



P·A·R·C·C

SYRACUSE UNIVERSITY
Maxwell School

314.443.2367
parcc@maxwell.syr.edu

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Open Electronic Teaching Resources brought to you by the
Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

www.e-parcc.org

麦迪逊县的法定诉讼代理人案例研究

第一部分

麦迪逊县的家庭解决方案公司（FSI）是一家私营的非盈利性组织，它在伊利诺伊州 Flowerton 社区提供了一个广泛的以家庭和儿童为中心的社会服务。近年来，该组织的年营业收入约为 430000 美元，并雇用了约 10 个全职和兼职的工作人员。

在 FSI 运作的过去三十年，该机构主要运作三大项目。就金钱和员工时间的花费来说，最少的是“心理健康的美国”（MHA），它主要向 Flowerton 城市提供教育宣传以促进积极向上的心理健康。MHA 以前是美国国家心理健康项目的一个附属项目，但是在过去几年，由于财政问题，MHA 自己允许了其成员资格的停止。MHA 目前的重点是一个年度项目，该项目旨在鼓励那些能够解决心理健康议题的艺术。它的工作人员主要由董事会和与机构签约的心理健康专家配备的。在它的历史上，它曾经有一些拨款资助，但目前没有收入。

第二个项目是从 FSI 内早期关于覆盖“桑树咨询”（STC）的决定发展起来的。它为儿童和家庭提供直接的咨询服务。这些咨询服务是以很低的收费提供的，通过规模不断变动的个人支付或者是医疗补助计划的补助。虽然 FSI 不是 Flowerton 唯一的一家以低价提供咨询服务的机构，但它是唯一的一家专门向儿童和家庭提供这些服务的机构。因此，它为 Flowerton 社区提供了一项重要的服务。

STC 项目雇用了个全职的负责人，他不仅是管理人员，也提供咨询服务。这位负责人，Brian Friendly，虽然来机构不到一年，但是他正在把这个咨询项目带向正确的方向。该项目一直都在财务上挣扎，但已经开始在 Flowerton 社区展现出个更强大的存在。其推广活动有所增加。同时，资助机构的 United Way 已经表示会在机构正在前进的道路上给予支持。

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。它是由印第安纳大学公共与环境事务学院的 Trent Engbers 和“门罗县法院指定特殊律师公司”的 Kristin Bishay 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思韦尔学院的合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。

此外，该机构还雇用了三个兼职咨询师，他们的报酬根据他们所见的客户以小时工资来支付。政府的补助和私人的支付不足以抵消直接的咨询服务的成本。**STC**项目，最近开始了不包括直接辅导服务的成本。**STC**计划最近也开始监督法院下令的探望，在这种探望中，父（母）与非监禁儿童的聊天需要被监督。这项服务时机构收入来源的一小部分，但是也是一种重要的新收入来源。

最后，**FSI**在开展一个法定诉讼代理人（**GAL**）项目。**FSI**的**GAL**项目为那些可能是因为虐待或者忽略而与法院系统打交道的儿童提供法院指定的诉讼代理服务。该项目招聘、训练和监督那些调查并且在法庭系统里代表儿童最好的利益的志愿者。**GAL**项目是在**1983**年成立的，并在**1984**年为了管理方便而成为**FSI**的一个子项目，同时也是因为**FSI**也有相同的为儿童和家庭服务的承诺。

日常的运作主要由主管**Kay Bishop**、一个全职的项目主管助理和两个兼职的案例监事来处理。该项目拥有约**78**名活跃的志愿者，他们每年和大约**300**名受虐待和被忽视的儿童打交道。由于**FSI**的**GAL**项目能够很好的满足儿童的需求，该项目在伊利诺伊州的项目中脱颖而出。虽然项目有越来越长的等候帮助的名单，但该项目在跟上法院的需求上比其他的**GAL**项目成功。

除了这些项目工作人员，**FSI**雇佣了一个执行主管，**Dee Grafton**，以监督项目并促使行政助理提供常规的办公室支援。所有项目都共享一套在**Flowerton**市中心的办公室，共用包括电话系统、信用卡及其和服务器在内的一般性办公室基础设施。

多年来，**STC**项目和**GAL**项目互相帮助读过拮据时期。然而，在过去的五到十年，咨询项目依赖于**GAL**的收入来持续其经营。**GAL**的资金有大约一半来自稳定的政府资源，并且在获得拨款收入上特别有效。另外，“心理健康的美国”项目不会产生任何收入并且**STC**项目面临一个渐进而稳定的收入下降。这种下降反映了许多因素。首先，咨询项目的医疗报销补助水平低。第二，该项目服务的客户数量减少了。近年来，该项目的待处理的案件数量一直徘徊在**3**个咨询师合计每周为客户服务**25**个小时的水平。第三，项目的董事会为了一致的筹款努力而专注于内部运作和使命。

除了不同项目的特别资助，**FSI**机构每年会分别给三个项目的支持者发送邮件，这是获得无限制收入的重要来源。机构无法得知直接利用邮件的捐款的人到底想要支持哪个项目。但是**Kay Bishop**的印象是绝大多数的捐赠者和**GAL**项目有历史联系，而不是和**STC**或者**MHA**项目。

FSI在**Flowerton**社区历史悠久，并获得了相当数量的财政和社会支持。然而，最近，该机构一直被财务问题困扰着。**2006**年，由于他们无法支付工资，机构被迫解散所有的员工一个月。一封直接寄给**GAL**项目支持者的邮件与在当地报纸上突出强调**GAL**的努力的

文章为机构带来了 30000 美元的紧急资金，使该机构重新开张。2007 年上半年，机构的财政情况好转了。STC 增加了他们的客户群，看起来它可能可以开始支撑自己的运作了。然后，很快，该项目的首席咨询师就走了，董事会在两个月都没有敲定她的继任者。这导致很多客户走了，STC 收入急剧下降。当 Brian Friendly 最终被雇佣的时候，他在六个月里都无法启动项目，这进一步导致 STC 客户和收入的减少。

正是在这个背景下，2008 年 2 月，Kay Bishop 首次与 FSI 董事会主席 Jessica Salmon 接触，以他表达该机构的长期生存能力的担忧。Bishop 以一个某种程度上愤怒的方式告诉 Salmon，“我们不能继续这样下去。如果我们需要周期性地给员工放无薪假期来减少工资开支，那这样是无法留住合格的员工的。此外，没有一个更加稳定的预算，我们不能招到我们需要的儿童服务的志愿者。”Salmon 承诺，Bishop 的担忧会在二月的 FSI 董事会会议上讨论。

FSI 董事会讨论了 Bishop 的担忧，但没有解决它。虽然董事会的大部分成员毫不犹豫地承认说：“我们过去有我们的问题”，但是最近的筹款成功让许多董事会成员对未来感到乐观。一位董事会成员向其他人表示“我们已经挺过了我们需要它的时候。”董事会的最终决定是，“我们必须要小心前进”，但没有讨论任何重大的结构或者使命的变化以克服未来的财政困难。

这使得 Bishop 很灰心。在想到她的未来和机构的未来时，她琢磨，“为什么董事会不能理解他们所处的苦境呢？显然，他们不明白的财务状况和 GAL 项目运行的需要。如果他们不尽快做一些事情，我们将注定要失败。”这让 Bishop 做出了一系列决定，为了她自己和机构。首先，作为一个备受尊敬的非营利领袖，Bishop 需要决定她的未来是不是还要留在 GAL。她可以很容易地获得其他地方的非营利组织的执行董事的职位。她是应该在现在市场正好的时候离开 GAL 呢还是应该留下来，和这个过去十年她奉献了自己心血的组织一起？如果她留下，她可以做什么来稳定的机构以及其财政呢？不管采用什么方法都需要满足一些条件。首先，每个 FSI 的项目都需要财政独立。如果一个项目的起伏会影响到另外一个，那就意味着没有一个项目能不断蓬勃发展。第二，该机构需要制定更健全的预算做法。就 FSI 执行董事而言，机构在收入和开销上有明显的分离。就像其他非营利组织一样，FSI 非常需要在财政和人力资源上的提高。第三，董事会需要认识到绝望的行动是必要的。增强对开支的削减可能没有什么作用。

经过慎重考虑，Bishop 确定行动最好的方式就是让 GAL 和 FSI 分道扬镳。Bishop 把她的想法告诉了 Dee Grafton，并正式要求董事化把 GAL 从 FSI 分离出来作为一个独立机构。Bishop 在四月份的会议上把这个计划告知了整个董事会，并表达了一系列的担忧。

1. 现行财政体制是不可持续的。GAL 项目在为整个机构提供资金，而 FSI 的负债仍然越来越重。该机构已经用尽了 50,000 美元信用额度，并被迫将一部分捐赠

变现。捐赠还有大概 10 万美元，但如果机构在没有新的收入来源的情况下继续运作，它将在 1 年内用尽。

2. **FSI 董事会与 GAL 的使命不相匹配。**虽然董事会包括一个儿童福利公益律师和作为 GAL 的长期支持者金融规划师，但董事会其他成员主要包括人力资源经理，拥有一家小型私企但主要关注 FSI 咨询计划的经理和五个主要关注咨询项目运行和 MHA 项目的心理健康专业人士。项目的分离，将允许的 FSI 董事会的集中在一个统一的使命而不需要为这么多不同类项目的努力。这将使他们进行更有针对性的筹款，这是他们在过去一直很薄弱的领域。
3. 最近伊利诺伊州的法律变化使需要 GAL 的服务的儿童人数增加。为了满足这些需求，GAL 需要扩大。这在当前的管理结构下似乎不太可能，我们还要知道现在 FSI 的咨询项目对 GAL 的收入有财政需要。

作为她的演讲的一部分，**Bishop** 表达了以下这些人对分离的支持：州 GAL 主任，麦迪逊县青少年法庭的法官（一个主要的利益相关机构），机构几个最大的捐助者，和两个过去的 GAL 项目主任。**FSI 董事会**投票经过决定设立一个特设委员会，审查该提案。**Salmon** 不知道应该让谁进入特设委员会。她希望这个委员会不会预先确定一个解决方案，但是同时也会确保机构所有的项目的成功。对她来说重要的是确定什么样的个体特征在这种类型的委员会中有帮助。

她能够组合一个三人委员会，这个委员会权衡了对亚机构的忠诚，专业知识和对整个 FSI 董事会的影响力。委员会的第一个成员，是咨询计划的长期支持者，目前的 FSI 董事会成员，**Frank Plato**。他主要关注的是心理健康分机构的健康发展；他作为一个本地商人的成功对亚委员会是很有价值的。此外，他的财政支持和对 FSI 长期的参与，使他对更大的董事会有重要的影响力。第二委员会的成员是 **Candy Singer**，她是一个和两个项目都打过交道但是和 GAL 项目有更紧密的联系的公益律师。**Singer** 想要保持客观，但肯定被 FSI 董事会视为代表 GAL 项目利益的一个冒牌公正者。第三个小组委员会的成员是 **Kelly MCGovern**。他过去是 GAL 项目总监，但目前是在麦迪逊县法院工作。鉴于法院是项目的重要资助者，法官在这里的洞察力对委员会的决定具有非常重要的价值。**Salmon** 认为通过这个委员会，所有项目都有代表，小组委员会将能够权衡法律和管理方面的考虑。

委员会在 2008 年的六月，七月和九月多次开会。小组委员会最初是有很大分歧的，**Singer** 支持完全分离，**Plato** 坚持在当前的结构中进行改革的主张，而 **McGovern** 倾向于走较为温和的路线。渐渐地，通过超过四个月会议，各个成员的立场趋于软化，最终，他们在 2008 年 10 月向 FSI 的董事会提出了建议。他们的建议达到三个目标：1) 努力使每个亚机构持久地财务独立 2) 对亚机构使命的掌握和 3) 项目的增长和改善的机会。

第二部分

在 2008 年 10 月的 FSI 董事会会议上，FSI 董事会投票允许 CASA 分开。虽然董事会成立的调查分离的特设委员会开始破裂，3 个月的会议使他们相信，这是唯一合乎逻辑的步骤。在他们的支持下，整个董事会对于鼓励分离已经几乎没有保留了。他们让 Kay Bishop 采取行动，以允许 GAL 成为一个独立的 501 (c) 3 组织。

在 11 月，Bishop 组建了 GAL 筹划委员会，这个委员会在一个月后成为 GAL 公司的董事会。董事会包括一些具有可以帮助形成一个新的机构的独特的技能的来自公共和私营部门个人。这包括一个当地政府承包商的总裁，来自当地的大学基金发展官员，一个财务顾问，一个本地电脑公司的老板，一个曾在当地的学校系统工作的慈善家，一个退休的州家庭服务个案工作者，本地青年的非营利性组织的执行董事，曾代表 GAL 客户的本地律师，原 GAL 董事和律师，非营利组织管理教授和 James Temple——一个本地房地产公司的所有者。Temple 成为新的董事会董事长，并担任谈判小组的最终四名成员之一。

Temple 不是 Flowerton 本地人，但在他来到这里的几年中，他已成为这个社区的主要人物。作为一个房地产公司的老板，他采用了以慈善事业为基础的一种营销策略。这给了他一个真正参与社区的机会。他的作为一个对这个社区很关心的声誉，使他被拥戴为公民领袖。但他精明实际的商业知识，使他也成为一股需要处理的力量。因为他的专业知识，他的业务规模迅速扩大，他也要求其他人有同样的专业精神。

新一届董事会在 2008 年 12 月首次会晤并制定了的接管 GAL 项目的备忘录。此外，GAL 公司董事会开始设立的底层结构以管理很快就要独立的机构，包括健康保障和商业保险，工人赔偿，设立州帐户以登记失业，辨认属于新的 GAL 办事处的财产，购置办公设备，获得州和国家的认证，开发人力资源的政策，获取新的电话号码以及获得金融服务的报价。

FSI 收到的 GAL 公司的在 1 月份分离的备忘录并形成了以现任的 FSI 董事会主席 Heather O'Donnell 为首的谈判委员会。鉴于机构当前的财政问题，FSI 董事会让他去节省成本。因此，O'Donnell 除了完成她在一个区域会计师事务所的人力资源精力这个职位的全职工作之外，她已经开始监管另外两个项目的负责人。

两个委员会的谈判小组在一月下旬会晤。这次会议是告知性的，但氛围有些紧张。二月，当 GAL 公司董事会收到它的 501 (c) 3 授权并且是一个州主要拨款的接受者的时候，谈判迅速衰落。新的 GAL 公司董事会应当接管 GAL 项目并开始推动一个加速的时间表。但是 FSI 董事会在没有确保新的董事会准备好了接管项目管理的时候不愿交出这个项目。此外，很明显，新的董事会和 FSI 在理解 FSI 关于剥离 GAL 项目的投票时有一个巨大的分歧。FSI 董事会把他们的十月份的投票表决理解成一旦获得足够的基础设施和金融资本

的时候才最终放开这个项目。新的 GAL 董事会则把投票理解为一个尽快接管机构的管理和其目前的资产的要求。

这些差异的观点在许多方面，体现在 Temple 和 O'Donnell 身上。作为人力资源主任的 O'Donnell 习惯规则。她认为谈判需要结构化和每一个细节都关注到。Temple 的成功是因为他愿意承担风险。他很少失败并且知道只有从 FSI 的财政约束中解脱出来，GAL 才能够茁壮成长。如此，Temple 和 O'Donnell 在每一次互动中都带来打击。Temple 把 O'Donnell 看做一个“小气鬼”或“事无巨细管理者”，而 O'Donnell 则并不会不好意思指责 Temple 的“敌意”和“嚣张气焰”。

此外，谈判还存在一些扼杀转让的地方。这些包括：

- 分离的最大障碍是财政的。FSI 的那些项目从未有过账簿而是合起来依靠严格的条目预算作为一个财政实体运作，预算没有进行项目为基础的分配。因此，它是不能知道每个项目有多少收入和支出。这导致了谈判两个委员会的一些困惑，其中 FSI 谈判委员会误以为，STC 项目有充足的资金而 GAL 项目仅仅是能顺利运营而已。这导致 FSI 谈判委员会不愿松开这个项目，除非有充分的信心新的董事会能够在财政上支持它。此外，GAL 谈判委员会则认为 GAL 项目相当有利润的，因此他们希望项目转移的同时有现金转移以维持其运营。
- 财政关注扩展到长期资产和负债。FSI 的 50000 美元的信用额度已被用来维持该机构运作。FSI 的立场是，GAL 项目从这些资金中受益了，因此，新的 GAL 董事会有一些支付这笔债务的责任。GAL 项目认为这笔费用的发生是 STC 项目的财务管理不善的结果。此外，FSI 已经从一个匿名的支持它的捐赠中获益。这笔 10 万美元的捐款仍然存在，由当地的金融服务公司管理。Bishop 认为，捐赠者的原意是用这个捐款来支持 GAL 项目。但 O'Donnell 认为这个项目是 FSI 的资产。捐赠者是通过财务规划师签订的合同，而且表达了他的意图是“帮助孩子”。
- 在金融资产之外，也有对有形资产和租赁的关注。GAL 项目使用了许多办公桌，文件柜，电脑和其他办公设备，这些设备没有账面价值，但其重置是昂贵的。这些关注中，最重要的是电话系统。GAL 的谈判委员会认为，GAL 项目目前使用的设备是 GAL 项目的资产，并认为这些设备将与机构一起转移。FSI 虽然目前没有对这些资产的需求，但他们把这看成是 FSI 的财产，并认为把他们与项目一起转让将违反资助他们的那些捐助者的意图。这些问题的例外是两台电脑，因为它们是一个拨款资助的，并且明确分配给 GAL 的人用。
- 如果 GAL 项目在没有资产转移的情况下转移，GAL 谈判委员会认为他们就不需要承担负债了。然而，FSI 再也承担不起在市中心的一个办公套间的租金，如果他们不与 GAL 项目共享空间和费用。租约还有一年，FSI 项目也认为很明显与 GAL 继续分担租金是不可行的。GAL 项目觉得目前的地方很舒适，但它也犹是否要和 FSI 有财政上瓜葛。从 FSI 转租将继续使项目之间纠缠，并且会威胁到 GAL 项目。

- 这个关于项目之间纠缠的关心扩展到两个机构和 United Way 的关系。GAL 项目每年从 United Way 收到一小笔资助（5000 美元）。然而，United Way 的指导方针要求一个机构获得 501 (c) 3 认定三年之后才能获得其资助的资格。虽然 GAL 项目已经存在了 25 年，但 GAL 的机构是新成立的。United Way 表示有兴趣继续资助 GAL 项目，但它早要求其三年非营利地位上不愿妥协。一种替代方法是 United Way 继续资助 FSI 和 GAL 公司将作为 FSI 的一个子受让人。这将为 FSI 带来一个监管负担也会使 GAL 公司仰望 FSI。这种关系的要求需要进行谈判。
- 谈判关注的最后一项主要资产是捐助者的邮件列表。在 FSI 的历史中，捐款人的名单被开发并且每年用来募捐三次。这些直邮募捐是这两个机构的重要收入来源。虽然一些捐助者已被标记为 GAL 或 FSI 的朋友，FSI 把这个清单作为 FSI 的资产，并表示除了把它和项目一起转让的多层担忧。首先，他们表达了对捐助者的隐私担忧。在任何名称和地址被转让之前，FSI 要求 GAL 项目给过去的捐助者提供一个“退出”GAL 筹款清单的机会。FSI 希望 GAL 项目联系捐助者，给他们“选择退出”的机会。第二，FSI 需要 GAL 项目有足够的财力以维持该计划，但不愿意让他们利用邮件列表筹集启动资金。FSI 认为通过邮件列表募集的资金是与 FSI 有关系的并且应该专门用来持续 FSI 的业务。
- 同样地，主要筹资活动的所有权是有争议的。从历史上看，GAL 的项目已经赞助了两个主要的筹款活动。第一，一个剧场的抽奖活动。它在从 6 月至 8 月进行，通常会为机构募集大约 20000 美元。第二，Aussie Steakhouse 主办的在 3 月举行的筹款晚宴。GAL 是 Aussie Steakhouse 的全国性慈善事业，募捐活动在以前每年大约能募集到 10000 美元。然而，近年来，每年只能得到较以前少的 2000 美元到 3000 美元。谈判的问题是双重的。首先，哪个机构将计划 2008 年的筹款活动并从中受益。第二，当分离完成了时候，谁将拥有这些筹款活动。GAL 的董事会在犹豫要不要参与 Aussie Steakhouse 的筹资活动，考虑到这需要较强的努力但是却只有较低的收入，但这样就是向 FSI 表示 GAL 董事会不守承诺并且缺乏筹款能力。GAL 董事会急于接管剧场募捐活动的管理，但 O'Donnell 在犹豫要不要放手给 GAL，考虑到在过去几年中她对于募捐活动的人事管理。
- 明确的财务顾虑之外还有更多的管理问题。其中就有机构之间员工档案的转移和儿童的案件档案的转移。FSI 认为员工档案室 FSI 的财产，并相信该机构有长期保存的责任。同样，他们认为，他们不能合法地把这些档案给外部的机构即使有员工的同意。更重要的是，该机构保持了近 25 年儿童案件档案。这是高度敏感的虐待和忽视儿童的法庭文件。FSI 已经担任法院的文书，并且不确定它是否有能力发布这些文档。GAL 坚持认为这些文档时项目的财产而不是机构的，因此需要转移给他们，不管从法定用途还是从继续使用上来说。
- 最后，FSI 需要当前的 GAL 员工在机构移交之前自己辞职。FSI 担心长期失业保险费用，如果员工被解雇。GAL 谈判委员会认为这是一个内部的事，但不能要求员工自己在未来机构就业前放弃申请失业救济的权利。

谈判小组需要确定一种方式来解决这些实质性立场问题。他们意识到他们要把重点放在事项上，而不是立场上，但这往往说起来容易做起来难。除非有一个中立的第三方，能回顾这些冲突，并提出一些建议，使双方可以接纳。

虽然实质性问题处在谈判的最前沿，但也存在着规范性的关注阻止分离行动。规范性的问题不会拿一些具体的事项出来讨论，而是行动者之间和思考过程之中的关系。这些顾虑不是明确的，但存在于每一次互动中。

这些规范性问题中，最重要的是有关机构的生存的担心。**GAL** 公司董事会不会对接管 **GAL** 项目感兴趣，如果这意味着该项目没有足够的生存资源。同样，他们也担心如果他们不接管项目管理，**FSI** 将会关闭，**GAL** 项目也会一起关闭。另外，**FSI** 对 **GAL** 项目有一个长期投资，他不愿意放开这个项目，如果没有足够的确认这个项目能够单独生存。与此同时，他们不愿意在放开项目的同时附随太多的资金释放，因为他们担心资产的放手可能会减少其他 **FSI** 项目的长期生存的机会。

其次，**FSI** 董事会和 **GAL** 董事会对于各个项目的财务状况和关系以及董事会成员的角色有两个根本不同的理解。缺乏共同的理解导致董事会之间的沟通有一种不信任的氛围。**GAL** 董事会认为，**FSI** 董事会不断地改变他们的要求，从而使谈判不可能。然而，**FSI** 董事会认为这些改变纯粹是对新的信息和新的理解的回应。相反，**FSI** 董事会把 **GAL** 董事会对支持新的方案的资源的需求看成是自私的，而 **GAL** 董事会把他们的这种负责的行为看成是作为新机构的负责人所应该的。因此，谈判总是微妙的，而且往往是敌对的，因为每个董事会都认为对方是不可信的和不合理的。

最后，谈判是否要在公共范围内进行。**FSI** 和 **GAL** 都长期早收到来自 **Flowerton** 社区的巨大支持。因此，所有参与谈判的成员都担心混乱的公开辩论会毁坏机构的声誉。公众对于谈判的了解可能会产生一个管理不善的名声来影响这两个机构并且会降低未来筹款的潜力。因此，**FSI** 对于是否要让谈判公开而犹豫不决，它担心自己的破产。然而，**GAL** 公司希望能使新机构公诸于众，以帮助筹款。这更加使谈判成为僵局，**GAL** 知道他们的王牌总的来说是公众的了解，关于 **FSI** 的高管在过去的财务管理在最好的情况下是不负责任的，而在最坏的情况是非法的。

在谈判过程中，**Temple** 和 **Plato** 找到共同立足点。他们知道那些使双方董事会保持距离的规范性的问题。**Plato** 建议他自己出钱举办一个午餐会，让双方董事会试图找到一些信任的基础和共同的立场。午餐会全民的，但它并没有产生太大的效果。**Temple** 和 **Plato** 挣扎着寻求弥合两个组之间规范性的鸿沟的方式。

鉴于这一谈判背景和这些争论点，实现分离将是一个挑战。谈判者不仅没有从各自不同的有利位置互相接近，而且他们的立场似乎是不可调和的。试图调和他们的立场需要比 **GAL** 代表原本期望的更长的时间。

第三部分

谈判一直持续到3月。然而，谈判没有取得进展，而是变得更加紧张。首先，O'Donnell 对于 FSI 和 GAL 项目的日常运作参与得越来越多。这是由节约成本的决定推动的——该决定是解雇执行主任——并被进一步的行政人员削减所加剧。O'Donnell 每天都在办公室，并已参与到每一个决定，从批准维修复印机到购买邮票。这本来是审核开支的需要，但却对工作人员的道德和 FSI 对谈判的期望有重大影响。

O'Donnell 的日常参与使工作人员感到沮丧，因为她对于的信息经常性要求阻碍了他们的从事项目相关活动的的能力。同样，她对她知之甚少的项目的审核危害了素日专业工作人员的专业知识和自主权。然而 O'Donnell 把她的参与看成是对组织的财务生存所必需的。事实上，GAL 公司董事会未能参与日常运营这个事实让 O'Donnell 觉得新的董事会要么不投入要么无法管理运作的信号。她继续规定分离需要 GAL 谈判委员会更大的投入，但是这种投入在 GAL 管理者看来是不适当和无效率的。

当 Bishop 呼吁 GAL 董事会放松一下的时候，这种紧张到了顶点。她强调，“许多工作人员正在考虑离开。他们只是无法在一个看起来不健康的环境继续工作。Heather (O'Donnell) 的不信任使他们不想在那里，她创建的规则意味着他们要花费所有的时间填写文书或获得我的许可，他们没有时间完成他们分配的案例。如果我们不迅速做点事情，他们就要离开。”董事会理解 Bishop 的顾虑。他们自己就心理上很疲惫。当他们成为董事会成员时，他们没有想到这是一个如此长期的努力。他们知道需要发生一些事情，但他们不觉得这有很大的希望。

第二，GAL 董事会和 FSI 董事会对于组织的财政没有共同的理解。3月初的时候有一些突破。首先，谈判委员会同意变现一半捐赠，为了还清贷款，从而减少了对负债进行谈判的需要。第二，对2008年审计的回顾和2009年的预算方案的分解到具体的项目花费使得双方明确知道 GAL 项目比其他项目都要有利可图。虽然减少了 FSI 谈判者对于 GAL 的长期健康的担心，它却又使得在分离前确保 FSI 的财政健康非常紧迫。

这些成就很快就被 FSI 无法清楚地阐明未偿债务和 GAL 公司董事会认为 FSI 账簿长期都是模糊的这两点所阻碍。特别是，FSI 会计师向 GAL 董事会确认 2009 年底没有过去造成的应付账款，但在 3 月份 GAL 的账户却被国税局收取滞纳金，因为适当的税务文书未能提交给他们。GAL 谈判委员会认为这是由于 FSI 工作人员的管理不善，这些费用也不应该由 GAL 账户来支付；而 FSI 则认为这是有多个项目的机构的日常业务的一部分。月度的财务结账之后，费用和收入通常会在项目之间进行重新分配。审计报告之间的差异，FSI 对于内部财务的理解和 GAL 公司对于机构财政的理解继续滋生不信任。

尽管财务管理不善造成的问题，几个 GAL 董事会成员意识到，这可能是 FSI 的死穴。如果 FSI 真正违背了捐助者的意图，那么公众对这个违背的知情一定会给他们压力来放手 GAL 项目。然而，GAL 项目的官员也知道，揭丑会同时玷污这两个过去受到很多公众支持的机构。由于缺乏证据和潜在的有害影响，这只是最后的手段。

虽然谈判在接下来的几个月的都很紧张，有两个因素促成了谈判的最终成功。首先，O'Donnell 邀请了 GAL 公司董事会的两名成员加入的 FSI 董事会。这使得在 GAL 董事会了解了 FSI 董事会的关切和立场，也就在两个董事会之间形成了一个更清晰的沟通路径。更重要的是，这两个 GAL/FSI 成员和两个现有的 FSI 董事会成员形成了一个 GAL 管理委员会在没有 O'Donnell 干预的情况下直接监督 Bishop。这给 Bishop 越来越多的责任提供了支持，使她不需要通过 O'Donnell 的审核，并且向董事会提供了有关 GAL 项目状态的直接反馈。此外，它还使得 O'Donnell 相信 GAL 项目被是负责任地管理的以及新的 GAL 董事会会致力于该项目的成功。

其次，谈判委员会对于机构的财务状况的理解的越来越趋同。FSI 记账员对 STC 和 GAL 的财务进行了更大的区分。随着时间的推移，GAL 的预算呈现逐年上升的盈余，而 STC 项目则滑向债务的深渊。以前被 GAL 公司董事会知道的情况现在成为每个人都清楚的事实——GAL 项目可以作为一个独立的机构，持续实现财政自足。FSI 董事会同意允许 GAL 公司董事会接管项目管理，一旦他们获得足够的现金可以支付两个月合计大约 40000 美元的营运开支。

GAL 公司董事会推出的一个成功的筹款给了它很大的帮助。虽然 O'Donnell 在监督，但 GAL 的董事会成员接手了剧场筹款活动的运作。双方董事会都成功地把这次分离公开了，而没有毁坏任何一个组织的名声。公共对于分离的知情让 Flowerton 社区在筹款活动的背后团结起来，使其成为筹款活动有史以来最成功的一年。报纸关于 GAL 董事会请求分离的报道覆盖也支撑了筹款活动。此外，Bishop 向 Flowerton 市申请并获得了 8000 美元的拨款，以支撑过渡。最后，FSI 致信 GAL 的支持者请求捐款。这封信是由 GAL 董事会资助的，他们把合适的捐款者排出来以从春季邮件募捐中增加收入。信中还包括“退出”的术语，这样 GAL 公司能保留一个邮件列表的副本，但不是全部所有权。

到 2009 年夏季季中，GAL 董事会已经筹集到足够的收入，来接管项目。主要的财政问题得到了缓和，双方董事会能够在谈判调解其他路障。FSI 保留对捐赠的其余部分的控制。虽然 GAL 认为捐赠的意图是促进 GAL 项目发展，但 GAL 公司董事会的选择默许作为一直善意的姿态，以使谈判轻松。FSI 允许 GAL 的工作人员保留 FSI 的办公桌，文件柜和电脑。GAL 的电话和其他技术设施则是从 FSI 租用的，这也是办公室转租的一部分。同样，在剩余的财年里，GAL 仍然作为 FSI 的一个子受让人以获得 United Way 的自主。这期间后，GAL 选择不再继续他们与 United Way 的关系。

法院下令进行 GAL 项目文件的转移，从而减轻 FSI 关于保密的顾虑。FSI 决不愿意把 GAL 的人事档案给它。但是伊利诺伊州法律规定，员工有权获得其人事档案。GAL 要求员工向 FSI 所要文件的副本，并将其转移到 GAL 董事会。这有助于缓解机构之间的过渡。FSI 继续要求 GAL 项目的员工辞职。GAL 的董事会在这场冲突中保持中立。当 GAL 项目的员工拒绝辞职时，FSI 没有办法。然而，这对于两个组织没有长期影响。

这些问题的谈判一直持续到 2009 年的夏季末。虽然双方董事会从来没有完全克服信任不足，但是在 10 月，双方董事长签署了一项协议，正式转让项目并且在哪些资产属于 GAL 公司董事会这个问题上取得了一致。

结语

分离后不久，FSI 变现了捐赠的其余部分以偿还流动负债。在 2010 年 1 月，FSI 停止经营。他们把剩下的技术设施出售给 GAL 公司并把其它资产变现以偿债。GAL 签署了一项独立的租赁，并继续在相同的地方办公。GAL 不断扩大，自分离以来，其服务的儿童的数量大大增加。GAL 的公司是财政文稳健的，它拥有 6 个月的营业收入作为备用和社区的继续支持。

时间表

2008 年 2 月	Kay Bishop 首次会见了 Jessica Salmon（FSI BOD 主席），提出了对 FSI 生存能力的担心
2008 年 3 月	Kay Bishop 告知 FSI 执行董事（Dee Grafton）关于 GAL 从 FSI 分离出来的要求
2008 年 3 月	Kay Bishop 向 FSI BOD 执行委员会提交了书面的正式请求
2008 年 4 月	Kay Bishop 要求特设委员会成立，以评估可能的分离
2008 年 5 月	FSI BOD 要求 Kay Bishop 指定两个人参加特设委员会
2008 年 6 月	特设委员会创建以进行关于分离的调查，举行了第一次会议，Kay Bishop 参加了
2008 年 7 月	特设委员会见面
2008 年 9 月	特设委员会见面
2008 年 10 月	FSI BOD 投票支持分离 GAL
2008 年 11 月	Kay Bishop 选定指导委员会成员
2008 年 12 月	指导委员会第一次会面
2008 年 12 月	GAL 公司成为注册成立
2008 年 12 月	指导委员会向 FSI 执行委员会发布的意向书
2009 年 1 月	谈判委员会第一次会议
2009 年 1 月	GAL 公司申请 501c3 地位-根据法律
2009 年 2 月	GAL 公司获得 501c3 地位
2009 年 2 月	谈判进展缓慢
2009 年 3 月	第一次分离基准没有达成一致
2009 年 4 月	谈判继续
2009 年 5 月	谈判继续
2009 年 6 月	GAL 公司接管了剧场筹款活动
2009 年 7 月	第二次分离基准没有达成一致
2009 年 8 月	谈判继续
2009 年 9 月	谈判继续
2009 年 10 月	GAL 公司作为独立机构开始全面运作
2010 年 1 月	FSI 解散

主要角色和缩写

FSI: 家庭解决方案公司——GAL 和 STC 的上级组织

STC: 桑树辅导——FSI 发起的低收入的咨询项目

GAL 项目: FSI 提供的法定诉讼代理人服务

GAL 董事会: 该董事会的建立是为了在分离事件中接管 GAL 项目的所有权。一个独立的非盈利组织。

GAL 谈判委员会: GAL 董事会的一个子组织，就分离的条款代表董事会进行谈判

Kay Bishop: GAL 项目主任

Brian Friendly: STC 项目主任

Dee Grafton: FSI 执行董事

Jessica Salmon: FSI 原董事会主席

Heather O'Donnell: FSI 现董事会主席

Frank Plato: 本地企业的所有者，FSI 董事会成员和小组委员会的成员

Candy Singer: 公益律师和 FSI 小组委员会成员

Kelly McGovern: 曾经的 GAL 项目主任和 FSI 小组委员会的成员

James Temple: 本地企业的所有者和 GAL 公司/GAL 委员会理事会主席