

I. ЭКОНОМИКА РЕГИОНА. СТРАНА И МИР

Г.И. Мальцева¹

РОЛЬ УНИВЕРСИТЕТОВ В ФОРМИРОВАНИИ СОЦИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННОГО ОБЩЕСТВА

В данной статье вуз рассматривается как социальный институт: На примере ВГУЭС показаны стратегические цели, социальная ответственность вуза, новые подходы к оценке качества обучения и определения результатов образования

Социальная роль высшей школы как ответ на глобальные вызовы

Суть реформ, происходящих сегодня в системе высшей школы, состоит в перенастройке высшего образования в соответствии с новыми требованиями времени и потребностями общественного развития. При этом речь идет не только о новом взгляде на исполнение вузовской системой двух своих важнейших функций – образовательной и научной, но и об актуализации третьей, так называемой социальной, роли университетов. Эта роль уже достаточно давно осознана и активно исследуется в развитых странах.

Взгляд на университет с точки зрения его социальной роли делает необходимым пересмотр принципов оценки деятельности образовательных учреждений. Кроме того, действуя в условиях реформирования системы образования, предусматривающей финансирование государственного задания по конкурсу, создание новых типов и видов образовательных учреждений, ужесточение государственного контроля за результа-

¹ Мальцева Галина Ивановна, д-р экон. наук, профессор ВГУЭС

тами деятельности, а также реагируя на меняющиеся требования к качеству и содержанию образовательных услуг как со стороны государства, так и со стороны потребителей, вузы перестраивают свою стратегию с учетом требований целого ряда заинтересованных в их деятельности сторон. И если раньше основной стороной, оценивающей результаты деятельности вузов, было государство, то теперь такую оценку стремятся давать работодатели, профессиональные ассоциации, общество в целом.

В российской высшей школе до сих пор действует порядок, в соответствии с которым она сама (в лице государственного органа) создает образовательные стандарты и сама же контролирует, как вузы обеспечивают надлежащее содержание и качество подготовки. Преподаватели также сами оценивают свою работу, когда ставят оценки студентам. Проблема качества образовательных услуг усугубляется фактическим отсутствием ответственности учебных заведений за конечные результаты образовательной деятельности. Новый подход, в соответствии с которым в оценке качества обучения и определении результатов образования участвуют потребители образовательных услуг и внешние заинтересованные стороны, включая представителей бизнеса, профессионального и экспертного сообщества, находится только в стадии обсуждения.

Насущной задачей становится взаимодействие университетов с местными и региональными органами власти, участие вузов в планировании и реализации стратегии регионального развития, вклад в развитие гражданского общества. Еще несколько десятилетий назад зависимость деятельности вузов от местных властей и местной специфики была незначительной. Однако в условиях снижения государственного участия и финансирования и в поисках других сторон, заинтересованных в их результатах деятельности, университеты многих стран обратили свои взгляды на региональный и местный уровень. Они все чаще заявляют о том, что стремятся защищать интересы собственной территории, быть рачительными хозяевами интересов региона, активными партнерами местной власти, бизнеса и общества. О каких направлениях деятельности, как правило, идет речь?

Во-первых, университеты демонстрируют то, насколько они способствуют экономическому развитию региона, прежде всего, с помощью трансфера знаний и инновационных технологий в реальный сектор экономики. Благодаря этому многие университеты, например, в США, фактически стали научно-образовательными центрами, выступающими мощнейшим фактором развития регионов. Во-вторых, университеты, обладающие соответствующим потенциалом, вносят активный вклад в формирование стратегий развития города и региона, в котором они находятся. В-третьих, вузы прямо и косвенно участвуют в решении социальных проблем, таких как занятость и миграция в регионе, состояние правосознания, социальная стабильность и т.д., а в случаях неблагоприятных социально-экономических ситуаций высшие учебные заведения могут выполнять функцию социального демпфера. Наконец, университеты считают своим долгом подчеркнуть, что они оказывают позитивное

влияние на качество социальной и культурной среды. Именно университетская инфраструктура, включающая в себя библиотеки, спортивные сооружения, способствует укреплению более высоких стандартов в сфере профессиональной деятельности, досуга и т.д. Интеллектуальная активность вуза стимулирует развитие широких образовательных, культурных, международных связей всего региона, формируя тем самым его соответствующий имидж.

В свою очередь и региональные власти, стремясь обеспечить экономический рост своих территорий, отдают себе отчет в том, что самым конкурентоспособным ресурсом сегодня являются знания, превращенные в инновации. А кто как не университеты способны предоставить такой ресурс? Вот почему региональные власти и сообщества озаботились тем, как можно использовать высшие учебные заведения для развития территорий. Конечно, университеты и раньше принимали участие в экономической и социальной жизни тех регионов, где они находились (например, преподаватели проводили исследования для местных компаний, участвовали в культурной и просветительской деятельности, сами вузы предоставляли всем гражданам возможность пользоваться библиотеками и другими ресурсами и т.д.). Однако сегодня местные власти и общество рассчитывают, что эти взаимоотношения перейдут на качественно иной уровень.

Авторы подготовленного Организацией экономического сотрудничества и развития доклада «Ответ высших учебных заведений на потребности регионов» [1] Д. Годдард и П. Чаттертон подчеркивают, что сегодня университеты должны не только осознать свой социальный вклад в развитие регионов как «третью» роль (она обозначена авторами как «service to the community» – служение сообществу), но и интегрировать ее со своими главными функциями – образовательной и исследовательской.

Центр изучения образовательной политики университета Твенте с 2001 по 2005 гг. проводил исследования по программе «Высшее образование и заинтересованное общество» [2], нацеленной на переопределение задач и целей университета как социального института. Авторы проанализировали, каким образом университеты (в частности, их институциональный статус) реагируют на глобальные изменения в социальной среде и отвечают на ее вызовы. Применительно к системе высшего образования в целом исследование выделяет изменение форм управления высшим образованием. Изменение происходит по траектории «государственный контроль – государственное наблюдение – рыночное регулирование», причем разные страны выбирают нужную им траекторию и скорость движения по ней. Изменение рамок контроля приводит к тому, например, что к оценке деятельности вуза привлекается все более широкий круг заинтересованной общественности.

Изменения происходят и на уровне самих вузов. Определяющим процессом становится выбор стратегии, направленной на построение адаптивной организации, способной гибко реагировать на требования

внешней среды. Для этого им необходимо не просто постоянно отслеживать происходящие изменения, а создавать такую организационную структуру, которая была бы способна удовлетворять постоянно изменяющиеся потребности заинтересованных сторон и формировать их. В этом случае университетам придется решать такие вопросы, как соотношение централизации и децентрализации, внедрение эффективного менеджмента и диверсификацию источников финансирования и т.д. Цитируя Б. Кларка, определившего направления трансформации университетской структуры к предпринимательскому университету (усиление руководящего ядра, расширение периферии развития, диверсификация финансовой базы, стимулирование академического центра, внедрение предпринимательской культуры), Д. Годдард и П. Чаттертон предлагают эти ставшие классическими характеристики дополнить еще одной – «региональная вовлеченность», или «региональное взаимодействие» (regional engagement) [1. С. 41]. Новые формы менеджмента необходимы вузам для того, чтобы они смогли стать мозговыми центрами в решении проблем, необходимых региональным клиентам.

Вуз в системе социально ответственных отношений

Рассматривая специфику социально ответственных взаимоотношений вуза, мы должны исходить из того, что она находит свое отражение в специфике деятельности государственного вуза.

С одной стороны, вуз как один из социальных институтов государства выполняет социальные функции, определенные ему государством и его социальная ответственность в полной мере зависит от установленных государством социальных стандартов и нормативов, уровня развития государственной системы. В соответствии с Конституцией Российской Федерации социальное государство – это правовое демократическое государство, которое провозглашает высшей ценностью человека и создает условия для обеспечения достойной жизни, свободного развития и самореализации творческого (трудового) потенциала личности. Под достойной жизнью человека понимается его материальная обеспеченность на уровне стандартов современного развитого общества, доступ к ценностям культуры, гарантированность прав личной безопасности, а под свободным развитием человека – его физическое, умственное и нравственное совершенствование. Необходимым условием эффективного функционирования социального государства является реализация социальной ответственности органов всех уровней власти и управления, общества, каждого гражданина.

Образовательная социальная функция реализуется в образовательной политике государства, сформулированной в федеральных законах «Об образовании», «О высшем и послевузовском профессиональном образовании», ряде других нормативных документах и направленной на обеспечение конституционного права на образование. Основными критериями эффективности реализации этой политики являются следующие

щие: качество обучения; востребованность научных исследований; предоставление социальных гарантий в виде доступности образования, свободы выбора формы и места обучения, стипендиального обеспечения, условий обучения и проживания; формирование социально активной личности обучающегося, обеспечение условий для его всестороннего и гармоничного развития.

Вуз несет перед государством ответственность за результаты своей деятельности как социального института, выполняющего определенный государственный заказ. В то же время и государство имеет обязательства перед вузом в предоставлении ему *автономии* и соблюдении принципов академической свободы, а также отвечает за правовое, материально-ресурсное и другое обеспечение выполнения учебным заведением образовательной, научной и воспитательной функций. Примерами социальной ответственности государства по отношению к университетам может служить достаточное их финансирование, национальный проект в области образования, целевые программы поддержки образования и т.д.

С другой стороны, вуз как полноправный участник рыночных отношений и самостоятельный хозяйствующий субъект возлагает на себя самостоятельную добровольную ответственность перед сотрудниками, клиентами, партнерами, общественностью. Социальная ответственность, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Именно это отличие подчеркнуто в трактовке корпоративной социальной ответственности (КСО), предложенной Программой развития ООН, которая определяет ее как «добровольный вклад бизнеса в развитие общества в социальной, экономической и экологической сферах, связанный напрямую с основной деятельностью компании и выходящий за рамки определенного законом минимума» [3].

В 2000 г. ООН инициировала международное движение в поддержку Глобального договора (UN Global Compact), предлагающего концепцию ответственного корпоративного гражданства и призвало деловые круги, профсоюзы и общественность руководствоваться в своей деятельности основополагающими 10 принципами, сформулированными на основе Всеобщей декларации прав человека, Декларации Международной организации труда (МОТ) «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» и других документах [4]. Эти принципы объединены в 4 блока: права человека, трудовые отношения, окружающая среда, борьба с коррупцией.

Следует отметить, что в России на сегодняшний день не существует общепринятого определения и как следствие, единого понимания сущности корпоративной социальной ответственности и российский бизнес только пытается сформулировать особенности российской модели корпоративной социальной ответственности. В этом преуспели как минимум две организации: Ассоциация менеджеров и Российский союз промышленников и предпринимателей. Они рассматривают корпоратив-

ную социальную ответственность как ведение бизнеса в целях устойчивого развития, направленное на удовлетворение ожиданий заинтересованных сторон.

Под эгидой Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) принята Социальная хартия российского бизнеса [5]. Этим документом устанавливаются общие этические принципы деятельности российского бизнеса. В их числе в качестве ключевых приоритетов бизнеса провозглашены принципы обеспечения здоровья и безопасности труда работников, признания трудовых прав работников, включая право на достойное вознаграждение за результаты труда, предотвращения любых форм дискриминации и принудительного труда, поддержки участия работников в решении принципиальных вопросов развития предприятий.

В Социальной хартии провозглашаются также принципы экономической и финансовой устойчивости предприятий, обеспечения качества продукции, экологической безопасности, участия в развитии местного сообщества. В документе общественная миссия коммерческого сектора сформулирована как достижение устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека.

Социальная активность компании выражается в проведении разнообразных социальных программ как внутренней (например, безопасность труда, поддержание социально значимой заработной платы, дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников, развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации и т.д.), так и внешней направленности (например, спонсорство и корпоративная благотворительность, содействие охране окружающей среды и т.д.). Отличительными особенностями программ социальной активности являются добровольность их проведения, системный характер и связанность с миссией и стратегией развития компании.

Насколько применимы описанные выше принципы и формы реализации корпоративной социальной ответственности к деятельности высших учебных заведений? И в чем состоит специфика КСО в таких организациях, какими являются университеты?

Несмотря на то, что в последнее время идеологией многих университетов становится клиентоориентированный подход, предполагающий формирование отношения к клиентам (абитуриентам, студентам, родителям, преподавателям и др.) как к активным соучастникам процесса оказания образовательных услуг, рыночные отношения в сфере этих услуг имеют ограниченный характер. Неосвязаемая природа образовательных услуг усложняет процесс потребительского выбора и количественной оценки их полезности. Более того, образование принадлежит к тем

секторам общественной жизни, где определить реальные «результаты работы, не подменяя их утилитарными и сиюминутными выгодами, более чем сложно, а может быть, в режиме актуального времени, и вовсе невозможно» [6. С. 8]. Именно поэтому высшее учебное заведение не может быть рассмотрено как обычная организация, которая постоянно ищет материальную выгоду. Даже в условиях, когда университет предоставляет студентам и окружающему пространству образовательные услуги с полным возмещением затрат, он остается прежде всего социокультурным образованием, важной частью культуры и социума.

Результаты исследования университета Твенте активно использовались Международной ассоциацией университетов при разработке «Положения об академической свободе и социальной ответственности» (1998). В 2001 г. представители высших учебных заведений, собравшиеся в Саламанке для учреждения Ассоциации европейских университетов, подчеркнули, что предоставляемая вузам автономия неразрывно связана с их ответственностью. Как автономные организации, университеты пользуются академическими свободами, дающими им возможность выбирать свои приоритеты в обучении и проведении научных исследований, расходовать свои ресурсы, профилировать свои программы и устанавливать свои критерии для приема профессоров и учащихся [7].

Аналогичные нормы, в соответствии с которыми автономность вуза предполагает его ответственность за свою деятельность перед личностью, обществом и государством, зафиксирована в Типовом положении об образовательном учреждении высшего профессионального образования (высшем учебном заведении) Российской Федерации, а также, как правило, повторяется в уставах высших учебных заведений. Под автономией образовательного учреждения высшего профессионального образования понимается его самостоятельность в подборе и расстановке кадров, осуществлении учебной, научной, финансово-хозяйственной и иной деятельности в соответствии с законодательством и уставом высшего учебного заведения, утвержденным в установленном законодательством порядке. В установленном порядке высшее учебное заведение несет ответственность за выполнение функций, отнесенных к его компетенции, качество образования, за реализацию образовательных программ. Предусматривается и ответственность вуза за жизнь и здоровье его студентов и работников во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод участников образовательных правоотношений. Контроль за соответствием деятельности вуза целям, предусмотренным его уставом, осуществляют в пределах своей компетенции учредители вуза и уполномоченный федеральный орган исполнительной власти, выдавший ему лицензию на ведение образовательной деятельности.

Вуз как социальный государственный институт и субъект рыночных отношений имеет определенный круг сторон, которые влияют на уровень социальной ответственности вуза. В общем виде схема взаимоотношений социальной ответственности между высшим учебным заведением

и другими сторонами может быть представлена следующим образом (рис. 1).



Рис. 1. Вуз в системе отношений социальной ответственности

Отношения вуза с каждой из таких сторон будут характеризоваться двунаправленностью. Университет отвечает перед бизнес-средой за подготовку востребованных и конкурентоспособных выпускников. В свою очередь бизнес несет социальную ответственность за развитие образовательной сферы как неотъемлемого элемента развития местного сообщества. Примером социальной ответственности бизнеса по отношению к образованию может служить стипендиальная поддержка студентов и преподавателей Фондом Потанина и масса других программ и проектов.

Еще одна сторона, являющаяся субъектом и объектом социальной ответственности – персонал (профессорско-преподавательский состав и сотрудники) университета и обучающиеся. На ППС и студентов, так же как и на вуз в целом, распространяется принцип академической свободы, неразрывно связанный с ответственностью. Академическая свобода дает преподавателям возможность излагать учебный предмет по своему усмотрению, выбирать темы для научных исследований и проводить их своими методами. Одновременно ППС несет ответственность за соответствие учебных программ требованиям государственных образовательных стандартов, высокое качество учебной и научной работы, соблюдение установленных этических и нравственных стандартов. Ответственность ППС и сотрудников перед университетом и перед другими заинтересованными сторонами закрепляется в таких корпоративных документах, как Устав, Положение, Кодекс поведения и др. Академическая свобода студентов заключается в предоставлении права получать знания согласно своим склонностям и потребностям. Однако они также несут ответст-

венность за соблюдение академических и неакадемических правил, что, как правило, фиксируется в определенных корпоративных документах.

Таким образом, вуз является участником социальных взаимоотношений:

– с государством – как социальный институт государственной системы, являющийся проводником социальной политики государства в обществе;

– с региональным сообществом: с бизнесом и властью – с одной стороны, как поставщик «кадров» соответствующего качества на рынок труда и научного продукта, с другой – как объект социальной ответственности бизнеса, участвующего в подготовке кадров, поддержке талантливой молодежи, благотворительности и.д.;

– с сотрудниками и студентами – как государственная структура в рамках государственных гарантий и как субъект рыночных отношений в создании системы, свидетельствующей о социальной ответственности вуза как организации.

Таким образом, можно утверждать, что принцип КСО не просто применим к деятельности вузов, но и носит особый, более выраженный, по сравнению с обычными компаниями, характер. Социальная ответственность находит свое проявление во всех трех названных нами функциях современного вуза – образовательной, научной и в региональном взаимодействии. При этом вуз играет особую роль в системе социальных отношений, так как вносит значительный вклад в формирование социально ответственной личности и в результате формирует культуру социально ответственного общества. Иначе говоря, социально-ответственный университет полезен обществу.

Полезность обществу в стратегии развития ВГУЭС

Как и большинство российских вузов, ВГУЭС оказался перед необходимостью постановки принципиально новых задач, связанных с собственным дальнейшим развитием. В наиболее общем виде эти задачи мы сформулировали как достижение высокой конкурентоспособности вуза на рынке образовательных услуг и высокой конкурентоспособности его выпускников на рынке труда. Это ключевые компетенции университета, которые нам необходимо сформировать для достижения такого перспективного состояния, которое бы отвечало интересам общества в целом и корпоративным интересам в частности. Идея построения университета, полезного обществу и служащего его интересам, стала для нас приоритетной, поскольку решение поставленных задач невозможно без ее претворения в жизнь. Социально-ответственное поведение вуза полезно для долгосрочного успеха самого вуза в той же мере, что и для общества в целом. Речь, таким образом, идет о выработке стратегии организации, способной не только адаптироваться к меняющимся и нередко противоречивым условиям внутренней и внешней среды, но и учитывающей их требования.

Произведя анализ внешней среды, ее угроз и возможностей, университет сформулировал свою миссию, разработал стратегические приоритеты. Определение миссии ВГУЭС позволило построить карту взаимосвязи целевых ориентиров вуза. Созданная на основе системы сбалансированных показателей данная карта (рис. 2.) представляет собой проекцию миссии вуза на 5 основных перспектив его стратегического плана. Принципиально важным для нас было вынесение перспективы «Общество» на самый верхний уровень. Это означает, что ключевой для ВГУЭС целью, достижению которой служат все нижележащие цели, является полезность университета обществу.

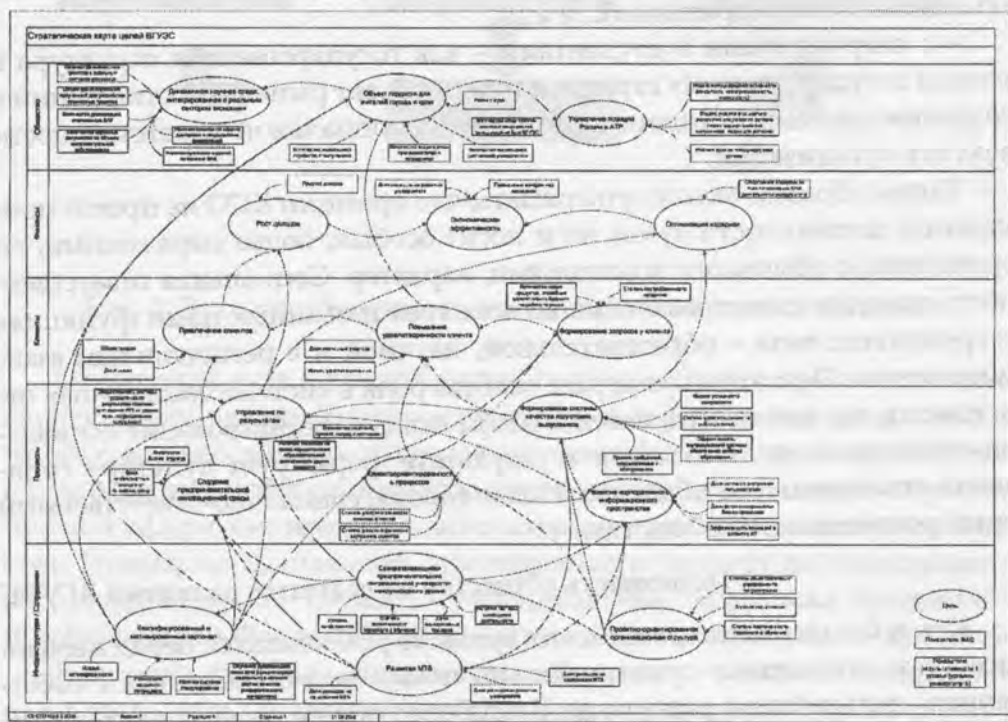


Рис. 2. Карта целей ВГУЭС

Постановка целей предполагает наличие инструментов, способных оценить степень их достижения. В связи с этим в настоящий момент университет разрабатывает инструменты стратегического анализа и оценки вуза с точки зрения его полезности обществу. Мы провели анализ запросов заинтересованных сторон и определили следующие основные стратегические действия в их отношении: сохранение специализации образовательного учреждения бизнес-образования; расширение бизнес-портфеля вуза; повышение конкурентоспособности выпускника ВГУЭС на региональном рынке труда; увеличение набора на программы дополнительного профессионального образования, организация курсов повышения квалификации и оказание прочих образовательных услуг; укрепление позиций ВГУЭС на рынке образовательных услуг АТР.

По результатам проведенных исследований изменения коснулись и карты стратегических целей вуза, в которой учтены интересы таких сторон, как сотрудники, клиенты и общество в целом. Рассмотрена структура факторов общественной полезности вуза, и на ее основе предложена система показателей для оценки общественной полезности в процессе стратегического управления вузом.

Одновременно вуз работает над созданием системы отчетности, демонстрирующей его полезность обществу. ВГУЭС первым среди вузов страны сделал социальный отчет по итогам работы в 2005–2006 годах, который был внесен в Национальный Регистр корпоративных нефинансовых отчетов. Главный акцент в отчете сделан на достижение университетом общественно значимых результатов. Ключевыми факторами общественной полезности ВГУЭС, которые нашли отражение в его социальном отчете, являются качество обучения, экономическая устойчивость, социальное благополучие сотрудников и студентов, экологическая безопасность.

Университету необходимо разработать и воплотить в жизнь новые механизмы взаимовыгодного сотрудничества (партнерства) с субъектами региональной экономики для удовлетворения их потребностей в квалифицированных специалистах и в программах повышения квалификации сотрудников. Основными направлениями взаимодействия должны быть: вовлечение представителей регионального бизнеса и власти в процесс формирования структур курсов и учебных планов; обеспечение заинтересованности субъектов экономики в практической работе студентов; привлечение работающих специалистов в качестве лекторов для проведения занятий на актуальные темы; активизация тренинговых и консалтинговых программ. Такие мероприятия позволят удовлетворить запросы клиентов, связанные с практическим наполнением и качеством обучения и соответствием этому качеству ППС.

Современный университет ставит сегодня цель сформировать такой интеллектуальный и нравственный потенциал выпускников, чтобы каждый из них понимал свою ответственность за будущее России и смог применить свои знания, способности, опыт для ее дальнейшего развития. Развитие предпринимательской компетентности выпускников требует поиска и внедрения новых подходов в содержании и организации учебно-воспитательного процесса на всех уровнях образования. Очевидно, что решение должно лежать в рамках компетентностного формата обучения, что предполагает последовательное определение целей, содержания и результатов образовательной программы. В этой связи полезным будет опыт ВГУЭС по внедрению новых образовательных программ, направленный на подготовку студентов для их успешной социализации, расширение взаимодействия с предпринимательской средой, создание предпринимательских структур с участием студентов и преподавателей, формирование предпринимательской инновационной культуры в вузовской среде.

Важнейшим фактором общественной полезности университета является подготовка конкурентоспособных выпускников в соответствии с требованиями работодателей, а также создание условий для успешного трудоустройства и адаптации молодых специалистов. Во ВГУЭС разработан и активно используется современный технологический инструмент сопровождения карьеры студентов. При этом студент становится субъектом собственной карьеры, а вуз – социально-ответственным партнером, который обеспечивает формирование необходимого информационного и ресурсного поля для карьерного развития своих выпускников, активно привлекая для решения этих задач бизнес-сообщество.

В рамках стратегического управления ВГУЭС ставит научную задачу определения ключевых компетенций, направленных на полезность обществу, и способов их формирования у ППС, сотрудников и студентов университета. В практической плоскости эта задача будет воплощена в реализации социальной политики в отношении студентов, сотрудников и преподавателей. Важнейшим элементом этой политики станет разработка и внедрение системы оценки, стимулирования и оплаты труда преподавателей и сотрудников вуза.

1. The Response of Higher Education Institutions to Regional Needs [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mszs.si/eurydice/pub/oecd/response.pdf>

2. Higher Education and the Stakeholder Society [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.utwente.nl/cheps/documenten/ResearchProgramme2001.pdf>

3. Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://un.by/ru/undp/gcompact/res>

4. Глобальный договор [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.un.org/russian/partners/unglobalcompact>

5. О порядке присоединения к Социальной хартии российского бизнеса и участия в реализации ее принципов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.csr-rspp.ru/social/02.html>

6. Рубинштейн, А.Я. Экономика социального сектора: проблемы теории (научный доклад) / А.Я. Рубинштейн. – М., 2004.

7. Формирование будущего [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.rea.ru/portal/departments.nsf/86CB69A0A30DB74DC32570AD00522223/\\$File/document_1-4.doc](http://www.rea.ru/portal/departments.nsf/86CB69A0A30DB74DC32570AD00522223/$File/document_1-4.doc)