



E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

印第安纳州家庭有害废物专责小组

教学笔记

该教学笔记提供本案例研究的背景，建议的活动，推荐读物的列表，把该案例与 E-PARCC 教学模拟联系起来的指导：“描绘复杂的社会协作组织的网络结构”（戴维斯和瓦尔达，2011）。这个案例最适合使用在硕士级别的公共事务，公共政策，或环境政策课程。这与那些聚焦在领导，公共管理，环境管理，当地政府，协同治理，网络分析的课程很搭配。这个案例应该在课堂讨论之前布置为阅读作业（与本教学笔记的最后一节中所建议的读物一起）。这个案例可以在一节标准课上完成（约 3 小时）。如果要和选择性的教学模拟演练（稍后讨论）一起完成，那就需要两节标准课（约 6 小时）。

这个案例是我们 2010-11 年度“协作公共管理，协同治理和协作问题的解决”的教学案例和模拟竞赛的荣誉提名奖得主。这是由学术界和实务界组成的审查委员会的同行双盲审的。它是由美国科罗拉多大学丹佛分校公共事务学院的 Mark W Davis 和 Danielle M Varda 写的。这个案例是用于课堂讨论的，而不是为了评判所描述的情况下的处理时有效的还是无效的。本案例是由 E-PARCC 提供的，E-PARCC 是锡拉丘兹大学马克斯韦尔学院的协作治理倡议的一部分，是（PARCC）的一个子集。如果需要，这个材料可以被多次复制，只是要对作者的工作给予充分的肯定。

一、案例背景

案例的目的

这个案例的目的是展示一个协作的例子，鼓励学生发现可能有助于成功合作的因素。这既需要从启动的视角看，也需要从持续计划的视角看。公共管理者经常会发现自己处在一个需要网络和/或合作的情况下。在这些情况下，通过单一机构来进行传统的自上而下的领导或方案实施是不恰当的。这个案例的设计是为了提供一个现实世界的例子，在这里来自公共部门，非营利部门和私营部门的多个机构以一个跨部门的合作方式进行工作，并解决了问题，而这个问题很可能是他们作为一个单独的机构无法解决的。协作研究和网络分析往往以一个“严重的困难”的概念为框架。在这个案例中，家庭有害废物代表着“严重的困难”。从分析的角度来看，我们需要注意的这个案例是关于一个成功的合作的。虽然大多数案例研究关注失败和可以从中吸取的经验教训，但这个案例研究集中在三个计划的成功。

在这个案例中，我们特意没有拟定具体问题。在这个教学笔记中，我们提供了许多可选择的活动，教师可以选择性地把他们和课堂整合。这些措施包括提问，写作练习，模拟活动的采纳。本案例研究和教学笔记给了教师一些有用的工具，这将有利于学生把学术课程和这个特定的案例研究进行现实世界的连接。

案例摘要

这个案例是围绕住户危险废物专责小组完成的三个主要项目的历史年鉴。所有总结的事件都是基于印第安纳州的真实事件。案例中提到的这三个项目，迄今为止还是功能齐全的方案，承载着他们的预期目的。这三个主要项目是：

- 家庭电池回收计划，通过在1994年完成的拨款授予发起的；
- 汽车车油，机油滤清器和防冻液回收计划，通过在 1995 年完成的拨款申请发起的；
- 水银意识计划（包括收集和回收部分），通过在 1998 年完成的拨款申请发起的。

案例特意不“指名道姓”，而是从叙述者的角度呈现信息。如果老师向学生认为提供利益相关者的名字是有益的，这些信息在教学笔记的最后一节，它把本案例研究和 E - PARCC 的教学模拟联系起来：“描绘复杂社区协作组织的网络结构”（戴维斯和瓦尔达，2011）。

二 建议活动

学生应该有机会在课前阅读案例和推荐读物，并准备一些初步想法。让学生在讨论前完成导师指定的在推荐列表上的读物的讨论是有帮助的，这样学生能够把案例放在课程中的更广泛的理论框架中去。案例讨论可以在大约一个小时完成，如果老师认为小组讨论和/或活动是有好处的，这就需要额外的时间。

学生课前备忘录

正式课前准备，教师可以要求学生写一个单页或两页的备忘录，总结案例或处理案例的一个方面。这些应包括对提及案例包含的理论框架的阅读材料的具体引用。该备忘录可以聚焦在一些主题，例如：把这作为政府提供的服务的一个例子，公私伙伴关系各方面，对地方自治和区域效率的平衡，对比讨论协作如何开始和它如何形成并持续 10 年以上，就网络模型来讨论专责小组，以及什么外部因素影响了专责小组的成功和什么内部因素影响其成功。老师也可以选择下面的一些讨论问题纳入备忘录作业。

讨论的问题

可能讨论的问题分成三类：对班级讨论最合适的问题，对小组讨论最合适的问题，而那些被用于完成 E-PARCC 教学模拟准备的问题：“描绘复杂的社会协作组织的网络结构”（戴维斯和瓦尔达，2011 年）。在本教学笔记的推荐读物部分，一些其他问题也和相应的推荐读物一起给出了。

适合班级讨论的问题

1. 是什么因素促成了这一合作的成功（包括内部和外部的）？

教师提示：内部因素包括成员愿意合作，他们提高集体知识的早期努力，一个“冠军”的成员愿意提供额外的组织援助和赞助合同/拨款，和最初选择一个相对容易的材料来处理（家庭电池）直到获得了经验才处理更具挑战性的材料。外部因素：州政府的拨款项目和承包商愿意/能够提供所需的服务。

2. 州政府拨款资金如何影响协作的过程和结果？

教师提示：除了给一个解决方案注入资金这个明显的答案之外，拨款还提供了一个汇聚点，在这里专责小组的成员不得不通过拨款申请把他们的想法汇聚成一个连贯和内聚的计划。

3. 讨论前期的“冠军”在这一合作中的作用？冠军通过什么方式促进了进展？如果没有冠军，协作能成功吗？

教师提示：协作的一些方面，比如成员的集体主义教育，并不依赖于“冠军”。但是在另一些方面，比如最初的拨款和电池回收合同处理的关系，HHWTF 则高度依赖“冠军”。学生不应该试图去确定如果没有冠军，专责小组是否会失败或成功。相反，他们应该尝试找出在哪些点上依赖“冠军”，以及如果没有“冠军”成员 HHWTF 应该如何前进。

4. 协调可以被定义为：以某种方式控制不同的元素，在这种方式下，这些元素以一种整合和平衡的方式运作。相比之下，协作可以定义为：通过经常性的过程联合工作，在这个过程中由个体组成的小组通过达成共识一起往共同的目标努力。专责小组是协调还是合作，或两者兼而有之的例子？这两个术语在哪有方面不同？

教师提示：对上述问题的简短的回答是两者兼而有之。有些关于网络的书籍认为协调仅仅是一个不同的元素以类似的方式行事的行为。通过专责小组的一致性的媒体活动和提供的一致性的服务，我们可以在专责小组的背景下阐释上述协调的定义。与此相反，合作更有挑战性，因为它需要小组在朝着一个共同的目标或结果前进中达成共识。HHWTF 在其核心上，显然是一个合作的例子。然而，或许其成功的一部分来远远它可以把计划的元素转变成一个简单的形式，在这种形式下，只需要协调，而不需要全面的协作。学生不需要在合作还是协调的问题上有一个明确的答案，相反，他们应该利用这个案例来启发学术著作中的讨论：这两个定义之间的对比。

5. 随着时间推移中要求和需求的变化，怎样才能使协作计划持续？在成功的合作计划中，哪些因素发挥着作用？

教师提示：让学生聚焦在那些使得组织从一个拨款计划发展到另外一个拨款计划的 HHWTF 的元素。这应有助于学生阐释这个问题。

6. 这种协作在哪些方面展现了一个公私合作的例子？

教师提示：MOOFA 拨款和 MAP 拨款包含了在 SWMDs 和能够处理 HHW 材料的私营废物公司之间持续的关系。

7. 你认为 HHWTF 下一个合乎逻辑的步骤是什么？

教师提示：让学生充分运用自己的想象力！

适合小组讨论的问题

1. 在许多协作组织中，很多成员愿意在没有资金资助的情况下参与。这需要组织的资承诺和管理者的同意。激励组织作出这一承诺的因素是什么？

2. 协作组织的参与者，贡献了他们的个人资源（如时间和专业知识）。这种类型的互动的动机是什么？

教师提示：问题 1 和问题 2，讨论的关键在于当一个组织或个人是协作组织的参与者时，他们必须要感觉到成为会员的好处大于其代价。

3. 领导力是成功的协作治理的一个重要因素。在这个案例中，哪里有领导力的例子？靠谁？这些角色对于案例的进程和结果有什么影响？

教师提示：IU CUPE 成员让小组选择一些简单的东西，比如电池，案例叙述者通过成为电池和 MOOFA 拨款的作者扮演了重要的领导作用，“冠军”区为计划的实施提供了领导力和指挥者，等等。

4. 案例叙述者所扮演的角色如何影响协作的成果？别人可以起到相同的作用吗？你有什么可以让你联系到案例叙述者所扮演的角色的经验吗？

教师提示：学生讨论的一个关键点是，解说员和“冠军”区是单独的实体。解说员还讨论了专责小组的早期项目“感觉大”（即重要的）。如果也参与过项目有类似的感觉，那么就让他们讨论吧！

用于准备教学模拟“描绘网络结构”的问题

如果教师选择把这个案例和 E - PARCC 教学模拟——“描绘复杂社会协作组织的网络结构”（戴维斯和瓦尔达，2011）结合起来，以下这些问题可以提供一些引导性的讨论，该讨论是案例研究和学生正式完成模拟练习之前的模拟之间的。在 2011 年 E-PARCC 教学模拟比赛上，该模拟是一个荣誉奖获得者。这种教学模拟包含一个类似的场景、利益相关者和需要亲自实践的课堂活动，使其成为这个案例的理想搭档。在阅读过该模拟和经过一些步骤后，以下一些问题可以用在讨论中。

1. 谁是这个协作中的利益相关者？在电池、MOOFA和MAP计划中利益相关者是如何转变的？
2. 当专责小组进入到与公共和私人组织的合同关系并从非正式的名义结构转变到正式的501（c）非营利组织状态时，非正式的协作组织的任务是如何受到影响和改变的
3. 各方面的利益是如何在这一协作的发展中发挥作用的？哪些类型的利益有可能“威胁”这一协作的成功呢？

推荐读物

以下的表格提供了课程推荐读物的列表，并且把这些读物和研究问题配对起来了。

课程推荐读物	相关的研究问题
<p>Agranoff, R. (2003). <i>Leveraging networks: A guide for public managers working across organizations</i>. Washington, DC: IBM Endowment for the Business of Government.</p> <p>McGuire, M. (2006). Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it. <i>Public Administration Review</i>, Special Issue, 33-43.</p>	<p>Agranoff 和 McGuire 区分四个不同的网络类型，基于网络的活动范围：信息网络，发展网络，推广网络，行动网络。其实专责小组展示了所有这些类型的网络的特征。定义这些术语，并讨论一种类型的网络在专责小组存在的哪个阶段最突出，以及如何突出。</p>
<p>Agranoff, R. (2006). Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. <i>Public Administration Review</i>, Special Issue, 56-65.</p>	<p>专责小组案例如何与 Agranoff 的论断一致，这种论断认为网络不是在取代传统的官僚机构，相反它们成功地与另一个共存？</p>
<p>Bryon, J. M., B. C. Crosby, & M. M. Stone (2006). The design and implementation of cross-sector collaborations: Propositions from the literature. <i>Public Administration Review</i>, Special Issue, 44-55.</p>	<p>Bryon, Crosby 和 Stone 讨论治理如何跨越不同的部门，包括政府，企业，非营利组织和媒体。他们的论文提供了关于合作的一系列主张。回顾专责小组的案例，哪些主张被支持了，而哪些主张被专责小组的历史削弱了。利用对案例的分析和引用来支持你的答案。</p>
<p>Burt, R. S. (2000). Structural holes versus network closure as social capital. From Eds. N. Lin, K. S. Cook, R. S. Burt, A. de Gruyter <i>Social capital: Theory and research</i>.</p>	<p>回顾专责小组的案例，你能指出哪些关键方占据了 Burt 所定义的“结构洞”吗？</p>
<p>Huxham, C. & S. Vangen (2005). Coping with trust. In C. Huxham & S. Vangen <i>Managing to Collaborate: The theory and practice of collaborative advantage</i>. Routledge, New York, NY.</p>	<p>信任是任何合作的一个关键问题。 Huxham 和 Vangen 描述了在协作环境中信任如何被看成既是“必须的”，又是“稀少的”。讨论在专责小组案例中，Huxham 和 Vangen 的信任二分法是如何体现的。</p>
<p>Huxham, C. & S. Vangen (2005). The principles of the theory of collaborative advantage. In C. Huxham & S. Vangen <i>Managing to Collaborate: The theory and practice of collaborative advantage</i>. Routledge, New York, NY.</p>	<p>Huxham 和 Vangen 为协作提供了十项建议（P37）。对于专责小组这个案例，你认为这个列表在什么程度上可以适用的或者不适用。</p>
<p>Lin, N. (1999). Building a network theory of social capital. <i>Connections</i> 22(1): 28-51.</p>	<p>林南的社会资本的功能定义是——“对于</p>

课程推荐读物	相关的研究问题
	有期望回报的社会关系的投资” (P30)。专责小组案例是如何成为林南的社会资本的一个例子的？
Milward, H. B. & K. G. Provan (2000). Governing the hollow state. <i>Journal of Public Administration and Theory</i> . 10(2): 359-379.	这篇文章是如何与案例中的水银意识计划描绘的情景相联系的？这个案例是怎样成为 Milward 与 Provan 的“空心国家”的一个例子的？
Monge, P. R. & N. S. Contractor (2003). Homophily, Proximity, and Social Support Theories. In P. R. Monge N. S. Contractor <i>Theories of Communication Networks</i> , pp 223-240. Oxford University Press, New York, NY.	Monge 和 Contractor 的“同质性”概念在专责小组案例中式如何体现的。
<p>Ostrom, V. (1972a). Polycentricity (Part 1). In Editor M. D. McGinnis <i>Polycentricity and local public economies</i> (1999), pp. 52-74. Ann Arbor, MI, USA: University of Michigan Press.</p> <p>Ostrom, V. (1972b). Polycentricity (Part 2). In Editor M. D. McGinnis <i>Polycentricity and local public economies</i> (1999), pp. 119-138. Ann Arbor, MI, USA: University of Michigan Press.</p> <p>Ostrom, V., C. M. Tiebout, & R. Warren (1961). The organization of government in metropolitan areas: A theoretical inquiry. In Editor M. D. McGinnis <i>Polycentricity and local public economies</i> (1999), pp. 31-51. Ann Arbor, MI, USA: University of Michigan Press.</p>	最初印第安纳州政府希望一个小数目的 (15-20 个) 地域辽阔的, 以区域为重点的 SWMDs。但最终, 他们有 60 多个 SWMDs, 其中大多数是“单县”的。尽管出现了这种差异, 但这些 SWMDs 开始在项目上协作, 如这个案例中的专责小组。这个案例如何成为奥斯特罗姆, 蒂布特和沃伦所谓的“多中心的”的安排的一个例子？
Provan, K. G. & P. Kenis (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. <i>Journal of Public Management Research</i> . Doi: 10.1093/jopart/mum015.	<p>Provan 和 Kenis 讨论网络治理三种形式: 参与者管理的, 牵头组织管理的, 和网络管理组织。专案组在事实上展现了所有这三个类型的网络治理的特点。讨论一种类型的网络治理在专责小组存在的哪个阶段最突出, 以及如何突出。</p> <p>Provan 和 Kenis 讨论网络中的信任度。这种信任的讨论在专责小组案例中如何体现？</p>
Provan, K. G. & H. B. Milward (2001). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. <i>Public Administration Review</i> , 61(4): 414-423.	<p>你怎么使用 Provan 和 Milward 的标准测量专责小组作为网络的“有效性”？</p> <p>Provan 和 Milward 的分析层次 (社会网络, 组织/参与者) 是如何特别适合这个关于专责小组的案例研究的？</p>
Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy. <i>Research in Organizational Behavior</i> , 12:	鲍威尔的文章有助于解释网络和协作是如何“区别”传统的市场和等级制度

课程推荐读物	相关的研究问题
295-336.	解决方案的？这篇文章如何与本案例联系的？显然，专责小组既不是市场也不是等级制的，但它有成员来自私营实体，非营利实体和政府实体。
Van Bueren, E. M., E. Klijn, & J. F. M. Koppenjan (2003). Dealing with wicked problems in networks: Analyzing an environmental debate from a network perspective. <i>Journal of Public Administration and Theory</i> , 13(2): 193-212.	“严重的困难”一词经常出现在的协作和网络的背景下。请定义这个词，说明它是如何适应协作的背景的，并解释“家庭危险废物”是怎么符合“邪恶的问题”的定义的。

三、把案例研究和模拟活动联系起来：描绘网络结构

如果教师是把重心放在网络分析和/或网络描绘上，那么教师可以选择使用把本案例研究和 E-PARCC 教学模拟结合起来：“描绘复杂社会协作组织的网络结构”（戴维斯和瓦尔达，2011）。在 2011 年 E-PARCC 教学模拟比赛上，该模拟是一个荣誉奖获得者。它可以从 E-PARCC 网站上免费下载。本案例研究应该作为网络描绘中的一个高级别活动被应用，并且要在学生完成了本模拟提供的前期事项之后。

这种教学笔记剩下的几页应该提供给学生，以让他们完成网络描绘训练。下面的第一部分提供了一个专责小组在它的三个计划拨款期间所有的利益相关者。下面的第二部分提供了电池拨款中的关键利益相关者的详细信息，其使用的格式与 E-PARCC 教学模拟——“描绘复杂社会协作组织的网络结构”（戴维斯和瓦尔达，2011）是一样的。

HHWTF 历史上的利益相关者

下面是专责小组存在期间的不同时期的 SWMD 成员列表。这些地区大部分是较小的农村县域。在关于把案例研究和相联系的描绘网络结构的模拟活动配合起来的部分，也就是“描绘网络结构”教学模拟，提供了更多的专责小组关键成员的详细信息。

最早的 HHWTF 成员

乡村家庭危险废物专责小组最初由印第安纳州 12 县的固体废物管理区组成，它们是：布朗，戴维斯，杜波依斯，格林，杰克逊，诺克斯，劳伦斯，马丁，梦露，斯宾塞，派克和

波西。案例叙述员是来自布朗县固体废物管理区。此外，还有从美国印第安纳大学城市政策和环境中心的代表和来自印第安纳州环境管理部的代表定期出席。

“电池拨款计划”期间 HHWTF 成员

乡村家庭危险废物专责小组提交“电池拨款计划”时的成员包括来自印第安纳州西南地区 17 个县的固体废物管理区。这些“单县”SWMDs 包括：布朗，戴维斯，杜波依斯，吉布森，格林，杰克逊，诺克斯，劳伦斯，马丁，梦露，斯宾塞，派克，波西和范德堡。跨三个县的 Clay-Owen-Vigo “跨县”SWMD 也是小组成员。布朗县的 SWMD 负责人是拨款申请的作者。门罗县 SWMD 有害物质协调员负责监管区域收集枢纽。来自印第安纳大学城市政策和环境中心的代表正式成为最终拨款报告的作者，来自印第安纳州的环境管理部的代表，正式成为拨款计划管理人员。

MOOFA 计划期间 HHWTF 成员

在提交汽车机油，机油滤清器和防冻液拨款申请时，区域家庭危险废物专责小组的成员包括来自印第安纳州南部的 25 个县的固体废物管理区。这些“单县”SWMDs 包括：布朗，戴维斯，杜波依斯，吉布森，格林，杰克逊，约翰逊，诺克斯，劳伦斯，马丁，梦露，派克，波西，斯宾塞，和范德堡。跨三个县的 Clay-Owen-Vigo “跨县”SWMD 和跨七个县的印第安纳州东南部“跨县”SWMD 也是小组的成员。布朗县的 SWMD 负责人是拨款申请的作者。门罗县的 SWMD 有害物质协调员帮助撰写拨款申请，监督拨款计划管理，并负责与私营公司签订合同。在 MOOFA 拨款计划期间，来自印第安纳大学城市政策和环境中心的代表接受了一个新的位置，该中心也停止了与专责小组的正式关系。来自印第安纳州的环境管理部代表继续作为拨款计划管理人员。

MAP 和 HHWTF

虽然参与程度不同，但所有印第安纳州的县都参加了“水银意识计划”，以这种或那种形式。增加的关键成员是水银意识项目协调员。

HHWTF 电池回收拨款计划期间的关键利益相关者

下面的材料可以让学生完成 E-PARCC 的教学模拟——“描绘复杂社会协作组织的网络结构”（戴维斯和瓦尔达，2011）。

谁是利益相关者？——一个由印第安纳州部的 17 个毗邻的固体废物管理区组成的小组被印第安纳州环境管理部授予了一项拨款，用于开展一个区域合作的家庭电池回收计划。IDEM 已从他们的机构派出一个代表，作为拨款计划管理员。这些地区已谋取了四个关键

方的帮助：（1）门罗县固体废物管理区既是拨款计划的管理员也是电池收集的“收集枢纽”；（2）印第安纳大学的城市政策和环境中心将完成拨款计划的最终报告；（3）每一次拨款计划金，专责小组都聘请了广告公司以开展他们的教育和媒体活动；（4）布朗县固体废物管理区负责人（作为成功的拨款申请的作者）已被委任为专责小组“主席”。此外，门罗县固体废物管理区已经和一个私营废物收集公司签订合同，来处理 and 回收门罗县收集和整理的电池。

下表提供了专责小组所有这些关键利益相关者的进一步信息。第一列是每个利益相关者的正式名称。第二列列出了每个利益相关者给协作带来的资产，其现有的关系，以及他们对联盟的眼光。第三列详细说明每个相关者参与的专案组的利益所在。最后一列标出每个相关者与他人的关系网络连接。请通读整个表。使用所有提供的信息放在一起作为家庭危险废物专责小组在电池回收拨款计划中的网络图景。使用“连接”一栏，以确定谁是连接到谁的。

利益相关者介绍

关键利益相关者	资产/关系/网络洞察力	利益	联系对象
虽然一共有 17 个固体废物管理区参加了协作，不要尝试描绘出所有的成员，只需要描绘出下面列出来的关键的利益相关者就可以了。			
门罗县固体废物管理区（SWMD） （一个本地政府机构）	以税收为基础的资金固源；对收集家庭有毒废物设施的三年使用经验；现存的与私人废物收集公司的联系。 门罗县是电池回收计划“收集枢纽”。 门罗县的 SWMD 把自己看做网络的中心。	为周围的 SWMDs 提供服务来资助他们自己项目的未来成长。希望被视为领导者，创新者和一个重要的中心节点。	布朗县；私人废物收集公司；印第安纳州环境管理部（IDEM）；印第安纳大学城市政策和环境中心（IUCUPE）；广告公司
布朗县固体废物管理区（SWMD） （一个本地政府机构）	电池拨款计划的作者，也就是现在的专责小组主席；通过与门罗等 SWMD 的本地政府协议形成现存的 HHW 合作项目。这成功地运作了两年。在此之外，只有有限的资金和员工时间。布朗县认为专责小组能做更多的合作项目，在电池项目之外。布朗县后来认为一个类似的地方间合作能够在门罗和其他 SWMD 之间成功运转。	世界性的：为 HHWTF 提供前景 本地的：以最低的花费提供 HHW 服务	门罗县；IDEM；IUCUPE；广告公司
私人废物收集公司（一个私营企业）	一个专门的 HHW 服务工作人员；进入此领域的重要指示；明确地是为了给公司寻求商业机会。 他们和网络唯一的连接是通过他们与门罗的合	商业机会	门罗县

关键利益相关者	资产/关系/网络洞察力	利益	联系对象
	同关系。		
印第安纳大学城市政策和环境中心（学术智囊机构）	从一开始就 IU CUPE 的代表就参加了 HHWTF。他们因为独立的观点被所看重。在拨款计划中，由于他们需要完成最终的拨款报告，他们的关系被正式化了。但是，这个决定的做出是处于 IU CUPE 与专责小组独立的关系。	可应用于现实世界的学术研究	布朗县；门罗县；IDEM
印第安纳州环境管理部（州政府机构）	来自 IDEM 的代表从一开始就参加了 HHWTF。他们因为独立的观点被所看重。在拨款计划中，他们的关系正式化了。HHWTF 现在与 IDEM 有着合约关系和金钱关系，IDEM 代表是拨款计划正式管理员。	通过拨款来完成一个成功的区域项目	布朗县；门罗县；IU CUPE
广告公司（私营企业）	它的员工为专责小组开展广告和教育活动。公司是明确的以寻求商业机会为目的，但是他们愿意帮助。他们之间的正式关系式通过与门罗的合约关系建立的，广告公司和作为专责小组主席的布朗一起合作，并且参加 HHWTF 的每月例会。	商业机会	布朗，门罗县