



Các yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư (PPP): Nghiên cứu thực nghiệm tại tỉnh Đồng Nai

DƯƠNG THỊ BÌNH MINH^{a,*}, HUỖNH ANH TÚ^b

^a Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

^b Sở Công thương tỉnh Đồng Nai

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 07/08/2020 Ngày nhận lại: 31/03/2021 Duyệt đăng: 01/04/2021 Mã phân loại JEL: B26; E61; E60. Từ khóa: Hợp tác công - tư; Dự án PPP; Bằng chứng thực nghiệm; Đồng Nai. Keywords: Public - Private Partnership; PPP project; Empirical evidence; Dong Nai.	Nghiên cứu này nhằm mục đích xác định các yếu tố quan trọng nhất quyết định đến sự thành công của mô hình dự án hợp tác công - tư (Public - Private Partnership – PPP) tại tỉnh Đồng Nai. Sau khi phân tích nhân tố khám phá (EFA) 208 phiếu khảo sát hợp lệ được thu thập từ những người công tác trong lĩnh vực liên quan đến dự án PPP ở cả khu vực công lẫn khu vực tư, nhóm tác giả đã xác định được 7 yếu tố quan trọng nhất dẫn đến sự thành công của dự án hợp tác công - tư là: (1) Tập trung lãnh đạo, (2) phân bổ rủi ro và chính sách kinh tế, (3) phản hồi từ các dự án, (4) các yếu tố kinh tế - xã hội thuận lợi, (5) quản trị và hỗ trợ chính trị tốt, (6) thời hạn xây dựng ngắn, và (7) cung cấp các dịch vụ công cần thiết. Nghiên cứu này cho thấy các dự án sử dụng phương thức hợp tác công - tư có thể hiệu quả hơn nếu khu vực công và khu vực tư chú ý nhiều hơn đến các yếu tố này trong quá trình thực hiện. Abstract This study aims to identify the determinants of the Public - Private Partnership (PPP) model's success in Dong Nai province. By employing exploratory factor analysis (EFA) on the sample of 208 valid questionnaires collected from public sector PPP stakeholders in both the public and private sectors, the authors identified seven critical factors that could determine the success of this projects as (i) leadership focus, (ii) risk allocation and economic policy, (iii) projects feedback, (iv) favourable socio-economic factors, (v) good governance

* Tác giả liên hệ.

Email: dbminh@ueh.edu.vn (Dương Thị Bình Minh); tuhuynh10.ck27@st.ueh.edu.vn (Huỳnh Anh Tú).

Trích dẫn bài viết: Dương Thị Bình Minh, & Huỳnh Anh Tú. (2020). Các yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư (PPP): Nghiên cứu thực nghiệm tại tỉnh Đồng Nai. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 31(7), 28–54.

and political support, (vi) short construction period, and (vii) delivering publicly needed service. This study shows that more developmental projects could be delivered through PPP if the public sector and the private sector could focus on these factors in the implementation process.

1. Giới thiệu

Việc đầu tư cho cơ sở hạ tầng một cách dàn trải, chưa đồng bộ và chất lượng kém là một trong những vấn đề mà các nước đang phát triển quan tâm, trong đó có Việt Nam. Theo bảng xếp hạng của Diễn đàn Kinh tế thế giới (World Economic Forum – WEF, 2017), Việt Nam xếp hạng 79/137 nước so sánh về cơ sở hạ tầng. Đây là một hạn chế lớn trong sự phát triển của nền kinh tế. Chính phủ Việt Nam đã xác định mục tiêu chiến lược phát triển kinh tế - xã hội giai đoạn 2011–2020 là phát triển cơ sở hạ tầng. Ước tính nhu cầu về việc đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng cho đến năm 2030 của Việt Nam là khoảng 3 triệu tỷ đồng (theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư). Dữ liệu trên cho thấy nhu cầu vốn đầu tư cho hệ thống kết cấu hạ tầng của Việt Nam là rất lớn, trong khi ngân sách nhà nước còn hạn chế (nguồn lực cân đối từ ngân sách nhà nước trong kế hoạch trung hạn giai đoạn 2016–2020 được Quốc hội thông qua chỉ có khoảng 150 nghìn tỷ đồng) và chính quyền cần phải nhờ đến sự cộng tác về vốn từ khu vực tư nhân. Để thực hiện được thông điệp trên, mô hình hợp tác công - tư là một trong những giải pháp phù hợp với tình hình hiện nay để có thể huy động nguồn lực tài chính và công nghệ từ khu vực tư nhân. Tỉnh Đồng Nai có thể xem là địa phương khá nhạy bén so với các tỉnh, thành ở phía Nam, chính quyền địa phương đã triển khai các dự án theo mô hình PPP từ sớm, đồng thời, UBND tỉnh cũng có sự phân công nhiệm vụ rõ ràng để tạo điều kiện thuận lợi cho chủ đầu tư. Danh mục các dự án kêu gọi đầu tư theo mô hình hợp tác công - tư giai đoạn 2016–2020 của tỉnh Đồng Nai cũng rất đa dạng về các loại hợp đồng. Đây có thể xem là động tác mạnh mẽ của địa phương để nhanh chóng thực hiện các dự án hợp tác công - tư trong xây dựng cơ sở hạ tầng, thu hút đầu tư. Mô hình hợp tác công - tư được xem là một trong những cách hiệu quả giúp nhà nước có cơ sở hạ tầng thiết yếu để phát triển kinh tế - xã hội và phục vụ cộng đồng. Sự quan trọng của việc sử dụng mô hình PPP đã được khẳng định không chỉ thông qua các dự án hợp tác công - tư ở châu Âu mà còn ở các nước châu Á và nhiều nước khác trên thế giới. Vì vậy, việc lựa chọn nghiên cứu về mô hình PPP trên cơ sở kế thừa những nghiên cứu trước đây, đồng thời nhận dạng các yếu tố thành công chủ yếu của các dự án PPP tại địa phương là việc làm không kém phần quan trọng, góp phần thực hiện các dự án PPP được hiệu quả hơn, thu hút những nguồn lực của xã hội vào việc xây dựng cơ sở hạ tầng.

Sau phần 1 giới thiệu, bài viết được kết cấu gồm 5 phần: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết của nghiên cứu; phần 3 tóm lược thực trạng về hợp tác công - tư; phần 4 giới thiệu sơ lược về phương pháp nghiên cứu; phần 5 trình bày kết quả nghiên cứu và thảo luận; và cuối cùng là phần 6, kết luận và kiến nghị.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. *Khái quát về mô hình hợp tác công - tư*

Khái niệm của Public - Private Partnership (PPP) có nguồn gốc từ hai quan điểm “PPP như là một công cụ mới của Chính phủ” và “PPP là một trò chơi ngôn ngữ” (Teisman & Klijn, 2002). Tuy nhiên, theo quan điểm trò chơi ngôn ngữ, PPP được hiểu như là một trò chơi được thiết kế để che đậy các chiến lược và mục đích riêng của mình. Nghĩa là, PPP chỉ là một tên gọi khác cho “tư nhân hóa” và “ký kết hợp đồng ra ngoài”. Để tránh dùng thuật ngữ “tư nhân hóa” và “ký kết hợp đồng ra ngoài”, những người đề xuất tư nhân hóa đặt ra một tên gọi mới và dễ chấp nhận hơn là PPP (Kim và cộng sự, 2009). Pascual (2006) thì cho rằng: “PPP là sự cộng tác giữa khu vực công và khu vực tư dựa trên một hợp đồng để cung cấp hàng hóa hoặc dịch vụ, trong đó phân định hợp lý vai trò và chia sẻ trách nhiệm, chi phí, rủi ro một cách công bằng giữa khu vực công và khu vực tư, các rủi ro được chuyển cho bên nào có thể quản lý tốt nhất để đảm bảo giảm rủi ro ở mức tối ưu và khu vực tư sẽ đóng góp không chỉ về vốn mà còn về công nghệ và năng lực quản lý, mang đến chất lượng và tính hiệu quả của dịch vụ”. Ủy ban Quốc gia về PPP của Anh thì định nghĩa rằng: “PPP là một kiểu quan hệ chia sẻ rủi ro xuất phát từ nguyện vọng chung của cả khu vực tư nhân và khu vực công nhằm đạt kết quả mong muốn”. Theo quan điểm của Ngân hàng Phát triển châu Á thì PPP là “thuật ngữ mô tả mối quan hệ đối tác nhà nước - tư nhân, miêu tả một loạt các mối quan hệ có thể có giữa các tổ chức nhà nước và tổ chức tư nhân liên quan đến lĩnh vực cơ sở hạ tầng và các lĩnh vực dịch vụ khác” (ADB, 2008). Tại Việt Nam, khái niệm PPP vẫn chưa hoàn chỉnh và cho đến khoảng 10 năm trở lại đây, PPP mới được nghiên cứu một cách cặn kẽ hơn. Theo Nghị định số 15/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 của Chính phủ về đầu tư theo hình thức đối tác công - tư thì mô hình hợp tác công - tư được hiểu là hình thức đầu tư được thực hiện trên cơ sở hợp đồng giữa cơ quan nhà nước có thẩm quyền và nhà đầu tư, doanh nghiệp để thực hiện, quản lý, vận hành dự án kết cấu hạ tầng, cung cấp dịch vụ công.

Các hợp đồng PPP có rất nhiều hình thức, mỗi hình thức phù hợp với một điều kiện nhất định, với khoảng thời gian thực hiện nhất định; ở đó, vai trò của khu vực công và khu vực tư nhân được hoán đổi rất nhiều, từ đây rủi ro nhiều cho khu vực công hoặc cho khu vực tư, hay khu vực công và khu vực tư cùng chia sẻ rủi ro phụ thuộc vào từng điều kiện cụ thể. Các loại hình PPP phổ biến trên thế giới hiện nay bao gồm:

- Hình thức thiết kế - xây dựng - tài trợ - vận hành (Design - Build Finance - Operate), viết tắt là DBFO. Đây là hình thức mà các doanh nghiệp tư nhân sẽ đứng ra thiết kế, xây dựng, tài trợ và vận hành nhưng công trình đó vẫn thuộc sở hữu của nhà nước.

- Hình thức nhượng quyền khai thác (Franchise) là hình thức mà tại đó nhà nước dựa trên các dịch vụ, cơ sở hạ tầng do nhà nước xây dựng và sở hữu, sau đó chuyển nhượng lại cho khu vực tư nhân khai thác và vận hành (thường thông qua đấu giá).

- Hình thức xây dựng - chuyển giao (Building - Transfer), viết tắt là BT, là hình thức đầu tư được ký giữa cơ quan nhà nước có thẩm quyền và nhà đầu tư để thực hiện xây dựng các công trình có kết cấu hạ tầng. Sau khi xây dựng xong, nhà đầu tư sẽ thực hiện việc chuyển giao công trình đó cho nhà nước. Từ đó, các nhà đầu tư sẽ được nhà nước tạo điều kiện thuận lợi để thực hiện các dự án xây dựng khác nhằm thu hồi vốn đầu tư cũng như thu về lợi nhuận hoặc là thanh toán các chi phí cho nhà đầu

tư theo đúng với thỏa thuận trong hợp đồng BT đã được ký kết trước đó. Hình thức này được sử dụng nhiều nhất tại địa bàn tỉnh Đồng Nai trong những năm gần đây.

- Hình thức xây dựng - vận hành - chuyển giao (Build - Operate - Transfer), viết tắt là BOT, là hình thức Chính phủ kêu gọi các doanh nghiệp tư nhân đầu tư vốn xây dựng (thường thông qua đấu thầu), sau đó, vận hành một thời gian để lấy lại vốn và chuyển giao lại cho nhà nước.

- Hình thức xây dựng - chuyển giao - vận hành (Build - Transfer - Operate) viết tắt là BTO, đây là mô hình sau khi các doanh nghiệp trúng thầu xây dựng xong và chuyển giao ngay cho nhà nước sở hữu và vận hành. Tuy nhiên, doanh nghiệp vẫn giữ quyền khai thác công trình và được Chính phủ ưu tiên cho thực hiện các dự án khác để thu hồi vốn và lợi nhuận.

- Hình thức xây dựng - sở hữu - vận hành (Build - Own - Operate), viết tắt là BOO. Đây là hình thức mà các doanh nghiệp sẽ đứng ra xây dựng (thường là các công trình kết cấu hạ tầng), sau khi xây dựng xong, công trình sẽ được sở hữu và vận hành, kinh doanh công trình đó trong một khoảng thời gian nhất định.

2.2. *Khái niệm thành công dự án và các yếu tố thành công chủ yếu*

Có nhiều quan điểm về thành công của một dự án, có thể đối với chủ đầu tư này dự án của họ là thành công vì mang lại lợi nhuận cho chủ đầu tư nhưng đối với cả nền kinh tế thì nó thành công hay không còn dựa vào nhiều yếu tố. Tùy vào lĩnh vực hay mô hình khác nhau mà khái niệm thành công dự án khác nhau, như: Aikinson (1999) cho rằng dự án thành công đo lường bằng 4 yếu tố: Hiệu quả, chất lượng, thời gian, chi phí; Shenhar và cộng sự (1997) lại đo lường dự án thành công dựa trên 4 mặt: Hiệu quả dự án, sự ảnh hưởng đến khách hàng, thương vụ thành công và tạo tiền đề cho tương lai. Qiao và cộng sự (2001) định nghĩa sự thành công của dự án hợp tác công - tư là: Dự án phải thực hiện thành công cả 6 bước: Chuẩn bị đầu tư, báo cáo nghiên cứu khả thi, ký hợp đồng, xây dựng, vận hành, chuyển giao; đồng thời, dự án hoàn thành hợp đồng với kết quả đạt được như trong kỳ vọng mà hợp đồng đặt ra.

Các yếu tố thành công chủ yếu (Critical Success Factor – CSF) là một thuật ngữ quản lý để chỉ các yếu tố cần thiết cho một tổ chức hoặc một dự án để đạt được mục tiêu của nó. Không nên nhầm lẫn các yếu tố thành công chủ yếu với các tiêu chí thành công. Tiêu chí thành công được xác định cùng với các mục tiêu và có thể được lượng hóa bằng các chỉ số đo lường hiệu quả công việc (KPI). Ở nghiên cứu này, các tác giả không đề cập đến KPI mà chỉ quan tâm đến CSF của dự án PPP. Ý tưởng đầu tiên về CSF được Tiến sỹ Ronald Daniel trình bày vào năm 1960, sau đó tiếp tục được Rockart, Trường Quản trị MIT Sloan (Mỹ) kế thừa và phổ biến rộng rãi vào những năm 1970, nơi ông đã giới thiệu các yếu tố thành công chủ yếu trên bài báo đăng trên Tạp chí Kinh doanh Harvard (Rockart & Bullen, 1981). Từ đó, CSF trở thành một thuật ngữ quan trọng và nhiều tác giả đã áp dụng ý tưởng này vào các lĩnh vực khác nhau. Các yếu tố thành công chủ yếu là những lĩnh vực hạn chế trong các hoạt động của tổ chức có thể dẫn đến thành công và hiệu suất của tổ chức (Kwak và cộng sự, 2009). Nó cũng có thể được định nghĩa là “một vài lĩnh vực hoạt động chính, trong đó các kết quả thuận lợi là hoàn toàn cần thiết cho người quản lý để có thể đạt được mục tiêu của mình” (Rockart & Bullen, 1981). Các nhà nghiên cứu về mô hình hợp tác công - tư như Rockart (1982), Akintoye và cộng sự (2003), Li và cộng sự (2005) cùng quan điểm với nhau khi cho rằng: “Việc xác định các nhân tố tác động đến sự thành công cho mô hình PPP là những vấn đề cơ bản cần phải có và cần được duy trì trong suốt vòng đời dự án để đảm bảo dự án được triển khai thành công và hiệu quả. Hơn thế nữa,

đó còn là nền tảng để đảm bảo thị trường PPP của một quốc gia phát triển. Với từng bối cảnh nghiên cứu cụ thể, mỗi nhà nghiên cứu đã chỉ ra tập hợp các yếu tố quyết định đến sự thành công của các dự án PPP”.

2.3. Các yếu tố thành công chủ yếu của mô hình hợp tác công - tư

Khu vực công giữ vai trò rất quan trọng trong việc thực hiện các dự án hợp tác công - tư. Để tăng tỷ lệ thành công khi thực hiện các dự án PPP, nhiều tác giả cho rằng khu vực công cần quan tâm đến việc hoàn thiện khung pháp lý, tạo sự thuận lợi cho nhà đầu tư (Boyfield, 1992; Stein, 1995; Qiao và cộng sự, 2001; Kwah và cộng sự, 2009). Khuôn khổ pháp lý luôn là yếu tố quan trọng của mọi vấn đề, khuôn khổ pháp lý chặt chẽ, đầy đủ tác động lớn đến hiệu quả của các dự án hợp tác công - tư. Ngoài ra, một khung pháp lý tốt còn góp phần thu hút được sự đầu tư của các doanh nghiệp tư nhân, hạn chế tranh chấp khi xảy ra rủi ro trong việc thực hiện các dự án PPP. Một số nhà nghiên cứu khác thì quan tâm đến yếu tố “Chính sách hỗ trợ của Chính phủ” (Zhang và cộng sự, 1998). Mặc dù dự án hợp tác công - tư là sự hợp tác giữa các bên, tuy nhiên, tầm quan trọng của Chính phủ là không thể phủ nhận, khu vực công cần có các chính sách hỗ trợ tích cực, hiệu quả như kiểm tra trong suốt vòng đời dự án nhằm đảm bảo đúng mục tiêu ban đầu đã đặt ra. “Ổn định môi trường kinh tế vĩ mô” cũng là một trong những yếu tố quan trọng (Dailami & Klein, 1997; Zhang, 2005; Kwah và cộng sự, 2009). Môi trường kinh tế vĩ mô ổn định sẽ thu hút nhiều hơn các doanh nghiệp tư nhân đầu tư vào các dự án hợp tác công - tư, đặc biệt là các nhà đầu tư nước ngoài. Cho nên chính quyền trung ương và địa phương cần quan tâm tạo ra môi trường đầu tư ổn định. Song song với ổn định môi trường kinh tế vĩ mô là yếu tố “phát triển thị trường tài chính” (Akintoye và cộng sự, 2003). Muốn ổn định môi trường kinh tế vĩ mô thì đầu tiên cần quan tâm đến thị trường tài chính, phát triển thị trường tài chính sẽ đảm bảo nguồn vốn cho các khu vực. Theo Tiong (1996), Birnie (1999), Miller (2000), Ahadzi và Bowles (2004), Zhang (2005), Kwah và cộng sự (2009) thì Chính phủ cần lựa chọn kỹ càng, hợp tác với các tập đoàn tư nhân có năng lực cũng là một yếu tố quan trọng vì suy cho cùng chất lượng của dịch vụ công, dự án công phụ thuộc nhiều vào trình độ công nghệ, năng lực quản lý của doanh nghiệp mà Chính phủ hợp tác. Các tác giả: Flanagan và Norman (1993), Merna và Smith (1996), Zhang (2005), Nisar (2007), Kwah và cộng sự (2009) cùng cho rằng yếu tố “nhận dạng và phân bổ rủi ro phù hợp” ảnh hưởng đến sự thành công của dự án hợp tác công - tư. Trước mỗi dự án, cần phân bổ rủi ro cho phù hợp, mỗi đối tác chịu trách nhiệm về việc rủi ro phát sinh liên quan đến phần mình sẽ giảm thiểu được sự dồn đẩy trách nhiệm khi có rủi ro xảy ra. Theo Malini (1999), Kwah và cộng sự (2009), để thu hút nguồn đầu tư tư nhân vào các dự án PPP, Chính phủ cần có nhiều chính sách hỗ trợ, chẳng hạn như chia sẻ tổn thất cho tư nhân khi xảy ra các rủi ro bất khả kháng, miễn giảm tiền sử dụng đất, miễn giảm thuế, gia hạn nộp thuế hoặc tạo động lực cho khu vực tư nhân bằng các chính sách, chế độ khen thưởng khi vượt tiến độ thực hiện. Tuy nhiên, sự hỗ trợ của Chính phủ cần phù hợp với hoàn cảnh cụ thể để tăng tính thu hút nhà đầu tư vào các dự án PPP (Zhang, 2005) vì nếu mức hỗ trợ nhiều hoặc không công bằng sẽ tạo ra mối quan ngại rằng các doanh nghiệp tư nhân nhận được nhiều lợi nhuận từ khu vực công. Vì vậy, Chính phủ nên cân nhắc mức hỗ trợ cho phù hợp và lựa chọn hình thức hỗ trợ hợp lý tùy vào hoàn cảnh cụ thể. Hambros (1999) thì cho rằng nên thực hiện phân tích chi phí - lợi ích đối với các dự án hợp tác công - tư. Theo Perkins (1995): “Phân tích chi phí và lợi ích (CBA), hay còn gọi là phân tích kinh tế, là phân tích mở rộng của phân tích tài chính, được sử dụng chủ yếu bởi các Chính phủ và các cơ quan quốc tế để xem xét một dự án hay chính sách có làm tăng phúc lợi cộng đồng hay không”. Trước đây, nhiều quốc gia trên thế giới cũng đã sử dụng phân tích

chi phí/lợi ích cho các dự án kết cấu hạ tầng từ năm 1960 như dự án tuyến Victoria của Tàu điện ngầm tại Luân Đôn hay dự án đường cao tốc M1 của nước Anh. Đối với các nước đang phát triển, ngân sách nhà nước còn hạn chế, không đủ cho việc đầu tư các dự án công cộng, đặc biệt là dự án về kết cấu hạ tầng. Agrawal (2010) xác định rằng: (1) Thỏa thuận nhượng quyền, (2) thời hạn xây dựng ngắn, và (3) khả năng trả nợ là ba yếu tố chính ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án hợp tác công - tư tại Ấn Độ. Còn Minnie (2011) thì cho rằng các yếu tố quyết định đến sự thành công của các dự án hợp tác công - tư tại Nam Phi là: (1) cung cấp các dịch vụ công cần thiết, và (2) đạt được mục tiêu của các bên tham gia. Ameyan và Chan (2015) nhận định các yếu tố chủ chốt mang lại thành công của các dự án hợp tác công - tư là: (1) Cam kết của Chính phủ; (2) đủ nguồn lực tài chính; (3) sự đồng tình và sự hỗ trợ của công chúng; (4) đối tác tư nhân mạnh và đủ năng lực thực hiện dự án; và (5) cấu trúc pháp lý hiệu quả. Ngoài ra, các nghiên cứu ở các quốc gia khác như: tại Malaysia, Ismail (2013) đã xác định năm yếu tố thành công chính cho việc thực hiện dự án PPP là: (1) Quản trị tốt, (2) cam kết và trách nhiệm của khu vực công/khu vực tư, (3) khung pháp lý thuận lợi, (4) chính sách kinh tế tốt, và (5) thị trường tài chính khả dụng; ở Indonesia, Wibowo và Alfen (2014) xác định các yếu tố thành công chủ yếu cho các dự án hợp tác công - tư là: (1) Cơ sở pháp lý kiện toàn, (2) một hợp đồng không thể hủy ngang, (3) quản lý và chia sẻ rủi ro phù hợp, (4) xác định rõ cơ chế phối hợp, và (5) hỗ trợ chính trị mạnh. Những yếu tố thành công được xác định ở Malaysia và Indonesia tương tự như các yếu tố được xác định ở các quốc gia khác. Tuy nhiên, ở Indonesia, yếu tố một hợp đồng không thể hủy ngang như là một yếu tố khác biệt so với các quốc gia khác. Điều này có thể là do hoàn cảnh đặc thù và tình hình quản lý hợp đồng trong nước. Những yếu tố này được xác định ở các nước đang phát triển và cho thấy khu vực công cần đóng góp nhiều hơn trong việc hợp tác thực hiện các dự án hợp tác công - tư.

Bên cạnh đó, Jefferies và cộng sự (2002) đã xác định ba yếu tố chủ chốt ảnh hưởng đến sự thành công của dự án hợp tác công - tư ở Úc là: (1) Tập đoàn lớn mạnh, có trình độ chuyên môn cao, có bề dày kinh nghiệm, hồ sơ và danh tiếng tốt; (2) một quy trình phê duyệt hiệu quả và có thể hỗ trợ các bên liên quan một cách chặt chẽ; (3) sự đổi mới về các phương pháp tài chính của tập đoàn. Nghiên cứu của Jacobson và Choi (2008) rút ra được ba yếu tố chủ chốt ảnh hưởng đến sự thành công của mô hình hợp tác công - tư ở Mỹ là: (1) Sự cộng tác, (2) cam kết và tầm nhìn chung, và (3) giao tiếp cởi mở và tin tưởng lẫn nhau. Tang và cộng sự (2013) thì cho rằng các yếu tố chính ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án PPP gồm: (1) Xác định rõ yêu cầu của khách hàng/chủ sở hữu, (2) tài liệu tóm tắt rõ ràng và chính xác, (3) phản hồi từ các dự án đã hoàn thành, và (4) thấu hiểu yêu cầu của khách hàng/chủ sở hữu. Li và cộng sự (2005) cũng xác định năm yếu tố thành công chính của dự án hợp tác công - tư là: (1) Tập đoàn tư nhân lớn mạnh, (2) phân bổ và chia sẻ rủi ro phù hợp, (3) thị trường tài chính khả dụng, (4) cam kết và trách nhiệm của khu vực công/khu vực tư, và (5) đánh giá chi phí/lợi ích kỹ càng và thực tế. Nghiên cứu của Cheung và cộng sự (2012) lại cho rằng các yếu tố thành công chính của các dự án hợp tác công - tư ở Trung Quốc là: Điều kiện kinh tế vĩ mô ổn định; khung pháp lý thuận lợi; chính sách kinh tế kiện toàn; thị trường tài chính khả dụng; các mục tiêu đa lợi ích. Mặc dù nền kinh tế của Trung Quốc có quy mô lớn, tuy nhiên, Trung Quốc vẫn nhận mình là quốc gia đang phát triển. Điều kiện kinh tế vĩ mô ổn định là một trong những yếu tố quan trọng trong việc thực hiện các dự án hợp tác công - tư tại nước này, nếu kinh tế vĩ mô ổn định sẽ thu hút được các nhà đầu tư tư nhân vì họ hy vọng sẽ thu hồi được khoản đầu tư của mình trong một môi trường kinh tế thuận lợi.

Qua các nghiên cứu trước đây, nhóm tác giả đã đưa ra một đánh giá tổng quan các yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư, trong đó xác định có 28 yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư, cụ thể như sau:

- (1) Tập đoàn tư nhân lớn mạnh (Jefferies và cộng sự, 2002; Li và cộng sự, 2005; Zhang, 2005; Cheung, 2009; Ng và cộng sự, 2012; Ameyan & Chan, 2015);
- (2) Quy trình phê duyệt hiệu quả (Jefferies và cộng sự, 2002);
- (3) Đổi mới trong các phương pháp tài chính của doanh nghiệp (Jefferies và cộng sự, 2002);
- (4) Phân bổ và chia sẻ rủi ro phù hợp (Li và cộng sự, 2005; Zhang, 2005; Cheung, 2009; Wibowo & Alfen, 2014);
- (5) Thị trường tài chính khả dụng (Li và cộng sự, 2005; Cheung và cộng sự, 2012; Ismail, 2013; Ameyan & Chan, 2015);
- (6) Cam kết và trách nhiệm của khu vực công/khu vực tư (Li và cộng sự, 2005; Cartlidge, 2006; Jacobson & Choi, 2008; Cheung, 2009; Chou và cộng sự, 2012; Ismail, 2013; Ameyan & Chan, 2015);
- (7) Đánh giá chi phí/lợi ích kỹ càng và thực tế (Li và cộng sự, 2005; Chou và cộng sự, 2012);
- (8) Tính kinh tế của dự án (Zhang, 2005; Ng và cộng sự, 2012);
- (9) Bản chất của thỏa thuận theo hợp đồng (Zhang, 2005; Agrawal, 2010; Wibowo & Alfen, 2014);
- (10) Gói tài chính kiện toàn (Zhang, 2005);
- (11) Môi trường đầu tư thuận lợi (Zhang, 2005);
- (12) Quan hệ đối tác thật sự (Cartlidge, 2006; Jacobson & Choi, 2008);
- (13) Cởi mở trong giao tiếp (Cartlidge, 2006; Jacobson & Choi, 2008);
- (14) Khung pháp lý thuận lợi (Cheung, 2009; Cheung và cộng sự, 2012; Ismail, 2013; Wibowo & Alfen, 2014; Ameyan & Chan, 2015);
- (15) Thời hạn xây dựng ngắn (Agrawal, 2010);
- (16) Khả năng chi trả nợ (Agrawal, 2010);
- (17) Cung cấp các dịch vụ công cần thiết (Minnie, 2001; Ng và cộng sự, 2012);
- (18) Đạt được mục tiêu của các bên tham gia (Minnie, 2001);
- (19) Chính sách kinh tế kiện toàn (Cheung và cộng sự, 2012; Ismail, 2013);
- (20) Điều kiện kinh tế vĩ mô ổn định (Cheung, 2009; Cheung và cộng sự, 2012);
- (21) Phù hợp với các mục tiêu chiến lược của Chính phủ (Ng và cộng sự, 2012; Tang và cộng sự, 2013);
- (22) Mục tiêu đa lợi ích (Cheung và cộng sự, 2012);
- (23) Xác định và hiểu rõ yêu cầu của khách hàng/chủ sở hữu (Tang và cộng sự, 2013);
- (24) Tài liệu tóm tắt rõ ràng và chính xác (Tang và cộng sự, 2013);
- (25) Phản hồi từ các dự án đã hoàn thành (Tang và cộng sự, 2013);
- (26) Xác định rõ cơ chế phối hợp (Wibowo & Alfen, 2014);
- (27) Hỗ trợ chính trị mạnh (Wibowo & Alfen, 2014; Ameyan & Chan, 2015);
- (28) Quản trị tốt (Ismail, 2013).

Những yếu tố này sau đó đã được đưa vào bảng câu hỏi khảo sát phục vụ cho nghiên cứu.

3. Thực trạng về hợp tác công - tư ở tỉnh Đồng Nai

Trên địa bàn thành phố Biên Hòa, thuộc tỉnh Đồng Nai (theo Báo cáo số 104/BC-UBND.XDCB của UBND thành phố Biên Hòa) đang có 8 dự án trọng điểm đầu tư theo hình thức đối tác công - tư, dự kiến sẽ ảnh hưởng lớn đến bộ mặt của thành phố Biên Hòa, cụ thể như sau:

- Dự án đường chống ùn tắc giao thông khu vực phường Trảng Dài - Tân Hiệp - Tân Phong;
- Dự án xây dựng đường Hương lộ 2 đoạn 1 thuộc xã An Hòa;
- Dự án đường ven sông Đồng Nai (đoạn từ cầu Hóa An đến cầu Rạch Gốc giáp ranh huyện Vĩnh Cửu);
- Dự án tuyến đường nối từ đường Bùi Hữu Nghĩa đến Quốc lộ 1K; dự án đường ven Sông Cái (đoạn từ đường Trần Quốc Toàn đến đường Hà Huy Giáp);
- Dự án đường D9 và công tác điều chỉnh quy hoạch tuyến đường phố đi bộ tại phường Thống Nhất;
- Dự án đường trục Trung tâm thành phố Biên Hòa;
- Dự án Trung tâm Dịch vụ Hành chính công thành phố Biên Hòa.

Theo kế hoạch chung của tỉnh, bốn dự án: (1) Dự án đường ven sông Cái (đoạn từ đường Hà Huy Giáp đến đường Trần Quốc Toàn); (2) dự án đường trục trung tâm thành phố Biên Hòa (từ đường Đặng Văn Tron đến đường Võ Thị Sáu và cầu Thống Nhất); (3) dự án đường Hương Lộ 2 nối dài đoạn 1 (từ điểm đầu giao quốc lộ 51 đến đường bê tông nhựa hiện hữu An Hòa - Long Hưng); và (4) dự án đường Hương Lộ 2 nối dài đoạn 2 (từ cầu Vàm Cái Sứt đến điểm giao với đường cao tốc TP.HCM - Long Thành - Dầu Giây) sẽ được khởi công xây dựng trong năm 2020. Các dự án đầu tư theo hình thức PPP giai đoạn 2016–2020 của tỉnh Đồng Nai trải dài ở các huyện như Long Thành, Vĩnh Cửu, Thống Nhất và rất đa dạng về loại hợp đồng, từ BT đến BOT, BLT, BOO (Phụ lục kèm theo công văn số 9313/UBND-CNN của UBND tỉnh Đồng Nai). Điều đó cho thấy việc nghiên cứu về mô hình PPP tại tỉnh Đồng Nai là rất cần thiết.

Về những mặt đạt được trong thời gian qua, chính quyền tỉnh Đồng Nai đã triển khai các dự án theo mô hình PPP từ sớm, đồng thời, UBND tỉnh cũng có sự phân công trách nhiệm cụ thể, rõ ràng để tạo điều kiện thuận lợi cho chủ đầu tư (theo văn bản số 1836/UBND-ĐT ngày 03/3/2017 của UBND tỉnh Đồng Nai). Động tác phân công trách nhiệm rõ ràng cho các sở, ban, ngành là nỗ lực của lãnh đạo tỉnh nhằm tháo gỡ các khó khăn, vướng mắc, đảm bảo tiến độ các dự án PPP trên địa bàn. Ngoài ra, tỉnh Đồng Nai còn tích cực tham gia đóng góp ý kiến, xây dựng dự án Luật đầu tư theo hình thức đối tác công - tư (hiện đã được Quốc hội ban hành vào ngày 18/6/2020, có hiệu lực kể từ ngày 01/01/2021); đồng thời cũng chú trọng việc mở các lớp đào tạo cơ bản về hợp tác công - tư cho cán bộ, công chức, viên chức và doanh nghiệp tư nhân trên địa bàn (theo giấy mời số 313/GM-QLĐT của Bộ Kế hoạch và Đầu tư ngày 07/8/2018 về tổ chức Khóa đào tạo cơ bản phổ biến những chính sách mới, quan trọng về PPP, cung cấp kiến thức cơ bản để thực hiện đầu tư dự án PPP tổ chức tại tỉnh Đồng Nai). Sở Kế hoạch và Đầu tư cũng đã ban hành quy trình thực hiện, quản lý dự án đầu tư theo hình thức đối tác công - tư, loại hợp đồng BT trên địa bàn tỉnh (theo văn bản số 660/SKHĐT-DN của Sở Kế hoạch và Đầu tư). Bên cạnh đó, các huyện, thành phố trực thuộc phải thường xuyên báo cáo tiến độ, khó khăn khi thực hiện các dự án PPP về UBND tỉnh để kịp thời xử lý. Đây có thể xem là

động tác mạnh mẽ của địa phương để nhanh chóng thực hiện các dự án hợp tác công - tư trong việc xây dựng cơ sở hạ tầng, thu hút đầu tư.

Trong nhiều năm qua, mô hình hợp tác công - tư tại tỉnh Đồng Nai đã đạt được một số thành công nhất định. Tuy nhiên, cũng có một số khó khăn trong quá trình thực hiện các dự án PPP như khó khăn về hệ thống pháp lý. Mặc dù Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công - tư đã ra đời, tuy nhiên, các nhà đầu tư khi muốn hợp tác thực hiện một dự án PPP vẫn cần phải tham khảo thêm nhiều bộ luật liên quan khác như: Luật doanh nghiệp, Luật xây dựng, Luật đầu tư, Luật đầu tư công, Luật đấu thầu, Luật đất đai, Luật quản lý và sử dụng tài sản công, Luật ngân sách nhà nước, Luật quy hoạch, và các văn bản hướng dẫn dưới luật (Nghị định, Thông tư, Quyết định của UBND tại địa phương). Chính vì vậy, hệ thống pháp luật liên quan đến mô hình hợp tác công - tư hiện tại vẫn rất phức tạp, còn chồng chéo, chưa hình thành khung pháp lý đồng bộ, thống nhất và đây là một trong những rào cản lớn của doanh nghiệp khi thực hiện các dự án PPP. Những hướng dẫn về lập đề xuất dự án, báo cáo nghiên cứu khả thi, hồ sơ mời thầu theo hình thức PPP áp dụng chung một mẫu trong khi có nhiều loại hợp đồng như BT, BTO, BOT... và mỗi loại hợp đồng có một đặc thù riêng. Vì vậy, việc các văn bản hướng dẫn chung cho dự án PPP gây khó khăn cho cán bộ, công chức thực hiện nhiệm vụ. Điển hình như riêng các dự án PPP theo loại hình BT (chiếm tỷ lệ cao ở tỉnh Đồng Nai) đã rất phức tạp, vì loại hình này được sử dụng nhiều ở tỉnh Đồng Nai nên hiện nay quỹ đất để thanh toán cho các dự án BT ngày càng hạn chế, cần có quy định riêng, không thể nhập chung với các hình thức đầu tư PPP khác. Ngoài ra, các dự án BT còn gặp khó khăn trong việc đảm bảo nguyên tắc ngang giá khi sử dụng tài sản công (cụ thể là đất công) để thanh toán cho nhà đầu tư. Mặc dù nguyên tắc ngang giá đã được quy định tại Luật Quản lý sử dụng tài sản công, tuy nhiên, thực tế một số hợp đồng BT không đảm bảo nguyên tắc ngang giá, diện tích đất chấp thuận thanh toán cho nhà đầu tư có giá trị lớn hơn rất nhiều so với giá trị của dự án BT. Ngoài ra, còn có các khó khăn, vướng mắc về loại hình BT như việc đấu thầu đồng thời dự án BT và đấu giá quyền sử dụng đất; vướng mắc về công tác xác định giá đất thời gian qua (việc xác định giá đất chưa theo nguyên tắc giá thị trường, đa số thấp hơn giá thị trường và đặc điểm là đất có xu hướng tăng giá sau quá trình đầu tư hạ tầng). Nguyên nhân là phương pháp xác định giá đất có vấn đề và khâu tổ chức thực hiện, xác định giá đất còn bất cập. Tiếp theo là khó khăn về quy trình, thủ tục thực hiện dự án PPP phức tạp, qua nhiều bước, khó thu hút được các doanh nghiệp trong và ngoài nước, cách tính tổng vốn đầu tư của dự án còn bất cập. Còn có những trường hợp dự án chậm tiến độ (thời hạn xây dựng không đúng với kế hoạch), tăng tổng mức đầu tư do phải thay đổi chủ đầu tư hoặc thành viên tham gia liên danh chủ đầu tư. Trường hợp này xảy ra một phần do trách nhiệm của cơ quan quản lý nhà nước trong khâu xét duyệt, lựa chọn nhà đầu tư không đủ năng lực thực hiện dự án, không công tâm, khách quan; đồng thời, doanh nghiệp có năng lực về công nghệ, năng lực về tài chính ở Đồng Nai chưa nhiều cũng là một khó khăn, thách thức. Có một số trường hợp, nhà đầu tư vì lợi nhuận đã tác động cơ quan nhà nước điều chỉnh quy hoạch, khác với mục tiêu ban đầu đặt ra, không phù hợp với định hướng của tỉnh tạo nên các dự án không có lợi ích gì nhiều cho công chúng mà chỉ phục vụ lợi ích một số ít người. Bên cạnh đó, thông tin về các dự án kêu gọi đầu tư PPP không rõ ràng, chi tiết, công khai, minh bạch, truyền thông kém dẫn đến chỉ thu hút được một số công ty quen thuộc trên địa bàn tỉnh mà chưa thu hút được nhiều doanh nghiệp ở các địa phương lớn như TP.HCM, Hà Nội; doanh nghiệp FDI.

Nhìn chung, tiềm năng đầu tư theo hình thức hợp tác công - tư tại Việt Nam nói chung và tỉnh Đồng Nai nói riêng là rất lớn, là cơ hội cũng như thách thức để lãnh đạo địa phương sử dụng vốn tư nhân cho việc xây dựng cơ sở hạ tầng.

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, cụ thể là thống kê mô tả các biến quan sát, sau đó phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha và nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) để chọn ra các nhóm yếu tố thành công chủ yếu của các dự án hợp tác công - tư. Nhóm tác giả sử dụng hệ số Cronbach's Alpha của Cronbach (1951) để đo lường độ tin cậy đối với các biến quan sát và chọn các nhân tố có hệ số Cronbach's Alpha từ 0,7 trở lên để đảm bảo thang đo đáng tin cậy. Sau khi đã đánh giá độ tin cậy của thang đo, một phân tích nhân tố khám phá EFA đã được thực hiện. Kỹ thuật phân tích dữ liệu này (thông qua phần mềm SPSS) được sử dụng để xác định các yếu tố đại diện, đóng vai trò quan trọng nhất giúp cho các nhà hoạch định và quản trị chính sách nhận biết. Những yếu tố chủ chốt này sẽ giúp các nhà chính trị và nhà đầu tư tư nhân có thể tập trung vào trong quá trình thực hiện các dự án theo mô hình hợp tác công - tư.

4.1. Dữ liệu nghiên cứu

Với mục đích của nghiên cứu, khảo sát các yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư được sử dụng làm công cụ nghiên cứu chính để thu thập dữ liệu từ những người tham gia khảo sát. Để đảm bảo bảng khảo sát đạt chất lượng, trước tiên, nhóm tác giả thực hiện phỏng vấn các chuyên gia liên quan đến các dự án PPP tại tỉnh Đồng Nai để tham khảo ý kiến của họ về danh sách các yếu tố thành công chủ yếu của dự án PPP và sự phù hợp của mô hình nghiên cứu đối với địa phương. Các chuyên gia được chọn lọc phỏng vấn từ hai khu vực bao gồm: 5 cá nhân (khu vực công) là cán bộ, công chức có kinh nghiệm trong việc thực hiện dự án PPP đang công tác trong các cơ quan, phòng ban chuyên môn (Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Tài chính, Sở Xây dựng, Sở Giao thông vận tải, và Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng tỉnh); 5 cá nhân (khu vực tư) tại các doanh nghiệp có nhiều dự án theo mô hình PPP (Công ty Cổ phần Tổng công ty Tín Nghĩa, Công ty Cổ phần phát triển Đô thị Công nghiệp số 2 - D2D, Công ty Cổ phần Kinh doanh nhà Đồng Nai, Công ty Cổ phần Giáo dục Đinh Thuận, và Công ty Cổ phần Đầu tư xây dựng Thiên Lộc). Qua phỏng vấn, đánh giá được sự phù hợp của mô hình nghiên cứu tại địa phương, mức độ rõ ràng của bảng câu hỏi về các yếu tố thành công chủ yếu của các dự án PPP; sau đó, hiệu chỉnh bảng câu hỏi và tiến hành khảo sát hàng loạt.

Bảng 1.

Thành phần các chuyên gia tham gia phỏng vấn

STT	Chức vụ	Đơn vị
1	Trưởng phòng Tổng hợp quy hoạch	Sở Kế hoạch và Đầu tư
2	Trưởng Phòng Đầu tư	Sở Tài chính
3	Phó trưởng Phòng Quản lý xây dựng	Sở Xây dựng
4	Trưởng Phòng Quản lý Giao thông	Sở Giao thông vận tải
5	Trưởng Phòng Xây dựng Dân dụng - Công nghiệp	Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng tỉnh
6	Phó Tổng Giám đốc	Công ty Cổ phần Tổng công ty Tín Nghĩa

STT	Chức vụ	Đơn vị
7	Phó Tổng Giám đốc	Công ty Cổ phần Phát triển Đô thị Công nghiệp số 2 - D2D
8	Thành viên Hội đồng quản trị	Công ty Cổ phần Kinh doanh nhà Đồng Nai
9	Tổng Giám đốc	Công ty Cổ phần Giáo dục Đình Thuận
10	Giám đốc Chi nhánh Biên Hòa	Công ty Cổ phần đầu tư Xây dựng Thiên Lộc

Thành phần được khảo sát hàng loạt bao gồm: Cán bộ, công chức quản lý nhà nước về quy hoạch, đề án, dự án; kiến trúc sư, kỹ sư, chủ đầu tư, nhà thầu xây dựng, quản lý dự án, và các chuyên gia khác có liên quan đến từ khu vực công và khu vực tư tại tỉnh Đồng Nai. Tổng cộng có 250 phiếu khảo sát sau khi hiệu chỉnh được phát ra, phân phối tận tay hoặc qua đường bưu điện đến các cơ quan, đơn vị liên quan trong phạm vi tỉnh Đồng Nai, cụ thể:

+ Các cơ quan quản lý nhà nước về lĩnh vực dự án đầu tư: Sở Kế hoạch và Đầu tư, Sở Xây dựng, Sở Giao thông vận tải, Sở Tài chính, Sở Công Thương, UBND các huyện, thành phố thuộc tỉnh Đồng Nai. Tại mỗi cơ quan, phiếu khảo sát được gửi tới các lãnh đạo phòng và chuyên viên có kinh nghiệm quản lý nhà nước trong lĩnh vực quy hoạch, đề án, dự án đầu tư.

+ Các Ban Quản lý dự án của tỉnh; huyện, thành phố trực thuộc tỉnh; các Trung tâm trực thuộc Sở: Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng tỉnh Đồng Nai, Ban Quản lý dự án đầu tư xây dựng 11 huyện, thành phố trực thuộc tỉnh; Trung tâm Tư vấn - Quy hoạch - Kiểm định xây dựng tỉnh Đồng Nai.

+ Các doanh nghiệp có dự án đầu tư xây dựng theo mô hình hợp tác công - tư (doanh nghiệp lớn và cả doanh nghiệp vừa và nhỏ) trên địa bàn tỉnh và các đơn vị tư vấn, giám sát, thi công.

Bảng câu hỏi khảo sát trong nghiên cứu này có tổng cộng 28 biến quan sát, do vậy, kích thước mẫu tối thiểu sẽ là $28 \times 5 = 140$. Nhóm tác giả lấy mẫu $n=250$, do đó tính đại diện của mẫu được đảm bảo khi thực hiện khảo sát. Trong 250 phiếu khảo sát được phát ra, có tổng cộng 219 phiếu đã được hoàn thành và trả lại, trong đó có 11 phiếu khảo sát bị loại do không hợp lệ. Số lượng phiếu còn lại để đưa vào phân tích là 208 phiếu. Cuộc khảo sát này đã đạt tỷ lệ trả lời là 87,6%; và 83,2% số phiếu trả lời hợp lệ. Tỷ lệ phản hồi này đủ điều kiện để phân tích dữ liệu. Sở dĩ tỷ lệ phản hồi cao vì nhóm tác giả rất nghiêm túc trong việc khảo sát, theo dõi, khuyến khích người được khảo sát hoàn thành các câu hỏi và gửi lại nhanh nhất có thể.

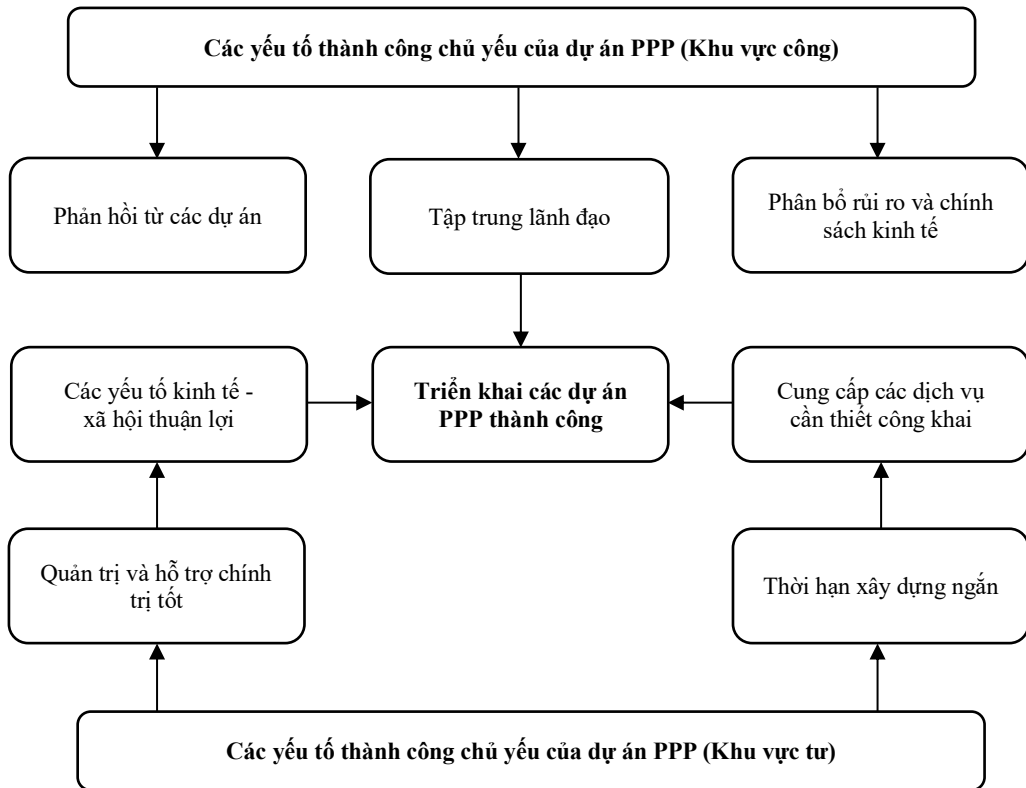
4.2. Mô hình nghiên cứu

Sau khi tham khảo ý kiến các chuyên gia về sự phù hợp của mô hình nghiên cứu tại địa phương, tác giả sử dụng mô hình nghiên cứu kế thừa từ nghiên cứu của Sanni (2016) – Đại học Công nghệ Bells (Ota, Nigeria) về các yếu tố thành công chủ yếu của các dự án hợp tác công - tư ở Nigeria (Hình 1). Nigeria có nền kinh tế thị trường đang nổi và đang trên đà phát triển. GDP bình quân đầu người của Nigeria là 2.049 USD/người/năm - tương đương với Việt Nam là 2.750 USD/người/năm (IMF¹, 2019). Ngoài ra, Nigeria và Việt Nam có nhiều nét tương đồng về lịch sử và quá trình phát

¹ Quỹ Tiền tệ Quốc tế (International Monetary Fund – IMF).

triển, tương đồng về địa chính trị, địa kinh tế. Sau khi xem xét sự tương đồng về các quốc gia đang phát triển và tham khảo ý kiến các chuyên gia liên quan đến lĩnh vực PPP tại tỉnh Đồng Nai; nhóm tác giả kế thừa mô hình của Sanni (2016) để áp dụng cho việc điều tra khảo sát trên địa bàn tỉnh Đồng Nai, đồng thời cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho mô hình này.

Hình 1. Mô hình các yếu tố thành công chủ yếu của dự án PPP từ khu vực công và khu vực tư

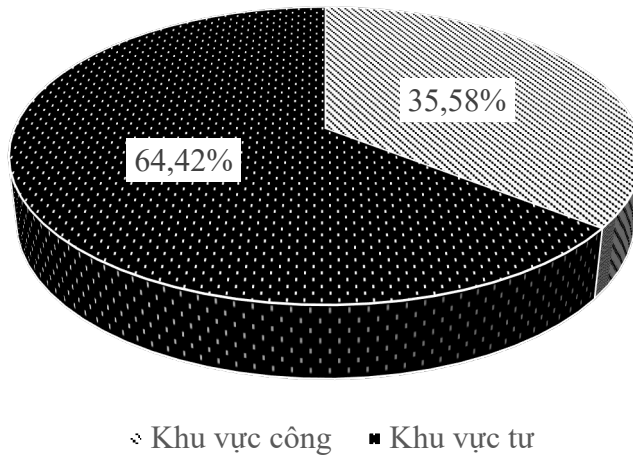


Nguồn: Mô hình nghiên cứu của Sanni (2016).

5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

5.1. Thống kê mô tả

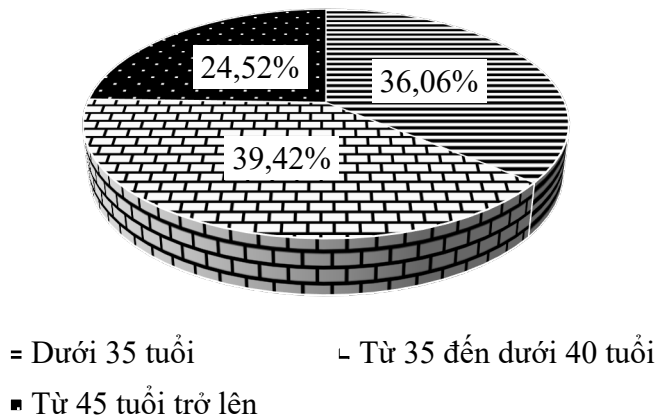
Thông tin về khu vực công tác của những người trả lời khảo sát được trình bày trong Hình 2. Kết quả cho thấy những người được hỏi đến từ khu vực công và khu vực tư nhân lần lượt là 35,58% và 64,42%. Dữ liệu cho thấy nhóm tác giả chọn đối tượng khảo sát đến từ khu vực tư nhân nhiều hơn, một phần là vì nhóm tác giả muốn tìm hiểu thêm về các yếu tố thành công chủ yếu của mô hình hợp tác công - tư đến từ sự đánh giá của những doanh nghiệp đã từng tham gia thực hiện các dự án PPP trên địa bàn tỉnh Đồng Nai nhằm cho ra kết quả khách quan nhất, từ đó có thể hiểu được các khó khăn, trở ngại của doanh nghiệp và kiến nghị chính quyền địa phương khắc phục, thu hút được sự đầu tư từ khu vực tư nhân.



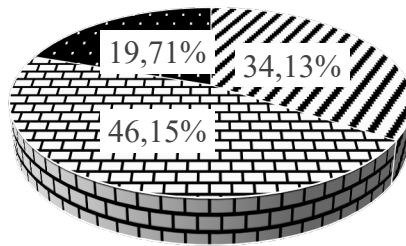
Hình 2. Khu vực công tác của những người tham gia khảo sát

Nguồn: Nhóm tác giả đồ họa dựa trên dữ liệu phân tích từ SPSS.

Về độ tuổi và số năm kinh nghiệm công tác, theo Hình 3, độ tuổi tham gia khảo sát chiếm tỷ lệ cao nhất là từ 35 đến 45 tuổi (đạt tỷ lệ 39,42%), tiếp theo là độ tuổi dưới 35 tuổi (chiếm 36,06%). Điều đó cho thấy nhân sự công tác ở lĩnh vực liên quan đến các dự án ở tỉnh Đồng Nai đang có xu hướng trẻ hóa dần. Hình 4 cho thấy 46,15% số người được hỏi có từ 5 năm đến dưới 10 năm kinh nghiệm làm việc liên quan đến các dự án PPP, trong khi 34,13% số người được hỏi có ít hơn 5 năm kinh nghiệm. Số người có thâm niên công tác 10 năm kinh nghiệm trở lên đạt 19,71% và thường là lãnh đạo, quản lý.



Hình 3. Độ tuổi của người tham gia khảo sát



- Dưới 5 năm
- ▬ Từ 5 năm đến dưới 10 năm
- Từ 10 năm trở lên

Hình 4. Số năm kinh nghiệm của người tham gia khảo sát

Sau khi xử lý dữ liệu từ 208 phiếu khảo sát hợp lệ, nhóm tác giả tiến hành thống kê mô tả 7 yếu tố chủ chốt ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án PPP với tổng cộng 28 biến quan sát (yếu tố phụ). Yếu tố chính đầu tiên là “tập trung lãnh đạo”, tác giả ký hiệu là LF (Leader Ship Focus), gồm 9 biến quan sát được ký hiệu từ LF1 đến LF9. Ở yếu tố này, ta thấy 9 biến quan sát đều có giá trị nhỏ nhất bằng 1 và giá trị lớn nhất bằng 5 và có giá trị trung bình từ 3,96 đến 4,07. Những người được khảo sát đánh giá nhóm yếu tố này tương đối cao so với các yếu tố khác.

Yếu tố thứ hai là “phân bổ rủi ro và chính sách kinh tế”, được ký hiệu là RE (Risk Allocation and Economic Policy), gồm ba biến quan sát được ký hiệu từ RE1 đến RE3. Nhóm yếu tố này có giá trị trung bình từ 3,95 đến 3,98 (không chênh lệch nhiều). Riêng đối với biến “phân bổ và chia sẻ rủi ro phù hợp” (ký hiệu RE1) có giá trị nhỏ nhất bằng 2, nghĩa là không có người tham gia khảo sát nào đánh giá biến này ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án PPP ở mức độ 1 (hoàn toàn không đồng ý).

Yếu tố thứ ba là “phản hồi từ các dự án” được ký hiệu là PF (Projects Feedback) chỉ gồm một biến quan sát là “phản hồi từ các dự án đã hoàn thành”, được ký hiệu là PF1 (Feedback from Completed Projects) có giá trị trung bình không cao (3,71) và giá trị nhỏ nhất bằng 2.

Yếu tố thứ tư là “các yếu tố kinh tế - xã hội thuận lợi”, được ký hiệu là SE (Favourable Socio-Economic Factors). Yếu tố này gồm 11 biến quan sát, được ký hiệu từ SE1 đến SE11, và là yếu tố có nhiều biến quan sát nhất trong 7 yếu tố. Các biến quan sát có giá trị trung bình từ 3,62 đến 4,25 và giá trị lớn nhất bằng 5. Về giá trị nhỏ nhất, có 6 biến có giá trị nhỏ nhất bằng 1 và 5 biến có giá trị nhỏ nhất bằng 2 là: “Điều kiện kinh tế vĩ mô ổn định” (SE1), “thị trường tài chính khả dụng” (SE5), “tính kinh tế của dự án” (SE6), “tập đoàn tư nhân lớn mạnh” (SE7), “xác định và hiểu rõ yêu cầu của khách hàng/chủ sở hữu” (SE10). Những người tham gia khảo sát đánh giá 5 biến quan sát này ảnh hưởng đến sự thành công của các dự án PPP từ mức 2 trở lên, không có ai đánh giá 5 biến này ở mức độ 1 (hoàn toàn không đồng ý).

Yếu tố thứ năm là “quản trị và hỗ trợ chính trị tốt”, được ký hiệu là GP (Good Governance and Political Support). Yếu tố này chỉ gồm hai biến quan sát là quản trị tốt (GP1) và sự hỗ trợ chính trị tốt

(GP2), có giá trị nhỏ nhất bằng 1 và giá trị lớn nhất bằng 5, có giá trị trung bình lần lượt là 4,10 và 4,04 (tương đối cao so với các biến quan sát khác).

Yếu tố thứ sáu là “thời hạn xây dựng ngắn”, được ký hiệu là TIME (Short Construction Period), chỉ gồm một biến quan sát, ký hiệu là TIME1, có giá trị nhỏ nhất bằng 1 và giá trị lớn nhất bằng 5, có giá trị trung bình bằng 3,86.

Yếu tố cuối cùng là “cung cấp các dịch vụ công cần thiết”, được ký hiệu là SER (Delivering Publicly Needed Service), gồm một biến quan sát, ký hiệu là SER1, có giá trị nhỏ nhất bằng 1 và giá trị lớn nhất bằng 5, giá trị trung bình bằng 4,09.

Tổng quan cho thấy giá trị trung bình của 28 biến quan sát chạy từ 3,62 đến 4,25, điều này chứng tỏ những người tham gia khảo sát khá đồng ý các biến quan sát có sự ảnh hưởng nhất định đến sự thành công của các dự án PPP. Biến quan sát được nhiều người tham gia khảo sát thừa nhận sự ảnh hưởng của nó đến sự thành công của các dự án PPP ở địa phương là khả năng trả nợ (ký hiệu SE9) và khung pháp lý thuận lợi (SE8) với giá trị trung bình là 4,25. Quả thật, yếu tố khung pháp lý thuận lợi là một trong những vấn đề được quan tâm nhiều nhất ở các nước đang phát triển vì hệ thống pháp luật chưa hoàn chỉnh. Biến quan sát nhiều người ít đồng ý nhất là cam kết và trách nhiệm của khu vực công/khu vực tư (SE3) với giá trị trung bình là 3,62. Có thể những người tham gia khảo sát ở khu vực công và khu vực tư ngại đánh giá tốt yếu tố này vì không muốn nhận trách nhiệm về mình. Về độ lệch chuẩn, ta thấy độ lệch chuẩn của hai mươi tám biến quan sát chạy từ 0,718 (biến PF1) đến 0,984 (biến RE3). Giá trị này cho thấy các biến quan sát ít có sự biến động, phân tán dữ liệu xoay quanh giá trị trung bình của chính nó, điều này có nghĩa là những người tham gia khảo sát đánh giá mức độ đồng ý đối với các biến quan sát lệch nhau quá nhiều.

5.2. Kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha các biến quan sát

Đối với nghiên cứu này, có ba yếu tố cần phân tích độ tin cậy vì có 3 biến quan sát trở lên, cụ thể là: Yếu tố “tập trung lãnh đạo”, gồm 9 biến quan sát được ký hiệu từ LF1 đến LF9; yếu tố “phân bổ rủi ro và chính sách kinh tế” gồm 3 biến quan sát được ký hiệu từ RE1 đến RE3; yếu tố “các yếu tố kinh tế - xã hội thuận lợi” gồm 11 biến quan sát được ký hiệu từ SE1 đến SE11.

Sau khi kiểm định lần thứ nhất, ta thấy hệ số Cronbach's Alpha của yếu tố “tập trung lãnh đạo” bằng 0,872 là rất tốt; tuy nhiên, biến “quan hệ đối tác thật sự” (LF2) có tương quan biến - tổng bằng $0,212 < 0,3$ nên ta loại biến LF2 và kiểm định lại. Sau khi kiểm định lần thứ hai yếu tố “tập trung lãnh đạo” (sau khi đã loại biến LF2), ta thấy các biến quan sát đều có tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3 đồng thời có hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,891 nên nhóm yếu tố này có độ tin cậy cao. Kết quả kiểm định cho thấy các biến quan sát được ký hiệu từ RE1 đến RE3 thuộc yếu tố “phân bổ rủi ro và chính sách kinh tế” đều có hệ số tương quan biến - tổng phù hợp (đều lớn hơn 0,3) và hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,766 nên đạt yêu cầu về độ tin cậy. Các biến quan sát từ SE1 đến SE11 thuộc nhóm “các yếu tố kinh tế - xã hội thuận lợi” đều có hệ số tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3 nên phù hợp, đồng thời, hệ số Cronbach's Alpha bằng 0,907 nên đạt yêu cầu về độ tin cậy. Như vậy, sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha của các yếu tố có từ 3 biến quan sát trở lên, có một biến quan sát “quan hệ đối tác thật sự” cần được loại bỏ trước khi đưa vào phân tích nhân tố khám phá. 27 biến quan sát còn lại đủ điều kiện và được sử dụng cho phần phân tích tiếp theo của nghiên cứu.

5.3. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) các biến quan sát

Sau khi có kết quả kiểm định độ tin cậy, các tác giả tiến hành kiểm tra mức độ tương quan của các biến quan sát theo nhóm biến. Phương pháp trích PCA (Principal Component Analysis) đi cùng với phép xoay Varimax được đưa vào sử dụng để phân tích nhân tố khám phá. Qua kết quả ở phần trên, có tất cả 27 biến quan sát đủ điều kiện được đưa vào sử dụng để phân tích nhân tố khám phá. Kết quả phân tích nhân tố khám phá thể hiện như sau:

Bảng 2.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (khu vực công)

Ký hiệu biến	Ma trận thành phần sau khi xoay		
	Thành phần		
	1	2	3
LF1	0,789		
LF7	0,783		
LF5	0,760		
LF4	0,751		
LF8	0,740		
LF6	0,722		
LF9	0,689		
LF3	0,665		
RE1		0,835	
RE2		0,807	
RE3		0,771	
PF1			0,977

Nguồn: Nhóm tác giả phân tích dữ liệu bằng SPSS.

Kết quả ma trận xoay (khu vực công) cho thấy 12 biến quan sát được gom thành ba yếu tố chính, tất cả các biến quan sát đều có trọng số nhân tố lớn hơn 0,5 nên không biến nào bị loại (Bảng 2). Ba yếu tố chủ chốt được giải thích như sau:

- *Yếu tố thứ nhất: Tập trung lãnh đạo*

Yếu tố đầu tiên này chiếm đến 42,297% trong tổng phương sai của các yếu tố thành công chủ yếu của dự án PPP. Yếu tố này bao gồm 8 yếu tố phụ: (1) Mục tiêu đa lợi ích (LF1), (2) sự phù hợp với mục tiêu chiến lược của Chính phủ (LF3), (3) tài liệu tóm tắt rõ ràng và chính xác (LF4), (4) xác định rõ cơ chế phối hợp (LF5), (5) cởi mở trong giao tiếp (LF6), (6) quy trình phê duyệt hiệu quả (LF7), (7) bản chất của thỏa thuận hợp đồng (LF8), (8) đánh giá chi phí/lợi ích kỹ lưỡng và thực tế (LF9). Kết quả trên cho thấy khu vực công cần nhận thức rõ vai trò của quản lý nhà nước trong việc thực hiện các dự án PPP. Khu vực công nên tập trung xem xét các dự án hợp tác công - tư đạt được nhiều mục tiêu nhất có thể (đa mục tiêu), cải tiến quy trình phê duyệt hồ sơ hiệu quả và xác định rõ cơ chế

phối hợp; ba yếu tố thành phần này có mức ý nghĩa cao (mức ý nghĩa lần lượt là 0,789; 0,783; và 0,760). Ngoài ra, họ cần phải tập hợp các tổ, nhóm để tạo ra các tài liệu tóm tắt rõ ràng và chính xác (ý nghĩa 0,751) nhằm giúp khu vực tư nhân cập nhật kịp thời các chủ trương, chính sách của Chính phủ; quan tâm đến bản chất của thỏa thuận hợp đồng (ý nghĩa 0,740), cởi mở hơn trong giao tiếp (ý nghĩa 0,722) nhằm đem lại sự thoải mái cho khu vực tư hoặc các bên tham gia. Đồng thời, khu vực công cần đánh giá chi phí/lợi ích của dự án một cách thực tế và kỹ lưỡng (ý nghĩa 0,689), xem xét dự án có phù hợp với các mục tiêu chiến lược của Chính phủ (ý nghĩa 0,665) hay không cũng là những yếu tố thành phần rất quan trọng trong việc thực hiện các dự án theo hình thức hợp tác công - tư.

- *Yếu tố thứ hai: Phân bổ rủi ro và chính sách kinh tế*

Yếu tố chính này chiếm 13,051% tổng phương sai của các yếu tố thành công chủ yếu của dự án PPP, yếu tố này gồm ba yếu tố phụ: (1) Phân bổ và chia sẻ rủi ro phù hợp (RE1) đạt mức ý nghĩa 0,835; (2) chính sách kinh tế hợp lý (RE2) đạt mức ý nghĩa 0,807; và (3) đạt được các mục tiêu của các bên tham gia (RE3) với mức ý nghĩa 0,771. Việc phân bổ và chia sẻ rủi ro liên quan đến các dự án hợp tác công - tư là rất quan trọng đối với sự thành công của các dự án, điều này đã được nghiên cứu bởi nhiều tác giả trước đó (Li và cộng sự, 2005; Zhang, 2005; Cheung, 2009; Wibowo & Alfén, 2014). Do đó, Nhà nước phải bảo đảm rằng các rủi ro được phân bổ và chia sẻ cho từng bên tham gia sao cho phù hợp nhất. Một yếu tố thành phần quan trọng khác cho sự thành công của các dự án hợp tác công - tư là chính sách kinh tế hợp lý do các nhà lãnh đạo chính trị đưa ra. Yếu tố này định hướng cho sự phát triển của nền kinh tế và cung cấp môi trường thuận lợi cho chủ đầu tư trong việc thực hiện các dự án hợp tác công - tư. Và các dự án hợp tác công - tư phải đạt được mục tiêu nhất định khi triển khai. Những mục tiêu này phải có hiệu quả nhất định trong việc đầu tư phát triển kết cấu hạ tầng công cộng, đạt được mục tiêu ban đầu của khu vực công, đồng thời tối đa hóa lợi nhuận cho các đối tác ở khu vực tư nhân.

- *Yếu tố thứ ba: Phản hồi của dự án*

Yếu tố chính này chiếm 8,650% trong tổng phương sai của các biến quan sát cho khu vực công và bao gồm một yếu tố phụ là phản hồi từ các dự án đã hoàn thành (PF1) với mức ý nghĩa cao (đạt 0,977). Kết quả này cho thấy quá trình xem xét và nhận phản hồi từ các dự án PPP đã hoàn thành sẽ cung cấp kinh nghiệm và thông tin đầy đủ để triển khai các dự án tương tự trong tương lai. Những khó khăn, thách thức của các dự án đã hoàn thành có thể giúp các dự án sau này tránh được nếu yếu tố này được khu vực công ghi nhận.

Bảng 3.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (khu vực tư)

Ký hiệu biến	Ma trận thành phần sau khi xoay			
	Thành phần			
	1	2	3	4
SE3	0,780			
SE11	0,780			
SE6	0,772			
SE1	0,761			
SE10	0,739			
SE8	0,722			
SE4	0,701			
SE2	0,697			
SE9	0,669			
SE5	0,643			
SE7	0,628			
GP2		0,869		
GP1		0,867		
TIME1			0,961	
SER1				0,968

Nguồn: Nhóm tác giả phân tích dữ liệu bằng SPSS.

Kết quả ma trận xoay (khu vực tư) cho thấy 15 biến quan sát được gom thành bốn yếu tố, tất cả các biến quan sát đều có trọng số nhân tố lớn hơn 0,5 nên không biến nào bị loại (Bảng 3). Bốn yếu tố chính được giải thích chi tiết dưới đây:

- *Yếu tố thứ nhất: Các yếu tố kinh tế - xã hội thuận lợi*

Yếu tố chính này chiếm 38,577% tổng phương sai của các yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư. Yếu tố này bao gồm 11 yếu tố phụ được ký hiệu từ SE1 đến SE11: (1) Cam kết và trách nhiệm của khu vực công / khu vực tư (ý nghĩa 0,780); (2) gói tài chính kiện toàn (ý nghĩa 0,780); (3) tính kinh tế của dự án (ý nghĩa 0,772); (4) điều kiện kinh tế vĩ mô ổn định (ý nghĩa 0,761); (5) xác định và hiểu rõ yêu cầu của khách hàng/chủ sở hữu (ý nghĩa 0,739); (6) khung pháp lý thuận lợi (ý nghĩa 0,722); (7) đổi mới trong phương pháp tài chính của doanh nghiệp (ý nghĩa 0,701); (8) môi trường đầu tư thuận lợi (0,697); (9) khả năng trả nợ (ý nghĩa 0,669); (10) thị trường tài chính khả dụng (ý nghĩa 0,643); (11) tập đoàn tư nhân lớn mạnh (ý nghĩa 0,628). Nhiều nhà nghiên cứu trước đây cũng đã nhận thấy yếu tố ảnh hưởng nhiều đến sự thành công của các dự án PPP là cam kết chịu trách nhiệm của khu vực công và khu vực tư (Li và cộng sự, 2005; Cartlidge, 2006; Jacobson & Choi, 2008; Cheung 2009; Chou và cộng sự, 2012; Ismail, 2013; Ameyan & Chan, 2015). Ngoài ra, các dự

án hợp tác công - tư sẽ chỉ thành công khi được đầu tư tại những quốc gia có khung pháp lý và môi trường đầu tư thuận lợi như các nghiên cứu tại Vương quốc Anh, Úc, Singapore, Hồng Kông, Malaysia, Nam Phi (Li và cộng sự, 2005; Tang và cộng sự, 2013; Hwang và cộng sự, 2013; Ng và cộng sự, 2012; Ismail, 2013; Minnie, 2011). Các nhà đầu tư quốc tế thường bị thu hút bởi những quốc gia có khung pháp lý và môi trường đầu tư thuận lợi hơn vì họ biết rằng quyền lợi chính đáng của họ sẽ được luật pháp bảo vệ. Điều này ít thấy hơn ở các quốc gia đang phát triển với bộ khung pháp lý đang trong giai đoạn hoàn thiện.

- *Yếu tố thứ hai: Quản trị và hỗ trợ chính trị tốt*

Yếu tố chính này chiếm 10,924% tổng phương sai của các yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư, gồm hai yếu tố thành phần như sau: Sự hỗ trợ chính trị mạnh (GP2) và quản trị tốt (GP1) với ý nghĩa lần lượt là 0,869 và 0,867. Kết quả này cho thấy tầm quan trọng của các nhà lãnh đạo chính trị trong việc tạo ra các chính sách nhằm thúc đẩy sự phát triển của các dịch vụ công cộng và đầu tư kết cấu hạ tầng thông qua việc mua sắm theo hình thức hợp tác công - tư. Nghiên cứu trước đây cho thấy tầm quan trọng của sự hỗ trợ chính trị và đây được coi là một trong những yếu tố quan trọng trong việc thực hiện các dự án PPP tại Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất (Dulaimi và cộng sự, 2010). Trong việc thực hiện các dự án mua sắm theo phương thức PPP, sự hỗ trợ của các nhà lãnh đạo chính trị và công dân là rất quan trọng. Nếu thiếu sự hỗ trợ chính trị có thể ảnh hưởng đến các cam kết từ khu vực công đối với các dự án và nếu dư luận phản đối dự án PPP có thể ảnh hưởng đến quá trình thực hiện dự án đó. Đồng thời, sự hỗ trợ xã hội là cần thiết cho công tác quản lý, như sự đồng ý với mức phí cầu đường (dự án BOT) và sự đồng thuận khác từ công chúng.

- *Yếu tố thứ ba: Thời hạn xây dựng ngắn*

Yếu tố chính này chiếm 7,082% tổng phương sai của các yếu tố thành công chủ yếu của dự án PPP. Yếu tố này gồm một yếu tố phụ: Thời hạn xây dựng ngắn (TIME1) với mức ý nghĩa 0,961. Yếu tố này là một trong ba yếu tố thành công quan trọng nhất ở Ấn Độ (Agrawal, 2010). Ấn Độ và Việt Nam đều là những nước đang phát triển, kết quả của các nghiên cứu cho thấy điểm chung đối với các yếu tố về xã hội và môi trường là tương tự nhau. Do đó, kết quả này có liên quan đến các nước đang phát triển và yếu tố này rất quan trọng đối với sự thành công của một dự án. Quan trọng là yếu tố này có thể đạt được trong việc thực hiện dự án hợp tác công - tư, nếu dự án được giao đúng thời hạn, các chi phí liên quan đến quản lý dự án sẽ giảm và các chủ đầu tư có thể thu lại vốn đầu tư ban đầu vào dự án.

- *Yếu tố thứ tư: Cung cấp dịch vụ công cần thiết*

Yếu tố cuối cùng này chiếm 6,731% tổng phương sai của các yếu tố thành công chủ yếu của dự án hợp tác công - tư (khu vực tư) và cũng gồm một yếu tố phụ là cung cấp các dịch vụ công cần thiết (SER1) với mức ý nghĩa 0,968. Yếu tố này có hệ số tải cao nhất trong bốn biến. Điều này cho thấy yếu tố này rất quan trọng đối với sự thành công của các chủ đầu tư ở khu vực tư nhân trong việc thực hiện dự án hợp tác công - tư. Kết quả này cho thấy việc cung cấp những dịch vụ công có thể đáp ứng sự mong đợi của người dùng trực tiếp là rất quan trọng đối với người dân. Nếu dự án được công chúng chấp nhận, người dùng sẽ sẵn sàng trả tiền cho việc sử dụng các dịch vụ công cần thiết và nhà đầu tư sẽ có thể tối đa hóa lợi nhuận của họ. Tình huống này sẽ mang lại kết quả đôi bên cùng có lợi, đó là mục tiêu quan trọng của hệ thống mua sắm theo hình thức PPP.

6. Kết luận và kiến nghị

6.1. Kết luận

Kết quả phân tích nhân tố khám phá đã xác định các yếu tố chủ chốt, rất quan trọng đối với việc thực hiện dự án theo phương thức PPP trong khu vực nghiên cứu. Các yếu tố thành công chính được xác định cho khu vực công là: Tập trung lãnh đạo, phân bổ rủi ro và chính sách kinh tế, phản hồi của dự án; trong khi đó, bốn yếu tố chính được xác định cho khu vực tư trong việc thực hiện các dự án PPP là: Các yếu tố kinh tế - xã hội thuận lợi, quản trị và hỗ trợ chính trị tốt, thời hạn xây dựng ngắn và cung cấp các dịch vụ công cần thiết. Các yếu tố này được coi là quan trọng nhất và nếu được quan tâm thực hiện sẽ cải thiện việc hợp tác theo mô hình PPP, đồng thời đóng vai trò là chất xúc tác cho sự phát triển hệ thống kết cấu hạ tầng ở địa phương và cả nước. Khu vực công có thể đóng vai trò là khách hàng hoặc chủ sở hữu của các dự án PPP, vì vậy, khả năng thành công sẽ được nâng cao khi những người ở khu vực công đảm nhận vai trò lãnh đạo để đảm bảo vấn đề của tất cả các bên liên quan được giải quyết khách quan nhất, và nhanh nhất có thể. Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình các yếu tố thành công của khu vực công và tư nhân kết hợp 7 yếu tố được coi là quan trọng nhất trong việc thực hiện các dự án PPP ở địa phương. Ba yếu tố khu vực công là những yếu tố góp phần vào sự thành công của dự án PPP với sự tham gia của khu vực công. Những yếu tố này cung cấp một nền tảng tốt để phát triển dự án trong giai đoạn lập kế hoạch và mua sắm dự án PPP. Bốn yếu tố khu vực tư là những yếu tố đảm bảo sự thành công của việc phát triển dự án thông qua sự tham gia của khu vực tư. Bốn yếu tố chính này phải sẵn sàng trong các giai đoạn xây dựng và vận hành dự án. Kết quả cuối cùng cho thấy 7 yếu tố trên được xác định là chủ chốt trong quá trình triển khai thực hiện các dự án PPP ở tỉnh Đồng Nai.

Yếu tố thành công đầu tiên cho khu vực công là tập trung lãnh đạo, giúp đạt được các mục tiêu của các bên tham gia ngay từ ban đầu, từ đó lên kế hoạch thực hiện bám sát theo mục tiêu đã đặt ra. Phân bổ rủi ro là một yếu tố quan trọng khác trong giai đoạn lập kế hoạch của dự án và điều này giúp phân bổ rủi ro cho các bên tốt hơn để quản lý rủi ro. Ngoài ra, một chính sách kinh tế hợp lý của Chính phủ và chính quyền địa phương đưa ra định hướng cho những người tham gia khu vực công trong khi yếu tố phản hồi của dự án đã hoàn thành được kỳ vọng sẽ hỗ trợ khu vực công hiểu được những thách thức, từ đó có thể khắc phục và cải thiện các dự án PPP trong tương lai. Bên cạnh đó, các yếu tố kinh tế - xã hội như: Khung pháp lý hoàn thiện, môi trường đầu tư thuận lợi sẽ thu hút các nhà đầu tư tư nhân trong và ngoài nước. Đồng thời, quản trị và sự hỗ trợ chính trị tốt sẽ giúp các nhà đầu tư thành công trong việc thực hiện các dự án PPP. Hơn nữa, thời hạn xây dựng ngắn và cung cấp dịch vụ công cần thiết là các yếu tố giúp các nhà đầu tư tư nhân đạt được mục tiêu khi tham gia đầu tư vào các dự án PPP. Tối đa hóa lợi nhuận và danh tiếng của tổ chức, doanh nghiệp là một số mục tiêu của khu vực tư vào dự án, do đó, nếu các khu vực tư nhân có thể đạt được mục tiêu tham gia, toàn bộ quá trình thực hiện dự án PPP sẽ thành công. Điều này giúp cho cả khu vực công và khu vực tư phối hợp thực hiện các dự án PPP một cách tốt hơn, không lãng phí nguồn lực vào các dự án PPP không thành công.

6.2. Đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu góp phần củng cố cơ sở lý thuyết về các yếu tố thành công chủ yếu của mô hình hợp tác công - tư, đồng thời, cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho mô hình các yếu tố thành công

chủ yếu của các dự án hợp tác công – tư tại Nigeria của Sanni (2016). Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chủ chốt dẫn đến sự thành công của mô hình hợp tác công – tư tại khu vực tỉnh Đồng Nai. Từ đó, đưa ra những kiến nghị để nâng cao tỷ lệ thành công của các dự án hợp tác công - tư.

6.3. Đề xuất và kiến nghị

Kết quả nghiên cứu cho thấy khu vực công lẫn khu vực tư cần quan tâm đến nhiều vấn đề khi thực hiện dự án hợp tác công - tư, trong đó, Nhà nước đóng vai trò chủ đạo, cụ thể như sau:

6.3.1. Đối với khu vực công

- *Yếu tố tập trung lãnh đạo*

Nhóm yếu tố tập trung lãnh đạo là quan trọng nhất trong việc thực hiện các dự án PPP của khu vực công. Chính phủ cần nhận thức rõ vai trò quản lý Nhà nước trong việc thực hiện các dự án hợp tác công - tư, nên tập trung vào các dự án sao cho tất cả các bên đều có lợi (yếu tố mục tiêu đa lợi ích); không chỉ Nhà nước có được cơ sở hạ tầng, dịch vụ công, doanh nghiệp hợp tác đạt được lợi nhuận phù hợp, mà các dịch vụ công đó phải phục vụ cho nhu cầu thiết thực của người dân, chất lượng cùng với chi phí dịch vụ phù hợp, không gây bất lợi, bức xúc cho người dân. Đồng thời, các dự án hợp tác công - tư đó phải phù hợp với mục tiêu chiến lược của Chính phủ (yếu tố phù hợp với các mục tiêu chiến lược của Chính phủ); đối với cấp địa phương, các dự án PPP không được trái với chủ trương, chính sách, quy hoạch của chính quyền địa phương, không được vì lợi ích nhóm mà thay đổi, điều chỉnh quy hoạch khác với mục tiêu ban đầu.

Chính quyền địa phương cần quan tâm cải thiện liên tục quy trình phê duyệt hồ sơ dự án PPP sao cho ngày càng hiệu quả hơn (yếu tố quy trình phê duyệt hiệu quả). Đồng thời, cần xác định rõ cơ chế phối hợp (yếu tố xác định rõ cơ chế phối hợp) giữa các sở, ban, ngành liên quan trong quá trình phê duyệt hồ sơ nhằm giúp doanh nghiệp có thể nắm bắt và giảm thời gian, chi phí thực hiện thủ tục thực hiện dự án. Ngoài ra, khu vực công cần phân tích chi phí / lợi ích (yếu tố đánh giá chi phí / lợi ích kỹ lưỡng và thực tế) của mỗi dự án một cách chi tiết, bao gồm cả đánh giá tính kinh tế và tính xã hội của dự án, ưu tiên thực hiện các phương án có phân tích lợi ích và chi phí tốt hơn. Chính phủ cần có các quy định cụ thể (thông qua các Luật, Nghị định, Thông tư, Quyết định của UBND địa phương) bắt buộc tính toán hiệu quả kinh tế - xã hội của mỗi dự án bằng công cụ phân tích lợi ích và chi phí trước khi thực hiện, xây dựng sổ tay hướng dẫn đánh giá hiệu quả kinh tế - xã hội bằng phương pháp phân tích lợi ích và chi phí ở tất cả các bước lập dự án.

- *Yếu tố phân bổ rủi ro và chính sách kinh tế*

Khu vực công cần có các chính sách cụ thể tùy theo tình hình thực tiễn từng địa phương để thu hút doanh nghiệp trong và ngoài nước tham gia vào các dự án hợp tác công - tư. Việc thực hiện mô hình PPP hướng đến việc đạt được mục tiêu của các bên, hay nói cách khác là các bên tham gia cùng hưởng lợi, cùng nhau chia sẻ. Do vậy, những rủi ro của dự án phải được khu vực công phân bổ một cách hợp lý cho cả nhà đầu tư và Nhà nước theo khả năng kiểm soát và xử lý của mỗi bên nhằm đạt hiệu quả đầu tư tối đa. Mặc dù Luật Đầu tư theo phương thức đối tác công - tư đã được Quốc hội ban hành (ngày 18/6/2020) trên cơ sở kế thừa Nghị định 63/2018/NĐ-CP của Chính phủ nhằm bổ sung thêm các hình thức hỗ trợ, ưu đãi và đảm bảo đầu tư từ phía Nhà nước cho chủ đầu tư PPP và có sự chia sẻ rủi ro giữa Nhà nước và tư nhân tùy theo mức lợi nhuận mà khu vực tư đạt được, tuy nhiên, để Luật đi vào thực tế đời sống thì còn trải qua rất nhiều khâu sau đó như: Nghị định của Chính phủ,

Thông tư của Bộ hướng dẫn chi tiết, Quyết định của Ủy ban nhân dân tỉnh ở từng địa phương... Ngoài ra, những nội dung cụ thể như những rủi ro liên quan đến nội tại dự án trong quá trình thiết kế, thi công nên giao cho nhà đầu tư kiểm soát; trong khi đó, các rủi ro liên quan đến sự thay đổi pháp lý, chính trị nên giao cho Nhà nước quản lý và chịu trách nhiệm.

- *Yếu tố phản hồi của dự án*

Yếu tố phản hồi từ dự án đã hoàn thành cũng ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công của dự án hợp tác công - tư đối với khu vực công. Tuy nhiên, trong quá trình thực hiện dự án tại địa phương, thiếu cơ chế để những người sử dụng dịch vụ công trực tiếp phản hồi với các cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền về chất lượng dịch vụ. Chính quyền địa phương cần quan tâm, tạo cơ chế để người trực tiếp sử dụng dịch vụ công phản hồi trực tiếp đến các cơ quan quản lý nhà nước có thẩm quyền như công khai, minh bạch các số liệu và giải trình rõ từng dự án PPP trên các phương tiện truyền thông phổ biến để công chúng có cơ sở phản hồi, từ đó đưa ra biện pháp khắc phục kịp thời đối với các dự án hợp tác công - tư trong hiện tại và tương lai.

6.3.2. Đối với khu vực tư

- *Các yếu tố kinh tế - xã hội thuận lợi*

Các yếu tố kinh tế - xã hội thuận lợi ảnh hưởng rất lớn đến khu vực tư trong việc thực hiện các dự án PPP. Một môi trường có các yếu tố kinh tế - xã hội không thuận lợi sẽ khó thu hút được sự đầu tư của các doanh nghiệp trong và ngoài nước hoặc nếu đã tham gia thực hiện dự án PPP rồi sẽ gặp rất nhiều khó khăn, trở ngại. Điều kiện kinh tế vĩ mô ổn định ảnh hưởng rất lớn đến sự thành công của doanh nghiệp khi tham gia các dự án hợp tác công - tư (yếu tố điều kiện kinh tế vĩ mô ổn định). Chính phủ cần điều hành một cách chủ động và linh hoạt các công cụ chính sách tiền tệ nhằm ổn định kinh tế vĩ mô, kiểm soát lạm phát và hỗ trợ tăng trưởng kinh tế ở mức hợp lý. Điều hành lãi suất và tỷ giá phù hợp với diễn biến kinh tế vĩ mô, tiền tệ, bảo đảm giá trị đồng Việt Nam, tiếp tục khắc phục tình trạng đô la hóa, vàng hóa trong nền kinh tế. Rủi ro tỷ giá cũng là một trong những nguy cơ có thể phát sinh trong PPP. Việc thiếu ổn định về giá cả hay lạm phát cũng làm hạn chế việc các doanh nghiệp tư nhân đầu tư vào dự án theo hình thức hợp tác công - tư khi đi vay vốn bằng ngoại tệ, đồng thời, thời gian thực hiện dự án hợp tác công - tư dài hạn thì rủi ro tỷ giá là rất cần chú ý. Chính phủ cần điều hành chính sách tỷ giá phù hợp để hỗ trợ tốt nhất cho nền kinh tế, tránh biến động mạnh làm ảnh hưởng đến tính bền vững về mặt tài chính của mối quan hệ PPP.

Môi trường đầu tư có thuận lợi hay không cũng ảnh hưởng không nhỏ đến sự thu hút từ các doanh nghiệp tư nhân trong và ngoài nước khi quyết định tham gia đầu tư (yếu tố môi trường đầu tư thuận lợi), đặc biệt là khung pháp lý ở mỗi nước, chính sách của từng địa phương. Chính vì vậy, hệ thống pháp luật liên quan đến mô hình hợp tác công - tư (yếu tố khung pháp lý thuận lợi) cần tiếp tục được hoàn thiện và bổ sung, hình thành khung pháp lý đồng bộ, đảm bảo tính thống nhất, xóa bỏ rào cản pháp lý cho doanh nghiệp; hệ thống pháp luật không chỉ ở mặt hình thức mà còn cần đi vào thực tế và đảm bảo thực hiện được. Bên cạnh đó, chính quyền địa phương và doanh nghiệp tham gia cần thực hiện theo đúng cam kết và trách nhiệm mà hai bên đã ký kết trong hợp đồng (yếu tố cam kết và trách nhiệm của khu vực công / khu vực tư), tránh để tình trạng điều chỉnh dự án không đúng với cam kết, mục tiêu ban đầu đã đề ra.

Đối với khu vực tư nhân, việc cập nhật, đổi mới phương pháp tài chính của doanh nghiệp kịp thời là một trong những yếu tố quan trọng (yếu tố đổi mới trong các phương pháp tài chính của doanh nghiệp và gói tài chính kiện toàn). Doanh nghiệp tư nhân có thể sử dụng các công cụ tài chính để đổi

mới, cập nhật các phương pháp tài chính cho phù hợp. Công tác lập báo cáo nghiên cứu tiền khả thi, báo cáo nghiên cứu khả thi, nhiệm vụ quy hoạch của doanh nghiệp hoặc các đơn vị tư vấn chưa được bài bản một phần là do chủ đầu tư chưa đủ nguồn lực tài chính để cân đối. Bên cạnh đó, các dự án hợp tác công - tư chưa thu hút được nhiều chủ đầu tư có năng lực là do gói tài chính chưa kiện toàn, thiếu cơ chế, chính sách bố trí vốn đầu tư công khi thực hiện dự án và thiếu các công cụ tài chính khác nhằm phân bổ và chia sẻ rủi ro giữa các bên tham gia. Ngoài ra, các doanh nghiệp tham gia thực hiện dự án PPP cần đáp ứng yêu cầu về năng lực so với quy mô dự án, đảm bảo khả năng tài chính và khả năng trả nợ vay ngân hàng (yếu tố doanh nghiệp tư nhân lớn mạnh và khả năng trả nợ của doanh nghiệp). Chính quyền trung ương và địa phương cần công tâm, khách quan trong việc lựa chọn các doanh nghiệp thực hiện dự án PPP, đấu thầu công khai, minh bạch; thông tin về dự án phải rõ ràng, kịp thời cho doanh nghiệp, không vì mối quan hệ hoặc lợi ích nhóm mà tìm cách lựa chọn các doanh nghiệp không đủ năng lực thực hiện dự án, gây kéo dài hoặc “đóng băng” dự án nhiều năm, lãng phí thời gian, nguồn lực và tài chính.

- *Yếu tố quản trị và hỗ trợ chính trị tốt*

Sự ảnh hưởng của các nhà lãnh đạo chính trị đến khu vực tư nhân là rất lớn vì họ liên quan đến việc tạo ra các chính sách nhằm thúc đẩy sự phát triển của các dịch vụ công và đầu tư kết cấu hạ tầng thông qua việc mua sắm theo hình thức hợp tác công - tư. Trong việc thực hiện các dự án mua sắm theo hình thức hợp tác công - tư, việc hoạch định của các nhà chính trị và sự ủng hộ chính trị từ công dân là rất quan trọng. Đối với những dự án thiếu sự hỗ trợ chính trị có thể ảnh hưởng đến các cam kết ban đầu từ khu vực công và nếu dư luận phản đối về dự án sẽ ảnh hưởng đến quá trình thực hiện dự án đó. Đồng thời, sự hỗ trợ xã hội (mức độ chấp nhận) là rất cần thiết cho công tác quản lý cũng như sự đồng ý với mức phí cầu đường (các dự án loại hình BOT) và sự đồng thuận khác từ công chúng. Để nhận được sự ủng hộ từ công chúng, ngoài việc kiểm tra, giám sát của các cơ quan có thẩm quyền còn cần tăng cường vai trò giám sát, phản biện của xã hội, của người dân với các dự án PPP. Cơ quan nhà nước các cấp cần công khai, minh bạch các số liệu và giải trình rõ từng dự án PPP trên các phương tiện truyền thông để công chúng có cơ sở thực hiện quyền giám sát của mình.

- *Yếu tố thời hạn xây dựng ngắn*

Yếu tố chính này là một trong những yếu tố ảnh hưởng quan trọng đến dự án hợp tác công - tư của khu vực tư. Yếu tố này được nghiên cứu tại các nước đang phát triển, là một trong ba yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến sự thành công của dự án hợp tác công - tư tại Ấn Độ (Agrawal, 2010). Và quan trọng là yếu tố này có thể đạt được trong việc thực hiện các dự án hợp tác công - tư. Nếu dự án được giao đúng thời hạn, chủ đầu tư thực hiện đúng tiến độ thì các chi phí liên quan đến quản lý dự án sẽ giảm và các chủ đầu tư có thể thu hồi lại vốn ban đầu của mình. Do đó, cần sự hợp tác, phối hợp chặt chẽ giữa nhà nước và tư nhân để thực hiện dự án đúng thời hạn đã quy định. Khu vực nhà nước cần cải tiến liên tục các quy trình, thủ tục trong việc thực hiện các dự án PPP, đồng thời, các doanh nghiệp tư nhân được lựa chọn phải đảm bảo năng lực tài chính và công tác quản lý, không để kéo dài thời gian, giãn tiến độ trong việc thực hiện các dự án PPP.

- *Yếu tố cung cấp dịch vụ công cần thiết*

Việc cung cấp các dịch vụ công đáp ứng được sự mong đợi của người dùng trực tiếp là rất quan trọng đối với người dân. Dự án đáp ứng được nhu cầu chính đáng của người dùng thì người dùng sẽ sẵn lòng trả tiền cho việc sử dụng các dịch vụ công đó và chủ đầu tư sẽ có thể tối đa hóa lợi nhuận của họ và ngược lại. Do đó, ngoài những dự án PPP mà Nhà nước kêu gọi đầu tư, các doanh nghiệp

cần đề xuất các dự án theo hình thức PPP phù hợp với tình hình địa phương, đáp ứng được nhu cầu thiết thực của người dân chứ không chỉ đầu tư những dự án có lợi nhuận cao cho doanh nghiệp mà bỏ qua mục tiêu cuối cùng là cung cấp đúng dịch vụ công cần thiết cho nhân dân.

6.4. Hạn chế và hướng phát triển của nghiên cứu

Nghiên cứu đã định lượng được những yếu tố thành công chủ yếu của các dự án hợp tác công - tư (PPP), tuy nhiên, vẫn còn có những hạn chế nhất định. Mô hình nghiên cứu của Sanni (2016) áp dụng tại Nigeria trong khi các tác giả kế thừa và áp dụng tại một tỉnh của Việt Nam, ngoài ra, phạm vi thu thập dữ liệu còn gói gọn trong địa bàn tỉnh Đồng Nai, chưa xem xét đến điều kiện các tỉnh, thành còn lại ở Việt Nam. Hơn nữa, 34,13% số người tham gia khảo sát có kinh nghiệm hạn chế trong lĩnh vực dự án PPP. Nghiên cứu chưa đi sâu phân tích các yếu tố thành công chủ yếu của các dự án PPP tại địa bàn tỉnh. Ngoài ra, nghiên cứu chủ yếu cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho mô hình và các yếu tố của những nghiên cứu trước đây. Từ kết quả của nghiên cứu này, có thể mở rộng hơn về kích thước mẫu bằng việc mở rộng phạm vi thu thập dữ liệu trên cả nước hoặc các nước trong khu vực để có được kết quả khách quan, chính xác hơn, hạn chế sai lệch so với tổng thể. Các nghiên cứu trong tương lai cần xem xét bổ sung những người tham gia khảo sát có kinh nghiệm làm việc nhiều hơn, đặc biệt là trong lĩnh vực dự án PPP. Đồng thời, cần nghiên cứu thêm về cơ sở lý thuyết cũng như tìm hiểu thêm các mô hình phù hợp để áp dụng cho nghiên cứu tại Việt Nam■

Tài liệu tham khảo

- ADB. (2008). *Public – Private Partnership Handbook*. Manila: Asian Development Bank.
- Ahadzi, M., & Bowles, G. (2004). Public - private partnerships and contract negotiations: An empirical study Marcus. *Construction Management and Economics*, 22(9), 967–978.
- Agrawal, R. (2010). *Successful delivery of public-private partnerships for infrastructure development*. Synopsis of the thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, Jaypee Institute of Information Technology, India.
- Akintoye, A., Beck, M., & HardCastle, C. (2003). *Hardcastle Public - Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities*. NewJersey: John Wiley & Sons.
- Akintoye, A., Hardcastle, C., Beck, M., Chinyio, E., & Asenova, D. (2003). Achieving Best Value in Private Finance Initiative Project Procurement. *Construction Management and Economic*, 21(5), 461–470.
- Pascual, A. E. (2006). Public-Private Partnership in infrastructure development: The role of Asian Development Bank and the case of North Luzon Expressway (The Philippines). *Routes/Roads*, 332, 52–61.
- Ameyan, E. E., & Chan, A.P.C. (2015). Implementing PPP water supply projects in ghana. *African Journal of Applied Research*, 1(1), 453–469.
- Birnie, J. (1999). Private finance initiative (PFI) – UK construction industry response. *Journal of Construction Procurement*, 5(1), 5–14.
- Boyfield, K. (1992). Private sector funding of public sector infrastructure. *Public Money and Management*, 12(2), 41–46.

- Cartlidge, D. (2006). *Public Private Partnerships in Construction* (1st ed.). London: Taylor and Francis Group.
- Cheung, E. (2009). *Developing a best practice framework for implementing public private partnerships in Hong Kong*. A thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy, Queensland University of Technology, Australia.
- Cheung, E., Chan, A. P. C., & Kajewski, S. (2012). Factors contributing to successful public private partnership projects: Comparing Hong Kong with Australia and the United Kingdom. *Journal of Facilities Management*, 10(1), 45–58. doi: 10.1108/14725961211200397
- Chou, J., Tseng, H. P., Lin, C. & Yeh, C. (2012). Critical Factors and Risk Allocation for PPP Policy: Comparison between HSR and General Infrastructure Projects. *Transport Policy*, 22, 36–48. doi: 10.1016/j.tranpol.2012.05.009
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334.
- Dailami, Mansoor, & Michael Klein. (1997). *Government support to private infrastructure projects in emerging markets*. Policy Research Working Paper (No. 1688). Washington: World Bank.
- Dulaimi, M. F., Alhashemi, M., Ling, F.Y.Y. & Kumaraswamy, M. (2010). The execution of public-private partnership projects in the UAE. *Construction Management and Economics*, 28(4), 393–402.
- Flanagan, R. & Norman, G. (1993). *Risk Management and Construction*. New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Hambros, S.G. (1999). *Public - Private Partnerships for Highways: Experience, Structure, Financing, Applicability and Comparative Assessment*. Ottawa: Council of Deputy Ministers Responsible for Transportation and Highway Safety.
- Hwang, B., Zhao, X. & Gay, M. J. S. (2013). Public private partnership projects in Singapore: Factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors. *International Journal of Project Management*, 31(3), 24–33.
- Ismail, S. (2013). Critical success factors of public private partnership (PPP) implementation in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(1), 6–19. doi: 10.1108/17574321311304503
- Jacobson, C., & Choi, S. O. (2008). Success factors: Public works and public-private partnerships. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 637–657. doi: 10.1108/09513550810896514
- Jefferies, M., Gameson, R., & Rowlinson, S. (2002). Critical success factors of the BOOT procurement system: Reflection from the Stadium Australia case study. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 9(4), 352–361. doi: 10.1108/eb021230
- Kim, J., Kim, K., & Chung, H. (2009). *Public-Private Partnerships in Infrastructure Sector in Korea: The Use of PPI in Practice*. Retrieved from http://www.kapa21.or.kr/data/data_download.php?did=3346

- Kwak, Y. H., Chih, Y. & Ibbs, W. (2009). Towards a Comprehensive Understanding of Public Private Partnerships for Infrastructure Development. *California Management Review*, 51(2). doi: 10.2307/41166480
- Li, B., Akintoye, A., Edwards, P. J., & Hardcastle, C. (2005). Critical success factors for PPP/PFI projects in the UK construction industry. *Construction Management and Economics*, 23(5), 459–471. doi: 10.1080/01446190500041537
- Malini, E. (1999). Build Operate Transfer Municipal Bridge Projects in India. *Journal of Management in Engineering*, 15(4). doi: 10.1061/(ASCE)0742-597X(1999)15:4(51)
- Merna, T., & Smith, N. J. (1996). *Guide to the Preparation and Evaluation of Build - Own - Operate - Transfer Project Tenders*. Hong Kong: Asia Law & Practice.
- Miller, J. B. (2000). *Principles of Public and Private Infrastructure Delivery*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Minnie, J. A. (2011). *Critical success factors for public-private partnerships in South Africa*. PhD Thesis, Stellenbosch University, South Africa.
- Ng, S. T., Wong, Y. M. W., & Wong, J. M. W. (2012). Factors influencing the success of PPP at feasibility stage - A tripartite comparison study in Hong Kong. *Habitat International*, 36(4), 423–432. doi: 10.1016/j.habitatint.2012.02.002
- Nisar, T. M. (2007). Risk management in public - private partnership contracts. *Public Organization Review*, 7(1), 1–19.
- Perkins, F. (1995). *Practical Cost Benefit Analysis: Basic Concepts and Applications*. London: Macmillan Education.
- Qiao, L., Wang, S. Q., Tiong, R. & Chan, T. S. (2001). Framework for critical success factors of BOT projects in China. *Journal of Project Finance*, 7(1), 53–61.
- IMF. (2019). *World Economic Outlook, October 2019 Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers*. Retrieved from <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>
- Rockart, J. F. (1982). The changing Role of information systems executive: A Critical success factors perspective. *Sloan Management Review*, 24(1), 3–13.
- Rockart, J. R., & Bullen, C. V. (1981). *A primer on critical success factors*. Working Paper 60, Cambridge, MA: MIT Center for Information Systems Research.
- Sanni, A. O. (2016). Factors determining the success of public private partnership projects in Nigeria. *Construction Economics and Building*, 16(2), 42–55. doi: 10.5130/AJCEB.v16i2.4828
- Shenhar, A. J., Levy, O., & Dvir, D. (1997). Mapping the dimensions of project success. *Project Management Journal*, 28(2), 5–13.
- Stein, S. W. (1995). Construction Financing and BOT Projects. *International Business Lawyer. International Bar Association*, 23(4), 173–180.
- Tang, L., Shen, Q., Skitmore, M., & Cheng, E. W.L. (2013). Ranked critical factors in PPP briefings. *Journal of Management in Engineering*, 29(2), 164–171. doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000131

- Teisman, G. R., & Klijn, E. H. (2002). Partnership arrangements: Governmental rhetoric or governance scheme?. *Public Administration Review*, 62(2), 197–205.
- Tiong, R. L. K. (1996). CSFS in competitive tendering and negotiation model of BOT projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 122(3), 205–211.
- Wibowo, A., & Alfen, H. W. (2014). Identifying macro-environmental critical success factors and key areas for improvement to promote public-private partnerships in infrastructure. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 21(4), 383–402. doi: 10.1108/ECAM-08-2013-0078
- Zhang, W. R., Wang, S. Q, Tiong, R. L. K., Ting, S. K., & Ashley, D. (1998). Risk management of Shanghai's privately financed Yan'an Donglu tunnels. *Engineering Construction and Architectural Management*, 5(4), 399–409.
- Zhang, X. (2005). Critical success factors for Public - Private Partnerships in infrastructure development. *Journal of Construction Engineering and Management*, 131(1), 3–14.