

# BẢN CHẤT MỐI QUAN HỆ ĐỐI TÁC TRONG HÌNH THỨC ĐẦU TƯ ĐỐI TÁC CÔNG TƯ (PPP)

Nguyễn Thanh Hoàng\*

## Tóm tắt

*Thông qua phân tích tổng hợp các vấn đề liên quan như khái niệm mối quan hệ đối tác, chủ thể mối quan hệ, vai trò và trách nhiệm của các đối tác, bài viết đưa ra các nhận định rằng đối tác giữa Nhà nước và Tư nhân là mối quan hệ bình đẳng, hai bên cùng có lợi trên cơ sở sự tin tưởng, đảm bảo các cam kết, chia sẻ công tác lãnh đạo điều hành, trong đó nhấn mạnh rủi ro được chuyển giao một cách tối ưu cho đối tác có khả năng quản lý rủi ro tốt hơn. Ngoài ra, bài viết còn phân tích các lựa chọn cho cơ cấu hợp tác giữa Nhà nước và Tư nhân.*

**Từ khóa:** *Quan hệ đối tác công tư, PPP, bản chất mối quan hệ đối tác công tư, vai trò các đối tác trong đối tác công tư.*

*Mã số: 148.140515. Ngày nhận bài: 14/05/2015. Ngày hoàn thành biên tập: 20/05/2015. Ngày duyệt đăng: 10/06/2015*

## Abstract

*Through analyzing the partnership's concepts, subjects, the roles and responsibilities of each partner; the paper proposes that partnership between Public and Private is the relationship of equality, mutual benefits on the basis of trust, ensuring commitments, and sharing leadership. Emphatically, the risk must be transferred optimally to partner having the ability to manage risks better. In addition, the paper also introduces options for the PPP structure.*

**Key words:** *Public-Private Partnership, PPP, nature of PPP relationship, role of PPP's partner.*

*Paper No. 148.140515. Date of receipt: 14/05/2015. Date of revision: 20/05/2015. Date of approval: 10/06/2015*

## 1. Đặt vấn đề

Thực tế không một chính phủ nào có đủ khả năng trang trải mọi khoản đầu tư và chi phí cho dịch vụ công bao gồm xây dựng kết cấu hạ tầng; do vậy, việc tìm kiếm các hình thức đầu tư mới, có sự tham gia của tư nhân trong đầu tư, cung cấp dịch vụ công là mối quan tâm của nhiều quốc gia, nhất là vào những thời điểm ngân sách bị suy giảm. Tuy nhiên, có rất nhiều hạn chế trong mối quan hệ đối tác giữa Nhà nước và Tư nhân (Public-Private Partnership - PPP) do tính chất phức tạp từ mức độ của sự hợp tác, bản chất của mối quan hệ, khung pháp lý, cách tiếp cận không thống



nhất về phát triển dự án, các biến đổi tác động theo thời gian của dự án. Hơn nữa, rủi ro ngày càng gia tăng nên các cam kết, hợp tác vốn,

\* TSKH, Trường Đại học Khoa học xã hội – Nhân văn TP. HCM, Email: htnguyen.tue@gmail.com

tối đa hóa sự hợp tác thông qua PPP trở thành những thách thức to lớn (Ngân hàng Thế giới, không năm xuất bản). Do vậy, nghiên cứu về PPP, hiểu đúng về PPP để có sự áp dụng đúng đắn, đem lại lợi ích tối ưu là cần thiết.

Mặc dù, hình thức đầu tư đối tác công tư đã có từ lâu trên thế giới, nhưng mãi đến năm 2009 mới được ghi nhận chính thức tại Việt Nam theo Nghị định 108/2009/NĐ-CP ngày 27/11/2009 của Chính phủ về đầu tư theo hình thức Hợp đồng xây dựng - kinh doanh - chuyển giao (BOT); xây dựng - chuyển giao - kinh doanh (BTO); xây dựng - chuyển giao (BT), và Quyết định số 71/2010/QĐ-TTg ngày 09/11/2010 của Thủ tướng Chính phủ về thí điểm đầu tư theo hình thức đối tác công-tư và mới đây nhất là Nghị định số 15/2015/NĐ-CP ngày 14/02/2015 của Chính phủ về đầu tư theo hình thức đối tác công tư có hiệu lực thi hành từ ngày 10/4/2015 (viết tắt là Nghị định 15). Như vậy, PPP thực sự là một vấn đề rất mới tại Việt Nam. Và vì là một hình thức đầu tư mới, nên nhận thức về PPP cũng chưa thống nhất, vẫn có nhiều cách hiểu, quan niệm khác nhau về hình thức đầu tư này. Nếu ngược dòng lịch sử, tính từ Văn kiện Đại hội Đảng lần thứ VIII năm 1996 đến nay, thì có nhiều khái niệm thể hiện sự tham gia của tư nhân tham gia vào lĩnh vực hạ tầng và cung ứng dịch vụ công cộng như: cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước, các doanh nghiệp và nhân dân cùng góp phần, xã hội hóa, các thành phần kinh tế tham gia phát triển lĩnh vực kết cấu hạ tầng, đầu tư theo quan hệ đối tác công-tư (Phạm Sỹ Liêm, 2011). Ngay trước Nghị định 15, do sự nhập nhằng giữa Nghị định 108 và Quyết định số 71 khiến cho nhiều người hiểu

BT, BOT, BTO không phải là PPP và ngược lại. Tìm cho ra bản chất của PPP là gì là việc mà các nhà làm chính sách Việt Nam quan tâm (Anh Đức, 2015)<sup>1</sup>. Bài viết này nhằm mục đích phát triển các nhận định về bản chất mối quan hệ đối tác giữa Nhà nước và Tư nhân để hiểu đúng ý nghĩa của PPP.

Phần tiếp theo là trình bày sơ bộ về tình hình PPP tại Việt Nam trong các năm qua. Tiếp đến đi vào nội dung chính của bài viết là phân tích tổng hợp các khái niệm về mối quan hệ đối tác, về chủ thể trong mối quan hệ đối tác, vai trò và trách nhiệm của các đối tác, và đưa ra các biện luận về bản chất của mối quan hệ đối tác công tư. Trước khi đi vào phần Kết luận, bài viết trình bày cơ cấu hợp tác giữa Nhà nước và Tư nhân như là một phần mở rộng của nghiên cứu này.

## **2. Nhu cầu và thực tiễn PPP tại Việt Nam**

Theo số liệu của Cục quản lý đấu thầu Bộ Kế hoạch và Đầu tư, tính đến tháng 10/2014 cả nước có 298 dự án được các bộ, ban ngành và địa phương đề xuất làm PPP với tổng vốn đầu tư cực kỳ lớn, khoảng 46.775 tỷ USD (tương đương một tỷ tỷ đồng), trong đó có 05 dự án đã được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt. Các dự án về giao thông chiếm 30,2% (90 dự án), kế đến là môi trường 14,7% (44 dự án), nông nghiệp (39 dự án), cung cấp nước (35 dự án), cơ sở hạ tầng của các khu kinh tế (18 dự án), năng lượng (7 dự án), và 65 dự án khác (Nguyễn Hương, 2014). Trước đó, vào tháng 10/2013, Bộ Kế hoạch và Đầu tư và các bộ, ngành, địa phương đã thảo luận về 15 dự án PPP tiềm năng, trong đó có 09 dự án giao thông (xây dựng đường sá, cao tốc, sân bay); 02 dự án về cấp nước, xử lý nước và mỗi 01 dự án cho

<sup>1</sup> Phát biểu của ông Lê Văn Tăng, Cục trưởng Cục Quản lý đấu thầu tại Hội nghị giới thiệu Nghị định số 15/2015/NĐ-CP về đầu tư theo PPP, và Nghị định số 30/2015/NĐ-CP quy định chi tiết thi hành một số điều của Luật Đấu thầu về lựa chọn nhà đầu tư diễn ra ngày 25/3/2015 tại Hà Nội.

xây dựng bệnh viện, xử lý bùn, xử lý chất thải công nghiệp và ứng dụng thương mại điện tử trong mua sắm chính phủ (Tuấn Dũng, 2013). Trong số 09 dự án giao thông nói trên, có 5 siêu dự án quy mô lớn (do Bộ Giao thông Vận tải quản lý) được đưa đi chào hàng trong và ngoài nước vào tháng 7/2013. Mặc dù được các đơn vị tư vấn quốc tế đánh giá là phù hợp với mô hình PPP và nhận được sự quan tâm lớn của các nhà đầu tư trong và ngoài nước; nhưng đến nay, các dự án này vẫn chưa có nhà đầu tư tư nhân, kể cả dự án tiềm năng nhất là đường cao tốc Dầu Giây - Phan Thiết vẫn chưa chọn được nhà đầu tư thứ hai bên cạnh Bitexco.

Lấy số liệu cụ thể từ Bộ GTVT, chỉ tính riêng nhu cầu vốn cho các dự án phát triển cơ sở hạ tầng giao thông vận tải do Bộ trực tiếp quản lý từ năm 2011 – 2020 là 1.100 nghìn tỷ đồng, trong đó chỉ mới xác định được vốn huy động dự kiến là 60% từ vốn nước ngoài, ngân sách nhà nước, trái phiếu chính phủ, ngoài ngân sách kể cả ODA (Phạm Diễm Hằng, 2015); như vậy, còn cần đến 40% vốn. Tính đến tháng 4/2015, Bộ GTVT đang chỉ đạo nghiên cứu triển khai hơn 50 dự án, gồm 37 dự án đường bộ, 6 dự án hàng hải, 3 dự án đường thủy nội địa với tổng mức đầu tư trên 160 nghìn tỷ đồng. Trong đó, vốn BOT 112.2 nghìn tỷ đồng, còn vốn ngân sách nhà nước góp khoảng 48 nghìn tỷ đồng (Đình Quang, 2015). Còn tại một địa phương lớn như thành phố Hồ Chí Minh, để cơ sở hạ tầng đáp ứng được tốc độ phát triển của xã hội, trong năm 2013, Thành phố dự trù 42 dự án mời gọi đầu tư dưới các hình thức BOT, BT, BOO. Tuy nhiên, với tổng mức đầu tư rất lớn ước tính trên 158.000 tỉ đồng, cộng với vốn đầu tư hạ tầng từ ngân sách Thành phố chỉ còn 12%/ năm (sụt giảm 8% so với trước đây là 20%) (Như Bình, 2013) nên Thành phố rất chú trọng mời gọi vốn đầu tư ngoài ngân sách

qua hình thức đối tác công tư. Bằng chứng là cũng trong năm 2013, Thành phố đã trình Bộ Kế hoạch và Đầu tư danh mục 06 dự án kêu gọi PPP, ước tính tổng giá trị của các dự án khoảng 13.800 tỉ đồng, chủ yếu thuộc lĩnh vực cơ sở hạ tầng, giảm thất thoát nước. Theo ý kiến của chuyên gia tư vấn quốc tế Stanley Boots cho biết đến năm 2020 Việt Nam cần khoảng 17 tỷ USD mỗi năm cho đầu tư xây dựng kết cấu hạ tầng (Nguyễn Hương, 2014).

Mặc dù mô hình đầu tư PPP được Chính phủ hết sức khuyến khích, được xem là sự sống còn của ngành giao thông vận tải như lời của Bộ trưởng Đinh La Thăng, nhưng PPP ở Việt Nam thực sự quá mới về độ tuổi, về khung pháp lý, kể cả quan điểm, và hiểu đúng về PPP. Các dự án đã có chủ trương nhưng vẫn là hoạch định, vẫn còn nằm trên giấy; sự tham gia của khu vực tư nhân vào các dự án còn hết sức hạn chế; trong khi nhu cầu triển khai thực hiện cho mục đích phát triển là hết sức cấp bách. Trong bối cảnh vốn ngân sách thiếu hụt trầm trọng thì PPP đang là một điểm nóng mà cơ quan nhà nước có thẩm quyền quan tâm, nhằm thu hút vốn và kỹ thuật của tư nhân.

### **3. Bản chất mối quan hệ đối tác giữa Nhà nước và Tư nhân trong PPP**

#### ***3.1. Khái niệm về đối tác, mối quan hệ đối tác, mối quan hệ đối tác công tư:***

Tham khảo định nghĩa từ từ điển Merriam-Webster, Investopedia, và Entrepreneur thì đối tác (Partner) có nghĩa là một trong hai hay nhiều cá nhân/ tổ chức cùng làm việc với nhau hoặc cùng nhau kinh doanh. Còn mối quan hệ đối tác (Partnership) là một quan hệ pháp luật hiện hữu giữa hai hay nhiều cá nhân/ tổ chức trên cơ sở các nguyên tắc của hợp đồng, cùng chia sẻ công tác quản lý và lợi nhuận. Nếu đặt mối quan hệ đối tác chung này vào hình thức đối tác công tư, thì PPP thể hiện mối quan hệ

đôi tác giữa Nhà nước và Tư nhân, hợp tác thực hiện dự án về kết cấu hạ tầng công cộng và cung cấp các dịch vụ công. Cũng cần nói rõ trong PPP có sự tham gia của tư nhân, không đồng nghĩa với tư nhân hoá (Privatization). Tư nhân hoá là chuyển giao quyền sở hữu tài sản/ dịch vụ từ sở hữu nhà nước sang sở hữu tư nhân; còn trong PPP, tư nhân tham gia xây dựng, quản lý, điều hành và cung cấp dịch vụ công dưới sự giám sát chặt chẽ của Nhà nước nhằm đảm bảo đáp ứng các dịch vụ công thuộc về trách nhiệm của Nhà nước.

### 3.2. Chủ thể trong mối quan hệ đối tác công tư

Trong mối quan hệ đối tác công tư, chủ thể đối tác chính là Nhà nước và Tư nhân. Các đối tác công là cơ quan chính phủ (cơ quan nhà nước có thẩm quyền), bao gồm các bộ, ngành, địa phương (Ủy ban nhân dân cấp tỉnh) hoặc đơn vị quản lý dự án (thuộc cơ quan nhà nước có thẩm quyền). Các đối tác tư nhân có thể là các doanh nghiệp (kể cả doanh nghiệp nhà nước), nhà đầu tư trong nước hoặc quốc tế có chuyên môn kỹ thuật hoặc tài chính liên quan đến dự án. Ở một số quốc gia, xu hướng đối tác trong PPP cũng có thể bao gồm các tổ chức phi chính phủ (nongovernment organizations-NGOs), các tổ chức cộng đồng (community-based organizations-CBO) người đại diện cho các bên liên quan bị ảnh hưởng trực tiếp bởi dự án. Tại Campuchia, các dự án thuộc lĩnh vực y tế cơ bản được giao thầu cho các tổ chức phi chính phủ. Với thời hạn hợp đồng trong 4 năm, các nhà thầu có nghĩa vụ quản lý toàn bộ và cung cấp các dịch vụ như tiêm chủng, chăm sóc phụ nữ có thai, kế hoạch hóa gia đình và các dịch vụ y tế cho người nghèo (ADB, 2008). Còn tại Philippines, các đối tác với Nhà nước trong lĩnh vực đầu tư và phát triển giáo dục rất đa dạng từ các tổ chức phi chính phủ, doanh nghiệp tư nhân, tổ chức giáo dục tư nhân, tổ chức tôn giáo, và tổ chức cộng đồng (E-Net

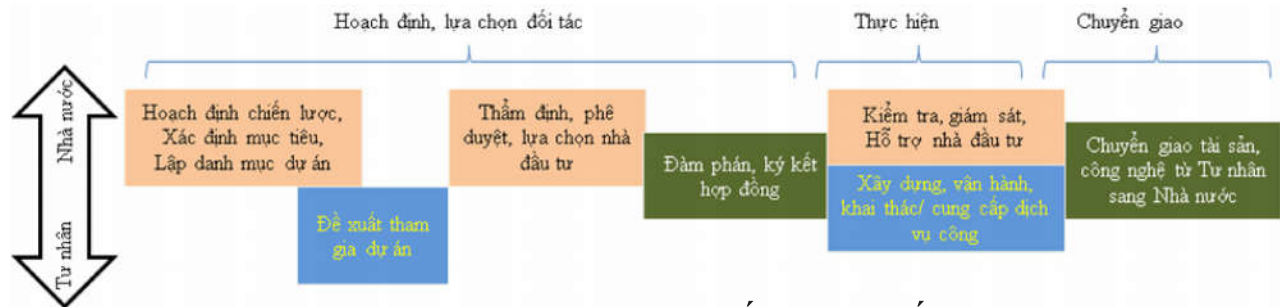
Philippines, 2013). Chính phủ Hà Lan thì đề nghị mô hình gọi là Viên kim cương (Dutch Diamond Approach), trong đó đối tác trong PPP không chỉ bao gồm chính phủ, khu vực tư nhân mà có cả viện nghiên cứu (nhằm đóng góp kiến thức chuyên ngành) và các tổ chức xã hội (Chính phủ Hà Lan, không năm xuất bản).

### 3.3. Vai trò, trách nhiệm của chủ thể trong mối quan hệ đối tác công tư

Trong một môi trường toàn cầu ngày càng cạnh tranh, các chính phủ trên thế giới đang tập trung vào những cách thức mới để tìm vốn cho các dự án, xây dựng cơ sở hạ tầng và cung cấp dịch vụ. PPP dần trở thành một công cụ phổ biến cùng kết hợp những thế mạnh của cả hai khu vực công tư. Sự tham gia đầu tư tư nhân có thể xem là phương cách phân bổ và sử dụng các nguồn lực sẵn có một cách hiệu quả, giải phóng nguồn vốn nhà nước dùng cho đáp ứng các nhu cầu khác, làm tăng hiệu quả vốn đầu tư xã hội. Thực vậy, đứng ở góc độ lợi ích dự án, Johnson (2006) chỉ ra rằng sự tham gia của khu vực tư nhân vào cung cấp dịch vụ bằng hình thức PPP có tiềm năng mang lại những lợi ích như: thực hiện tốt hơn, tầm bao phủ rộng hơn và tính bền vững cao hơn nhờ vào hiệu quả đạt được với năng lực quản lý, sự sáng tạo, khả năng định hướng theo yêu cầu của khách hàng, khả năng thu hồi chi phí cao hơn và việc sử dụng kỹ thuật tiên tiến của khu vực tư nhân. Nghiên cứu của nhóm tác giả Hodge và Greve (2007) đã mang đến một kết luận tổng quát rằng việc sử dụng khả năng quản lý, kinh nghiệm và kỹ năng cung cấp dịch vụ của khu vực tư làm tăng tính cạnh tranh dự án; chia sẻ rủi ro và cải thiện việc phân bổ rủi ro; và tăng cường chất lượng dịch vụ. Hơn nữa, sự phối hợp này thúc đẩy cải cách nhiều lĩnh vực thông qua việc phân bổ vai trò và trách nhiệm của các bên tham gia.

Theo báo cáo của Lawther (2002), thì mối quan hệ đối tác công tư chỉ nên hình thành khi phải thực hiện những dịch vụ hoặc sản phẩm phức tạp nhất, đòi hỏi sự thay đổi triệt để vai trò các đối tác. Trong mối quan hệ này, mặc dù Tư nhân tham gia đầu tư vốn, công nghệ, kinh nghiệm quản lý, chia sẻ công tác điều hành; nhưng Nhà nước vừa giữ vai trò chủ đạo, điều chỉnh các hoạt động thông qua các điều khoản hợp đồng phù hợp với quy định của pháp luật, vừa tạo điều kiện, hỗ trợ cho Tư nhân sử dụng kinh nghiệm, khả năng sáng tạo, tính linh hoạt để quản lý, điều hành hoạt động kinh doanh một cách có hiệu quả, vừa gắn kết các đối tác liên quan với nhau. Nhà nước giữ vai trò

hoạch định chiến lược và mục tiêu đầu tư, đầu tư lĩnh vực nào, dự án cụ thể nào, xác định chất lượng và giá cả dịch vụ cung cấp, và có trách nhiệm kiểm tra, giám sát việc tuân thủ các mục tiêu (VZ, không năm xuất bản). Một mối quan hệ đối tác nhà nước - tư nhân chặt chẽ phân định một cách hợp lý các nhiệm vụ, nghĩa vụ và rủi ro mà mỗi đối tác nhà nước và đối tác tư nhân phải gánh vác nhằm sử dụng vốn có hiệu quả hơn, mang đến sự sẵn có, chất lượng và tính hiệu quả của dịch vụ. Dựa theo Nghị định 15, Hình 1 minh họa trách nhiệm của nhà nước và nhà đầu tư tư nhân trong suốt quá trình hoạch định chiến lược đến triển khai thực hiện và chuyển giao công trình/ dự án.



Hình 1. Phân chia trách nhiệm trong mối quan hệ đối tác công tư

Nguồn: Tham khảo Nghị định 15

PPP kết hợp các kỹ năng và nguồn lực của cả khu vực công và tư nhân trong những cách thức mới thông qua chia sẻ rủi ro và trách nhiệm. Điều này cho phép các chính phủ được hưởng lợi từ lợi thế của khu vực tư nhân, ngược lại, khu vực tư nhân cũng nhận được nhiều lợi ích như lợi nhuận kinh doanh, được hỗ trợ từ chính phủ, tích lũy kinh nghiệm từ thực hiện dự án, thâm nhập thị trường, quảng bá rộng rãi sản phẩm/ dịch vụ, nâng cao danh tiếng của công ty.

### 3.4. Bản chất của mối quan hệ đối tác công tư

Trong PPP, mối quan hệ đối tác là giữa khu vực Nhà nước – cơ quan có thẩm quyền và

khu vực Tư nhân – có vốn, công nghệ và kỹ năng quản lý. Ở đó, mỗi đối tác đều có những quyền lợi, trách nhiệm và nghĩa vụ riêng. Câu hỏi đặt ra là bản chất của mối quan hệ đối tác này là gì?

Nếu so sánh các khía cạnh ảnh hưởng đến mối quan hệ đối tác trong hình thức hợp đồng đối tác công tư và hình thức hợp đồng truyền thống sẽ thấy có sự khác biệt. Trước hết, đối tượng PPP là nhằm cung cấp hàng hoá công cộng, khách hàng là người dân sử dụng dịch vụ công lẽ ra do khu vực Nhà nước bảo đảm cung cấp. Kế đó là mức độ gia tăng về của sự phức tạp, sự biến động trong quá trình thực hiện do quy mô dự án PPP thường lớn và thời

**Hợp đồng nhà thầu – khách hàng truyền thống**

Mức độ phức tạp/ Không chắc chắn

Rủi ro

Chia sẻ chi phí

Niềm tin

Cam kết

Hợp tác

Thấp

**Hợp đồng đối tác công tư**

Cao

**Hình 2. Các khía cạnh ảnh hưởng đến quan hệ***Nguồn: Lawther, 2004*

gian thực hiện trong nhiều năm. Hình 2 thể hiện các khía cạnh ảnh hưởng đến mối quan hệ công tư, cũng như sự khác biệt giữa mối quan hệ đối tác trong các hợp đồng truyền thống và mối quan hệ đối tác trong PPP.

Từ sự khác biệt này cho thấy, sự tham gia của Tư nhân trong PPP không đơn thuần là một nguồn lực bên ngoài để bổ sung/ tài trợ vốn, hỗ trợ kỹ thuật hay thương mại hoá một phần chức năng của Nhà nước, mà ở PPP nhà đầu tư tư nhân là đối tác cùng chia sẻ nguồn lực, trách nhiệm và sự tin cậy với Nhà nước, đặc biệt là vấn đề rủi ro.

Ngay tiếp đây, bài báo đưa ra 03 biện luận về bản chất của mối quan hệ đối tác Nhà nước và Tư nhân:

*Nhận định 1: Bản chất mối quan hệ đối tác Nhà nước và Tư nhân là hai bên cùng có lợi*

Cần nhận thức rằng, trong một hợp đồng theo hình thức PPP thì đây là mối quan hệ giữa chính quyền (Nhà nước) với bên cung ứng dịch vụ (Tư nhân). Ở đó, Nhà nước là người đại diện cho nhân dân; do vậy, trong quá trình đàm phán hợp đồng với Tư nhân, Nhà nước luôn đặt mục tiêu cung cấp dịch vụ công tốt nhất với hiệu quả đầu tư tối ưu. Trong khi đó, nhà đầu tư tư nhân luôn tìm cách đầu

tư vốn thấp nhất, nhưng đạt được lợi nhuận cao nhất. Điều này cho thấy, mỗi bên khi tham gia dự án đều có những mục tiêu khác nhau, nhưng cả Nhà nước và Tư nhân đều có những mong đợi lẫn nhau. Nhờ mối quan hệ đối tác này, Tư nhân tìm kiếm được lợi nhuận, thâm nhập thị trường, tích lũy kinh nghiệm và nâng cao uy tín thương hiệu. Thật vậy, MacKinsey (2009) chỉ ra sáu (06) lợi ích mà Tư nhân có được khi tham gia PPP đó là (1) hình ảnh công chúng tốt hơn nhờ sự hiện diện trên thị trường và tạo dựng mối quan hệ với cộng đồng, (2) gia tăng kiến thức, kinh nghiệm và hiểu thị trường nhiều hơn thông qua làm việc với khu vực nhà nước, cũng như cọ xát với đối thủ cạnh tranh, (3) gia tăng mức độ hài lòng của lực lượng lao động, thu hút được nhân tài, (4) hiệu quả tốt hơn nhờ tăng năng suất lao động và tiếp cận được nhiều nguồn tài nguyên như nguyên nhiên/ vật liệu thô, (5) kích thích tăng nhu cầu ở thị trường hiện tại và thị trường mới đối với sản phẩm và dịch vụ cung cấp, và (6) chia sẻ rủi ro nhờ hợp tác đầu tư.

Về phía Nhà nước, nhờ nguồn lực Tư nhân mà Nhà nước có thể tập trung vào những việc mà chỉ Nhà nước có thể làm. Bên cạnh đó, Nhà nước tận dụng chuyên môn, công nghệ, kỹ thuật, kỹ năng quản lý của Tư nhân để cung cấp

dịch vụ công có chất lượng hơn, nâng cao uy tín của Nhà nước với nhân dân. Nghiên cứu của PriceWaterhouseCoopers đưa ra kết quả có đến 73% các nhà làm chính sách cao cấp tại Anh tin rằng các dự án dưới hình thức PPP đang phân phối giá trị vốn đầu tư cho khu vực công (Herpen, 2002). Trong 10 năm tính từ 1994 đến 2014, Việt Nam có 82 dự án có sự tham gia của tư nhân với tổng vốn đầu tư là 11.598 triệu đô la Mỹ<sup>2</sup>. Con số này nói lên sự tham gia về vốn, dù còn khiêm tốn của tư nhân vào các dự án PPP. Ngoài sử dụng tối ưu nguồn lực quốc gia (nhất là từ khu vực Tư nhân), thông qua công cụ PPP, Nhà nước cải thiện, nâng cao năng lực cạnh tranh, năng lực hợp tác cho cả khu vực Nhà nước và Tư nhân trên nhiều khía cạnh từ cải cách hành chính đến kinh nghiệm, kỹ năng quản lý điều hành, năng lực xử lý các vấn đề phức tạp. Cũng theo nghiên cứu của MacKinsey, có hơn 80% dự án dưới hình thức PPP có sự tham gia của Tư nhân trong công tác điều hành. Sự tham gia này, chẳng hạn các lời khuyên từ chuyên gia tư vấn về ngân sách, nguồn nhân lực, hoạch định chiến lược, pháp lý, quản lý dòng tiền, công nghệ thông tin đã giúp giảm chi phí và gia tăng hiệu quả. Với sự dẫn dắt của lợi nhuận, áp lực cạnh tranh, Tư nhân luôn thúc đẩy công việc tiến triển nhanh hơn, tận dụng các nguồn lực nhằm đạt kết quả sớm hơn. Trong khi đó, Nhà nước cũng bị nhiều áp lực về hạn định ngân sách phân bổ, phải hoàn thành tiến độ, giảm vượt dự toán và nợ công (MacKinsey, 2009; Herpen, 2002). Do vậy, cả hai bên đều cố gắng khai thác triệt để các nguồn lực, nghiên cứu và ứng dụng khoa học kỹ thuật; nhờ vậy, chất lượng dịch vụ được cải thiện, cung cấp với sự ổn định trong thời gian dài, thuế thấp hơn, giá dịch vụ tốt hơn và nhờ vậy người sử dụng dịch vụ công cũng như xã hội được hưởng lợi

nhều hơn. Hội đồng Canada về đối tác công-tư (CCPPP, không năm xuất bản) đã xác định PPP là một hợp tác giữa khu vực công và tư nhân, xây dựng trên chuyên môn của từng đối tác, đáp ứng tốt nhất những nhu cầu công cộng thông qua việc phân bổ hợp lý các nguồn lực, rủi ro và lợi ích.

*Nhận định 2: Bản chất mối quan hệ đối tác Nhà nước và Tư nhân là chuyển giao rủi ro tối ưu*

Một cách rõ ràng, rủi ro ban đầu thuộc về Nhà nước vì cung cấp dịch vụ công nói chung thuộc trách nhiệm của Nhà nước. Với sự tham gia của Tư nhân, thì rủi ro này được chuyển giao tùy thuộc vào tính chất từng dự án. Dưới góc độ của các nhà nghiên cứu, Pascual (2006) cho rằng PPP là sự cộng tác giữa khu vực công và khu vực tư nhân dựa trên một hợp đồng để cung cấp tài sản hoặc dịch vụ, trong đó phân định hợp lý vai trò và chia sẻ công bằng trách nhiệm, chi phí và rủi ro giữa khu vực công và tư nhân, các rủi ro được chuyển cho bên nào có thể quản lý tốt nhất, đảm bảo chuyển giao rủi ro ở mức tối ưu, không phải là tối đa cho khu vực tư nhân. Đã là nhà đầu tư thì sẽ luôn tìm kiếm lợi nhuận trong kinh doanh, tất nhiên rủi ro càng cao lợi nhuận càng cao. Mặc dù, sự tham gia của Tư nhân trong PPP có nghĩa là Nhà nước chuyển giao rủi ro về cho nhà đầu tư tư nhân nhiều hơn, song để có thể thu hút được nhà đầu tư trong và ngoài nước đòi hỏi các dự án thực hiện phải cụ thể, minh bạch để nhà đầu tư biết được lợi ích khi họ tham gia (Phillips, 2013). Điều này không có nghĩa chuyển giao rủi ro cho Tư nhân càng nhiều càng tốt. Mất công bằng về lợi ích Nhà nước và Tư nhân chính là rào cản thu hút PPP. Trong khi đó các rủi ro của dự án thường bị

<sup>2</sup> [http://ppi.worldbank.org/explore/ppi\\_exploreCountry.aspx?countryId=67](http://ppi.worldbank.org/explore/ppi_exploreCountry.aspx?countryId=67)

ảnh hưởng bởi quy mô, đặc điểm dự án, loại hợp đồng PPP áp dụng. Trong một nghiên cứu về thời gian chuẩn bị hợp đồng và chi phí với mẫu là các dự án về sức khoẻ, trường học, công trình dân dụng theo hình thức PPP tại Anh cho thấy có đến 98% dự án bị vượt thời gian dự tính từ 11 đến 116%; còn chi phí dành cho đấu thầu và tư vấn vượt quá dự toán từ 25 đến 200% chỉ vì sự dậm chân tại chỗ trong đàm phán. Thời gian để thoả thuận hợp đồng có khi lên đến 50 tháng. Nguyên nhân là do có sự khác biệt về kinh nghiệm, các tiêu chí đánh giá hồ sơ, tác động ý kiến công chúng và nhất là phân chia rủi ro giữa hai khu vực (Ahadzi và Bowles, 2004). Do vậy, việc dự báo, các phương án xử lý rủi ro là rất quan trọng trong dự án đề xuất cũng như đánh giá và thẩm định tính khả thi của dự án. Điều này sẽ là cơ sở cho phân bổ rủi ro một cách phù hợp giữa các đối tác trong quá trình đàm phán.

*Nhận định 3: Bản chất mối quan hệ đối tác Nhà nước và Tư nhân là bình đẳng, tin cậy, bảo đảm cam kết và chia sẻ điều hành*

Như trên đã đề cập, Nhà nước và Tư nhân đều hưởng lợi từ mối quan hệ đối tác công tư cũng như cùng chia sẻ rủi ro; vì vậy, đây là mối quan hệ bình đẳng, trên cơ sở pháp luật thông qua các điều khoản của hợp đồng. Bộ Hợp tác Kinh tế và Phát triển của Cộng hoà liên bang Đức (BMZ, không năm xuất bản) khẳng định hợp tác nhà nước và tư nhân là bình đẳng, hai bên cùng có lợi. Cả hai đều mong đợi lợi ích từ đối tác của mình, cả hai cùng chia sẻ chi phí thực hiện dự án. Dù Nhà nước bao gồm các cơ quan nhà nước có thẩm quyền, tham mưu xây dựng chính sách, sử dụng quyền hạn nhà nước điều chỉnh các mối quan hệ xã hội, nhưng vẫn phải thông qua các quy phạm pháp luật, phải tuân thủ các quy định không phân biệt là Nhà nước hay Tư nhân. Hơn nữa, các dự án PPP thường có quy mô rất lớn, thời gian kéo dài,

do đó có nhiều sự biến động và thay đổi tác động đến tiến trình thực hiện dự án, vì vậy đòi hỏi không chỉ sự cân bằng giữa các bên mà phải duy trì liên tục, bất cứ sự xem nhẹ nào cũng có thể phá vỡ mối quan hệ đối tác, dẫn đến sự thất bại của dự án. Để có sự bình đẳng và duy trì thế cân bằng đòi hỏi các đối tác phải tin cậy lẫn nhau (trust), cùng chia sẻ tính điều hành lãnh đạo (leadership), và các cam kết (commitment) phải được đảm bảo ở mức cao nhất. Chẳng hạn, Nhà nước bảo đảm tính minh bạch, công bằng trong đánh giá dự án, lựa chọn nhà đầu tư, quy định rõ ràng nghĩa vụ và trách nhiệm của khu vực Nhà nước (Hemming, 2006), cung cấp môi trường kinh doanh thuận lợi và lành mạnh, thực hiện bảo lãnh tài chính, bảo đảm năng lực hành chính cũng như khả năng thực hiện dự án (Verhoest và các cộng sự, 2014). Trong khi đó, Tư nhân cam kết bảo đảm chất lượng công trình, tiến độ thực hiện, cung cấp giá dịch vụ theo quy định, không phân biệt đối xử. Một nghiên cứu của NASCIO (2006) khẳng định chìa khoá cho mối quan hệ đối tác này là sự tin tưởng trong hợp tác. Niềm tin được xây dựng bởi cả Nhà nước và Tư nhân sẽ khuyến khích cho sự đóng góp, sáng tạo của các bên, cũng như thấu hiểu những khó khăn thử thách mà mỗi bên phải đối diện. Các nghiên cứu về các mức độ của sự hợp tác (collaboration) cho thấy ở mức độ hợp tác cao nhất, các đối tác thông qua các cam kết chính thức, cùng chia sẻ các nguồn lực, tài chính, công tác điều hành quản lý, trách nhiệm, lợi ích, và nhất là sự tin tưởng lẫn nhau (Chrislip and Larson, 1994; Frey và các cộng sự, 2006; Biscoe, 2009). Từ sự tin tưởng và hiểu biết này, các bên sẽ hỗ trợ và tạo điều kiện cho nhau cùng thực thi tốt trách nhiệm, nghĩa vụ của mỗi bên, góp phần cho sự thành công của dự án.

Nhìn chung, bản chất của mối quan hệ đối

tác công tư chính là hai bên cùng có lợi, bình đẳng, tin cậy, chia sẻ rủi ro một cách tối ưu cho đối tác có đủ năng lực quản lý tốt rủi ro. Cả hai bên đều có những lợi thế và đóng góp tốt nhất lợi thế của mình sao cho những dịch vụ công và hạ tầng được cung cấp một cách hiệu quả nhất (Ủy ban Châu Âu, không năm xuất bản). Ý nghĩa đằng sau sự tham gia của tư nhân vào các dự án và dịch vụ công lẽ ra thuộc trách nhiệm của Nhà nước không dừng lại ở sự bổ sung vốn, tiếp nhận rủi ro, chia sẻ công nghệ, cung cấp khả năng quản lý hiệu quả mà là sự bổ sung cho những nhược điểm của khu vực Nhà nước như tính trì trệ, thiếu sức cạnh tranh, hiệu suất đầu tư không cao. Sử dụng PPP chính là “đưa tinh túy của tinh thần doanh nghiệp” vào trong khu vực Nhà nước, vào cung cấp dịch vụ công (Mỹ Lệ, 2015).

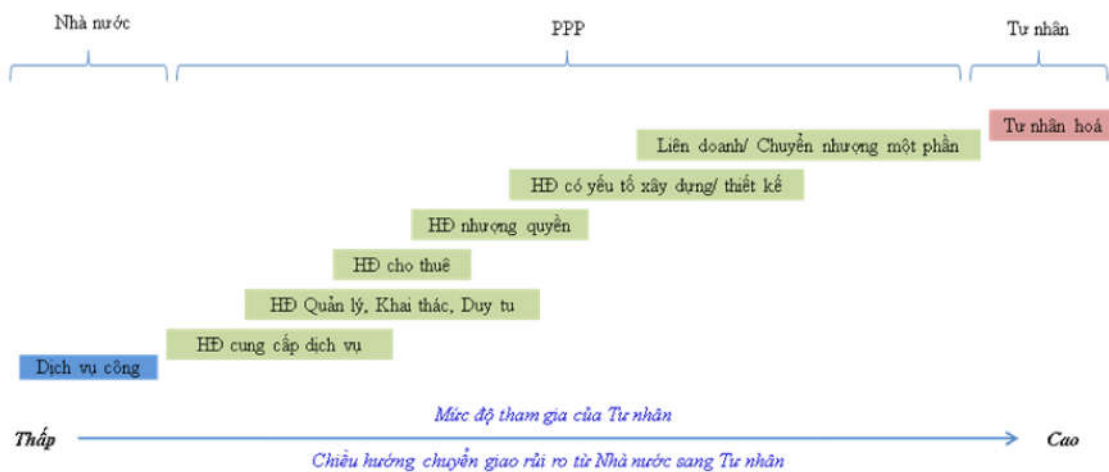
**3.5. Phương án lựa chọn cơ cấu đối tác công tư**

Một khi đã hiểu rõ bản chất của mối quan hệ đối tác công tư, chủ yếu là tư duy trong việc hiểu sự tham gia của Tư nhân, chấp nhận sự chia sẻ quyền lợi và nghĩa vụ của Tư nhân trong thực hiện và cung cấp dịch vụ công ích

thì việc xác định mức độ tham gia của tư nhân sẽ dễ dàng hơn về mặt chủ trương. Bên cạnh đó, tùy theo nhu cầu, mục đích, quy mô, tính chất của từng dự án/ dịch vụ mà xác lập cơ cấu đối tác giữa Nhà nước và Tư nhân. Cơ cấu này sẽ xác định mức độ tham gia vốn đầu tư, tương ứng với phân bổ các rủi ro; phân chia công việc và trách nhiệm giữa đối tác nhà nước và đối tác tư nhân.

Hầu hết các quốc gia trên thế giới như Châu Âu, Mỹ, Canada, Ấn Độ, Philippines, cũng như các định chế tài chính như WB, ADB đều thống nhất quan hệ đối tác công-tư thể hiện trên một dãy (spectrum) trong đó tăng dần sự tham gia của tư nhân chủ yếu về vốn và quyền điều hành quản lý hoạt động (Hình 3).

Hình 3 mô tả chuỗi cơ cấu quan hệ đối tác công tư, một đầu bên trái thuộc về khu vực Nhà nước, càng dịch chuyển dần về phía phải thì mức độ tham gia của tư nhân càng tăng và tất nhiên mức độ chuyển giao rủi ro từ Nhà nước sang Tư nhân cũng gia tăng thuận chiều. Càng gần về phía phải, sẽ xảy ra sự chuyển giao một phần sở hữu Nhà nước sang sở hữu Tư nhân. Nếu có sự chuyển nhượng toàn bộ



**Hình 3. Các hình thức và mức độ đối tác công tư**

*Nguồn: Tham khảo từ WB, ADB, CCPPP*

Bảng 1. Tổng hợp các hình thức PPP

| Các hình thức/ các lựa chọn hợp đồng(HĐ) | Thời gian thực hiện             | Quyền sở hữu tài sản | Vốn đầu tư                        | Rủi ro   | Quản lý, Điều hành |         |
|--|---------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------|--------------------|---------|
|  | HĐ Cung cấp dịch vụ             | 1 - 2 năm            | Nhà nước                          | Nhà nước | Nhà nước           | NN-TN   |
|  | HĐ quản lý và khai thác         | 3-5                  | Nhà nước                          | Nhà nước | Nhà nước           | Tư nhân |
|  | HĐ cho thuê                     | 8-15                 | Nhà nước                          | Nhà nước | Chia sẻ NN-TN      | Tư nhân |
|  | HĐ nhượng quyền                 | 25-30                | Nhà nước                          | Tư nhân  | Tư nhân            | Tư nhân |
|  | HĐ có yếu tố xây dựng/ thiết kế | 20-30                | Tư nhân (chuyển giao từ Nhà nước) | Tư nhân  | Tư nhân            | Tư nhân |
|  | Bán lại                         | Không xác định       | Tư nhân                           | Tư nhân  | Tư nhân            | Tư nhân |

Nguồn: Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA), 2014<sup>3</sup>

tài sản thuộc sở hữu Nhà nước thì đó là Tư nhân hoá. PPP diễn ra ở khoảng giữa hai cực sở hữu Nhà nước và sở hữu Tư nhân. Các cơ cấu đối tác cơ bản bắt đầu mức độ thấp nhất là cung cấp các hợp đồng dịch vụ, tiến đến hợp đồng quản lý và khai thác, mức độ tư nhân tham gia nhiều hơn trong các dự án dưới các dạng hợp đồng có yếu tố xây dựng (Build – B) hay có yếu tố thiết kế-xây dựng (Design – D) và cao nhất trong chuỗi PPP là liên doanh hay nhà nước chuyển nhượng cho tư nhân một phần tài sản công. Nói cách khác, ngoài khung PPP này thì một đầu bên trái thuộc về khu vực nhà nước hoàn toàn, và đầu kia là khu vực tư nhân hoàn toàn. Bảng 1 giới thiệu tổng hợp các hình thức PPP với các tiêu chí về thời gian thực hiện, quyền sở hữu tài sản, vốn đầu tư, đối tác tiếp nhận rủi ro, phân quyền quản lý và điều hành dự án và dịch vụ công.

Theo Nghị định 15, tại Việt Nam có 07 hình thức PPP, hầu hết thuộc nhóm Hợp đồng có yếu tố xây dựng cụ thể là có 06 hình thức là Hợp đồng Xây dựng - Kinh doanh - Chuyển giao (BOT), Hợp đồng Xây dựng - Chuyển giao - Kinh doanh (BTO), Hợp đồng Xây dựng - Chuyển giao (BT), Hợp đồng Xây dựng - Sở hữu - Kinh doanh (BOO), Hợp đồng Xây dựng - Thuê dịch vụ - Chuyển giao (BLT), Hợp đồng Xây dựng - Chuyển giao - Thuê dịch vụ (BTL), chỉ có duy nhất 01 hình thức Hợp đồng Kinh doanh - Quản lý (O&M). Tuy nhiên, Nghị định này cũng mở ra khả năng đề xuất các loại hợp đồng tương tự khác trình Thủ tướng Chính phủ xem xét, quyết định.

Theo bà Claire Phillips, giám đốc Cơ quan hợp tác địa phương Anh, mỗi hình thức có một ưu điểm riêng và đóng vai trò nhất định trong

<sup>3</sup> <http://www.eria.org/projects/PPP.html>

từng giai đoạn phát triển trong tiến trình áp dụng PPP, cũng như nhu cầu xã hội<sup>4</sup>. Mô hình PPP mang tính tích hợp hơn nhiều, cơ cấu tốt nhất phản ánh mức độ tham gia tối ưu của Tư nhân trong chia sẻ với Nhà nước về vốn, kỹ thuật và quản lý theo nhu cầu và đặc điểm riêng của từng dự án như hợp đồng cung cấp dịch vụ, quản lý, duy tu, thiết kết và xây dựng.

#### 4. Kết luận

Rõ ràng, PPP không đơn thuần là mối quan hệ đối tác về vốn giữa Nhà nước và Tư nhân mà là sự hợp tác nhằm cung cấp dịch vụ công với chất lượng tốt nhất. Mối quan hệ giữa các đối tác là công bằng, hai bên cùng có lợi trên nền tảng của sự cam kết, tin tưởng lẫn nhau, phù hợp với quy định của pháp luật. PPP vừa là một phương cách nâng cao hiệu quả hoạt động của khu vực nhà nước, vừa là tiền đề cho việc khai thông các nguồn lực, là một chiến lược để kích thích sự phát triển của khu vực tư nhân thông qua việc cùng hợp tác vốn, kỹ thuật, kiến thức, kinh nghiệm và kỹ năng mà mỗi bên có lợi thế để cung cấp dịch vụ công tốt nhất, thúc đẩy sự phát triển kinh tế xã hội, nâng cao chất lượng sống nhân dân.

Các yếu tố hình thành nên bản chất mối quan hệ hợp tác công tư có tác động qua lại lẫn nhau. Bởi vì sự tham gia của Tư nhân vào các dự án công/ cung cấp dịch vụ công đã đem đến lợi ích cho người sử dụng, cũng như cho cả hai bên - Nhà nước và Tư nhân. Điều đó cũng có nghĩa cả hai bên đều cần lẫn nhau, Tư nhân cần Nhà nước và không chối cãi, Nhà nước rất cần sự tham gia của Tư nhân. Tư nhân sẽ đầu tư ở nơi mà đem lại lợi ích cho họ; vì vậy, để thu hút được Tư nhân, Nhà nước

cần tạo ra một môi trường đầu tư lành mạnh, đủ hấp dẫn. Một môi trường mà việc lựa chọn nhà đầu tư được thực hiện một cách minh bạch, không có đặc quyền, bình đẳng cho mọi đối tượng, không bị tác động bởi các yếu tố chính trị và lợi ích cá nhân; rủi ro được chia sẻ hợp lý trong sự tin cậy lẫn nhau và đảm bảo các cam kết được thực hiện. Việc xác định tiêu chí xây dựng cấu trúc hợp tác (hình thức hợp đồng) phải phản ánh được bản chất của mối quan hệ - đó là chia sẻ lợi ích và rủi ro, chia sẻ quyền quản lý một cách bình đẳng. Cấu trúc này phải vừa mang tính cạnh tranh vừa linh hoạt theo từng thời kỳ phát triển của nhu cầu xã hội; đồng thời, xác định cụ thể vai trò của Nhà nước và Tư nhân. Mặc dù việc tham gia của Tư nhân vào các dự án công/ cung cấp dịch vụ công là cần thiết; nhưng cần quán triệt quan điểm rằng Nhà nước là đại diện cho người dân sử dụng dịch vụ công; do vậy, Nhà nước giữ quyền lựa chọn đối tác tư nhân, đảm bảo quyền, lợi ích của nhân dân và xã hội nói chung. Đây cũng chính là bản chất của PPP.

Để mô hình PPP thực sự hoàn thiện và đem lại lợi ích như mong muốn rất cần có những phương pháp tiếp cận phù hợp. Khuôn khổ pháp lý, chính sách thực thi hợp đồng và giải quyết tranh chấp cần thiết phải tạo lập rõ ràng và đầy đủ, tạo lòng tin cho nhà đầu tư và nhân dân. Vì PPP tại Việt Nam là rất mới mẻ về khung pháp lý, lý thuyết cũng như kinh nghiệm; do vậy vẫn còn rất nhiều vấn đề cần nghiên cứu trong tương lai như các tiêu chí phân định cơ cấu đối tác công tư, kiểm chứng những hình thức hợp đồng phù hợp, các bài học thành công và thất bại từ các dự án BT, BOT, BTO tại Việt Nam thời gian qua. □

<sup>4</sup> Hội thảo về PPP do Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh và Tổng lãnh sự quán Anh tổ chức vào tháng 11/2013.

**Tài liệu tham khảo**

1. ADB, 2008, *Mối Quan hệ Đối tác Nhà nước - Tư nhân*, Asian Development Bank.
2. Ahadzi, M. và Bowles, G., 2004, *Public-private partnerships and contract negotiations: an empirical study*, *Construction Management and Economics* (22), 967-978.
3. Anh Đức, 2015, *Hai nghị định “song sinh” tạo lập môi trường cho PPP*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://kinhtevadubao.vn/chi-tiet/90-2632-hai-nghi-dinh--song-sinh--tao-lap-moi-truong-cho-ppp.html>)
4. Bas van Herpen, 2002, *Public Private Partnership, the Advantages and Disadvantages examined*, Association for European Transport.
5. Biscoe, B., 2009, *Collaborating for the 21st century: Highlights from the research*, Washington, D.C.: The 4th Annual Leveraging Resources Conference.
6. BMZ - Federal Ministry for Economic Cooperation and Development of Germany (không năm xuất bản), *Development policy with a profit – development partnerships with the private sector*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. ([http://www.bmz.de/en/what\\_we\\_do/issues/wirtschaft/privatwirtschaft/ppp/index.html](http://www.bmz.de/en/what_we_do/issues/wirtschaft/privatwirtschaft/ppp/index.html))
7. CCPPP - The Canadian Council for Public-Private Partnerships (không năm xuất bản), *About PPP*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://www.pppcouncil.ca/>)
8. Chrislip, D., và Larson, C., 1994, *Collaborative Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
9. Coad, A., 2005, *Private sector Involvement in solid waste Management*, Eschborn: GTZ.
10. Đình Quang, 2015, *Vốn xã hội hóa tiếp tục “chạy” mạnh vào giao thông*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://www.baogiaothong.vn/von-xa-hoi-hoa-tiep-tuc-chay-manh-vaogiao-thong-d98519.html>.)
11. Economic Research Institute for ASEAN and East Asia, 2014, *Public Private Partnership (PPP)*, ERIA, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://www.eria.org/projects/PPP.html>)
12. E-Net Philippines -Civil Society Network for Education Reforms, 2013, *Education Service Contracting in the Philippines. Assessing Public-Private Partnership in Education from the Perspective of the Marginalized Sectors*, ESP Working Paper Series The Privatisation in Education Research Initiative (PERI) (47).
13. Frey, B. B., Lohmeier, H. J., Lee, W. S., và Tollefson, N., 2006, *Measuring collaboration among grant partners*, *American Journal of Evaluation*, 27(3), 383-392.
14. Glass, G. V., 1976, *Primary, secondary, and meta-analysis of research*, *Educational Researcher*, (5): 3-8.
15. Hemming, R., 2006, *Public-Private Partnerships Paper*, IMF Institute.
16. Hodge, G. A. và Greve, C., 2007, *Public-Private Partnerships: An International Performance Review*, *Public Administration Review*, 67(3): 545-558.
17. Johnson, A., 2006, *Storyline for the Viet Nam Public Private Partnerships event*, PPP Workshop Ho Chi Minh City, 15-16 June 2006, tr. 7-19.
18. Lawther, W. C., 2002, *Contracting for the 21<sup>st</sup> Century: A Partnership Model*, IBM Endowment for The Business of Government.
19. MacKinsey & Compony, 2009, *Public Private Partnership Public-private partnerships: Enabling the private sector to enhance social impact*, working document.
20. Mỹ Lệ, 2015, *PPP: tiềm năng nhưng không đơn giản*, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://www.thesaigontimes.vn/127467/PPP-tiem-nang-nhung-khong-don-gian.html>.)
21. NASCIO - The National Association of State Chief Information Officers, 2006, *Keys to Collaboration: Building Effective Public-Private Partnerships*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. ([www.nascio.org/publications/.../nascio-keys-o-collaboration.pdf](http://www.nascio.org/publications/.../nascio-keys-o-collaboration.pdf).)

22. Như Bình, 2013, *Kêu gọi vốn tư nhân đầu tư hạ tầng*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://tuoitre.vn/tin/kinh-te/20130904/keu-goi-von-tu-nhan-dau-tu-ha-tang/567008.html>.)
23. Nguyễn Hương, 2014, *Bộ trưởng Bùi Quang Vinh và Thị trưởng khu Tài chính Luân Đôn họp bàn về PPP*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://www.mpi.gov.vn/Pages/tinbai.aspx?idTin=484&idcm=188>)
24. Pascual, A.E., 2006, *Quan hệ đối tác công cộng - tư nhân: Bài học kinh nghiệm và những gì ADB có thể mang lại*, Dự án Nâng cao hiệu quả cho người nghèo, Kỹ yếu Hội thảo hợp tác công tư PPP ngày 12-13/6/2006 tại Hà Nội. Ngân hàng Phát triển Châu Á.
25. Phạm Diễm Hằng, 2015, *Giải pháp thu hút vốn đầu tư vào hạ tầng giao thông bằng hình thức PPP*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://tapchigiaothongvantai.vn/2015/03/giai-phap-thu-hut-von-dau-tu-vao-ha-tang-giao-thong-bang-hinh-thuc-ppp/>)
26. Phạm Sỹ Liêm, 2011, *Các khái niệm tư nhân hóa – xã hội hóa và quan hệ đối tác công tư (PPP)*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://www.vncold.vn/Web/Content.aspx?distid=2750>)
27. Phan Thị Bích Nguyệt, 2013, *PPP – Lời giải cho bài toán vốn để phát triển cơ sở hạ tầng giao thông đô thị tại TP. Hồ Chí Minh*, Tạp chí Phát triển và Hội nhập, số 10 (20).
28. Phillips, C., Giám đốc phụ trách hợp tác công - tư, Bộ Ngân khố Vương quốc Anh Phát biểu tại Hội thảo về PPP do Ủy ban nhân dân thành phố Hồ Chí Minh và Tổng lãnh sự quán Anh tổ chức vào tháng 11/2013 (Tác giả tham dự).
29. Teisman, G. R. and E. H. Klijin, 2002, *Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme?*, Public Administration Review, 62(2): 197-205.
30. Tuấn Dũng, 2013, *Xem xét 15 dự án PPP tiềm năng*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://muasamcong.vn/danh-muc-tin/detail/xem-xet-15-du-an-ppp-tiem-nang>)
31. Ủy ban Châu Âu - European Commission (không năm xuất bản), *Cooperation between public authorities*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. ([http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/partnerships/cooperation/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/single-market/public-procurement/partnerships/cooperation/index_en.htm))
32. Verhoest, K., Petersen, O.H., Scherrer, W., và Soeipto, R.M., 2014, *Policy commitment, legal and regulatory framework, and institutional support for PPP in international comparison: indexing countries' readiness for taking up PPP*, Working paper in Economics and Finance (No. 2014-03).
33. Cuttaree, V., 2009, *Key Success Factors for PPP projects Based on International Experience*, The Worldbank.
34. World Bank (không năm xuất bản), *About Public-Private Partnership*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/>)
35. Yescombe, E.R., 2007, *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*, London: Elsevier.
36. Estache, A., Juan, E. và Trujillo, L., 2007, *Public-Private Partnerships in Transport*, Worldbank, Policy Research Working Paper 4436.
37. Zamfir, A. và Hotăran, I., 2011, *Public-Private Partnership for Regional Development of Renewable Energy*, Risk in Contemporary Economy, 2011: 209-213.
38. Chính phủ Hà Lan - Government of the Netherlands (không năm xuất bản), *Public-Private Partnerships*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://www.government.nl/issues/development-cooperation/development-cooperation-partners-and-partnerships/public-private-partnerships>)
39. VZ - Bộ Phát triển vùng Cộng hoà Czech (không năm xuất bản), *Public-Private Partnerships*, truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2015. (<http://www.portal-vz.cz/en/Spoluprace-a-vymena-informaci/Public-private-partnership>)