

关于某产业园 PPP 项目投资风险管理策略的研究

刘军锋

中铁建重庆投资集团有限公司 重庆 400700

摘要: 在当今经济发展的浪潮中,产业园 PPP 项目作为一种创新的投资模式,具有巨大的潜力和机遇。然而,伴随而来的投资风险也不容忽视。产业园 PPP 项目通常涉及庞大的资金投入、复杂的技术要求和多元的利益相关者,这使得风险管理成为项目成功的关键因素。探讨有效的风险管理策略和方法不仅有助于降低项目的不确定性,还能提高项目的可持续性和成功率。为此,工作人员应加强关注如何在项目各阶段进行有效的风险沟通和协调,确保利益相关者的共识和合作。

关键词: PPP 项目; 投资风险; 管理措施

1 课题背景

某产业园项目总投资 50.28 亿元,合作期 28 年,其中建设期 3 年,运营期 22 年。回报机制为使用者付费(占比 13.3%)+可行性缺口补助(占比 87%)。

本研究以产业园项目为例,从社会资本方全程参与产业园类项目投建运全生命周期的角度,分析了不同方面的投资风险,并结合项目推进实际遇到的困难和问题,提出了相应的风险防范措施。对其他相似类型项目具有一定的实践指导意义。

2 社会资本参与产业园 PPP 项目面临的投资风险

从产业园项目实施过程中来看,作为社会资本方参与 PPP 项目时,主要面临的风险有如下几类:

2.1 法律政策变化的风险

(1) 法律法规、规章、规范性文件的修订、变更和出台,导致项目投资成本大幅增加、投资收益减少,或对项目建设、运营带来更高标准和要求。

(2) 国家或地方税收政策变化和调整所产生的税务及相关风险。

2.2 来自政府方的风险

(1) 政府决策:项目立项审批手续不完善、不及时或随意调整,或决策失误,或无法得到公众认可等影响投资决策和项目的正常推进实施。

(2) 政府征拆:受征拆实施进展影响,导致项目无法正常开展报规报建及相关后续工作。

(3) 子项调整:政府方建设范围、子项目增减调整,导致合同规模变化较大。

2.3 项目合法合规性风险

(1) 因项目授权方式、回报机制、付费来源、付费流程、可行性缺口补助等合同条款不明确,可能带来政府违规举债或隐性债务的风险。

(2) 支持片区开发建设的政策、法规不成熟,或者现有制度

内容不符合上位法规文件的要求和规定。如同个园区通过市场行为出让工业用地,支持民企搞园中园,影响项目公司的正常招商。

(3) 项目前期合法合规性缺失,导致后续项目存在审计风险。

2.4 项目投融资风险

2.4.1 项目投资风险

(1) 项目前期缺少相应项目投资决策前的财务数据、资金平衡方案等定量分析,投资调研不深入、投资分析不精准、投资决策盲目乐观。

(2) 项目规划设计与区域定位及未来发展不契合、不科学等,带来投资浪费或资金周转困难的风险。

(3) 未按照“分期实施、滚动开发”原则合理设定子项目的建设时序和建设期限,给投资收益带来了不确定性。

(4) 不了解片区上位“控制性规划”,难以从宏观角度,统筹推进项目,造成项目实施期间推进困难、投资成本增加、影响投资效率。

(5) 政府单方减少项目建设内容,导致投资收益较大幅度减少。

(6) 合约商务风险。合同中造价、计量、支付、变更、索赔及审计条款约定不清晰,给项目计量支付和结算造成困难。

2.4.2 项目融资风险

(1) 融资交割风险

工程项目前期可行性研究不充分或者缺乏完善的合规性依据,会对项目后续审批、投融资造成困难。

(2) 融资缺口风险

融资渠道单一,在银行融资到位前或融资额不足时,社会资本以项目短贷解决,个别银行审批后,造成项目无法正常贷款等问题。

(3) 后期提贷风险

受项目性质或国家政策的影响,银团各参团银行后期提款可能出现部分银行要求提贷时必须提供全套完整的建设和计价手续,甚至出现个别银行不愿放贷的情形。

2.4.3 建设管理风险

在建设管理阶段,面临着概算控制、规划调整、工期管理、质量控制、安全环保、项目建设内容减少等风险。

(1) 概算不足或个别子项超概风险。

如果项目前期建设标准不明确,建设开发时序不清晰,容易造成项目超概算的情况。

(2) 工期延长风险

如果不能按期交工可能会发生索赔、工期争议等问题,对建造成本、融资成本、运营收费等产生影响。

(3) 工程质量风险

质量问题将导致工程返工、维保成本增加的问题。

(4) 绩效考核风险

项目建设期、运营期均需进行绩效考核,如果前期对考核不重视,后期考核结果可能会影响到可行性缺口补助。

2.5 运营管理风险

(1) 运营期确认风险

如果合同中未明确运营期确认时间,项目投资建设完成后就难以快速进入正常运营、绩效考核及收款阶段。

(2) 运营标准不清风险。

运营评价人员主观因素或者新型业务标准规范不完善,容易引发绩效评价标准使用不当的问题。

(3) 运营收益风险

如果项目前期缺乏足够的市场调研,使用者无法及时支付费用,政府补贴没有及时收取,容易导致运营收益无法保证。

3 采取的具体措施及取得的成效

在产业园项目实施过程中,项目管理团队深刻认识到项目全生命周期风险管控的必要性和重要性,通过分段识别风险的方法尽可能提早识别项目不同阶段风险,从而有针对性的确定后续风险管理方向,确保项目投资稳步有序推进。主要做法如下:

3.1 项目筹备阶段。

项目管理团队从项目跟踪时期就参与进来,从后端项目实施角度,充分考察项目的财政承受能力,筛选、识别项目。在前期筹划时参与项目实施方案的编制工作,与政府单位多次沟通对接深入了解项目规划,仔细阅读合同条款、把控合同缺陷风险及市场预测风险,使其保持在可控范围内。

3.2 项目执行阶段。

项目执行阶段容易产生风险的概率较大。项目公司在这一阶段的风险识别主要开展了几项重点工作:

(1) 明确责任主体,做好风险分配

根据项目相关方合同,系统梳理各单位的责任与义务,做好风险辨识和风险合理分配。

(2) 完善内控体系,健全管理体系

通过不断完善项目各项管理制度,明确各方工作界面关系,利用制度、流程,实现项目正规化实施。

(3) 加强全生命周期管理,防范计划调整风险

项目公司在项目实施阶段认真规划好征地拆迁、设计等工作,组织项目参建各方投入施工各项资源,提前做好新开工项目的准备工作,采取动态管理措施,确保项目全生命周期管理受控。

(4) 加强招投标与合同管理,降低合同管理风险

严格按照相关制度开展招标工作,梳理编制不同类别招标文件范本。加强合同谈判、起草、订立与归档工作,对合同进行规范化管理,提升工作效率与风险防控能力。

3.3 项目运营阶段

打造企业自身产业园区投建运品牌,实现运维业务高效开展。打造智慧园区综合管理服务平台。拓展空间增值服务与第三方增值服务。

4 经验启示

4.1 充分认识 PPP 的投资属性,坚持价值投资理念

考虑全生命周期的投建运创效,投资前须考虑风险难以接受时有合适的退出机制。

4.2 加强与政府方的沟通,创造良好的合作环境

加强与地方政府的沟通协调工作,统筹考虑项目规划、投资建设及运营工作,明确政企双方职责分工,进而实现合作共赢。

4.3 科学设计项目投管体系,确保合同高质量履约

防范合同风险最好的方法是细化合同内容并严格履约。社会资本方内部应当做好项目投管体系的建立。在项目谈判阶段,运营团队要及时介入,保证项目投建运目标一致。

4.4 建立全面风险管理体系,实施全过程风险管控

做好风险管理体系建设,加强管理体系的贯彻落实,加大人才队伍培养力度,实现整体管理水平提升。

4.5 积极拓宽融资渠道,盘活存量项目投资

产业园项目实施周期长、子项目众多、利益方诸多,需要项目管理团队不断加强与项目相关部门及单位的沟通协调,并根据实际情况制定相应的风险应对措施,从而实现投资项目系统风险的降低或规避,在保证项目建设质量、安全和进度的同时不断提升项目的经济效益。

参考文献:

[1]袁小林.PPP投资项目风险分析及应对策略[J].经济管理文摘,2021,(24):30-31.

[2]刘俊良.浅析 PPP 模式投资项目财务风险及应对策略[J].商业观察,2021,(34):29-31.

作者简介:刘军锋,男,1979年10月,汉,西安,项目管理专业,身份证号码:622826197910101270.