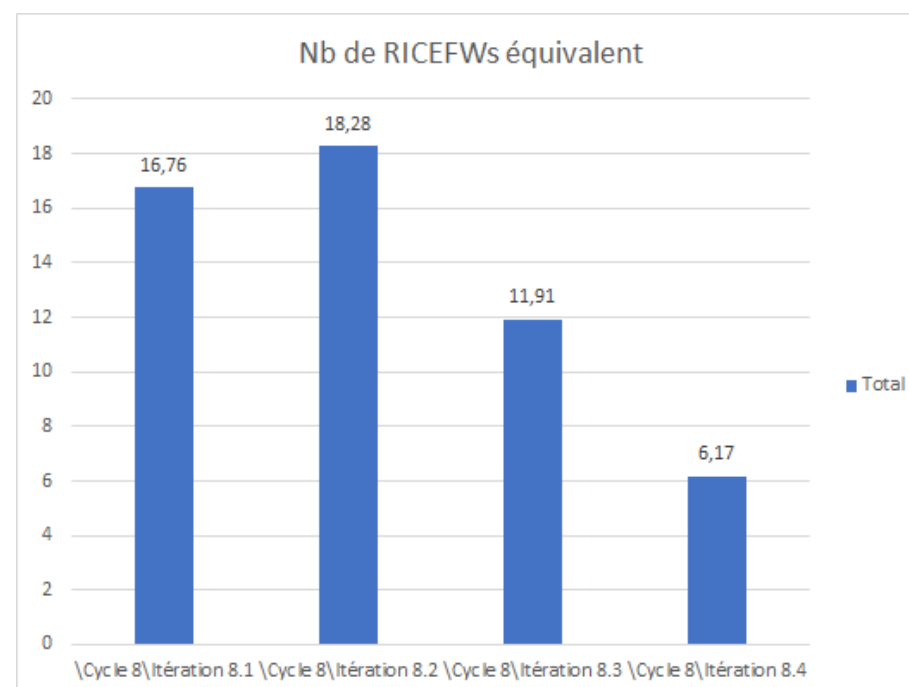
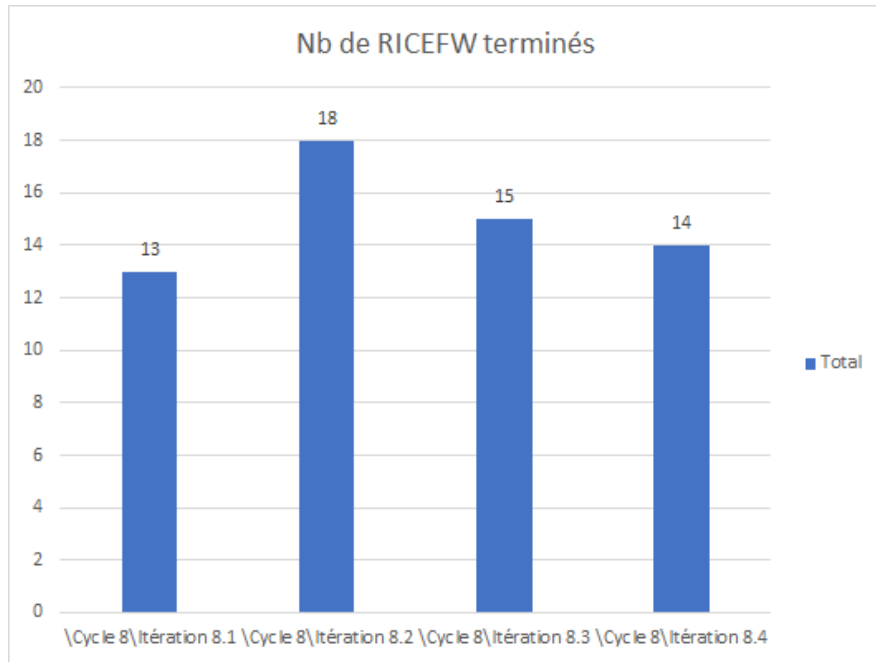


= 37 par mois

Nb d'incréments



Vélocité cycle 8 planifié

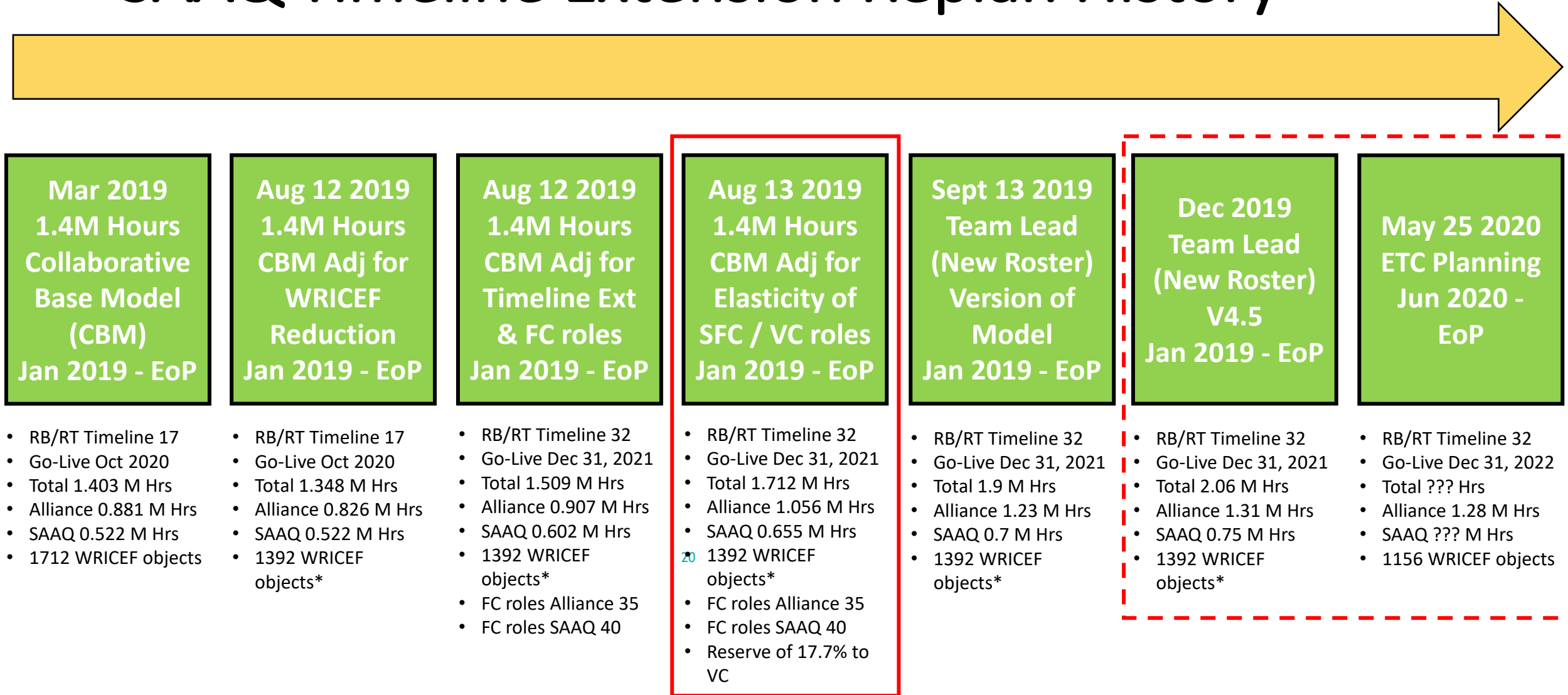


1. Impact coûts fixes et skill

Impact 12 mois ressources fixes et skill

		Total		G-TOTAL
		Fixes	Expertises	
SAAQ	Hres	76 766	56 255	133 021
	\$	7 676 592	5 625 518	13 302 110
Alliance	Hres	0	0	
	\$	66 980	145 199	212 179
Total	Hres	143 746	201 455	345 200
	\$	21 796 020	24 723 696	46 519 716

SAAQ Timeline Extension Replan History



*1392 WRICEFs assumed, 1178 assumed remaining to complete from May 2019 forward. 214 WRICEF objects assumed completed. 1392 was WRICEF from Jan 2019 forward. About 150 object completed since Jan 2019, 60 of which were completed in 2019, the remaining 90 in the first 5 months of 2020.