

# 大力推广 PPP 模式 增加公共产品服务供给

浙江省江山市市委副书记、市长 | 叶美峰

近两年来，浙江省江山市委、市政府审时度势、不等不靠，积极抢抓国家大力推广 PPP 模式的机遇，成功实施第二污水处理厂、峡口水库引水工程、中机国能热电联产、锦绣江山外国语学校 4 个 PPP 项目，引入社会资本 7.3 亿元，被评为浙江省 PPP 工作示范县，4 个项目均被列为省示范项目。

科学选择、互惠共盈是项目成功实施的前提条件。资本都是逐利的，没有足够的利益回报，PPP 合作模式只能是“纸上谈兵”。只有充分考虑平衡政府、社会资本和公众三者之间的利益，才能使有限的财政资源发挥最大效用。一是精心储备。“PPP 是良药而非万能药”，并不是所有基建项目都适合该模式，对项目进行筛选储备显得尤为必要。坚持“两条腿”走路，不断充实项目储备库，

从新建、改扩建项目和融资平台存量公共资产中盘活存量项目，根据各行业公共服务需求谋划增量项目。至今已谋划储备 PPP 项目 2 批 30 多个，拟引入社会资本 300 多亿元。二是精细论证。从源头上控制项目的利益平衡点，健全项目联合审查机制，对每个项目都进行规范的“物有所值”及“财政承受能力”评估论证，最大限度优化项目实施方案。如第二污水处理厂项目，聘请专业投资咨询公司参与评估论证，完善项目财务方案、法律边界设定、争议解决机制等内容，最终顺利实现招投标。三是精准测算。以央行的基准利率为基准，在上浮比例 8% 以内控制合理利润率，以降低财政付费压力；统筹考虑同期地方政府债券收益率、物价上涨指数，测算给予 4% 以内的年折现率，激发社会资本参

与活力。通过“有微利、无暴利”的项目测算，倒逼其提供高效优质服务。

上下一心、协同配合是项目成功实施的关键所在。PPP 涉及多行业、多领域，顶层设计和部门合作是关键，只有协同配合、统筹推进，才能避免相互掣肘，才能保障项目有序推进。一是抓统筹。2015 年 4 月，成立由市政府主要领导任组长，各分管副市长任副组长的项目推进工作领导小组，并成立 PPP 管理中心，统筹推进项目指导。明确要求每个副市长在分管领域年度内至少完成 1 个 PPP 项目，在全市上下形成齐抓共促的浓厚氛围。二是抓协同。专门组建“3+X”项目推进团队，明确职责分工，即由发改局负责项目库建设、招商洽谈，财政局负责评估，法制办负责合法性审查，主管部门负责可行性研究等前



期。在项目重点环节上，发改、财政等部门做到分工不分家，同时识别论证项目、同时招商洽谈和前期指导，实现工作无缝对接，协同“并联”推进。三是抓基础。明确项目操作流程及招商政策，按照“项目谁主管谁负责”原则，由项目主管部门超前做好项目选址、投融资方案、规划设计条件、土地供应方案等一系列基础性工作，为项目快速推进创造良好条件。如锦绣江山外国语学校，在教育政策框架下，双方合作界限明确、底线清晰，从2015年12月提出项目建议，到今年4月，短短5个月从洽谈到签约，目前已基本完成主体基础建设。

超前服务、强化保障是项目成功实施的坚实基础。PPP模式具有复杂性、专业性、长期性特点，参与项目建设必须有一定的资本实力，拥有投融资、法

务、运营的专业人才，加上“保姆式”项目服务，才能取得“事半功倍”效果。一是提供便捷“现金流”。应对项目资金流的高需求，积极探索设立PPP项目投资基金，专门用于重点领域项目建设。成功设立规模2亿元的江山基础设施(含PPP)投资基金，争取省配套资金9000万元。强化对接争取，积极申报国家和省PPP试点项目，争取更多资金和政策支持。二是打造专业“人才库”。积极“走出去”，选派业务骨干参加省直部门业务专题培训；主动“请进来”，邀请财政部专家开展专题讲座；编印“流程图”，将项目政策文件分解为易于操作执行的流程图，分发给操作人员学习；建立“交流群”，通过项目中心微信公众号、学习交流微信群和项目交流群，实时沟通工作要求和实施心得；组建“专家库”，

通过多管齐下，培养出一批熟悉市情的“土专家”，使PPP项目在教育、城建、水利、能源等领域遍地开花。三是畅通服务“直通车”。深入推进“店小二”项目服务，积极为业主提供主动服务、全程服务、精准服务。如中机国能热电联产项目，经济开发区建立项目推进“日例会”制度，做到当天反映、当天协调、当天解决、当天反馈，“托底”解决热负荷不稳定等问题，解除业主后顾之忧。

扎牢笼子、正向激励是项目成功实施的重要保证。PPP模式涉及政府和社会资本，密切相关社会公共利益，存在比较复杂的风险因素，实现有效监管、长期稳定运维是项目推进的难题。一是注重后续运维。项目建成后，能否有一支专业团队来运营、管理和维护，使其发挥最佳的经济社会效益，是衡量一个PPP项目是否成功的重要标志。因此，在具体招商洽谈中，首要环节就是认真甄别每位投资业主的后续运营能力，重点考察其之前实施过项目的运行情况，对热衷BT模式、倾向于工程融资的投资主体实行一票否决，确保“让专业的人做专业的事”。二是完善监管体系。主动厘清政府部门的角色定位，从之前的主导角色向监督、指导以及合作者角色转变。建立完善相应的监管规则，纪委监察局、审计局和监管办等提前介入，规范PPP项目建设管理，建立标准化流程，实施“全生命周期”监管，确保项目规范实施。三是推行绩效考核。完善项目评估和监督体系，开展项目运营绩效评价，对项目运作、公共服务质量和资金使用效率等进行综合考核评价，确保项目建设运营达到预期效果。同时，将PPP项目建设纳入市政府年度招商引资考核和部门单位综合考核的重要内容，将项目工作经费纳入年度政府预算，充分调动和激发项目牵头责任部门和工作人员的积极性和创造性。□

责任编辑 张蕊