

使伙伴关系运转起来

——评 *Social Value Investing: A Management Framework for Effective Partnerships*

徐国冲 霍龙霞*

Buffett, H. W. & Eimicke, W. B. (2018). *Social Value Investing: A Management Framework for Effective Partnerships*. New York: Columbia University Press. 448PP.

一、引言

如果说20世纪80—90年代是新公共管理运动的时代。那么20世纪90年代特别是21世纪以来无疑是合作治理的时代。伴随着新公共管理运动滋生的碎片化问题及其侵蚀公共精神的争议，公共管理实践中棘手问题不断涌现带来的挑战，以及全球范围的经济衰退对各国政府治理能力造成的巨大压力，国家—市场—社会的关系发生了深刻的变化——三者相互依赖性显著强化的同时，凸显企业及社会的能动性，从强调其工具性角色转向突出价值性角色：企业不再只是新公共管理运动中纯然以经济利益联系起来的项目承包方，还积极承担社会责任，追求经济利益与社会效益的统一；社会组织尤其是社会经济组织不再只是通过竞争获得资助的承包方，成长为重要的治理伙伴（Barraket & Yousefpour, 2013）；公民亦不单单是新公共管理运动中斤斤计较于个人得失的消费者，还热衷于共同创造社会价值。上述转变促使公共管理的钟摆再一次摆向合作，涌现了网络治理、协同政府、整体性政府、协作性公共管理、合作治理、参与式治理等大量实践与理论研究。

* 徐国冲，厦门大学公共事务学院，副教授；通讯作者：霍龙霞（15927173853@163.com），厦门大学公共事务学院，博士研究生。感谢匿名评审人的意见。

基金项目：厦门大学繁荣哲学社会科学项目（0220-Y07200）、中央高校基本科研业务费（17CKS001）、教育部哲学社会科学重大课题攻关项目（18JZD047）。

当前,相关研究已历经从重在阐述合作作为新治理范式的特点,深化为重在构建综合性解释分析框架。第一代研究主张合作是对传统官僚制治理方式的超越。它意味着公共机构与多元利益相关者关系更为平等,彼此存在双向沟通与影响,在协商与多边进程中进行决策。具有主体多元化、决策多边化、关系平等化等特质。第二代研究则重在打开合作过程的黑箱,提纲挈领地阐述了其关键组成要素。例如:安·汤姆森(Ann M. Thomson)和詹姆斯·佩里(James L. Perry)将合作过程分解为五个关键维度——治理、管理、组织自治、相互关系和规范(Thomson & Perry, 2006);克里斯·安塞尔(Chris Ansell)、柯克·埃默森(Kirk Emerson)等则更进一步,分别提出了综合性框架以及数个研究命题(Ansell & Gash, 2008; Emerson et al., 2012)。《Social Value Investing: A Management Framework for Effective Partnerships》也沿袭了这一脉络。乍看之下,本书所提出的五要素框架——过程、领导、扎根地方、组合投资与绩效,似乎在公共管理研究中随处可见。然而,本书作者霍华德·巴菲特(Howard W. Buffett)和威廉·埃米克(William B. Eimicke)另辟蹊径,基于私人部门价值投资理论,呈现了有别于正统公共管理研究的独特视角,提供了来自私人部门与慈善组织的解决方案;同时,本书极具实践指导性,提出的框架是在总结大量实践基础上成型并完善的,不仅具有学术性更具有鲜明的实践性,是不可多得的实践指导手册,提供了使伙伴关系有效运转的具体行动路线图。曾有学者评价道,理论与实践的差距是阻碍多边合作路径主流化的不利因素之一(Butcher, 2015),而本书则是弥合这一差距的重要努力。

全书由三个部分组成,共有十三章。第一部分(1-2章)概览性地介绍了跨域伙伴关系(以下简称“伙伴关系”)的发展进程、采用社会价值投资框架构建伙伴关系的缘起以及该框架的基本构成。第二部分(3-12章)详细阐述了该框架的各个组成要素,采取“案例+要素描述”的形式予以说明,选取的案例来自印度、阿富汗、美国和巴西等地的成功经验。第三部分(13章)则通过巴西的失败案例说明,使伙伴关系运转起来绝非易事,违背社会价值投资框架的伙伴关系难以成功,并提供了详细的指导性建议。本文从跨域伙伴关系以及社会价值投资框架的组成要素这两个重要问题出发(见表1),概括并评价本书的内容,希冀藉此为研究者呈现不一样的研究视角,推进相关研究。

表 1 社会价值投资：研究问题及主要内容

研究问题		主要内容
问题 1	跨域伙伴关系	跨域伙伴关系是什么？ 跨域伙伴关系有哪些优势和功能？ 跨域伙伴关系中的主要角色？ 跨域伙伴关系应如何有效管理？
问题 2	管理跨域伙伴关系的有效框架：社会价值投资	过程 理想的过程具有哪些特征？ 跨域伙伴关系有哪些形式？ 跨域伙伴关系需要哪些策略，保证参与者为共同目标努力？ 领导 推动跨域伙伴关系成功应具备哪些领导技能和经验？ 领导者如何促使团队成员形成合作伙伴关系身份认同？ 领导者如何维持持久的合作伙伴关系？ 扎根 扎根地方的跨域伙伴关系应秉持哪些原则？ 地方 扎根地方的跨域伙伴关系中各个角色应承担哪些责任？ 扎根地方的跨域伙伴关系选择恰当的合作项目时应遵循哪些标准？ 组合 跨域资本投资组合有哪些优势？ 投资 跨域资本投资组合有哪些可用的金融工具？ 绩效 如何评估跨域伙伴关系产生的社会价值？

资料来源：作者自制。

二、理解跨域伙伴关系

数十年来，“伙伴关系”一直是理论界和实务界的热词，被赋予了丰富的内涵。但也存在多种解读，在一定程度上导致了概念泛化与滥用。因此，必须厘清其内涵，才能为构建有效的伙伴关系提供参考基点。

本书作者巴菲特将“伙伴关系”界定为，来自两个或更多领域的组织展开的自愿合作，它们利用各自的团队和资源实现共同商定且可测量的目标（PP. 71-72）。这一描述就将伙伴关系与强制性合作与新公共管理运动大力推行的公私合作伙伴关系区分开来。其与前者的区别显而易见，与后者的区别在于合作不仅体现于作为承包方协助提供服务，更体现于规划、决策、设计的全过程，表明伙伴关系的内核在于包容性与合作性。而这类伙伴关系具有以下优势：第一，促使参与组织能够完成比仅靠单打独斗更多的任务；第二，促使组织间专业知

识共享；第三，促使组织从合作与协调活动中获益；第四，促使组织绩效改善；第五，促使伙伴关系因多元行动者参与获益（PP. 74 - 75）。归结起来，伙伴关系主要实现了如下功能：资源协调、提升声誉与共享政策目标（PP. 76 - 77）。此外，巴菲特还进一步界定了伙伴关系中的主要角色：资助者、执行者与利益相关者（PP. 77 - 79）。这一划分并未拘泥于传统的按照组织领域，划分为政府、企业与社会组织，而是切合了伙伴关系的运作现实；同时，还说明了政府、企业与社会组织根据实际情境不同，可能肩负多重角色。接下来，巴菲特转入了该如何有效管理伙伴关系这一更为重要的问题。巴菲特在慈善组织与白宫任职期间曾多次参与构建伙伴关系，他逐渐意识到管理伙伴关系本质上与私人部门投资类似，需要以投资的眼光，着眼于长期并释放隐形或潜在的社会价值（P. 37）。有效的管理框架亦与私人部门中声名赫赫的价值投资框架的基本信条不谋而合，因此提出了社会价值投资框架。

三、社会价值投资框架下的跨域伙伴关系管理

巴菲特的社会价值投资框架由五大要素组成，即过程、领导、扎根地方、组合投资与绩效，是管理伙伴关系的基本着力点所在。

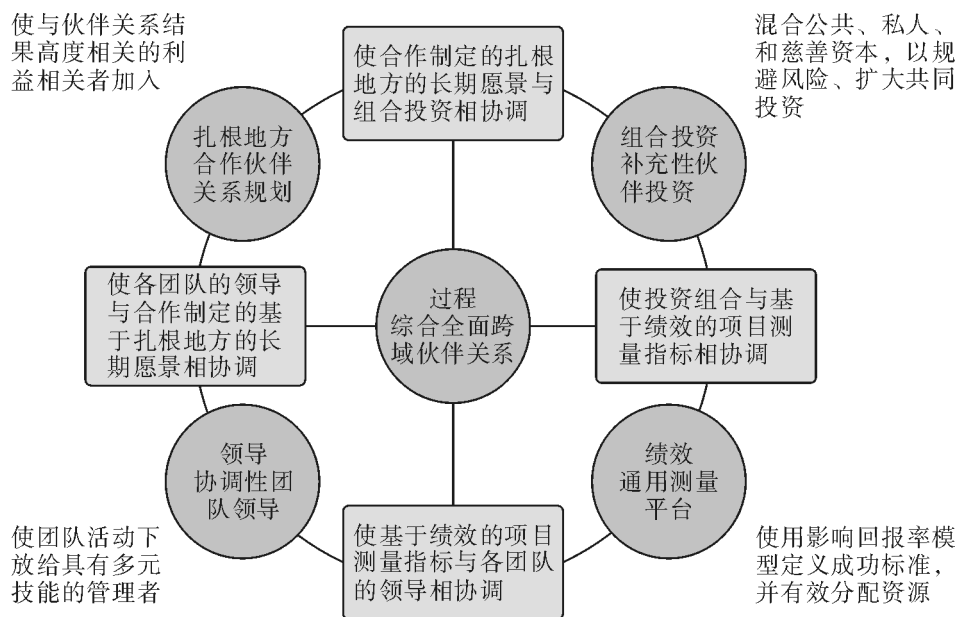


图1 社会价值投资框架

资料来源：Howard & Eimicke, 2018: 241。

（一）过程

当行动者选择合作时，设计最佳的合作过程至关重要。理想的合作过程必须是综合全面的，应具备以下特征：第一，必须建立在参与者利益趋同的基础上，且其利益必须是明确、公正、审慎的，可以根据需要予以修正；第二，参与者必须共同投资，从而共担风险与收益；第三，必须预先评估参与者的优劣势，从而实现互补（PP. 73 - 74）。同时，借鉴企业合作的经验，巴菲特提出了伙伴关系存在七种形式：一是联合项目，合并已有项目或根据比较优势创建新项目；二是附属项目，针对具有补充性但并不重复的项目，参与主体可以在保持独立运作的同时，通过协调更好地完成目标；三是共同联盟，参与者通过结成联盟提升议题的关注度，推动政策变迁，此时并未成立联合项目；四是独立分拆公司（Independent Spin - Off），参与者联合成立独立的实体，从而确保专注于核心任务的同时，支持相关业务；五是联合管理，通过分享资源降低运作成本，无需成立新的项目；六是正式联盟（Formal Confederation），组织间直接或间接地通过母公司或伞式集团合作；七是部分整合，保持各自身份等独立性的同时，合并部分项目或活动（PP. 79 - 84）。

接下来，作者重点阐述了变革理论与价值链分析，以此作为发展综合性伙伴关系的重要策略，确保参与者为共同目标努力。前者着眼于项目层面的规划过程，通过类似流程图的图示形式，展现伙伴关系的阶段性目标、最终结果与影响以及所需资源或投入，从而使参与者明确行动安排和预期结果，从而协调活动。后者则着眼于系统层面，通过图示展现伙伴关系所处的情境，与投入、活动和结果相关的服务或产品的流动，以及参与者之间的相互依赖性与关联性，进而识别存在的缺陷和弱点。值得注意的是，上述策略均是企业投资规划策略在伙伴关系中的应用。

（二）领导

有效的伙伴关系离不开卓有成效的领导（Chapman et al. , 2016）。虽然看似是组织之间形成伙伴关系，事实上却是代表组织的领导者形成了伙伴关系（O'Leary et al. , 2012）。领导的道德品质与能力素质极大地影响了合作成效。作者认为，协调性小组领导才能促成伙伴关系成功。为此必须具备如下技能和经验：从技能来看，应具备智慧型领导、代表型领导、交易型领导、激励型领导和组织型领导的技能；从经验来看，应具备知识开发、倡导（或阻止）政策变迁与执行、构建平台与支援系统、推动组织与个人提升项目以及提供基本人力

或社区服务等经验（PP. 133 - 137）。

伙伴关系的参与组织成员须同时肩负本组织伙伴关系的任务，必须形成对伙伴关系的认同感，即伙伴关系合法性，从而避免因视角褊狭导致角色冲突、合作空转，作者认为领导者应从塑造集体信念、打造仪式感、培育忠诚度、构建共同价值观和形成共享情感体验入手（P. 139）。同时，作者还着眼长期，通过建立对伙伴关系的清晰需求或紧迫感、获取内部成员及外部利益相关者支持、与团队成员沟通新现实、为必要变革扫除障碍、庆祝团队成员成就、引领团队持续向目标努力、打造伙伴关系新叙事以及协调伙伴关系与团队的愿景等，构建持久伙伴关系（PP. 141 - 144）。值得注意的是，打造持久关系的举措本质上仍是从信念、仪式感、忠诚、价值观、共同情感体验等维度出发构建的。

（三）扎根地方

扎根地方意味着将地方利益相关者从单纯的受益人转化为最终结果的股东。其内涵与几年来复兴的共同生产有异曲同工之处，意味着利益相关者能动性的进一步凸显：不仅仅超越了互动（Engagement）和参与（Participation）层面（Bovaird, 2007），更是对问题界定、方案选择、政策制定、执行与评估全方位的深度参与，有助于伙伴关系得到社区支持并长期良性运转。作者认为扎根地方的伙伴关系的关键在于形成合作性伙伴关系规划，应具备如下标准：一是吸纳多元利益相关者的包容性参与；二是忠于伙伴关系结果与目标的忠诚领导，明确特定活动的负责小组，并使参与成员组织充分理解、支持伙伴关系的目标；三是围绕资助者、执行者以及利益相关者的优势制定共同责任方案；四是认可合作进展，激励伙伴关系持续；五是坚持参与式决策制定，倡导开放、透明；六是通过监控、评估、汇报与反馈项目进展促进持续改进（PP. 182 - 184）。

同时，作者还厘定了资助者、执行者以及利益相关者在伙伴关系中应承担的责任：资助者应重视能力建设、协调参与者活动、支持各参与者之间的联系并就运作原则、绩效标准、长期目标提供指导；执行者须识别并招募胜任者完成各项活动、评估资源状况与限制、通过分享信息（期望、执行情况、满意度）进行反馈，以及通过识别外部资源来优化或提供新方案；利益相关者则须提供地方性知识、尽可能参与项目全过程并动员多元社区支持与持续性互动（PP. 189 - 194）。

此外，作者还就选择项目时应遵循哪些标准给出了详细的指导意见。第一，反映参与者偏好与优先事项；第二，能够结合实际情况自定义各个标准的权重；第三，能够调整权重；第四，输出结果是有意义的、可比较的且易于沟通和呈

现 (PP. 196 – 197)。同时, 作者注意到虽然具体评价标准会根据具体的伙伴关系不断调整, 但仍有规律可寻。万变不离其宗, 项目评价一般针对以下维度: 第一, 项目协调度, 即特定项目与伙伴关系领导层确立的高阶长远愿景 (Goals) 的匹配度; 第二, 项目短期目标, 即特定项目与伙伴关系的中短期目标的 (Objectives) 匹配度; 第三, 项目风险, 即项目不能收获预期成效或导致有害后果的各种风险 (PP. 197 – 198)。

(四) 组合投资

在公共管理中组合思想多用于政策设计, 其有助于达成多重愿景、发挥协同效应、降低风险和不确定性, 从而最大限度地实现政策目标 (Doremus, 2003; Howlett & Rayner, 2013)。事实上, 伙伴关系中行动者优势互补的理念也隐含了组合思想, 但多数公共管理研究并未明确点出这一点。本书作者则从企业管理领域的投资组合理论出发, 明确将组合理念应用于伙伴关系的资金来源, 认为应采用补充融资, 指出其有助于规避风险并促进共同投资, 这也充分说明了社会价值投资框架的确以投资思想贯穿其中, 而非“为赋新词强说愁”。

值得注意的是, 作者着重强调了慈善资本的重要性。比较而言, 其风险规避倾向较低, 更能专注于见效慢、不确定性强、风险大的社会项目。特别是在项目初期其作用尤为凸显, 保证项目存续并走向成熟, 从而向外界证明其可行性, 继而为获得多样化资助创造条件。作者认为组合投资具有优势: 第一, 扩大了投资者的风险/回报组合视野, 尤其是将慈善资本与其他资本结合有助于使投资着眼于长期; 第二, 利用共同资产应对单一资金投入难以解决的社会问题; 第三, 形成广泛同盟; 第四, 将经济收益与社会收益联系起来 (PP. 239 – 240)。同时, 作者还围绕慈善组织, 介绍了目前使用的资本分配工具。根据对经济回报要求 (灵活性) 由低到高 (由高到低) 可划分为: (1) 传统拨款; (2) 项目相关投资; (3) 可恢复拨款 (Recoverable Grants): 分配给满足资助者目标的项目的资本池, 所获利润继续回到资金池; (4) 零息短期贷款/零息长期贷款; (5) 可免除债务 (Forgivable Debt); (6) 低息短期贷款/零息长期贷款; (7) 社会影响债券; (8) 有限私募股权投资; (9) 任务相关投资 (PP. 229 – 239)。

(五) 绩效

绩效一直是成功塑造伙伴关系的重要因素。一般而言, 多数研究将绩效作为以事后评估倒逼有效执行或通过结果反馈改进未来决策的重要工具。然而,

本书提出的工具不仅可用于事后评估和反馈，还可用于事前预测。这种前瞻性、预测性的指标更有助于选择合适的项目。由于伙伴关系专注的是积极社会影响，作者首先评价了现有的社会影响评价标准的优劣，并以净现值公式为蓝本，根据自定义需求，开发出影响回报率模型（Impact Rate of Return）（P. 226），提供了统一的评价标准。

$$\text{影响回报率} = \frac{\text{未来影响力}}{([(1 - \text{影响力乘数}) \times (\text{影响力效率})] \times \text{时间周期})}$$

该模型与五个要素有关：一是影响力主题，与伙伴关系预期结果有关的影响力分类（如消防安全、可再生能源）；二是关键影响力指标，即特定影响力主题下的项目产生的积极影响；三是未来影响力，即特定项目能够在多大程度上完成预期影响力目标；四是影响力效率，即用于实现每单位关键影响力指标需要的费用，并将其做对数处理，以实现标准化；五是影响力乘数，特定项目能够在多大程度上符合既定影响力主题的评分，该数值在 0 - 0.99 之间（PP. 266 - 267）。

同时，作者还指出了影响回报率模型的不足：第一，该指标的可自定义性也意味着指标在很大程度上取决于评估者素质，使得灵活性可能蜕变为任意性；第二，所需数据可能难以获得或颇为费时；第三，项目产出的不确定性损害了该模型的预测性（PP. 280 - 281）。尽管存在上述缺陷，但并非毫无应对之策，例如：集体智慧或决策有望缓解个人决策的偏差；可以根据参与者对项目者的信心水平，对项目产出折现。总体而言，瑕不掩瑜，该模型仍是伙伴关系领域极具特色的评估模型，其前瞻性、预测性与可自定义性颇具指导意义，具备较好的应用前景。

四、评价与启示

本书凝结了作者多年来在各地参与构建伙伴关系的经验，作者结合实践工作与企业价值投资理论，经过反复推敲与修正提炼出的社会价值投资框架，无疑对公共管理领域的合作实践与学术研究大有裨益。

一方面，该书选取的案例囊括了发达国家与发展中国家，说明了该框架具有较强的实用性，具有广泛的应用前景。试想一下，即便是大环境颇为不利的阿富汗、巴西等国，经过精心设计的伙伴关系仍然落地生根并收获了预期成效，正是社会价值投资框架的意义所在。作为一本实践导向的作品，本书并未采用

过于复杂的理论或佶屈聱牙的名词，而是以平实的语言事无巨细地阐述伙伴关系管理过程中的注意事项，无论是公共部门、私人部门还是社会组织的管理人员，均能从中获得实用的指导意见，在纷繁复杂的合作动态中切中要领，为其着手打造伙伴关系提供参考点。

另一方面，本书提出的五要素框架是理论与实践相互启发的重要成果，还提供了有别于正统公共管理研究的独特视角，为后续研究提供了新的参考点。诚如埃莉诺·奥斯特罗姆（Elinor Ostrom）（2012：54）所言，“理解个人如何解决实际场景中的特定问题，要求从理论世界到行为世界，又从行为世界到理论世界的策略”。本书正是作者从理论世界到行为世界（从企业管理领域的价值投资视角透视伙伴关系管理），又从行为世界到理论世界（在总结经验的基础上形成了社会价值投资框架）的一次重要尝试。当前，公共管理领域对伙伴关系的研究并不鲜见，以安塞尔、埃默森为代表的学者同样以公共部门在环境管理、冲突管理的大量经验为基础，形成了极具影响力的框架。然而，这些研究多以公共部门为主角，忽视了企业和慈善组织同样具有大量经验，似乎丢掉了公共管理向私人部门取经的传统，这也在一定程度上造成了研究的同质化。巴菲特和埃米克则弥补了这一不足，呈现了有别于正统公共管理研究的独特视角，提供了新见解、促进了知识质的更新。例如，组合投资与预测性绩效评估思想是传统研究很难注意到的。同时，这一框架又是未来后续研究的参考点。第一，研究者可以利用社会价值投资框架进行多案例比较分析。框架提供了用于比较的元理论语言（弗里斯、金判锡，2014：93），将合作场景分类（例如根据议题复杂性与对合作的支持度）探讨特定情境下哪些要素尤为重要。第二，研究者还可以引入时间要素，进一步拓展该框架。探讨伙伴关系形成、发展、成熟各个阶段，五要素的相对重要性。第三，研究者还可以着力分析五要素的相互作用。例如，低水平的地方性支持会阻碍构造包容性的伙伴关系过程吗？包容性不强的伙伴关系过程会阻碍组合投资吗？进而言之，五要素之间是否存在某种等级和因果次序，某种要素的变化是其他要素变化的前提。举例而言，是否存在这种可能，过程推动伙伴关系走向成功还是失败是由领导要素的变化决定的。同时，还应辩证看待整合的维度的相互作用。如果说低水平的地方性支持会阻碍构造包容性的伙伴关系过程，那么缺乏包容性的过程是否也会导致地方性支持不足呢？诸如此类，均是值得思考的问题。学者大可利用相关研究形成一系列假设，推动框架深化为理论。

然而，本书也存在一定的不足之处。第一，本书主体部分采用的是先描述案例再阐述框架要素的模式，但是对案例的描述并未严格按照后续框架要素的内容有条理地组织起来，要素反映的内容散见于案例之中。虽然在要素阐述中

提及了案例的部分内容，但仍缺少系统的总结，也在一定程度上使读者产生了案例与框架略有脱节的印象。第二，全书选用的案例体现了作者的全球视野，但是在描述伙伴关系演进时，却大量着墨于美国的发展进程，并未提及欧洲大陆国家、北欧以及英联邦国家的历程。同时，作者在梳理美国伙伴关系进展后也并未充分探讨，较之于过去，当今的伙伴关系内涵发生了何种变化^①、内在动力是什么，而这些都有助于以大历史的视角全面把握和审视伙伴关系。第三，本书更多强调了非营利组织的重要性，虽然也承认了政府的作用，但对其角色涉及较少。然而，政府的作用是极为关键的。如果说社会为国家的有效运作提供了关键的支持因素，那么国家对社会中的集体行动至关重要。虽然部分学者曾提出过“国家空心化”的观点，但事实上这一现象并未真正出现。现实情况是，虽然非政府行动者的重要性提升，但政府仍然是最重要、最核心的行动者，也在朝更精简、更有能力的方向不断进步。甚至有学者将凸显非政府行动者角色视作“由国家主导下的解除国家负担”（State - Organized Unburdening of The State）的结果（Offe, 2009: 555）。

虽然存在一些瑕疵，但本书提出的社会价值投资框架对我国的伙伴关系实践仍极具指导意义。新时代以来，我国社会治理领域实践中愈发重视引入伙伴关系提升治理能力、推动国家治理现代化。党的十九大报告提出着力构建“党委领导、政府负责、社会协同、公众参与、法治保障”的治理体制，推动伙伴关系如雨后春笋涌出。以城镇老旧小区改造为例，这是一个需要政府、企业、居民多方构建伙伴关系的系统工程。早在2007年原建设部曾颁布《关于开展旧住宅区整治改造的指导意见》，但是由于企业参与度低、资金保障不足、社会支持不够导致改造滞缓，而这正反映了对组合投资、扎根地方要素的忽视导致伙伴关系难以成行。本书基于社会价值投资理念提出的伙伴关系清单提供了很好的借鉴：第一，从过程要素看，应通过正式合同或备忘录等形式缔结正式伙伴关系，使各方明确小区改造的长期愿景与短期目标；根据变革理论与价值链分析说明小区改造的难点、整治的优先级等，制定全面的项目规划；在条件允许的情况下推动各方共同参与具体项目运作。第二，从领导要素看，应注意坚持合作式领导风格，允许政府、企业及居民就自身关切畅所欲言；领导者持身正直并尊重参与者，以打消各方疑虑；打造多元化团队，纳入金融、建筑及具有地方性知识的人员，保证小区改造项目科学、可行。第三，从扎根地方要素看，

^① 作者在探讨美国伙伴关系演进历程时曾指出伟大社会标志着由大政府主导的伙伴关系终结（P. 21）；在探讨伙伴关系内涵时亦指出伙伴关系不同于新公共管理运动中的公私合作伙伴关系（P. 72）。但遗憾的是，作者并未对此作进一步的说明。

应促使各方认识到相互依赖性、扩大公众在改造方案、优先级等方面的参与。第四,从组合投资要素看,应该结合政府资金与企业投资,扩大小区改造资金池以及探索运用社会影响债券等创新性金融工具。第五,从绩效要素看,应尝试运用影响回报率模型预测各个改造项目的社会收益。

参考文献

- 埃莉诺·奥斯特罗姆(2012). 公共事物的治理之道:集体行动制度的演进. 余逊达、陈旭东译. 上海:上海译文出版社.
- 米歇尔·S. 德·弗里斯、金判锡主编(2014). 公共行政中的价值观与美德:比较研究视角. 熊纓、耿小平等译. 北京:中国人民大学出版社.
- Ansell, C. & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 543 – 571.
- Barraket, J. & Yousefpour, N. (2013). Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value: Social Impact Measurement by Social Enterprises. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4): 447 – 458.
- Bovaird, T. (2007). Beyond Engagement and Participation: User and Community Coproduction of Public Services. *Public Administration Review*, 67(5): 846 – 860.
- Buffett, H. W. & Eimicke, W. B. (2018). *Social Value Investing: A Management Framework for Effective Partnerships*. New York: Columbia University Press.
- Chapman, C. , Getha – Taylor, H. , Holmes, M. H. , Jacobson, W. S. , Morse, R. S. & Sowa, J. E. (2016). How Public Service Leadership Is Studied: An Examination of a Quarter Century of Scholarship. *Public Administration*, 94(1): 111 – 128.
- Butcher, J. R. (2015). Squaring the Virtuous Circle: Exploring the Potential of the “Five Cs”: Squaring the Virtuous Circle. *Australian Journal of Public Administration*, 74(2): 249 – 256.
- Doremus, H. (2003). A Policy Portfolio Approach to Biodiversity Protection on Private Lands. *Environmental Science & Policy*, 6(3): 217 – 232.
- Emerson, K. , Nabatchi, T. & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1): 1 – 29.
- Howlett, M. & Rayner, J. (2013). Patching Vs Packaging in Policy Formulation: Assessing Policy Portfolio Design. *Politics and Governance*, 1(2): 170 – 182.
- Offe, C. (2009). Governance: An “Empty Signifier”? *Constellations*, 16(4): 550 – 562.
- O’Leary, R. , Choi, Y. & Gerard, C. M. (2012). The Skill Set of the Successful Collaborator. *Public Administration Review*, 72(s1): S70 – S83.
- Thomson, A. M. & Perry, J. L. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration Review*, 66(s1): 20 – 32.