

รัฐโอเรกอน กับการทำงานแบบบูรณาการ “ด้านสาธารณสุข”



1 ข้อมูลพื้นฐานของประเทศสหรัฐอเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกา (United States of America หรือย่อว่า USA) เป็นประเทศที่ใช้ระบบกฎหมายคอมมอนลอว์ (Common Law) และใช้ระบบการปกครองระบบสหพันธรัฐ (Federalism) ซึ่งกำหนดโดยรัฐธรรมนูญ มีโครงสร้างการแบ่งองค์กรของรัฐที่แตกต่างจากประเทศที่ระบบการปกครองแบบรัฐเดี่ยว สหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยมลรัฐ 50 มลรัฐ และ 1 เขตการปกครอง คือ วอชิงตัน ดี.ซี. (Washington D.C.) โดยมีรัฐบาลกลาง (Federal Government) รัฐสภา (Congress) และศาลสูง (Supreme Court) สำหรับแต่ละมลรัฐจะมีรัฐบาลที่เรียกว่า State Government เจ้าหน้าที่ของรัฐ และรัฐสภา รวมทั้งระบบศาลเป็นของตนเอง นอกจากนี้ยังมีรัฐธรรมนูญ และกฎหมายภายในแต่ละมลรัฐ ซึ่งจะต้องไปขัดกับรัฐธรรมนูญของประเทศ

1.1 ลักษณะกายภาพทางภูมิศาสตร์ (Geographical Feature)

ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นประเทศที่มีเนื้อที่กว้างประมาณ 9.9 ล้านตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 18 เท่าของขนาดพื้นที่ประเทศไทย ประกอบด้วยรัฐต่าง ๆ 50 รัฐ และ 1 เขตการปกครอง โดย

- ทิศเหนือ มีอาณาเขตติดกับประเทศแคนาดา
- ทิศใต้ ติดกับประเทศเม็กซิโกและอ่าวเม็กซิโก
- ทิศตะวันออก ติดกับชายฝั่งมหาสมุทรแอตแลนติก
- ทิศตะวันตก ติดกับชายฝั่งมหาสมุทรแปซิฟิก

เนื่องจากประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นประเทศที่กว้างใหญ่ จึงมีการแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 7 เขต ตามลักษณะภูมิประเทศ ได้แก่

ตารางที่ 1 : การแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 7 เขต (สหรัฐอเมริกา)

| เขตการปกครอง | รัฐ |
|----------------------|--|
| Northwest States | Washington, Oregon, Idaho |
| Southwest States | California, Nevada, Utah, Arizona |
| North Central States | Montana, Wyoming, Colorado, North Dakota, South Dakota, Nebraska, Kansas, Minnesota, Iowa, Missouri |
| South Central States | New Mexico, Oklahoma, Arkansas, Texas, Louisiana |
| Midwest States | Wisconsin, Illinois, Michigan, Indiana, Ohio, Kentucky |
| Northeast States | New Hampshire, Vermont, New York, Pennsylvania, West Virginia, Virginia, Maine, Massachusetts, Rhode Island, Connecticut, New Jersey, Delaware, Maryland, District of Columbia |
| Southeast States | Tennessee, North Carolina, South Carolina, Mississippi, Alabama, Georgia, Florida |



1.2 ลักษณะโครงสร้างทางเศรษฐกิจ

สหรัฐอเมริกา มีระบบการค้าเสรี ชาวอเมริกาส่วนใหญ่มีฐานะอยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่จะมีฐานะร่ำรวยหรือยากจนมาก ๆ สหรัฐอเมริกาเป็นผู้นำทางด้านอุตสาหกรรมและธุรกิจหลาย ๆ ประเภท ทั้งด้านการบริการ ด้านการท่องเที่ยว ด้านเทคโนโลยี ด้านอุตสาหกรรมต่าง ๆ รวมถึงด้านการศึกษาด้วย สหรัฐอเมริกายังคงเป็นประเทศนักศึกษาต่างชาติในหลายประเทศ รวมทั้งนักศึกษาไทยให้ความสนใจที่จะไปศึกษาต่อ เนื่องจากมาตรฐานทางการเรียนการสอนที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก อีกทั้งระบบเศรษฐกิจของสหรัฐได้รับความเชื่อมั่นจากทั่วโลก

2 ระบบการบริหารและการปกครองประเทศ

การแบ่งเขตการปกครองของประเทศสหรัฐอเมริกา มีระบบการเมืองแบบประชาธิปไตย โดยมีประธานาธิบดีเป็นประมุขสูงสุด (Head of State) สำหรับระบบการปกครองในรูปแบบของสหพันธรัฐ ซึ่งแบ่งออกเป็น 50 มลรัฐ และ 1 เขตการปกครอง โดยแต่ละรัฐจะมีสิทธิในการปกครองตนเอง สมาชิกวุฒิสภาและผู้ว่าการรัฐทุกรัฐจะมาจากการเลือกตั้งของประชาชน โดยมีกรุงวอชิงตัน ดี.ซี. เป็นเมืองหลวงและศูนย์กลางการปกครอง

2.1 การเมือง และการปกครอง

การปกครองของสหรัฐอเมริกาเป็นการปกครองแบบสหพันธรัฐ (Federal Republic) แบ่งอำนาจออกเป็น 3 ฝ่าย ภายใต้บทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ แต่ละฝ่ายได้รับเลือกในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป จึงมีการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน (Check and Balance) ประกอบด้วยพรรคการเมืองใหญ่ 2 พรรค คือ พรรครีพับลิกัน (Republican) และ พรรคเดโมแครต (Democrat) เป็นต้น

1) ฝ่ายบริหาร มีประธานาธิบดี (President) เป็นประมุขและเป็นหัวหน้ารัฐบาล (Chief of Executive) จะได้รับเลือกจากการเลือกตั้งทั่วไป โดยสามารถดำรงตำแหน่งไม่เกิน 2 วาระ วาระละ 4 ปี

ประธานาธิบดีจะเป็นผู้ร่างรัฐธรรมนูญต่อรัฐสภา และทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการทหารสูงสุด ผู้ทำสนธิสัญญาต่าง ๆ ตลอดจนแต่งตั้งผู้พิพากษา เอกอัครราชทูต และตำแหน่งต่าง ๆ ของฝ่ายบริหาร ตั้งแต่ระดับรองผู้ช่วยรัฐมนตรี (Deputy Assistant Secretary) ขึ้นไป

2) ฝ่ายนิติบัญญัติ ประกอบด้วย 2 สภา คือ

- วุฒิสภา (Senate) มีสมาชิกจากแต่ละรัฐรัฐละ 2 คน รวมเป็น 100 คน ดำรงตำแหน่งสมัยละ 6 ปี โดยสมาชิกจำนวน 1 ใน 3 ครบวาระทุก 2 ปี วุฒิสภามีอำนาจให้ความเห็นชอบ หรือไม่เห็นชอบต่อบุคคลที่ประธานาธิบดีเสนอขอแต่งตั้ง รวมทั้งคณะรัฐมนตรี และให้สัตยาบันสนธิสัญญา รองประธานาธิบดีสหรัฐฯ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งประธานวุฒิสภาโดยตำแหน่ง (President of the Senate)

- สภาผู้แทนราษฎร (House of Representative) มีสมาชิก 435 คน แบ่งตามสัดส่วนของประชากรในรัฐ คือ ประชากร 575,000 คน ต่อ สมาชิก 1 คน ดำรงตำแหน่งสมัยละ 2 ปี ประธานสภา (Speaker of the House)

3) ฝ่ายตุลาการ ประกอบด้วย ศาลชั้นต้น (Circuit Court) ศาลอุทธรณ์ (Appeal Court) และศาลฎีกา (Supreme Court) โดยศาลฎีกา มีอำนาจที่จะล้มเลิกกฎหมายใด ๆ และการปฏิบัติการของฝ่ายบริหารที่ได้วินิจฉัยแล้วว่าขัดต่อรัฐธรรมนูญ ในการแต่งตั้งผู้พิพากษาศาลฎีกานั้น ประธานาธิบดีเป็นผู้เสนอชื่อและวุฒิสภาเป็นผู้ให้การรับรอง โดยศาลสูงสุดของสหพันธรัฐมีผู้พิพากษาทั้งหมด 9 คน ซึ่งดำรงตำแหน่งได้โดยไม่มีกำหนดวาระ



2.2 โครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

ประเทศสหรัฐอเมริกา ใช้รูปแบบการปกครองประเทศแบบรัฐรวมที่เป็นสหพันธรัฐ (Federal State) ประกอบด้วยมลรัฐต่าง ๆ 50 มลรัฐ แบ่งการปกครองหรือมีโครงสร้างภายนอกเป็นสามส่วน (Three – tier system) คือ

- 1) การปกครองส่วนกลาง (Federal Government)
- 2) การปกครองในมลรัฐ (State Government) และ
- 3) การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Government)

1) การปกครองส่วนกลาง (Federal Government) มีรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลสหพันธ์ ทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการปกครองทั่วทั้งประเทศ คือ เป็นหน่วยการปกครองสูงสุดและมีรัฐธรรมนูญของสหพันธ์ มีฝ่ายบริหารซึ่งมีประธานาธิบดีเป็นผู้นำ มีรัฐสภา (Congress) ประกอบด้วยสองสภาได้แก่สภาสูงหรือวุฒิสภา (House of Senate) จำนวน 100 คนมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนมลรัฐละ 2 คน และสภาล่างหรือสภาผู้แทนราษฎร (House of Representative) ซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนเช่นกัน จำนวนของสมาชิกสภาขึ้นอยู่กับจำนวนของประชาชนในแต่ละมลรัฐ สดท้ายคือศาลสูง (Supreme Court) ทำหน้าที่ฝ่ายตุลาการในกรณีที่มีการอุทธรณ์มาจากศาลอุทธรณ์ หรือทำหน้าที่ตัดสินความขัดแย้งในเรื่องอำนาจระหว่างรัฐบาลแต่ละรัฐบาล หัวหน้าศาลสูงจะมาจากการแต่งตั้งของประธานาธิบดี

2) การปกครองในระดับมลรัฐ (State Government) แต่ละมลรัฐจะมีรัฐธรรมนูญเป็นของตนเอง เพื่อกำหนดรูปแบบการปกครองหรือ ความสัมพันธ์ของอำนาจต่าง ๆ การปกครองในมลรัฐจะแยกอำนาจในการปกครองออกเป็น 3 ฝ่าย เช่นเดียวกับรัฐบาลกลาง หรือ ฝ่ายบริหารมีผู้ว่าการมลรัฐ (Governor)

ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรง ของประชาชนเป็นหัวหน้าสูงสุด ฝ่ายนิติบัญญัติของมลรัฐซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชน เช่นกันทำหน้าที่ในการออกกฎหมายต่าง ๆ และฝ่ายตุลาการประกอบด้วยผู้พิพากษาที่มาจากการ เลือกตั้งของประชาชน ทำหน้าที่ในการตัดสินคดีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในมลรัฐ

3) การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local Government) เป็นหน่วยการปกครองในระดับล่างสุดและมีจำนวนหน่วยและความหลากหลายมากที่สุดในรัฐธรรมนูญของสหพันธ์รัฐไม่ มีการบัญญัติเนื้อหาใดที่เกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบของสหรัฐอเมริกา เป็นการผสมกันของรัฐบาลสหพันธ์ รัฐบาลมลรัฐ และการปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักการแล้ว การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผลผลิตของรัฐบาลมลรัฐ กฎหมายต่าง ๆ ที่บังคับใช้เกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นอยู่กับแต่ละมลรัฐ หน่วยการปกครองท้องถิ่น ทั้งในรูปแบบของซิตี (City) ทาวน์และทาวน์ชิพ (Town and Township) เคานตี (County) เขตพิเศษ (Special District) และเขตโรงเรียน (School District) ถูกจัดตั้งขึ้นโดยมลรัฐ มลรัฐจะเป็นผู้กำหนดขอบเขตอำนาจ เป็นผู้กำหนด รูปแบบของหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทั่งเป็น ผู้ยกเลิกหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ในความเป็นจริงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวนมากเกิดขึ้นหรือถูกจัดตั้งขึ้นจากการเรียกร้องของประชาชน มลรัฐเป็นเพียง ผู้ทำหน้าที่รับรองสถานภาพเท่านั้น ข้อสังเกตจากเอกสารจำนวนมากที่ศึกษาเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกา มักจะอ้างถึงคำกล่าวของ อเล็กซิส เดอ ตอกเกอะวิลล (Alexis de Tocqueville) ชาวฝรั่งเศส ที่เขียนหนังสือชื่อประชาธิปไตยในอเมริกา เป็นหนังสือที่ได้รับการยอมรับอย่างมากในการอธิบายการเมืองการปกครองของสหรัฐอเมริกา ตอกเกอะวิลล ชี้ให้เห็นว่า รูปแบบรัฐบาลท้องถิ่นของสหรัฐอเมริกาสะท้อนถึงความปรารถนาของชาวอเมริกัน ที่จะมียานาจอธิปไตยของปวงชน เมื่อปัจเจกชนและครอบครัวรวมตัวกันก็จะนำไปสู่การก่อตั้งชุมชนท้องถิ่น และเมื่อชุมชนท้องถิ่นหลาย ๆ ชุมชนรวมตัวกันก็นำไปสู่การก่อตั้งรัฐ และนำไปสู่การจัดตั้งรัฐบาลของประเทศในที่สุด คำกล่าวของตอกเกอะวิลลประการหนึ่งที่ว่า รัฐบาลระดับท้องถิ่นนั้น



มิได้ถูกจัดตั้งโดยผู้มีอำนาจระดับสูง เช่น รัฐบาลระดับมลรัฐ หรือระดับสหพันธ์ แต่ประชาชนเป็นผู้ก่อตั้งขึ้นเอง คำกลาวนี้แมจะสุดโต่งเกินไปในสภาพการณ์ปัจจุบัน แต่ก็สะท้อนให้เห็นถึงแนวคิดในการจัดตั้งการปกครองส่วนท้องถิ่น ในสหรัฐอเมริกาได้เป็นอย่างดี

3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบร่วมมือกัน

ในระดับนานาชาติ ได้มีการจัดตั้งสมาคมนานาชาติ ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือที่เรารู้จักกันย่อ ๆ ว่า IAP2 (International Association of Public Participation) เป็นสมาคมระหว่างประเทศของสมาชิกที่พยายามส่งเสริมและปรับปรุงการปฏิบัติของการมีส่วนร่วมของประชาชนใน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานภาครัฐ และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งที่ใช้เป็นของรัฐและไม่ใช่ของรัฐก็ดี ทั้งนี้ มีผลต่อความสนใจของสาธารณชนในประเทศต่าง ๆ ภารกิจของสมาคมคือ การผลักดันแนวทางการปฏิบัติให้แต่ละประเทศเข้าร่วมและมีการนำรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการบริหารประเทศ ซึ่งแน่นอนว่าไม่ใช่แค่การร่วมมือกันในระดับประเทศ แต่ยังรวมไปถึงประเด็นปัญหาที่เป็นระดับนานาชาติ ก็จะรวมอยู่ด้วยเช่นกัน

ซึ่งสามารถแบ่งระดับการมีส่วนร่วมของประชาชน ออกเป็น 5 ขั้นด้วยกัน โดยเมื่อขั้นยิ่งสูงเท่าไร เหมือนการสะท้อนอำนาจของประชาชนในการบริหารและการตัดสินใจ มากเท่านั้น มีรายละเอียดดังนี้

- 1) การให้ข้อมูลข่าวสาร (Inform)
- 2) การรับฟังความคิดเห็น (Consult)
- 3) การเข้ามามีบทบาทในการร่วมตัดสินใจ (Involve)
- 4) การสร้างความร่วมมือในระดับปฏิบัติ (Collaborate)
- 5) การเสริมสร้างอำนาจให้ประชาชน ตัดสินใจ ด้วยตนเอง (Empower)

ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นอีกหนึ่งประเทศที่ให้ ความสำคัญกับการบริหารงานภาครัฐแบบร่วมมือกัน โดยการ ดึงภาคประชาสังคมและภาคเอกชนเข้ามาค้นหาแนวทาง ในการแก้ไขปัญหาสาธารณะที่มีมาอย่างยาวนาน โดยแต่ละรัฐ จะมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกันออกไป ตามบริบทเชิงพื้นที่ อีกทั้ง ยังมีการรวบรวมการศึกษาของแต่ละรูปแบบไว้เพื่อใช้ เป็นกรณีศึกษาและข้อเปรียบเทียบในการพัฒนารูปแบบของ การร่วมมือกัน

4 กรณีศึกษา รัฐโอเรกอน (Oregon)กับการทำงานแบบบูรณาการ “ด้านสาธารณสุข”

มีการทำการศึกษารูปแบบการทำงานในประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรง “ด้านสาธารณสุข” เนื่องจากว่า การบริการด้านสาธารณสุขของสหรัฐอเมริกา มีความซับซ้อน เนื่องด้วยรูปแบบการปกครองแบบสหพันธรัฐ ตลอดจนกฎหมายของแต่ละรัฐที่แตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลต่อ การดำเนินการของภาครัฐในภาพรวม อย่างไรก็ตาม ประเด็น ความซับซ้อนในการดูแลสุขภาพของสหรัฐมีการเน้นย้ำในเรื่อง ของการคุ้มครอง การเข้าถึง คุณภาพของการดูแล และรูปแบบ ทางการเงินรูปแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ ในหลายภาคส่วนทั้งทาง รัฐบาล องค์กรเอกชน ต่างพยายามร่วมกันแก้ไขปัญหา ดังกล่าว โดยนำรูปแบบขององค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร มา ใช้เป็นกลไกทางการบริหารแบบบูรณาการ ที่เรียกว่า CCOs (Coordinated Care Organizations) เพื่อเป็นหน่วยงาน ที่ดูแลสุขภาพของประชากรในรัฐโอเรกอน



สำหรับองค์กร CCOs ถือเป็นหน่วยงานประสานงานที่จำเป็นต้องมีการบูรณาการการทำงานร่วมกัน จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key success factors) ของ CCOs คือ การกำหนดขอบเขตอำนาจ ให้มีหน้าที่เกี่ยวกับการดูแลสุขภาพของพื้นที่นั้นเป็นการเฉพาะ

ทั้งนี้ รัฐโอเรกอน ได้มีองค์กรในรูปแบบของ CCOs 3 หน่วยงาน ได้แก่

1) Health Share ถือเป็นองค์กร CCOs ที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในรัฐโอเรกอน มีความซับซ้อนและจำนวนประชากรที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์กรนี้ ตามแผนสุขภาพรัฐโอเรกอน (the Oregon Health Plan – OHP) องค์กรประกอบด้วยองค์กรสาธารณะที่ไม่แสวงหาผลกำไร โดยดูแล 3 เขตพื้นที่ของ Portland Metropolitan Area (Multnomah, Clackamas และ Washington) มีแผนการปฏิรูปองค์กรที่เน้นการให้บริการทั้งทางด้านกายภาพ การให้องค์ความรู้ด้านสุขภาพ และทางด้านสภาพแวดล้อมสังคม โดยเน้นถึงความต้องการของสมาชิกในชุมชนเป็นสำคัญ

2) Willamette Valley Community Health (WVCH) เป็นองค์กรที่จัดตั้งอยู่ในเมืองซาเลม (Salem) โดยสมาชิกขององค์กรนี้จะอยู่ในเขตพื้นที่ Marion และ Polk สำหรับองค์กรนี้มีการจัดตั้งในรูปแบบของบริษัทจำกัด เน้นการให้บริการ โดยอนุญาตให้หน่วยงานรัฐบาลในท้องถิ่น โรงพยาบาลที่ไม่แสวงหาผลกำไร และองค์กรที่แสวงหาผลกำไร เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารภายใต้กฎหมายของรัฐและรัฐบาลกลาง

3) Yamhill County Care Organization (YCCO) เป็นองค์กรที่ถูกตั้งขึ้นในรูปแบบของการไม่แสวงหาผลกำไร สำหรับข้อแตกต่างคือ Yamhill ไม่ได้ถูกตั้งขึ้นภายใต้แผนสุขภาพของรัฐ แต่เป็นการจัดตั้งจากสมาคมผู้ให้บริการทั้งจากโรงพยาบาลในพื้นที่และเครือข่าย นับว่าเป็นการจัดตั้งที่เกิดจากการรวมตัวขององค์กรและคนในชุมชนก่อนที่จะมีนโยบาย Medicaid อย่างเป็นทางการของรัฐโอเรกอน โดยสามารถเปรียบเทียบการทำงานของทั้ง 3 องค์กรได้ตามตารางด้านล่าง

| Concepts | Indicators | Health Share | Willamette | Yamhill |
|-------------|--|---|--|--|
| Control | Single board | Yes | Yes | Yes |
| | Multiple subordinate boards or workgroups for each CCO | 5 | 3 | 5 |
| | Advisory bodies | 5 | 3 | 3 |
| Structure | Number and arrangement of boards | Central | Central | Central |
| | Bylaws and decision-making processes divested among the board, subordinate boards, and advisory entities | Central; bylaws; shared-decision making | Central decision-making by board | Semi-central; bylaws; shared-decision making |
| Composition | Board size | 20 | 13 | 13 |
| | Representation (representative or non-representative) | Both | Both | Both |
| Functioning | Member characteristics | Health care executives, public, private, not-for-profit | Health care professionals, public, private, not-for-profit | Health care professionals, public, private, not-for-profit |
| | Clearly defined roles | Yes | No | Yes |
| Functioning | Explicit set of responsibilities | Yes | No | Yes |
| | Execution of decision-making | Yes | No | Yes |
| | Intermediate outcomes | Yes | Yes | Yes |

รูปภาพที่ 2 : ตารางการเปรียบเทียบรูปแบบการทำงานของ 3 องค์กร ที่ดูแลด้านสาธารณสุขของรัฐโอเรกอน

จากการศึกษารูปแบบการทำงานแบบบูรณาการด้านสาธารณสุข ของรัฐโอเรกอน ซึ่งให้เห็นว่า รูปแบบการทำงานขององค์กร สามารถเป็นไปในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อการดำเนินงานที่คล่องตัว และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ

อ้างอิง

Droppers V., Oliver John. (2014). *A Case Study of Collaborative Governance: Oregon Health Reform and Coordinated Care Organizations.*

Jung, Yong-duck and friends. (2009). *Collaborative Governance in the United States and Korea: Cases in Negotiated Policymaking and Service Delivery.*

International Association for Public Participation. *Core Values, Ethics, Spectrum.* Available at <https://www.iap2.org/?page=pillars>.

