



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«Οργάνωση, Λειτουργία, Ανάπτυξη & Διοίκηση Λιμένων»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ, ΕΞΑΣΦΑΛΙΖΟΝΤΑΣ ΠΡΑΛΙΣΤΙΚΗ  
ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ  
ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ  
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ & ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ**

---

**REFORMATION OF THE GREEK PORT GOVERNANCE  
SYSTEMS ENSURING THE REALISTIC BALANCE PARTICIPATION  
OF THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN THE PROVISION OF  
PORT SERVICES CASE STUDY: WESTERN GREECE & IONIAN  
ISLANDS**

**Παναγιώτης Νικολάου (Α.Μ.: ΔΛΜ-20-012)  
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Θεοδώρα Γιαντσή**

**Αθήνα  
Μάρτιος 2023**

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Παναγιώτης Νικολάου του Μηνά με αριθμό μητρώου ΔΛΜ-20-012 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωση, Λειτουργία, Ανάπτυξη & Διοίκηση Λιμένων του Τμήματος του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών



(Υπογραφή)

## Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Θεοδώρα Γιαντσή

2. Νικόλαος Τσότσολας

3. Φαίδων Κομισόπουλος

*Η παρούσα διπλωματική εργασία  
αφιερώνεται στη σύζυγό μου Ανθή  
και στα παιδιά μου Μηνά και Σταματίνα*

**«Εγκώμιο στη Μάθηση» – Μπέρτολτ Μπρέχτ**

Μάθαινε και τ' απλούστερα! Γι' αυτούς  
που ο καιρός τους ήρθε  
ποτέ δεν είναι πολύ αργά!  
Μάθαινε το αβγ, δε σε φτάνει, μα συ  
να το μαθαίνεις! Μη σου κακοφανεί!  
Ξεκίνα! Πρέπει όλα να τα ξέρεις!  
Εσύ να πάρεις πρέπει την εξουσία.  
Μάθαινε, άνθρωπε στο άσυλο!  
Μάθαινε, άνθρωπε στη φυλακή!  
Μάθαινε, γυναίκα στην κουζίνα!  
Μάθαινε, εξηντάχρονε!  
Εσύ να πάρεις πρέπει την εξουσία.  
Ψάξε για σχολείο, άστεγε!  
Προμηθεύσου γνώση, παγωμένε!  
Πεινασμένε, άρπαξε το βιβλίο: είν' ένα όπλο.  
Εσύ να πάρεις πρέπει την εξουσία.  
Μην ντρέπεσαι να ρωτήσεις, Σύντροφε!  
Μην αφεθείς να πείθεσαι  
μάθε να βλέπεις συ ο ίδιος!  
Ό,τι δεν ξέρεις ο ίδιος  
καθόλου δεν το ξέρεις.  
Έλεγξε το λογαριασμό  
εσύ Θα τον πληρώσεις.  
Ψάξε με τα δάχτυλα κάθε σημάδι  
Ρώτα: πώς βρέθηκε αυτό εδώ.  
Εσύ να πάρεις πρέπει την εξουσία.

## *ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όσους με βοήθησαν σ' αυτό το όμορφο και ενδιαφέρον ταξίδι.*

*Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Γιαντσή Θεοδώρα για την πολύτιμη βοήθειά της, για τις γνώσεις που μου παρείχε κατά τη διάρκεια των μαθημάτων καθώς και για τα ερεθίσματα που μου έδωσε για την ενασχόληση με το εν λόγω θέμα.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τη σύζυγό μου Ανθή και τα μικρά παιδιά μου, Μηνά και Σταματίνα, για την υπομονή τους και για την κατανόηση που έδειξαν για το χρονικό διάστημα που με στερήθηκαν.*

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΚΕΦ 1. Εισαγωγή</b> .....	1
<b>1.1 Αντικείμενο διπλωματικής</b> .....	1
<b>1.2 Μεθοδολογία εκπόνησης</b> .....	1
<b>1.3 Διάρθρωση διπλωματικής</b> .....	2
<b>ΚΕΦ 2. Θεωρητική προσέγγιση Λιμένων (Ανασκόπηση βιβλιογραφίας)</b> .....	4
<b>2.1 Ορισμοί</b> .....	4
<b>2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της δυναμικής των Λιμένων</b> .....	7
<b>2.3 Κατηγοριοποίηση Λιμένων</b> .....	11
2.3.1 Διάκριση λιμένων με βάση την εξέλιξη.....	11
2.3.2 Διάκριση Λιμένων αναλόγως του σκοπού που εξυπηρετούν.....	15
2.3.3 Διάκριση Λιμένων ανάλογα με την οργανωτική μορφή.....	15
2.3.4 Διάκριση Λιμένων ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς.....	18
<b>2.4 Λιμενικές Υπηρεσίες – Λιμενικό προϊόν</b> .....	20
<b>2.5 Σύνοψη</b> .....	24
<b>ΚΕΦ 3. Διεθνή και Ευρωπαϊκά μοντέλα διακυβέρνησης Λιμένων</b> .....	25
<b>3.1 Ιδιωτικοποιήσεις – Ρόλος ιδιωτικού &amp; δημοσίου τομέα</b> .....	25
3.1.1. Ιδιωτικοποίηση ορισμοί.....	25
3.1.2. Ρόλος ιδιωτικού & δημοσίου τομέα.....	26
<b>3.2 Ανάλυση υφιστάμενων μοντέλων διακυβέρνησης</b> .....	30
3.2.1 Το Κεϋνσιανό μοντέλο ανάπτυξης των λιμανιών (1945-1990).....	31
3.2.2. Το Νεοφιλελεύθερο μοντέλο ανάπτυξης των λιμανιών (1990 -2000).....	32
3.2.3 Τα σύγχρονα μοντέλα διακυβέρνησης (2000- σήμερα).....	36
<b>3.3 Τάσεις - εκσυγχρονισμός Λιμενικής Βιομηχανίας</b> .....	39
<b>3.4 Διαμόρφωση Ευρωπαϊκής λιμενική πολιτικής</b> .....	45
3.4.1 Τάσεις διακυβέρνησης των ευρωπαϊκών Λιμένων 2022 .....	49
<b>3.5 Σύνοψη</b> .....	52
<b>ΚΕΦ. 4 Ελληνικό σύστημα διακυβέρνησης Λιμένων</b> .....	54
<b>4.1 Εξέλιξη ελληνικού συστήματος</b> .....	54
<b>4.2 Ισχύον θεσμικό πλαίσιο</b> .....	56
<b>4.3 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης διακυβέρνησης</b> .....	58
4.3.1 Χάραξη Εθνικής Λιμενικής Πολιτικής .....	59
4.3.2 Εποπτεία λειτουργίας Λιμένων.....	59
4.3.3 Σχεδιασμός Λιμένων.....	60
4.3.4 Ρύθμιση λειτουργίας Λιμένων.....	61

4.3.5 Ο ρόλος του Λιμενικού Σώματος – Ελληνική Ακτοφυλακή στο σύστημα διακυβέρνησης των ελληνικών Λιμένων.....	62
4.3.6 Δομή Διακυβέρνησης Ελληνικού Λιμενικού συστήματος.....	64
4.3.7 Τουριστικές Λιμενικές Εγκαταστάσεις (μαρίνες- καταφύγια – αγκυροβόλια) .....	70
4.3.8 Οι ελληνικοί Λιμένες στο Διερωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών (TEN – T).....	74
<b>4.4 Ανάλυση δυσλειτουργιών και προβλημάτων λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης.....</b>	<b>79</b>
<b>ΚΕΦ 5. Προτεινόμενες αλλαγές αναμόρφωσης με ισόρροπη συμμετοχή ιδιωτικού τομέα.....</b>	<b>83</b>
<b>5.1 Γενικές Παραδοχές .....</b>	<b>83</b>
<b>5.2 Προσαρμογή του λιμενικού συστήματος με βάση την ενεργειακή &amp; ψηφιακή μετάβαση. ....</b>	<b>86</b>
<b>5.3 Αναφορά άλλων μεταρρυθμίσεων ως υιοθέτηση καλών πρακτικών .....</b>	<b>92</b>
<b>5.4 Προτάσεις και σύνθεση ανάλογα με τις διαστάσεις που καθορίζουν το ρόλο του Λιμένα.....</b>	<b>94</b>
<b>5.5 Σύνοψη.....</b>	<b>108</b>
<b>ΚΕΦ. 6 Προσαρμογή και εξειδίκευση προτάσεων στο χώρο των Λιμένων της δυτικής Ελλάδος &amp; Ιονίων Νήσων .....</b>	<b>109</b>
<b>6.1 Γενικά στοιχεία προτεινόμενης περιοχής .....</b>	<b>109</b>
<b>6.2 Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης – δομής.....</b>	<b>114</b>
<b>6.3 Προτεινόμενο μοντέλο για την εν λόγω περιοχή.....</b>	<b>116</b>
<b>6.4 Σύνοψη.....</b>	<b>125</b>
<b>ΚΕΦ 7. Κριτική θεώρηση - Συμπεράσματα εργασίας .....</b>	<b>126</b>
<b>7.1 Κριτική Θεώρηση .....</b>	<b>126</b>
<b>7.2 Συμπεράσματα πρότασης.....</b>	<b>129</b>
Βιβλιογραφία .....	133
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ .....	i

<b>Πίνακας 1. Λειτουργική &amp; χωρική εξέλιξη των Λιμένων.....</b>	<b>14</b>
<b>Πίνακας 2. Καθοριστικοί παράγοντες συμμετοχής δημόσιου &amp; ιδιωτικού τομέα στις υποδομές.....</b>	<b>30</b>
<b>Πίνακας 3. Πίνακας συμμετοχής Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.....</b>	<b>33</b>
<b>Πίνακας 4. Μοντέλα διαχείρισης από την Παγκόσμια Τράπεζα .....</b>	<b>34</b>
<b>Πίνακας 5. Ένταση συμμετοχής λιμενικών αρχών σε συνάρτηση με τις παροχές .....</b>	<b>35</b>
<b>Πίνακας 6. Συμμετοχή δημόσιου &amp; ιδιωτικού τομέα στις λιμενικές υπηρεσίες ανά μοντέλο διοίκησης.....</b>	<b>38</b>
<b>Πίνακας 7. Οργανισμοί Λιμένων .....</b>	<b>65</b>
<b>Πίνακας 8. Κρατικά Λιμενικά Ταμεία .....</b>	<b>65</b>
<b>Πίνακας 9. Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία.....</b>	<b>66</b>



<b>Πίνακας 10.</b> Πίνακας Λιμενικά Γραφεία.....	67
<b>Πίνακας 11.</b> Κατάταξη ελληνικών λιμένων.....	68
<b>Πίνακας 12.</b> Τουριστικοί Λιμένες & Λιμένες δικαιοδοσίας ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ.....	72
<b>Πίνακας 13.</b> Ελληνικοί λιμένες στο Διερωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών.....	76
<b>Πίνακας 14.</b> Κατανομή υφιστάμενων Φ.Δ.Ε.Λ. ελληνικού λιμενικού συστήματος.....	100
<b>Πίνακας 15.</b> Λιμενικές Εγκαταστάσεις προτεινόμενων φορέων.....	102
<b>Πίνακας 16.</b> Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης δυτικής Ελλάδος – Ιονίων Νήσων.....	115
<b>Πίνακας 17.</b> Προτεινόμενοι Φ.Δ.Ε.Λ. Δυτικής Ελλάδος – Ιονίων Νήσων.....	120
<b>Πίνακας 18.</b> Λιμενικές εγκαταστάσεις Δυτικής Ελλάδος.....	121
<b>Πίνακας 19.</b> Λιμενικές εγκαταστάσεις Ιονίων νήσων.....	122
<b>Γράφημα 1.</b> Ιδιοκτησία κα διαχείριση Ευρωπαϊκών λιμένων.....	50
<b>Γράφημα 2.</b> Επίτευξη ισορροπίας μεταξύ δημόσιων και επιχειρηματικών στόχων.....	52
<b>Διάγραμμα 1.</b> Οργανόγραμμα Γενικής Γραμματείας Λιμένων, Λιμενικής πολιτικής κα Ναυτιλιακών επενδύσεων.....	60
<b>Διάγραμμα 2.</b> Εμπλεκόμενοι θεσμικοί φορείς και Υπουργεία στη διακυβέρνηση λιμένων...	69
<b>Διάγραμμα 3.</b> Εμπλεκόμενοι θεσμικοί φορείς στους τουριστικούς Λιμένες.....	73
<b>Διάγραμμα 4.</b> Αναπαράστασης έντασης συνεργασίας ΦΔΕΛ με τους εμπλεκόμενους για την επίτευξη των στόχων της Green Deal σε όλη τη λιμενική περιοχή. ....	89
<b>Διάγραμμα 5.</b> Απεικόνιση μοντέλου διακυβέρνησης φορέων διαχείρισης & εκμετάλλευσης Λιμένων.....	97
<b>Διάγραμμα 6.</b> Αποτύπωση συμμετοχής στους νέους φορείς διαχείρισης.....	101
<b>Διάγραμμα 7.</b> Διαγράμματα δικαιοδοσίας 3 <sup>ης</sup> και 5 <sup>ης</sup> ΠΕΔΙΛΣ.....	113
<b>Σχηματική αναφορά 1.</b> Αλλαγές στη λειτουργία των φορέων διαχείρισης.....	42
<b>Σχηματική αναφορά 2.</b> Περιβαλλοντικές προτεραιότητες των ευρωπαϊκών Λιμένων.....	90
<b>Σχηματική αναφορά 3.</b> Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών με εστίαση τα Λιμάνια και τα Logistics.....	91
<b>Σχηματική απεικόνιση 1.</b> Λιμένας ως κόμβος.....	7
<b>Σχηματική απεικόνιση 2.</b> Εξέλιξη του ρόλου των φορέων διαχείρισης στις λιμενικές τους περιφέρειες.....	40
<b>Σχηματική απεικόνιση 3.</b> Διαστάσεις Λιμένα.....	85
<b>Σχηματική απεικόνιση 4.</b> Ένταση επιρροής και ρόλου φορέων διαχείρισης στη λιμενική περιοχή και πέραν αυτής.....	88
<b>Χάρτης 1.</b> Παγκόσμιοι θαλάσσιοι διάδρομοι.....	10
<b>Χάρτης 2.</b> Αποτύπωση κεντρικών λιμένων Μεσογείου.....	76
<b>Χάρτης 3.</b> Αναθεωρημένο διερωπαϊκό δίκτυο μεταφορών (Δεκέμβριος 2022).....	78
<b>Χάρτης 4.</b> Πρόσφατες μεταρρυθμίσεων διακυβέρνησης λιμένων στην Ευρώπη.....	92
<b>Χάρτης 5.</b> Συγχώνευση Λιμένων Ρότερνταμ και Αμβέρσας.....	93
<b>Χάρτης 6.</b> Μεταρρυθμίσεις και ενοποίησης λιμένων Κίνας.....	94

<b>Χάρτης 7.</b> Δυτικής Ελλάδος .....	109
<b>Χάρτης 8.</b> Μακροπεριφέρεια Αδριατικής – Ιονίου .....	111
<b>Χάρτης 9.</b> Περιφερειακές Διοικήσεις Λιμενικού Σώματος .....	112
<b>Χάρτης 10.</b> Θέσεις λιμενικών εγκαταστάσεων .....	123

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται προτάσεις ανασυγκρότησης του συστήματος διακυβέρνησης των ελληνικών λιμένων, αναλύοντας διεξοδικά τον εξελικτικό ρόλο των λιμένων με τις αντίστοιχες διακρίσεις, αναλόγως με το ιδιοκτησιακό καθεστώς, την οργανωτική διάσταση και τους σκοπούς που εξυπηρετούν.

Ταυτόχρονα αποτυπώνονται μοντέλα διακυβέρνησης λιμένων και λιμενικά συστήματα μέσα από την σταδιακή είσοδο του ιδιωτικού τομέα στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών, φθάνοντας μέχρι την πλήρη ιδιωτικοποίηση των φορέων διαχείρισης και εκμετάλλευσης των λιμένων. Η εκτενής αναφορά στα συστήματα διακυβέρνησης στοχεύει αρχικά στην κατανόηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος που διαμορφώνουν το πλαίσιο λειτουργίας της λιμενικής βιομηχανίας και εν συνεχεία στους οικονομικοκοινωνικούς παράγοντες που υπεισέρχονται στο λιμενικό σύστημα κάθε χώρας.

Για το ελληνικό λιμενικό σύστημα αρχικά γίνεται εκτενής αναφορά στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο του ελληνικού λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης, με αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και με καταχώρηση όλων των δεδομένων που έχουν οδηγήσει σε θεσμική υστέρηση, τόσο στην οργάνωση όσο και στην ανάπτυξη των ελληνικών λιμένων σε σχέση το διεθνές και ευρωπαϊκό λιμενικό σύστημα.

Η σύνθεση προτάσεων ανασυγκρότησης, επαναπροσδιορίζει το ρόλο της λιμενικής αρχής, όπου μεταβαίνει σταδιακά από πάροχος λιμενικών υπηρεσιών, σε επόπτη λειτουργίας και ρυθμιστή διασφάλισης του δημόσιου συμφέροντος.

Εν συνεχεία ακολουθούν συγκεκριμένες προτάσεις με συγχώνευση των υφιστάμενων φορέων διαχείρισης των λιμένων, σε ένα σχήμα με μικρότερο αριθμό φορέων και σε αλλαγή του οργανωτικού μοντέλου, με τη δημιουργία ανωνύμων εταιρειών διαχείρισης, στο πρότυπο λειτουργίας των υφιστάμενων Οργανισμών Λιμένων Α.Ε. Η πρόταση περιλαμβάνει τη διατήρηση του δημόσιου χαρακτήρα στους λιμένες, αλλά επιτρέπει την είσοδο του ιδιωτικού τομέα στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών και τη διαχείριση, με διάφορες μορφές, προωθώντας πάντα το κοινό συμφέρον.

Η ισορροπία συμμετοχής του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών, μπορεί να επιτευχθεί αρχικά μέσα από την κατανόηση της αδυναμίας του δημόσιου τομέα να λειτουργεί ως πάροχος υπηρεσιών και εν συνεχεία από την αποδοχή της αναγκαιότητας εκμετάλλευσης της τεχνογνωσίας και των κεφαλαίων του ιδιωτικού τομέα.

Το εν λόγω σημείο ισορροπίας που αναζητείται ερμηνεύεται με διαφορετικούς τρόπους κατά την εφαρμογή **εθνικής λιμενικής πολιτικής** στη χώρα μας -όπως και σε άλλες χώρες- αποτελώντας σημείο διαλόγου και ανάλυσης πριν την απόφαση πολιτικών επιλογών.

Σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή μοντέλων διακυβέρνησης των λιμένων, θα πρέπει να κατέχει και η χάραξη μιας ευρωπαϊκής λιμενικής πολιτικής, με σκοπό την υιοθέτηση ενιαίας και ισχυρής ρύθμισης και εποπτείας λειτουργίας του λιμενικού συστήματος προς αποφυγή στρεβλώσεων στο πεδίο του ανταγωνισμού.

Στην παρούσα δε εργασία έγινε προσπάθεια:

1. Να προταθούν ρεαλιστικά σενάρια συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος, με στόχο τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας του ελληνικού λιμενικού συστήματος.
2. Να παρουσιαστούν προτάσεις ως best practices με τη χρήση μεταβλητών παραμέτρων στη διακυβέρνηση των λιμένων της χώρας μας.
3. Επίσης μέσα από την ανάλυση της εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου, αναζητήθηκαν αστοχίες και δυσλειτουργίες που έχουν οδηγήσει σε υστέρηση της ανάπτυξης . Παράλληλα αποτυπώθηκε αναλυτικά το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο έτσι ώστε οι προτάσεις αναμόρφωσης του λιμενικού συστήματος που προκύπτουν να έχουν βάση εκκίνησης και να μπορούν να προσαρμοστούν με νομοθετικές παρεμβάσεις με το μικρότερο δυνατό αντίκτυπο.

Το διεθνές περιβάλλον, ευνοεί τις συνθήκες και στη χώρα μας για τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην παροχή Λιμενικών υπηρεσιών και δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη συνύπαρξη και των δύο τομέων στη διαχείριση των Λιμένων, εξασφαλίζοντας έτσι ρεαλιστική ισορροπία με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των Λιμένων της Ελλάδος.

Γνώμονα στην ανάπτυξη ενός ανταγωνιστικού λιμενικού συστήματος αποτελεί η προσαρμογή στις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στη διακυβέρνηση των λιμένων.

Καθόσον ο ναυτιλιακός τομέας και κατ' επέκταση η λιμενική βιομηχανία αποτελούν ένα δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον, το οποίο εντάσσεται στις εφοδιαστικές αλυσίδες και στην παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία μεταφορών, η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει έναυσμα για διερεύνηση των προτάσεων με περαιτέρω ανάλυση και εκκίνηση ενός διαλόγου και δημόσιας συζήτησης, αξιοποίησης των πραγματικών δυνατοτήτων των ελληνικών λιμένων. Η πρόταση για την διακυβέρνηση των ελληνικών λιμένων περιλαμβάνει την συνένωση του μεγάλου αριθμού φορέων

διαχείρισης και εκμετάλλευσης, σε πολύ μικρότερο αριθμό στο επίπεδο των αυτοδιοικητικών περιφερειών. Οι νέοι φορείς θα έχουν τη μορφή Α.Ε. που θα ανήκουν στο ελληνικό δημόσιο και ταυτόχρονα θα ακολουθούν το μοντέλο των υπο-παραχωρήσεων μεμονωμένων λιμενικών εγκαταστάσεων ή λειτουργιών στον ιδιωτικό τομέα με εξασφάλιση συγκεκριμένων επενδύσεων και ταυτόχρονη εκμετάλλευση της τεχνογνωσίας του ιδιωτικού τομέα. Με λίγα λόγια προτείνεται το επικρατέστερο μοντέλο ανά τον κόσμο, με το κράτος ιδιοκτήτη της γης και του ΦΔΕΛ, αλλά ταυτόχρονη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα με τη μακροχρόνια μίσθωση προς εκμετάλλευση συγκεκριμένων λειτουργιών (landlord).

Τέλος στην παρούσα εργασία εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης εφαρμογής του προτεινόμενου μοντέλου η περιοχή της δυτικής Ελλάδος και των Ιονίων νήσων, η οποία υπάγεται σε τρεις αυτοδιοικητικές περιφέρειες (Ηπείρου, Ιονίων νήσων & Δυτικής Ελλάδος). Στην εν λόγω περιοχή η υφιστάμενη κατάσταση περιλαμβάνει 17 ΦΔΕΛ με διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο διαχείρισης και προτείνεται η συγχώνευση σε πέντε (5) φορείς, εκ των οποίων οι τρεις είναι ήδη Οργανισμοί Λιμένος Α.Ε, των οποίων η ιδιωτικοποίησή τους θα πραγματοποιηθεί από το ΤΑΙΠΕΔ και οι άλλοι δύο που θα δημιουργηθούν θα έχουν τη μορφή της μονομετοχικής Α.Ε. με κύριο και μοναδικό μέτοχο το ελληνικό δημόσιο και δυνατότητα παραχώρησης εκμετάλλευσης σε ιδιώτες μεμονωμένων λιμενικών εγκαταστάσεων ή παροχής συγκεκριμένων λιμενικών υπηρεσιών, με μακροχρόνια μίσθωση.

**Λέξεις κλειδιά :Λιμένας, Λιμενική εγκατάσταση, Λιμενική Αρχή, Φ.Δ.Ε.Λ. (Φορέας Διαχείρισης & Εκμετάλλευσης Λιμένα)**

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **REFORMATION OF THE GREEK PORT GOVERNANCE SYSTEM ENSURING THE REALISTIC BALANCE PARTICIPATION OF THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN THE PROVISION OF PORT SERVICES**

#### **CASE STUDY: WESTERN GREECE & IONIAN ISLANDS**

This MSc thesis deals with proposals for reorganization of the Greek port governance system, thoroughly analysing the evolutionary role of ports with the respective distinctions, according to the ownership regime, the organizational status and the purposes that they serve. At the same time, port governance models and port systems are analysed through the gradual entry of the private sector into the provision of port services, reaching the full privatization of port authorities or ports. The extensive reference to the governance systems aims initially at understanding the external and internal environment that shape the operating framework of the port industry and then at the economic and social factors that enter in the port system of each country.

For the Greek port governance system, initially is mentioned an extensive reference to the current institutional framework of the function, with a description of the existing situation and a record of all the data that have led to an institutional lag, both in the organization and development of the Greek ports in reference to international and European port governance systems.

The arrangement of restructuring proposals redefines the purpose of the port authority, which extends from a provider of port services to a supervisor of operations and a regulator to safeguard the public interest.

Then follow specific proposals with a merger of the existing port authorities, in a frame fewer port authorities and a change in their organizational model, with the creation of S.A. companies, based on the institutional status of the existing S.A. Port Authorities. The proposal includes the maintenance of the public interest character of the ports, but allows the entry of the private sector in various ways, always promoting the common interest.

The balance participation of the public and the private sector in the provision of port services can be achieved initially by understanding the deficiency of the public sector to operate as a service provider and then by accepting the necessity of the exploitation of the know-how and the capitals of the private sector.

This balance point that is sought could be construed in different ways during the implementation of a national port policy in our country, as in other countries, being a point of dialogue and analysis before the political decisions.

Also the European port policy should have an important role, with purpose to enforce regulations for the supervision of the operation status of the port system, avoiding distortions in the field of competition.

In this thesis is made an attempt :

- 1.To propose realistic scenarios for the participation of the private sector in the provision of port services, with the aim of optimizing efficiency.
- 2.To adopt proposals as best practices using variable parameters in the governance of Greek ports.
- 3.Also through the analysis of the evolution of the institutional framework, an attempt is made to look for failures and inflexibility and at the same time the existing institutional framework. Furthermore it is mentioned institutional framework in order the new proposals for the reform of the port governance system to have base and to be adapted with legislative interventions with the least possible impact.

The international environment fosters the situation in our country for the participation of the private sector in the provision of Port services and creates the conditions for the cooperation and coexistence of both sectors in the management of the ports, ensuring with this way a realistic balance, while at the same time maximizing the efficiency of Greek Ports.

An important factor in the development of a competitive port governance system is the adaptation to international trends and developments in port governance.

As the shipping and maritime sectors are developed in a dynamic evolving environment, which is part of supply chains and the globalized transport industry, this paper can be a prompting to explore the proposals with further analysis, starting a public debate for the perspectives of Greek ports.

This proposal includes the merger of Port Authorities in a smaller number, in accordance with the Regions of Greece. The new Port Authorities will have the institutional frame of an S.A. with unique shareholder the Greek Government. The new Port Authorities will manage with landlord model in which the ownership of the port land belongs to the Greek Government and also the Port Authority allows the participation of the private sector with long term concessions for the management of terminal or port facilities or the provision of port services. The private sector has the

capitals for mandatory investments and also the know-how for the effective evolution of Greek Ports.

Finally, in this thesis, the area of western Greece and the Ionian Islands, which belongs to three regions (Epirus, Ionian Islands & Western Greece), is examined as a case study for the implementation of the proposed model.

In this area, the current situation includes 17 Port Authorities with a different institutional management framework and it is proposed to merge into five (5) entities, of which three (3) are already Port Authorities S.A. belonging to HRADF and the other two (2) that will be created will have the form of a single-shareholder S.A. with the Greek Government as the main and sole shareholder, with the ability possibility of concession to private sector either individual port facilities or the provision of specific port services, with a long-term lease.

**Keywords: Port, Port facility, Port Authority.**



## **ΚΕΦ 1. Εισαγωγή**

### **1.1 Αντικείμενο διπλωματικής**

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά την κατάσταση του υφιστάμενου Λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης στη χώρα μας σε συνδυασμό με την εθνική Λιμενική Πολιτική που ακολουθείται, αναδεικνύοντας έτσι τα εν γένει προβλήματα και δυσλειτουργίες στη λιμενική βιομηχανία και στην παροχή Λιμενικών Υπηρεσιών.

Εν συνεχεία γίνεται αναφορά και παραλληλισμός με τα διεθνή και ευρωπαϊκά μοντέλα διακυβέρνησης, καθώς και εκτενής ανάλυση των τάσεων και εξελίξεων στη Λιμενική Βιομηχανία, καθόσον το εν λόγω περιβάλλον αποτελεί ένα δυναμικά εξελισσόμενο πεδίο, το οποίο εντάσσεται στις εφοδιαστικές αλυσίδες και στην παγκοσμιοποιημένη βιομηχανία μεταφορών.

Αφού αναλυθεί πλήρως το ισχύον θεσμικό και λειτουργικό περιβάλλον του ελληνικού λιμενικού συστήματος αποτυπώνονται οι δυσλειτουργίες και η υστέρηση διαχείρισης των εμπλεκόμενων, προτείνεται μοντέλο διακυβέρνησης με την είσοδο του ιδιωτικού τομέα με διάφορες μορφές και με στόχο την αποτελεσματική αναμόρφωση.

Εν συνεχεία εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης και ανάλυσης το σύστημα διακυβέρνησης των Λιμένων της δυτικής Ελλάδος και των Ιονίων Νήσων, αποτυπώνοντας αναλυτικά τους υφιστάμενους Λιμένες, τις λειτουργίες που εξυπηρετούν σε συνδυασμό με τις Λιμενικές Υπηρεσίες που παρέχουν, εξάγοντας έτσι συμπεράσματα και προτάσεις βελτιστοποίησης της λειτουργίας αυτών με τη συμμετοχή και του ιδιωτικού τομέα.

Τέλος γίνονται προτάσεις για το βαθμό και τον τρόπο που θα υπάρξει ισόρροπη και αποτελεσματική συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα.

### **1.2 Μεθοδολογία εκπόνησης**

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας βασίστηκε στην εκτενή ανάλυση των δεδομένων αρχικά σε θεωρητικό επίπεδο μέσα από την ανασκόπηση της -διεθνούς και ελληνικής- βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, αναζητώντας στοιχεία από την ιστορική εξέλιξη έως την αποτύπωση των σύγχρονων τάσεων, συνθέτοντας έτσι τις μεταβλητές της παρούσας έρευνας.

Επίσης μέσα από τη διασταύρωση των στοιχείων της ανάλυσης, έγινε προσπάθεια σύνθεσης προτάσεων και μοντέλων, με γνώμονα την όσο το δυνατόν ρεαλιστική εφαρμογή αυτών στα ελληνικά δεδομένα. Δόθηκε επίσης μεγάλη βαρύτητα στην εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου, έτσι ώστε να αναζητηθούν αστοχίες και δυσκαμψίες, αλλά παράλληλα η έρευνα επικεντρώθηκε στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο έτσι ώστε

οι προτάσεις αναμόρφωσης του λιμενικού συστήματος που θα προκύψουν να έχουν βάση εκκίνησης και να μπορούν να προσαρμοστούν με νομοθετικές παρεμβάσεις με το μικρότερο δυνατό αντίκτυπο.

Σημαντικό ρόλο στη σύνθεση των προτάσεων έτσι ώστε να ανταποκρίνονται σε ρεαλιστικό επίπεδο στα ελληνικά δεδομένα, έπαιξε η εισαγωγή και ανάλυση μεταβλητών παραγόντων και παραδοχών με προσέγγιση, πέραν από την επιστημονική τους διάσταση σε θεωρητικό επίπεδο. Συγκεκριμένα έγινε προσπάθεια προσαρμογής των παραγόντων αυτών, στο πραγματικό περιβάλλον που απευθύνονται οι προτάσεις, είτε αυτό είναι χωροταξικό, είτε οικονομικό ή πολιτικό.

Τα δεδομένα που αντλήθηκαν για το ισχύον ελληνικό λιμενικό σύστημα διακυβέρνησης είναι επίσημα καθώς και τα στοιχεία των λιμενικών εγκαταστάσεων και φορέων διαχείρισης που λαμβάνουν χώρα στην επεξεργασία είναι πραγματικά.

### **1.3 Διάρθρωση διπλωματικής**

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε επτά (7) κεφάλαια

Το **1<sup>ο</sup> κεφάλαιο** περιλαμβάνει την εισαγωγή της εργασίας με αναφορά στο αντικείμενο που πραγματεύεται με τους επιδιωκόμενους στόχους. Στη συνέχεια αναλύεται η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην εκπόνηση της εργασίας.

Στο **2<sup>ο</sup> κεφάλαιο** γίνεται μία βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τους ορισμούς της έννοιας του λιμένα καθώς και τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη δυναμική αυτών.

Στη συνέχεια επιχειρείται μία κατηγοριοποίηση των λιμένων με βάση την εξέλιξη, με βάση τη χρηστική τους σκοπιμότητα και με βάση το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς, έτσι ώστε να αποσαφηνιστούν έννοιες και σημειολογία. Τέλος αναλύεται συνοπτικά ο όρος Λιμενικό προϊόν και λιμενική υπηρεσία με σκοπό να κατανοηθεί ακριβώς τι παρέχουν οι λιμένες.

Στο **3<sup>ο</sup> κεφάλαιο** αναλύονται τα διεθνή και ευρωπαϊκά μοντέλα διακυβέρνησης των λιμένων, καθώς και ρόλος του ιδιωτικού τομέα τόσο στην παραγωγή του λιμενικού προϊόντος όσο και στην ιδιοκτησία των λιμενικών υποδομών. Γίνεται εκτενής ανάλυση των μορφών ιδιωτικοποίησης αλλά και του διαχωρισμού εννοιών ιδιοκτησίας του λιμένα και ιδιοκτησίας του φορέα διαχείρισης. Επιπρόσθετα εισάγονται οι τάσεις και οι πρακτικές σε ευρωπαϊκό επίπεδο όσον αφορά τα υβριδικά μοντέλα διακυβέρνησης.

Στο **4<sup>ο</sup> κεφάλαιο** επιχειρείται αρχικά μία αποτύπωση της εξέλιξης του θεσμικού πλαισίου του ελληνικού λιμενικού συστήματος με πλήρη ανάλυση του ισχύοντος, αναλύοντας ταυτόχρονα το ρόλο των εμπλεκόμενων Υπουργείων και φορέων καταλήγοντας πως αυτό πλαίσιο εμπλέκει αρμοδιότητες και δημιουργεί δυσκαμψία

στην αποτελεσματική διαχείριση των λιμένων. Αναλύονται τα προβλήματα και οι δυσλειτουργίες που εντοπίζονται. Επίσης τονίζεται και η διάσταση των ελληνικών λιμένων θεσμικά και στο ευρωπαϊκό στερέωμα.

Στο **5<sup>ο</sup> κεφάλαιο** ακολουθείται μία πλήρης αποτύπωση του ελληνικού λιμενικού συστήματος και προτείνεται το μοντέλο διακυβέρνησης που προκύπτει ως βέλτιστο από τις μεταβλητές και τα στοιχεία που αναλύθηκαν, λαμβάνοντας υπόψη τις διαστάσεις των λιμένων όσον αφορά τη θέση τους, τις λειτουργίες και χρήσεις, αλλά και το διοικητικό τους υπόβαθρο. Ταυτόχρονα αναλύονται δύο παράμετροι που πρέπει να ληφθούν ιδιαίτερα υπόψη στο ελληνικό λιμενικό σύστημα που είναι η **«νησιωτικότητα»** και το **«yachting»**. Οι παράγοντες εξέλιξης σχετικά με την πράσινη μετάβαση και την ψηφιακή μετατροπή των λιμένων έχουν τη σημειολογία τους στο παρόν κεφάλαιο.

Στο **6<sup>ο</sup> κεφάλαιο**, επιχειρείται η εφαρμογή των προηγούμενων προτάσεων σε συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης στους λιμένες της δυτικής Ελλάδος και των Ιονίων νήσων, με στόχο την προσέγγιση με ρεαλιστικό σενάριο και ανάδειξη των πλεονεκτημάτων εφαρμογής με ταυτόχρονη αναφορά σε ενδεχόμενες δυσκολίες στην εφαρμογή. Η εξειδίκευση των προτάσεων δίνει την ώθηση για εμβάθυνση στην αναγκαιότητα αναπροσαρμογής των δεδομένων των λιμένων.

Στο **7<sup>ο</sup> κεφάλαιο** μέσω της ανάλυσης των ανωτέρω δίνεται το έναυσμα στην εξαγωγή συμπερασμάτων, αλλά και βάση για την εκκίνηση διαλόγου ουσιαστικής μεταρρύθμισης του ελληνικού λιμενικού συστήματος μέσα από την κριτική θεώρηση.

## ΚΕΦ 2. Θεωρητική προσέγγιση Λιμένων (Ανασκόπηση βιβλιογραφίας)

### 2.1 Ορισμοί

Στην προσπάθεια ορισμού του Λιμένα, θα συναντήσουμε αρκετές προσεγγίσεις ανάλογα με τη χρονολογική περίοδο και ανάλογα με τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη στον προσδιορισμό της έννοιας.

Αρχικά η έννοια του λιμένα, σύμφωνα με τον Χλωμούδη (Χλωμούδης, 2011), ταυτιζόταν με τη θαλάσσια περιοχή η οποία, ως αποτέλεσμα του βάθους και της μορφολογίας της ακτής που την περιτριγύριζε, αποτελούσε ένα επαρκές καταφύγιο για τα πλοία.

Με το πέρασμα των χρόνων δημιουργήθηκε η ανάγκη για την κατασκευή λιμένων, σε περιοχές με γεω-μορφολογικά χαρακτηριστικά τα οποία δεν επέτρεπαν την προφύλαξη των πλοίων από τις άσχημες καιρικές συνθήκες. Σε αυτές τις περιπτώσεις η κατασκευή ειδικής υποδομής για την προστασία, αλλά και τη γενικότερη εξυπηρέτηση των σκαφών, κατέστη απαραίτητη.

Σήμερα ο Λιμένας είναι ένας σταθμός σε μια παραθαλάσσια, παραλίμνια ή παραποτάμια περιοχή, όπου άνθρωποι και εμπορεύματα μπορούν να από-επιβιβασθούν ή να φορτο-εκφορτωθούν από και προς τα πλοία και τα χερσαία μέσα μεταφοράς. Ο σταθμός αυτός προϋποθέτει υδάτινο χώρο στον οποίο τα πλοία εξυπηρετούνται για να ελλιμενιστούν και χερσαίους χώρους προσωρινής διαμονής επιβατών και αποθήκευσης εμπορευμάτων, ενώ ταυτόχρονα συνδέεται με άλλες μορφές χερσαίας μεταφοράς, εκτός των θαλάσσιων ή ποτάμιων, παρέχοντας σε αυτές τη συναφή υποδομή.

Στο πλαίσιο της σύγχρονης αντίληψης για τις μεταφορές, δίνεται έμφαση στο λιμένα όχι ως κατάληξη ή εκκίνηση γενικώς μίας μεταφοράς, αλλά ως ενδιάμεσο σημείο απ' όπου περνούν προϊόντα και επιβάτες.

Οι σύγχρονες εξελίξεις και οι μορφές των σύγχρονων λιμενικών δραστηριοτήτων καθιστούν επίκαιρο τον ορισμό των λιμένων «ως εμπορικές περιοχές τοποθετημένες δίπλα σε νερό το οποίο είναι αρκετά βαθύ για την κίνηση πλωτών σκαφών. Σε αυτές τις περιοχές δραστηριοποιούνται λιμενικές επιχειρήσεις οι οποίες αξιοποιούν λιμενική υποδομή και ανωδομή, όπως επίσης και συμβατικές οδικές και σιδηροδρομικές υποδομές».

Για την κατανόηση του λιμένα ως οικονομικού οργανισμού είναι απαραίτητο να αναφερόμαστε, από τη μια πλευρά, στον *μικροοικονομικό* ρόλο του στην αλυσίδα μεταφορών και από την άλλη πλευρά, στη *μακροοικονομική* του συμβολή στην εθνική οικονομία και την ευρύτερη περιοχή την οποία εξυπηρετεί. Υπ' αυτό το πρίσμα, ο

λιμένας προάγει την ευημερία της τοπικής και εθνικής κοινωνίας, ενώ συμβάλλει ταυτοχρόνως στη βελτίωση της ζωής και πέρα από τα σύνορα του κράτους στο οποίο ανήκει.

Σε σύγχρονες μελέτες επιχειρείται μια καταγραφή της εξέλιξης των ορισμών του Λιμένα. Ο Goss ([Goss R.O., 1990](#)), αναφέρει ότι «*λιμένας είναι η πύλη από τη οποία τα φορτία και οι επιβάτες μεταφέρονται από/στα πλοία στην/από την ξηρά*». Ένας τέτοιος ορισμός μειονεκτεί διότι περιορίζει τον ρόλο του λιμένα μόνο σε χώρο φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων και επιβίβασης/ αποβίβασης επιβατών ενώ δεν εμφανίζει ή παραλείπει τη σημασία που συνεχώς αποκτά η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών.

Η ανάγκη διερεύνησης της λειτουργίας των λιμένων ως κρίκων, πλέον στη μεταφορική αλυσίδα άρχισε να γίνεται περισσότερο ξεκάθαρη με την ανάπτυξη των λειτουργιών hub/feeding στη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων. Η σημασία αυτής της λειτουργίας των λιμένων αναγνωρίζεται από την UNCTAD ([UNCTAD, 1990](#)), που αναφέρει τους λιμένες ως «**χώρους διασύνδεσης μεταξύ διαφορετικών μέσων μεταφοράς και κατά συνέπεια ως κέντρα συνδυασμένων μεταφορών, τα οποία πρέπει να ενοποιούνται εντός των αλυσίδων logistics για να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τις λειτουργίες τους**». Ο ορισμός αυτός της UNCTAD αναφέρεται στην πραγματικότητα στους μεγάλους σύγχρονους λιμένες, χωρίς να περιλαμβάνει μικρότερους λιμένες που σήμερα καλούνται να ικανοποιήσουν εξειδικευμένες ανάγκες και στους οποίους δεν επιβάλλεται η υιοθέτηση σύνθετων μεθόδων παραγωγής.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ορισμοί που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς αντανακλούν τις συνθήκες λειτουργίας των λιμένων σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Ο Robinson ([Robinson, 2002](#)), μέσα από συστηματική μελέτη ταξινόμησε τους ορισμούς των λιμένων που έχουν δοθεί από το 1970 σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες και παράλληλα πρότεινε ένα νέο πλαίσιο ερμηνείας των νέων συνθηκών που επικρατούν στους λιμένες. Οι κατηγορίες αυτές αναλύονται παρακάτω :

α) Στο μορφολογικό πλαίσιο, που αντιμετωπίζει τους λιμένες ως τόπους εξυπηρέτησης πλοίων και φορτίων.

β) Στο πλαίσιο της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, που αντιμετωπίζει τους λιμένες ως λειτουργικά συστήματα.

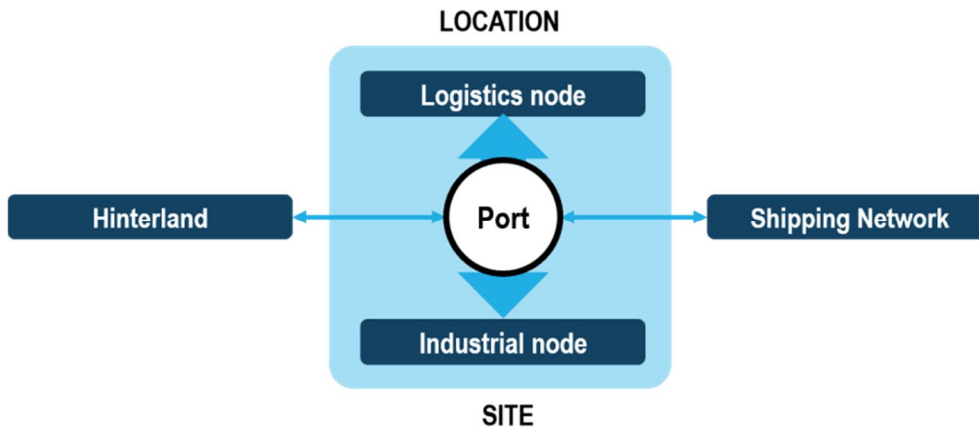
γ) Στο πλαίσιο των οικονομικών αρχών, που αντιμετωπίζει τους λιμένες ως οικονομικές οντότητες.

δ) Στο πλαίσιο της διακυβέρνησης και άσκησης λιμενικής πολιτικής, που αντιμετωπίζει τους λιμένες ως διαχειριστικές μονάδες.

Ο **Robinson (Robinson, 2002)** καταγράφοντας αυτές τις κατηγορίες ορισμών προτείνει έναν πέμπτο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο *«οι σύγχρονοι λιμένες αποτελούν λειτουργικά στοιχεία των αλυσίδων logistics των δικτύων διανομής προϊόντων από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή»*. Στο ίδιο πνεύμα, αλλά με περισσότερο ολοκληρωμένο τρόπο, οι **Paixao και Marlow (Paixao and Marlow, 2003)** αναφέρουν ότι *«λιμένες ορίζονται οι περιοχές που διαθέτουν υποδομές και ανωδομές ικανές να υποδεχθούν πλοία καθώς και άλλα μεταφορικά μέσα, να διαχειριστούν τα φορτία τους από και προς την ακτή και να παρέχουν υπηρεσίες logistics που θα προσθέτουν αξία στο προϊόν»*. Οι διαδικασίες που προσθέτουν αξία στο προϊόν αναφέρονται σε εργασίες που πραγματοποιούνται στις διάφορες φάσεις των logistics όπως είναι η αποθήκευση, η συσκευασία, και η door to door μεταφορά.

Η **Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)**, στον *EK 352/2017* ορίζει ως *«θαλάσσιο λιμένα»*, μια χερσαία και θαλάσσια έκταση που αποτελείται από υποδομές και εξοπλισμό που επιτρέπουν, κυρίως, την υποδοχή πλοίων, τη φόρτωση και εκφόρτωσή τους, την αποθήκευση εμπορευμάτων, την παραλαβή και παράδοση των εν λόγω εμπορευμάτων και την επιβίβαση και αποβίβαση επιβατών, πληρωμάτων και άλλων ατόμων, καθώς και κάθε άλλη υποδομή που χρειάζονται οι επιχειρήσεις μεταφορών εντός της ζώνης του λιμένα.

Η **ελληνική νομοθεσία με τον Ν.2971/2001** ορίζει: *"Λιμένας" είναι η ζώνη ξηράς και θάλασσας μαζί με έργα και εξοπλισμό, που επιτρέπουν κυρίως την υποδοχή κάθε είδους πλωτών μέσων και σκαφών αναψυχής, τη φορτοεκφόρτωση, αποθήκευση, παραλαβή και προώθηση των φορτίων τους, την εξυπηρέτηση επιβατών και οχημάτων και την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, που συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τις θαλάσσιες μεταφορές*.



*Σχηματική απεικόνιση 1. Λιμένας ως κόμβος*

*Πηγή: (Pallis et al, 2022)*

## 2.2 Προσδιοριστικοί παράγοντες της δυναμικής των Λιμένων

Ο Χλωμούδης (Χλωμούδης, 2011), αναφέρει επίσης ότι ο λιμένας αποτελεί έναν πολυσύνθετο **κόμβο** στην αλυσίδα μεταφορών. Η μετακίνηση φορτίων από/προς το λιμένα απαιτεί σύνθετες διαδικασίες, έμφαση στην παροχή πολλαπλών, ενίοτε ιδιαίτερα εξειδικευμένων, υπηρεσιών και ανάπτυξη πολλαπλών δραστηριοτήτων εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics) στην ενδοχώρα προκειμένου να συνδεθεί η θαλάσσια μεταφορά (Σχημ. Απεικ. 2). Η σημαντικότητα της γεωγραφικής θέσης του λιμένα καθώς και του κόστους των λιμενικών υπηρεσιών περιορίζεται. Ταυτόχρονα εξυπηρετούνται φορτία που δεν συνδέονται με την ευρύτερη περιοχή που βρίσκεται ο λιμένας. Η μετακίνηση επιβατών επηρεάζεται και αυτή, λόγω της εξειδίκευσης στις υπηρεσίες που προσφέρονται στη χερσαία ζώνη του λιμένα (πχ κρουαζιέρα), αλλά και της ανάγκης ύπαρξης ολοκληρωμένης ποιοτικής αλυσίδας μετεπιβίβασης επιβατών. Η αντίληψη για τους λιμένες και το λιμενικό σύστημα έχει αλλάξει, τόσο σε διαρθρωτικό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο.

Οι λιμένες αποτελούν σημαντικό και θεμελιώδες τμήμα της συνολικής πρακτικής εμπορίου και μεταφορών. Συγκεκριμένα οι πέντε κυριότεροι ρόλοι ενός λιμένα συνοψίζονται ως εξής :

- Διακίνηση εμπορευμάτων και επιβατών. Πρόκειται για πρωταρχική λειτουργία: οι λιμένες είναι πρωτίστως ένας χώρος όπου τα πλοία μπορούν να φορτώσουν και να ξεφορτώσουν εμπορεύματα ή επιβάτες με τις σχετικές τελωνειακές υπηρεσίες.
- Παροχή υπηρεσιών υποστήριξης πλοίων. Παρέχει τροφοδοσία, αποθήκες εμπορευμάτων, δεξαμενές καυσίμων, επισκευές, ναυτιλιακές πρακτορευσεις,

ναυτασφαλίσεις, ναυλώσεις, τραπεζικές εργασίες κ.ο.κ. Σε μεγάλους λιμένες, υπάρχουν δεξαμενές ή ναυπηγεία για επιθεωρήσεις πλοίων και γενικές επισκευές.

- Βάση για βιομηχανική ανάπτυξη. Στους λιμένες και στην ενδοχώρα τους είναι δυνατή η εγκατάσταση μιας σειράς βιομηχανιών πρώτων υλών, όπως η χημική βιομηχανία, η βιομηχανία επεξεργασίας τροφίμων, η χαλυβουργία κλπ. Η εγκατάσταση τέτοιου είδους βιομηχανιών στους χώρους των λιμένων συνδέεται με την ανάγκη μείωσης του κόστους μεταφοράς.
- Παροχή προστασίας από τα φυσικά φαινόμενα. Προκύπτει όταν λόγω σφοδρής θαλασσοταραχής ή θύελλας τα πλοία καταφεύγουν στο ασφαλές αγκυροβόλιο ενός λιμανιού.
- Ένας τερματικός σταθμός που αποτελεί τμήμα της μεταφορικής αλυσίδας. Ένα τέτοιο σταυροδρόμι συνδέει τις υπηρεσίες ελλιμενισμού με άλλους τρόπους μεταφοράς ώστε να παρέχει διεθνές δίκτυο διανομής εμπορευμάτων, συχνά κάτω από την έννοια της συνδυασμένης λειτουργίας μεταφοράς. Μπορεί να περιλαμβάνει μεταφορές σιδηροδρομικές, οδικές ή μέσω ποταμών και διωρύγων.

Ποια όμως είναι τα μικροοικονομικά ενδιαφέροντα που σχετίζονται με τα λιμάνια οικονομικούς οργανισμούς; Λιμενικός οικονομικός οργανισμός, ή οικονομική μονάδα, ονομάζεται ο οργανισμός εκείνος στα πλαίσια του οποίου υπάρχει ένα κέντρο λήψης αποφάσεων για τον συστηματικό συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών, απαραίτητων για την ικανοποίηση των επενδυτικών επιλογών και των εξελισσόμενων ανθρώπινων αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη το πεπερασμένο των διαθέσιμων πόρων.

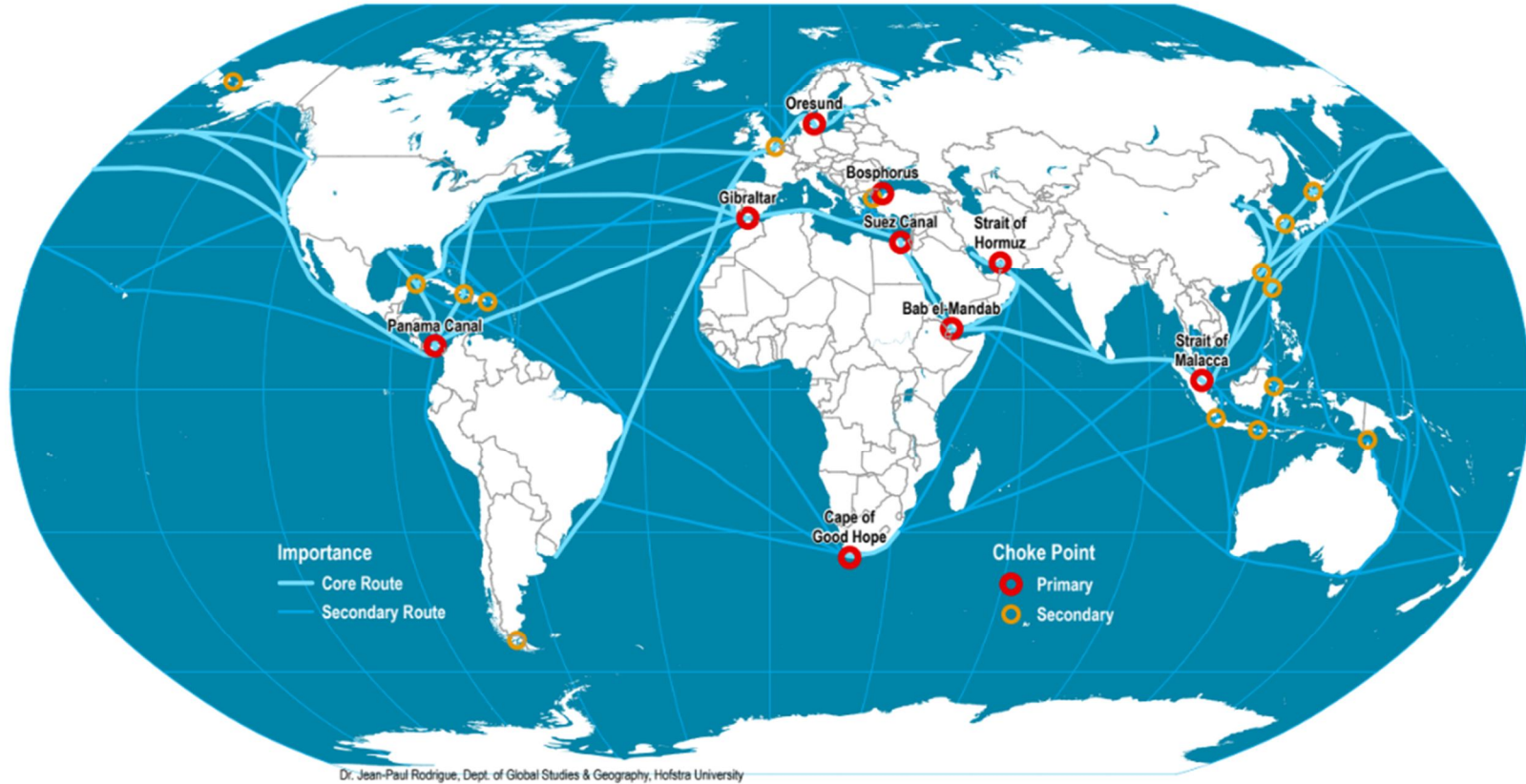
Ο όρος «οικονομικός» οργανισμός χρησιμοποιείται γιατί στο πλαίσιο του συνδυάζονται συστηματικά και συστημικά οι συντελεστές παραγωγής, δηλαδή εφαρμόζεται η βασική οικονομική αρχή, σύμφωνα με την οποία επιδιώκεται η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με το μικρότερο δυνατό ιδιωτικό και κοινωνικό κόστος.

Η ροή των φορτίων ανά τον κόσμο (**Χάρτης 1**), επηρεάζεται άμεσα από τις δυναμικές της ενδοχώρας των λιμένων. Συγκεκριμένα από τέσσερις αλληλοσυνδεόμενες πτυχές που κινούνται από μια χωρική σε μια λειτουργική αντίληψη.



- **Η τοποθεσία.** Συνδέει τη θέση ενός λιμένα με τον ευρύτερο οικονομικό χώρο και προσδιορίζει τη δυνατή προσβασιμότητα στην περιοχή. Μια καλή ενδιάμεση τοποθεσία μπορεί να βρίσκεται κοντά στους θαλάσσιους δρόμους ή κοντά σε κέντρα παραγωγής και κατανάλωσης όπως στα gateway λιμάνια.
- **Οι υποδομές.** Περιλαμβάνουν την παροχή και την εκμετάλλευση βασικής λιμενικής υποδομής αλλά και τις συνδέσεις με κόμβους ενταγμένους στο μεταφορικό σύστημα. Η “εμπορευματοκιβωτίωση” (και κάθε άλλη μορφή μοναδοποίησης) καθώς και οι συνδυασμένες μεταφορές, ιδιαίτερα οι υποδομές μεταφόρτωσης στις οποίες στηρίζονται, έχουν συμβάλει στη σημαντική συσσώρευση υποδομών σε μια πληθώρα λιμανιών. Έτσι πράγματι, αξιοποιείται η εγγενής προσβασιμότητα ενός λιμένα, εφόσον η γεωγραφική του θέση από μόνη της δεν είναι σε αρκετή να κάνει τη διαφορά και εφόσον δεν συνδυασθούν με επενδύσεις υποδομής στα λιμάνια.
- **Το μεταφορικό σύστημα.** Περιλαμβάνει τη λειτουργία των μεταφορικών υπηρεσιών στις συνδέσεις και στους διαδρόμους μεταξύ του λιμένα και των άλλων κόμβων μέσα στο πολυτροπικό σύστημα μεταφοράς ως και τις διαδικασίες μεταφόρτωσης στους κόμβους του συστήματος. Είναι θέμα όγκου και χωρητικότητας.
- **Οι υπηρεσίες logistics.** Περιλαμβάνουν την οργάνωση των αλυσίδων της μεταφοράς και την ολοκλήρωσή τους σε αλυσίδες logistics. Αυτή η δισδιάστατη δομή συμβάλλει κυρίως στην απόφαση για την κατανομή των μέσων και την αξιοποίηση διευκολύνσεων – εγκαταστάσεων μεταφόρτωσης.

### Main Maritime Shipping Routes and Chokepoints



*Χάρτης 1. Παγκόσμιοι θαλάσσιοι διάδρομοι*

*Πηγή : (Pallis et al, 2022)*

## 2.3 Κατηγοριοποίηση Λιμένων

### 2.3.1 Διάκριση λιμένων με βάση την εξέλιξη

Μια μορφή κατηγοριοποίησης της εξέλιξης των λιμανιών είναι αυτή που διακρίνει τη λιμενική βιομηχανία σε διαφορετικές γενιές, με βάση την εξελικτική της πορεία και τη μετάβαση των λιμένων από μια κατηγορία με ομαδοποιημένα χαρακτηριστικά, σε μια άλλη με εξελιγμένα αυτά τα χαρακτηριστικά.

Κατά την UNCTAD (UNCTAD, 1990), η εξέλιξη των λιμένων σε γενιές εξαρτάται κυρίως από το μέγεθός τους και από τα κίνητρα των εμπλεκόμενων. Σύμφωνα με την UNCTAD διαμορφώνονται σε τέσσερις «γενιές» λιμανιών και παρουσιάζονται ως ακολούθως :

**Τα λιμάνια πρώτης γενιάς (πριν από το 1950)** λειτουργούσαν απομονωμένα ως ενδιάμεσος σταθμός μεταξύ των χερσαίων και των πλωτών μεταφορικών μέσων χωρίς να εντάσσονται στο συνολικό μεταφορικό δίκτυο. Τα λιμάνια αυτής της γενιάς είχαν πολύ μεγάλη συνεργασία με τη διοίκηση της ενδοχώρας που τα περιέκλειε. Επιπλέον, οι ελάχιστες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στη λιμενική περιοχή συνεργάζονταν ελάχιστα μεταξύ τους. Μέχρι το 1950 τα λιμάνια ήταν απλά σημεία πρόσβασης από τη θάλασσα στην ξηρά. Οι κύριες δραστηριότητες που εκτελούνταν ήταν η φόρτωση και η εκφόρτωση των φορτίων και ο χειρισμός τους στον λιμένα. Σε πολλά λιμάνια ακόμα και σήμερα αυτές θεωρούνται οι βασικές δραστηριότητες με αποτέλεσμα:

- το λιμάνι να απομονώνεται από δραστηριότητες μεταφοράς εμπορίου,
- να μην έχει εξειδίκευση αντικειμένου και παρεχόμενων υπηρεσιών,
- λιμάνια που χαρακτηρίζονται από μονοπωλιακή δύναμη να αγνοούν τις ανάγκες των χρηστών,
- η συμμετοχή των ιδιωτών να είναι περιορισμένη και η προβολή του λιμανιού να μην έχει καμία σημασία,
- συνήθως τα λιμάνια αυτά, να έχουν τα δικά τους συστήματα πληροφόρησης και στατιστικής και να μην ενδιαφέρονται για τη συμβατότητά τους με αντίστοιχα συστήματα χρηστών,

Τα λιμάνια πρώτης γενιάς ασχολούνται κυρίως με τη διαχείριση συμβατικών γενικών φορτίων (μη μοναδοποιημένων) και χύδην φορτίων.

**Τα λιμάνια δεύτερης γενιάς (1950-1980)** διευρύναν σημαντικά τις υπηρεσίες που παρείχαν, προσθέτοντας αξία στο προϊόν, ενώ οι διοικήσεις τους αναπτύσσουν στενές

σχέσεις με τους χρήστες αλλά και με τις τοπικές κοινωνίες. Ο σκοπός των δραστηριοτήτων ήταν να δώσουν προστιθέμενη αξία στο φορτίο, ενώ οι λιμενικές εγκαταστάσεις επεκτείνονται προς την ενδοχώρα.

Το λιμάνι δεύτερης γενιάς θεωρούνταν κέντρο μεταφορικών και εμπορικών υπηρεσιών. Τα λιμάνια αυτά μπορούσαν να παρέχουν εμπορικές υπηρεσίες στους χρήστες, οι οποίες δεν ήταν απόλυτα συνδεδεμένες με τις δραστηριότητες της φόρτωσης και της εκφόρτωσης. Η τακτική των λιμανιών βασιζόταν στις ευρύτερες συνεργασίες. Το πεδίο δράσης των λιμενικών ενεργειών επεκτεινόταν σε εμπορικές ή άλλες σχετικές υπηρεσίες-δραστηριότητες, όπως η συσκευασία εμπορευμάτων και παροχή βιομηχανικών υπηρεσιών. Οι βιομηχανικές εγκαταστάσεις βρίσκονταν μέσα στη λιμενική περιοχή. Το λιμάνι επεκτείνονταν προς το εσωτερικό της χώρας με βιομηχανίες όπως μεταλλουργίες αλουμινίου, πετροχημικών, λιπασμάτων, χαρτιού, αλευροβιομηχανίες, βιομηχανίες τροφίμων κλπ. Τα λιμάνια αυτά εμφανίστηκαν κατά τη δεκαετία του 1950 και αύξησαν συνεχώς τις ποσότητες των φορτίων εισαγωγών στις βιομηχανικές περιοχές. Ανέπτυσαν καλύτερη συνεργασία με τους εμπορικούς συνεργάτες τους, αλλά και τον δήμο στον οποίο ανήκαν, αφού είχαν μεγαλύτερη ανάγκη την πόλη η οποία τους παρείχε διάφορες υπηρεσίες και διευκολύνσεις.

**Τα λιμάνια τρίτης γενιάς (1980-2000)**, τα οποία λειτουργούσαν ως κρίκοι στη συνολική μεταφορική αλυσίδα, ήταν περισσότερο εξειδικευμένα, ικανοποιώντας ιδιαίτερες απαιτήσεις των χρηστών, στηριζόμενα σε σύγχρονες παραγωγικές διαδικασίες υψηλής τεχνολογίας. Τα λιμάνια γίνονται σταδιακά δυναμικότεροι κρίκοι στην αλυσίδα του διεθνούς δικτύου διανομής και logistics. Οι **λιμενικές υπηρεσίες** ήταν περισσότερο **εξειδικευμένες** και **στοχευμένες**.

Στην τρίτη γενιά λιμένων αναπτύσσονταν βιομηχανικές σχέσεις οι οποίες προσέδιδαν προστιθέμενη αξία στο προϊόν. Επιπλέον εισήχθησαν κανονισμοί και μέτρα για την προστασία του περιβάλλοντος, έτσι ώστε να μειωθούν οι αρνητικές επιπτώσεις που προέρχονταν από τη λειτουργία των λιμένων. Για τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της υποδομής και της ανωδομής του λιμένα, η εργασία προγραμματιζόταν για επτά ημέρες την εβδομάδα, εισήχθησαν δραστηριότητες logistics και υπηρεσιών διανομής, ενώ αναπτύσσεται η χρήση της πληροφορικής για τη διευκόλυνση της μεταφοράς των εμπορευμάτων μέσα στον Λιμένα- κρίκο αλυσίδας logistics. Τα λιμάνια αυτά αναδύθηκαν στη δεκαετία του 1980, κυρίως λόγω της επικράτησης των εμπορευματοκιβωτίων και των συνδυασμένων μεταφορών σε μεγάλη κλίμακα παγκοσμίως.

Η λογική για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των λιμανιών τρίτης γενιάς, είναι τελείως διαφορετική από αυτή των λιμανιών πρώτης και δεύτερης. Το λιμάνι θεωρείται ένας **δυναμικός κόμβος** στο διεθνές δίκτυο παραγωγής - κατανάλωσης. Η διοίκηση των λιμανιών έχει δεχτεί αυτή την αντίληψη και έχει αλλάξει τη στάση της, από αυτή της παθητικής προσφοράς λιμενικών ευκολιών σε αυτή της ενεργούς **συμμετοχής στις εξελίξεις του διεθνούς εμπορίου**. Σήμερα διακίνηση των φορτίων παρουσιάζει μεγαλύτερες διακυμάνσεις από ότι στο παρελθόν και έτσι τα λιμάνια κάνουν προσπάθειες είτε να διατηρήσουν είτε να αυξήσουν την κίνησή τους.

Αυτές οι προσπάθειες έχουν σαν στόχο να προωθήσουν το εμπόριο και τις μεταφορικές δραστηριότητες, οι οποίες βέβαια θα δημιουργήσουν νέες προσοδοφόρες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Έτσι τα λιμάνια μετασχηματίζονται πλέον σε επιχειρηματικούς – μεταφορικούς κόμβους και σε σημαντικά σημεία logistics για το διεθνές εμπόριο.

Η εξέλιξη όμως και οι αλλαγές στο παγκόσμιο εμπόριο και τη ναυτιλία μετά το 2000 δημιούργησαν τα λιμάνια 4<sup>ης</sup> γενιάς.

**Τα λιμάνια τέταρτης γενιάς (μετά το 2000)**. Βασικό στοιχείο στη στρατηγική ανάπτυξης των λιμένων τέταρτης γενιάς είναι η **ανάπτυξη συνεργασιών με άλλους λιμένες**, για την υλοποίηση κοινών δραστηριοτήτων συμπληρωματικού χαρακτήρα, μέσα από ένα ενιαίο στρατηγικό σχέδιο διοίκησης. Με δεδομένη τη δικτυακή λειτουργία των λιμένων, η στρατηγική ανάπτυξης των λιμένων τέταρτης γενιάς αφορά στη **συνέργεια «λιμενικών κοινοτήτων»**, αλλά και στην ενοποίηση των απαιτήσεων των φορέων που τις συγκρατούν. Η πλήρης αυτοματοποίηση της λειτουργίας των τερματικών σταθμών (terminals) και η λειτουργία των λιμένων ως μέρος ολοκληρωμένων συστημάτων εφοδιαστικής αλυσίδας (logistics), αποτελούν χαρακτηριστικές προϋποθέσεις των λιμένων τέταρτης γενιάς. Στα λιμάνια αυτά υπάρχει φυσικός διαχωρισμός αλλά και σύνδεση, μέσω κοινών υπηρεσιών που συνδέονται με την κοινή διοίκηση – διαχείριση.

Μερικά από τα οφέλη που προκύπτουν είναι :

- **Ύπαρξη δικτύου με μικρότερο κόστος,**
- **Εξυπηρέτηση συστήματος hub and spoke,**
- **Δημιουργία εταιρειών διαχείρισης με παγκόσμια δραστηριότητα,**

- Με την εκμετάλλευση και αξιοποίηση των εξελίξεων στις επικοινωνίες και στην πληροφορική προσφέρονται παρόμοιες υπηρεσίες αντίστοιχα συστήματα διοίκησης.

Ο Χλωμούδης (Χλωμούδης, 2011), αναφέρει ότι τα λιμάνια αποτελούν σήμερα διαμετακομιστικά κέντρα αγαθών αλλά και επιβατών. Ένας από τους στόχους της λιμενικής δραστηριότητας, ως κρίκου της αλυσίδας μεταφοράς είναι η δημιουργία συνεργειών καθώς και συγκλινόντων συμφερόντων των εμπλεκόμενων στη λιμενική δραστηριότητα, που θα αποφέρουν αξιοπιστία, σωστή εξυπηρέτηση και παραγωγικότητα. Δεν είναι τυχαίο που η τέταρτη γενιά αναπτύσσεται στην περίοδο ολοκληρωτικής επικράτησης της παγκοσμιοποίησης.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι η διάκριση των λιμένων σε γενιές δεν μπορεί να θεωρηθεί απόλυτη ούτε καθορίζει τον τρόπο σχεδιασμού ενός λιμένα.

	First Generation (Before 1960s)	Second Generation (1960s to 1980s)	Third Generation (1980s to 2000s)	Fourth Generation (Since 2000s)
<b>External Environment</b>				
Development factors	• Steamships; Rise of nations; Rise of trade	• Petrochemistry; Trucks and pipelines; Structural prosperity; Industrialization	• Multinational corporations; Containerization; Environmentalism; Globalization.	• Global economy; information systems; Sustainability; Digitalization
Port functions	• Transshipment (1); Storage (2); Trade (3)	• (1) to (3) + Industry (4)	• (1) to (4) + Distribution (5)	• (1) to (5) + Logistics (6)
Nature of production	• Cargo flow; Simple services; Low added-value.	• Cargo flow; Cargo transformation; Combined services; Improved value-added	• Cargo/information flow; Cargo distribution; Multiple service package; High value-added	• Cargo/information flow; Cargo/information distribution; Multiple service package; High value-added; Chain management
Type of cargo	• General cargo and bulk	• General cargo, bulk and liquid bulk	• Bulk and unitized/containerized cargo	• General/containerized cargo; information
<b>Spatial Organization</b>				
Port spatial scale	• Port city	• Port area	• Port region	• Port network
Port spatial expansion	• Quay and waterfront area	• Enlarged port area	• Terminals and inland corridors	• Network-related functional expansion
Location factors	• Labor and market access	• Access to raw materials; Access to sales market; Availability of capital	• Availability of transshipment facilities; Access to sales market; Space; Flexibility; and labor costs	• Availability of transshipment facilities; Access to sales market; Space; Flexibility; and labor costs
<b>Strategy</b>				
Organization	• Independent activities within port; Informal relationship between port and port users	• Close port / users relationship; Loose port / activities relationship; Causal port / city relationship	• Port community; Port / transport chain integration; Close relation between port and municipality; Enlarged port organization	• Port network community; Close relation between port network and public authorities on different levels
Role of port authority	• Nautical services (1)	• 1 + land and infrastructure development (2)	• (1), (2) + Port marketing (3)	• (1) to (3) + Network management (4)
Port strategy	• Port as changing point of transport	• Transport, industrial and commercial center	• Integrated transport and logistic center	• Integrated transport, logistic and information complex and network

*Πίνακας 1. Λειτουργική & χωρική εξέλιξη των Λιμένων*

Πηγή: (Pallis et al, 2022)

Η κατηγοριοποίηση των λιμένων με βάση την εξέλιξη (Πίνακας 1), συμπεριλαμβάνει σε κάθε περίοδο αναφοράς συγκεκριμένους παράγοντες όπως το εξωτερικό περιβάλλον με έμφαση στις λειτουργίες των λιμένων, τους τύπους των διακινούμενων φορτίων και τη μορφή -είδος της παραγωγικής διαδικασίας σε κάθε περίοδο. Άλλος παράγοντας που υπεισέρχεται είναι η χωρική οργάνωση ανάλογα με την επέκταση των λιμένων και τη χωρική τους διεύρυνση ανάλογα με τη ζήτηση εξυπηρέτησης. Και τέλος η στρατηγική που αναπτύσσει ο κάθε λιμένας ως οργανισμός και φορέας διαχείρισης στο πλαίσιο μιας διευρυμένης εθνικής στρατηγικής ανάπτυξης ενός λιμενικού συστήματος.

Πολλοί μελετητές μιλούν πλέον σήμερα για τα λιμάνια 5<sup>ης</sup> & 6<sup>ης</sup> γενιάς. ([Adam Kaliszewski, 2018](#))

### 2.3.2 Διάκριση Λιμένων αναλόγως του σκοπού που εξυπηρετούν

Ανάλογα με τη **χρηστική σκοπιμότητα**, είναι ευδιάκριτες δύο κατηγορίες λιμενικών οργανισμών: **α) οι λιμενικοί οργανισμοί κοινωφελούς χαρακτήρα και β) οι λιμενικοί οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα**. Στην πραγματικότητα οι προαναφερθέντες τύποι αποτελούν ακραίες περιπτώσεις διότι οι περισσότεροι λιμένες προσεγγίζουν παρά καθρεφτίζουν ένα από τα δύο αυτά μοντέλα, μιας και δεν υπάρχει λιμάνι που να μην αποτελεί παράγοντα περιφερειακής ανάπτυξης.

#### 2.3.2.1 Λιμενικοί οργανισμοί κοινωφελούς χαρακτήρα

Λιμένες – οικονομικοί οργανισμοί κοινωφελούς χαρακτήρα είναι συνήθως δημόσιας ιδιοκτησίας και λειτουργίας, έχουν δε κυρίαρχο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας μέσω της παροχής λιμενικών υπηρεσιών. Αυτοί οι οργανισμοί διακρίνονται:

- Στις περιπτώσεις εκείνες που τα τακτικά έσοδα θα είναι σε κάθε περίπτωση λιγότερα από τα τακτικά έξοδα. Το παραγόμενο αρνητικό οικονομικό αποτέλεσμα θα αντιμετωπίζεται με κάποιας μορφής κρατική επιχορήγηση.
- Στους οργανισμούς που τα τακτικά έσοδα ανταποκρίνονται προς τα έξοδα και
- Σε όσους οργανισμούς τα τακτικά έσοδα είναι μεγαλύτερα από τα έξοδα και το πλεόνασμα αυτό χρησιμοποιείται για την επέκταση της παραγωγικής δραστηριότητας, διευρύνοντας τη δράση της διοίκησης του οργανισμού.

#### 2.3.2.2. Λιμενικοί οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα

Λιμενικοί οργανισμοί κερδοσκοπικού χαρακτήρα είναι ιδιοκτησίας δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα της οικονομίας ή και τα δύο και αποσκοπούν να πραγματοποιήσουν κέρδος με την παροχή λιμενικών υπηρεσιών οι οποίες ικανοποιούν τόσο ιδιωτικές όσο και ανάγκες της κοινωνίας.

### 2.3.3 Διάκριση Λιμένων ανάλογα με την οργανωτική μορφή

Πέραν από τις θεσμικές αναφορές για κάθε λιμένα που εξαρτώνται από ιστορικούς, γεωγραφικούς, πολιτικούς παράγοντες και το διαφορετικό και οικονομικό περιβάλλον, αντίστοιχοι παράγοντες ερμηνεύουν και τις διάφορες διοικητικές δομές που συναντώνται στα λιμάνια.

Αρχικά μπορούμε να εντάξουμε τα λιμάνια ανάλογα με την οργανωτική τους μορφή, δηλαδή αναλόγως με την ένταση συμμετοχής της λιμενικής αρχής (φορέας διαχείρισης) στην παροχή :

- των εγκαταστάσεων ανωδομής και υποδομής,
- των απαραίτητων γενικών υπηρεσιών,
- των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας .

#### A. Λιμάνια ιδιοκτήτες γης (Landlord Ports)

Στην περίπτωση αυτή η λιμενική αρχή είναι ο «ιδιοκτήτης» της γης του λιμανιού και της περιουσίας του, τα οποία και **εκμισθώνει** χωρίς να συμμετέχει στις επιχειρησιακές αρμοδιότητες των ενοικιαστών τους και ευθύνεται για τη μελλοντική ανάπτυξη του λιμένα. Η αρχή αυτή συνήθως αναλαμβάνει την πρωτοβουλία για την ανάπτυξη μιας λιμενικής περιοχής, ενοικιάζοντας τις σχετικές ευκολίες στους ενδιαφερόμενους, χωρίς όμως να συμμετέχει σε επιχειρησιακές δραστηριότητες των ενοικιαστών της. Η λιμενική αρχή ευθύνεται για τον ακριβή διαχωρισμό μεταξύ των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, από τη μια μεριά και της μελλοντικής ανάπτυξης του λιμένα από την άλλη.

Η λιμενική αρχή δηλαδή φροντίζει τα πάγια του λιμένα, σχεδιάζει το μέλλον του και παρέχει τη γενική υποδομή και τις γενικές υπηρεσίες. Όσον αφορά στις λειτουργίες καθαυτό παρέχονται από ιδιωτικές εταιρείες ή άλλους φορείς και η λιμενική αρχή επιβλέπει και συντονίζει.

Συγκεκριμένα η λιμενική αρχή τύπου **Landlord** αναλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- **Διαχείριση κυκλοφορίας.** Το βασικό ενδιαφέρον των λιμενικών αρχών εντοπίζεται στη διαχείριση της κίνησης των φορτίων στο λιμάνι. Συνήθως είναι οι κύριοι επόπτες στη λιμενική περιοχή. Αυτή η δραστηριότητα περιλαμβάνει τον έλεγχο και την πρόληψη της ρύπανσης από τα πλοία στο λιμάνι, όπως και την ασφάλεια των πλοίων και των φορτίων.
- **Διαχείριση περιοχής.** Αφορά όλες τις δραστηριότητες ανάπτυξης της λιμενικής περιοχής όπως δημιουργία δρόμων και σιδηροδρομικών συνδέσεων, συντήρηση των δημόσιων περιοχών του λιμένα και τον σχεδιασμό για τη βέλτιστη χρήση της γης.
- **Διαχείριση πελατών.** Αναφέρεται σε όλες τις επαφές με τους πελάτες, περιλαμβάνοντας τις υπογραφές των συμβάσεων με νέους πελάτες, παραχωρήσεις σε ιδιώτες και συνδυασμένο λιμενικό marketing.



- **Διαχείριση stakeholders.** Αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που επιβεβαιώνουν ότι το λιμάνι διατηρεί την άδειά του να λειτουργεί. Σημαντικά είναι τα συμβόλαια με τους stakeholders που επηρεάζουν άμεσα την ελκυστικότητα του λιμένα πχ μέσω των τελωνείων, οι διαδικασίες ασφάλειας και επιθεωρήσεων όπως και οι πολιτικές της υποδομής.

#### B. Λιμάνια που παρέχουν τα μέσα (Tools)

Εκτός από τη βασική υποδομή τα λιμάνια που παρέχουν τα μέσα (tools) προσφέρουν τον εξοπλισμό των κρηπιδωμάτων και των εγκαταστάσεων με όλες τις ευκολίες της ανωδομής (υπόστεγα, αποθήκες, δεξαμενές και εξοπλισμό όπως γερανούς, γερανογέφυρες κλπ. Δηλαδή η διοίκηση δεν ασχολείται με το θέμα του χειρισμού φορτίων, αλλά παρέχει το σύνολο των μέσων φορτοεκφόρτωσης που χρειάζονται οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ώστε να μετακινήσουν τα φορτία τους. Το μεγαλύτερο μέρος των λιμενικών υπηρεσιών παρέχεται από ιδιωτικές επιχειρήσεις (private port operators).

Ορισμένοι από τους λόγους για τους οποίους τα λιμάνια αυτά δεν αναλαμβάνουν τη διακίνηση φορτίου σχετίζονται με το ότι :

- Διατηρώντας την υπευθυνότητα για το φορτίο στο πλοίο του, ο πλοιοκτήτης μπορεί να προσλαμβάνει ή να αναθέτει τη φορτοεκφόρτωση σε στοιβαδόρους της επιλογής του.
- Η ιδιωτική πρωτοβουλία και ο ανταγωνισμός, τουλάχιστον βάσει των όσων αποδέχονται οι εμπλεκόμενοι, οδηγούν σε επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής αποτελεσματικότητας.
- Όταν οι ποσότητες του φορτίου είναι αρκετά μεγάλες, θεωρείται αποτελεσματική η λύση να αφήσει ένα λιμάνι τη διακίνηση του φορτίου σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, ώστε κάποιες εταιρείες να μπορούν να δραστηριοποιηθούν παραγωγικά.

#### Γ. Λιμάνια που παρέχουν όλες τις υπηρεσίες (comprehensive ή operating ports)

Είναι τα λιμάνια τα οποία παρέχουν το σύνολο των υπηρεσιών υπό την ευθύνη της διοίκησης. Πέραν όλων όσων προσφέρονται από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες λιμανιών, οι λιμενικές αρχές έχουν την ευθύνη της διακίνησης των φορτίων στα πλοία και στην προκυμαία. Τα λιμάνια αυτά αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως «πλήρη» (comprehensive).

Μια διακριτή υποπερίπτωση λιμανιών αυτού του τύπου είναι εκείνα όπου η λιμενική αρχή έχει την ευθύνη διακίνησης φορτίων μόνο στα κρηπιδώματα και όχι στα πλοία (λιμάνια πλήρη δηλαδή χωρίς την κάλυψη στοιβασίας). Ως λόγοι για την ανάληψη διακίνησης φορτίου μόνο στα κρηπιδώματα αναφέρονται οι εξής :

- Το Λιμάνι λειτουργεί ως μια μονάδα που μπορεί να εξασφαλίζει μόνο την οικονομική χρήση των κρηπιδωμάτων και των ευκολιών αποθήκευσης και της μέγιστης χρήσης των θέσεων παραβολής του, καθώς επίσης μπορεί ευέλικτα να απασχολήσει εξοπλισμό και εργατικό δυναμικό όπου, όταν και όπως το χρειάζεται.
- Το λιμάνι περιορίζει την ευθύνη του και δραστηριοποιείται πιο εύκολα στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού και άλλου προσωπικού.

Πέραν όμως από τις προαναφερόμενες διακρίσεις μεταξύ των κατηγοριών, υπάρχουν κι ενδιάμεσες μορφές. Έτσι λοιπόν εμφανίζονται διάφορες μορφές με στοιχεία από όλες τις κατηγορίες. Η ποικιλομορφία αυτή των λιμένων έχει ως αποτέλεσμα τη διαφορετική προσέγγιση από τις λιμενικές αρχές των στόχων του λιμένα αλλά και τη διαμόρφωση διαφορετικών αντιλήψεων για το επιθυμητό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του Λιμενικού συστήματος.

#### 2.3.4 Διάκριση Λιμένων ανάλογα με το ιδιοκτησιακό καθεστώς

Ανάλογα με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς, οι λιμένες – οικονομικοί οργανισμοί διακρίνονται σε **α) δημόσιους β) ιδιωτικούς γ) μεικτούς**.

Το είδος και ο βαθμός των σχέσεων του δημόσιου τομέα με τους λιμενικούς οργανισμούς εξαρτάται από τις επιλογές ιδεολογικό-πολιτικού χαρακτήρα και τον οικονομικό σχεδιασμό των εθνικών κυβερνήσεων. Εξαρτάται επίσης, ολοένα και περισσότερο από τον οικονομικό σχεδιασμό των υπερεθνικών θεσμικών οργάνων, όπως αυτά της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Η πλειοψηφία των, ανά τον κόσμο είναι δημόσιας ή μερικής δημόσιας ιδιοκτησίας. Τα οργανωτικά χαρακτηριστικά τους όμως επηρεάζονται άμεσα από τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων της γεωγραφικής περιοχής στην οποία βρίσκονται.

Συχνά η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαχείριση του Λιμένα δεν ανήκει στον ίδιο, δημόσιο ή ιδιωτικό φορέα. Σε πολλές περιπτώσεις η ιδιοκτησία ανήκει στο κράτος και η διοίκηση στις τοπικές λιμενικές αρχές, οι οποίες με τη σειρά τους παραχωρούν τμήματα της διαχείρισης του λιμανιού σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

#### A. Δημόσιοι λιμενικοί οικονομικοί οργανισμοί: κερδοσκοπικοί και κοινωφελείς

Είναι λιμενικοί οικονομικοί οργανισμοί όπου την ιδιοκτησία διατηρεί και προστατεύει ο δημόσιος τομέας, είτε μέσω εθνικών-κρατικών μηχανισμών, είτε μέσω οργανισμών διαχείρισης ελέγχου που ανήκουν στην τοπική αυτοδιοίκηση. Οι λιμενικοί οργανισμοί της κατηγορίας αυτής χωρίζονται α) στις αποκεντρωμένες δημόσιες υπηρεσίες και β) στους αυτόνομους λιμενικούς οργανισμούς.

Οι δημόσιοι οργανισμοί παρουσιάζονται ως νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.

❖ Λιμενικοί Οργανισμοί που ελέγχονται από το κράτος

Τα λιμάνια που ελέγχονται από το κράτος διοικούνται με ευθύνη της πολιτείας και σε αρκετές περιπτώσεις με τη συμμετοχή των τοπικών αρχών της περιοχής όπου βρίσκεται ο λιμένας. Κρίσιμες αποφάσεις υψηλού οικονομικού ρίσκου και σημασίας με σημεία αναφοράς στις επενδύσεις, στον λιμενικό σχεδιασμό και στην εν γένει λιμενική πολιτική, λαμβάνονται από τις εθνικές κυβερνήσεις. Η καθημερινή διαχείριση του λιμανιού υπόκειται άμεσα στην ευθύνη της λιμενικής αρχής.

❖ Λιμενικοί Οργανισμοί ευθύνης της τοπικής αυτοδιοίκησης

Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι λιμενικοί οργανισμοί τη διαχειριστική ευθύνη των οποίων έχουν οι δημοτικές αρχές ή υπάρχουν θεσμοθετημένα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου ή δεύτερου βαθμού. Τα λιμάνια αυτά βρίσκονται υπό τον έλεγχο είτε ενός δημοτικού συμβουλίου ή μιας αντιπροσωπείας διοικητικών συμβουλίων ενός ή περισσότερων όμορων και συνεπωφελούμενων δήμων, είτε μιας αποκεντρωμένης υπηρεσίας τοπικής αυτοδιοίκησης η οποία ελέγχεται από μία διοίκηση που ασκεί και τη λιμενική πολιτική.

❖ Αυτόνομες Λιμενικές Αρχές

Είναι δυνατόν το κρατικό λιμάνι να έχει τα χαρακτηριστικά μιας ιδιωτικής επιχείρησης που το κράτος είναι κύριος μέτοχος. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι υπόλογες στο δημόσιο (κράτος), ελέγχονται από επιτροπές εκλεγμένων και διορισμένων μελών και είναι νομικά ανεξάρτητες από τις εθνικές κυβερνήσεις. Σήμερα πλέον οι αυτόνομες λιμενικές αρχές είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα, ενώ διατηρούσαν κατά το παρελθόν και προφανώς συνεχίζουν να διατηρούν, σχετική αυτονομία στις χρηματοοικονομικού χαρακτήρα επιλογές τους. Λειτουργούν όπως οι ιδιωτικοί λιμένες.

B. Ιδιωτικοί Λιμενικοί Οργανισμοί

Είναι λιμενικοί οργανισμοί που την ιδιοκτησία ή ως επί το πλείστον, τη διαχείρισή τους έχει ο ιδιωτικός τομέας. Πρόκειται για νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και κατά συνέπεια λειτουργούν στη βάση των αρχών του ιδιωτικού δικαίου.

Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα λιμάνια όπου εμπλέκεται άμεσα ο ιδιωτικός τομέας, λιγότερο ως ιδιοκτήτης και περισσότερο ως διαχειριστής. Λειτουργούν αυστηρά με ιδιωτικοοικονομικά κερδοσκοπικά κριτήρια, είτε ως ανεξάρτητες μονάδες είτε ως τμήμα ενός ιδιωτικοοικονομικού οργανισμού.

Στις περισσότερες περιπτώσεις το κράτος δεν είναι αμέτοχο αλλά ασκεί έμμεσα ή λιγότερα άμεσα έλεγχο στις εταιρείες διαχείρισης ώστε με την πολιτική του να μπορεί να εγγυηθεί τη λειτουργία του λιμανιού σύμφωνα και με τα συμφέροντά του.

Τα ιδιωτικά λιμάνια διακρίνονται σε α) λιμάνι που εξυπηρετούν αποκλειστικά τις ανάγκες μεγάλων βιομηχανικών συγκροτημάτων και β) λιμάνια τα οποία αν και έχουν τον χαρακτήρα ενός γενικού εμπορικού λιμανιού, την διαχειριστική ευθύνη τους έχει ο ιδιωτικός τομέας.

#### Γ. Μεικτοί οικονομικοί λιμενικοί οργανισμοί

Εκτός των αμιγώς δημόσιων ή ιδιωτικών λιμένων υπάρχουν λιμενικοί οργανισμοί που στην ιδιοκτησία ή στη διαχείρισή τους μετέχουν τόσο το κράτος ή νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ), όσο και ιδιώτες ή νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ). Αυτοί οι λιμένες φαίνεται να ανταποκρίνονται περισσότερο στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον των διεθνών μεταφορών και του ανταγωνισμού που εξελίσσεται στο περιβάλλον.

Από τη δεκαετία του 1980, σε μεγάλο ποσοστό των περιπτώσεων, ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας συνυπάρχουν στη λιμενική βιομηχανία τόσο στα κύρια ( μεγάλα ) όσο και στα δευτερεύοντα λιμάνια.

Περιορισμένος αριθμός λιμένων είναι πλήρως δημόσιοι ή ιδιωτικοί, με τη μορφή μεικτής ιδιοκτησίας να είναι εμφανής ακόμα και στην Μεγάλη Βρετανία.

#### **2.4 Λιμενικές Υπηρεσίες – Λιμενικό προϊόν**

Αφού ορίσαμε και θέσαμε σε κατηγορίες τους λιμένες, κρίνεται σκόπιμο να ορισθεί και ν' αναλυθεί και το **“παραγόμενο” λιμενικό προϊόν** ή αλλιώς οι **παρεχόμενες λιμενικές υπηρεσίες**. Σε μία πρώτη αναφορά θα λέγαμε ότι τα λιμάνια παρέχουν υπηρεσίες ελλιμενισμού πλοίων, διακίνησης φορτίων, εξυπηρέτησης επιβατών (επιβίβαση και αποβίβαση), ρυμούλκησης, πλοήγησης, φορτοεκφόρτωσης εμπορευμάτων, στοιβασία, μεταφόρτωση, κλπ.

Οι Suykens και Van de Voorde, ([Suykens & Van De Voorde, 1998](#)), αντιμετωπίζουν το λιμενικό προϊόν ως μια αλυσίδα συνδεδεμένων υπηρεσιών. Το σύγχρονο λιμενικό προϊόν είναι μια πολύπλοκη έννοια. Οι αλληλοσυνδεδεμένες δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα εντός της λιμενικής περιοχής, στοχεύοντας στην οικονομική και

περιβαλλοντική αποδοτικότητα της μεταφοράς. Το λιμενικό προϊόν είναι κατά συνέπεια, το άθροισμα των λιμενικών δραστηριοτήτων, οι οποίες πλέον δεν περιορίζονται στην εξυπηρέτηση του πλοίου ή των χερσαίων μέσων μεταφοράς και του φορτίου, αλλά επεκτείνονται στα κέντρα εμπορίου, εφοδιαστικής αλυσίδας και παραγωγής, δημιουργώντας παράλληλα προστιθέμενη αξία στην αλυσίδα μεταφοράς. Αν λάβουμε υπόψη ότι η επέκταση του λιμενικού προϊόντος γίνεται βάσει της ζήτησης νέων υπηρεσιών, το συνολικό λιμενικό προϊόν αποτελείται από ένα εύρος υπηρεσιών οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις παρέχονται από μία **συστάδα (cluster) εταιρειών**. Συνεπώς το λιμενικό προϊόν αποτελεί το σύνολο των επιμέρους κατηγοριών λιμενικών υπηρεσιών που παρέχονται και που μπορεί να διαφέρει ανά χρήστη, αναλόγως των απαιτήσεών του.

Μια ακόμη σύγχρονη κατηγοριοποίηση του λιμενικού προϊόντος, διατυπώθηκε με την άποψη ότι το λιμάνι είναι ένα σύμπλεγμα οικονομικών δραστηριοτήτων (cluster), όπου ένας αριθμός εταιρειών παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες, συμβάλλοντας στη σύνθεση διαφορετικών λιμενικών προϊόντων :

- Το προϊόν «**μεταφορά φορτίου**». Αποτελείται από τις υπηρεσίες που εμπλέκονται στη φορτοεκφόρτωση των πλοίων. Κύριοι χρήστες είναι οι ναυτιλιακές εταιρείες.
- Το προϊόν «**εφοδιαστική αλυσίδα**». Αποτελείται από υπηρεσίες που σχετίζονται με την αποθήκευση και τις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Κύριοι χρήστες είναι οι πάροχοι της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι εταιρείες εισαγωγών – εξαγωγών.
- Το προϊόν «**μεταποίηση**». Αποτελείται από υπηρεσίες παροχής χώρου και συνθηκών για επενδύσεις και κατασκευαστικές δραστηριότητες. Κύριοι χρήστες είναι οι βιομηχανίες που επενδύουν στην κατασκευή παραγωγικών μονάδων.

Τα τρία αυτά λιμενικά προϊόντα, σύμφωνα με τους συγγραφείς, είναι συμπληρωματικά και συνιστούν το συνολικό λιμενικό προϊόν.

Το σύγχρονο λιμενικό προϊόν είναι μια πολύπλοκη έννοια και οι αλληλοσυνδεδεμένες δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα εντός της λιμενικής περιοχής, στοχεύοντας στην οικονομική και περιβαλλοντική αποδοτικότητα της μεταφοράς. Κατά συνέπεια το **λιμενικό προϊόν** είναι το άθροισμα των λιμενικών δραστηριοτήτων, οι οποίες πλέον δεν περιορίζονται στην εξυπηρέτηση του πλοίου και του φορτίου, αλλά επεκτείνονται στα

κέντρα εμπορίου, εφοδιαστικής αλυσίδας και παραγωγής δημιουργώντας παράλληλα προστιθέμενη αξία στην αλυσίδα μεταφοράς. Αν λάβουμε υπόψη ότι η επέκταση του λιμενικού προϊόντος γίνεται βάσει της ζήτησης για νέες υπηρεσίες, τότε το συνολικό λιμενικό προϊόν αποτελείται από ένα εύρος υπηρεσιών οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις παρέχονται από ένα δίκτυο εταιρειών. **Συνεπώς το λιμενικό προϊόν αποτελεί το άθροισμα των λιμενικών υπηρεσιών.**

Το λιμενικό προϊόν ως γενικευμένος όρος και αναλόγως του αποδέκτη των λιμενικών υπηρεσιών, διακρίνεται σε δύο σχετικές κατηγορίες: α) στο τελικό και β) στο ενδιάμεσο λιμενικό προϊόν. Στον όρο *τελικό λιμενικό προϊόν περιλαμβάνεται το σύνολο των υπηρεσιών που δύναται να προσφέρει ένα λιμάνι σε πλοία, φορτία και επιβάτες. Το ενδιάμεσο απευθύνεται στο λιμάνι και αφορά στην παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών που είναι χρήσιμες για την παραγωγή του τελικού λιμενικού προϊόντος.*

Επιγραμματικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι το **τελικό λιμενικό προϊόν** περιλαμβάνει τις εξής υπηρεσίες :

- Πλοήγηση
- Διαχείριση/Ρύθμιση ενδολιμενικής κυκλοφορίας
- Τροφοδοσία/προμήθεια πλοίων
- Ρυμούλκηση
- Φόρτωση/ εκφόρτωση στην προβλήτα
- Μεταφορά από και προς τις αποθήκες
- Αποθήκευση, διαχείριση εμπορευμάτων στις αποθήκες, προετοιμασία για διανομή
- Υπηρεσίες ηλεκτρονικής – ψηφιακής πληροφόρησης
- Υπηρεσίες επισκευής πλοίων

Το **ενδιάμεσο λιμενικό προϊόν** περιλαμβάνει τις εξής υπηρεσίες :

- Συντήρηση υποδομής/ ανωδομής
- Οικονομικές/ διοικητικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες ασφάλειας/πυρόσβεσης
- Υπηρεσίες εστίασης κ.λ.π.

Στο πλαίσιο λοιπόν των ολοκληρωμένων συστημάτων μεταφοράς, τα λιμάνια δεν θεωρούνται τελικοί σταθμοί μιας μεταφορικής διαδικασίας, αλλά ένας ουσιώδης κρίκος στην αλυσίδα αποστολέα του φορτίου μέχρι τον παραλήπτη του. Προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτή τη λειτουργία, πολλά λιμάνια έχουν εξελιχθεί σε κέντρα υπηρεσιών. Η βασική αντίληψη αυτών των κέντρων υπηρεσιών είναι να αναβαθμίσουν

τις λιμενικές δραστηριότητες, έτσι ώστε η απλή μεταφορά φορτίων στον τόπο προορισμού να ολοκληρωθεί σε ένα πλήρες πακέτο υπηρεσιών μεταφοράς.

Η αντίληψη αυτή υποδηλώνει ότι το λιμάνι προσφέρει υπηρεσίες απαραίτητες για τη βελτιστοποίηση, όχι μόνον των παραδοσιακών του διαδικασιών διακίνησης αλλά και όλης της αλυσίδας μεταφοράς, συμπεριλαμβανομένης της αποθήκευσης και διανομής. Η προσέγγιση του ορισμού του λιμενικού προϊόντος – λιμενικής, μέσα από την αναζήτηση των ορισμών στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, κατανοούμε ότι έχει αναλυθεί και κατηγοριοποιηθεί με πολλές παραμέτρους όπως αλληλοσυνδεόμενες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εντός μίας λιμενικής περιοχής.

Για την παρούσα ανάλυση που θα ακολουθήσει θα λάβουμε υπόψη τις λιμενικές υπηρεσίες που εισάγει ο κανονισμός (ΕΕ) 2017/352 (E.U., 2017), για τη θέσπιση πλαισίου όσον αφορά την παροχή λιμενικών υπηρεσιών και κοινών κανόνων για τη χρηματοοικονομική διαφάνεια των λιμένων. Οι λιμενικές υπηρεσίες που αναφέρονται στον εν λόγω κανονισμό είναι:

α) **εφοδιασμός με καύσιμο** (η παροχή στερεών, υγρών ή αέριων καυσίμων ή οποιασδήποτε άλλης πηγής ενέργειας που χρησιμοποιείται για την πρόωση του πλοίου, καθώς και για τη γενική και ειδική παροχή ενέργειας επί του ελλιμενισμένου πλοίου).

β) **διακίνηση φορτίων** ( η οργάνωση και διακίνηση του φορτίου μεταξύ του πλοίου που μεταφέρει το φορτίο και της ξηράς, είτε πρόκειται για εισαγωγή, εξαγωγή ή διαμετακόμιση του φορτίου, συμπεριλαμβανομένων της επεξεργασίας, πρόσδεσης, λύσης, στοιβασίας, μεταφοράς και προσωρινής αποθήκευσης του φορτίου στον αντίστοιχο τερματικό σταθμό διακίνησης φορτίου που σχετίζονται άμεσα με τη μεταφορά του φορτίου, εξαιρουμένων όμως, εκτός εάν αποφασίσει διαφορετικά το κράτος μέλος, της αποθήκευσης εμπορευμάτων, της αποσυσκευασίας, της ανασυσκευασίας ή κάθε άλλης υπηρεσίας προστιθέμενης αξίας που σχετίζεται με το φορτίο)

γ) **πρόσδεση** (οι υπηρεσίες προσόρμισης και αποπροσόρμισης, συμπεριλαμβανομένης της μετατόπισης κατά μήκος της αποβάθρας, που απαιτούνται για την ασφαλή λειτουργία ενός πλοίου στον λιμένα ή στην πλωτή οδό πρόσβασης στον λιμένα)

δ) **υπηρεσίες επιβατών** (η οργάνωση και διακίνηση επιβατών, των αποσκευών τους και των οχημάτων τους μεταξύ του πλοίου και της ακτής και περιλαμβάνουν επίσης την επεξεργασία προσωπικών δεδομένων και τη μεταφορά των επιβατών εντός του οικείου τερματικού σταθμού επιβατών)

ε) **συλλογή των αποβλήτων πλοίου και καταλοίπων φορτίου** (η παραλαβή αποβλήτων πλοίων ή καταλοίπων φορτίου από οποιαδήποτε σταθερή, πλωτή ή κινητή εγκατάσταση ικανή να δέχεται απόβλητα ή κατάλοιπα φορτίου)

στ) **πλοήγηση** (η υπηρεσία καθοδήγησης ενός πλοίου από πλοηγό ή σταθμό πλοήγησης, ώστε να διασφαλιστεί η ασφαλής είσοδος ή έξοδος του πλοίου στην πλωτή οδό πρόσβασης στον λιμένα ή η ασφαλής πλεύση εντός του λιμένα)

ζ) **ρυμούλκηση** ( η παροχή βοήθειας σε ένα πλοίο μέσω ρυμουλκού σκάφους, ώστε να εξασφαλιστεί η ασφαλής είσοδος ή έξοδος του πλοίου στον λιμένα ή η ασφαλής πλεύση εντός του λιμένα μέσω της παροχής βοήθειας στους ελιγμούς),

η) **βυθοκόρηση** ( η αφαίρεση άμμου, ιζημάτων ή άλλων ουσιών από τον πυθμένα της πλωτής οδού πρόσβασης στον λιμένα ή εντός της ζώνης του λιμένα που εμπίπτει στην αρμοδιότητα του διαχειριστικού φορέα του λιμένα, συμπεριλαμβανομένης της απόρριψης των αφαιρεθέντων υλικών, ώστε να επιτραπεί η πρόσβαση του πλοίου στον λιμένα, και συνίσταται στην αρχική αφαίρεση («εφάπαξ» βυθοκόρηση) και στη βυθοκόρηση συντήρησης που διενεργείται προκειμένου να παραμείνει προσβάσιμη η πλωτή οδός, ενώ δεν πρόκειται για λιμενική υπηρεσία που προσφέρεται στον χρήστη).

## **2.5 Σύνοψη**

Σήμερα στην παροχή και παραγωγή λιμενικών υπηρεσιών δραστηριοποιούνται και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το πιο αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό της αλλαγής των λιμενικών οργανισμών είναι η αυξανόμενη συμμετοχή ιδιωτικών φορέων στην παροχή και διοίκησης των λιμενικών υπηρεσιών. Το ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι ο βαθμός στον οποίο το σύγχρονο λιμενικό προϊόν αποτελεί δημόσιο αγαθό ή όχι. Η απάντηση που θα προσπαθήσουμε να δώσουμε στα επόμενα κεφάλαια θα συμβάλλει στη γνώση και στην κατανόηση του εύρους συμμετοχής κάθε τομέα της οικονομίας στην λιμενική βιομηχανία.



### **ΚΕΦ 3. Διεθνή και Ευρωπαϊκά μοντέλα διακυβέρνησης Λιμένων**

Για την κατανόηση των μοντέλων διακυβέρνησης των λιμένων και της πληρέστερης ανάλυσης της φιλοσοφίας που πρεσβεύουν, κρίνεται σκόπιμη η προηγούμενη τοποθέτηση πάνω στις ιδιωτικοποιήσεις και σε μία περαιτέρω επεξεργασία του ρόλου του ιδιωτικού τομέα, καθώς και τρόπου συμμετοχής του στη διοίκηση, διαχείριση και λειτουργία των λιμένων.

#### **3.1 Ιδιωτικοποιήσεις – Ρόλος ιδιωτικού & δημοσίου τομέα**

##### 3.1.1. Ιδιωτικοποίηση ορισμοί

Με μία ευρεία έννοια θα λέγαμε ότι η ιδιωτικοποίηση είναι η *απόσυρση του κράτους* από έναν τομέα δραστηριότητας που παρέχει συγκεκριμένες υπηρεσίες και η παροχή της δυνατότητας αυτής σε ιδιώτη να παρέχει τις εν λόγω υπηρεσίες προς τους πολίτες με σκοπό να προκληθούν συνθήκες *ανταγωνισμού*. Το κράτος λοιπόν δεν αποσύρεται εντελώς από τη μονοπωλιακή παροχή υπηρεσιών, αλλά από *πάροχος* γίνεται *επόπτης* και *ρυθμιστής της αγοράς*, διασφαλίζοντας ότι θα παρέχονται σε όλους τους πολίτες οι υπηρεσίες αμερόληπτα, ώστε να μην λειτουργεί σε βάρος του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με τον Χλωμούδη (Χλωμούδης, 2011), ιδιωτικοποίηση στα λιμάνια σημαίνει σταδιακή μετάθεση του management, της ανάπτυξης ή της ιδιοκτησίας των βασικών λιμενικών λειτουργιών στον ιδιωτικό τομέα. Η ιδιωτικοποίηση περιλαμβάνει ιδιωτικές επιχειρήσεις και ιδιωτικό κεφάλαιο. Επαναπροσδιορίζει το ρόλο της λιμενικής αρχής, αποδεσμεύοντας τον δημόσιο τομέα από δραστηριότητες που εκτελούνται καλύτερα από τον ιδιωτικό. Η ιδιωτικοποίηση των λιμανιών είναι περισσότερο πολιτική απόφαση, αν και εμφανίζεται ως αποτέλεσμα οικονομικού ορθολογισμού.

Η ιδιωτικοποίηση είναι μία ευρεία έννοια που περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία πρακτικών, από ένα απλό συμβόλαιο εκμίσθωσης σε μια ιδιωτική επιχείρηση, ως την ολοκληρωτική πώληση των ενεργητικών στοιχείων του λιμανιού και του κεφαλαίου στον ιδιωτικό τομέα. Η ιδιωτικοποίηση μπορεί να αποκτήσει νομική υπόσταση, επίσης μέσω συμβολαίων μεταξύ της διοίκησης και μιας ατομικής επιχείρησης, μιας ιδιωτικής επιχείρησης ή ενός ημι-δημόσιου οργανισμού.

Η πλήρης ιδιωτικοποίηση ενός λιμανιού είναι δυνατή, συμπεριλαμβανομένων των επενδύσεων υποδομής, με το κράτος να ασκεί κυριαρχική εποπτεία. Είναι πιθανόν ότι τόσο μεγάλης κλίμακας ιδιωτικοποίηση είναι δυνατή μόνο κατ' εξαίρεση. Αυτό που αντίθετα συμβαίνει σε μεγάλο αριθμό λιμανιών, είναι η ιδιωτικοποίηση μεμονωμένων λειτουργιών τους.

Εντός των οικονομικών πλαισίων, ιδιωτικοποίηση είναι η πώληση δημόσιων παγίων, των οποίων η κυριότητα μεταφέρεται στον ιδιωτικό τομέα. Στη βάση του συγκεκριμένου ορισμού, η συμμετοχή ιδιωτών στη λειτουργία λιμενικών υποδομών με σκοπό τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας τους, δεν αποτελεί ιδιωτικοποίηση. Άλλοι μελετητές συμφωνούν με την παραπάνω προσέγγιση αλλά την επεκτείνουν και στην προϋπόθεση εισαγωγής του ανταγωνισμού σε αγορές ή περιοχές που μονοπωλούσαν δημόσιοι πάροχοι.

Ο συγκεκριμένος ορισμός έρχεται εν μέρει σε αντίθεση με την άποψη που υποστηρίζει ότι *«η ιδιωτικοποίηση ενός λιμένα αναφέρεται στη μεταφορά της ιδιοκτησίας της λιμενικής περιουσίας από τον δημόσιο τομέα ή στη χρήση ιδιωτικών κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση αναπτυξιακών επενδύσεων, για τη συντήρηση του λιμένα καθώς και για συγκεκριμένες λιμενικές δραστηριότητες»*. Η διαφορά έγκειται στο ότι ως ιδιωτικοποίηση μπορεί να οριστεί και η χρηματοδότηση λιμενικών δραστηριοτήτων, οι οποίες δεν αφορούν μόνο την υποδομή αλλά και την παραγωγή λιμενικών υπηρεσιών.

Σε συνάφεια με τις προηγούμενες προσεγγίσεις κινούνται και άλλοι μελετητές, οι οποίοι εξετάζουν την ιδιωτικοποίηση υπό το πρίσμα **α) της ιδιοκτησίας και β) της διαχείρισης**, εστιάζοντας το ενδιαφέρον τους όχι μόνο στη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας των υποδομών, αλλά και στη μεταβίβαση του δικαιώματος λειτουργίας τους.

Παρατηρούμε ότι ο όρος ιδιωτικοποίηση έχει ερμηνευτεί με ποικίλους τρόπους. Έχει υποστηριχθεί ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. «Ο όρος ιδιωτικοποίηση σημαίνει τόσα πολλά και διαφορετικά πράγματα σε τόσα πολλά λιμάνια», λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που αυτά παρουσιάζουν οι λιμένες, ώστε να μην επιτρέπεται η γενίκευσή του.

### 3.1.2. Ρόλος ιδιωτικού & δημοσίου τομέα.

Η ιδιωτικοποίηση λιμένων ως διαδικασία ξεκίνησε από τη επιθυμία των κυβερνήσεων να μειώσουν τις δαπάνες του κρατικού προϋπολογισμού που αφορούν τη λιμενική βιομηχανία και η οποία απαιτεί πολύ υψηλά κεφάλαια χρηματοδότησης. Με την ευρεία χρήση των εμπορευματοκιβωτίων, ως βασική μονάδα μεταφοράς, δημιουργήθηκε η ανάγκη για νέο εξοπλισμό στα λιμάνια με στόχο την εξυπηρέτηση των εξειδικευμένων πλοίων που μεταφέρουν εμπορευματοκιβώτια. Η ανάπτυξη εξειδικευμένων τερματικών για εμπορευματοκιβώτια απαιτεί επενδύσεις στην υποδομή του λιμένα, σε υπερκατασκευές, σε κανάλια διέλευσης, και σε πληροφοριακά συστήματα. Έτσι

λοιπόν, η ανάγκη για νέα επιχειρησιακή υποδομή και ενσωμάτωση της τεχνολογίας απαιτούσε όλο και μεγαλύτερα κεφάλαια από μια κρατική λιμενική αρχή, γι' αυτό και ο ιδιωτικός τομέας προσκλήθηκε να επενδύσει σε κατασκευές.

Με τη δυναμική διαδικασία στον τομέα των μεταφορών, τις τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και τις κοινωνικό-οικονομικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο, επηρεάστηκε η δομή της λιμενικής βιομηχανίας. Η λιμενική βιομηχανία λόγω των αλλαγών αυτών παίρνει τη μορφή εντάσεως κεφαλαίου, αναπτυσσόμενη σε ανταγωνιστικό περιβάλλον και εντασσόμενη ως κρίκος σε κάποιο ενιαίο σύστημα μεταφορών που είναι σχεδιασμένο να προσφέρει υπηρεσίες *logistics*.

Η βιομηχανία των λιμενικών μεταφορών λοιπόν δέχθηκε μεγάλες πιέσεις για αλλαγές και πολλές χώρες προώθησαν προγράμματα *πολιτικού* και *θεσμικού* ανασχηματισμού.

Οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν και πραγματοποιούνται παίρνουν διάφορες μορφές όπως απελευθέρωση της λιμενικής αγοράς, ρύθμιση της απελευθερωμένης αγοράς, ιδιωτικοποιήσεις.

Ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα, φυσικά εκτείνεται πέραν της απλής πηγής χρηματοδότησης. Απαιτεί μια καινούργια κατανόηση του ρόλου του λιμανιού με την έννοια ότι οι εν λόγω υπηρεσίες δεν μπορούν πλέον να θεωρούνται κοινής ωφέλειας, αλλά πρέπει να λειτουργούν με τρόπο ώστε να εξασφαλίζουν επαρκή απόδοση του επενδυθέντος κεφαλαίου.

Υπάρχουν πολλές **μορφές αξιοποίησης του δημόσιου τομέα** και εμπειρίες διαφόρων χωρών στην ιδιωτικοποίηση λιμενικών δραστηριοτήτων. Κάποιες μορφές ιδιωτικοποίησης είναι εν μέρει ζήτημα εκσυγχρονισμού. Σε πολλά λιμάνια όμως αποκαλύπτονται περιορισμοί στην ιδιωτικοποίηση, διότι τα εν λόγω λιμάνια αποτελούν στρατηγικές επιλογές.

Σχετικά με το ρόλο του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι διάφορες φιλοσοφίες διαχείρισης των λιμανιών προϋποθέτουν διαφορετικό βαθμό κρατικής παρέμβασης στη χρηματοδότηση και εκτέλεση λιμενικών έργων, στην οργάνωση αυτών, όπως και στη διαχείριση των λιμενικών δραστηριοτήτων. Οι διάφορες μορφές διοίκησης των λιμανιών (ιδιαίτερα η ύπαρξη ενός αυτόνομου φορέα σε αντίθεση με την άμεση διαχείριση από το κράτος ή την τοπική αυτοδιοίκηση), δυσχεραίνουν τον συντονισμό και την αποτελεσματικότητα της ροής των πιστώσεων που προέρχονται από τις κρατικές αρχές και προορίζονται για τα λιμάνια.

Στο σύγχρονο τοπίο παρατηρείται μετατροπή πολλών λιμένων παγκοσμίως σε επιχειρήσεις μεικτής μορφής (εκμετάλλευσης ή και ιδιοκτησίας). **Η συνύπαρξη του**

ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα είναι πλέον κοινή πρακτική στην πλειοψηφία των λιμένων. Το νέο περιβάλλον επηρεάζει και το παραγόμενο προϊόν, το οποίο δεν αποτελεί πλέον ένα πλήρως δημόσιο αγαθό, αλλά ένα μείγμα ιδιωτικών και δημοσίων αγαθών.

Έχουν καταγραφεί διάφορες στρατηγικές προς την κατεύθυνση αναδιοργάνωσης ενός λιμενικού συστήματος. Η Παγκόσμια Τράπεζα ([Port Reform Toolkit, 2001](#)), κατέταξε τις στρατηγικές λειτουργίας στις κάτωθι διαστάσεις:

- *Εκσυγχρονισμός (Modernization of port administration & management)*
- *Απελευθέρωση (Liberalization or Deregulation port services)*
- *Εμπορευματοποίηση (commercialization)*
- *Εταιρικός Λιμένας - επιχείρηση (corporatization)*
- *Ιδιωτικοποίηση (privatization).*

Οι Notteboom, Pallis and Rodrigue, ([Pallis et al, 2022](#)), καταλήγουν στις εξής κατηγορίες στρατηγικών μοντέλων αναδιοργάνωσης των λιμένων ως εξής:

**Privatization (Ιδιωτικοποίηση):** Η πλήρης μεταφορά παγίων και γης στον ιδιωτικό τομέα με σκοπό την κερδοφορία. Ο ρόλος που παραμένει στην κυβέρνηση είναι να ρυθμίζει την εταιρική οντότητα. Λίγες χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και η Νέα Ζηλανδία, έχουν εφαρμόσει ένα πλήρως ιδιωτικοποιημένο σύστημα διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης και της ιδιοκτησίας της γης. Σε άλλες περιπτώσεις η ιδιωτικοποίηση συχνά χρησιμοποιείται σαν όρος μακροχρόνιας μεταφοράς των δικαιωμάτων διαχείρισης του λιμένα, σε ιδιωτικές οντότητες, πουλώντας τη δημόσια διαχείριση σε ιδιωτικές εταιρείες.

**Commercialization (Εμπορευματοποίηση):** Οι κυβερνήσεις έχουν απεμπλακεί από τις λειτουργίες των υποδομών μεταφορών, ενώ διατηρούν την ιδιοκτησία γης. Το πιο συνηθισμένο που προωθείται παγκοσμίως είναι αυτό της παραχώρησης δικαιωμάτων διαχείρισης και λειτουργίας των terminals, ή της παροχής λιμενικών υπηρεσιών σε τρίτους.

**Decentralization (Αποκέντρωση):** Η αποκέντρωση των ευθυνών εποπτείας από εθνικό σε τοπικό επίπεδο, αυξάνει την ανταπόκριση και την ευελιξία των κατά τόπους φορέων και συχνά ακολουθεί την εμπορευματοποίηση. Σε μερικές περιπτώσεις η ανακατανομή καθηκόντων μεταξύ δημοσίων φορέων, περιλαμβάνει μεταφορά ιδιοκτησίας σε τοπική κρατική οντότητα. Λίγες χώρες έχουν επιλέξει να εμπορευματοποιήσουν ή να αποκεντρώσουν τις λιμενικές υποδομές τους. Ωστόσο, οι

περισσότερες έχουν κατευθυνθεί σε πιο εμπορικές προσεγγίσεις υιοθετώντας παραχωρήσεις.

**Corporatization (εταιρικοί λιμένες):** Μία ιδιαίτερη μορφή εμπορευματοποίησης, εμπλέκει τη δημιουργία ξεχωριστής νομικής εταιρικής οντότητας, η οποία αναλαμβάνει τη νομική υποχρέωση να παρέχει τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες που της έχουν ανατεθεί στο καταστατικό της από το νόμο. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του εταιρικού λιμένα είναι η δημιουργία μιας εταιρείας με μετοχικό κεφάλαιο. Η κατηγορία αυτή έχει λειτουργήσει ως μοντέλο διακυβέρνησης σε πολλές χώρες. Αξιοσημείωτη συζήτηση έχει γίνει για το εάν η «εταιρικοποίηση», είτε μέσω έκδοσης μετοχικού κεφαλαίου, είτε μέσω δημιουργίας εταιρειών ειδικού σκοπού για το κράτος, έχουν ιδιαίτερη επιτυχία.

Η πλειοψηφία των μεγαλύτερων λιμένων έχουν υλοποιήσει τα μοντέλα **Commercialization** ή **Corporatization** στις κρατικές τους δομές. Έχουν επίσης προωθήσει τρόπους για την αύξηση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα, μέσω της σύμπραξης δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), συμπεριλαμβανομένων και των κατασκευών υποδομών μέσω διάφορων λειτουργικών σχημάτων.

Η συμμετοχή ιδιωτών παρόχων λιμενικών υπηρεσιών μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορα θεσμικά και χρηματοοικονομικά εργαλεία. Το πλέον διαδεδομένο είναι οι **συμβάσεις παραχώρησης**. Η λιμενική αρχή παραχωρεί σε ιδιώτες είτε ένα τμήμα της λιμενικής περιοχής (προκειμένου να αναπτύξουν με δικά τους έξοδα τις λιμενικές υποδομές), είτε ένα τμήμα ολοκληρωμένων υποδομών.

Λίγοι λιμένες είναι εισηγμένοι στο χρηματιστήριο. Στην Ευρώπη αυτή είναι περίπτωση μερικών λιμανιών στο Ηνωμένο Βασίλειο και στους δύο μεγάλους λιμένες της Ελλάδος (Πειραιάς και Θεσσαλονίκη). Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρικοί λιμένες έχουν επικρατήσει με την έκδοση μετοχών. Παρόλα αυτά το κράτος κατέχει την πλειοψηφία μετοχών και η έκδοση δεν συνοδεύεται από δημόσια εγγραφή για εισαγωγή στο χρηματιστήριο.

Στον πίνακα 2, αποτυπώνονται αναλυτικά οι διάφοροι **τύποι Public Private Partnership (PPP)** -Σύμπραξης Δημόσιου Τομέα (ΣΔΙΤ), στα λιμάνια.

Type of PPP	Mode of Entry	Operations	Investments	Ownership	Duration (years)
Management contract	Contract	Private	Public	Public	3-5
Leasing	Contract	Private	Public	Public	8-15
Rehabilitate-operate-transfer (ROT)	Concession	Private	Private	Public	20-30
Rehabilitate-lease/rent-transfer (RLRT)	Concession	Private	Private	Public	20-30
Merchant	Greenfield	Private	Private	Public	20-30
Build-rehabilitate-operate-transfer	Concession	Private	Private	Public	20-30
Build-operate-transfer (BOT)	Greenfield	Private	Private	Semi-private	20-30
Build-own-operate-transfer (BOOT)	Greenfield	Private	Private	Semi-private	30+
Build-lease-own (BLO)	Greenfield	Private	Private	Private	30+
Build-own-operate (BOO)	Greenfield	Private	Private	Private	30+
Partial privatization	Divesture	Private	Private	Private	30+

**Πίνακας 2.** Καθοριστικοί παράγοντες συμμετοχής δημόσιου & ιδιωτικού τομέα στις υποδομές

Πηγή: (Pallis et al, 2022)

Σε μια πολύ επιγραμματική ανάλυση μπορούμε να αναφέρουμε ότι το πλήθος των τύπων σύμπραξης δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σχετίζεται με μια σειρά παραγόντων και σε ποιο βαθμό συμμετέχει η κάθε πλευρά, όπως π.χ.: στην ιδιοκτησία της γης, στη λειτουργία, στις επενδύσεις, στη διάρκεια της σύμβασης παραχώρησης και στους τρόπους εκχώρησης της δικαιοδοσίας.

### 3.2 Ανάλυση υφιστάμενων μοντέλων διακυβέρνησης

Ένας ορισμός που δίνουν οι Notteboom, Pallis and Rodrigue (Pallis et al, 2022) για τη διακυβέρνηση λιμένων είναι «η υιοθέτηση και επιβολή κανόνων που διέπουν τη συμπεριφορά, την άσκηση εξουσίας και τους θεσμικούς πόρους, για την ανάπτυξη και διαχείριση λιμενικών δραστηριοτήτων προς όφελος της κοινωνίας και της οικονομίας».

Η Παρδάλη (Παρδάλη, 2007), μας δίνει τον ορισμό: **Λιμενική διακυβέρνηση** ορίζεται «η διαδικασία μέσω της οποίας το θεσμικό πλαίσιο, η εξυπηρέτηση των στόχων δημοσίου ή ιδιωτικού ενδιαφέροντος και η δραστηριότητα των φορέων που συγκροτούν το λιμάνι οδηγούν στη λήψη αποφάσεων και στην πραγματοποίηση παρεμβάσεων σε τομείς της λιμενικής λειτουργίας, που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των στόχων της λιμενικής κοινότητας».

Έχουν καταγραφεί και αναλυθεί διάφορα ιδιοκτησιακά και οργανωτικά μοντέλα διακυβέρνησης λιμένων. Στη συνέχεια θα επιχειρηθεί μία προσέγγιση ξεκινώντας με την ιστορική εξέλιξη, τις ιδεολογικές τάσεις και τη σταδιακή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική βιομηχανία. Επίσης θα εξετασθούν οργανωτικά μοντέλα και θα αναλυθούν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στην πράξη δεν υπάρχει ένα ευρέως εφαρμόσιμο μοντέλο που να καθορίζει τα όρια συμμετοχής του δημοσίου και ιδιωτικού

τομέα, αλλά υπάρχει η δυνατότητα επιλογής και προσαρμογής λαμβάνοντας υπόψη μία σωρεία μεταβλητών και παραμέτρων.

### 3.2.1 Το Κεϋνσιανό μοντέλο ανάπτυξης των λιμανιών (1945-1990)

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο και ως το 1990 σχεδόν σε παγκόσμιο επίπεδο ακολουθείται το Κεϋνσιανό μοντέλο ανάπτυξης, όπου η οργάνωση της παραγωγής στηριζόταν στο Φορντικό μοντέλο της μαζικής παραγωγής. Στην περίοδο κυριαρχίας αυτού του μοντέλου η υποδομή των λιμανιών θεωρείται δημόσιο αγαθό που εξυπηρετούσε το κοινό συμφέρον και συνέβαλε στην πρόσβαση των επιχειρήσεων της ενδοχώρας σε νέες αγορές. Σε περίπτωση που μια κυβέρνηση δεν διέθετε τα απαραίτητα κεφάλαια για λιμενική υποδομή, τη χρηματοδότηση αναλάμβαναν διεθνής χρηματοδοτικοί οργανισμοί όπως η Παγκόσμια Τράπεζα.

#### ❖ Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμανιών

Οι κυριότεροι φορείς διοίκησης και ελέγχου των λιμανιών στην περίοδο ως το 1990 ήταν οι Λιμενικές Αρχές. Οι φορείς αυτοί (δημόσιου τύπου ρυθμιστικά – διοικητικά όργανα) ελέγχονταν ή από τη δημοτική αρχή, στην οποία ανήκε το λιμάνι, ή από το κράτος και σε πολλές περιπτώσεις αποτελούσαν αυτόνομους οργανισμούς. Σε σπάνιες περιπτώσεις συναντούσαμε λιμενικές αρχές που ανήκαν στον ιδιωτικό τομέα.

- Η δημοτική Λιμενική Αρχή. Ο δήμος στον οποίο ανήκε το λιμάνι είχε την αρμοδιότητα της εποπτείας και τη διοίκηση του Λιμανιού.
- Η κρατική Λιμενική Αρχή. Στην περίπτωση της κρατικής Λιμενικής Αρχής ο έλεγχος του κράτους ήταν άμεσος, αφού όλες οι αρμοδιότητες και οι δικαιοδοσίες του λιμανιού ανήκαν είτε σε έναν κεντρικό κρατικό οργανισμό, είτε απ' ευθείας στα αρμόδια υπουργεία (Ναυτιλίας ή Μεταφορών).
- Η Λιμενική Αρχή αυτόνομος οργανισμός. Στην περίπτωση αυτή παραχωρούνταν αρμοδιότητες και εξουσίες των κρατικών φορέων σε ένα δημόσιο οργανισμό (συνήθως ΝΠΔΔ). Ο οργανισμός αυτός λάμβανε διάφορες μορφές, αφού τα όρια της αυτονομίας ποίκιλλαν.
- Η ιδιωτική Λιμενική Αρχή. Στην περίπτωση της ιδιωτικής Λιμενικής Αρχής η διοίκηση και η εκμετάλλευση του λιμανιού βρίσκονταν στα χέρια ιδιωτικής επιχείρησης. (Λιμάνια Α.Ε., λιμάνια που ανήκαν σε σιδηροδρομικές εταιρείες, λιμάνια που ανήκαν σε βιομηχανικές εταιρείες.

#### ❖ Ο ρόλος των λιμανιών στο Κεϋνσιανό μοντέλο.

Ο ρόλος των Λιμενικών Αρχών στο καθεστώς αυτό συνοψίζεται στα εξής :

- Comprehensive. Η λιμενική αρχή παρείχε την υποδομή, την ανωδομή, ασκούσε τον έλεγχο, τη διοίκηση και παρήγαγε το λιμενικό προϊόν. Ολόκληρο το λιμενικό σύστημα ελεγχόταν από ένα δημόσιο φορέα.
- Landlord. Η λιμενική αρχή σχεδίαζε και ανέπτυξε τη λιμενική υποδομή και ασκούσε το γενικό έλεγχο. Την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος όμως αναλάμβαναν ιδιωτικές εταιρείες, οι οποίες εκμίσθωναν από τη λιμενική αρχή με πολυετής συμβάσεις τις υποδομές και τις εξόπλιζαν με γερανούς και μηχανήματα.
- Tools. Η Λιμενική αρχή πέρα από την υποδομή παρείχε και την ανωδομή – εξοπλισμό στους ιδιώτες, οι οποίοι με τη σειρά τους εκτελούσαν τη λιμενεργασία.

Συχνά συναντιόταν και μικτή μορφή, όπου μέρος της εκμετάλλευσης το ασκούσε η λιμενική αρχή και μέρος παραχωρούσε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Επίσης σε πολλά λιμάνια ο διαχωρισμός γινόταν γύρω από το πλοίο, δηλαδή η διαχείριση του φορτίου πάνω στο πλοίο γινόταν από εταιρείες επιλεγμένες από τον διαχειριστή του πλοίου, ενώ οι εργασίες στην αποβάθρα γινόταν από τη Λιμενική Αρχή.

### 3.2.2. Το Νεοφιλελεύθερο μοντέλο ανάπτυξης των λιμανιών (1990 -2000)

Από τη δεκαετία του 1980 σταδιακά ο φιλελευθερισμός καθιερώνεται ως κυρίαρχη ιδεολογία σε ολόκληρο τον κόσμο. Το διεθνές εμπόριο μετατρέπεται σε παγκόσμιο και αναδεικνύονται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις που ενεργούν και οργανώνονται υπερεθνικά στην παγκόσμια αγορά. Με τη νέα θεώρηση οι θαλάσσιες μεταφορές αντιμετωπίζονται ως ένας κρίκος μιας ολοκληρωμένης μεταφορικής αλυσίδας συνδυασμένων μεταφορών, όπου σημαντικό ζήτημα για την ανάπτυξή τους είναι η αποτελεσματική ενοποίηση της λειτουργίας, του ελέγχου και της διαχείρισης των σημείων εκείνων της μεταφορικής αλυσίδας, που έρχονται σε επαφή δύο ή και περισσότερα μεταφορικά μέσα. Γι' αυτό και ο ρόλος των λιμανιών γίνεται ιδιαίτερα σημαντικός.

#### ❖ Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμανιών

Κατά τη δεκαετία του 1990, αρχίζει σταδιακά να υιοθετείται σε παγκόσμιο επίπεδο μια τροποποιημένη εκδοχή της φιλοσοφίας laissez- faire και της κυριαρχίας της αγοράς. Ο κρατικός παρεμβατισμός περιορίζεται και ο ιδιωτικός τομέας καλείται να συμμετάσχει στη λιμενική παραγωγική διαδικασία. Αν και η τάση αυτή ξεκίνησε από τις αρχές της



δεκαετίας του 1980, η μετάβαση της πλειοψηφίας των λιμανιών από τον δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα παρατηρήθηκε στις αρχές του 1990.

Οι κυριότεροι λόγοι που επέβαλαν τις ιδιωτικοποιήσεις στα λιμάνια μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Προσέλκυση νέων πηγών επενδυτικού κεφαλαίου,
- Μείωση των δημοσίων δαπανών και της δημόσιας υποχρέωσης και υπευθυνότητας,
- Βελτίωση στη λειτουργία των λιμανιών από την άποψη της ανταπόκρισης στις ανάγκες του χρήστη,
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας.

Το μοντέλο που παρουσίασε ο A. Baird (Baird, 1997), φαίνεται ότι επικράτησε στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα, παρόλο που οι ιδιωτικοποιήσεις ή καλύτερα η απελευθέρωση της αγοράς (deregulation) της λιμενικής βιομηχανίας, εφαρμόστηκαν διαφορετικά σε κάθε χώρα.

Συγκεκριμένα ο A. Baird (Πίνακας 4), δέχεται ότι υπάρχουν τρία ουσιώδη στοιχεία που μπορούν να ιδιωτικοποιηθούν σε ένα λιμάνι και αυτά είναι:

- ❖ Η ευθύνη ρύθμισης των όρων λειτουργίας του λιμανιού (regulator)
- ❖ Η ιδιοκτησία της υποδομής (landowner)
- ❖ Η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος και η διαχείριση του φορτίου (operator)

Αν ορίσουμε ποια από τα πιο πάνω στοιχεία ή τις δραστηριότητες ενός λιμανιού ανήκουν στην αρμοδιότητα του δημοσίου και ποια του ιδιωτικού τομέα, καθίσταται δυνατόν να καθορίσουμε και το βαθμό ιδιωτικοποίησης του λιμανιού. Έτσι καταλήγουμε σε τέσσερις χαρακτηριστικές περιπτώσεις.:

	Ρυθμίσεις	Κυριότητα υποδομών	Διαχείριση
<b>ΚΡΑΤΙΚΟ</b>	Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια
<b>ΙΔΙΩΤΙΚΟ Ι</b>	Δημόσια	Δημόσια	Ιδιωτική
<b>ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΙΙ</b>	Δημόσια	Ιδιωτική	Ιδιωτική
<b>ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΙΙΙ</b>	Ιδιωτική	Ιδιωτική	Ιδιωτική

*Πίνακας 3. Πίνακας συμμετοχής Δημόσιου και ιδιωτικού τομέα*

Πηγή: (Baird, 1997)

Το μοντέλο της Παγκόσμιας Τράπεζας (The World Bank, 2007 - Πίνακας 5), εξετάζει τις κατηγορίες συμμετοχής του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε σχέση με τέσσερις

μεταβλητές κατηγοριών λιμενικών δραστηριοτήτων, της υποδομής, της ανωδομής του λιμένα, της λιμενεργασίας και διάφορων άλλων λειτουργιών.

Η πρώτη κατηγορία (**Public service port**), στην οποία και οι τέσσερις κατηγορίες δραστηριοτήτων παρέχονται από τον δημόσιο τομέα, δίνει έμφαση στην κοινωνική ωφέλεια και το δημόσιο συμφέρον.

Η δεύτερη κατηγορία (**Tool port**), στην οποία ο δημόσιος τομέας είναι ιδιοκτήτης των υποδομών και των ανωδομών, παρέχει στον ιδιωτικό τομέα τη συμμετοχή στη λιμενεργασία και στις λειτουργίες. Εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο σε λιμένες γενικού φορτίου και εκμεταλλεύεται το πλεονέκτημα του ιδιωτικού τομέα στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών.

Η τρίτη κατηγορία (**Landlord**), στην οποία η ιδιοκτησία γης και οι υποδομές που ανήκουν στον δημόσιο τομέα, μπορούν να παραχωρούνται στον ιδιωτικό τομέα στον οποίο παρέχεται το δικαίωμα να κατασκευάζει ανωδομές και να τις διαχειρίζεται για την παροχή τμήματος λιμενικών υπηρεσιών.

Η τέταρτη κατηγορία (**Private service port**), στον οποίο οι λιμενικές υποδομές, ανωδομές και η παροχή λιμενικών υπηρεσιών αποτελούν αποκλειστικό πεδίο δράσης του ιδιωτικού τομέα.

Box 6: Basic Port Management Models				
Type	Infrastructure	Superstructure	Port labor	Other functions
Public service port	Public	Public	Public	Majority public
Tool port	Public	Public	Private	Public/private
Landlord port	Public	Private	Private	Public/private
Private service port	Private	Private	Private	Majority public

Source: Author.

**Πίνακας 4.** Μοντέλα διαχείρισης από την Παγκόσμια Τράπεζα

Πηγή: [\(The World Bank, 2001\)](#)

Ένα ακόμη μοντέλο που διατυπώθηκε από τους Barton & Turnbull ([Barton & Turnbull, 2002](#)), θεώρησε ως παραδοχή ότι η ιδιοκτησία της λιμενικής αρχής ανήκει στον δημόσιο τομέα και αυτό που μεταβάλλεται είναι η ένταση συμμετοχής της λιμενικής αρχής στην παροχή της υποδομής του λιμένα, στην παροχή της ανωδομής και στη λειτουργία, διαμορφώνοντας έτσι τις εκδοχές που αποτυπώνεται στον **πίνακα 3**:

	ΕΝΤΑΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ		
ΤΥΠΟΣ ΠΑΡΟΧΗΣ	COMPREHENSIVE PORTS	TOOL PORTS	LANDLORD PORTS
ΥΠΟΔΟΜΗ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΑΝΩΔΟΜΗ	ΝΑΙ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΟΧΙ

*Πίνακας 5. Ένταση συμμετοχής λιμενικών αρχών σε συνάρτηση με τις παροχές*

*Πηγή: (Barton et Turnbull, 2002)*

Ο Βαγγέλας (Βαγγέλας, 2008), αναφέρει ότι η διαφορά με το μοντέλο της Παγκόσμιας Τράπεζας έγκειται στο ότι η Λιμενική Αρχή έχει επιτελικό ρόλο και αποτελεί αποκλειστικό πεδίο δράσης του δημόσιου τομέα.

Σχετικά με το ρόλο των λιμενικών αρχών η Παρδάλη (Παρδάλη, 2007), αναφέρει :

❖ Ρόλος των Λιμενικών Αρχών

Οι αλλαγές που επέφερε η νέα φιλοσοφία ανάπτυξης των Λιμένων στη λιμενική βιομηχανία επέφερε και προβληματισμούς σχετικά με την αναγκαιότητα ή μη της ύπαρξης των δημόσιων Λιμενικών Αρχών.

Τα βασικότερα επιχειρήματα που διατυπώθηκαν για την αναγκαιότητα ύπαρξης των δημόσιων Λιμενικών Αρχών στις αρχές της δεκαετίας του 1990 είναι αυτά που αφορούν στις ιδιομορφίες που υπάρχουν στα δικαιώματα ιδιοκτησίας σχετικά:

- με τη θαλάσσια έκταση του λιμανιού,
- την ανάγκη για ευρύτερο σχεδιασμό,
- τη σπουδαιότητα των δημοσίων αγαθών,
- τους διάφορους εξωτερικούς παράγοντες που δημιουργούν κοινωνικό κόστος.

Εκτός από τα ανωτέρω επιχειρήματα για την ύπαρξη δημόσιων λιμενικών αρχών, υπάρχουν και μειονεκτήματα με βασικότερο τις γραφειοκρατικές και αναποτελεσματικές λειτουργίες. Στα διορισμένα διοικητικά όργανα ασκούνται πολιτικές πιέσεις για την εξυπηρέτηση συμφερόντων, με αποτέλεσμα η πολιτική παρέμβαση να δημιουργεί αναποτελεσματικότητα και χαμηλή αποδοτικότητα στο παραγόμενο προϊόν.

Παρά τα ανωτέρω μειονεκτήματα εκείνο που τα τελευταία χρόνια αμφισβητείται δεν είναι η ύπαρξη των δημόσιων Λιμενικών Αρχών, αλλά το ποιος θα διαχειρίζεται τα τεμαχικά και ποιος θα παράγει αποτελεσματικά το λιμενικό προϊόν.

Συνεπώς ο ρόλος των λιμενικών αρχών την περίοδο αυτή επικεντρώνεται :

- Στη ρυθμιστική λειτουργία που ασκείται αποκλειστικά από τη Λιμενική Αρχή
- Στην προσφορά της υποδομής (κατασκευή τερματικών και υποδομών διασύνδεσης)
- Στη γενικότερη διακυβέρνηση του λιμενικού πλέγματος (cluster)

### 3.2.3 Τα σύγχρονα μοντέλα διακυβέρνησης (2000- σήμερα)

#### ❖ Το ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμανιών

Η δημόσια ιδιοκτησία των λιμένων συνεχίζει να είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό της λιμενικής διακυβέρνησης, με λίγα πλήρως ιδιωτικοποιημένα λιμάνια, ιδιαίτερα στους μεγάλους λιμένες. Διακρίνονται πέντε τύποι λιμενικής διακυβέρνησης σχετικά με την προσέγγιση της **ιδιοκτησίας του λιμένα**, οι οποίοι ξεκινούν από το κεντρικό σύστημα **δημόσιας ιδιοκτησίας και διοίκησης** με κατεύθυνση προς το πιο ιδιωτικοποιημένο καθεστώς.

Συγκεκριμένα διακρίνονται οι εξής τύποι.:

- Ιδιοκτησία κεντρικής κυβέρνησης με κεντρική κυβερνητική διαχείριση και έλεγχο (**Central government- owned**)
- Κυβερνητική ιδιοκτησία αλλά η διαχείριση και ο έλεγχος ανατίθενται σε αποκεντρωμένους τοπικούς κυβερνητικούς φορείς. (**Government- owned**).
- Κυβερνητική ιδιοκτησία (εθνική, περιφερειακή ή δημοτική), αλλά η διαχείριση και έλεγχος εκτελούνται από εταιρική οντότητα (**Government – owned corporatized- entity**).
- Κυβερνητική ιδιοκτησία αλλά η διαχείριση γίνεται από ιδιωτική εταιρεία μέσω σύμβασης παραχώρησης ή μίσθωσης ή διαχειρίζεται μέσω ΣΔΙΤ (**Public Private Partnership**).
- Πλήρως ιδιωτική ιδιοκτησία που έχει και τη διαχείριση και τον έλεγχο. (**Wholly privately owned**).

Σε μερικές περιπτώσεις, κυβερνητική ιδιοκτησία σημαίνει ότι δεν υπάρχει λιμενική αρχή αλλά κυβερνητικό τμήμα αρμόδιο για την λιμενική πολιτική.

Διακρίνονται πέντε μοντέλα διακυβέρνησης σε σχέση με την αντίστοιχη αρμοδιότητα του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στη διαχείριση του λιμένα :

- **Public service ports:** Η Λιμενική Αρχή είναι ιδιοκτήτης όλων των υποδομών και εκτελεί όλο το φάσμα των σχετιζόμενων λιμενικών υπηρεσιών.

- **Tool ports:** Στο μόνο πράγμα που διαφέρει από το public service port είναι η ιδιωτική παρεχόμενη λιμενεργασία στη διαχείριση του φορτίου. Η λιμενική αρχή παρέχει την υποδομή και τον εξοπλισμό. Σε αρκετές περιπτώσεις είναι ένα μεταβατικό μοντέλο από το public service port στο landlord port.
- **Landlord ports:** Αντιπροσωπεύει το πιο συνηθισμένο μοντέλο διαχείρισης, όπου η υποδομή και ειδικά terminals, μισθώνονται σε ιδιωτικές εταιρείες, με τη λιμενική αρχή να διατηρεί τον έλεγχο της γης όπου ο λιμένας αναπτύσσεται, είτε μέσω της κατοχής ή μέσω της διατήρησης του δικαιώματος αποκλειστικής εκμετάλλευσης (όπως εκχωρείται από την δημόσια αρχή). Η πιο συνηθισμένη μορφή μίσθωσης είναι η σύμβαση παραχώρησης, όπου παραχωρείται σε μια ιδιωτική εταιρεία μέσω μακροχρόνιας μίσθωσης το δικαίωμα επένδυσης κατασκευής ή επέκτασης των ανωδομών, συμπεριλαμβανομένων κτηρίων, αποθηκών, υπόστεγων, χώρων εργασίας κλπ., με την ευθύνη και για την συντήρηση αυτών. Επίσης ο παραχωρησιούχος παρέχει και τη λιμενεργασία.
- **Corporatized ports:** Αυτό το μοντέλο αφορά λιμάνια που έχουν σχεδόν πλήρως ιδιωτικοποιηθεί, με εξαίρεση την ιδιοκτησία να παραμένει δημόσια και συχνά να θεωρείται ως μέτοχος πλειοψηφίας. Η λιμενική αρχή ουσιαστικά συμπεριφέρεται ως ιδιωτική επιχείρηση. Αυτό το μοντέλο διαχείρισης είναι μοναδικό, δεδομένου ότι είναι το μόνο όπου διαχωρίζονται η κυριότητα από τον έλεγχο, γεγονός που μειώνει από τη μία τις πιέσεις “**δημόσιου συμφέροντος**” που αντιμετωπίζουν οι λιμενικές αρχές τύπου Landlord και από την άλλη τις πιέσεις μεγιστοποίησης “**αξίας των μετόχων**” που αντιμετωπίζουν οι ιδιωτικοί λιμένες.
- **Private service port:** Αυτό είναι το αποτέλεσμα της πλήρους ιδιωτικοποίησης της λιμενικής εγκατάστασης με την υποχρέωση οι εγκαταστάσεις να διατηρήσουν το ρόλο τους ως Λιμένας. Η λιμενική αρχή ιδιωτικοποιείται ολοκληρωτικά, με σχεδόν όλες τις λειτουργίες κάτω από ιδιωτικό έλεγχο και το τον δημόσιο τομέα να διατηρεί μία **τυποποιημένη ρυθμιστική εποπτεία**. Ωστόσο οι δημόσιοι φορείς μπορεί να είναι μέτοχοι και έτσι να στρέφουν το λιμάνι σε στρατηγικές προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος.

Αυτά τα μοντέλα εφαρμόζονται σε λιμάνια με διαφορετικά χαρακτηριστικά όσον αφορά την ιδιοκτησία της υποδομής, της ανωδομής (εξοπλισμού), των λειτουργιών και των μοντέλων παροχής υπηρεσιών.

Ενώ στα **Public service ports** και στα **Tool ports** κυριαρχεί η προώθηση του δημόσιου συμφέροντος, τα λιμάνια **Landlord** εξισορροπούν το δημόσιο και ιδιωτικό συμφέρον. Στην άλλη άκρη τα **Private service port** μεγιστοποιούν το συμφέρον των μετόχων τους.

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται η συμμετοχή και η υπευθυνότητα του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αναλυτικά στις διαστάσεις που αναφέρονται:

	Public service port	Tool port	Landlord port	Corporatized port	Private service port
Ownership	Public responsibility				
Port administration				Private responsibility	
Nautical management					
Port infrastructure					
Superstructure					
Cargo handling					
Pilotage					
Towage					
Mooring services					
Dredging					

**Πίνακας 6.** Συμμετοχή δημόσιου & ιδιωτικού τομέα στις λιμενικές υπηρεσίες ανά μοντέλο διοίκησης

Πηγή: (Pallis et al, 2022)

Από την ανάπτυξη των σημερινών μοντέλων που αποτυπώσαμε συμπεραίνουμε τα εξής: Οι σύγχρονες τάσεις στη διακυβέρνηση των λιμένων προάγουν τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και επιχειρείται η εξατομικευμένη παρέμβαση σε συνδυασμό με πολιτικές αποφάσεις για την ισόρροπη συμμετοχή ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής και σε πιο επίπεδο.

Έως τώρα έχουμε δει τις λιμενικές αρχές να συμπεριφέρονται με μία ή δύο από τις μορφές- χρήσεις ως **Landlord, regulator, ή operator**, με τις διαφωνίες εξέλιξης του λιμένα να καθορίζονται από τοπικές παραδόσεις. Οι καθοριστικές μεταβλητές ήταν το κατά πόσο λαμβάνονται σε κεντρικό επίπεδο οι αποφάσεις διακυβέρνησης και ο βαθμός εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα στη λειτουργία του λιμένα. Οι αλλαγές που συντελέστηκαν στο επιχειρησιακό και πολιτικό περιβάλλον που λειτουργούν οι λιμένες από τα τέλη του προηγούμενου αιώνα, μετέτρεψε και το ρόλο τους.

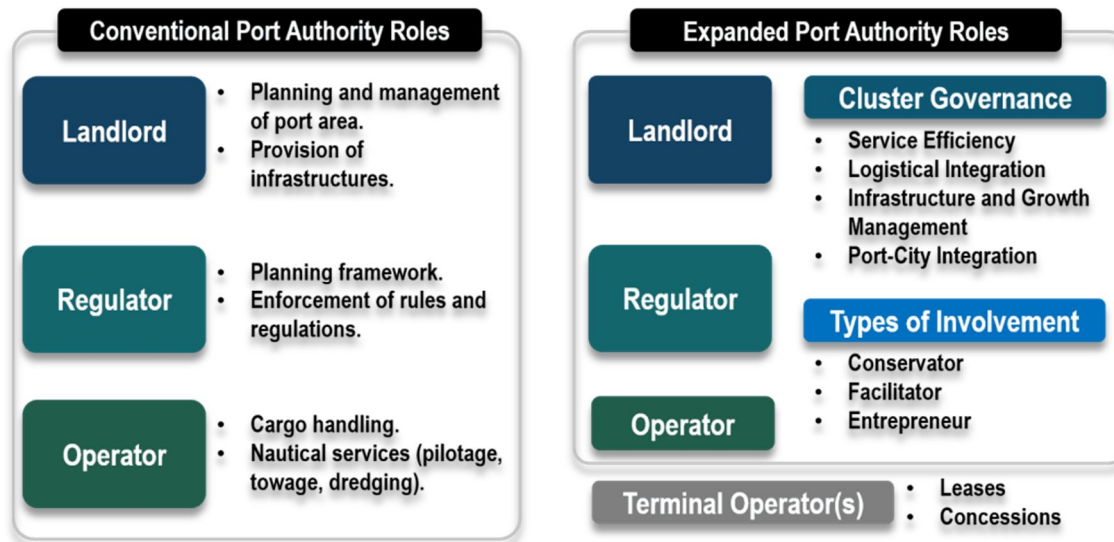
### 3.3 Τάσεις - εκσυγχρονισμός Λιμενικής Βιομηχανίας

Αναλύοντας τα επικρατέστερα σημερινά μοντέλα στην προηγούμενη ενότητα αντιλαμβανόμαστε ότι έχει αλλάξει ο ρόλος των Λιμενικών Αρχών και οι στρατηγικές αυτών, με βάση τις σύγχρονες τάσεις που καλείται να ακολουθήσει η λιμενική βιομηχανία.

Έτσι θα λέγαμε λοιπόν σήμερα ότι ο ρόλος των Λιμενικών Αρχών επαναπροσδιορίζεται πλέον και επικεντρώνεται στις εξής παραμέτρους- χρήσεις με βάση τους Notteboom, Pallis and Rodrigue (Pallis et al, 2022) :

- **Στην εκχώρηση (αποκέντρωση) της διακυβέρνησης**, η οποία υποστήριξε την αντίληψη ότι οι λιμενικές αρχές μπορούν να λειτουργούν ως εταιρείες (corporatized), ή ως εμπορικές οντότητες (commercialized), με αυτονομία σε τοπικό επίπεδο για τη λήψη αποφάσεων σχεδιασμού, ανάπτυξης και διαχείρισης αρμοδιοτήτων, στους αντίστοιχους λιμένες, κάτω από τη δική τους υπευθυνότητα.
- **Στις παραχωρήσεις**, όπου μειώθηκε ο ρόλος των λιμενικών αρχών, όσον αφορά τη συμμετοχή στις λιμενικές λειτουργίες, από όταν άρχισαν να αναλαμβάνουν τον ρόλο αυτόν οι εξειδικευμένοι terminal operators, μισθώνοντας terminals για περιόδους πάνω από 30 χρόνια. Η επικρατούσα λογική πίσω από αυτή τη διαδικασία ήταν ότι έως τότε οι λιμενικές αρχές είχαν χαμηλή αποτελεσματικότητα στις λιμενικές λειτουργίες. Ως αποτέλεσμα πλέον οι λιμενικές αρχές διαχειρίζονται λιμενικές λειτουργίες που εκτελούνται από διάφορους παρόχους, συμπεριλαμβανομένων και διεθνών «παικτών» οι οποίοι κατέχουν τερματικά, σε ευρύ φάσμα της αγοράς.
- **Στη διακυβέρνηση του λιμενικού πλέγματος (cluster)**, η οποία αναδεικνύει μία εκτενή τάση όπου η λιμενική αρχή αναλαμβάνει, επικεφαλής σε δραστηριότητες όπου συμβατικά ήταν εκτός δικαιοδοσίας της. Αυτές οι πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν δημιουργία ζωνών logistics, dry ports, inland terminals, (απευθείας ή με συνεργασίες), διάφορες στρατηγικές για παρακολούθηση και βελτίωση της απόδοσης όπως η διαχείριση των σχέσεων με τους εμπλεκόμενους στο λιμένα, στρατηγικές marketing, δραστηριότητες εξωστρέφειας. Επίσης ιδρύονται λιμενικές κοινότητες, προωθώντας περιβαλλοντικές και κοινωνικές πρωτοβουλίες, καθώς επίσης εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένων σε διάφορες δραστηριότητες γύρω από τον λιμένα.

- Στην ανάπτυξη λιμενικών δραστηριοτήτων και στην περιφερειοποίηση των λιμένων, όπου εισάγονται επιπλέον στόχοι σχετικά με την οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Και τέλος, η ανάγκη εξασφάλισης της κοινωνικής αποδοχής των terminal operators αναφέρεται ως μία πρακτική «διασφάλισης άδειας στον λιμένα να λειτουργεί».



*Σχηματική απεικόνιση 2. Εξέλιξη του ρόλου των φορέων διαχείρισης στις λιμενικές τους περιφέρειες*

*Πηγή: (Pallis et al, 2022)*

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση των λιμανιών συνδέεται με την επιλογή ενός συστήματος κανόνων αλλά και με κατανομή των αρμοδιοτήτων και ρόλων που είναι συμβατά με τη γενικότερη στρατηγική των λιμανιών καθώς και με τους στόχους που αυτά θέτουν για το μέλλον. Η αποτελεσματικότητα δε της στρατηγικής των λιμανιών καθορίζεται από το βαθμό της συνέπειας ή της συμφωνίας με όλες τις διαστάσεις της λειτουργίας τους.

Οι τοπικές ιδιαίτερες συνθήκες που επιδρούν στη λειτουργία ενός λιμανιού αλλά και στη λειτουργία του λιμενικού πλέγματος απαιτούν μια συλλογική διακυβέρνηση που θα προάγει το συμφέρον της λιμενικής κοινότητας και θα συμβάλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας τόσο του λιμανιού όσο και του λιμενικού πλέγματος. Αυτό το ρόλο δεν είναι πάντα εύκολο να τον παίξει από μόνη της η Λιμενική Αρχή που σήμερα λειτουργεί όλο και περισσότερο με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, αλλά είναι δυνατόν να εμπλέκονται και άλλοι τοπικοί φορείς.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι **οι στρατηγικές για τις Λιμενικές Αρχές** στο σύγχρονο μοντέλο διακυβέρνησης εστιάζονται σε δύο τομείς :



- Στην ενσωμάτωση των λιμένων στο νέο **θεσμικό περιβάλλον διακυβέρνησης**,
- Στις δραστηριότητες και λειτουργίες των φορέων διαχείρισης των σύγχρονων λιμένων, όσον αφορά την **προώθηση της ανταγωνιστικότητάς τους**. Σε πολλές περιπτώσεις η εμπλοκή των λιμενικών αρχών στις λειτουργίες μειώθηκε ή σε άλλες εγκαταλείφθηκε. Οι λιμενικές αρχές άρχισαν ν' αναλαμβάνουν έναν αριθμό πρόσθετων λειτουργιών. Όπως συμβαίνει σε πολλούς οργανισμούς, έτσι και **τα λιμάνια έχουν περιβαλλοντικές, κοινωνικές και υποχρεώσεις διακυβέρνησης, πέραν από την ευθύνη του για την προώθηση του εμπορίου**. Η περιβαλλοντική υπευθυνότητα έχει οδηγήσει σε καλύτερο σχεδιασμό και βελτίωση της παράκτιας ζώνης, σε διαχείριση ροών στην ενδοχώρα και σε καλύτερο αστικό σχεδιασμό. Η κοινωνική διαχείριση έχει αυξήσει το ενδιαφέρον για κατανομή των αφελειών από την ανάπτυξη του λιμένα. Η παρουσία μεγάλου αριθμού χρηστών και εμπλεκόμενων οδηγεί σε βαθμιαίες αλλαγές στις διευθετήσεις διακυβέρνησης και στο πως παίρνονται οι αποφάσεις.

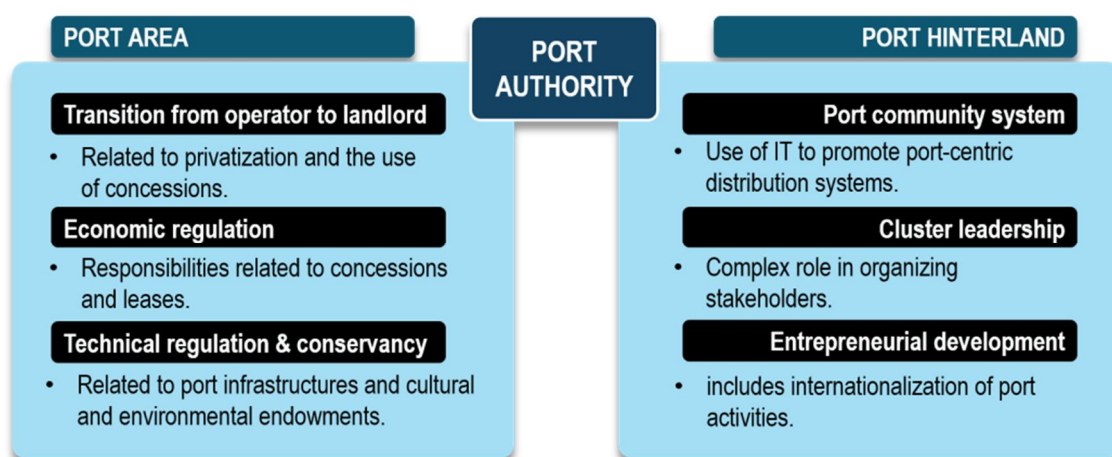
Οι στρατηγικές αυτές επιλογές των λιμένων δεν συνεπάγεται ότι αμφισβητούν την εστίαση των λιμένων σε συγκεκριμένες στάσεις. Αντιθέτως η εστίαση παραμένει ανεπηρέαστη, παρά το γεγονός ότι το νέο περιβάλλον διακυβέρνησης είναι στον πυρήνα του μοντέλου **landlord**. Οι λιμενικές αρχές είναι εταιρείες (corporatized), αναλαμβάνουν ευθύνες για οικονομικές και εμπορικές υποθέσεις, επενδύσεις σε νέα αναπτυξιακά προγράμματα με μεσοπρόθεσμους σχεδιασμούς και υλοποίηση, καθώς και αυτόνομες ρυθμίσεις για μακροπρόθεσμους στόχους.

Έχει υπάρξει αξιοσημείωτη αύξηση στις λειτουργίες (Σχηματική απεικόνιση 2) που μπορεί να κληθούν οι **λιμενικές αρχές** να αναλάβουν. Τέτοιες είναι:

- Η επιμέλεια-συντήρηση του υφιστάμενου λιμενικού οικοσυστήματος (**conservator**),
- Ως παράγοντας διευκόλυνσης μιας διευρυμένης αλληλοεπίδρασης μεταξύ κοινωνικών και οικονομικών εταίρων, εντός και πέρα από την περίμετρο του λιμένα, προσπαθώντας να εμπλέξει μία σύμπραξη περιφερειακής στρατηγικής (**facilitator**),
- Ως επιχειρηματίας, συνδυάζοντας τα κύρια χαρακτηριστικά του παράγοντα διευκόλυνσης, με πιο ξεκάθαρη εμπορική συμπεριφορά και δυνατότητα προώθησης των προοπτικών του λιμένα που διαχειρίζεται. (**entrepreneurs**).

Η διευκόλυνση του επιχειρηματικού ρόλου των λιμενικών αρχών είναι συνδεδεμένη με:

- Την υιοθέτηση μιας εταιρικής κουλτούρας βασισμένης στη **διαφάνεια, επιχειρηματικότητα, λογοδοσία**, που είναι απελευθερωμένη από πολιτικές παρεμβάσεις, ενθαρρύνοντας έτσι με διττό τρόπο την επιχειρηματική προσέγγιση, λειτουργώντας με *αυστηρούς οικονομικούς περιορισμούς και ορθή διαχείριση κινδύνων*. Αυτό έχει οδηγήσει ακόμη και στην ανάπτυξη μιας λειτουργίας που υποστηρίζει νέες υπηρεσίες, αναπτυσσόμενες από ιδιωτικές εταιρείες και από ακαδημαϊκά ιδρύματα σε μερικά λιμάνια.
- Την στρατηγική αυξημένης **ευελιξίας και προσαρμοστικότητας**, με μακροχρόνιο σχεδιασμό υποδομών, που στηρίζονται από κρίσιμους ενδιαφερόμενους των λιμένων.
- Την μόνιμη και δημιουργική **σχέση με τους ενδιαφερόμενους**, συμπεριλαμβανομένης και της επιχειρηματικής κοινότητας, των κυβερνητικών οργανισμών, των τοπικών ενδιαφερόμενων και των μη κυβερνητικών οργανισμών, που θα παρέχει μία κοινωνική αποδοχή για οτιδήποτε απαιτηθεί για την εξέλιξη του Λιμένα.
- Μία **στρατηγική ανάπτυξης του λιμένα**, η οποία δεν είναι περιορισμένη στα στενά γεωγραφικά του όρια, αλλά θα δημιουργεί συνεργασίες και δίκτυα πέρα από τα όρια του λιμένα ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητά του.



*Σχηματική αναφορά 1. Αλλαγές στη λειτουργία των φορέων διαχείρισης*

Πηγή: [\(Pallis et al, 2022\)](#)

Μπορούμε να κάνουμε μία σύντομη ανάλυση στους προαναφερθέντες **στρατηγικούς προσανατολισμούς των λιμένων**, μέσα από τους νέους ρόλους που έχουν αναλάβει να εξυπηρετήσουν:

- Η *πρώτη στρατηγική* θα λέγαμε ότι είναι ο **λιμενικός συντονισμός και συνεργασία μεταξύ λιμένων**, η οποία εστιάζει στην παροχή ενοποιημένων και ολοκληρωμένων μεταφορικών υπηρεσιών, στους εμπλεκόμενους με την λιμενική εφοδιαστική αλυσίδα.
- Η *δεύτερη στρατηγική* είναι η διαμόρφωση **επιχειρηματικών συστάδων (Port clusters)** γύρω από τους λιμένες, οι οποίες αποτελούνται από γεωγραφικά συγκεντρωμένες και κοινού ενδιαφέροντος επιχειρηματικές μονάδες, με αντικείμενο τις μεταφορές, τα logistics, το εμπόριο και τη βιομηχανική παραγωγή.
- Η *τρίτη στρατηγική* εστιάζει στην **πράσινη διακυβέρνηση**, υιοθετώντας και στους λιμένες την πράσινη μετάβαση. Η φιλοσοφία της πράσινης διαχείρισης, είναι μια διαδικασία που επηρεάζει τις λιμενικές αρχές στη «περιφρούρηση» του δικαιώματος να λειτουργούν και να αυξάνουν την οικονομική και περιβαλλοντική τους ανταγωνιστικότητα.
- Η *τέταρτη στρατηγική* αφορά, αφού μιλάμε για διακυβέρνηση τη **λιμενική διοίκηση**. Η ηγετική ικανότητα των διοικήσεων υπάγεται σε ένα πολύπλοκο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, με απώτερους στόχους να συμβιβάζει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη γύρω από το λιμενικό αντικείμενο. Οι προκλήσεις του σύγχρονου management απαιτούν ευθυγράμμιση με την αποστολή του λιμένα όλων άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενων όπως το διοικητικό συμβούλιο της λιμενικής αρχής, του εκτελεστικού προσωπικού, των ενδιαφερόμενων μερών κλπ.

Ο Peter W. De Langen ([De Langen, 2020](#)), αναφέρει ότι εάν η λιμενική διακυβέρνηση δεν είναι οργανωμένη αποτελεσματικά, οι επενδύσεις στις λιμενικές υποδομές είναι απίθανο να δημιουργήσουν αξία για την κοινωνία. Όταν η διακυβέρνηση είναι αναποτελεσματική, υπάρχουν τεράστιες ανεκμετάλλευτες ευκαιρίες για καλύτερη χρήση των υφιστάμενων υποδομών και εγκαταστάσεων. Σε πολλές χώρες η ανεπάρκεια λιμενικής διακυβέρνησης αναγνωρίζεται τουλάχιστον από μερικούς εμπλεκόμενους. Έτσι, πολλές χώρες έχουν αρχίσει διαδικασίες αναμόρφωσης του συστήματος διακυβέρνησης.

Οι μεταρρυθμίσεις του λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης εστιάζουν σε τέσσερις κατηγορίες, όπως αποτυπώνονται παρακάτω, σύμφωνα με τον Peter W. De Langen:

### **1. Αναπροσαρμογή του ρυθμιστικού τομέα (Regulation)**

Οι μεταρρυθμίσεις στον ρυθμιστικό τομέα είναι απαραίτητες στις περιπτώσεις χάσματος μεταξύ των υφιστάμενων και των απαιτούμενων συστημάτων ρύθμισης. Σε πολλές χώρες ο ρυθμιστικός τομέας πρέπει να βελτιωθεί στα εξής : α) Στην ίδρυση ενός θεσμικού πλαισίου που θ' απαγορεύει κρατικές ενισχύσεις ( τοπικές, περιφερειακές και εθνικές) στις λιμενικές υποδομές, ανωδομές και λειτουργίες. Η νομοθεσία θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και να αποτρέπει στρεβλώσεις στο πεδίο της αγοράς. β) Στη ρύθμιση των δημόσιων οργανισμών. Ειδικά στα μοντέλα των λιμένων «δημοσίων επιχειρήσεων», η ρύθμιση απαιτείται για να διασφαλίσει ότι οι εταιρείες έχουν επαρκή ανεξαρτησία σχετικά με τη λήψη εμπορικών αποφάσεων, όπως με την τιμολογιακή πολιτική και την επιλογή εταιρικών -εμπορικών σχέσεων με εξωτερικούς συνεργάτες. γ) Στη δημιουργία ρυθμιστικών αρχών λιμένων, που θα παρακολουθούν τον ανταγωνισμό και την πρόσβαση στη λιμενική αγορά καθώς και ισχυρή ρύθμιση στα πεδία που αναφέραμε, όπως κρατικές ενισχύσεις και εφαρμογή εμπορικών κανόνων των δημόσιων οντοτήτων.

## **2. Συμμετογή του ιδιωτικού τομέα**

Από τα δεδομένα πολλών λιμένων προκύπτει ότι η αύξηση συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα, είναι προς το δημόσιο συμφέρον. Οι πιο συναφείς μεταρρυθμίσεις είναι οι ακόλουθες : α) Η μετάβαση από την in – house παροχή υπηρεσιών του δημόσιου λιμένα σε τρίτους ιδιώτες παρόχους. β) Σε πολλές χώρες οι εταιρείες που διαχειρίζονται τα terminals είναι κρατικές οντότητες. Ο μοναδικός λόγος που μπορεί να δικαιολογήσει την κρατική ιδιοκτησία είναι η ανάγκη για συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης των λιμένων, λαμβάνοντας υπόψη τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις στους αστικούς ιστούς που περικλείουν τους λιμένες. Στις περιπτώσεις αυτές απαιτείται μια πιο ισχυρή εξασφάλιση της τήρησης των περιβαλλοντικών επιδόσεων πέρα από τις συμβατικές και ρυθμιστικές ενέργειες. Έτσι λοιπόν σε όλες τις άλλες περιπτώσεις η πλήρης ιδιωτικοποίηση των εταιρειών διαχείρισης των terminals, κατευθύνεται προς το δημόσιο συμφέρον.

## **3. Αποδοτική «εταιρικοποίηση» (corporatization)**

Στις περισσότερες διαδικασίες μεταρρύθμισης οι κυβερνήσεις είναι απρόθυμες να 'αφήσουν τον έλεγχο' των λιμένων. Όμως οι κυβερνήσεις γενικά μπορούν να πετύχουν τους στόχους της πολιτικής τους καλύτερα μέσω της ρύθμισης και της πολιτικής κατοχής μετοχών, απ' ό,τι με απευθείας έλεγχο των μηχανισμών. Ενώ πολλές εταιρείες διαχείρισης λιμένων είναι οργανωμένες ως ιδιωτικές οντότητες, στην πράξη δεν είναι

πλήρως αυτόνομες και με εμπορικό προσανατολισμό. Οπότε οι πιο σημαντικές μεταρρυθμίσεις στον τομέα των εταιρειών διαχείρισης των λιμένων είναι:

**α) Η αύξηση της αυτονομίας των λιμενικών αρχών ή των εταιρειών διαχείρισης, με την κυβέρνηση να ασκεί έλεγχο μέσω της πολιτικής των μετόχων και να επιτρέπει τη λήψη αποφάσεων για την ανάπτυξη των λιμένων σε ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια.**

**β) Η αποτελεσματική “εταιρικοποίηση” των λιμένων.** Η “εταιρικοποίηση” των λιμένων συχνά χρησιμοποιείται ως μέθοδος διασφάλισης επιπλέον αυτονομίας αλλά πολλές εταιρείες δεν έχουν αποδοτικότητα, διότι υπόκεινται σε πολιτικές επιρροές. Τα κρίσιμα λοιπόν στοιχεία για την αποτελεσματική “εταιρικοποίηση” είναι : η **σύνθεση των εποπτικών συμβουλίων** και οι διαδικασίες **διορισμού των εκτελεστικών οργάνων της εταιρείας.**

#### **4. Το εύρος της κρατικής ιδιοκτησίας**

Σε πολλές χώρες υπάρχει η τάση να συγχωνεύονται εταιρείες διαχείρισης λιμένων που βρίσκονται σε κοντινή απόσταση, προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος. Επιπλέον είναι συναφής η συγχώνευση κρατικών οντοτήτων που εμπλέκονται στην ανάπτυξη των λιμένων με αυτές που σχετίζονται με βιομηχανική ανάπτυξη πλησίον του λιμένα. Πρέπει λοιπόν να ληφθεί υπόψη ότι οι λιμένες είναι **ολοκληρωμένες συστάδες** μη ομοειδών επιχειρήσεων που λειτουργούν όμως υπό ένα ενιαίο πλέγμα των λιμένων. Αυτή όμως η φιλοσοφία της ολοκληρωμένης προσέγγισης υστερεί και πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι χρήστες βιομηχανικών ζωνών, ζωνών logistics κλπ βασίζονται πάνω στον εξοπλισμό του λιμένα και εξαρτώνται άμεσα από αυτόν.

Τέλος ο De Langen αναφέρει ότι στην λιμενική βιομηχανία, τέσσερις θεωρήσεις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή του κατάλληλου μοντέλου διακυβέρνησης :

- Είναι ο λιμένας ένας ολοκληρωμένο σύμπλεγμα;
- Είναι οι ατέλειες του ιδιωτικού τομέα κρίσιμης σημασίας;
- Είναι το θεσμικό πλαίσιο και η κουλτούρα της χώρας ενδεδειγμένη για κρατικές εταιρικές οντότητες;
- Θα στηρίζουν τα ενδιαφερόμενα μέλη των λιμένων μία ιδιωτικοποιημένη εταιρεία διαχείρισης του Λιμένα;

#### **3.4 Διαμόρφωση Ευρωπαϊκής λιμενική πολιτικής**

Οι Χλωμούδης και Πάλλης ([Chlomoudis, A.A. and Pallis C, 2022](#)), αναφέρουν ότι από την πρώτη στιγμή της ενοποιητικής διαδικασίας, η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.)

αποτελεί πεδίο διαμόρφωσης πολιτικών για τις μεταφορές, Η κοινοτική πολιτική μεταφορών και η αγροτική πολιτική ήταν οι δύο τομεακές πολιτικές στις οποίες η συνθήκη της Ρώμης (1957), αφιερώνει ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο. Όμως για τρεις και πλέον δεκαετίες η κοινοτική πολιτική μεταφορών δεν συμπεριέλαβε θέματα λιμένων. Στις αρχές του 1990, η πρόοδος της οικονομικής και πολιτικής ενοποίησης και οι μεταβολές στο παγκόσμιο θαλάσσιο εμπόριο, δημιούργησαν νέες προϋποθέσεις λειτουργίας των Ευρωπαϊκών Λιμένων.

Το λιμενικό σύστημα συμβάλει στην ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής οικονομίας και την κοινωνική συνοχή στον ευρωπαϊκό χώρο. Στην ΕΕ υπάρχουν πάνω από 1200 θαλάσσιοι λιμένες, μέσω των οποίων διακινούνται ετησίως 3.9 δις τόνοι φορτίου, 400 εκατ. επιβάτες και 350 χιλιάδες πολίτες εργάζονται στους ευρωπαϊκούς λιμένες και τις άμεσα σχετικές υπηρεσίες, παράγοντας προστιθέμενη αξία 20 δις ευρώ.

Πάραυτα η διαμόρφωση μακροπρόθεσμης ευρωπαϊκής λιμενικής πολιτικής αποδείχθηκε μια διαδικασία με περιορισμένη πρόοδο. Από τους αρχικούς στόχους της δεκαετίας του 1990, μετά από πολλαπλές αποτυχίες και συμβιβασμούς οδηγηθήκαμε στον Κανονισμό **352/2017**. Το συμφωνημένο πλαίσιο για την λειτουργία σημαντικού αριθμού λιμανιών της ΕΕ, συμπεριλαμβανομένων 40 ελληνικών, αποτελεί τη συλλογική ευρωπαϊκή αντιμετώπιση της αναγκαίας ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών λιμένων.

Παρά τις δυσκολίες, εθνικές κυβερνήσεις, αρμόδιοι φορείς και το σύνολο της λιμενικής βιομηχανίας και των χρηστών της παρέμειναν σταθερά ενεργοί δρώντες παράγοντες σε μια περίπλοκη και δυναμική διαδικασία κοινοτικού διαλόγου. Πρόκειται για έμπρακτη απόδειξη της συνειδητοποίησης ότι στα πλαίσια της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, απαιτούνται λύσεις οι οποίες υπερβαίνουν τα στενά όρια του έθνους- κράτους.

Η καθυστερημένη εκκίνηση, η χαρακτηριστική καθυστέρηση στη διαμόρφωση πολιτικής και οι δυσκολίες οι οποίες εξακολουθούν να παραμένουν ακόμα και σήμερα, έχουν πολλαπλές ερμηνείες. Κοινός παρονομαστής, η αναγκαιότητα οι κοινοτικές πρωτοβουλίες να διαμορφώνονται με σεβασμό στις διαφορετικές παραδόσεις βιομηχανικής οργάνωσης στον ευρωπαϊκό χώρο.

Ο Verhoeven ([Verhoeven, 2010](#)), αναφέρει ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι περιφερειακού διαχωρισμού των ευρωπαϊκών λιμένων. Ο πιο κοινός βασίζεται στον γεωγραφικό διαχωρισμό με βάση τις ακτογραμμές της ηπείρου (**Βαλτική, Βόρεια**

**θάλασσα, Ατλαντικός, Μεσόγειος, Μαύρη θάλασσα**), ή σε εύρος γειτονικού ανταγωνισμού.

Έτσι, οι λιμενικές αρχές της ευρωπαϊκής ένωσης μπορούν να καταταχθούν σε πέντε κατηγορίες διακυβέρνησης με παραδοσιακά κριτήρια :

1. **Χανσεατική:** λιμενικές αρχές από Ισλανδία, Νορβηγία, Δανία, Σουηδία, Φινλανδία, Γερμανία, Ολλανδία, και Βέλγιο.
2. **Νέο-Χανσεατική:** λιμενικές αρχές από Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία και Πολωνία.
3. **Αγγλοσαξονική:** λιμενικές αρχές από το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιρλανδία
4. **Λατινική:** λιμενικές αρχές από Γαλλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Μάλτα, Ιταλία, Ελλάδα, Κύπρος και Ισραήλ
5. **Νέο-Λατινική:** λιμενικές αρχές από Σλοβενία Κροατία, Βουλγαρία και Ρουμανία.

Στη Χανσεατική και Νέο-Χανσεατική παράδοση, επικρατεί η τοπική-δημοτική φιλοσοφία διακυβέρνησης, στην Αγγλοσαξονική κατηγορία επικρατεί η ανεξάρτητη-ιδιωτική φιλοσοφία διακυβέρνησης και στη Λατινική, Νέο Λατινική επικρατεί η φιλοσοφία της κρατικής διακυβέρνησης.

Οι διαφορετικές αυτές παραδόσεις εξηγούν και τη διαφοροποίηση στα μοντέλα διακυβέρνησης των ευρωπαϊκών λιμένων, των οποίων το πλαίσιο καθορίζεται από την προέλευση των λιμένων. Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη αναλογικά την κατανομή των λιμένων, οι περισσότερες λιμενικές αρχές στην Ευρώπη ανήκουν είτε στη Χανσεατική είτε στη Λατινική παράδοση, δημιουργώντας έτσι ένα δίπολο Βορρά- Νότου, όσον αφορά όχι μόνο την ιδιοκτησία, αλλά και άλλα στοιχεία διακυβέρνησης όπως λειτουργική και οικονομική αυτονομία, οι οποίες είναι τυπικά πιο περιορισμένες στο Νότο.

Η εννοιολογική βάση της έρευνας του Verhoeven το 2010, βασίστηκε στην υπόθεση ότι μία «αναγέννηση» των λιμενικών αρχών θα επιτρέψει την αποδοχή των πολλαπλών εκδοχών και των συνεχώς μεταβαλλόμενων οικονομικό- κοινωνικών προκλήσεων. Επίσης εντοπίστηκαν μια σειρά από συντελεστές διακυβέρνησης που θα καθόριζαν εάν οι λιμενικές αρχές θα παρέμεναν μόνο “*conservators*” ή θα αναβάθμιζαν το προφίλ τους σε “*facilitators*” ή “*entrepreneurs*”, όπως αναφέρθηκε αναλυτικά σε προηγούμενη ενότητα σχετικά με τους ρόλους αυτούς.

Ο Verhoeven ([Verhoeven, 2010](#)) καταλήγει στο ότι ένα πράγμα που θα έπρεπε να ληφθεί υπόψη είναι ότι *το δίκαιο και η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δυνητικά έχουν εγγενή και σαφή εναρμονιστική επιρροή στη διακυβέρνηση των ευρωπαϊκών λιμένων.*

Η ευρωπαϊκή νομοθεσία περί ανταγωνισμού σε κάθε περίπτωση λαμβάνει υπόψη ότι οι λιμενικές αρχές ασκούν οικονομικές δραστηριότητες και πρέπει να θεωρούνται ως επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τη νομική τους μορφή και την ιδιοκτησία τους.

Στην υιοθέτηση ευρωπαϊκών πολιτικών σχετικών με τους λιμένες, ουσιαστικό ρόλο παίζει και ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Θαλάσσιων Λιμένων - ESPO (European Sea Ports Organization).

Αποστολή του ESPO είναι να επηρεάζει τη δημόσια πολιτική στην Ευρωπαϊκή Ένωση, προκειμένου να δημιουργηθεί ένας ασφαλής, αποτελεσματικός και περιβαλλοντικά βιώσιμος Ευρωπαϊκός λιμενικός τομέας, ο οποίος συνιστά αναπόσπαστο τμήμα της βιομηχανίας μεταφορών, όπου επικρατούν ελεύθερες και ανεμπόδιστες συνθήκες αγοράς και εργασίας.

Ο ESPO εξασφαλίζει ότι οι φορείς διαχείρισης των Ευρωπαϊκών Λιμένων έχουν μία ξεκάθαρη φωνή στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι ο κύριος σύνδεσμος μεταξύ των ευρωπαϊκών Λιμένων, των ευρωπαϊκών θεσμών και των εισηγητών διαμόρφωσης πολιτικών σχετικών με τη λιμενική βιομηχανία. Επίσης εμπλέκεται σε διάλογο με τα ενδιαφερόμενα μέρη στην Ευρώπη πάνω στον Λιμενικό τομέα.

Επιπρόσθετα ο ESPO, αποτελεί ένα δίκτυο γνώσης το οποίο συνδέει αυτούς που ασχολούνται στον λιμενικό τομέα, με μία οπτική ανταλλαγής καλών πρακτικών και ανάπτυξης πρωτοβουλιών σε διάφορα πεδία όπως: περιβαλλοντική διαχείριση, σχέσεις μεταξύ λιμένων και πόλεων, αναφορών αξιολόγησης δεδομένων και θέματα σχετικά με την κρουαζιέρα και την ακτοπλοΐα.

Στις προτεραιότητές του ο ESPO ([ESPO, 2019](#)), θέτει δύο **βασικούς πυλώνες** σχετικά με την λιμενική πολιτική και διακυβέρνηση των ευρωπαϊκών Λιμένων.

Στον 1<sup>ο</sup> αναφέρεται σχετικά: **Οι φορείς διαχείρισης των λιμένων ως παράγοντες διευκόλυνσης του λιμενικού «οικοσυστήματος».**

Καθώς οι ευρωπαϊκοί λιμένες έχουν έναν πιο διευρυμένο ρόλο, έχουν στραφεί σε παράγοντες διευκόλυνσης (facilitators) του λιμενικού συστήματος στον τομέα της εξυπηρέτησης των πελατών, εμπλέκοντας πιο διευρυμένα ενδιαφέροντα, πιο μεγάλη λιμενική κοινότητα και ευρύ φάσμα χρηστών και ενδιαφερόμενων μερών.

Με τον Κανονισμό (ΕΕ) 2017/352 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 15ης Φεβρουαρίου 2017, για τη **“θέσπιση πλαισίου όσον αφορά την**



*παροχή λιμενικών υπηρεσιών και κοινών κανόνων για τη χρηματοοικονομική διαφάνεια των λιμένων*”, τέθηκαν τα θεμέλια του σεβασμού στον ανταγωνισμό και στις κρατικές ενισχύσεις των κρατών μελών.

Στον 2<sup>ο</sup> άξονα αναφέρεται ότι: **Οι φορείς διαχείρισης των λιμένων συνεχίζουν να λειτουργούν με υβριδικά μοντέλα. Συνδυάζουν μεγαλύτερη οικονομική αυτονομία με αύξηση των στόχων γενικού ενδιαφέροντος.**

Ενώ ένας μικρός αριθμός λιμένων είναι ολοκληρωτικά ιδιωτικές οντότητες, η πλειοψηφία των ευρωπαϊκών λιμένων, είναι κρατικής ιδιοκτησίας με διάφορες μορφές. Τις τελευταίες δεκαετίες όμως, σχεδόν όλα τα λιμάνια έχουν αναπτύξει το δικό τους μοντέλο διακυβέρνησης, την εμπορική τους δραστηριότητα και την οικονομική αυτονομία.

Την ίδια στιγμή όμως, καθώς τα λιμάνια εστιάζουν στην εμπορική τους δραστηριότητα και στην αυτονομία τους, οι φορείς διαχείρισης έχουν την τάση να εκπληρώνουν το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνική τους υπευθυνότητα. Τα λιμάνια καθοδηγούμενα από τη νομοθεσία καθώς και για να εξυπηρετήσουν τις κοινωνικές απαιτήσεις επενδύουν σε έργα περιβαλλοντικού και ενεργειακού ενδιαφέροντος, ακόμα και αν δεν έχουν άμεσο οικονομικό όφελος. Μέτρα και πολιτικές όπως η *Οδηγία (ΕΕ) 2019/883 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Απριλίου 2019 σχετικά με τις “λιμενικές εγκαταστάσεις παραλαβής για την παράδοση αποβλήτων από πλοία”*, απαιτούν από τους φορείς να συνεισφέρουν απευθείας στα κόστη επιβάρυνσης του περιβάλλοντος των χρηστών των λιμένων, παρόλο που οι ίδιοι οι φορείς δεν επιβαρύνουν άμεσα.

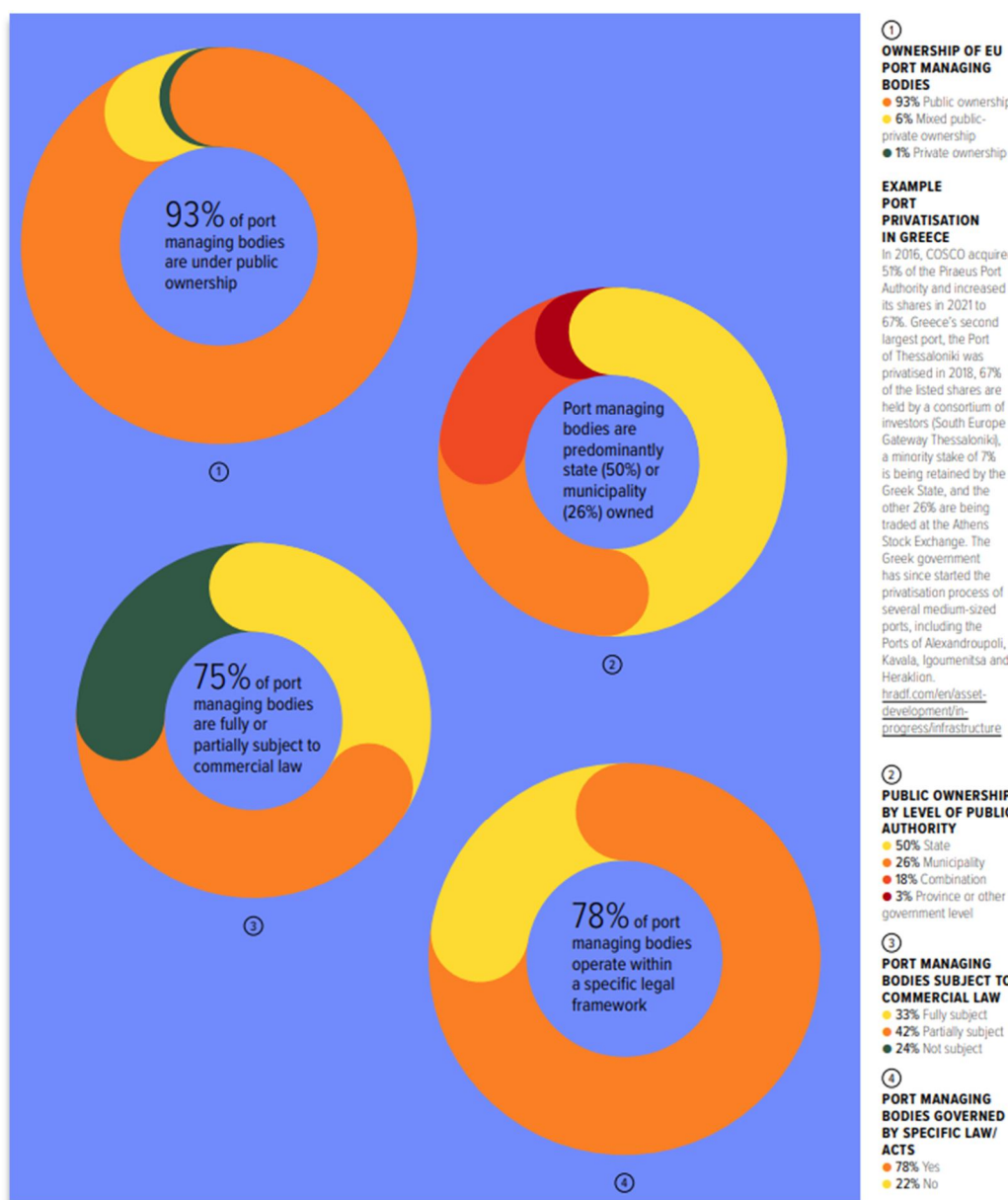
Όλες αυτές οι παράμετροι αποτελούν ένα γρίφο στα σχέδια ανάπτυξης και διαχείρισης των λιμένων που από τη μία πρέπει να συμπεριφέρεται ως ανταγωνιστική εμπορική καθοδηγούμενη οντότητα και ταυτόχρονα ως εργαλείο μεταφοράς ευρύτερων δημόσιων πολιτικών στόχων. [\(ESPO, 2019\)](#)

#### 3.4.1 Τάσεις διακυβέρνησης των ευρωπαϊκών Λιμένων 2022

Στην πρόσφατη έρευνα του ESPO [\(ESPO, 2022\)](#) που διενεργείται κάθε 5 έτη σχετικά με τις **τάσεις διακυβέρνησης των ευρωπαϊκών λιμένων**, αποτυπώνονται τα κάτωθι : Το 2022 η πλειονότητα των φορέων διαχείρισης των λιμένων στην Ευρώπη είναι δημόσιας ιδιοκτησίας. Υπάρχει μία αύξηση σε σχέση με την προηγούμενη έρευνα, εξαιτίας της αποχώρησης του Ηνωμένου Βασιλείου από την ΕΕ, το οποίο έχει λιμάνια κατά κύριο λόγο ιδιωτικής ιδιοκτησίας.

Επίσης η πλειοψηφία των φορέων έχουν τη μορφή ανωνύμων εταιρειών, το οποίο σημαίνει ότι πρέπει εκπληρώνουν τις συνθήκες των εμπορικών εταιρειών, όσον αφορά την οικονομική τους ανεξαρτησία και τη φορολογία. Ωστόσο, όσο οι φορείς παραμένουν δημοσίου χαρακτήρα, πολλά λιμάνια είναι περιορισμένα στο να παίρνουν ανεξάρτητες αποφάσεις ανάπτυξης και οι διοικήσεις τους είναι ευάλωτες σε πολιτικές πιέσεις.

Η έρευνα δείχνει επίσης ότι πάνω από το 75% των φορέων διαχείρισης, υπόκεινται στο **εμπορικό δίκαιο εταιρειών** και επίσης σε αντίστοιχο ποσοστό λειτουργούν οι φορείς διαχείρισης των λιμένων κάτω από συγκεκριμένο **θεσμικό πλαίσιο**.



**Γράφημα 1.** Ιδιοκτησία κα διαχείριση Ευρωπαϊκών λιμένων

Πηγή: [\(ESPO, 2022\)](#)

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το 77% των φορέων διαχείρισης θεωρεί ότι έχει συγκεκριμένη αποστολή με επίκεντρο την ανάκτηση του κόστους των εξόδων του Λιμένα και την επίτευξη κέρδους. Αυτό εξηγεί τον διπλό υβριδικό ρόλο των λιμένων: δηλαδή από τη μία πλευρά το κοινωνικό και το δημόσιο συμφέρον έχει αυξηθεί σε σχέση με την έρευνα της προηγούμενης πενταετίας και από την άλλη οι φορείς διαχείρισης προβλέπεται να λειτουργούν οικονομικά ανεξάρτητα, με στόχο τη μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας, όχι μόνο για τους χρήστες των λιμένων, αλλά και για την ευρεία λιμενική κοινότητα εντός και πέραν των ορίων του λιμένα.

Επιπρόσθετα όπως αποτυπώνεται και στο παρακάτω γράφημα οι 7 στους 10 λιμένες αναφέρουν ότι έχουν πετύχει ισορροπία μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού συμφέροντος. Για να πετύχουν αυτόν το στόχο, οι φορείς διαχείρισης ακολουθούν ένα «μίγμα» οικονομικών και μη οικονομικών στόχων. Ο κύριος οικονομικός στόχος των λιμένων παραμένει η οικονομική βιωσιμότητα του λιμένα (28%), η μεγιστοποίηση της παραγωγής (25%), καθώς και η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας (24%).

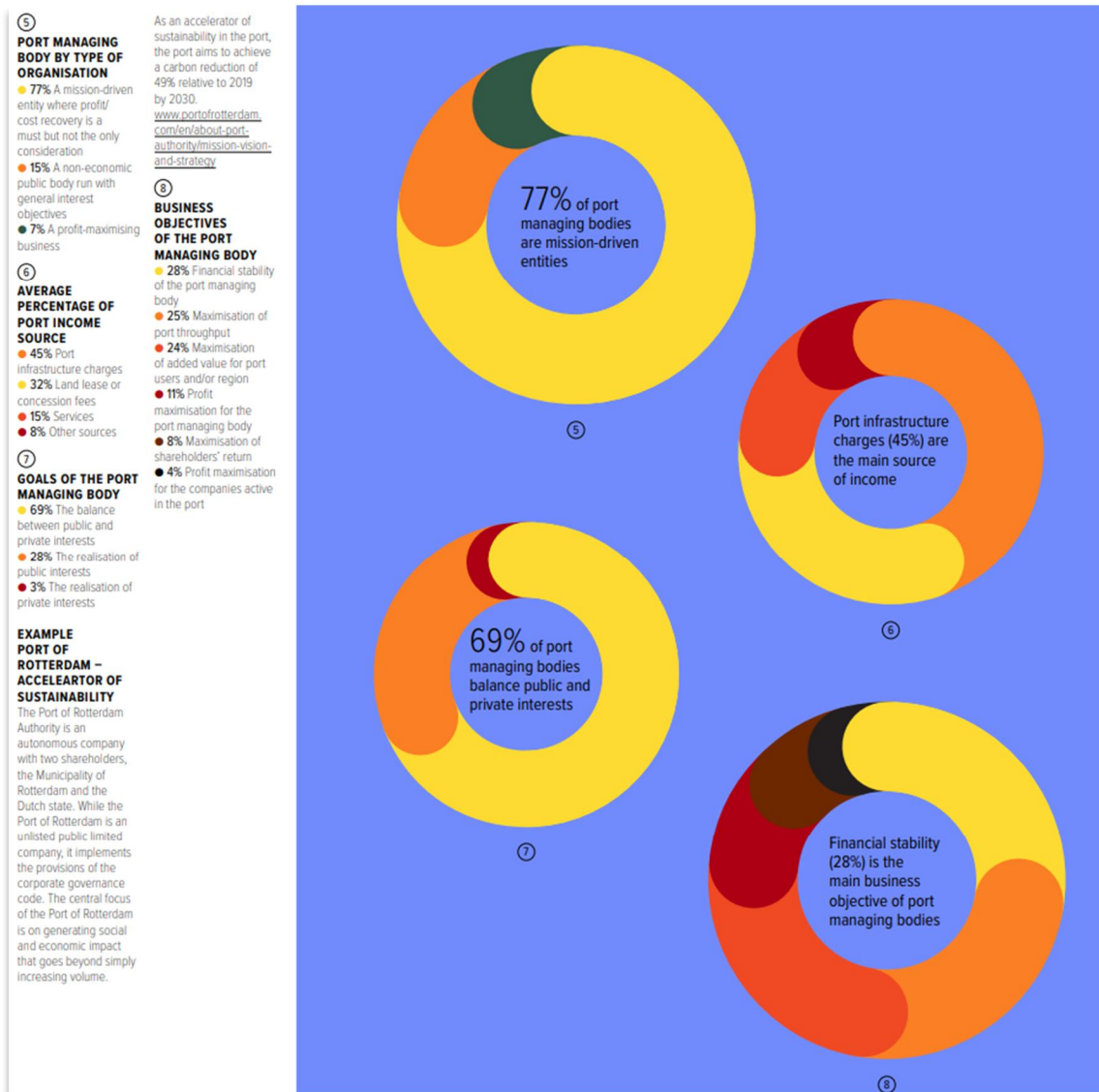
Την ίδια στιγμή, το μερίδιο των φορέων διαχείρισης που επιδιώκουν το γενικό δημόσιο συμφέρον και **κοινωνικούς στόχους** έχει αυξηθεί δια μέσου διαφορετικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζουν. Οι τρεις κυριότεροι στόχοι που θέτουν είναι οι εξής:

- Οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της περιφέρειας του λιμένα,
- Διευκόλυνση του εμπορίου και των επιχειρήσεων,
- Εξασφάλιση ότι η λιμενική δραστηριότητα θα παραμείνει βιώσιμη για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Ως συμπέρασμα θα καταλήγαμε ότι η έρευνα αναδεικνύει στην ουσία **τον πολλαπλό ρόλο που καλούνται να παίζουν οι φορείς διαχείρισης των λιμένων**, πέρα από τον παραδοσιακό στον τομέα των μεταφορών.

Τα ευρωπαϊκά λιμάνια δεν είναι μόνο σημαντικά για τις θαλάσσιες μεταφορές, αλλά βρίσκονται :

- στο σταυροδρόμι πολυτροπικών αλυσίδων μεταφορών,
- λειτουργούν ως ενεργειακοί, βιομηχανικοί κόμβοι,
- ενισχύουν την μπλε οικονομία,
- συνεισφέρουν ουσιαστικά σε μια βιώσιμη, ψηφιακή και ανθεκτική Ευρωπαϊκή οικονομία. ([ESPO, 2022](#))



Γράφημα 2. Επίτευξη ισορροπίας μεταξύ δημόσιων και επιχειρηματικών στόχων

Πηγή: [\(ESPO, 2022\)](#)

### 3.5 Σύνοψη

Το σύγχρονο υβριδικό μοντέλο (ταυτόχρονη συμμετοχή δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) οργάνωσης και διαχείρισης πολλών λιμένων αποτελεί αντικείμενο μακράς συζήτησης για το βαθμό στον οποίο συμμετέχει ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας.

Πλήρως αποδεκτή απάντηση στο συγκεκριμένο ερώτημα δεν έχει δοθεί έως σήμερα.

Το γεγονός αντικατοπτρίζεται στο πλήθος των μοντέλων λιμενικής οργάνωσης και διοίκησης που έχουν αναπτυχθεί. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα παγκόσμιας έρευνας που εξέτασε τη διακυβέρνηση λιμένων σε 14 χώρες, προέκυψαν 38 διαφορετικά μοντέλα σε σύνολο 46 λιμένων και στα σχετικά συμπεράσματα.

Η ιδιωτικοποίηση είναι ένα μέσο ανακούφισης των κρατών από ορισμένα βάρη επενδύσεων σε λιμάνια. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε χώρες που αντιμετωπίζουν

ήδη σημαντικούς περιορισμούς στον προϋπολογισμό, όπως και προβλήματα εξωτερικού χρέους. Σε τέτοιες καταστάσεις είναι φυσιολογικό οι ενδιαφερόμενες κυβερνήσεις να αναζητούν συμπληρωματικές πηγές, ικανές και πρόθυμες να μοιραστούν τον κίνδυνο όπου υπάρχει στη χρηματοδότηση εκτεταμένων επενδύσεων, αναγκαίων για τα σύγχρονα λιμάνια.

Η λιμενική πολιτική πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

- την υπάρχουσα γεωγραφία,
- τα πρότυπα που επιβάλλονται στην επικράτεια στην οποία είναι ενταγμένο το λιμάνι,
- τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού και των οικονομικών δραστηριοτήτων,
- τις λιμενικές υποδομές και τα συνδεδεμένα μεταφορικά δίκτυα, θεωρώντας τα λιμάνια ως ένα σύνδεσμο προς όφελος εκτεταμένων περιοχών που είναι ή μπορούν να είναι διεθνικές.

Οι τάσεις λοιπόν που αναπτύχθηκαν πιο πάνω, σε συνδυασμό με τις προτάσεις μελετητών και ερευνητών της σύγχρονης λιμενικής βιομηχανίας, αντικατοπτρίζουν το μοντέλο που προτείνεται να υιοθετήσει και η ελληνική λιμενική πολιτική προς εξορθολογισμό της διακυβέρνησης του λιμενικού συστήματος που θα ακολουθήσει στη συνέχεια, αφού αναλυθεί το υφιστάμενο καθεστώς.

## **ΚΕΦ. 4 Ελληνικό σύστημα διακυβέρνησης Λιμένων**

### **4.1 Εξέλιξη ελληνικού συστήματος**

Η λειτουργία λιμένων και Λιμενικών Ταμείων στην Ελληνική επικράτεια έχει εξελιχθεί σε διαδοχικές φάσεις, με σημείο εκκίνησης το 1923 - Ν.Δ./28 Ιουνίου 1923 - *«Περί Λιμένων και Λιμενικών Ταμείων»* (ΦΕΚ 181/4-7-1923). Το 1924 θεσπίστηκε δια Νομοθετικού Διατάγματος η πληρωμή ακτοπλοϊκών δασμών στα πλωτά μέσα που προσέγγιζαν στα Λιμάνια. Το 1939 με το Β.Δ 14/19-1-1939 (ΦΕΚ 24/Α/1939), *«Περί κωδικοποίησης των περί λιμενικών Ταμείων κείμενων διατάξεων»*, θεσπίστηκε η σύσταση, η διοίκηση και η εποπτεία των Λιμενικών Ταμείων. Εκείνη την εποχή τα Λιμενικά Ταμεία υπάγονταν στο Υπουργείο Μεταφορών και τη διοίκηση την ασκούσαν οι πρωτοδίκες ή οι ειρηνοδίκες ανάλογα με τον πληθυσμό της πόλης.

Η ίδρυση και λειτουργία τους είναι αποτέλεσμα σειράς νομοθετικών πρωτοβουλιών του παρελθόντος, με τη σημερινή δομή του Ελληνικού Λιμενικού Συστήματος να αναδιαμορφώνεται σε σημαντικό βαθμό μέσω νομοθετικών πρωτοβουλιών και αποφάσεων ιδιαίτερα της περιόδου των τελευταίων τριάντα χρόνων.

Συνοπτικά λοιπόν θ' αναφερθούμε σε σημεία σταθμούς της ως άνω περιόδου που αφορούν την εξέλιξη του ελληνικού λιμενικού συστήματος .

-Με το **Π.Δ. 390/93**, συνέχισαν να γίνονται **συγχωνεύσεις Λιμενικών Ταμείων σε επίπεδο νομού**, που είχαν ξεκινήσει το 1949 και ακολούθησαν πολλαπλές συγχωνεύσεις ή διασπάσεις έως και σήμερα.

-Το 1999 με τον **Ν. 2688/99 (ΦΕΚ 40Α)**, έγινε η *«Μετατροπή του Οργανισμού Λιμένος Πειραιώς και του Οργανισμού Λιμένος Θεσσαλονίκης σε ανώνυμες εταιρείες»*, όπου θεωρείται σημείο καμπής στην προσέγγιση της λειτουργίας των λιμένων κατά τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, καθώς και της απολαβής διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας.

-Το 2001 ακολούθησε ο **Ν.2932/01** περί *«Ελεύθερης παροχής υπηρεσιών στις θαλάσσιες ενδομεταφορές - Σύσταση Γενικής Γραμματείας Λιμένων και Λιμενικής Πολιτικής - Μετατροπή Λιμενικών Ταμείων σε Ανώνυμες Εταιρείες και άλλες διατάξεις»*.

-Ακολούθησε το ίδιο έτος ο **Ν.2971/01** περί *«Αιγιαλού και παραλίας»*, όπου ξεκαθάρισε πολλά θέματα σχετικά με τις χερσαίες και θαλάσσιες ζώνες Λιμένων, καθώς και με τις διαδικασίες παραχωρήσεων των φορέων διαχείρισης εντός των ζωνών αυτών.

-Το 2005 με τον Ν.3429/2005 περί «*Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών Δ.Ε.Κ.Ο.*» έγινε προσπάθεια Οργάνωσης, Λειτουργίας, Διοίκησης και κρατικής εποπτείας, όλων των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών κάτω από ένα ενιαίο πρίσμα του Υπουργείου Οικονομικών (Ειδικής Γραμματείας Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών) με τη σύσταση των αντίστοιχων διυπουργικών επιτροπών για θέματα αρμοδιότητας του κάθε Υπουργείου.

-Το 2007 με το **ΦΕΚ 202/2007** έγινε *κατάταξη των Λιμένων* της χώρας στο ελληνικό Λιμενικό σύστημα της χώρας λαμβάνοντας υπόψη τη διακριτή γεωστρατηγική τους θέση και τις διαφορετικές μεταξύ τους προοπτικές ανάπτυξης στο πλαίσιο των θαλάσσιων διαδρόμων των διευρωπαϊκών και εθνικών δικτύων μεταφοράς.

-Με τον Ν.3986/2011 συστάθηκε η ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «*Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου Α.Ε.*» (**ΤΑΙΠΕΔ**). Το Ταμείο έχει αποκλειστικό σκοπό την αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων της ιδιωτικής περιουσίας του Δημοσίου, καθώς και περιουσιακών στοιχείων των δημοσίων επιχειρήσεων των οποίων το μετοχικό κεφάλαιο ανήκει εξ ολοκλήρου, άμεσα ή έμμεσα, στο Δημόσιο ή σε Ν.Π.Δ.Δ. Με το **ΦΕΚ 2501/4-11-2011** μεταφέρθηκαν στο ΤΑΙΠΕΔ οι μετοχές των 10 Οργανισμών Λιμένων Α.Ε σε ποσοστό 100% και των ΟΛΠ ΑΕ και ΟΛΘ ΑΕ σε ποσοστά 23,1% και 23,3% αντίστοιχα.

-Το 2013 ο Ν.4150/2013 προσπάθησε να προσεγγίσει την «*Ανάπτυξη του Εθνικού Λιμενικού Συστήματος*» (ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι'). Στο πλαίσιο της Εθνικής Λιμενικής Πολιτικής γίνεται προσπάθεια ρύθμισης της διακυβέρνησης και της διοικητικής οργάνωσης του Εθνικού Λιμενικού Συστήματος, με τη δυνατότητα να συγκροτηθούν τα συστήματα οργάνωσης – Κεντρικά Λιμενικά Δίκτυα της χώρας.

Επίσης με τον ίδιο νόμο συστάθηκε ταυτόχρονα και τη **Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων (ΡΑΛ)**, ως αυτοτελής δημόσια υπηρεσία εποπτευόμενη από τον Υπουργό Ναυτιλίας.

-Με τον Ν.4389/2016 έγινε σύσταση της **Ρυθμιστικής Αρχής Λιμένων (ΡΑΛ)**, ως ανεξάρτητη διοικητική αρχή με γενικότερη αποστολή την εποπτεία και τη διασφάλιση της νομιμότητας των σχέσεων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων του εθνικού λιμενικού συστήματος και συνδεδεμένων σε αυτό εγκαταστάσεων.

Στη συνέχεια έως και σήμερα υπήρξαν αρκετές πρωτοβουλίες σε νομοθετικό επίπεδο. Οι νέοι νόμοι που τέθηκαν σε ισχύ, σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στην είσοδο ιδιωτών επενδυτών στους ελληνικούς λιμένες αναδιαμόρφωσαν το μοντέλο λιμενικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Στη συνέχεια θα παρατεθούν με χρονολογική σειρά, οι

κυριότερες νομοθετικές πρωτοβουλίες που αφορούν τη λιμενική βιομηχανία της περιόδου 2016-2022.

## **4.2 Ισχύον θεσμικό πλαίσιο**

### Νόμος 4389/2016

Το 2016 με τον Ν. **4389/2016** ιδρύθηκε (άρθρο 127) «η **Δημόσια Αρχή Λιμένων (Δ.Α.Λ.)** ως αποκεντρωμένη, αυτοτελής και ανεξάρτητη υπηρεσιακή μονάδα του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Σκοπός της Δ.Α.Λ. είναι να συμβάλει, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που της απονέμονται, στην επίτευξη των προγραμματικών στόχων του ελληνικού λιμενικού συστήματος. Πιο συγκεκριμένα η Δ.Α.Λ. δημιουργήθηκε με σκοπό την άσκηση κάθε αρμοδιότητας, εξουσίας ή ευχέρεια φορέα διοίκησης λιμένα που περιέρχεται ειδικά στον Υπουργό Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής με διάταξη νόμου που κυρώνει Σύμβαση Παραχώρησης μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και του φορέα αυτού, εφόσον αυτή δεν απονέμεται με άλλη διάταξη νόμου ή απόφαση του Υπουργού αυτού σε άλλον φορέα. Στον ίδιο Νόμο συστήθηκε το Περιφερειακό Γραφείο της Δ.Α.Λ με έδρα το Δήμο Πειραιά και το Περιφερειακό Γραφείο της Δ.Α.Λ. με έδρα το Δήμο Θεσσαλονίκης.»

### Νόμος 4404/2016 & Νόμος 4413/2016

Το 2016 με τον Ν. **4404/2016** κυρώθηκε και απέκτησε ισχύ τυπικού νόμου η από 24 Ιουνίου 2016 «**Σύμβαση Παραχώρησης σχετικά με τη Χρήση και την Εκμετάλλευση Ορισμένων Χώρων και Περιουσιακών Στοιχείων εντός του Λιμένος Πειραιώς**» μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της «Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς Α.Ε.».

Ο νόμος αυτός τροποποιήθηκε με το άρθρο 75 «*Τροποποιήσεις του Ν. 4404/2016. Για την κύρωση της από 24 Ιουνίου 2016 τροποποίησης και κωδικοποίησης σε ενιαίο κείμενο της από 13ης Φεβρουαρίου 2002 Σύμβασης Παραχώρησης μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και της Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς ΑΕ και άλλες διατάξεις*» (Α' 126)» του Ν.4413/2016 ο οποίος πρωτίστως εναρμόνισε το ελληνικό δίκαιο με την Ευρωπαϊκή Οδηγία 2014/23/ΕΕ σχετικά με την ανάθεση συμβάσεων παραχώρησης. Επί της ουσίας ο συγκεκριμένος νόμος τροποποίησε τη χρονική διάρκεια ισχύος της Σύμβασης Παραχώρησης που έχει συναφθεί μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς Α.Ε.

### Νόμος 4479/2017



Με τον Ν.4479/2017 και στο άρθρο 23 γίνεται τροποποίηση άρθρων του Νόμου 4389/2016 τα οποία αφορούν τη διάρθρωση των υπηρεσιών της Δημόσιας Αρχής Λιμένων καθώς και τη στελέχωσή της.

#### Νόμος 4504/2017

Αρκετά σημαντικές είναι οι επιπτώσεις από τον Ν. 4504/2017 τον οποίο εισηγήθηκε το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής και εισήγαγε στην εθνική νομοθεσία διατάξεις που διέπουν την δράση και λειτουργία τόσο των φορέων διοίκησης και εκμετάλλευσης των ελληνικών λιμένων, όσο και των παρόχων υπηρεσιών στους λιμένες της χώρας μας. Οι σημαντικότερες εξ αυτών:

1. *Πρόβλεψη σύστασης Συμβουλίων Χρηστών Λιμένων στους Οργανισμούς Λιμένος Α.Ε. της χώρας.*
2. *Διαδικασίες νομιμοποίησης υφιστάμενων λιμενικών εγκαταστάσεων, σε λιμένες διεθνούς ενδιαφέροντος, εθνικής σημασίας και μείζονος ενδιαφέροντος.*
3. *Τροποποιήσεις του νομικού πλαισίου (του 1955) περί Πλοηγικής Υπηρεσίας.*
4. *Προϋποθέσεις με τις οποίες τα φυσικά και νομικά πρόσωπα έχουν δυνατότητα παροχής λιμενικών υπηρεσιών παραλαβής και διαχείρισης αποβλήτων πλοίων και καταλοίπων φορτίου, καθώς και όρους λειτουργίας της εν λόγω αγοράς.*
5. *Συμπλήρωση διατάξεων για τα λιμενικά έργα.*
6. *Δυνατότητα συμμετοχής Δημοτικών Λιμενικών Ταμείων και Λιμενικών Ταμείων που λειτουργούν με τη μορφή Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου, στην Ένωση Λιμένων Ελλάδος (ΕΛΙΜΕ) και στις Διεθνείς Ενώσεις Λιμένων.*

#### Νόμος 4522/2018

Ο Ν.4522/2018 κυρώνει την από 2 Φεβρουαρίου 2018 σύμβαση μεταξύ του Ελληνικού Δημοσίου και της Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε. η οποία αποκτά πλέον ισχύ τυπικού νόμου. Η σύμβαση παραχώρησης της 2ας Φεβρουαρίου επί της ουσίας τροποποιεί και κωδικοποιεί την σύμβαση παραχώρησης μεταξύ Ελληνικού Δημοσίου και ΟΛΘ Α.Ε. της 27ης Ιουνίου 2001 προκειμένου να καταστεί εφικτή η πώληση του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών (67%) της ΟΛΘ Α.Ε. στην κοινοπραξία εταιρειών η οποία αναδείχθηκε ως προτιμητέος επενδυτής, έπειτα από σχετική διαγωνιστική διαδικασία.

#### Νόμος 4597/2019

Με τον Ν.4597/2019 κυρώθηκαν και απέκτησαν ισχύ νόμου οι συμβάσεις παραχώρησης που έχει συνάψει το Ελληνικό Δημόσιο με τους 10 Οργανισμούς Λιμένος Α.Ε. οι οποίοι ανήκουν στην ιδιοκτησία του ΤΑΙΠΕΔ. Με βάση τις προβλέψεις του νόμου, η ισχύς των

συμβάσεων επεκτάθηκε στα 60 έτη από την ημερομηνία της υπογραφής τους. Ο συγκεκριμένος νόμος αποτελεί επί της ουσίας προϋπόθεση για την έναρξη των διαδικασιών αξιοποίησης αυτών των λιμένων από το ΤΑΙΠΕΔ, με την είσοδο ιδιωτών επενδυτών. Δίνει άλλωστε στο ΤΑΙΠΕΔ το δικαίωμα της υπο-παραχώρησης σε τρίτους συγκεκριμένων επιχειρησιακών μονάδων ή/και λιμενικών λειτουργιών και υπηρεσιών των λιμενικών και άλλων εγκαταστάσεων. Επιπρόσθετα ο νόμος προβλέπει την αύξηση του ετήσιου ανταλλάγματος παραχώρησης των Ο.Λ. Α.Ε. (στη βάση της Σύμβασης Παραχώρησης με το Ελληνικό Δημόσιο) στο 3,5% από 2% που ήταν προηγουμένως.

#### Νόμος 4609/2019

Με τον **Ν.4609/2019** δόθηκε η δυνατότητα (άρθρο 64) σύναψης συμβάσεων μεταξύ Λιμενικών Ταμείων ή Δημοτικών Λιμενικών Ταμείων και επενδυτών για την παραχώρηση της χρήσης και της εκμετάλλευσης τμημάτων της χερσαίας και θαλάσσιας ζώνης των λιμένων δικαιοδοσίας των Ταμείων, για σκοπούς που σχετίζονται με την εκ μέρους των τρίτων άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας ναυπηγοεπισκευής και παροχής λιμενικών υπηρεσιών και δραστηριοτήτων, με εξαίρεση την Ακτοπλοΐα. Οι όποιες συμβάσεις συνάπτονται θα πρέπει να προκύπτουν έπειτα από σχετική διαγωνιστική διαδικασία σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και η διάρκειά τους δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τα 40έτη. Εξαιρούνται λιμένες ή τμήματα λιμένων που έχουν παραχωρηθεί στο ΤΑΙΠΕΔ.

#### Νόμος 4676/2020

Με το άρθρο 86 του **Ν.4676/2020** καταργήθηκε η Δημόσια Αρχή Λιμένων καθώς και τα περιφερειακά της γραφεία τα οποία είχαν συσταθεί σε Πειραιά και Θεσσαλονίκη. Οι αρμοδιότητες της Δ.Α.Λ. και των Περιφερειακών της γραφείων ασκούνται πλέον από τον Υπουργό Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής και δύνανται να μεταβιβαστούν σε άλλα όργανα κι υπηρεσίες του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής.

Συνοπτικά θα λέγαμε ότι παρατηρούμε μία πληθώρα νομοθετημάτων και ρυθμίσεων στην εξέλιξη του λιμενικού συστήματος χωρίς εθνική στρατηγική και ενιαία λιμενική πολιτική, παρά μόνο μία υστέρηση στις πρωτοβουλίες ωσάν να συμπαρασύρεται η διακυβέρνηση από τις διεθνείς τάσεις και τη συμμόρφωση με την ευρωπαϊκή νομοθεσία και διεθνείς συμβάσεις στον τομέα εφαρμογής αυτών στα ελληνικά δεδομένα.

### **4.3 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης διακυβέρνησης**

Το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής στην αποστολή του (**Π Δ. 13/2018 (ΦΕΚ Α 26/2018)**) έχει και τη *χάραξη της λιμενικής πολιτικής, την εποπτεία των λιμενικών υποδομών κάθε λειτουργικής μορφής και την προαγωγή του εθνικού*

λιμενικού συστήματος ως παράγοντα ανάπτυξης της οικονομίας, των νησιών και της ναυτιλίας της χώρας.

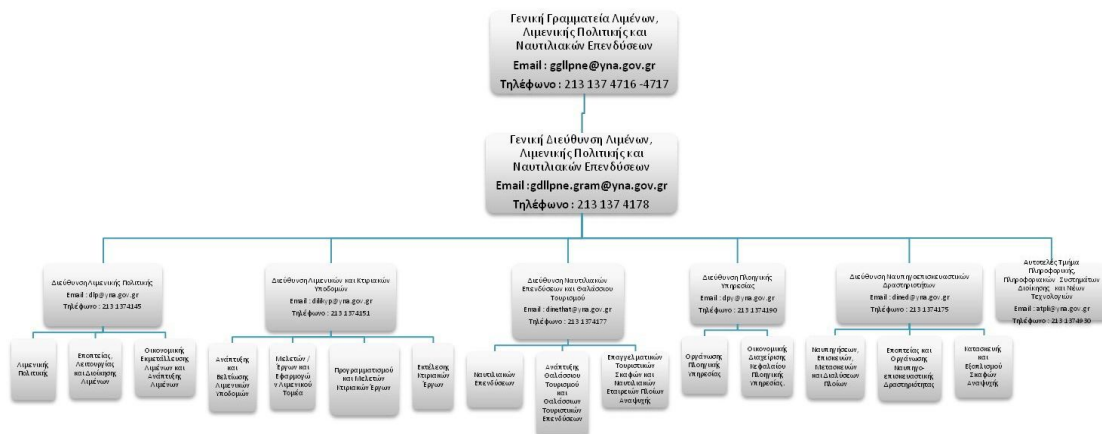
#### 4.3.1 Χάραξη Εθνικής Λιμενικής Πολιτικής

Η Γενική Γραμματεία Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων είναι αρμόδια για τη χάραξη και την εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής και στρατηγικής για την οργάνωση, λειτουργία, ανάπτυξη και αξιοποίηση των λιμένων της χώρας. Μεριμνά για τον σχεδιασμό και την προώθηση μέτρων για την ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού, την προσέλκυση ναυτιλιακών επενδύσεων στον λιμενικό και παραναυτιλιακό τομέα και την προαγωγή του αναπτυξιακού περιβάλλοντος της ναυτιλίας ως παράγοντα ενίσχυσης της εθνικής οικονομίας. Παράλληλα, υποστηρίζει το Υπουργείο σε κτιριακές υποδομές. Στη Γενική Γραμματεία Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων υπάρχει η Γενική Διεύθυνση Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων, η οποία συγκροτείται από τις παρακάτω οργανωτικές μονάδες:

- Διεύθυνση Λιμενικής Πολιτικής.
- Διεύθυνση Λιμενικών και Κτιριακών Υποδομών.
- Διεύθυνση Ναυτιλιακών Επενδύσεων και Θαλάσσιου Τουρισμού.
- Διεύθυνση Πλοηγικής Υπηρεσίας.
- Διεύθυνση Ναυπηγοεπισκευαστικών Δραστηριοτήτων.
- Αυτοτελές Τμήμα Πληροφορικής, Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης και Νέων Τεχνολογιών.

#### 4.3.2 Εποπτεία λειτουργίας Λιμένων

Η Δ/νση Λιμενικής Πολιτικής είναι αρμόδια για την εισήγηση, τη διαμόρφωση και εφαρμογή της εθνικής λιμενικής πολιτικής, την **εποπτεία λειτουργίας και διοίκησης των λιμένων**, των παρεχόμενων λιμενικών υπηρεσιών, την προώθηση θεμάτων εκμετάλλευσής τους, για την παρακολούθηση των εξελίξεων που σχετίζονται με τη διαμόρφωση του ευρωπαϊκού και διεθνούς θεσμικού πλαισίου και νομοθεσίας για τους λιμένες και για την προώθηση της συνεργασίας σε διμερές και πολυμερές επίπεδο για θέματα λιμενικής πολιτικής.



*Διάγραμμα 1. Οργανόγραμμα Γενικής Γραμματείας Λιμένων, Λιμενικής πολιτικής και Ναυτιλιακών επενδύσεων*

*Πηγή: (Υ.Ν.Α.Ν.Π., 2022)*

### 4.3.3 Σχεδιασμός Λιμένων

Με τον Ν.2932/2001 και όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα με τον Ν.4938/2022, στο Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής πολιτικής η συστάθηκε **Επιτροπή Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Λιμένων (Ε.Σ.Α.Λ).**

Έργο της Επιτροπής είναι:

- α) Ο γενικός σχεδιασμός των προγραμμάτων, των μελετών και των έργων για τη δημιουργία, βελτίωση και αναβάθμιση της λιμενικής υποδομής και ο καθορισμός των προτεραιοτήτων ανάπτυξης του λιμενικού δυναμικού της χώρας, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του θεσμοθετημένου εθνικού και περιφερειακού χωρικού σχεδιασμού.
- β) Η ιεράρχηση των εκτελεστέων έργων και η κατανομή πιστώσεων μεταξύ αυτών.
- γ) Ο καθορισμός των προδιαγραφών εκτέλεσης λιμενικών έργων, με στόχο την προσαρμογή της λιμενικής υποδομής στη νέα τεχνολογία ναυπήγησης πλοίων και στις νέες συνθήκες που δημιουργεί η απελευθέρωση της ακτοπλοΐας.
- δ) Η παρακολούθηση εκτέλεσης των λιμενικών έργων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, από τους αρμόδιους κατά περίπτωση φορείς.
- ε) Η παροχή γνώμης για την έγκριση, αναθεώρηση και επικαιροποίηση των Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και Μελετών Διαχείρισης (Master Plans) ή Προγραμμάτων Έργων Ανάπτυξης Λιμένα (Π.Ε.Α.Λ.). Για τους λιμένες αρμοδιότητας των δημοτικών λιμενικών ταμείων, της πιο πάνω γνώμης της Ε.Σ.Α.Λ. προηγείται η

χορήγηση γνώμης από το αρμόδιο δημοτικό συμβούλιο εντός δέκα (10) ημερών από την υποβολή σχετικού αιτήματος από τον φορέα διοίκησης και εκμετάλλευσης του λιμένα.

Με προεδρικά διατάγματα που εκδίδονται με πρόταση των Υπουργών Περιβάλλοντος και Ενέργειας και Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής, μετά από την παροχή της ως άνω γνώμης της Ε.Σ.Α.Α., εγκρίνονται τα **Αναπτυξιακά Προγράμματα και Μελέτες Διαχείρισης Λιμένα (Master Plan) των λιμένων της χώρας που έχουν χαρακτηριστεί ως διεθνούς ενδιαφέροντος ή εθνικής σημασίας**. Με τα σχέδια αυτά καθορίζονται τα μέγιστα επιτρεπόμενα όρια της ζώνης λιμένα, οι χρήσεις γης και οι όροι και περιορισμοί δόμησης στη χερσαία ζώνη του λιμένα, οι επιτρεπόμενες προσχώσεις και τα γενικά χαρακτηριστικά των προγραμματιζόμενων έργων που εξυπηρετούν την εμπορική, επιβατική, ναυτιλιακή, τουριστική, βιομηχανική και αλιευτική κίνηση, καθώς και την επισκευή και τον δεξαμενισμό πλοίων, η κυκλοφοριακή οργάνωση και κάθε άλλο αναγκαίο στοιχείο για την εξυπηρέτηση της λειτουργικότητας και της ασφάλειας του λιμένα. Με τα ίδια προεδρικά διατάγματα γίνεται και η περιβαλλοντική έγκριση των πιο πάνω σχεδίων, ύστερα από τήρηση της διαδικασίας στρατηγικής περιβαλλοντικής εκτίμησης κατά τις οικείες διατάξεις, με εκπόνηση Στρατηγικής Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων και υποβολή στη Διεύθυνση Περιβαλλοντικής Αδειοδότησης του Υπουργείου Περιβάλλοντος και Ενέργειας, διαβούλευση με το κοινό και τις αρμόδιες αρχές, αξιολόγηση της μελέτης και των αποτελεσμάτων της διαβούλευσης, καθώς και έκδοση εισήγησης, οι όροι της οποίας ενσωματώνονται στο διάταγμα. Εφόσον στη χερσαία ή θαλάσσια ζώνη του λιμένα υπάρχουν μνημεία, αρχαιολογικοί χώροι, ιστορικοί τόποι ή άλλα πολιτιστικά στοιχεία και σύνολα, τα προεδρικά διατάγματα του πρώτου εδαφίου προτείνονται και από τον Υπουργό Πολιτισμού και Αθλητισμού.

#### 4.3.4 Ρύθμιση λειτουργίας Λιμένων

Η Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων (Ρ.Α.Λ.) συστάθηκε το 2013 με τον Ν. 4150/1316. Οι διατάξεις της Ρ.Α.Λ. τροποποιήθηκαν στη συνέχεια με το Ν. 4254/1417 και με τον Ν. 4258/1418.

Η Ρ.Α.Λ. συστήθηκε ως αυτοτελής δημόσια υπηρεσία με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, εποπτευόμενη από τον Υπουργό Ναυτιλίας & Νησιωτικής Πολιτικής το 2013 με πρόβλεψη πιθανής μετατροπής της σε Ανεξάρτητη Αρχή.

Με τον Ν. 4389/2016 έγινε η σύσταση της ΡΑΛ ως «η Ανεξάρτητη Διοικητική Αρχή με την επωνυμία «Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων» έχει ως γενικότερη αποστολή την εποπτεία και τη διασφάλιση της νομιμότητας των σχέσεων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών

φορέων λιμενικού συστήματος, με έμφαση στην τήρηση της συμβατικής τάξης και την εφαρμογή της νομοθεσίας περί ελεύθερου ανταγωνισμού και με την επιφύλαξη των αρμοδιοτήτων της Γενικής Γραμματείας Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων του Υπουργείου Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής»

Συνολικά, οι αρμοδιότητες της Ρ.Α.Α. συνοψίζονται στις εξής τρεις (3) κατηγορίες:

**i. Κανονιστικές Αρμοδιότητες**

**ii. Ρυθμιστικές Αρμοδιότητες**

**iii. Περαιτέρω Αρμοδιότητες**

Η Ρ.Α.Α. συνεργάζεται με την Επιτροπή Ανταγωνισμού και μπορεί να ζητεί τη γνώμη της σε ανταγωνισμού ή να παραπέμπει σε αυτήν υποθέσεις, οι οποίες ενδέχεται να εμπίπτουν στις ρυθμίσεις του ν. 3959/2011 και στην αρμοδιότητα της Επιτροπής ανταγωνισμού.

Με τον Ν.4770/2021 (ΦΕΚ Α'15/29-01-2021), **περικόπτονται οι ρυθμιστικές και κανονιστικές της αρμοδιότητες**, σε καθαρά εποπτικό, γνωμοδοτικό και εισηγητικό χαρακτήρα. Η ΡΑΑ πλέον δεν έχει την αρμοδιότητα να λαμβάνει ρυθμιστικά μέτρα για την άσκηση των συμβατικών δικαιωμάτων του Ελληνικού Δημοσίου που απορρέουν από τις συμβάσεις παραχώρησης στο όνομα και για λογαριασμό του, παρά μόνο **εισηγείται** προς τους αρμόδιους Υπουργούς Οικονομικών & Ναυτιλίας, αναφορικά με την άσκηση των συμβατικών δικαιωμάτων του Ελληνικού Δημοσίου που απορρέουν από τις ως άνω συμβάσεις.

4.3.5 Ο ρόλος του Λιμενικού Σώματος – Ελληνική Ακτοφυλακή στο σύστημα διακυβέρνησης των ελληνικών Λιμένων.

Με βάση το άρθρο 4 (Ν.4150/2013), το Λιμενικό Σώμα – Ελληνική Ακτοφυλακή ανήκει στην οργανωτική δομή του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου και συμβάλλει, κατά την ειδικότερη αποστολή του, στην αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων αυτού.

Το Λιμενικό Σώμα – Ελληνική Ακτοφυλακή είναι ένοπλο Σώμα, στρατιωτικά οργανωμένο, με αρμοδιότητες την ασφάλεια και την υποστήριξη της ναυτιλίας, το προσωπικό του οποίου έχει την ιδιότητα του στρατιωτικού, σύμφωνα με τον Στρατιωτικό Ποινικό Κώδικα (Σ.Π.Κ.).

Οι αρμοδιότητες του Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής ασκούνται στο θαλάσσιο χώρο ευθύνης του, στα πλοία και στα πάσης φύσεως πλωτά ναυπηγήματα, στους δημόσιους και ιδιωτικούς λιμένες και στις λιμενικές ζώνες τους, όπως ειδικότερα καθορίζεται από τις κείμενες διατάξεις και πάντως, μόνο στους χώρους που η κείμενη νομοθεσία ορίζει ως χώρους αρμοδιότητάς του.

*Στην αποστολή του Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής και στο χώρο ευθύνης του περιλαμβάνονται ιδίως:*

*α. Η μέριμνα για την εξασφάλιση της δημόσιας τάξης που περιλαμβάνει την άσκηση γενικής αστυνόμευσης, τροχαίας και ελέγχου της αλιείας.*

*β. Η μέριμνα για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και ιδίως του οργανωμένου που περιλαμβάνει την άσκηση δημόσιας και κρατικής ασφάλειας.*

*γ. Η διαμόρφωση όρων και η εξασφάλιση συνθηκών ασφαλούς ναυσιπλοΐας (**maritime safety**), σε συνεργασία με τις Υπηρεσίες του Πολεμικού Ναυτικού για τα θέματα αρμοδιότητάς τους, ναυτικής ασφάλειας (**maritime security**), ασφαλούς διαχείρισης στα πλοία και τις λιμενικές εγκαταστάσεις, σύμφωνα με τις ισχύουσες Διεθνείς Συμβάσεις και Κανονισμούς και ο έλεγχος εφαρμογής του σχετικού θεσμικού πλαισίου.*

*δ. Η έρευνα και διάσωση στη θάλασσα.*

*ε. Η μέριμνα για την προστασία του θαλάσσιου περιβάλλοντος.*

*στ. Η λήψη μέτρων για την παρακολούθηση, την άσκηση αστυνόμευσης και τον έλεγχο των θαλάσσιων συνόρων.*

*ζ. Η παροχή υποστήριξης της ελληνικής εμπορικής ναυτιλίας στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του.*

*η. Η παροχή υποστήριξης για τα ζητήματα σχετικά με τους όρους και τις συνθήκες εργασίας επί των πλοίων και την εκπαίδευση των ναυτικών.*

*θ. Η παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εκτέλεση της αποστολής του και η συμμετοχή στις εργασίες των αντίστοιχων διεθνών οργανισμών και οργάνων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την υποστήριξη και προώθηση των ελληνικών θέσεων.*

*Το Αρχηγείο Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής αποτελεί την ανώτατη επιτελική Υπηρεσία, με την οποία ο Αρχηγός του Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής ασκεί τη διοίκησή του. Έργο του Αρχηγείου, ως προϊσταμένης αρχής των Κεντρικών και Περιφερειακών Υπηρεσιών που συγκροτούν το Λιμενικό Σώμα – Ελληνική Ακτοφυλακή, είναι η μέριμνα για την εκπλήρωση της αποστολής του Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής, σύμφωνα με την πολιτική που ασκεί το Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου.*

*Συνεπώς ο ρόλος του Αρχηγείου Λιμενικού Σώματος – Ελληνικής Ακτοφυλακής σχετικά με σύστημα διακυβέρνησης των Λιμένων, εστιάζεται σε **καθαρά εποπτικό χαρακτήρα** και ο ρόλος του είναι συγκεκριμένος όσον αφορά τον έλεγχο εφαρμογής*

σχετικών θεσμικών πλαισίων που αφορούν σε θέματα ασφαλούς διαχείρισης στα πλοία και στις Λιμενικές εγκαταστάσεις (safety – security), καθώς και στην προστασία του θαλασσιού περιβάλλοντος.

Κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι με το υφιστάμενο πλαίσιο, η Διεύθυνση Λιμενικής Αστυνομίας έχει στις αρμοδιότητες της (άρθρο 16, ΠΔ 13/2018):

α) Την εισήγηση για την έκδοση νομοθετημάτων αρμοδιότητας της Διεύθυνσης και ιδιαίτερα των **Γενικών Κανονισμών Λιμένων**.

β) Τον έλεγχο και την προώθηση για έγκριση των **Ειδικών Κανονισμών Λιμένων** που εκδίδονται από τις Λιμενικές Αρχές.

Οι εν λόγω αρμοδιότητες θα μας απασχολήσουν στις προτάσεις σχετικά με τις εποπτικές αρμοδιότητες του Λ.Σ. και τις οργανωτικές- λειτουργικές των φορέων διαχείρισης.

#### 4.3.6 Δομή Διακυβέρνησης Ελληνικού Λιμενικού συστήματος

Το σύνολο των Φορέων Διοίκησης και Εκμετάλλευσης λιμένων ανά την επικράτεια όπως διαμορφώνεται το **2022** παρατίθεται ως εξής:

Το Εθνικό Λιμενικό Σύστημα αποτελείται από **104 φορείς** εκ των οποίων **13 είναι Οργανισμοί Λιμένων, 10 είναι Λιμενικά Ταμεία, 75 είναι Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία, και 6 είναι Λιμενικά Γραφεία.**

#### Οργανισμοί Λιμένων Α.Ε.

Σύμφωνα με μελέτη που εκπονήθηκε για τη Ρ.Α.Λ. ([Πάλλης & Βαγγέλας, 2021α](#)), στην επικράτεια λειτουργούν 13 Οργανισμοί Λιμένων υπό τη μορφή ανωνύμων εταιρειών. Δύο εξ' αυτών όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο μέρος του εισαγωγικού τμήματος, έχουν ιδιωτικοποιηθεί, έπειτα από την πώληση πλειοψηφικών πακέτων μετοχών (Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς Α.Ε. και Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης Α.Ε. αντίστοιχα). Οι υπόλοιποι Οργανισμοί Λιμένων είναι μονο-μετοχικές Ανώνυμες Εταιρείες και με την εξαίρεση του Οργανισμού Λιμένων Νομού Ευβοίας Α.Ε., η μετοχή τους ανήκει στο Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ).

Στον παρακάτω **πίνακα** αποτυπώνονται συνοπτικά οι Οργανισμοί Λιμένων της χώρας σε συνδυασμό με το θεσμικό καθεστώς συμμετοχής :



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε.	
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε. (ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑ ΜΕΤΟΧΩΝ ΣΕ ΙΔΙΩΤΕΣ)	1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΕΙΡΑΙΩΣ Α.Ε. 2. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ Α.Ε.
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε. ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ Η ΠΩΛΗΣΗ ΤΗΣ ΠΛΕΙΟΨΗΦΙΑΣ ΤΩΝ ΜΕΤΟΧΩΝ ΣΕ ΙΔΙΩΤΕΣ	1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΗΓ/ΤΣΑΣ Α.Ε. 2. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ Α.Ε. 3. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε. ΣΕ ΕΞΕΛΙΞΗ Η ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΛΙΜΕΝΑ	1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΚΑΒΑΛΑΣ Α.Ε.
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε. (ΜΟΝΟ-ΜΕΤΟΧΙΚΕΣ ΑΕ ΣΤΗΝ ΚΥΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ (ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ))	1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥΠΟΛΗΣ Α.Ε. 2. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ Α.Ε. 3. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε. 4. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ Α.Ε. 5. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΡΑΦΗΝΑΣ Α.Ε. 6. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΛΑΥΡΙΟΥ Α.Ε.
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΩΝ Α.Ε. (ΜΟΝΟ-ΜΕΤΟΧΙΚΕΣ ΑΕ ΣΤΗΝ ΚΥΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ)	1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΩΝ Ν. ΕΥΒΟΙΑΣ Α.Ε.

*Πίνακας 7. Οργανισμοί Λιμένων*

*Πηγή : Ιδία επεξεργασία*

### Λιμενικά Ταμεία (Λ.Τ.)

Σε ότι αφορά τα Λιμενικά Ταμεία, η διαχείρισή τους διενεργείται από το κράτος και υπάγονται στο Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής. Να σημειωθεί ότι τα Λιμενικά Ταμεία έχουν διέλθει από μία παρατεταμένη χρονικά διαδικασία αλλαγών με αποτέλεσμα πολλά ορισμένα εξ αυτών να έχουν μετατραπεί σε Δημοτικά και Διαδημοτικά Λιμενικά Ταμεία.

Στον παρακάτω **πίνακα** αναφέρονται τα Λιμενικά Ταμεία της χώρας:

ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ (Λ.Τ.)	
1. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΛΑΚΩΝΙΑΣ	2. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΟΥ ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ
3. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΟΥ ΠΙΕΡΙΑΣ	4. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ
5. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΙΚΑΡΙΑΣ	6. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ Ν. ΦΩΚΙΔΑΣ
7. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΟΥ ΧΑΝΙΩΝ	8. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΤΙΚΥΡΑΣ
9. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	10. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ ΣΚΥΡΟΥ

*Πίνακας 8. Κρατικά Λιμενικά Ταμεία*

*Πηγή: (Πάλλης & Βαγγέλας, 2021α)*

### Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία (Δ.Λ.Τ.)

Το σύνολο των Δημοτικών και Διαδημοτικών Λιμενικών Ταμείων της χώρας ανέρχεται σε **75**. Με την πάροδο των ετών ο αριθμός των Δημοτικών Λιμενικών Ταμείων μεταβάλλεται λόγω και της αλλαγής του νομοθετικού πλαισίου που έδωσε τη δυνατότητα στους Δήμους να ιδρύουν Λιμενικά Ταμεία, Διαδημοτικά Λιμενικά Ταμεία και Λιμενικά Γραφεία.

Ο παρακάτω πίνακας περιλαμβάνει τα Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία

ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ (Δ.Λ.Τ.)		
1. Δ.Λ.Τ. ΑΒΔΗΡΩΝ	26. Δ.Λ.Τ. ΚΥΘΗΡΩΝ	51. Δ.Λ.Τ. ΧΙΟΥ
2. Δ.Λ.Τ. ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ	27. Δ.Λ.Τ. ΚΥΛΛΗΝΗΣ	52. Δ.Λ.Τ. ΑΚΤΙΟΥ ΒΟΝΙΤΣΑΣ
3. Δ.Λ.Τ. ΑΙΓΙΑΛΕΙΑΣ (ΠΡΩΗΝ ΑΙΓΙΟΥ)	28. Δ.Λ.Τ. ΚΩ	53. Δ.Λ.Τ. ΑΜΟΡΓΟΥ
4. Δ.Λ.Τ. ΑΙΓΙΝΑΣ	29. Δ.Λ.Τ. ΛΕΥΚΑΔΟΣ	54. Δ.Λ.Τ. ΔΩΡΙΔΑΣ
5. Δ.Λ.Τ. ΑΛΟΝΝΗΣΟΥ	30. Δ.Λ.Τ. ΛΗΜΝΟΥ	55. Δ.Λ.Τ. ΚΑΣΣΑΝΔΡΑΣ
6. Δ.Λ.Τ. ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ	31. Δ.Λ.Τ. ΛΟΥΤΡΑΚΙΟΥ – ΠΕΡΑΧΩΡΑΣ	56. Δ.Λ.Τ. ΛΕΡΟΥ
7. Δ.Λ.Τ. ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΝΗΣ	32. Δ.Λ.Τ. ΜΑΛΕΒΙΖΙΟΥ (ΠΡΩΗΝ ΓΑΖΙΟΥ)	57. Δ.Λ.Τ. ΛΕΣΒΟΥ
8. Δ.Λ.Τ. ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗ	33. Δ.Λ.Τ. ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΜΕΣΟΓΑΙΑΣ	58. Δ.Λ.Τ. ΝΑΞΟΥ
9. Δ.Λ.Τ. ΆΡΤΑΣ	34. Δ.Λ.Τ. ΜΗΛΟΥ	59. Δ.Λ.Τ. ΝΑΥΠΛΙΟΥ
10. Δ.Λ.Τ. ΑΜΦΙΠΟΛΗΣ	35. Δ.Λ.Τ. ΜΟΝΕΜΒΑΣΙΑΣ	60. Δ.Λ.Τ. ΝΟΤΙΑΣ ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ
11. Δ.Λ.Τ. Β. ΚΥΝΟΥΡΙΑΣ	36. Δ.Λ.Τ. ΜΥΚΟΝΟΥ	61. Δ.Λ.Τ. ΠΑΡΟΥ – ΑΝΤΙΠΑΡΟΥ
12. Δ.Λ.Τ. ΒΟΧΑΣ	37. Δ.Λ.Τ. Ν. ΚΥΝΟΥΡΙΑΣ	62. Δ.Λ.Τ. ΠΑΤΜΟΥ
13. Δ.Λ.Τ. ΓΑΛΑΞΙΔΙΟΥ	38. Δ.Λ.Τ. ΝΑΥΠΑΚΤΟΥ	63. Δ.Λ.Τ. ΠΟΛΥΓΥΡΟΥ
14. Δ.Λ.Τ. ΔΗΜΟΥ ΙΕΡΑΠΕΤΡΑΣ	39. Δ.Λ.Τ. ΝΕΑΣ ΠΡΟΠΟΝΤΙΔΑΣ	64. Δ.Λ.Τ. ΠΟΡΟΥ
15. Δ.Λ.Τ. ΔΗΜΟΥ ΞΗΡΟΜΕΡΟΥ	40. Δ.Λ.Τ. ΠΑΡΓΑΣ	65. Δ.Λ.Τ. ΠΥΡΓΟΥ
16. Δ.Λ.Τ. ΕΠΙΔΑΥΡΟΥ	41. Δ.Λ.Τ. ΠΡΕΒΕΖΑΣ	66. Δ.Λ.Τ. ΡΕΘΥΜΝΟΥ
17. Δ.Λ.Τ. ΕΡΜΙΟΝΙΔΑΣ	42. Δ.Λ.Τ. ΠΥΛΟΥ	67. Δ.Λ.Τ. ΣΑΛΑΜΙΝΑΣ
18. Δ.Λ.Τ. ΘΑΣΟΥ	43. Δ.Λ.Τ. ΣΑΜΟΥ	68. Δ.Λ.Τ. ΣΙΦΝΟΥ
19. Δ.Λ.Τ. ΘΗΡΑΣ	44. Δ.Λ.Τ. ΣΗΤΕΙΑΣ	69. Δ.Λ.Τ. ΣΠΕΤΣΩΝ
20. Δ.Λ.Τ. Ι.Π. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ	45. Δ.Λ.Τ. ΣΙΘΩΝΙΑΣ	70. Δ.Λ.Τ. ΣΥΡΟΥ
21. Δ.Λ.Τ. ΙΟΥ	46. Δ.Λ.Τ. ΣΙΚΥΩΝΙΩΝ	71. Δ.Λ.Τ. ΤΗΝΟΥ – ΑΝΔΡΟΥ
22. Δ.Λ.Τ. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	47. Δ.Λ.Τ. ΣΚΑΛΑΣ ΩΡΩΠΟΥ	72. Δ.Λ.Τ. ΤΡΟΙΖΗΝΙΑΣ
23. Δ.Λ.Τ. ΚΑΛΥΜΝΟΥ	48. Δ.Λ.Τ. ΣΚΙΑΘΟΥ	73. Δ.Λ.Τ. ΥΔΡΑΣ
24. Δ.Λ.Τ. ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ-ΙΘΑΚΗΣ	49. Δ.Λ.Τ. ΣΚΟΠΕΛΟΥ	74. Δ.Λ.Τ. ΧΑΝΙΩΝ
25. Δ.Λ.Τ. ΚΟΡΙΝΘΙΩΝ	50. Δ.Λ.Τ. ΦΑΙΣΤΟΥ (ΠΡΩΗΝ ΜΟΙΡΩΝ)	75. Δ.Λ.Τ. ΧΕΡΣΟΝΗΣΟΥ

**Πίνακας 9.** Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία

Πηγή : [\(Πάλλης & Βαγγέλας, 2021α\)](#)

Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται τα **Λιμενικά Γραφεία**:

ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ	
1. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Αγίας Ν. Λάρισας	2. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Θεσσαλονίκης
3. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Δέλτα	4. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Πυλαίας – Χορτιάτη
5. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Θερμαϊκού	6. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Νοτίου Πηλίου
7. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Καλαμαριάς	8. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Πειραιά
9. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Βόλβης	10. ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ Δήμου Καβάλας

**Πίνακας 10.** Πίνακας Λιμενικά Γραφεία

Πηγή : [\(Πάλλης & Βαγγέλας, 2021α\)](#)

### Ανασκόπηση Δομής διακυβέρνησης ελληνικού λιμενικού συστήματος

Το 2007 με την Αριθμ. 8315.2/02/07(ΦΕΚ 202 Β/2007), έγινε κατάταξη των λιμένων της χώρας σε 4 κατηγορίες λαμβάνοντας υπόψη ότι :

- α) *Οι Λιμένες της Χώρας έχουν αφενός διαφορετική σημασία όσον αφορά την επίδρασή τους στο δίκτυο των διεθνών και εθνικών μεταφορών της Χώρας σε συνδυασμό με τη διακριτή γεωστρατηγική τους θέση και αφετέρου παρουσιάζουν διαφορετικές μεταξύ τους προοπτικές ανάπτυξης στο πλαίσιο των θαλάσσιων διαδρόμων των διευρωπαϊκών και εθνικών δικτύων μεταφοράς και*
- β) *Ο καθορισμός προτεραιοτήτων, η ιεράρχηση και ο προγραμματισμός της εκτέλεσης λιμενικών έργων απαιτούν τη διάκριση, από άποψη αναπτυξιακών επιλογών των λιμένων αυτών ανάλογα με τη θέση τους στο Λιμενικό Σύστημα της Χώρας και τις προοπτικές αύξησης εθνικών ροών.*

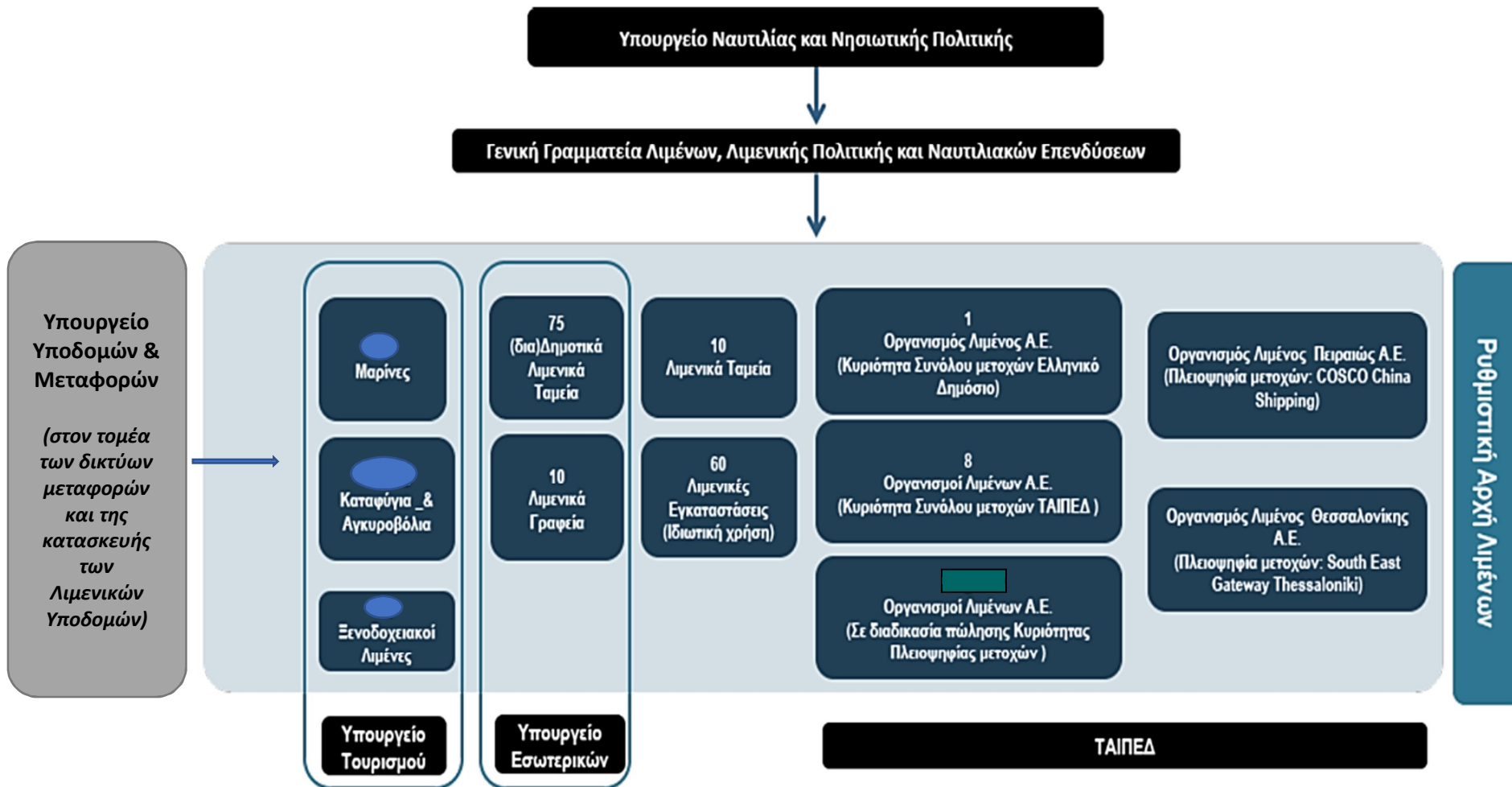
Έτσι λοιπόν η κατάταξη σε κατηγορίες αποτυπώνεται στον κάτωθι πίνακα :

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ			
Κ1	Κ2	Κ3	Κ4
ΛΙΜΕΝΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ	ΛΙΜΕΝΕΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ	ΛΙΜΕΝΕΣ ΜΕΙΖΟΝΟΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ	ΛΙΜΕΝΕΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ
ΠΕΙΡΑΙΑ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΑΓ. ΚΗΡΥΚΟΥ ΙΚΑΡΙΑΣ	ΛΟΙΠΟΙ ΛΙΜΕΝΕΣ ΧΩΡΑΣ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	ΘΗΡΑΣ	ΑΓ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ (ΦΘΙΩΤΙΔΑΣ)	
ΒΟΛΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΥ	
ΑΛΕΞΑΝΔΟΥΠΟΛΗΣ	ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ	ΑΙΓΙΝΑΣ	
ΕΛΕΥΣΙΝΑΣ	ΚΑΤΑΚΟΛΟΥ	ΑΙΓΙΟΥ	
ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	ΚΟΡΙΝΘΟΥ	ΓΥΘΕΙΟΥ	
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	ΚΥΛΛΗΝΗΣ	ΘΑΣΟΥ	
ΚΑΒΑΛΑΣ	ΚΩ	ΙΤΕΑΣ	
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΛΑΓΟΣ	ΚΥΜΗΣ	
ΛΑΥΡΙΟΥ	ΠΑΡΟΥ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	
ΠΑΤΡΩΝ	ΠΡΕΒΕΖΑΣ	ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ	
ΡΑΦΗΝΑΣ	ΒΑΘΕΩΣ ΣΑΜΟΥ	ΜΥΡΙΝΑΣ ΛΗΜΝΟΥ	
ΜΥΚΟΝΟΥ	ΡΕΘΥΜΝΟΥ	ΝΑΞΟΥ	
ΜΥΤΙΛΗΝΗΣ	ΣΥΡΟΥ	ΝΑΥΠΛΙΟΥ	
ΡΟΔΟΥ	ΧΑΛΚΙΔΟΣ	Ν. ΜΟΥΔΑΝΙΩΝ	
ΣΟΥΔΑΣ-ΧΑΝΙΩΝ	ΧΙΟΥ	ΠΑΤΜΟΥ	
		ΣΑΜΟΘΡΑΚΗΣ	
		ΠΟΡΟΥ ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	
		ΣΚΙΑΘΟΥ	
		ΣΚΟΠΕΛΟΥ	
		ΣΗΤΕΙΑΣ	
		ΣΠΕΤΣΩΝ	
		ΣΤΥΛΙΔΑΣ	
		ΤΗΝΟΥ	
		ΥΔΡΑΣ	

*Πίνακας 11. Κατάταξη ελληνικών λιμένων*

*Πηγή : Ιδία επεξεργασία από (ΦΕΚ 202 Β', 2007),*

Στη βάση των ανωτέρω η διακυβέρνηση του ελληνικού λιμενικού συστήματος παρουσιάζεται στο παρακάτω **διάγραμμα:**



Διάγραμμα 2. Εμπλεκόμενοι θεσμικοί φορείς και Υπουργεία στη διακυβέρνηση λιμένων, Πηγή : (Πάλλης & Βαγγέλας, 2021α)

Να σημειωθεί ότι στο Ελληνικό λιμενικό σύστημα υπάρχουν και ιδιωτικές λιμενικές εγκαταστάσεις κυρίως για την εξυπηρέτηση των αναγκών βιομηχανιών ή βιομηχανικών περιοχών (ΒΙ.ΠΕ.).

Με βάση το υφιστάμενο μοντέλο λιμενικής διακυβέρνησης **τρία Υπουργεία** έχουν αρμοδιότητες επί της διαχείρισης λιμενικών εγκαταστάσεων. Το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής (ΥΝΑΝΠ) έχει αρμοδιότητα για τα θέματα που σχετίζονται με τα λιμάνια και τη λιμενική πολιτική, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω της Γενικής Γραμματείας Λιμένων, Λιμενικής Πολιτικής και Ναυτιλιακών Επενδύσεων. Άμεση εποπτεία ασκεί μόνο στα Λιμενικά Ταμεία και στους Οργανισμούς Λιμένος Α.Ε. Τα Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία της Χώρας εποπτεύονται από το ΥΝΑΝΠ ως προς τη διαχείριση και εκμετάλλευση των Χερσαίων Ζωνών Λιμένων τους και την εφαρμοζόμενη τιμολογιακή πολιτική. Στα Δημοτικά και Διαδημοτικά Λιμενικά Ταμεία και τα Λιμενικά Γραφεία υπάρχει εποπτεία και από το Υπουργείο Εσωτερικών σε ότι αφορά θέματα παρακολούθησης και επεξεργασίας οικονομικών στοιχείων της τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς και σε θέματα οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού (π.χ. προσλήψεις). Το Υπουργείο Τουρισμού έχει την εποπτεία των αναγνωρισμένων τουριστικών λιμενικών εγκαταστάσεων (μαρίνες). Λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και της θέσης που κατέχει στο ελληνικό λιμενικό σύστημα το καθεστώς των τουριστικών λιμένων, θα αναλύσουμε στη συνέχεια συνοπτικά τα δεδομένα του.

#### 4.3.7 Τουριστικές Λιμενικές Εγκαταστάσεις (μαρίνες- καταφύγια – αγκυροβόλια)

Ο Νόμος 2160/1993 αποτελεί μέχρι σήμερα **το πλαίσιο** για τη δημιουργία τουριστικών λιμενικών εγκαταστάσεων τριών κατηγοριών: *τις μαρίνες, τα καταφύγια, τα αγκυροβόλια και δομικό χαρακτηριστικό της προσπάθειας της Πολιτείας να διαμορφώσει ένα επαρκές δίκτυο τουριστικών λιμένων διαφορετικών ταχυτήτων σε ό,τι αφορά τις προσφερόμενες υποδομές, με επαρκές εύρος και ποιότητα υπηρεσιών, την καλύτερη δυνατή και ισόρροπη γεωγραφική κάλυψη της επικράτειας και τη δυνατότητα χωροθέτησης, κατασκευής και χρήσης των υποδομών αυτών ως αναπτυξιακά εργαλεία.*

Το **Υπουργείο Τουρισμού** έχει την εποπτεία του συνόλου των τουριστικών λιμένων, καταφυγίων και αγκυροβολίων της χώρας. Το γεγονός όμως ότι η διαχείρισή τους ασκείται από διάφορους **Φορείς Διοίκησης και Εκμετάλλευσης Λιμένων (ΦΔΕΛ)** εμπλέκει στο μοντέλο διακυβέρνησης πρόσθετους Κρατικούς Φορείς και Αρχές.

Από τη καταγραφή που έγινε στη μελέτη *«Διαμόρφωση στρατηγικής ανάπτυξης τουριστικών Λιμένων»*, από τον *Οργανισμό έρευνας & ανάλυσης ‘διαΝΕΟσις’* το

2021 ([Πάλλης και Βαγγέλας, 2021β](#)), προκύπτει ότι εννέα τουριστικοί λιμένες διαχειρίζονται από Λιμενικά Ταμεία και έντεκα διαχειρίζονται από Οργανισμούς Λιμένων Α.Ε. Την άμεση εποπτεία αυτών για θέματα που σχετίζονται με τη λιμενική πολιτική ασκεί το **Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής**. Στα Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία υπάρχει εποπτεία και από το **Υπουργείο Εσωτερικών** σε ό,τι αφορά θέματα παρακολούθησης και επεξεργασίας οικονομικών στοιχείων της τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς και σε θέματα οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού (π.χ. προσλήψεις). Τέλος, υπάρχει παρουσία και του **Υπουργείου Οικονομικών** το οποίο εποπτεύει την Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου ΑΕ και το ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ, με την πρώτη να διαχειρίζεται έναν τουριστικό λιμένα (μαρίνα Θεσσαλονίκης - Αρετσού Καλαμαριάς). Τα δικαιώματα παραχώρησης της μαρίνας Θεσσαλονίκης έχουν παραχωρηθεί κατά κυριότητα στο Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου ΑΕ (ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ), δυνάμει της απόφασης της Διυπουργικής Επιτροπής Αποκρατικοποιήσεων με αριθμό 218/2012 (ΦΕΚ 2322 Β/13.08.2012), το οποίο ενεργεί επίσης ως ιδιοκτήτης 15 τουριστικών λιμένων, με τους σχετικούς διαγωνισμούς ιδιωτικοποίησης για ορισμένους από αυτούς να βρίσκονται στο στάδιο της υλοποίησης. Αυτό συνεπάγεται ότι στο άμεσο μέλλον θα αλλάξει ο αριθμός των τουριστικών λιμένων που διαχειρίζονται από ιδιωτικούς Φορείς Διοίκησης και Εκμετάλλευσης Λιμένων. Σημειωτέον ότι η **ΕΤΑΔ ΑΕ** και το **ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ**, ανήκουν εξολοκλήρου στην **Ελληνική Εταιρεία Συμμετοχών και Περιουσίας Α.Ε. (Υπερταμείο)**, στο πλαίσιο της μεγιστοποίησης της αξίας της δημόσιας περιουσίας και της βελτίωσης της αποδοτικότητας των θυγατρικών της.

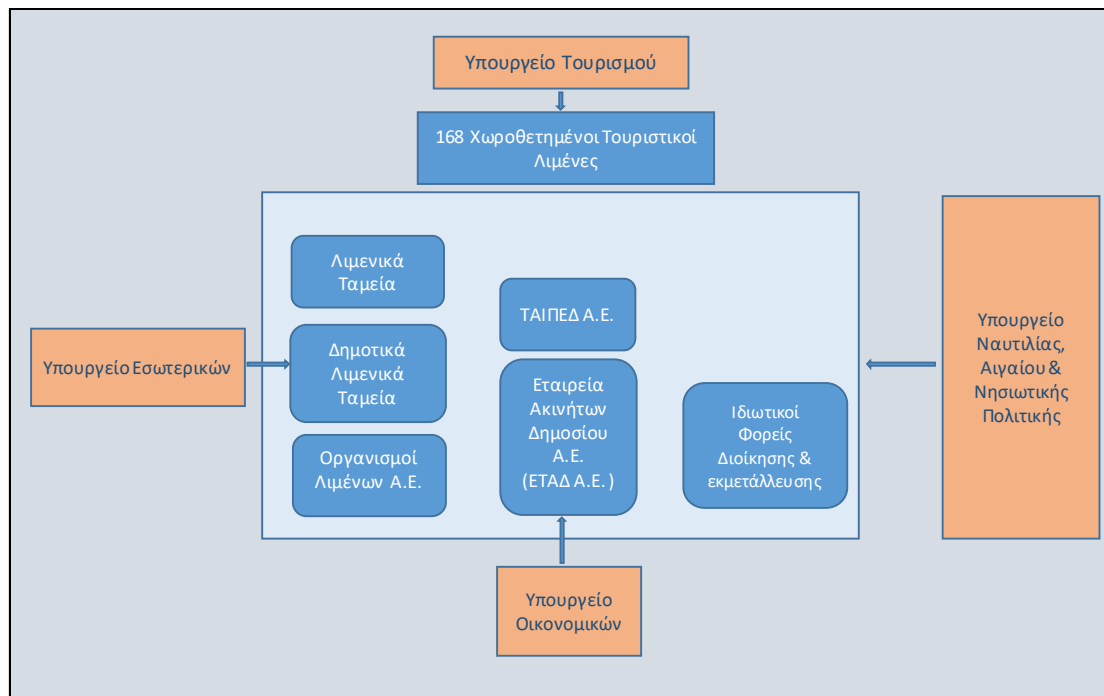
Με την υπ' Αριθμ. 218/2012 ( ΦΕΚ Β' 2322) Υπουργική Απόφαση και την υπ' Αριθ. 237/5.7.2013 Υ.Α. (ΦΕΚ Β'1668), που τροποποίησε και συμπλήρωσε την πρώτη αναφερόμενη, μεταφέρθηκαν στην ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου Α.Ε.» περιουσιακά στοιχεία του Δημοσίου κατά τις διατάξεις του ν. 3986/2011 (ΦΕΚ Α' 152). Μεταξύ αυτών και 23 Τουριστικοί Λιμένες ή άλλοι λιμένες που **εξυπηρετούν σκάφη αναψυχής**, όπως αναφέρονται στην συνέχεια :

1	Τουριστικός λιμένας Ζακύνθου
2	Τουριστικός λιμένας Κατάκολου
3	Λιμένας Κατάκολου
4	Εμπορικός Τουριστικός Λιμένας Τούρλου «Νέος Λιμένας Μυκόνου»
5	Τουριστικός λιμένας Χίου
6	Τουριστικός λιμένας Πύλου Μεσσηνίας
7	Τουριστικός λιμένας (ζώνη αγκυροβολίου) Νέας Επιδαύρου Ν. Αργολίδας
8	Τουριστικοί Λιμένες (Μαρίνες) Γλυφάδας, όπως αυτές καθορίστηκαν στην παραλιακή ζώνη της Αττικής από τον Φαληρικό όρμο μέχρι την Αγία Μαρίνα Κρωπίας (ζώνη 6γ)
9	Τουριστικός λιμένας Πόρου
10	Λιμένας Πόρου
11	Τουριστικός λιμένας Σκιάθου
12	Τουριστικός λιμένας (καταφύγιο τουριστικών σκαφών) στη Λιναριά Σκύρου
13	Τουριστικός λιμένας Αγίου Νικολάου Κρήτης
14	Τουριστικός λιμένας Ιτέας Φωκίδος
15	Τουριστικός λιμένας Αρετσού Καλαμαριάς
16	Τουριστικός λιμένας Κω
17	Τουριστικός λιμένας (μαρίνα) Αλίμου
18	Λιμένας Ύδρας
19	Λιμένας Ρεθύμνου
20	Τουριστικός λιμένας Μανδρακίου Ρόδου
21	Λιμένας Ρόδου (Ακαντιά)
22	Λιμένας Σούδας
23	Τουριστικός Λιμένας Αργοστολίου
	<b>ΧΕΡΣΑΙΕΣ ΖΩΝΕΣ</b>
1	Η χερσαία ζώνη εντός του Λιμένα Πύλου
2	Η χερσαία ζώνη εντός του Λιμένα Χίου
3	Η χερσαία και θαλάσσια ζώνη του Τουριστικού λιμένα Νέας Επιδαύρου
4	Η εντός της μαρίνας Αλίμου και στα όρια αυτής χερσαία ζώνη

**Πίνακας 12.** Τουριστικοί Λιμένες & Λιμένες δικαιοδοσίας ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ

Πηγή : Ιδία επεξεργασία





**Διάγραμμα 3.** Εμπλεκόμενοι θεσμικοί φορείς στους τουριστικούς Λιμένες

Πηγή :Ιδία επεξεργασία

Το **θεσμικό πλαίσιο** επίσης που διέπει την εκμετάλλευση και τον έλεγχο των τουριστικών Λιμένων θεωρείται πολυδαίδαλο. Από το 2004 έως σήμερα στο Υπουργείο Τουρισμού έχει συσταθεί η **Επιτροπή Τουριστικών Λιμένων (ΕΤΛ)** που αποτελεί το όργανο της πολιτείας στην άσκηση λιμενικής πολιτικής στους τουριστικούς λιμένες. Επίσης στον Ν. 4582/2018 προβλέπεται ότι στην αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Τουρισμού, η δημιουργία και η τήρηση *Ηλεκτρονικού Μητρώου Πληροφοριών Τουριστικών Λιμένων (ΗΜΤΛ)*, που αφορά τη διαδικασία χωροθέτησης, τροποποίησης χωροθέτησης, έκδοσης άδειας λειτουργίας, καθώς και την παρακολούθηση της λειτουργίας τους.

Το θεσμικό πλαίσιο για τη χωροθέτηση τουριστικών λιμενικών εγκαταστάσεων περνάει επίσης από πολύπλοκες διαδικασίες, όπως συνοπτικά αναλύεται πιο κάτω :

Το 2009 εγκρίθηκε το **Ειδικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τον Τουρισμό** όπου δόθηκαν κατευθύνσεις, κανόνες και κριτήρια για τη χωρική διάρθρωση, οργάνωση και ανάπτυξη του τουρισμού στον ελληνικό χώρο και των αναγκαίων προς τούτο υποδομών καθώς και η διατύπωση ενός ρεαλιστικού προγράμματος δράσης για την επόμενη δεκαπενταετία (2009-2024).

Το 2013 εγκρίθηκε η *τροποποίηση του Ειδικού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τον Τουρισμό* όπου δόθηκαν, μεταξύ άλλων, εξειδικεύσεις και συμπληρώσεις των βασικών κατευθύνσεων, προτεραιοτήτων και επιλογών του

Γενικού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης, στον κλάδο του τουρισμού (άρθρο 1).

Το Συμβούλιο της Επικρατείας με ξεχωριστές αποφάσεις ακύρωσε τα δύο Ειδικά Χωροταξικά Πλαίσια για τον Τουρισμό. Το πιο πρόσφατο ακυρώθηκε το 2015, γιατί δεν είχε τηρηθεί η νόμιμη διαδικασία για την έγκρισή του και έτσι είχε επανέλθει σε ισχύ το παλαιότερο του 2009, το οποίο με τη σειρά του ακυρώθηκε στις αρχές του 2017, ως παρωχημένο. Το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας δεν ξεκίνησε άμεσα τις σχετικές διαδικασίες καθώς ενάμιση περίπου χρόνο, μετά την ακύρωση και του δεύτερου πλαισίου, υπογράφηκε η σύμβαση ανάθεση μελέτης για το Νέο Χωροταξικό Πλαίσιο για τον Τουρισμό (23 Μαΐου 2018), η διάρκεια της οποίας εκτιμήθηκε στους 18 μήνες, με το επόμενο στάδιο να περιλαμβάνει την έκδοση Κοινής Υπουργικής Απόφασης. Έως σήμερα, **δεν υπάρχει εγκεκριμένο χωροταξικό πλαίσιο για τον τουρισμό, δημιουργώντας σημαντικά εμπόδια στους επαγγελματίες και στους ενδιαφερόμενους επενδυτές.**

Σήμερα, η χωροθέτηση τουριστικών εγκαταστάσεων στην Ελλάδα εξαρτάται από τα ισχύοντα *Περιφερειακά Σχέδια Χωροταξικού Σχεδιασμού*.

Σε συνέχεια της αναφοράς στην κατάργηση του Ειδικού Πλαισίου για τον Τουρισμό και συνεπώς της απουσίας ειδικού πλαισίου συνολικά, η κάθε Περιφέρεια πράγματι ενίσχυσε κατευθύνσεις και ρυθμίσεις με βάση τον δικό της προγραμματισμό και τους δικούς της στόχους στον τομέα του θαλάσσιου τουρισμού. **Το αποτέλεσμα είναι ο κατακερματισμός και η απουσία συνολικού σχεδιασμού.**

Καταλήγουμε λοιπόν σε ένα εμφανές πρώτο συμπέρασμα ότι σχεδόν 30 χρόνια μετά την αρχική θεσμοθέτηση για την οργάνωση των τουριστικών λιμένων στη χώρα μας, το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο δεν έχει αποδώσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

#### 4.3.8 Οι ελληνικοί Λιμένες στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών (TEN – T)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρόσφατα αντιμετώπισε θετικά την πρόταση του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενίσχυση του Διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών (**Trans-European Transport Network TEN-T**), διευρύνοντας έτσι το εκτεταμένο δίκτυο των ελληνικών λιμένων από 25 σε 41 και το κεντρικό από 5 σε 6 λιμένες, όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα. Η εν λόγω πρόταση εντάσσει τα δίκτυα της χώρας μας σε δύο διαδρόμους: τον WESTERN BALKANS και τον BALTIC – BLACK - AEGEAN SEAS, δίνοντας έτσι άλλη βαρύτητα στην ανάπτυξη των διασυνδέσεων των ευρωπαϊκών χωρών.

Η εν λόγω αναθεωρημένη πρόταση για το νέο κανονισμό, που εκτός των άλλων περιλαμβάνει την κατάργηση του κανονισμού (ΕΕ) αριθ.1315/2013 και τροποποίηση των κανονισμών (ΕΕ)2021/1153 και (ΕΕ) αριθ.913/2010, αναμένεται να οριστικοποιηθεί και να τεθεί προς συζήτηση και ψήφιση στο Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο εντός του 2023, με ορίζοντα έναρξης ισχύος από το 2024.

A/A	ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΚΟΜΒΟΥ	ΘΑΛΑΣΣΙΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
1	Αίγινα	Εκτεταμένο (Comprehensive)
2	Αγ Θεόδωροι	Κεντρικό (Core)
3	Αλεξανδρούπολη	Εκτεταμένο (Comprehensive)
4	Αργοστόλι	Εκτεταμένο (Comprehensive)
5	Αθήνα (Πειραιάς)	Κεντρικό (Core)
6	Χαλκίδα	Εκτεταμένο (Comprehensive)
7	Χανιά (Σούδα)	Εκτεταμένο (Comprehensive)
8	Χίος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
9	Φανερωμένη Σαλαμίνας	Εκτεταμένο (Comprehensive)
10	Ελευσίνα	Εκτεταμένο (Comprehensive)
11	Γαύριο Σκιάθου	Εκτεταμένο (Comprehensive)
12	Ηράκλειο	Κεντρικό (Core)
13	Ηγουμενίτσα	Κεντρικό (Core)
14	Καβάλα	Εκτεταμένο (Comprehensive)
15	Κέρκυρα	Εκτεταμένο (Comprehensive)
16	Κως	Εκτεταμένο (Comprehensive)
17	Κυλλήνη	Εκτεταμένο (Comprehensive)
18	Λάρυμνα	Εκτεταμένο (Comprehensive)
19	Λαύριο (Σούνιο)	Εκτεταμένο (Comprehensive)
20	Ληξούρι	Εκτεταμένο (Comprehensive)
21	Μύκονος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
22	Μυτιλήνη	Εκτεταμένο (Comprehensive)
23	Νάξος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
24	Παλούκια Σαλαμίνας	Εκτεταμένο (Comprehensive)
25	Πάρος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
26	Πάτρα	Κεντρικό (Core)
27	Πόρος Κεφαλληνίας	Εκτεταμένο (Comprehensive)
28	Πόρος Τροιζηνίας	Εκτεταμένο (Comprehensive)
29	Ραφήνα	Εκτεταμένο (Comprehensive)
30	Ρέθυμνο	Εκτεταμένο (Comprehensive)
31	Ρόδος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
32	Σαντορίνη	Εκτεταμένο (Comprehensive)
33	Σητεία	Εκτεταμένο (Comprehensive)
34	Σκιάθος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
35	Σύρος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
36	Θάσος	Εκτεταμένο (Comprehensive)

37	Θεσσαλονίκη	Κεντρικό (Core)
38	Τήνος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
39	Βαθύ Σάμου	Εκτεταμένο (Comprehensive)
40	Βόλος	Εκτεταμένο (Comprehensive)
41	Ζάκυνθος	Εκτεταμένο (Comprehensive)

**Πίνακας 13.** Ελληνικοί λιμένες στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών

Πηγή :Ιδία επεξεργασία από [\(European Union, 2022\)](#)

Γίνεται κατανοητό λοιπόν ότι αλλάζοντας τα γεωπολιτικά και γεωστρατηγικά δεδομένα σε ευρωπαϊκό επίπεδο, υφίσταται αντίστοιχη προσαρμογή σε πολιτικές και τίθενται νέες προτεραιότητες στη νέα βάση των εξελίξεων.



**Χάρτης 2.** Αποτύπωση κεντρικών λιμένων Μεσογείου

Πηγή : [\(European Union., 2022\)](#)

Σε σχέση με το Διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών -Trans-European Transport Network (TEN-T)- και τους ελληνικούς λιμένες βαρύτητας, το εν λόγω δίκτυο προσαρμόζεται στις εξελίξεις και στα νέα γεωπολιτικά δεδομένα. Ακολούθως ο κανονισμός για τα ΔΕΜ από τη θέσπισή του έως και σήμερα τροποποιείται καταλλήλως και ενσωματώνει τις νέες παραμέτρους.

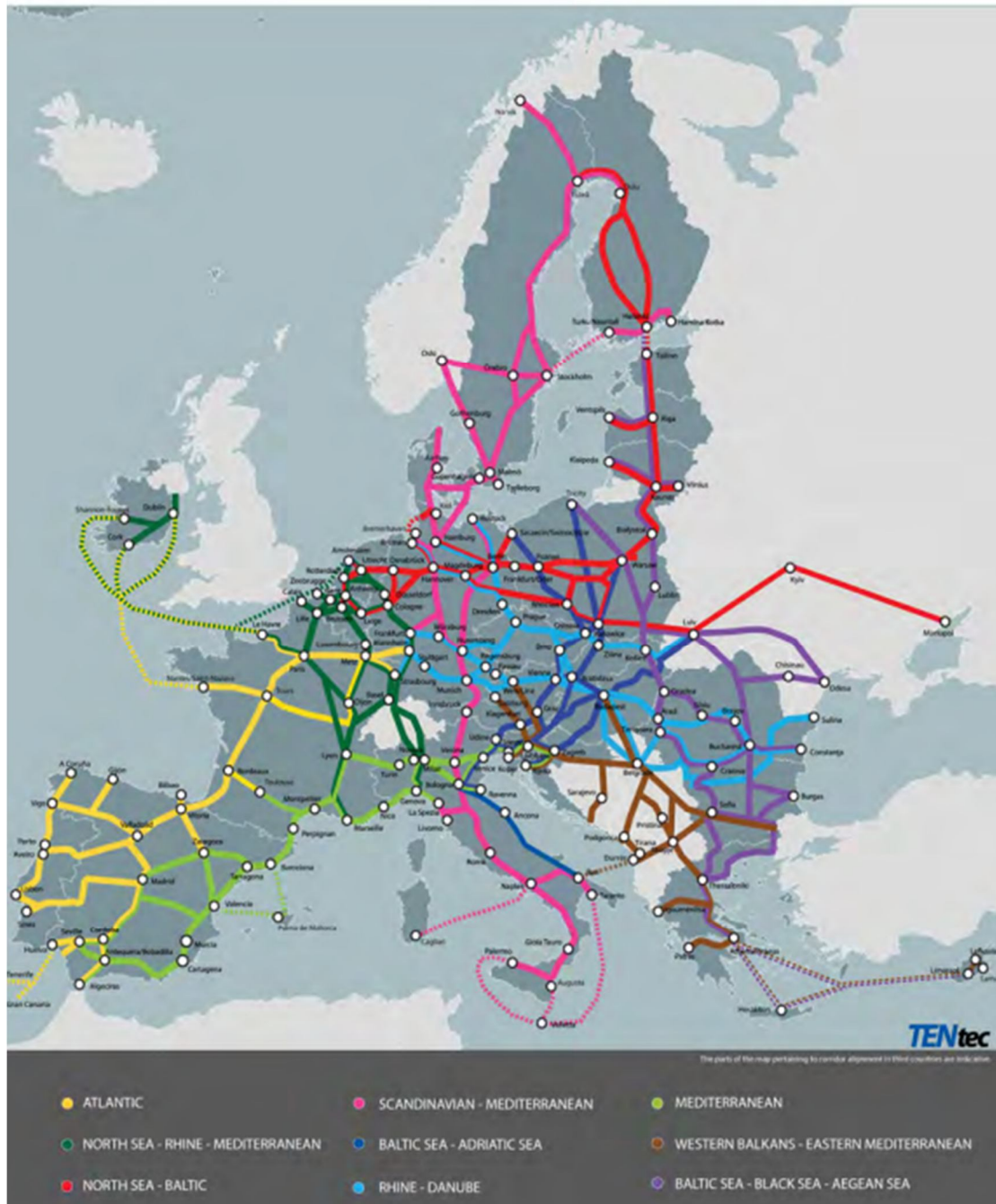
Στην ελληνική πραγματικότητα εν αντιθέσει, παρατηρούμε μία υστέρηση στα αντανακλαστικά της προσαρμογής στις εξελίξεις που επηρεάζουν καθοριστικά και τη δυναμική των λιμένων .

Συνειρμικά μπορούμε να αναφέρουμε την τελευταία κατάταξη που έγινε στους ελληνικούς λιμένες με βάση την επίδραση και τη σημασία που έχουν στα δίκτυα μεταφορών, που ήταν το 2007 (Αριθμ. 8315.2/02/07, ΦΕΚ 202 Β/2007) και έκτοτε έχει υπήρξε καμία τροποποίηση. Χωρίς βέβαια να είναι απαίτηση, θα μπορούσε το ελληνικό λιμενικό σύστημα να αναθεωρεί αντίστοιχα τη δυναμική του, ή ακόμη και να διεκδικεί από τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα προσαρμογές σύμφωνα με τη στρατηγική ανάπτυξη των λιμένων της χώρας μας.

Επίσης η κατάταξη των Λιμένων του Κεντρικού δικτύου σε σχέση με το Εκτεταμένο δίκτυο, δεν συμβαδίζει με τη βαρύτητα που δίνει το Υ.ΝΑ.Ν.Π, αν λάβουμε υπόψη το θεσμικό πλαίσιο των Φορέων διαχείρισης και εκμετάλλευσης των λιμένων. Παρατηρώντας την ανομοιογενή διασπορά Κρατικών Λιμενικών Ταμείων, Δημοτικών και διαδημοτικών Λιμενικών Ταμείων και λιμενικών γραφείων, βλέπουμε μία επιφανειακή προσέγγιση σημασίας των λιμένων.

Τέλος αξιοσημείωτο είναι ότι στον τομέα των Διερωπαϊκών Δικτύων Μεταφορών εμπλέκεται κατά κύριο λόγο το Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών, δημιουργώντας ακόμη μία μεταβλητή εμπλεκόμενων στη δυναμικά εξελισσόμενη κατάσταση των Λιμένων ως κόμβων των δικτύων που εξυπηρετούν.

Οι ανωτέρω αναφορές λοιπόν, δημιουργούν ακόμη ένα ισχυρό επιχείρημα αναγκαιότητας ανασυγκρότησης του ελληνικού λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης, με γνώμονα την ευρύτερη τοποθέτηση των λιμένων στον ευρωπαϊκό χάρτη μεταφορών σε συνδυασμό με την δυναμική των λιμένων.



Χάρτης 3. Αναθεωρημένο διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών (Δεκέμβριος 2022)

Πηγή : [\(European Union., 2022\)](#)

#### 4.4 Ανάλυση δυσλειτουργιών και προβλημάτων λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης

Το ελληνικό σύστημα διακυβέρνησης των Λιμένων παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα οργάνωσης και ανεπαρκούς διοίκησης. Ο έντονα συγκεντρωτικός και αναχρονιστικός χαρακτήρας διοίκησης μειώνει σημαντικά την αποδοτικότητα του λιμενικού συστήματος. Στον πυρήνα αυτού του φαινομένου βρίσκεται η απουσία συγκροτημένης διοίκησης και ο συχνός εναγκαλισμός της με την πλέον «πελατειακή» πτέρυγα του πολιτικού συστήματος, που θεωρεί ότι η διοικητική συνέχεια του κράτους δεν είναι πολιτικά αποδεκτή. ([Παρδάλη, 2007](#))

Από την ανάλυση του ελληνικού συστήματος διακυβέρνησης των λιμένων προέκυψαν αρκετά κενά στις δομές λειτουργίας του, με εμφανή υστέρηση στην ανταγωνιστικότητα του σε σχέση με την ευρωπαϊκή και τη διεθνή λιμενική βιομηχανία.

Θα προσπαθήσουμε συνοπτικά να εντοπίσουμε και να επιχειρήσουμε την ανάλυση σχετικά με τις **ιδιομορφίες** και **ιδιορρυθμίες** που έχουν οδηγήσει στην εν λόγω υστέρηση ανάπτυξης.

- Δεν υπάρχει συνολική εποπτεία και καταγραφή των λιμένων και των λιμενικών εγκαταστάσεων της χώρας, γεγονός το οποίο επιδρά σημαντικά στη λειτουργικότητα του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου, καθώς δημιουργεί γραφειοκρατία επηρεάζοντας την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα όλου συστήματος και κατ' επέκταση την μείωση της ελκυστικότητας για ιδιωτικές επενδύσεις.
- Το πλήθος των λιμενικών εγκαταστάσεων και ο αριθμός των φορέων διαχείρισης και εκμετάλλευσης, δημιουργεί από μόνο του μία πολυπλοκότητα στην προσέγγιση ορθολογικής αντιμετώπισης της διακυβέρνησης. Το ιδιαίτερο καθεστώς κάθε οντότητας και η εμπλοκή αρκετών υπουργείων στη διοικητική λειτουργία των λιμένων, καθιστά προβληματική εξ αρχής τη στρατηγική αντιμετώπιση, αν λάβουμε υπόψη την «κουλτούρα» και τις παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.
- Ανεξάρτητα με τη νομική μορφή που έχει ο φορέας διαχείρισης του Λιμένα, ο χαρακτήρας της διοίκησης των λιμένων είναι έντονα **συγκεντρωτικός** με το κράτος να είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτης των λιμένων, να αναλαμβάνει τη λειτουργία και παροχή υπηρεσιών, την εποπτεία και τη ρύθμιση, με διάφορες διοικητικές μορφές. Το ελληνικό πολιτικό κατεστημένο αντιμετωπίζει την

εξουσία και κατ' επέκταση το κράτος ως 'λάφυρο', προς τέρψη και ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελατειακού συστήματος. Η εκάστοτε κυβέρνηση διορίζει τις διοικήσεις των λιμένων με βάση τις ταγές των κομματικών μηχανισμών και κατά συνέπεια τα λιμάνια διοικούνται με προβληματικό τρόπο και ανεπάρκεια όσον αφορά την αποδοτικότητα και ανταγωνιστικότητα στη λιμενική δραστηριότητα.

- Η διοικητική ανεπάρκεια που αναφέραμε στους φορείς διαχείρισης και εκμετάλλευσης των λιμένων, επιφέρει λειτουργική ανεπάρκεια, προβληματική οικονομική διαχείριση και αδιαφάνεια.
- Επιπρόσθετα η έλλειψη γνώσης των διοικήσεων από λιμενική δραστηριότητα και λιμενικές υπηρεσίες, αποστρέφει τους φορείς διαχείρισης από το αντικείμενό τους και τους οδηγεί σε εξυπηρέτηση μικροσυμφερόντων άσχετα με το λιμενικό αντικείμενο (π.χ. παραχωρήσεις τραπεζοκαθισμάτων, ομπρελοκαθισμάτων, καντινών κλπ). Αποτέλεσμα αυτής της διαχείρισης είναι η χρήση μη παραγωγικών λιμενικών υποδομών με ότι συνεπάγεται αυτό.
- Το **θεσμικό πλαίσιο** που διέπει τη διακυβέρνηση των λιμένων κρίνεται ανεπαρκές. Πέραν της πολυνομίας και πολυπλοκότητας της ελληνικής νομοθεσίας, υπάρχει αχαρτογράφητη και διάσπαρτη νομοθεσία, με αδυναμία παρακολούθησης και εφαρμογής από τους εμπλεκόμενους φορείς. Παρατηρείται επίσης το φαινόμενο η κάθε κυβέρνηση διαμέσου του σχετικού υπουργείου που εποπτεύει τη λειτουργία των λιμένων να αλλάζει τη νομοθεσία που διέπει το καθεστώς σχεδιασμού, λειτουργίας, εποπτείας και ρύθμισης κατά το δοκούν με αποτέλεσμα να δημιουργείται ασυνέχεια και απραξία σχετικά με την εξέλιξη δραστηριοτήτων. Ακόμη και η ευρωπαϊκή νομοθεσία βρίσκει εμπόδια στην ελληνική δαιδαλώδη γραφειοκρατία και στον αναχρονισμό που επικρατεί με αποτέλεσμα να υπάρχουν καθυστερήσεις στην εφαρμογή και υλοποίηση.
- Σε στρατηγικό επίπεδο η έλλειψη εθνικής λιμενικής πολιτικής στερεί από το ελληνικό λιμενικό σύστημα τη δυνατότητα εξέλιξης και προσαρμογής στις προκλήσεις. Οι μεμονωμένες προσεγγίσεις του εποπτεύοντος Υ.ΝΑ.Ν.Π. συνιστούν κυβερνητικές εξαγγελίες και όχι χάραξη λιμενικής πολιτικής. Η όποια προσαρμογή τις περισσότερες περιπτώσεις, αφορά στην εναρμόνιση με



ευρωπαϊκούς κανονισμούς, περνώντας όμως από το σκόπελο της δυσκαμψίας του ελληνικού συστήματος.

- Ο έντονα συγκεντρωτικός χαρακτήρας των εποπτικών αρμοδιοτήτων των Διευθύνσεων του Υ.ΝΑ.Ν.Π., σε επίπεδο λειτουργίας και διοίκησης των λιμένων, σε συνδυασμό με τον όγκο των λιμένων και των λιμενικών εγκαταστάσεων που καλούνται να διαχειριστούν, δημιουργεί αδυναμία συντονισμού και γραφειοκρατική εμπλοκή, με αποτέλεσμα την ανεπαρκή εποπτεία αλλά και τον συντονισμό. Ο αρμόδιες διευθύνσεις του υπουργείου θα πρέπει να καθίστανται αρωγοί και όχι παράγοντες δυσκαμψίας σε τομείς που απαιτείται ευελιξία.
- Η εμπλοκή του Λ.Σ.-ΕΛ.ΑΚΤ., στη λειτουργία των λιμένων και λιμενικών εγκαταστάσεων, πέραν της αστυνόμευσης και των εποπτικών αρμοδιοτήτων που του αντιστοιχούν, δημιουργεί δυσλειτουργία και έλλειψη ευελιξίας σε λειτουργικές διαδικασίες λιμένων. Θα πρέπει να αναθεωρηθούν οι αρμοδιότητες του Λ.Σ.-ΕΛ.ΑΚΤ. και να περιοριστούν καθαρά σε ρόλο διωκτικής και κατασταλτικής αρχής σε κάθε μορφής έκνομων ενεργειών στους χώρους χερσαίων και θαλάσσιων ζωνών Λιμένων.
- Η υποστελέχωση και η διαχειριστική ανεπάρκεια των φορέων διαχείρισης των λιμένων, σε συνδυασμό με την έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων και την απουσία κουλτούρας ουσιαστικής εκπαίδευσης, προσθέτουν ένα ακόμη ένα σημαντικό μειονέκτημα στους ελληνικούς λιμένες.

Βέβαια το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός λιμενικών εγκαταστάσεων και φορέων διαχείρισης στο ελληνικό σύστημα, λόγω της γεωμορφολογίας και της νησιωτικότητας της χώρας μας, δεν αποτελεί δικαιολογία για την προβληματική διαχείριση, αλλά πρόκληση θα λέγαμε, αν θέλουμε να οραματιστούμε ένα λιμενικό σύστημα αντάξιο του επιπέδου της ελληνικής ναυτιλίας, καθόσον η λιμενική βιομηχανία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της πρωτοπορίας που κατέχει η χώρα μας στον κλάδο της ναυτιλίας.

Με τα **όρια της σημερινής θεσμικής δομής** του Ελληνικού λιμενικού Συστήματος, το οποίο χαρακτηρίζεται από πληθώρα φορέων διοίκησης και εκμετάλλευσης λιμένων συγκριτικά, θα προταθούν στη συνέχεια σημαντικές αλλαγές που στοχεύουν στον ορθολογικό σχεδιασμό, στη σύγχρονη διοίκηση και στην αξιολόγηση σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και λειτουργίας, καθώς και σε ένα νέο πλαίσιο συνεργασίας του

δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα κατά τα πρότυπα άλλων προηγμένων συστημάτων όπως αναλύσαμε σε προηγούμενα κεφάλαια.

## **ΚΕΦ 5. Προτεινόμενες αλλαγές αναμόρφωσης με ισόρροπη συμμετοχή ιδιωτικού τομέα**

### **5.1 Γενικές Παραδοχές**

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση των προτεινόμενων μοντέλων διακυβέρνησης για το ελληνικό λιμενικό σύστημα, θα πρέπει να γίνουν κάποιες γενικές παραδοχές οι οποίες εστιάζουν στις ιδιαιτερότητες της λιμενικής βιομηχανίας στη χώρα μας, έτσι ώστε να ληφθούν υπόψη όλες οι παράμετροι και οι προτάσεις να είναι πιο ρεαλιστικές προσεγγίζοντας τα δεδομένα από την υφιστάμενη πτυχή.

Συγκεκριμένα :

**1.**Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το ειδικό γεωμορφολογικό ανάγλυφο της Ελλάδας, με την εκτεταμένη ακτογραμμή (περίπου 17.000 χλμ.), τα πολυάριθμα νησιά, τους λιμένες, τις θαλάσσιες και τις νησιωτικές μεταφορές, τα οποία διαχρονικά αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση της εδαφικής συνοχής και της ισόρροπης κοινωνικο-οικονομικής ανάπτυξης της χώρας μας. Δηλαδή ο όρος «νησιωτικότητα» που έχει εισέλθει στο λεξιλόγιό μας την τελευταία δεκαετία έχει τη δική του βαρύτητα και κατ' επέκταση απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στην άσκηση νησιωτικής πολιτικής.

**2.**Μετά την ολοκλήρωση της πώλησης του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών των ΟΛΠ ΑΕ και ΟΛΘ ΑΕ από το ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ, έχουν εκκινήσει οι διαγωνιστικές διαδικασίες για την αξιοποίηση των περιφερειακών λιμένων, ως μέρος του προγράμματος μεταμνημονιακών δεσμεύσεων στο πλαίσιο των μέτρων ενισχυμένης εποπτείας, από τον Ιούλιο του 2020. Η εν λόγω διαδικασία συμμετοχής ιδιωτών στη διαχείριση των λιμένων αποτελεί εξέλιξη των μεταρρυθμίσεων που έχουν σκοπό την προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων στους περιφερειακούς λιμένες είτε μέσω της πώλησης πλειοψηφικού πακέτου μετοχών του Οργανισμού Λιμένα, είτε μέσω της παραχώρησης λιμενικών δραστηριοτήτων.

Ως συνέπεια των ανωτέρω, οι προτάσεις αλλαγής του μοντέλου διακυβέρνησης των λιμένων που επίκειται να αξιοποιηθούν από το ΤΑΙΠΕΔ, θα πρέπει να συμβαδίζουν με την εξέλιξη της διαδικασίας, καθόσον κρίνεται εκ του περισσού η οποιαδήποτε προσέγγιση που διαφοροποιείται από το ακολουθούμενο μοντέλο. Βέβαια οι μεταβολές αυτές στο λιμενικό σύστημα αυξάνουν την αναγκαιότητα της ρύθμισης και της εποπτείας, προς αποφυγή διαμόρφωσης συνθηκών στρέβλωσης του ανταγωνισμού στη λιμενική αγορά. Πέραν όμως των ειλημμένων αποφάσεων για το μοντέλο παραχώρησης των λοιπών Οργανισμών Λιμένος Α.Ε., θα αναφέρουμε αναλυτικά στην κριτική θεώρηση στο τέλος του κεφαλαίου, για τα υπέρ και τα κατά εκάστου μοντέλου.

3.Ακολούθως η ανάλυσή μας και οι προτάσεις θα επεκταθούν στη διαμόρφωση μοντέλου στους υπόλοιπους λιμένες της χώρας, οι οποίοι σε συνδυασμό με τον μεγάλο αριθμό και τους διάφορους θεσμικούς φορείς διοίκησης, απαρτίζουν το ελληνικό λιμενικό σύστημα.

4.Οι λιμένες, όπως είδαμε αρχικά κατά κύριο λόγο παρέχουν λιμενικές υπηρεσίες, εξυπηρετώντας πλοία, εμπορεύματα, οχήματα, επιβάτες κλπ., οπότε ανάλογα με τις χρήσεις του κάθε λιμένα κατηγοριοποιούνται ως εξής:

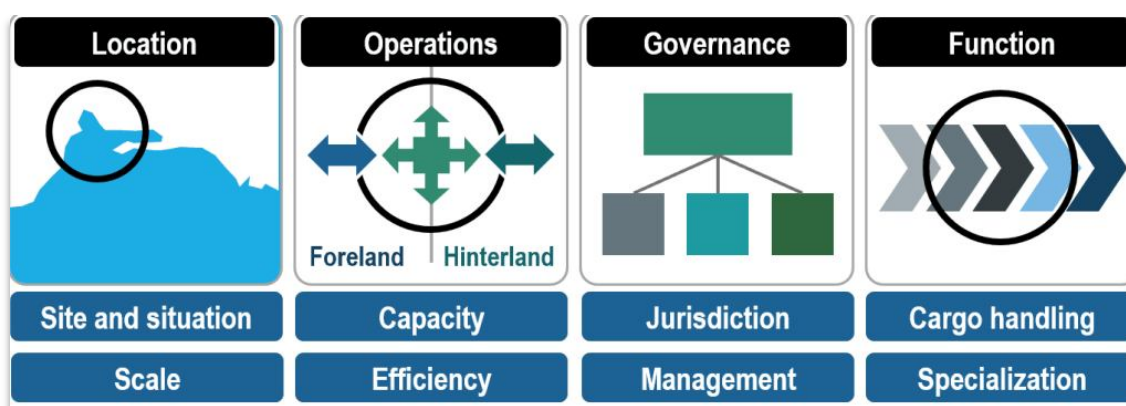
1. Γενικού φορτίου (General Cargo)
2. Χύδην φορτίων (Dry & Bulk cargo)
3. Εμπορευματοκιβωτίων Ε/Κ (Containers)
4. Ακτοπλοΐας εσωτερικού – εξωτερικού (Ferry Shipping)
5. Κρουαζιέρας (Cruise)
6. Αναψυχής (Leisure – Marinas)
7. Αλιευτικά (Fishing),

Για να μπορέσουμε να προσιδιάσουμε καλύτερα τις προτάσεις μεταρρύθμισης του λιμενικού συστήματος, θα λάβουμε υπόψη το ρόλο των λιμένων σε τέσσερις διαστάσεις (Σχημ.απεικ. 3) και τι προσδιορίζει έκαστη :

- Η Θέση του λιμένα είναι η πρώτη διάσταση που προσδιορίζει την τοποθεσία του και τα γεωγραφικά του φυσικά χαρακτηριστικά όπως π.χ. η θέση σε προστατευμένο όρμο, κάνοντας έτσι πιο αποτελεσματική τη διασύνδεση του θαλάσσιου με το χερσαίο μέτωπο. Παρόλο που η θέση ενός λιμένα δεν αλλάζει, η θαλάσσια και η χερσαία του ζώνη μπορεί να βελτιωθεί και να επεκταθεί π.χ. με βυθοκορήσεις και τεχνητές προσχώσεις.
- Οι Λειτουργίες του λιμένα όσον αφορά τον τύπο του φορτίου που μπορεί να διαχειριστεί και τους σχετικούς όγκους. Αυτό εξαρτάται από τις υποδομές (προβλήτες) και τις ανωδομές (γερανούς και εξοπλισμό στοιβασίας), συνδέοντας έτσι τη ζώνη του λιμένα με την ενδοχώρα και τη εσωτερική αγορά. Η λειτουργική αποδοτικότητα του λιμένα μπορεί να βελτιωθεί με επενδύσεις κεφαλαίου στη γη, στον εξοπλισμό καθώς και με σωστή διαχείριση.
- Η διακυβέρνηση, αφορά στη διοικητική μονάδα που περιλαμβάνει από το ιδιοκτησιακό καθεστώς, το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία και τη δικαιοδοσία που έχει ο φορέας διαχείρισης, μέχρι το δικαίωμα να παραχωρεί σε ιδιώτες τη διαχείριση και λειτουργία κάποιων terminals ή λιμενικών

εγκαταστάσεων, διατηρώντας όμως το δικαίωμα της συνολικής ανάπτυξης του λιμένα και της διασφάλισης των κεφαλαίων.

- Η **εφοδιαστική αλυσίδα**, καθόσον ο Λιμένας προσθέτει αξία στις αλυσίδες μεταφορών διαμέσου της διαχείρισης των φορτίων. Οι βαριές βιομηχανίες ιστορικά είχαν τη τάση να βρίσκονται κοντά σε λιμάνια. Επίσης το ίδιο συμβαίνει και τώρα απλά σε πιο μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και εμπορευμάτων γύρω από τα λιμάνια. ([Pallis et al, 2022](#))



Σχηματική απεικόνιση 3. Διαστάσεις Λιμένα

Πηγή: ([Pallis et al, 2022](#))

Στα μοντέλο διακυβέρνησης που θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια ως προτάσεις για το ελληνικό σύστημα, όσον αφορά στις λειτουργίες των λιμενικών αρχών, θα λάβουμε υπόψη ότι **οι φορείς διαχείρισης των λιμένων** καλούνται να καλύψουν τέσσερις βασικές δραστηριότητες με πληθώρα αντικειμένων έκαστη. ([Γιαντσή, 2016](#))

1. Την επιτελική διαχείριση της ιδιοκτησίας της γης (**Landlord**), η οποία περιλαμβάνει:
  - Τη διαχείριση και τη συντήρηση των εκτάσεων του λιμένα,
  - Την παροχή των υποδομών και εγκαταστάσεων,
  - Τη συντήρηση των υποδομών και των εγκαταστάσεων-εξοπλισμού,
  - Τον σχεδιασμό αναπτυξιακών στρατηγικών
  - Την παραχώρηση τερματικού προς εκμετάλλευση σε ιδιώτη ή άλλο δημόσιο φορέα.
2. Τη ρύθμιση της διαχείρισης-λειτουργίας (**Regulator**), η οποία περιλαμβάνει:
  - Τη Διασφάλιση ασφάλειας (Safety and Security) σε πλοία και φορτία
  - Την περιβαλλοντική διαχείριση

- Την τήρηση των εργασιακών κανονισμών
  - Την εφαρμογή περιβάλλοντος ναυτιλιακής ενιαίας θυρίδας (Single Window)
  - Την επιβολή προστίμων
  - Την αδειοδότηση υποδομών και υπηρεσιών
3. Την επιχειρησιακή λειτουργία (**Operator**), η οποία περιλαμβάνει:
- Τη μεταφορά επιβατών
  - Τη φορτοεκφόρτωση φορτίων & E/K
  - Την αποθήκευση και μεταφορά φορτίων εντός λιμένα,
  - Την μεταφορά φορτίων εκτός λιμένα,
  - Λιμενικές Ναυτικές Υπηρεσίες (πλοήγηση, ρυμούλκηση, πρόσδεση, βυθοκόρηση)
  - Λιμενικές δευτερεύουσες υπηρεσίες
4. Τη διαχείριση της κοινότητας (**community manager**), η οποία περιλαμβάνει:
- Πρωτοβουλίες Διαφήμισης -marketing,
  - Την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
  - Την ανάπτυξη τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών
  - Την έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομίες (RDI Research, Development, Innovation)
  - Μη Λιμενικές υπηρεσίες για διασύνδεση με την ενδοχώρα.

Γίνεται κατανοητή λοιπόν η αξία του φορέα διαχείρισης ενός λιμένα και ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει, δίνοντάς μας τη βάση για τις προτάσεις αναμόρφωσης του ελληνικού λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης. Η συνισταμένη αποδοτική εκτέλεση των εν λόγω δραστηριοτήτων, αποτελεί τη βάση για ολοκληρωμένη προσέγγιση και εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων στη λιμενική βιομηχανία.

## **5.2 Προσαρμογή του λιμενικού συστήματος με βάση την ενεργειακή & ψηφιακή μετάβαση.**

Οποιαδήποτε μορφή και να υιοθετηθεί για την αναμόρφωση του λιμενικού συστήματος στη χώρας μας και ανεξάρτητα με το μοντέλο διακυβέρνησης που θα επιλεγεί, τα λιμάνια και συγκεκριμένα οι φορείς που τα διαχειρίζονται θα πρέπει να ακολουθήσουν την εξέλιξη και τις τάσεις της σημερινής εποχής, έτσι ώστε να ανταποκριθούν με ικανοποίηση στις σύγχρονες προκλήσεις. Δύο όροι που μας έχουν κατακλύσει πλέον στην καθημερινότητα είναι η **πράσινη μετάβαση** και η **ψηφιακή μετάβαση**.

Ακολούθως θα δούμε πως οι όροι αυτοί μεταφράζονται στη λιμενική βιομηχανία, τι εφαρμόζεται στο διεθνές και ευρωπαϊκό περιβάλλον και πως μπορεί το ελληνικό λιμενικό σύστημα να προσαρμοστεί και να εφαρμόσει την αντίστοιχη φιλοσοφία στους ελληνικούς λιμένες.

Σχετικά με την **πράσινη διακυβέρνηση** και με βάση τον Green Guide 2021 του ESPO έχουμε τα εξής δεδομένα ([ESPO, 2021](#)) :

Είναι σημαντικό να ορίσουμε την έννοια **«Πράσινο Λιμάνι»** και να ξεκαθαρίσουμε ότι με το όρο Λιμάνι αναφερόμαστε στις κάτωθι **διαστάσεις** :

- Στον φορέα διαχείρισης και εκμετάλλευσης,
- Στην ευρύτερη περιοχή του λιμένα, θαλάσσια και χερσαία, όπου γίνεται διάκριση των μεταφορικών δραστηριοτήτων εντός της περιοχής του λιμένα και των άλλων δραστηριοτήτων που συμπεριλαμβάνουν τις βιομηχανικές δραστηριότητες, την ενέργεια και τα ακίνητα εντός του λιμένα.
- Στην ευρύτερη κοινότητα γύρω από τον Λιμένα.

Οι ευθύνες και οι δυνατότητες των φορέων διαχείρισης για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του λιμένα, επηρεάζουν διαφορετικά τις περιβαλλοντικές του επιδόσεις σε κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα.

Αυτό συμβαίνει διότι ο φορέας διαχείρισης ενός λιμένα δεν έχει σε όλα τα κράτη μέλη τις αρμοδιότητες και τη θεσμική ισχύ να επιβάλει με τον ίδιο τρόπο κανόνες και στόχους. Εξαρτάται από το μοντέλο διακυβέρνησης κάθε κράτους και λιμένα. Οι φορείς διαχείρισης έχουν τη δυνατότητα επιρροής σχετικά με το **«πρασίνισμα»** ενός λιμένα μόνο στα όρια του πεδίου δικαιοδοσίας του. Όπου ένας φορέας διαχείρισης έχει παραχωρήσει το λιμένα με τη μορφή συμβολαίων διαχείρισης σε έναν ιδιώτη, περιορίζεται και ο ρόλος του στην επιβολή κανόνων πρασίνισματος, αλλά όμως μπορούν να δοθούν κίνητρα στους παραχωρησιούχους εάν εφαρμόζουν δράσεις μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος,

#### “Πρασίνισμα” του Φορέα Διαχείρισης

Ο φορέας διαχείρισης είναι πλήρως υπεύθυνος και αρμόδιος για την επίτευξη των στόχων της μείωσης των εκπομπών και του περιβαλλοντικού αποτυπώματος για όλες τις δραστηριότητες εντός της ζώνης δικαιοδοσίας του. Επειδή όμως τα περισσότερα ευρωπαϊκά λιμάνια είναι Landlord, ο φορέας διαχείρισης περιορίζεται στη διοίκηση κι στις υπηρεσίες που προσφέρει.

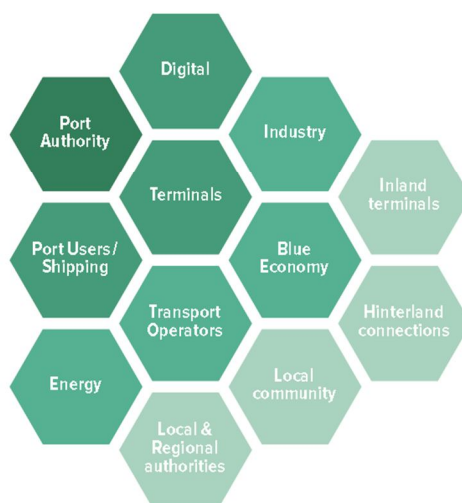
## “Πρασίνισμα” της λιμενικής περιοχής

Η λιμενική περιοχή περιλαμβάνει όλες τις δράσεις εντός αυτής, όπως τη διαχείριση terminals, τους μεταφορείς, τις βιομηχανικές δραστηριότητες, τον ενεργειακό τομέα και τους χρήστες ευρύτερα. Εκεί ο ρόλος του φορέα διαχείρισης είναι να συντονίσει όλους τους εμπλεκόμενους κάτω από το ίδιο πρίσμα λειτουργίας.

Στο παρακάτω σχήμα μπορεί να γίνει αντιληπτό πόσο επιρροή μπορεί να έχει ο φορέας διαχείρισής στις προσπάθειες πρασινίσματος του λιμένα στους εμπλεκόμενους.

The graph below shows how much influence a port authority has over greening efforts in the port area. The port authority has direct influence on greening activities within its remit, which is shown in dark green ■. Outside its own remit, the port authority exerts less direct influence on greening, which is shown as fading shades of green ■ ■ ■. The further away we move from the remit of the port authority, the less influence it has on greening efforts.

→  
**FIGURE 2**  
Illustration of the influence and role of port authorities in the port area and beyond



**Σχηματική απεικόνιση 4.** Ένταση επιρροής και ρόλου φορέων διαχείρισης στη λιμενική περιοχή και πέραν αυτής

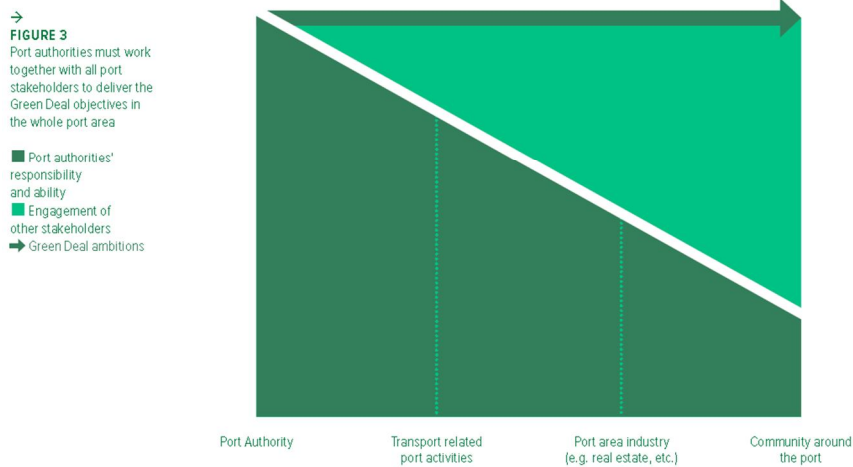
Πηγή: [\(ESPO, 2021\)](#)

“Πρασίνισμα” της λιμενικής κοινότητας.

Τα λιμάνια είναι συνδεδεμένα με αστικούς ιστούς και έχουν άμεση επιρροή οι δράσεις τους στην ευρύτερη περιοχή. Οι επιπτώσεις των δράσεων στις τοπικές κοινωνίες είναι πολλαπλές και τα λιμάνια πρέπει να αναλαμβάνουν αυστηρό ρόλο στον περιορισμό των αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Πρέπει να λειτουργούν ως επικεφαλής εταίροι στην προσπάθεια της ενεργειακής μετάβασης της ευρύτερης περιοχής, προάγοντας τις καλές πρακτικές και τις καθαρές ενεργειακές λύσεις.



The figure below shows how the Green Deal ambitions can be realised in ports. The port authority has the full ability and responsibility to steer change for all activities under its remit. For all other port activities, for which the port authority has only a limited or no competence, greening efforts will imply the engagement of the stakeholders. The greening of the port area can only be realised by working together.



**Διάγραμμα 4.** Αναπαράσταση ένταξης συνεργασίας ΦΔΕΛ με τους εμπλεκόμενους για την επίτευξη των στόχων της Green Deal σε όλη τη λιμενική περιοχή.

Πηγή : [\(ESPO, 2021\)](#)

Η επίτευξη της **πράσινης συμφωνίας** δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς την εμπλοκή και την ουσιαστική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων στην λιμενική κοινότητα, με τον συντονισμό και τις πρωτοβουλίες πάντα του Φορέα διαχείρισής και εκμετάλλευσης του λιμένα ανεξάρτητα με το καθεστώς διακυβέρνησης. [\(ESPO, 2021\)](#)

Η κλιματική επίσης είναι η κορυφαία περιβαλλοντική ανησυχία για τους Λιμένες της ευρωπαϊκής ένωσης. (σχημ. αναφορά 3). Αντανακλά μια γενική τάση για συζητήσεις στην ΕΕ, σχετικά με την εθνική πολιτική. Καθώς το θέμα της κλιματικής αλλαγής είναι αυξανόμενο, απαιτείται πλέον πολιτική και κοινωνική προσοχή, μεταξύ των λιμένων. Οι ολοένα και πιο αισθητές επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής, απαιτούν μεγάλες τομές πέρα από τη διαχείριση, ακόμα και στην αναπροσαρμογή στον σχεδιασμό για την κατασκευή των λιμένων έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν κατά το δυνατόν ακραίες καταστάσεις από περιβαλλοντικά φαινόμενα στο μέλλον.

Ως σημαντική αναφορά λοιπόν στον τομέα της **πράσινης διακυβέρνησης**, θα λέγαμε ότι απαιτείται η εφαρμογή κοινών πολιτικών σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, οι οποίες σε συνδυασμό με τις στρατηγικές, να εμφανίσουν προοπτική επίτευξης των στόχων.



*Σχηματική αναφορά 2. Περιβαλλοντικές προτεραιότητες των ευρωπαϊκών Λιμένων*

*Πηγή: (ESPO, 2022)*

### Η ψηφιακή μετατροπή των λιμένων

Για να μπορούμε να δώσουμε ένα ρεαλιστικό στίγμα αναμόρφωσης ενός λιμενικού συστήματος θα πρέπει να ακολουθούνται οι τεχνολογικές εξελίξεις της κάθε εποχής και αυτές με τη σειρά τους να ενσωματώνονται σε ικανοποιητικό βαθμό, έτσι ώστε να υπάρξει αποτελεσματικότητα, στο έντονα διαμορφωμένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

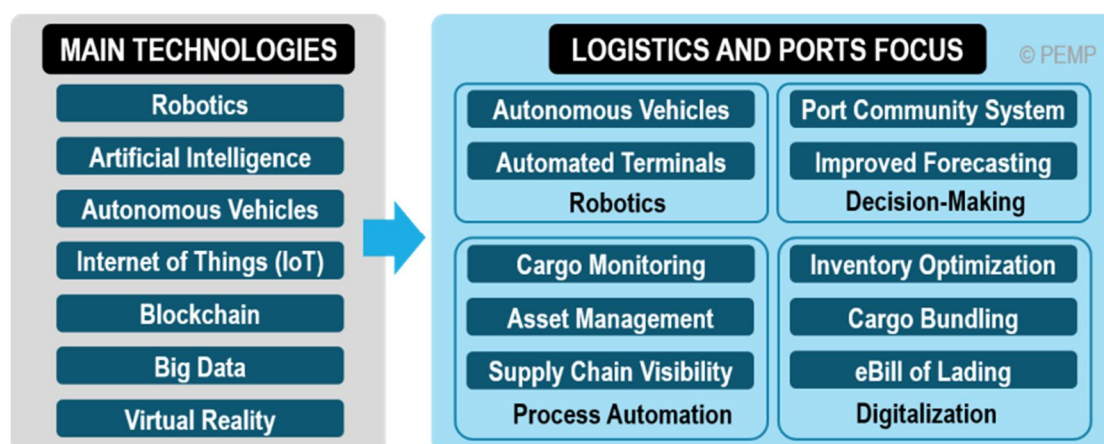
Όπως αρκετοί τομείς της οικονομίας έτσι και η λιμενική και η ναυτιλιακή βιομηχανία έχουν επηρεαστεί από τον **ψηφιακό μετασχηματισμό**. Η τεχνολογία χρησιμοποιείται για να βελτιώσει, κατά καιρούς, ουσιαστικά την απόδοση ή την εμβέλεια των οργανισμών, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης, των λειτουργιών και των περιουσιακών στοιχείων των. Οι τεχνολογίες της πληροφορίας, σε συνδυασμό με την ηγεσία, μπορούν να μετατρέψουν την τεχνολογία σε μετασχηματισμούς. Ο **ψηφιακός μετασχηματισμός** συνεπάγεται μια πολιτιστική αλλαγή που απαιτεί από τους οργανισμούς να αμφισβητούν το status quo και να ενσωματώνουν συνεχώς την τεχνολογία.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προκαλεί τους οργανισμούς να υιοθετήσουν ένα σύνολο βασικών εννοιών που έχουν αντίκτυπο στη διακυβέρνηση και την οργάνωσή τους, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών και των επιχειρηματικών μοντέλων που πρέπει να εφαρμοστούν. Αυτές οι γενικές εταιρικές προκλήσεις μπορούν επίσης να βρεθούν στη βιομηχανία εφοδιαστικής, τη ναυτιλία και τα λιμάνια.

Το **Blockchain** προσθέτει ένα νέο επίπεδο διαφάνειας και αξιοπιστίας μεταξύ των παικτών της εφοδιαστικής αλυσίδας. Τα λιμάνια αποκτούν ολοκληρωμένη και

καλύτερα αρχειοθετημένη, real-time πληροφόρηση για τη διάθεση των φορτίων, εντός των ορίων του λιμανιού (track and trace cargo), με αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερη οργάνωση και συντονισμός των λιμενικών εργασιών και να βελτιώνεται η διαχείριση των αποθεμάτων. Δηλαδή, παρέχεται πλήρης διαφάνεια από άκρο σε άκρο κατά μήκος όλων των θαλάσσιων διαδρόμων ενός λιμανιού (port corridors), αξιοποιώντας με αυτόν τον τρόπο πιο αποτελεσματικά τους πόρους του. Αυξάνεται κατά αυτό τον τρόπο η λειτουργικότητα/αποδοτικότητα του λιμανιού, μειώνονται οι επιθεωρήσεις και αποφεύγονται οι διπλές διαδικασίες (double handling).

Τεχνολογίες όπως το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT), τα Μεγάλα Δεδομένα και η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και οι προγνωστικές τους ικανότητες επέτρεψαν, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εξυπνότερες και πιο αποτελεσματικές αλυσίδες εφοδιασμού. Η έξυπνη αποθήκευση, η παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο και η ορατότητα της εφοδιαστικής αλυσίδας, συμπεριλαμβανομένων των μέσων μεταφοράς, έχουν γίνει ευρέως διαδεδομένες στον κλάδο.



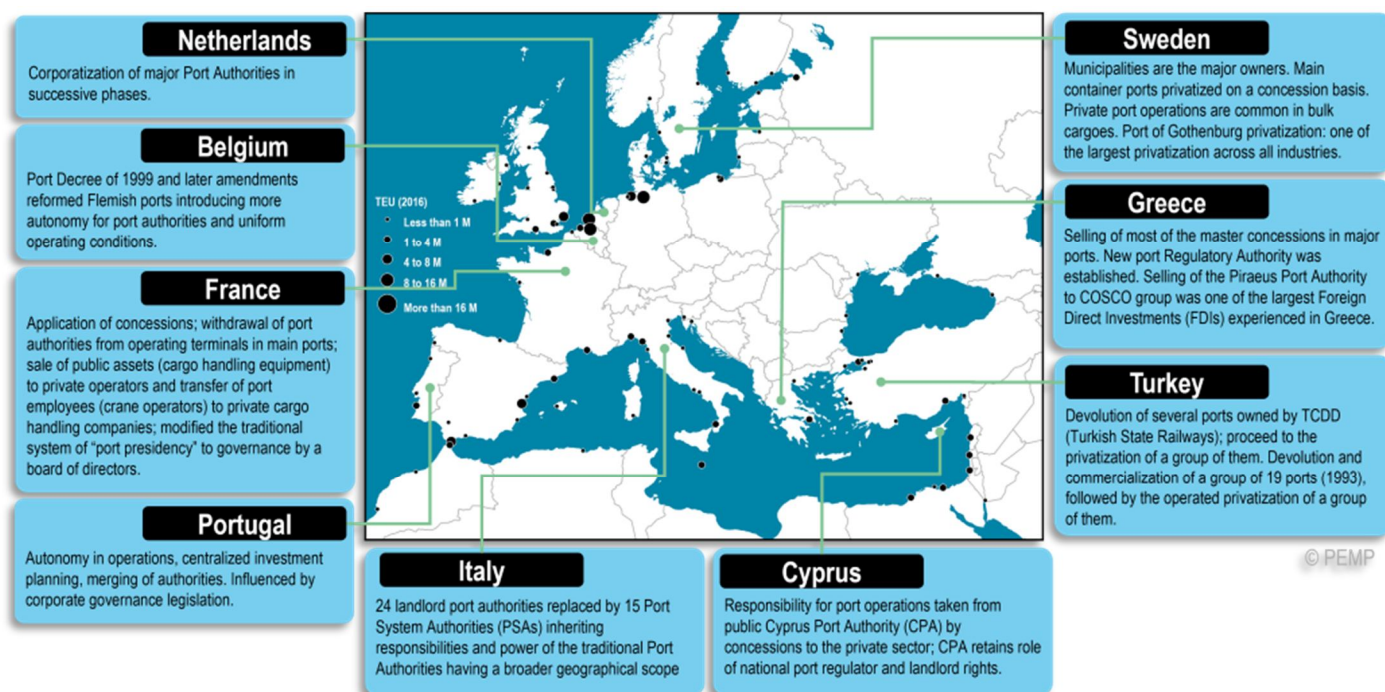
*Σχηματική αναφορά 3. Χρήση ψηφιακών τεχνολογιών με εστίαση τα Λιμάνια και τα Logistics*

*Πηγή: (Pallis et al,2022)*

Οι φορείς διαχείρισης των λιμένων επιφορτίζονται με άλλη μία σημαντική μεταβλητή που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στο μοντέλο διακυβέρνησης, δίνοντας έτσι επιπλέον χώρο στην ιδιωτική πρωτοβουλία, καθόσον ο ιδιωτικός τομέας υιοθετεί με μεγαλύτερη ευελιξία τις τεχνολογικές εξελίξεις και εφαρμόζει με μεγαλύτερη ταχύτητα και αποτελεσματικότητα τις όποιες παρεμβάσεις. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι απαιτείται ιδιαίτερη τεχνογνωσία και εξειδίκευση του φορέα διαχείρισης με στόχο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα προσδίδει τη χροιά **της ισόρροπης συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στην λειτουργική διαχείριση των Λιμένων.**

### 5.3 Αναφορά άλλων μεταρρυθμίσεων ως υιοθέτηση καλών πρακτικών

Την εφαρμογή και υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων στο λιμενικό τους σύστημα έχουν υλοποιήσει και άλλες χώρες που διαθέτουν ευρεία λιμενική δραστηριότητα τόσο στον ευρωπαϊκό χώρο, όσο και σε διάφορα άλλα λιμάνια ανά τον κόσμο. Τα μοντέλα διακυβέρνησης που έχουν επιλεγεί καθώς και οι πρακτικές συνενώσεων που εμφανίζονται προς λειτουργία δικτύων λιμένων ποικίλουν ανάλογα με τις πολιτικές που εφαρμόζει κάθε χώρα προς βελτίωση της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας των λιμένων. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τις κάτωθι περιπτώσεις ως καλές πρακτικές στην εφαρμογή αναμόρφωσης των λιμενικών των συστημάτων:



Χάρτης 4. Πρόσφατες μεταρρυθμίσεων διακυβέρνησης λιμένων στην Ευρώπη

Πηγή : [\(Pallis et al, 2022\)](#)

Στην Ιταλία 24 φορείς διαχείρισης και μικρότεροι λιμένες συγχωνεύθηκαν και αντικαταστάθηκαν από 15 Λιμενικές Αρχές, που ανέλαβαν την ευθύνη και τη δικαιοδοσία των παραδοσιακών Λιμενικών Αρχών, έχοντας έτσι ένα ευρύτερο γεωγραφικό χώρο διαχείρισης. (Χάρτης 4)

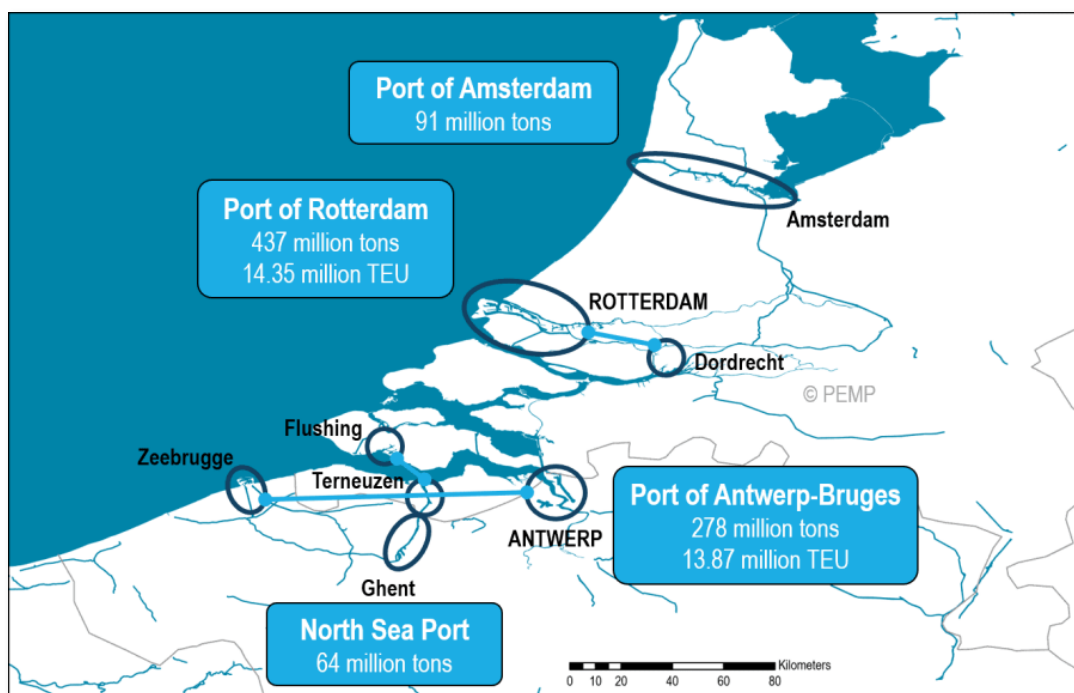
Οι Λιμένες στη βόρεια Θάλασσα, στις εκβολές του Ρήνου, έχουν υιοθετήσει συγχωνεύσεις λιμένων από κάτω προς τα πάνω, καθώς και συμφωνίες συνεργασίας μεταξύ φορέων διαχείρισης. Μία διασυνοριακή συγχώνευση λιμένων του Βελγίου (Ghent και Zeeland Seaports) και λιμένων της Ολλανδίας (Flushing και Terneuzen) το

2018, συνέχισε τη φιλοσοφία που ξεκίνησε μεταξύ Λιμένων της Δανίας (Κοπεγχάγη) και Σουηδίας (Μάλμε) το 2013.

Επίσης τον Απρίλιο του 2022 ξεκίνησε επίσημα η συνένωση των λιμένων Αμβέρσας και Μπρυζ στο Βέλγιο, η οποία αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες συνενώσεις στην Ευρώπη όσον αφορά τους όγκους φορτίων διαχείρισης. Ο νέος φορέας διαχείρισης παραμένει ως «δημοτική αρχή» με ποσοστά συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο 80% για την πόλη της Αμβέρσας και 20% για την πόλη της Μπρυζ.

Επίσης το 2013 ο φορέας διαχείρισης του λιμένα του Ρότερνταμ στην Ολλανδία ανέλαβε την ευθύνη για την λειτουργία και ανάπτυξη της λιμενικής περιοχής του Dordrecht's port area. Η φορέας διαχείρισης του λιμένα του Ρότερνταμ συνεργάζεται στενά με τον Δήμο του Dordrecht και τις τοπικές εταιρείες για να εκμεταλλευτεί πλήρως το δυναμικό της λιμενικής περιοχής 290 εκταρίων και της γειτονικής βιομηχανικής περιοχής, με την επωνυμία **Dordrecht Inland Seaport**. (Χάρτης 5)

Τέλος το λιμάνι του Άμστερνταμ μπορεί να θεωρηθεί το κύριο λιμάνι σε ένα σύμπλεγμα λιμένων κατά μήκος του καναλιού της Βόρειας Θάλασσας που περιλαμβάνει το Άμστερνταμ, το Velsen/IJmuiden, το Zaanstad και το Beverwijk.



*Χάρτης 5. Συγχώνευση Λιμένων Ρότερνταμ και Αμβέρσας*

Πηγή :[\(Pallis et al, 2022\)](#)

Την ίδια φιλοσοφία ενοποίησης και συνεργασίας εφάρμοσε και η Κίνα σε όλες τις παράκτιες επαρχίες από το 2004 και μετά, στο πλαίσιο το διεθνούς ανταγωνισμού, των προκλήσεων και των ευκαιριών που ανοίγονται στο διεθνές εμπόριο. (Χάρτης 6)



*Χάρτης 6. Μεταρρυθμίσεις και ενοποίηση λιμένων Κίνας*

Πηγή :[\(Pallis et al, 2022\)](#)

Η ως άνω υιοθέτηση των συνενώσεων λιμένων και της συγχώνευσης φορέων διαχείρισης από κάτω προς τα πάνω με στόχο τη μείωση των πολλών διάσπαρτων φορέων διαχείρισης από τη μία, αλλά και την αποκέντρωση όλων των εξουσιών από την κεντρική κυβερνητική εποπτεύουσα αρχή, θα παραμείνει μία εξίσωση που ίσως χρειαστεί χρόνια να εξάγει αποτελέσματα, αν εφαρμοστεί ως πρόταση στο ελληνικό λιμενικό σύστημα. Δεν παύει όμως να παραμένει μία πρόκληση εφαρμογής, παρά τις ελληνικές παθογένειες και αγκυλώσεις.[\(Pallis et al, 2022\)](#)

#### **5.4 Προτάσεις και σύνθεση ανάλογα με τις διαστάσεις που καθορίζουν το ρόλο του Λιμένα.**

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και τις έρευνες που έχουν προηγηθεί έχουν καταγραφεί στους ελληνικούς λιμένες πάνω από 1000 λιμενικές εγκαταστάσεις. Να σημειωθεί ότι με τον όρο λιμενική εγκατάσταση στην παρούσα εργασία εννοούμε τα διαφορετικά terminals ή τις διαφορετικές κρηπιδωμένες λιμενικές υποδομές που μπορεί να υπάγονται σε έναν λιμένα ή φορέα διαχείρισης. Ο λιμένας μπορεί να

αποτελείται από πολλές ξεχωριστές λιμενικές εγκαταστάσεις με διαφορετικές κατηγορίες χρήσεων οι οποίες αποτυπώνονται ως εξής:

1. **Λιμενικές εγκαταστάσεις ακτοπλοΐας εσωτερικού – εξωτερικού** και κρουαζιέρας, οι οποίες αποκαλούνται **επιβατικοί λιμένες**.
2. **Τουριστικές λιμενικές εγκαταστάσεις**, που αποτελούνται από μαρίνες, καταφύγια σκαφών, αγκυροβόλια και ναυ αθλητικές εγκαταστάσεις.
3. **Εμπορικές λιμενικές εγκαταστάσεις**, οι οποίες εξυπηρετούν κατηγορίες πλοίων γενικού φορτίου, χύδην φορτίων (υγρά- στερεά) και Ε/Κ (container).
4. **Αλιευτικές λιμενικές εγκαταστάσεις**, που αποτελούνται από τις ιχθυόσκαλες και αλιευτικά λιμενικά καταφύγια.
5. **Λιμενικές εγκαταστάσεις ειδικών χρήσεων**, όπως ναυπηγοεπισκευαστικές ή στρατιωτικές εγκαταστάσεις.

Σημειωτέον ότι πολλές λιμενικές εγκαταστάσεις μπορεί να είναι και μικτής χρήσης, δηλαδή να εξυπηρετούν ταυτόχρονα δύο ή και τρεις από τις παραπάνω χρήσεις.

Επίσης είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι εμπορευματική δραστηριότητα αναπτύσσεται και στις εγκαταστάσεις που εξυπηρετούν ακτοπλοϊκές γραμμές, αφού τα επιβατηγά οχηματαγωγά (Ro-Pax) που εξυπηρετούν, μεταφέρουν εμπορεύματα με φορτηγά οχήματα μέσω οδικών μεταφορών. ([Γιαντσή, 2016](#))

Συνεπώς οι προτάσεις αναμόρφωσης του λιμενικού μας συστήματος θα πρέπει να λάβουν υπόψη και αυτές τις παραμέτρους, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι φορείς διαχείρισης των λιμένων διαχειρίζονται λιμένες που περιλαμβάνουν περισσότερες από μία λιμενικές εγκαταστάσεις με διαφορετικές δραστηριότητες και διαφορετικές απαιτήσεις σε εξοπλισμό.

Επιπρόσθετα μία σημαντική παράμετρος που πρέπει να ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση των προτάσεων είναι οι εμπλεκόμενοι (**stakeholders**), στη λιμενική δραστηριότητα, καθόσον οποιαδήποτε παρέμβαση μπορεί να επηρεάσει άμεσα και έμμεσα την ομαλή λειτουργία του συστήματος. Οι πιο σημαντικοί εμπλεκόμενοι είναι :

- Οι φορείς διαχείρισης και εκμετάλλευσης ή Λιμενικές Αρχές
- Οι διαχειριστές terminals
- Οι πάροχοι λιμενικών υπηρεσιών
- Οι πελάτες των λιμενικών υπηρεσιών
- Η κοινότητα (cluster)

- Το κοινωνικό σύνολο (κάτοικοι περιοχών λιμένων και περιβαλλοντικές οργανώσεις)

Ως λιμενικές υπηρεσίες ορίστηκαν :

- ✓ υπηρεσίες εξυπηρέτησης επιβατών,
- ✓ υπηρεσίες διαχείρισης & διακίνησης φορτίων,
- ✓ πρόσδεση,
- ✓ εφοδιασμός με καύσιμο,
- ✓ συλλογή των αποβλήτων πλοίου και καταλοίπων φορτίου,
- ✓ πλοήγηση,
- ✓ ρυμούλκηση.

Πέραν των οικονομικά εμπλεκόμενων στη λιμενική δραστηριότητα, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι δημόσιοι και θεσμικοί φορείς όπως :

- Λιμενικό Σώμα (Λ.Σ.- ΕΛ.ΑΚΤ.),
- Τελωνειακές Αρχές,
- Δήμοι, Περιφέρειες,
- Έμμεσα εμπλεκόμενα Υπουργεία (Οικονομικών, Τουρισμού, Υποδομών& Μεταφορών, Αγροτικής Ανάπτυξης)
- Εποπτικές και ρυθμιστικές ανεξάρτητες αρχές

Όλοι οι ανωτέρω εμπλεκόμενοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στο βαθμό που θέλουμε να προτείνουμε ρεαλιστική αναμόρφωση, έτσι ώστε ο ρόλος του κράτους να είναι ευέλικτος και στοχευμένα παρεμβατικός και όχι γραφειοκρατικός και δύσκαμπτος.

### **Προτεινόμενο μοντέλο**

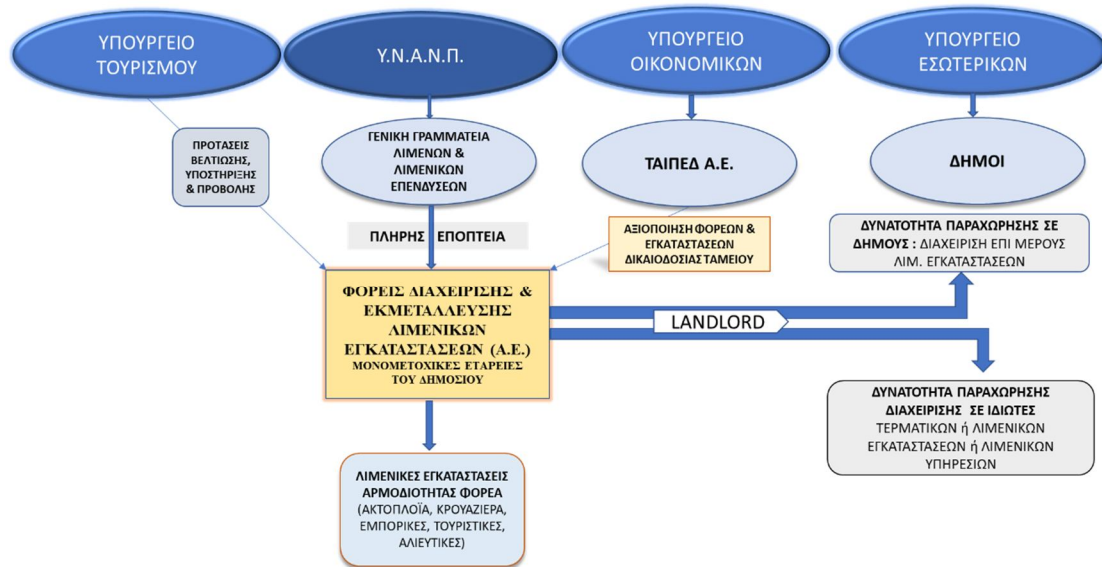
Προτείνεται η συνολική αναμόρφωση του υφιστάμενου συστήματος λιμενικής διακυβέρνησης μέσω συνενώσεων Φορέων Διαχείρισης & Εκμετάλλευσης Λιμένων (ΦΔΕΛ), με παράλληλη δυνατότητα εμπλοκής της τοπικής αυτοδιοίκησης και του ιδιωτικού τομέα επενδυτών με παραχωρήσεις εκμετάλλευσης.

Η εποπτεία όλων σχεδόν των λιμενικών εγκαταστάσεων θα γίνεται από το **Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής (Υ.ΝΑ.Ν.Π.)**, το οποίο σήμερα έχει στις αρμοδιότητές του μόνο την εποπτεία των Οργανισμών Λιμένων Α.Ε. και των κρατικών λιμενικών ταμείων και εν μέρει των δημοτικών λιμενικών ταμείων.

Μία σχηματική απεικόνιση του προτεινόμενου μοντέλου διακυβέρνησης αποτυπώνεται παρακάτω, όπου εμφανίζεται ο Φορέας διαχείρισης & εκμετάλλευσης,



ως κόμβος του συστήματος με την αντίστοιχη εμπλοκή και αλληλεπίδραση με άλλα Υπουργεία και φορείς.



**Διάγραμμα 5.** Απεικόνιση μοντέλου διακυβέρνησης φορέων διαχείρισης & εκμετάλλευσης Λιμένων

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Δημιουργούνται νέοι φορείς διαχείρισης Λιμένων με τη μορφή μονομετοχικών Ανωνύμων Εταιρειών ως (Ν.Π.Ι.Δ.), με κύριο και μοναδικό μέτοχο το ελληνικό δημόσιο.

Για να αντιληφθούμε το προτεινόμενο ως άνω μοντέλο πως θα λειτουργήσει κρίνεται σκόπιμο ν' αναλύσουμε την τωρινή κατανομή των φορέων διαχείρισης γεωγραφικά και διοικητικά. Η υφιστάμενη λοιπόν κατανομή των ΦΔΕΛ ανά περιφέρεια και περιφερειακή ενότητα, σύμφωνα με τα στοιχεία του Υ.ΝΑ.Ν.Π. που καταγράψαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο αποτυπώνεται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα:

	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΟΣ Α.Ε. (13)	ΚΡΑΤΙΚΑ ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ (10)	ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ (75)	ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ (10)
1	Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης					
		Έβρου	1.Αλεξανδρούπολης			
		Ξάνθης			1.Αβδήρων (Πόρτο Λάγος)	
		Καβάλας	2.Καβάλας		2. Θάσου	1. Δήμου Καβάλας
2	Κεντρικής Μακεδονίας					
		Θεσσαλονίκης	3.Θεσσαλονίκης			2.Δήμου Θεσ/νίκης 3.Δήμου Δέλτα, 4.Δήμου Πυλαίας-Χορτιάτη, 5. Δήμου Θερμαϊκού, 6.Δήμου Βόλβης, 7.Δήμου Καλαμαριάς
		Πιερίας		1.Ν.Πιερίας		
		Σερρών			3. Αμφίπολης	
		Χαλκιδικής			4. Σιθωνίας, 5.Αριστοτέλη, 6.Νέας Προποντίδας, 7. Κασσάνδρας, 8. Πολυγύρου	
3	Δυτικής Μακεδονίας					
4	Ηπείρου					
		Θεσπρωτίας	4.Ηγουμενίτσας			
		Πρέβεζας			10. Πρέβεζας 11.Πάργας	
		Άρτας			9.Άρτας	
5	Θεσσαλίας					
		Λάρισας				8.Αγιάς

		Μαγνησίας	5.Βόλου		12. Σκιάθου, 13. Σκοπέλου, 14. Αλοννήσου	9.Δήμου Νοτίου Πηλίου
<b>6</b>	<b>Στερεάς Ελλάδας</b>					
		Ευβοίας	6.Ν. Ευβοίας	2.Σκύρου		
		Φθιώτιδας		3.Ν.Φθιώτιδας		
		Φωκίδας		4.Ν. Φωκίδως	15 Γαλαξιδίου, 16. Δωρίδος	
		Βοιωτίας		5.Αντίκυρας		
<b>7</b>	<b>Αττικής</b>					
		Ανατολικής Αττικής	7.Ραφήνας		17. Μαρκόπουλου Μεσογαίας, 18.Σκάλας Ωρωπού	
			8.Λαυρίου			
		Πειραιώς	9.Πειραιώς		19.Αίγινας, 20. Πόρου, 21.Τροιζηνίας- Μεθάνων, 22.Κυθήρων, 23. Σαλαμίνας,24. Σπετσών, 25.Υδρας.	10.Δήμου Πειραιώς
			10.Ελευσίνας			
<b>8</b>	<b>Δυτικής Ελλάδας</b>					
		Αχαΐας	11.Πατρών		26. Αγίου (Αιγιαλείας)	
		Ηλείας			27.Πύργου, 28. Κάστρου -Κυλλήνης	
		Αιτωλοακαρνανίας			29. Αμφιλοχίας, 30. Ακτίου- Βόνιτσας, 31. Ξηρόμερου, 32. Μεσολογγίου, 33. Ναυπάκτου	
<b>9</b>	<b>Πελοποννήσου</b>					
		Μεσσηνίας		6.Ν.Μεσσηνίας	34. Καλαμάτας, 35. Πύλου - Νέστωρος	
		Λακωνίας		7.Ν.Λακωνίας	36. Μονεμβασίας 37.Ανατολικής Μάνης	
		Αργολίδος			38. Επιδαύρου, 39. Ναυπλίου, 40. Ερμιονίδος	
		Κορίνθου			41.Κορίνθου, 42. Βόχας, 43. Λουτρακίου Περαχώρας, 44. Σικυωνίων	
		Αρκαδίας			45. Βόρειας Κυνουρίας, 46. Νότιας Κυνουρίας	
<b>10</b>	<b>Βορείου Αιγαίου</b>					

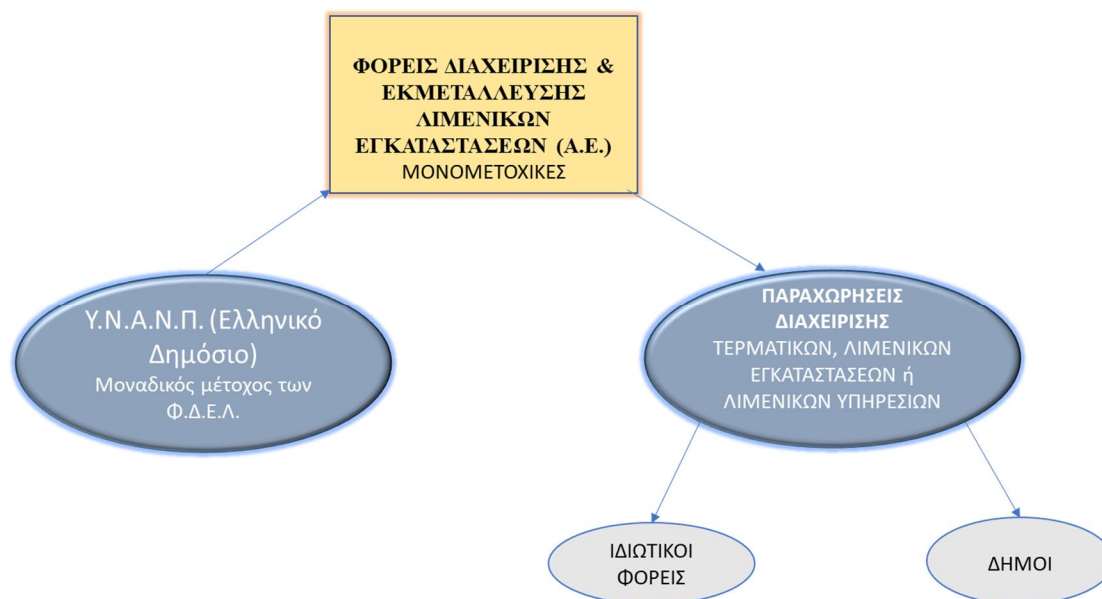
		Λέσβου			47. Λέσβου 48. Λήμνου	
		Χίου			49. Χίου	
		Σάμου		8.Ικαρίας	50. Σάμου	
<b>11</b>	<b>Νοτίου Αιγαίου</b>					
		Κυκλάδων			51.Σύρου, 52. Μυκόνου, 53.Σίφνου, 54.Τήνου - Άνδρου, 55.Πάρου- Αντίπαρου, 56. Νάξου, 57. Μήλου, 58. Ίου, 59. Θήρας, 60. Αμοργού	
		Δωδεκανήσου			61. Καλύμνου, 62.Κω, 63. Πάτμου, 64. Νότιας Δωδεκανήσου, 65.Λέρου	
<b>12</b>	<b>Ιονίων Νήσων</b>					
		Κέρκυρας	12.Κέρκυρας			
		Κεφαλληνίας			66.Κεφαλληνίας - Ιθάκης	
		Ζακύνθου		9.Ζακύνθου		
		Λευκάδος			67. Λευκάδος	
<b>13</b>	<b>Κρήτης</b>					
		Ηρακλείου	13.Ηρακλείου		68. Μαλεβιζίου, 69. Φαιστού, 70. Χερσονήσου	
		Χανίων		10.Ν. Χανίων	71. Χανίων	
		Ρεθύμνου			72. Ρεθύμνου	
		Λασιθίου			73. Αγ. Νικολάου, 74. Ιεράπετρας, 75. Σητείας	

**Πίνακας 14.** Κατανομή υφιστάμενων Φ.Δ.Ε.Λ. ελληνικού λιμενικού συστήματος

Πηγή : Ιδία Επεξεργασία

Για την εφαρμογή της αναμόρφωσης προτείνεται η κατάργηση των Λιμενικών Γραφείων, των Δημοτικών Λιμενικών Ταμείων και των κρατικών Λιμενικών Ταμείων με τη μορφή που έχουν σήμερα. Εν συνεχεία θα ακολουθήσει η μεταφορά των αρμοδιοτήτων των φορέων σε άλλους υφιστάμενους φορείς διοίκησης εκμετάλλευσης λιμένων (πχ. Οργανισμούς Λιμένος) και σε νεοσύστατους φορείς που θα έχουν τη μορφή μονομετοχικών Ανωνύμων Εταιρειών (Α.Ε.). Η χωρική κατανομή των φορέων αυτών θα γίνει στο επίπεδο **των 13 διοικητικών περιφερειών της Ελλάδος**, όπως έχει προκύψει από τη διοικητική διαίρεση του “Καλλικράτη”.

Η πρόταση συνενώσεων των ΦΔΕΛ, περιλαμβάνει τα κάτωθι στάδια υλοποίησης:  
 Μετατροπή των Διαδημοτικών Λιμενικών Ταμείων και των κρατικών Λιμενικών Ταμείων σε μονομετοχικές Ανώνυμες Εταιρείες του ελληνικού δημοσίου.  
 Το Ελληνικό Δημόσιο θα κατέχει το 100%, ώστε το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής να έχει την πλήρη εποπτεία του λιμενικού συστήματος καθώς και την κεντρική χάραξη της στρατηγικής αξιοποίησης και της λιμενικής πολιτικής.



**Διάγραμμα 6.** Αποτύπωση συμμετοχής στους νέους φορείς διαχείρισης

Πηγή : *Ιδία επεξεργασία*

Επίσης θα γίνει μεταφορά των αρμοδιοτήτων των δέκα 10 Λιμενικών Ταμείων, των 75 δημοτικών λιμενικών ταμείων και των λιμενικών γραφείων στους νέους ΦΔΕΛ. Η εν λόγω προσέγγιση συνένωσης και καθορισμού περιφερειακών οντοτήτων θα πρέπει να συνδυάζει κάποια βασικά κριτήρια ομοιογένειας, έτσι ώστε να είναι ρεαλιστική και εφαρμόσιμη η πρόταση.

Συγκεκριμένα τα κριτήρια θα πρέπει να είναι :

α) διοικητικά, έτσι ώστε να περιορίζεται η διασπορά αρμοδιοτήτων σε διαφορετικά διοικητικά κέντρα,

β) ισοκατανομής στον ελλαδικό χώρο,

γ) αποφυγής ανταγωνιστικών στόχων και επικράτησης μικροπολιτικών παρεμβάσεων προς εξυπηρέτηση τοπικών συμφερόντων,

δ) καλλιέργειας κουλτούρας συλλογικής συμβολής στην ανάπτυξη του εθνικού λιμενικού συστήματος,

Η αποτύπωση της κατανομής της πρότασης φαίνεται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

	<b>ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ &amp; ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ</b>	<b>ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ ΝΕΩΝ ΦΟΡΕΩΝ</b>
<b>1</b>	<b>Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης</b>	Αβδήρων (Πόρτο Λάγος), Θάσου
<b>2</b>	<b>Κεντρικής Μακεδονίας</b>	Αμφίπολης, Σιθωνίας, Αριστοτέλη, Νέας Προποντίδας, Κασσάνδρας, Πολυγύρου, Κατερίνης, Πλαταμώνα, Λιτοχώρου
<b>3</b>	<b>Θεσσαλίας - Σποράδων</b>	Αγιοκάμπου, Στομίου Λάρισας, Σκιάθου, Σκοπέλου, Αλονήσου & Πηλίου
<b>4</b>	<b>Στερεάς Ελλάδος &amp; Ν. Ευβοίας</b>	Γαλαξιδίου, Δωρίδος & Αντίκυρας, Γλύφας, Αγ. Κωνσταντίνου, Αρκίτσας, Στυλίδας, Καμένων Βούρλων, Ραχών, Ευβοίας, Σκύρου
<b>5</b>	<b>Αττικής</b>	Μαρκόπουλου - Μεσογαίας, Σκάλας Ωρωπού, Αίγινας, Πόρου, Τροιζηνίας- Μεθάνων, Κυθήρων, Σαλαμίνας, Σπετσών, Ύδρας
<b>6</b>	<b>Δυτικής Ελλάδος</b>	Πύργου, Κάστρου -Κυλλήνης, Αμφιλοχίας, Πρέβεζας, Πάργας, Άρτας Ακτίου- Βόνιτσας, Ξηρόμερου, Μεσολογγίου, Ναυπάκτου,
<b>7</b>	<b>Πελοποννήσου</b>	Καλαμάτας, Πύλου - Νέστωρος, Μονεμβασιάς, Ανατολικής Μάνης, Επιδαύρου, Ναυπλίου, Ερμιονίδος, Κορίνθου, Βόχας, Λουτρακίου Περαιχώρας, Σικωνίων, Βόρειας Κυνουρίας, Νότιας Κυνουρίας
<b>8</b>	<b>Βορείου Αιγαίου</b>	Λέσβου, Χίου, Σάμου, Λήμνου, Ικαρίας
<b>9</b>	<b>Κυκλάδων</b>	Σύρου, Μυκόνου, Σίφνου, Τήνου -Ανδρου, Πάρου- Αντίπαρου, Νάξου, Μήλου, Ίου, Θήρας, Αμοργού
<b>10</b>	<b>Δωδεκανήσου</b>	Καλύμνου, Κω, Πάτμου, Νότιας Δωδεκανήσου, Λέρου
<b>11</b>	<b>Ιονίων Νήσων</b>	Λευκάδος, Κεφαλληνίας, Ιθάκης, Ζακύνθου
<b>12</b>	<b>Κρήτης</b>	Μαλεβιζίου, Φαιστού, Χερσονήσου, Χανίων, Ρεθύμνου, Αγ. Νικολάου, Ιεράπετρας, Σητείας

*Πίνακας 15. Λιμενικές Εγκαταστάσεις προτεινόμενων φορέων*

*Πηγή : Ιδία επεξεργασία*

Στην ουσία, πέραν των υφιστάμενων Οργανισμών Λιμένων Α.Ε. και των λοιπών τουριστικών λιμένων και μη, που έχουν περάσει στη δικαιοδοσία της Τ.Α.Ι.Π.Ε.Δ. Α.Ε.(ΦΕΚ Β' 2322/13-8-2012), θα δημιουργηθούν **12 νέοι Φορείς Διαχείρισης & εκμετάλλευσης Λιμένων** με τη μορφή των μονομετοχικών εταιρειών Α.Ε. του δημοσίου. Οι 12 Οργανισμοί Λιμένων Α.Ε. που ανήκουν στο ΤΑΙΠΕΔ θα μπορούν να απορροφήσουν μεμονωμένες λιμενικές εγκαταστάσεις στην προσπάθεια των συγχωνεύσεων και της ισοκατανομής, κατόπιν διενέργειας αξιολόγησης από το ΥΝΑΝΠ. Ο Ο.Λ.Ν.Ε., ο οποίος δεν ανήκει στο ΤΑΙΠΕΔ θα συγχωνευθεί με τον νέο φορέα «**Στερεάς Ελλάδος & Ν. Ευβοίας Α.Ε.**».

Οι νέοι φορείς θα έχουν τη δυνατότητα που δίνει ο **Ν.4609/19** στα Λιμενικά ή Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία, για τη σύναψη συμβάσεων παραχώρησης μεταξύ αυτών και τρίτων-επενδυτών, για την παραχώρηση της χρήσης και εκμετάλλευσης τμημάτων της χερσαίας και θαλάσσιας ζώνης των λιμένων δικαιοδοσίας των, για σκοπούς που σχετίζονται με την εκ μέρους τρίτων άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, ναυπηγοεπισκευής και παροχής λιμενικών υπηρεσιών και δραστηριοτήτων με εξαίρεση την ακτοπλοΐα.

*Δεν θα επιτρέπεται η σύναψη σύμβασης για την παραχώρηση του συνόλου της χερσαίας και θαλάσσιας ζώνης λιμένα, δικαιοδοσίας των νέων ΦΔΕΛ, ούτε η παραχώρηση του συνόλου των λιμενικών υποδομών, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων των οποίων τη χρήση, διαχείριση και εκμετάλλευση ασκούν οι φορείς διαχείρισης των Λιμένων.*

Η παραπάνω περιορισμοί δίνουν ένα πρώτο στίγμα σχετικά με την **ισόρροπη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα** στην παραγωγή λιμενικού προϊόντος και στη χώρα μας, διασφαλίζοντας έτσι τον δημόσιο χαρακτήρα και το δημόσιο συμφέρον από τη μια πλευρά και την παράλληλη εκμετάλλευση των ιδιωτικών κεφαλαίων και την τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα σε συγκεκριμένα αντικείμενα, με στόχο τη μεγιστοποίηση των κοινωνικών ωφελειών και της ισόρροπης ανάπτυξης.

Το μοντέλο που προτείνεται τους Φορείς διαχείρισης & εκμετάλλευσης των Λιμένων είναι αυτό των **μονομετοχικών ανωνύμων εταιρειών Α.Ε.** με μοναδικό μέτοχο το ελληνικό δημόσιο, έτσι ώστε να εφαρμόζεται η λειτουργία του μοντέλου **Landlord**.

Το ελληνικό δημόσιο θα κατέχει το συνολικό management ασκώντας την λιμενική του πολιτική και θα έχει τη δυνατότητα μέσω του φορέα να παραχωρεί λιμενικές εγκαταστάσεις ή τερματικά ή συγκεκριμένες λιμενικές υπηρεσίες, προς διαχείριση και εκμετάλλευση με ανταλλάγματα. Βέβαια στη χώρα μας επειδή οι λοιποί λιμένες που θα περιλαμβάνονται στον ανωτέρω πίνακα εξυπηρετούν κατά το μεγαλύτερο ποσοστά ακτοπλοΐα, με μικρή σχετικά εμπορευματική δραστηριότητα θα μπορεί να εφαρμοστεί

και το μοντέλο λιμένων **Tool Port** όπου ο φορέας διαχείρισης είναι ιδιοκτήτης των υποδομών και των ανωδομών και θα παρέχει στον ιδιωτικό τομέα τη συμμετοχή στη λιμενεργασία και στις λειτουργίες.

### **Πρόταση για τους τουριστικούς Λιμένες**

Λόγω της ιδιομορφίας της ιδιομορφίας του καθεστώτος **λειτουργίας** και **ιδιοκτησίας** των **τουριστικών λιμένων** στον ελλαδικό χώρο, με πληθώρα φορέων διοίκησης και εκμετάλλευσης και εμπλοκή περισσότερων του ενός Υπουργείων, έχει δημιουργηθεί μία γραφειοκρατική δομή με ανεπάρκεια διαχείρισης και αχαρτογράφητη κατάσταση σχετικά με τον πραγματικό αριθμό των υφιστάμενων καταφυγίων, καθώς πραγματικής αποτύπωσης του θεσμικού και ιδιοκτησιακού τους καθεστώτος.

Ως εκ τούτου κρίνεται απαραίτητη μία ξεχωριστή προσέγγιση και ολοκληρωμένη πρόταση όσον αφορά το μοντέλο διακυβέρνησης των τουριστικών καταφυγίων, με κεντρική εποπτεία του συνόλου αυτών από το Υ.ΝΑ.Ν.Π., και το ρόλο του Υπουργείου Τουρισμού να περιορίζεται σε θέματα υποστήριξης, εισηγητικών προτάσεων και θέματα προβολής - marketing, όπως θ' αναλύσουμε στη συνέχεια.

Η πρόταση είναι να ενταχθούν οι τουριστικοί λιμένες στη διαχείριση και εποπτεία των ΦΔΕΛ που προτάθηκαν ανωτέρω. Εν συνεχεία οι Α.Ε, θα έχουν τη δυνατότητα να παραχωρούν τη διαχείριση και εκμετάλλευση των τουριστικών λιμένων με ανταλλάγματα σε ιδιώτες επενδυτές (όπου κρίνεται ότι χρήζουν εκμετάλλευσης), με μακροχρόνιες μισθώσεις.

Μέχρι όμως την υλοποίηση των ανωτέρω, απαιτείται μια στρατηγική προσέγγιση και σειρά ενεργειών και διαδικασιών, έως την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης διαχείρισης.

1. Αρχικά οι νέοι ΦΔΕΛ που θα προκύψουν, σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους Δήμους και τις Περιφερειακές Ενότητες θα πρέπει να κάνουν πλήρη χαρτογράφηση και αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης ανεξάρτητα με το καθεστώς ιδιοκτησίας και δικαιοδοσίας που ισχύει σήμερα.
2. Η χωρική χαρτογράφηση θα συνοδεύεται και από την καταγραφή και αναλυτική αποτύπωση του ιδιοκτησιακού και θεσμικού περιβάλλοντος του κάθε καταφυγίου ή τουριστικού λιμένα ξεχωριστά.
3. Οι απαιτήσεις για χωροθέτηση, κατασκευή, νομιμοποίηση και ότι άλλο απαιτείται θα αναληφθεί από τους ΦΔΕΛ που θα ενταχθούν οι τουριστικοί λιμένες, έτσι ώστε να μπορούν εν συνεχεία να γίνουν προτάσεις για στρατηγική εκμετάλλευση και ανάπτυξη.



Η ως άνω καταγραφή θα συντονίζεται και θα εποπτεύεται από την αρμόδια Διεύθυνση Λιμενικών και Κτιριακών Υποδομών του Υ.ΝΑ.Ν.Π. και συγκεκριμένα από το Τμήμα Μελετών, Έργων και Εφαρμογών Λιμενικού Τομέα, το οποίο έχει στις αρμοδιότητές του σύμφωνα με το **Π.Δ. 13/2018** (άρθρο 63, παρ.3), τα εξής :

«στ) Τη συγκέντρωση όλων των στοιχείων που αφορούν τα λιμάνια της χώρας, τη μέριμνα για την ηλεκτρονική καταγραφή και παρακολούθηση της γενικότερης λιμενικής υποδομής της χώρας (έργα, μελέτες, προβλήματα, λειτουργικές παρεμβάσεις, απαιτήσεις των φορέων για την αναβάθμιση των λιμένων της χώρας, απαιτήσεις των πλοίων ακτοπλοΐας και των χαρακτηριστικών τους) καθώς και των λιμενικών τελών και επιβαρύνσεων που ισχύουν σε κάθε λιμένα, των μελετών Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων, των έργων στον αιγιαλό και παραλία, των παρεμβάσεων, των στοιχείων λιμένων εκτός της χώρας, των Οδηγιών της Ε.Ε. που αφορούν τα λιμάνια, η καταγραφή όλων των θεμάτων που αποστέλλονται σε όλους τους συναρμόδιους φορείς για θέματα κατασκευής, λειτουργίας και εκμετάλλευσης των λιμένων της χώρας, και η τήρηση των πάσης φύσεως σχετικών αρχείων σε ηλεκτρονική μορφή.

ζ) Τη μέριμνα για την ηλεκτρονική αποτύπωση των λιμένων της χώρας.

η) Τη μέριμνα για τη δημιουργία Τράπεζας δεδομένων για το λιμενικό δυναμικό της χώρας στο πλαίσιο των σύγχρονων γεωγραφικών συστημάτων πληροφόρησης καθώς και για την προβολή των λιμένων (διαφήμιση, δημιουργία ιστοσελίδας, συμμετοχή σε διεθνείς Οργανισμούς, εκθέσεις κ.λπ.).

θ) Την τήρηση στατιστικών στοιχείων που αφορούν σε θέματα λιμενικών υποδομών καθώς και την συγκέντρωση πληροφοριακών στοιχείων για την τεχνική συγκρότηση του χερσαίου και πλωτού εξοπλισμού και των παρεχόμενων ευκολιών των λιμένων.

ι) Την τήρηση για κάθε λιμένα στοιχείων και σχεδιαγραμμάτων και τον προσδιορισμό των θέσεων που είναι δυνατή η εγκατάσταση ναυπηγοεπισκευαστικών και συναφών βιομηχανιών μέσα στη χερσαία ζώνη, σε συνεργασία με άλλες υπηρεσίες ή αρχές.»

Κατανοούμε λοιπόν τη σημαντικότητα, πολύ καλά οργανωμένων κεντρικών δομών στις αρμόδιες Διευθύνσεις του Υ.ΝΑ.Ν.Π., έτσι ώστε να συντονίζουν και να εποπτεύουν επαρκώς το νέο μικρότερο και ευέλικτο σχήμα των ΦΔΕΛ.

Σχετικά με το **Υπουργείο Τουρισμού** θα πρέπει να περιοριστεί ο ρόλος της συνολικής εποπτείας του συνόλου των τουριστικών λιμένων της χώρας που έχει σήμερα, στις εξής αρμοδιότητες :

- Εισηγητικό χαρακτήρα για αναπτυξιακά θέματα των τουριστικών Λιμένων και εκσυγχρονισμό αυτών, ακολουθώντας τις τάσεις στην αγορά, σχετικά με

τη ζήτηση σκαφών αναψυχής και την προσφορά σε καταφύγια με θέσεις ελλιμενισμού αυτών,

- Κατάρτιση προδιαγραφών λειτουργίας των τουριστικών λιμένων με βάση τις απαιτήσεις των χρηστών,
- Υποστήριξη προς το Υ.ΝΑ.Ν.Π. σχετικά με τα καταγεγραμμένα στοιχεία όσον αφορά τη αποτύπωση των υφιστάμενων καταφυγίων,
- Διατύπωση απόψεων επί μελετών και σχετική γνωμοδότηση προς το Υ.ΝΑ.Ν.Π.,
- Εποπτεία του χωροταξικού σχεδιασμού και των αναγκών της χώρας σε τουριστικές λιμενικές εγκαταστάσεις
- Έγκριση των γενικών και ειδικών κανονισμών λειτουργίας των χωροθετημένων και κατασκευασμένων τουριστικών λιμένων.
- Ενέργειες προβολής του προσφερόμενου προϊόντος και ενασχόληση με το αντικείμενο καθαρά σε θέματα **marketing**.

Η έγκριση της χωροθέτησης των **τουριστικών λιμένων** θα είναι αρμοδιότητα του Υ.ΝΑ.Ν.Π., καθόσον αποτελεί λιμενική υποδομή η οποία απαιτεί εφαρμογή τεχνικών παρεμβάσεων. Επίσης ο εν λόγω λιμένας μπορεί να είναι ήδη ενταγμένος σε κάποιον ΦΔΕΛ ή ακόμη και σε μικτής χρήσης εγκαταστάσεις.

Τέλος απαραίτητη προϋπόθεση για την ουσιαστική εφαρμογή διαχείρισης τουριστικών σκαφών, είναι η **άμεση** σύνταξη και έγκριση του Ειδικού Χωροταξικού Πλαισίου Τουρισμού (ΕΧΠΤ), έτσι ώστε να γίνει εκ νέου σχεδιασμός και υλοποίηση επενδύσεων στον κλάδο των τουριστικών λιμένων.

#### **Προϋποθέσεις και απαιτήσεις για την εφαρμογή του ως άνω μοντέλου**

1. Η προτεινόμενη ως άνω μορφή κατανομής του εθνικού λιμενικού συστήματος έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή της, την **αναδιοργάνωση και ενίσχυση των απαιτούμενων δομών εποπτείας** του Υπουργείου Ναυτιλίας και συγκεκριμένα της ΓΓΛΠ & Ναυτιλιακών Επενδύσεων. Η εν λόγω ενίσχυση δεν συνεπάγεται πιο συγκεντρωτικό σύστημα, αλλά πιο αυξημένες εποπτικές και ρυθμιστικές δομές. Εξάλλου οι νέοι φορείς διοίκησης και εκμετάλλευσης που θα προκύψουν θα έχουν τη μορφή Α.Ε, που θα τους δίνει τη δυνατότητα αυτοτέλειας και ευελιξίας όσον αφορά διαμόρφωση των αναπτυξιακών προοπτικών.

Η Ρ.Α.Λ. (Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων), θα πρέπει να μετουσιωθεί σε **ανεξάρτητη ρυθμιστική Αρχή**, με αποστολή:

- την εποπτεία και τη διασφάλιση της νομιμότητας των σχέσεων μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων του εθνικού λιμενικού συστήματος,
- την τήρηση της συμβατικής τάξης και την εφαρμογή της νομοθεσίας περί ελεύθερου ανταγωνισμού.

2. Επίσης η ΓΓΛΑΠ & Ναυτιλιακών Επενδύσεων θα πρέπει να δώσει μεγάλη βαρύτητα στην προσέλκυση και προώθηση της υλοποίησης ναυτιλιακών επενδύσεων στον λιμενικό τομέα, καθόσον θα έχει υπό την εποπτεία της όλους τους ΦΔΕΛ και θα απαιτείται **συντονισμός** και **τεχνογνωσία** αμφίδρομα για την ορθολογική εκμετάλλευση των εν λόγω επενδύσεων.

3. Στο Λ.Σ.- ΕΛ.ΑΚΤ., θα πρέπει να γίνουν επίσης δομικές αλλαγές και να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος του και οι αρμοδιότητές του, έτσι ώστε να μην υφίσταται εμπλοκή σε λειτουργικές διαδικασίες των Λιμένων. Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε την κατάργηση της αρμοδιότητας έκδοσης των **Γενικών και ειδικών Κανονισμών Λιμένων** από την αντίστοιχη Διεύθυνση Λιμενικής Αστυνομίας, με τη μετάθεση της ευθύνης έκδοσης και υλοποίησης των αντίστοιχων κανονισμών στους φορείς διαχείρισης & εκμετάλλευσης. Το Λ.Σ.- ΕΛ.ΑΚΤ θα έχει την εποπτεία της εφαρμογής αυτών και την άσκηση των καθηκόντων αστυνόμευσης, τροχονομίας και τάξης από το Λ.Σ. – ΕΛ.ΑΚΤ.

4. Οι νέοι φορείς διαχείρισης θα διαθέτουν επαρκές μέγεθος και ικανότητα διοίκησης, λειτουργίας και διαμόρφωσης αναπτυξιακών προοπτικών, για τους λιμένες στους οποίους θα έχουν δικαιοδοσία και ταυτόχρονα θα έχουν την αυτοτέλεια που τους παρέχει η λειτουργία τους, με την νομική μορφή Ανώνυμης Εταιρείας. (Ν.Π.Ι.Δ.).

5. Κάθε νέα θεσμική αλλαγή στη χώρα μας πυροδοτεί αλυσιδωτές αντιδράσεις στους εμπλεκόμενους, για επικείμενες αλλαγές στο πλαίσιο λειτουργίας. Αυτό απαιτεί διαβούλευση σε όλα τα επίπεδα και ισχυρή πολιτική βούληση για να καμφθούν οι αντιδράσεις που θα προκύψουν.

#### **Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εφαρμογής του μοντέλου**

Ολοκληρώνοντας την πρόταση αναπροσαρμογής του μοντέλου διακυβέρνησης των ελληνικών λιμένων θα παραθέσουμε κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης της πρότασης.

Αρχικά στα **πλεονεκτήματα** συγκαταλέγονται τα κάτωθι :

1. Η Λιμενική αγορά θα διοικείται από μία ενιαία αρχή το Υ.ΝΑ.Ν.Π. και θα ρυθμίζεται από μία ανεξάρτητη ισχυρή αρχή (Ρ.Α.Λ.),

2. Ευελιξία πρόσβασης στη χρηματοδότηση λιμενικών επενδύσεων, μέσω κοινοτικών πόρων (διαρθρωτικά ταμεία Ε.Ε.) και μέσω Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (Π.Δ.Ε.), ως Ανώνυμες Εταιρείες με μοναδικό μέτοχο το ελληνικό δημόσιο (μέσω του Υ.ΝΑ.Ν.Π.),
3. Σχετικά μικρός αριθμός ΦΔΕΛ και λειτουργικά πιο ευέλικτος, δηλαδή το ελληνικό λιμενικό σύστημα θα αποτελείται από τους 12 υφιστάμενους Οργανισμούς Λιμένων που ανήκουν στο ΤΑΙΠΕΔ και 12 νέους ΦΔΕΛ.
4. Καταγραφή όλων των λιμενικών εγκαταστάσεων από τους φορείς διαχείρισης (χαρτογράφηση) και ένταξη «ορφανών» και μη σε φορείς προς αξιοποίησης,
5. Με τη συγχώνευση των ΦΔΕΛ σε μικρότερο αριθμό, ενσωματώνοντας πολλές λιμενικές εγκαταστάσεις δίνεται η δυνατότητα **συμπληρωματικής λειτουργίας** και όχι **ανταγωνιστικής μεταξύ μικρότερων λιμένων**.

Πέραν των εμφανών πλεονεκτημάτων της εφαρμογής το εν λόγω μοντέλου, θα υπάρξουν και αναταράξεις στην διαδικασία με ενδεχόμενα **μειονεκτήματα** στο όλο εγχείρημα . Συγκεκριμένα θα αναφέρουμε τα εξής:

1. Μεγάλο χρονικό διάστημα ωρίμανσης και διαβούλευσης στα ελληνικά δεδομένα,
2. Αντιδράσεις και πολιτικές πιέσεις από τοπικές κοινωνίες,
3. Συγκρούσεις με τοπικά συμφέροντα και προσκόμματα από θεσμικούς φορείς.

### **5.5 Σύνοψη**

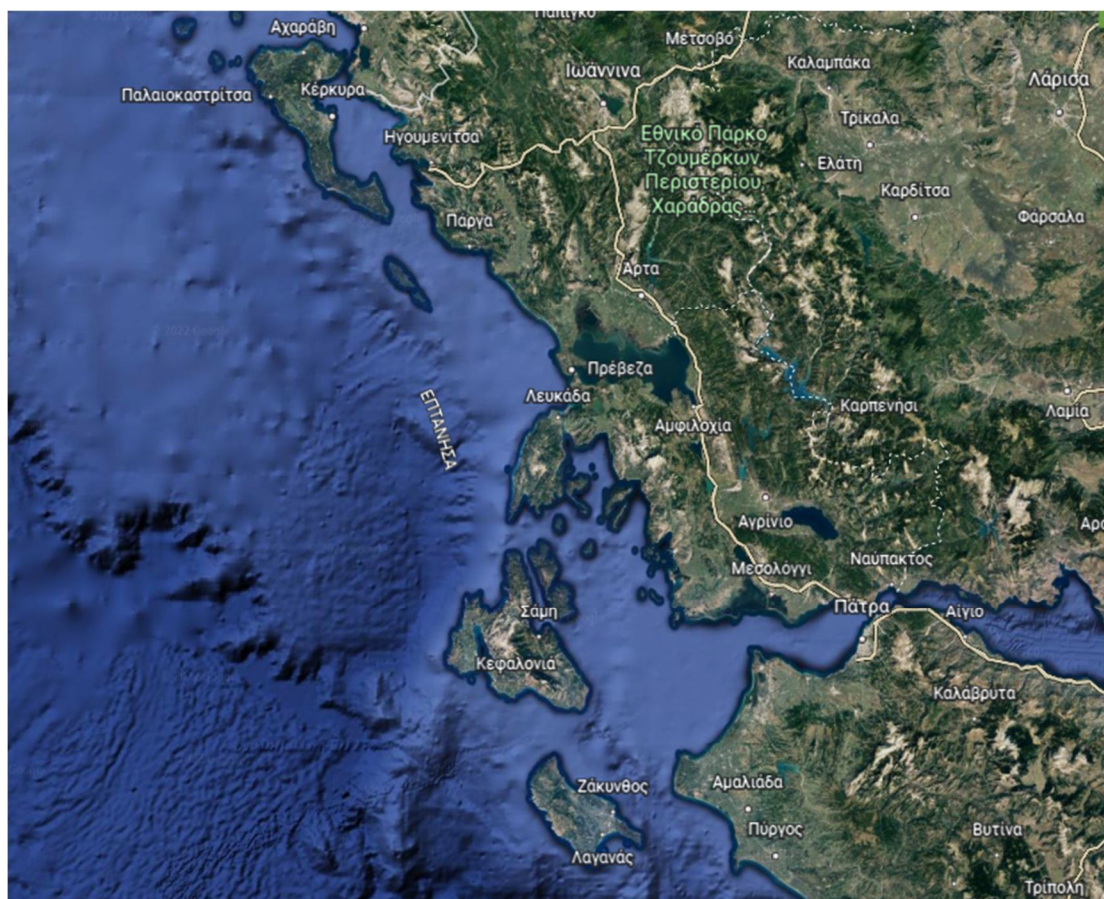
Στο παρόν κεφάλαιο αφού έγινε μία «χαρτογράφηση» της κατανομής των υφιστάμενων φορέων διαχείρισης. Εν συνεχεία προτάθηκε η συγχώνευση πολλών φορέων και ενσωμάτωση αυτών σε νέους φορείς που θα έχουν την μορφή **μονομετοχικών Α.Ε.** κάτω από ένα νέο ενιαίο θεσμικό πλαίσιο, με μικρότερο αριθμό φορέων διαχείρισης & εκμετάλλευσης. Οι φορείς αυτοί θα έχουν στη δικαιοδοσία τους περισσότερες λιμενικές εγκαταστάσεις. Επίσης θα τους δίνεται η δυνατότητα **να παραχωρούν τμήματα ή ξεχωριστές λιμενικές εγκαταστάσεις, ή λιμενικές υπηρεσίες** σε ιδιώτες επενδυτές προς χρήση και εκμετάλλευση με ανταλλάγματα, προσιδιάζοντας έτσι και το μοντέλο **landlord**, αφού οι φορείς που θα προκύψουν θα ανήκουν κατά πλειοψηφία στο ελληνικό δημόσιο.

## ΚΕΦ. 6 Προσαρμογή και εξειδίκευση προτάσεων στο χώρο των Λιμένων της δυτικής Ελλάδος & Ιονίων Νήσων

### 6.1 Γενικά στοιχεία προτεινόμενης περιοχής

Προς μελέτη εφαρμογής του ανωτέρω προτεινόμενου συστήματος διακυβέρνησης των ελληνικών λιμένων επιλέξαμε τη διοικητική δομή της δυτικής Ελλάδος και των Ιονίων Νήσων (Χάρτης 7). Συγκεκριμένα θα εξετάσουμε τις τρεις (3) διοικητικές περιφέρειες που έχουν προκύψει από τον διαχωρισμό του νόμου του «Καλλικράτη» και συγκεκριμένα:

- Την Περιφέρεια Ηπείρου (Π.Ε. Θεσπρωτίας, Π.Ε. Πρεβέζης, Π.Ε. Άρτας)
- Την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος (Π.Ε. Αιτωλοακαρνανίας, Π.Ε. Αχαΐας, Π.Ε. Ηλείας)
- Την Περιφέρεια Ιονίων Νήσων (Π.Ε. Κέρκυρας, Π.Ε. Ζακύνθου, Π.Ε. Κεφαλληνίας & Ιθάκης και Π.Ε. Λευκάδας)



Χάρτης 7. Δυτικής Ελλάδος

Πηγή : [\(Google Earth, 2022\)](#)

Οι τρεις ως άνω περιφέρειες περιλαμβάνουν δέκα (10) περιφερειακές ενότητες και τριάντα δύο (32) δήμους.

Η επιλεγείσα περιοχή βρέχεται από **Ιόνιο Πέλαγος**, και υπάγεται σε δύο αποκεντρωμένες διοικήσεις:

- Η Περιφέρεια Ηπείρου Δυτικής- Μακεδονίας (έδρα: Ιωάννινα)
- Η Περιφέρεια Πελοποννήσου, Δυτικής Ελλάδος και Ιονίων Νήσων (έδρα: Πάτρα)

Η περιοχή της Δυτικής Ελλάδος και των Ιονίων Νήσων αποτελεί τμήμα της μακροπεριφέρειας Αδριατικής – Ιονίου της ΕΕ και συμμετέχει στη Στρατηγική Αδριατικής-Ιονίου EUSAIR (Χάρτης 8). Η Ευρωπαϊκή Στρατηγική της Μακροπεριφέρειας Αδριατικής – Ιονίου (EUSAIR) υιοθετήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο το 2014. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και οι χώρες της Αδριατικής και Ιονίου ανέπτυξαν από κοινού την Στρατηγική που αφορά σε κοινούς τομείς ενδιαφέροντος με στόχο να επωφεληθούν τόσο οι χώρες της περιοχής όσο και η Μακροπεριφέρεια στο σύνολό της.

Οι Περιφέρειες που περικλείουν την Αδριατική θάλασσα και το Ιόνιο πέλαγος (Ιόνια Νησιά, Ήπειρος, Πελοπόννησος Δυτική Ελλάδα και Κρήτη) καλούνται να έχουν ενεργό εμπλοκή και συνεχή συμμετοχή στην υλοποίηση της στρατηγικής, με την αναγνώριση έργων που έχουν μακροπεριφερειακό χαρακτήρα, την υποβολή προτάσεων έργων σε προγράμματα συνεργασίας ή περιφερειακά και την έγκριση.

Η EUSAIR περιλαμβάνει εννιά χώρες: τέσσερις χώρες-μέλη της ΕΕ (Κροατία, Ελλάδα, Ιταλία, Σλοβενία) και πέντε τρίτες χώρες: Αλβανία, Βοσνία και Ερζεγοβίνη, Μαυροβούνιο, Σερβία και Βόρεια Μακεδονία, η οποία συμμετέχει ως πλήρες μέλος από τον Απρίλιο του 2020.

Οι συμμετέχουσες χώρες της EUSAIR, συμφώνησαν σε τομείς κοινού ενδιαφέροντος με υψηλή σημασία για τις χώρες της Αδριατικής-Ιονίου, οι οποίοι αποτελούν είτε προκλήσεις ή ευκαιρίες για την περιοχή. Οι χώρες της EUSAIR στοχεύουν στη δημιουργία συνεργειών και στην ενίσχυση του συντονισμού μεταξύ όλων των περιοχών της Μακροπεριφέρειας στους τέσσερις θεματικούς τομείς / πυλώνες που έχουν ορίσει:

- **Πυλώνας 1: Γαλάζια Ανάπτυξη – Blue Growth**
- Πυλώνας 2: Συνδεσιμότητα Περιοχής – Connecting the Region
- Πυλώνας 3: Ποιότητα του Περιβάλλοντος – Environmental Quality

- Πυλώνας 4: Βιώσιμος Τουρισμός – Sustainable Tourism

Η Ελλάδα μαζί με το Μαυροβούνιο έχουν αναλάβει τον συντονισμό του Πυλώνα 1 της προώθησης της καινοτόμου θαλάσσιας και παράκτιας ανάπτυξης. Αυτών, ώστε να τύχουν χρηματοδότησης.

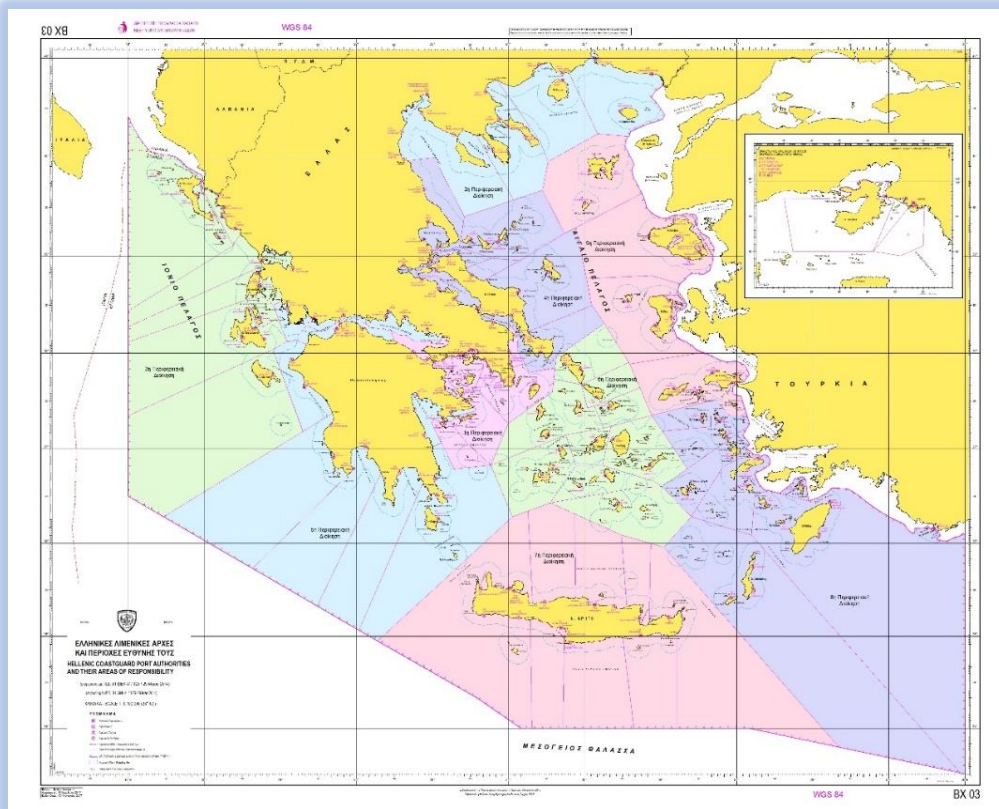


*Χάρτης 8. Μακροπεριφέρεια Αδριατικής – Ιονίου*

*Πηγή :([EUSAIR, 2022](#))*

Επίσης η δυτική Ελλάδα υπάγεται στην εποπτεία δύο Περιφερειακών Διοικήσεων του Λ.Σ. – ΕΛ.ΑΚΤ.:

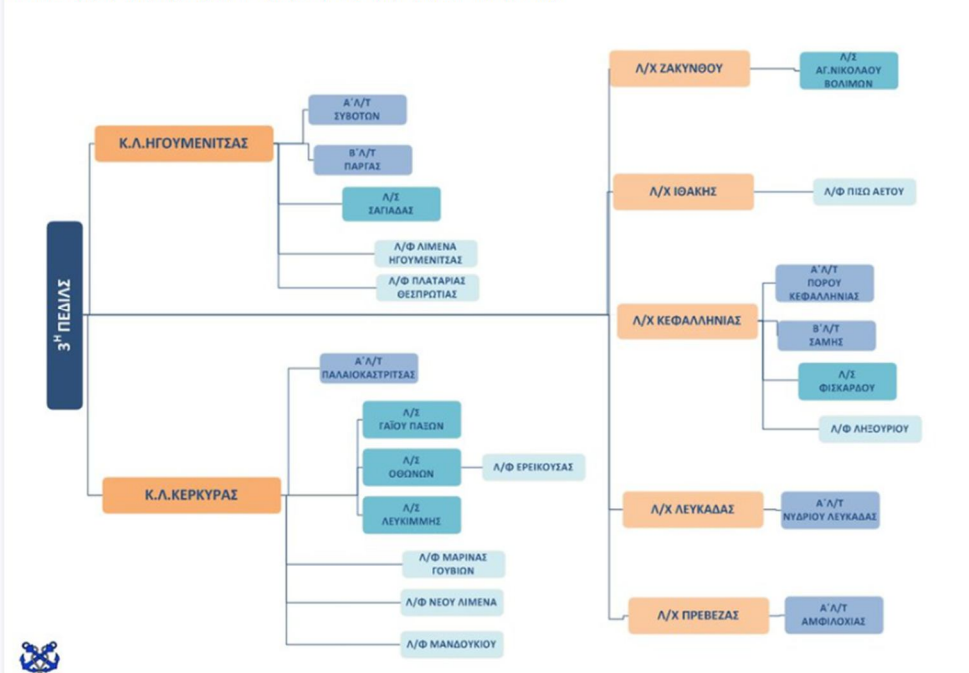
- Της 3<sup>ης</sup> ΠΕ.ΔΙ.Λ.Σ. με έδρα την Ηγουμενίτσα
- Της 5<sup>ης</sup> ΠΕ.ΔΙ.Λ.Σ. με έδρα την Πάτρα (Χάρτης 9)



Χάρτης 9. Περιφερειακές Διοικήσεις Λιμενικού Σώματος

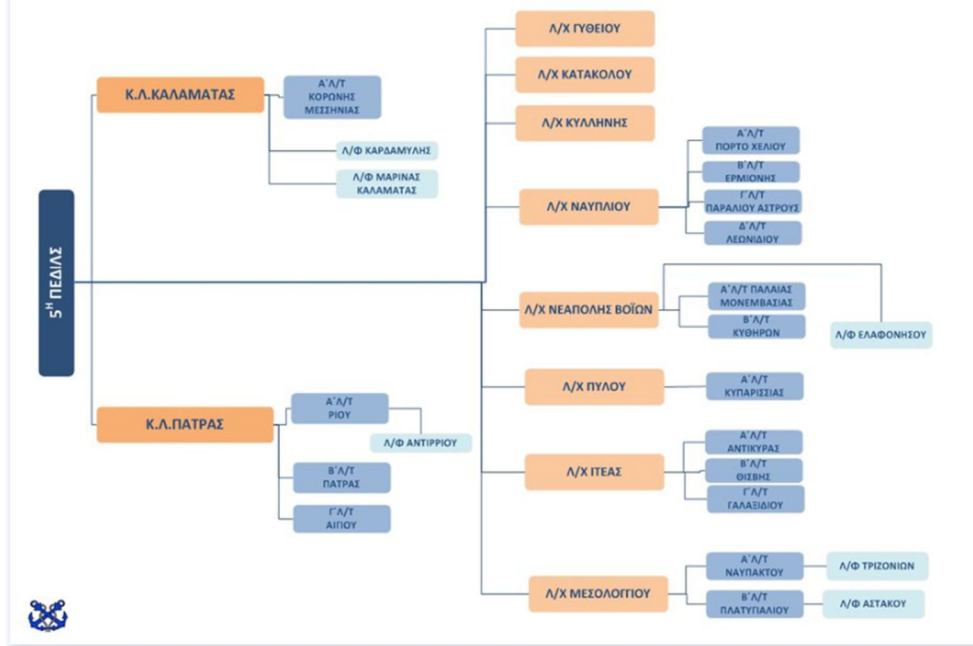
Πηγή : (Υδρογραφική Υπηρεσία Πολεμικού Ναυτικού, 2014)

γ) 3η Περιφερειακή Διοίκηση ΛΣ-ΕΛ.ΑΚΤ με έδρα την Ηγουμενίτσα και περιοχή δικαιοδοσίας αυτήν των Λιμενικών Αρχών που λειτουργούν στις Περιφερειακές Ενότητες Ζακύνθου, Κεφαλληνίας, Ιθάκης, Λευκάδας, Κέρκυρας, Αιτωλοακαρνανίας επί των ακτών της βορείως της άκρας Πετνάρια, Άρτας, Πρέβεζας και Θεσπρωτίας.





ε) 5η Περιφερειακή Διοίκηση ΛΣ - ΕΛ ΑΚΤ με έδρα την Πάτρα και περιοχή δικαιοδοσίας αυτήν των Λιμενικών Αρχών που λειτουργούν στις Περιφερειακές Ενότητες Αιτωλοακαρνανίας επί των ακτών της νοτίως της άκρας Πετηνάρι, Αχάιας, Ηλείας, Αργολίδας, Αρκαδίας, Λακωνίας, Μεσσηνίας, Φωκίδας, νότιας Βοιωτίας επί των ακτών του Κορινθιακού Κόλπου καθώς και η νήσος Κύθηρα της Περιφέρειας Αττικής.



Διάγραμμα 7. Διαγράμματα δικαιοδοσίας 3ης και 5ης ΠΕΔΙΑΣ

Πηγή : (Α.Σ.- ΕΛ.ΑΚΤ, 2022)

Από την χωρική κατανομή της περιοχής που θα εξετάσουμε και λαμβάνοντας υπόψη την πρόταση του προηγούμενου κεφαλαίου σχετικά με την συγχώνευση των ΦΔΕΛ, θα μας απασχολήσουν τρεις διοικητικές περιφέρειες με τις περιφερειακές ενότητες και τους δήμους που περιλαμβάνουν, αφού η βασική χωρική κατανομή των νέων ΦΔΕΛ, θα είναι περίπου σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας (Π.Ε.), όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

Επίσης θα μας απασχολήσουν και οι δύο (2) περιφερειακές διοικήσεις του Λ.Σ.-ΕΛ.ΑΚΤ. (3η & 5η), με τις αρμοδιότητες εποπτείας που έχουν σχετικά με τους λιμένες που ανήκουν στις περιοχές δικαιοδοσίας αυτών (Διάγραμμα 7).

Οι αποκεντρωμένες διοικήσεις δεν θα υπεισέλθουν στις προτάσεις διακυβέρνησης καθόσον στις κρατικές υποθέσεις που διαχειρίζονται σχετικά με τον τομέα της δημόσιας περιουσίας και του κρατικού πλούτου και ειδικά για θέματα λιμένων, έχουν άμεση εμπλοκή οι **Κτηματικές Υπηρεσίες** που υπάγονται στο **Υπουργείο Οικονομικών (Γενική Γραμματεία Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας)** και συγκεκριμένα το **Τμήμα Β΄ - Αιγιαλού και Παραλίας** που έχει στις αρμοδιότητες του τα κάτωθι :

- Την παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων για την ορθή και ενιαία εφαρμογή της νομοθεσίας, που αναφέρεται σε αιγιαλό, παραλία, θαλάσσιο χώρο, πυθμένα, όχθη και παρόχθια ζώνη πλεύσιμων ποταμών και λιμνών από τις Κτηματικές Υπηρεσίες. Τη μέριμνα για τη λήψη νομοθετικών και διοικητικών μέτρων στα θέματα αυτά. Τη μέριμνα για κάθε θέμα, που αναφέρεται στη διοίκηση, διαχείριση και προστασία τους.
- Την επικαιροποίηση, τροποποίηση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας που αφορά στο αντικείμενο αρμοδιότητάς του.
- Τη μέριμνα για την έκδοση Υπουργικών Αποφάσεων παραχώρησης χρήσης αιγιαλού, παραλίας, θαλασσίου χώρου και πυθμένα, όχθης και παρόχθιας ζώνης πλεύσιμων ποταμών και λιμνών.
- Τη μέριμνα για την έκδοση Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων με θέμα την παραχώρηση της απλής χρήσης αιγιαλού, παραλίας, όχθης και παρόχθιας ζώνης, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.
- Την παροχή σύμφωνης γνώμης για καθορισμό Ζώνης Λιμένα και εξομοιούμενου προς αυτόν χώρου, καθώς και ο έλεγχος των συμβατικών όρων μεταξύ Δημοσίου και Οργανισμού Λιμένα για παραχώρηση σε ζώνη λιμένα, και κάθε άλλη αρμοδιότητα που προκύπτει από την ισχύουσα νομοθεσία.
- Την τήρηση κεντρικού ηλεκτρονικού μητρώου μισθωτικών αξιών κοινόχρηστων χώρων, αιγιαλού, παραλίας, θαλάσσιου χώρου και χώρων αμμοληψίας, με ενημέρωσή του από όλες τις Κτηματικές Υπηρεσίες. [\(ΥΠ.ΟΙΚ, 2018\)](#)

Οι αποκεντρωμένες διοικήσεις, ενδιάμεσος περιφερειακός κρίκος με τη γενική κυβέρνηση, είναι αρμόδιες για τη αδειοδότηση των ενδεχόμενων λιμενικών έργων.

## **6.2 Περιγραφή υφιστάμενης κατάστασης – δομής**

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, η υφιστάμενη χωρική κατάσταση στην προς εξέταση περιοχή αποτυπώνεται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα όπου θα επεξεργαστούμε την πρόταση για δεκαεπτά (17) υφιστάμενους φορείς. Αναλυτικά:

	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ (3)	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (10)	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΔΗΜΟΙ (32)	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΟΣ Α.Ε. (3)	ΚΡΑΤΙΚΑ ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ (1)	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ (13)
1	Ηπείρου					
		Θεσπρωτίας	1.Ηγουμενίσσας	Ηγουμενίσσας		
		Άρτας	2.Αρταίων			Άρτας
		Πρέβεζας	3.Πρεβέζης			Πρέβεζας, Πάργας
2	Δυτικής Ελλάδας					
		Αχαΐας	4.Πατρέων, 5. Αιγιαλείας, 6. Δυτικής Αχαΐας	Πατρών		Αιγίου (Αιγιαλείας)
		Ηλείας	7. Ανδραβίδας- Κυλλήνης 8.Πύργου 9. Πηνειού ,10. Ήλιδας, 11. Ζαχάρως			Πύργου,Κάστρου -Κυλλήνης
		Αιτωλοακαρνανία	12. Αμφιλοχίας, 13. Ακτίου - Βόνιτσας 14. Ιεράς πόλης Μεσολογγίου 15. Ξηρόμερου, 16.Ναυπακτίας			Αμφιλοχίας, Ακτίου- Βόνιτσας, Ξηρόμερου, Μεσολογγίου, Ναυπάκτου
3	Ιονίων Νήσων					
		Κέρκυρας	17. Βόρειας Κέρκυρας, 18. Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων, 19. Νότιας Κέρκυρας, 20. Παξών	Κέρκυρας		
		Κεφαλληνίας	21. Αργοστολίου, 22.Ληξουρίου, 23.Σάμης, 24. Ιθάκης			Κεφαλληνίας - Ιθάκης
		Λευκάδος	25. Λευκάδος, 26. Μεγανησίου			Λευκάδος
		Ζακύνθου	27. Ζακυνθίων, 28. Αλυκών, 29.Αρτεμισίων, 30. Αρκαδίων, 31.Ελατίων, 32. Λαγανά		Ζακύνθου	

**Πίνακας 16.** Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης δυτικής Ελλάδος – Ιονίων Νήσων

Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Από μία πρώτη ανάλυση των δεδομένων παρατηρούμε τα κάτωθι:

- Έκαστη από τις τρεις διοικητικές περιφέρειες περιλαμβάνει έναν **Οργανισμό Λιμένος Α.Ε.**, στα χωρικά της όρια, πράγμα που δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να απορροφήσουν έναν αριθμό λιμενίσκων και καταφυγίων και να λειτουργήσουν ως πυξίδα στην ευρύτερη περιοχή τους με την ευελιξία και την αυτονομία που διαθέτουν.
- Ο αριθμός των δήμων που εμπλέκονται χωρικά στη διαχείριση λιμένων είναι διπλάσιος από τους υφιστάμενους φορείς διαχείρισης και εκμετάλλευσης των λιμένων, πράγμα που δυσχεραίνει τη διοικητική κατανομή και δημιουργεί αλληλοεπικαλύψεις σε διοικητικά και χωρικά θέματα που οδηγούν πολλές φορές σε εμπλοκή γραφειοκρατικών καναλιών.
- Ο αριθμός των προτεινόμενων φορέων που θα προκύψει συμπεριλαμβανομένων και των υφιστάμενων ανέρχεται σε **πέντε (5)**, δηλαδή ένας (1) ΦΔΕΛ στην Περιφέρεια Ηπείρου, δύο (2) ΦΔΕΛ στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων και δύο (2) στην περιφέρεια δυτικής Ελλάδος.

### 6.3 Προτεινόμενο μοντέλο για την εν λόγω περιοχή

Για την πρόταση της περίπτωσης που θα εξετάσουμε λήφθηκαν υπόψη κάποιες γενικές παραδοχές για την περιοχή:

Στη νησιωτική περιοχή του Ιονίου Πελάγους και όσον αφορά τη συγχώνευση των νοτιότερων νήσων, θα πρέπει να επιδιώκεται η συνδεσιμότητα μεταξύ τους, καθώς και με την ηπειρωτική Ελλάδα από τους αντίστοιχους λιμένες. Οπότε ένας ενιαίος φορέας θα διαχειριζόταν καλύτερα τις απαιτήσεις σε διασύνδεση χωρίς διακρίσεις.

Η φιλοσοφία του δικτύου λιμένων με γνώμονα τη συμπληρωματική και όχι την ανταγωνιστική διάθεση, θα δημιουργήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την περιοχή του Ιονίου Πελάγους και συγκεκριμένα θα μπορέσει να προσελκύσει μεγάλο αριθμό τουριστικών σκαφών αναψυχής στο πλαίσιο ενός “place branding” για τα νησιά του Ιονίου Πελάγους αλλά και των παραλίων αυτού.

Τα κριτήρια με τα οποία έγινε η κατανομή έλαβαν υπόψη τα εξής:

- α) Τη χωρική κατανομή με κέντρο τον θαλάσσιο χώρο, έτσι ώστε να υπάρχει εγγύτητα και διασύνδεση μεταξύ των λιμένων,
- β) Τη διοικητική διαίρεση, έτσι ώστε να περιορίζεται η διασπορά αρμοδιοτήτων σε διαφορετικά διοικητικά κέντρα,
- γ) Την κατά το δυνατόν ισοκατανομή των λιμένων δικαιοδοσίας των φορέων.

[\(Γιαντσή, 2016\)](#)

Αναλύοντας λοιπόν την πρόταση αποτυπώνεται ως εξής η κατανομή :

Στην **Περιφέρεια Ηπείρου**, παραμένει η «**ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ Α.Ε.**», η οποία ανήκει στην Τ.Α.Ι.Π.Ε.Δ. Α.Ε. και βρίσκεται στη διαδικασία αξιοποίησης με την πρόσφατη ολοκλήρωση της διαγωνιστικής διαδικασίας και την κατακύρωση της απόκτησης του 67% του μετοχικού κεφαλαίου της ΟΛΗΓ Α.Ε. στην **ΚΟΙΝΟΠΡΑΞΙΑ GRIMALDI EUROMED S.p.A. - ΜΙΝΩΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ Α.Ν.Ε. & ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ Α.Ε.** έναντι συνολικού τιμήματος € 84.170.000,00. Η Ο.Λ.ΗΓ.Α.Ε. πέραν του Λιμένα Ηγουμενίτσας έχει στη δικαιοδοσία της τη χρήση και εκμετάλλευση των καταφυγίων σκαφών Σαγιάδας, Πλαταριάς & Συβότων κατά μήκος της Π.Ε. Θεσπρωτίας. Θα μπορούσε να εντάξει στο δυναμικό της και έναν ‘ορφανό’ κρηπιδωμένο λιμενίσκο στην παραλία Αρρίλα Πέρδικας, έτσι ώστε όλο το παράκτιο μέτωπο της Π.Ε. σε συνδυασμό με την επικείμενη κατασκευή μαρίνας στην Ηγουμενίτσας, να δημιουργήσει ένα δίκτυο τουριστικών σκαφών, αυξάνοντας έτσι τη

χωρητικότητα και τη δυναμική του ΒΔ τμήματος του Ιονίου, αν ληφθεί υπόψη και η εγγύτητα της Κέρκυρας-Παξών, όπου υπάρχει και ακτοπολική σύνδεση.

Στις Π.Ε. ενότητες Πρέβεζας & Άρτας, προτείνεται η κατάργηση των Δημοτικών Λιμενικών Ταμείων Πάργας, Πρεβέζης & Άρτας και η ένταξή αυτών στον «**ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.**». Στην Περιφέρεια Ηπείρου, ανήκουν γεωγραφικά ο εμπορικός Λιμένα Πρέβεζας, ο τουριστικός λιμένα Πάργας, οι κρηπιδωμένοι λιμενίσκοι της Λυγιάς και του Μύτικα Πρεβέζης, καθώς και τα αλιευτικά καταφύγια της Κορωνησίας και της Κόπραινας της Π.Ε. Άρτας.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι:

- 1)η Πρέβεζα διαθέτει και μαρίνα 300 θέσεων σκαφών έως 35 μ., η οποία έχει παραχωρηθεί σε ιδιωτική εταιρεία προς διαχείριση και εκμετάλλευση και
- 2) ότι γίνονται πλέον οργανωμένες προσπάθειες η εμπορική δραστηριότητα του Λιμένα Πρεβέζης να μεταφερθεί αλλού, γίνεται κατανοητό ότι μπορούν να μετακινηθούν διοικητικά τα μικρής σημασίας λοιπά καταφύγια της Ηπείρου στον ενιαίο προαναφερθέντα φορέα Δυτικής Ελλάδος, χωρίς ιδιαίτερο αντίκτυπο.

Προχωρώντας νοτιότερα και χωρικά στην **Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος ο ανωτέρω φορέας**, θα απορροφήσει τα δημοτικά λιμενικά ταμεία **Αμφιλοχίας, Ακτίου-Βόνιτσας, Ξηρόμερου, Μεσολογγίου, Ναυπάκτου** και θα αναλάβει τη διαχείριση όλων των λιμένων και καταφυγίων που ανήκουν χωρικά στην Π.Ε. Αιτωλοακαρνανίας με εξαίρεση τον εμπορικό Λιμένα στο **Πλατυγιάλι Αστακού**, (ο οποίος είναι ιδιωτικός Λιμένας), καθώς και τη μαρίνα **Ακτίου (Μαρίνα Κλεοπάτρα)**, η οποία διαχειρίζεται από ιδιωτική εταιρεία.

Οι λοιπές λιμενικές εγκαταστάσεις της Π.Ε. Αιτωλοακαρνανίας αναφορικά είναι: **Βόνιτσα, Αμφιλοχία, Μενίδι, Πάλαιρος, Μύτικας, Αστακός, Μεσολόγγι, Ναύπακτος.**

Η χρήση των ανωτέρω λιμενικών εγκαταστάσεων είναι για ελλιμενισμό τουριστικών και αλιευτικών σκαφών, με εξαίρεση την Αμφιλοχία, όπου κατά καιρούς εξυπηρετείται και εμπορευματική κίνηση είτε χύδην στερεών, είτε παλετοποιημένων-συσκευασμένων φορτίων με μικρά εμπορικά πλοία.

Συνεχίζοντας νοτιότερα στην Π.Ε. Αχαΐας, η «**ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε.**» (ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ), μπορεί ενσωματώσει λιμενικές εγκαταστάσεις του Δημοτικού Λιμενικού Ταμείου Αιγίου και τις λοιπές της Π.Ε. Αχαΐας. Συγκεκριμένα θα ενσωματώσει τον εμπορικό λιμένα Αιγίου, το αλιευτικό καταφύγιο Αγ. Νικολάου, καταφύγια Μυρτιάς και δύο καταφύγια Διακοπτού και Ακράτας, τα οποία χωρικά

εντάσσονται στον κορινθιακό κόλπο, αλλά διοικητικά η περιοχή βρίσκεται στην Π.Ε. Αχαΐας. Η πρόταση για ενσωμάτωση στην Ο.Λ.ΠΑ. Α.Ε., στηρίζεται στο ότι δεν έχει υπάρξει ακόμη πρόταση από το ΤΑΙΠΕΔ για αξιοποίηση του Λιμένα Πατρών, οπότε υπάρχουν περιθώρια διαβούλευσης με γνώμονα την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των λιμενικών εγκαταστάσεων των φορέων της Π.Ε. Αχαΐας.

Συνεχίζοντας στην Π.Ε. Ηλείας θα καταργηθούν τα Δημοτικά Λιμενικά Ταμεία Πύργου και Κάστρου- Κυλλήνης και θα ενσωματωθούν οι Λιμένες **Κυλλήνης, Κατάκολου, Λιμανάκι Παλουκίου Αμαλιάδας και Λιμανάκι Σκαφιδιάς**, στον νέο «**ΦΟΡΕΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.**». εκτός του **τουριστικού Λιμένα Κατάκολου** που έχει περιέλθει στη δικαιοδοσία του ΤΑΙΠΕΔ(ΦΕΚ Β 2322/13-8-2012).

Στην **περιφέρεια Ιονίων Νήσων** θα παραμείνει η «**ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ Α.Ε.**» (ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ), όπου θα ενσωματώσει όλες τις λιμενικές εγκαταστάσεις του νησιού της **Κέρκυρας**, των **Παξών** και των **Διαπόντιων Νήσων**. Εξαίρεση θ' αποτελέσουν οι μαρίνες **Γουβιών (D-Marin Gouvia Marina)** και **Μπενιτσών (Maritime Projects )** που έχουν παραχωρηθεί σε ιδιωτικές εταιρείες προς διαχείριση. Επίσης θα εξαιρεθούν οι μαρίνες **Λευκίμμης** (χαρτοφυλάκιο ΤΑΙΠΕΔ ΑΕ.) και **Μαρίνα Μεγάλων Σκαφών τύπου Mega-yacht στην Κέρκυρα**, η οποία θα αξιοποιηθεί από το ΤΑΙΠΕΔ απευθείας με διαγωνιστική διαδικασία που είναι σε εξέλιξη, για την επιλογή κατάλληλου επενδυτή/υποπαραχωρησιούχου για τη χρηματοδότηση, ανάπτυξη, λειτουργία, συντήρηση και μακροπρόθεσμη εκμετάλλευση.

Τέλος στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων θα δημιουργηθεί ο νέος «**ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΖΑΚΥΝΘΟΥ-ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ - ΙΘΑΚΗΣ-ΛΕΥΚΑΔΟΣ Α.Ε.**», προς κατάργηση του κρατικού Λιμενικού ταμείου Ζακύνθου και των δημοτικών λιμενικών ταμείων Λευκάδος και Κεφαλληνίας – Ιθάκης, που θα περιλαμβάνει στη δικαιοδοσία του όλες τις λιμενικές εγκαταστάσεις των νήσων Ζακύνθου, Κεφαλληνίας, Λευκάδος, Μεγανησίου, Καστού και Καλάμου, πλην των τουριστικών λιμένων Ζακύνθου και Αργοστολίου, οι οποίοι έχουν περιέλθει στη δικαιοδοσία του ΤΑΙΠΕΔ προς αξιοποίηση (ΦΕΚ Β 2322/13-8-2012).

Συνοπτικά λοιπόν στο μοντέλο μας για τη δυτική Ελλάδα και τα Ιόνια Νησιά, θα γίνει η μείωση των φορέων διαχείρισης από **17 σε 5** με τη μορφή Α.Ε. και εν συνεχεία οι εν λόγω φορείς που έχουν στην δικαιοδοσία τους μεγάλο αριθμό λιμενικών εγκαταστάσεων, θα μπορούν κατόπιν μελετών να παραχωρήσουν σε ιδιώτες κάποιες

από τις εγκαταστάσεις που παρουσιάζουν επενδυτικό ενδιαφέρον με τη μορφή παραχωρήσεων (Landlord).

Σημειωτέων ότι για τους νέους φορείς με τη μορφή μονομετοχικής Α.Ε., το μετοχικό κεφάλαιο θα ανήκει στο ελληνικό δημόσιο μέσω του Υ.ΝΑ.Ν.Π.. Η συμμετοχή ιδιωτών επενδυτών θα μπορεί να γίνεται από τους ισχυρούς πλέον φορείς με τη μορφή παραχώρησης μακροχρόνιων συμβολαίων εκμετάλλευσης συγκεκριμένων λιμενικών εγκαταστάσεων ή λιμενικών υπηρεσιών με συγκεκριμένα ανταλλάγματα και ανάληψη επενδυτικών δράσεων.

Στη διοικητική κατανομή ή μόνη περίπτωση μεταφοράς λιμενικών εγκαταστάσεων που ανήκουν χωρικά στην Περιφέρεια Ηπείρου, είναι αυτές της Πρέβεζας και Άρτας, που μεταφέρονται διοικητικά στον **«ΦΟΡΕΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.»**. Όπως προαναφέρθηκε ο αριθμός των εγκαταστάσεων αυτών είναι αμελητέος και θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί ενιαία σε ένα πλαίσιο αξιοποίησης του ηπειρωτικού τμήματος της δυτικής Ελλάδος. Η έδρα του εν λόγω φορέα θα μπορούσε να προταθεί σε κεντρικό γεωγραφικά σημείο της περιοχής κάλυψης όπως για παράδειγμα στο Μεσολόγγι.

Επίσης ο **«ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΖΑΚΥΝΘΟΥ-ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ - ΙΘΑΚΗΣ- ΛΕΥΚΑΔΟΣ Α.Ε.»**, θα μπορούσε με την ίδια λογική να έχει έδρα την Κεφαλλονιά.

Εποπτικά και σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες εποπτείας και των θαλάσσιων χώρων από το Λ.Σ.- ΕΛ. ΑΚΤ., οι περιοχές επιτηρούνται όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, από δύο περιφερειακές διοικήσεις του Λ.Σ.- ΕΛ. ΑΚΤ.

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνεται αναλυτικά η κατανομή με βάση τα προαναφερθέντα:

	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ (3)	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (10)	ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΔΗΜΟΙ (32)	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΛΙΜΕΝΟΣ Α.Ε. (3)	ΚΡΑΤΙΚΑ ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ (1)	ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΑ ΔΗΜΟΤΙΚΑ ΛΙΜΕΝΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ (13)	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ (5)
1	Ηπείρου						
		Θεσπρωτίας	1.Ηγουμενίτσας	<i>Ηγουμενίτσας</i>			<b>1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ Α.Ε.</b>
		Άρτας	2.Αρταίων			Άρτας	<b>2.ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.</b>
		Πρέβεζας	3.Πρεβέζης			Πρέβεζας, Πάργας	
2	Δυτικής Ελλάδας						
		Αιτωλοακαρνανίας	4. Αμφιλοχίας, 5. Ακτίου - Βόνιτσας 6. Ιεράς πόλης Μεσολογγίου 7. Ξηρόμερου, 8.Ναυπακτίας			Αμφιλοχίας, Ακτίου- Βόνιτσας, Ξηρόμερου, Μεσολογγίου, Ναυπάκτου	
		Ηλείας	9. Ανδραβίδας- Κυλλήνης 10.Πύργου 11. Πηνειού, 12. Ήλιδας, 13. Ζαχάρας			Πύργου,Κάστρου - Κυλλήνης	
		Αχαΐας	14.Πατρέων, 15. Αιγιαλείας, 16. Δυτικής Αχαΐας	<i>Πατρών</i>		Αγίου (Αιγιαλείας)	<b>3 .ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε.</b>
3	Ιονίων Νήσων						
		Κέρκυρας	17. Βόρειας Κέρκυρας, 18. Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων, 19. Νότιας Κέρκυρας, 20. Παξών	<i>Κέρκυρας</i>			<b>4.ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ Α.Ε.</b>
		Κεφαλληνίας	21. Αργοστολίου, 22.Ληξουρίου, 23.Σάμης, 24. Ιθάκης			Κεφαλληνίας - Ιθάκης	<b>5.ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΖΑΚΥΝΘΟΥ - ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ - ΙΘΑΚΗΣ- ΛΕΥΚΑΔΟΣ Α.Ε.</b>
		Λευκάδος	25. Λευκάδος, 26. Μεγανησίου			Λευκάδος	
		Ζακύνθου	27. Ζακυνθίων, 28. Αλυκόν, 29.Αρτεμισίων, 30. Αρκαδίων, 31.Ελατίων, 32. Λαγανά		Ζακύνθου		

**Πίνακας 17. Προτεινόμενοι Φ.Δ.Ε.Α. Δυτικής Ελλάδος – Ιονίων Νήσων**

Πηγή :Ιδία επεξεργασία



Στους παρακάτω πίνακες αποτυπώνονται αναλυτικά οι λιμενικές εγκαταστάσεις ανά περιφερειακή ενότητα :

ΘΕΣΠΙΡΩΤΙΑ	ΠΡΕΒΕΖΑ	ΑΙΤΟΛΩΑΚΑΡΝΑΝΙΑ	ΑΧΑΪΑ	ΗΛΕΙΑ
Ηγουμενίτσα	Πρέβεζα	Βόνιτσα	Πάτρα	Κυλλήνη
Σύβοτα	Λυγιά	Αμφιλοχία	Αίγιο	Κατάκολο
Πλαταριά	Πάργα	Μενίδι	Διακοπτό	Παλούκι Αμαλιάδας
Σαγιάδα	Μύτικας	Πάλαιρος	Ακράτα	Σκαφιδιά
Πέρδικα - Αρρίλας		Μύτικας	Αλυκές	Λεχαινά
	<b>ΑΡΤΑ</b>	Αστακός		
	Κορωνησία	Μεσολόγγι		
	Κόπραινα	Ναύπακτος		

*Πίνακας 18. Λιμενικές εγκαταστάσεις Δυτικής Ελλάδος*

*Πηγή :Ιδία επεξεργασία*

Από την παρατήρηση των πινάκων κατανομής όλων των λιμενικών εγκαταστάσεων κατανοούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία αφορά σε χρήσεις **τουριστικών λιμένων** και άτυπων **αλιευτικών καταφυγίων** με διάσπαρτους «ορφανούς» λιμενίσκους.

Πέραν των κεντρικών λιμένων που βρίσκονται την ηπειρωτική δυτική Ελλάδα, δηλαδή της Ηγουμενίτσας και των Πατρών που εξυπηρετούν μεικτές δραστηριότητες, υπάρχουν και οι λιμένες που εξυπηρετούν αμιγώς εμπορευματική δραστηριότητα όπως ο Λιμένας της Πρέβεζας, ο λιμένας του Αστακού που λειτουργεί ως ιδιωτικός λιμένας. Επίσης οι λιμένες Κυλλήνης και Κατάκολου εξυπηρετούν ακτοπλοΐα και κρουαζιέρα αντίστοιχα.

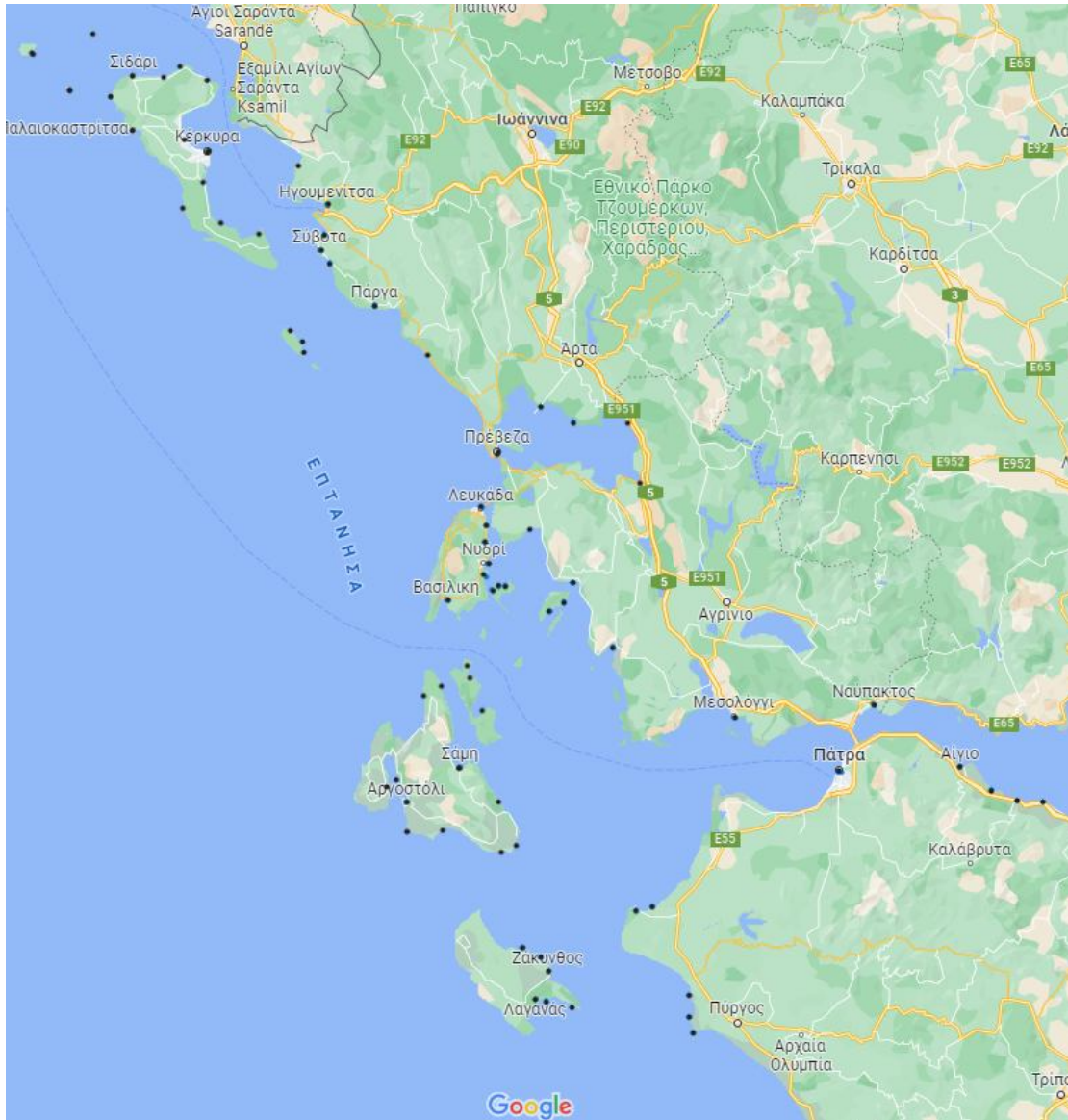
Στα νησιά του Ιονίου αντίστοιχα εκτός από την Κέρκυρα που είναι λιμένας κρουαζιέρας και ακτοπλοΐας, υφίστανται οι λιμένες Σάμης, Αργοστολίου και Ληξουρίου στην Κεφαλλονιά και ο λιμένας Ζακύνθου.

Όλες οι λοιπές λιμενικές εγκαταστάσεις εξυπηρετούν τουριστικές και αλιευτικές δραστηριότητες, αναδεικνύοντας έτσι την ανάγκη για ιδιαίτερη προσέγγιση όσον αφορά την ανάπτυξη ενιαίας ζώνης δικτύου τουριστικών λιμένων και δραστηριοτήτων, στο πλαίσιο που κινήθηκε και το ακυρωμένο από το ΣτΕ Ειδικού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τον Τουρισμό του 2013 (ΦΕΚ Β'3155/2013), με τις απαραίτητες προσαρμογές, βελτιώσεις και ενσωμάτωση νέων δεδομένων.

ΚΕΡΚΥΡΑ	ΚΕΦΑΛΛΟΝΙΑ	ΙΘΑΚΗ	ΛΕΥΚΑΔΑ	ΖΑΚΥΝΘΟΣ
Λιμάνι Κέρκυρας	Λιμάνι Σάμης	Βαθύ Ιθάκης	Μαρίνα Λευκάδας (ΙΔΙΩΤΙΚΗ )	Λιμάνι Ζακύνθου
Μαρίνα Γουβιών (ΙΔΙΩΤΙΚΗ)	Λιμάνι Πόρου	Φρίκες	Αλιευτικό Καταφύγιο Λυγιάς	Αγ. Νικολάου
Λιμάνι Λευκίμης	Πεσσάδα Λιμάνι	Κιόνι	Μαρίνα Νικιάνας	Αλικανά
Μαρίνα Λευκίμης (ΤΑΙΠΕΔ)	Μαϊστρατος Μαρίνα		Νυδρί	Κάβου Ψαρού
Μαρίνα Μπενίτσες (ΙΔΙΩΤΙΚΗ)	Λιμάνι Ληξουρίου		Βασιλική	Μπούκα
Κασσιόπη	Κατελειός – Κόλπος		Βλυχός	Ενετικό παρατηρητήριο
Ρόδα	Φισκάρδο Λιμάνι		<b>ΜΕΓΑΝΗΣΙ</b>	Αγ. Σώστης
Σιδάρι	Αγία Ευφημία Λιμάνι		Βαθύ	
Αγ. Στέφανος	Άσσος – Κόλπος		Σπαρτοχώρι	
Παλαιοκαστρίτσα	Μαρίνα Αργοστολίου (ΤΑΙΠΕΔ)			
Αλμύρι	Λιμάνι Αργοστολίου			
Μπουκάρι	Αγία Πελαγία			
Λιμάνι Βαγιονάκι (Πεντάτι)	Σκάλα		<b>ΚΑΛΑΜΟΣ</b>	
<b>ΟΘΩΝΟΙ</b>			Κάλαμος	
<b>ΕΡΕΙΚΟΥΣΑ</b>			Επισκοπή	
<b>ΜΑΘΡΑΚΙ</b>				
<b>ΠΑΞΟΙ</b>				
Γάιος			<b>ΚΑΣΤΟΣ</b>	
Λογγός				
Λάκκα				

**Πίνακας 19.** Λιμενικές εγκαταστάσεις Ιονίων νήσων

Πηγή : Ιδία επεξεργασία



*Χάρτης 10. Θέσεις λιμενικών εγκαταστάσεων*

*Πηγή : Ιδία επεξεργασία*

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που θα προκύψουν από τις εν λόγω συγχωνεύσεις

Για μπορέσει να θεωρηθεί αποτελεσματική η ανωτέρω προτεινόμενη συγχώνευση, θα πρέπει να αξιολογηθεί στην πράξη με συγκεκριμένα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία που θα προκύψουν σε εύλογο χρονικό διάστημα από την εφαρμογή του μοντέλου.

Παρόλα αυτά μπορούμε να αναφέρουμε κάποιες αναμενόμενες επιδράσεις τόσο σε θετικό, όσο και σε αρνητικό αντίκτυπο.

Με τη συγχώνευση και την πλήρη χαρτογράφηση- καταγραφή και αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων των νέων φορέων διαχείρισης θα μπορέσει να στοιχειοθετήσει ένα ρεαλιστικό πλάνο χρήσης και εκμετάλλευσης αυτών.

Θα μπορέσουν να αναζητηθούν χρηματοδοτικά εργαλεία με μεγαλύτερη ευελιξία καθώς οι νέοι φορείς θα έχουν την απαιτούμενη διοικητική επάρκεια για ένταξη σε χρηματοδότηση και υποστήριξη υλοποίησης των έργων.

Το μεγαλύτερο εύρος δικαιοδοσίας και δράσης των φορέων που θα προκύψουν θα βελτιώσει σε ένα επίπεδο τις ανεπιθύμητες ενέργειες του εσωτερικού ανταγωνισμού σε πολλές περιοχές δήμων και όμορων διοικητικά περιοχών, λειτουργώντας πλέον συμμαχικά προς πολλαπλάσιο όφελος.

Η ύπαρξη τριών μεγάλων λιμένων (**Ηγουμενίτσα, Κέρκυρα, Πάτρα**), σε κάθε μία από τις διοικητικές περιφέρειες με την εμπειρία και το βεληνεκές που έχουν αποκτήσει, μπορεί να λειτουργήσει ως πιλότος στην περαιτέρω υλοποίηση της πρότασης και στους λοιπούς φορείς.

Η συνένωση και συνεργασία που θα προκύψει μπορεί να προσδώσει πολλαπλά οφέλη και συγκεκριμένα να περιλαμβάνει εκπαίδευση, τεχνικές ανταλλαγές, βοήθεια στη διαχείριση λιμένων, ανταλλαγή πληροφοριών για την ανάπτυξη λιμένων και περιβαλλοντικά προγράμματα, προώθηση αμοιβαίων υπηρεσιών logistics και διατύπωση κοινής θέσης σε διεθνή φόρουμ. Αυτό συμβαίνει μεταξύ λιμένων της ίδιας γεωγραφικής περιοχής, με στόχο την κοινή ανάπτυξη υποδομών, την περιφερειακή προώθηση, το μάρκετινγκ και κοινές προσεγγίσεις σε περιβαλλοντικά ζητήματα.

Η συνεργασία επίσης των μεγαλύτερων τριών λιμένων με τους μικρότερους, καθώς η περιφερειακή συνεργασία στοχεύει στην ενίσχυση συγκεκριμένων εμπορικών διαδρόμων και της ευρύτερης τουριστικής ανάπτυξης.

Στον αντίποδα τώρα θα λέγαμε ότι μπορεί να προκύψουν πιθανά εμπόδια στις εν λόγω συγχωνεύσεις – συνεργασίες.

Αρχικά οι κοινωνικές αντιδράσεις που θα λάβουν χώρα με ένα πρόσημο «τοπικού εθνικισμού», θα πυροδοτήσει διοικητικές και πολιτικές παρεμβάσεις σε όλα τα επίπεδα, με ακατάσχετη επιχειρηματολογία και αβάσιμες αιτιάσεις, εντείνοντας έτσι τον γενικότερο αρνητισμό που επικρατεί στη χώρα μας σε οποιαδήποτε πρόταση αναμόρφωσης προς εξέλιξη.

Θα υπάρξουν πιθανές πιέσεις για ιδιαίτερη διαχείριση και προτεραιότητα αναβάθμισης λιμενικών εγκαταστάσεων ακόμα και εντός των ίδιων φορέων.

Στο πεδίο της εφαρμογής λοιπόν θα κριθεί και το στοίχημα της αξιοπιστίας και ικανότητας των διοικήσεων που θα επωμιστούν το φορτίο της ομαλής μετάβασης και της υλοποίησης της πρότασης αν λάβει «σάρκα και οστά».

#### 6.4 Σύνοψη

Αν λάβουμε υπόψη τα Περιφερειακά Χωροταξικά Πλαίσια των περιφερειών Ηπείρου, Δυτικής Ελλάδος & Ιονίων Νήσων, εμφανίζονται οι κοινοί άξονες που κινείται αναπτυξιακά η περιοχή που εξετάσαμε και συγκεκριμένα είναι :

- Η προώθηση και η ανάπτυξη του οργανωμένου (μαζικού) τουρισμού, στο παράκτιο Ιόνιο, με στόχο την ένταξη των προορισμών στη διεθνή τουριστική αγορά, την ανάπτυξη άλλων ειδικών μορφών τουρισμού (yachting, καταδύσεις κ.λπ.),
- Η απόκτηση ισχυρής θέσης της περιοχής στη Μακροπεριφέρεια Αδριατικής - Ιονίου, ενεργοποιώντας συνεργασίες με άλλες περιφέρειες νησιωτικού χαρακτήρα, με παράλληλη αναβάθμιση του ρόλου της ως κόμβος στο Βαλκανικό χώρο και απώτερο στόχο να ενδυναμώσει τις σχέσεις της με τις χώρες της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης, διασυνδεδεμένη, με τα διευρωπαϊκά και εθνικά χερσαία και θαλάσσια δίκτυα.

Γίνεται έτσι κατανοητή η βαρύτητα και η αξία που έχει η τόνωση και η ορθολογική ανάπτυξη του λιμενικού συστήματος στην εν λόγω περιοχή.

## **ΚΕΦ 7. Κριτική θεώρηση - Συμπεράσματα εργασίας**

Λαμβάνοντας υπόψη την εκτενή σχετικά ανάλυση που προηγήθηκε, σε συνδυασμό με την αξιολόγηση όλων των μεταβλητών και παραμέτρων που αποτυπώθηκαν, θα μπορούσαμε να καταλήξουμε σε μία κριτική θεώρηση και να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα από την πρόταση ανασυγκρότησης που αναλύσαμε, έτσι ώστε να υπάρξει βάση για την εκκίνηση διαλόγου ουσιαστικής μεταρρύθμισης του ελληνικού λιμενικού συστήματος.

Αρχικά γίνεται αντιληπτό ότι υφίσταται ένα πολύπλοκο λιμενικό σύστημα με διάσπαρτες λιμενικές εγκαταστάσεις και ταυτόχρονα πολλούς εμπλεκόμενους θεσμικά φορείς, δυσχεραίνοντας έτσι την πλήρη χαρτογράφηση και τη στοχευμένη στρατηγική εξορθολογισμού (pipelines).

### **7.1 Κριτική Θεώρηση**

#### **➤ Στίγμα συστήματος διακυβέρνησης ελληνικών Λιμένων**

Πέραν από το εγχείρημα των της μετατροπής των λιμενικών ταμείων σε Α.Ε., που εκκίνησε προ εικοσαετίας (Ν.2932/2001), με στόχο την ευελιξία και την ανεξάρτητη στρατηγική σε λειτουργικό επίπεδο για τους λιμένες, με γνώμονα πάντα την εθνική λιμενική πολιτική και την ενιαία στρατηγική, υπήρξε παρέκκλιση στην πορεία και μεταφορά των ΑΕ στο ΤΑΙΠΕΔ που άλλαξε άρδην τα δεδομένα με την πλήρη εκχώρηση στον ιδιωτικό τομέα πλειοψηφικού μεριδίου των φορέων διαχείρισης. Παρατηρούμε όμως ότι το ΤΑΙΠΕΔ σταδιακά μετεξελίσσεται σε κέντρο λήψης αποφάσεων για τη λιμενική βιομηχανία της χώρας μας, χωρίς να έχει την αντίστοιχη θεσμική αρμοδιότητα, διαμορφώνοντας έτσι έναν πρωτόγνωρο ρόλο στη χάραξη της εθνικής λιμενικής πολιτικής και παραμερίζοντας τον καθαυτό αρμόδιο που έχει αυτόν το θεσμικό ρόλο και είναι το Υπουργείο Ναυτιλίας με την αντίστοιχη Γενική Γραμματεία Λιμένων & Λιμενικής Πολιτικής.

Σημειώνεται ότι με νομοθετική ρύθμιση που ψηφίστηκε τον Μάιο 2022 (Ν.4938/2022, ΦΕΚ Α'109, άρθρα 156 &157), το ΤΑΙΠΕΔ ανέλαβε τον ρόλο της Αρχής Σχεδιασμού για τα 10 περιφερειακά λιμάνια που έχει στο χαρτοφυλάκιό του.

Επί της ουσίας, **το Ταμείο συντονίζει τη διαδικασία για την έγκριση της Στρατηγικής Μελέτης Περιβαλλοντικών Επιπτώσεων** για κάθε έναν από τους Οργανισμούς Λιμένων και συνδράμει το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής στις διαδικασίες που αφορούν στην έκδοση των Προεδρικών Διαταγμάτων για την έγκριση των **Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και Μελετών Διαχείρισης (Master Plan) κάθε λιμανιού.**

Αυτή η πολιτική επιλογή δημιουργεί την αναγκαιότητα **επαναπροσδιορισμού του ρόλου του ΤΑΙΠΕΔ**, από τις ελληνικές κυβερνήσεις, έτσι ώστε να μην μετεξελιχθεί η ορθολογική αξιοποίηση των λιμένων σε στυγνή αποκρατικοποίηση κρίσιμων εθνικών υποδομών.

Βέβαια η πρόσφατη υπαναχώρηση του ΤΑΙΠΕΔ, από την αξιοποίηση του λιμένα της Αλεξανδρούπολης, με την ακύρωση του εν λόγω διαγωνισμού, δημιουργεί νέα δεδομένα και περιθώριο επανεξέτασης του μοντέλου διακυβέρνησης των λιμένων της χώρας μας. Επίσης η πρόταση για ένταξη του Λιμένα της Αλεξανδρούπολης στο εκτεταμένο δίκτυο λιμένων, στο αναθεωρημένο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών, αναδεικνύει τη δυνατότητα επαναπροσέγγισης των πολιτικών τόσο σε εσωτερικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Ανεξάρτητα όμως από τις πολιτικές αποφάσεις που θα ακολουθήσουν πρέπει να εφαρμοστεί από την πολιτεία ισχυρή **ρύθμιση** και **εποπτεία** του λιμενικού συστήματος, προς αποφυγή στρεβλώσεων και μονοπωλιακών καταστάσεων. Η Ρυθμιστική Αρχή Λιμένων (ΡΑΛ), πρέπει να ισχυροποιήσει το ρόλο της ως ανεξάρτητη αρχή, έτσι ώστε να θωρακιστεί θεσμικά η λιμενική βιομηχανία της χώρας μας.

Πέραν όμως των λιμένων του χαρτοφυλακίου του ΤΑΙΠΕΔ, το υπόλοιπο λιμενικό σύστημα που διαχειρίζεται από **κρατικά και δημοτικά λιμενικά ταμεία** πρέπει να ακολουθήσει τη διαδικασία αναπροσαρμογής εκμεταλλεζόμενο τα οφέλη από την ευελιξία διαχείρισης των Α.Ε., με κύριο και μοναδικό μέτοχο το ελληνικό δημόσιο και επιτρέποντας την σταδιακή είσοδο επενδυτών μέσω :

- **Υποπαραχώρησης τμημάτων λιμενικών εγκαταστάσεων ή συγκεκριμένων λιμενικών υπηρεσιών, στη βάση του μοντέλου landlord με μακροχρόνια συμβόλαια μίσθωσης,**
- **Υποπαραχώρησης συγκεκριμένων λιμενικών εγκαταστάσεων σε δήμους προς διαχείριση και εκμετάλλευση.**

Αυτό απαιτεί ταυτόχρονα εκσυγχρονισμό και αναδιοργάνωση ενός ισχυρού και λειτουργικού Υπουργείου Ναυτιλίας, αφού θα έχει την πλήρη εποπτεία λειτουργίας του λιμενικού συστήματος.

Η αποτελεσματικότητα των λιμενικών εγκαταστάσεων στη χώρα μας και η γρήγορη εναρμόνιση με τις διεθνείς και καλές πρακτικές στον τομέα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την **λειτουργικότητα** των δομών οργάνωσης του λιμενικού συστήματος.

### ➤ Στίγμα εθνικής και κοινοτικής λιμενικής πολιτικής

Σε επίπεδο ευρωπαϊκής πολιτικής και στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς, απαιτείται να λέγαμε μία διαμόρφωση πολιτικής ικανής να παρέχει μεταρρυθμιστικές κατευθύνσεις, που θα απορρέουν ως best practices από τη μία, αλλά με σεβασμό στις προσεγγίσεις της λιμενικής και βιομηχανικής οργάνωσης κάθε κράτους μέλους.

Η σταδιακή είσοδος μεγάλων ναυτιλιακών εταιρειών και μεταφορέων στη λιμενική διαχείριση, ενέχει κινδύνους δημιουργίας ιδιωτικών μονοπωλίων, που θα έχει επίδραση στην ευρύτερη εφοδιαστική αλυσίδα. Η πρόσφατη κρίση της πανδημίας και η παρούσα κρίση από την εμπόλεμη κατάσταση στην Ουκρανία, δημιουργούν ακόμη μία παράμετρο για την υποστήριξη της θέσης για ενιαία πολιτική προσέγγιση που απαιτείται σε όλους τους τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας. Ο γνώμονας που κατ' επέκταση έχει εφαρμογή και στον τομέα της λιμενικής βιομηχανίας πρέπει να είναι **ισχυρή δημόσια διοίκηση με ταυτόχρονη ιδιωτική παροχή υπηρεσιών**.

Το ελληνικό λιμενικό σύστημα διακυβέρνησης των λιμένων πρέπει πέραν των άλλων να αποκτήσει αντανακλαστικά άμεσης απόκρισης στις εξελίξεις και στις τάσεις της αγοράς, έτσι ώστε να καταστεί ρυθμιστής στη χάραξη πολιτικών και όχι ακόλουθος των αποφάσεων τρίτων μερών.

Η επίτευξη των ανωτέρω προϋποθέτει χάραξη εθνικής στρατηγικής και όχι αποσπασματική πολιτική προσέγγιση.

Δεδομένης της απουσίας εθνικής λιμενικής πολιτικής από την αρμόδια ΓΓΛΠ, καθίσταται αναγκαία η άμεση διαβούλευση και επεξεργασία συνολικής προσέγγισης με άξονα την αποκόμιση ωφελειών σε εθνικό επίπεδο, οι οποίες με τη σειρά τους θα αποδώσουν τα απορρέοντα συλλογικά οφέλη στην κοινωνία.

### ➤ Πράσινη διακυβέρνηση -κλιματική αλλαγή

Σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα ενός λιμενικού συστήματος είναι η άμεση απόκριση στις τάσεις και την εξέλιξη που επιφέρει το διεθνές και ευρωπαϊκό πλαίσιο λειτουργίας των λιμένων και του ναυτιλιακού τομέα. Ενδεικτικό της άποψης αυτής είναι η περίπτωση της **κλιματικής αλλαγής** και της πράσινης μετάβασης.

Το ελληνικό λιμενικό σύστημα πρέπει λοιπόν να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, αρχής γενομένης από τις επενδύσεις που πρέπει να γίνουν σε λιμενικές υποδομές στον άξονα της πράσινης μετάβασης. Πέραν από την ενεργειακή απόδοση και την παρακολούθηση του αποτυπώματος των λιμένων, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη οι κατευθύνσεις του Διεθνούς Ναυτιλιακού Οργανισμού (IMO) και του ESPO,



ακολουθώντας τα πρότυπα και τις δεσμεύσεις, σχετικά με την ενεργειακή απόδοση και τη μείωση των εκπομπών αερίου του θερμοκηπίου (GHG).

Η πράσινη μετάβαση απαιτεί ισχυρά χρηματοδοτικά εργαλεία για την υλοποίηση των παρεμβάσεων στους λιμένες. Ως εκ τούτου απαιτείται διαχειριστική επάρκεια, τεχνογνωσία και διαφάνεια από τους εμπλεκόμενους φορείς και τα αρμόδια υπουργεία, έτσι ώστε να καταστούν οι εν λόγω παρεμβάσεις ωφέλιμες για τους λιμένες και κατ' επέκταση για το περιβάλλον.

#### ➤ Τουριστικοί λιμένες – Θαλάσσιος τουρισμός

Σημαντική βαρύτητα πρέπει να δοθεί και στη διαχείριση των τουριστικών λιμένων, καθόσον αποτελεί σημαντικό τμήμα του τουριστικού προϊόντος που διαθέτει η χώρα μας. Υπάρχει πληθώρα **τουριστικών λιμένων** που δεν διαχειρίζονται από φορείς. Οι τουριστικοί λιμένες αυτοί πρέπει να ενταχθούν στους φορείς διαχείρισης και εκμετάλλευσης που προτάθηκαν αφότου γίνει πλήρης χαρτογράφηση και στρατηγική προσέγγιση αξιοποίησης.

Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιομορφία του ελληνικού λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης, πρέπει να τονιστεί ακόμη για μία φορά η βαρύτητα που πρέπει να δοθεί στην ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού και του yachting, με τον εκσυγχρονισμό ενός δικτύου λιμένων τουριστικών σκαφών, που θα καλύπτει τη ζήτηση, θα προωθεί την ταυτότητα ενός τόπου και θα ενισχύει την αξιοπρέπεια των κατοίκων.

Επίσης ο όρος της «**νησιωτικότητας**» περικλείει την ιδιαίτερη μέριμνα που πρέπει να δίνεται στην εξυπηρέτηση των κατοίκων των ελληνικών νησιών, λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνική διάσταση και δίνοντας βαρύτητα σε σύγχρονες λιμενικές υποδομές στα νησιά έτσι ώστε ο ναυτιλιακός κλάδος που τα εξυπηρετεί να ανταποκρίνεται επαρκώς στις απαιτήσεις.

Ας μην ξεχνάμε ότι το γεωπολιτικό πλήρες της Ελλάδος είναι η θάλασσα, καθόσον αποτελείται από μεγάλο αριθμό νησιών και πολυσχιδών ακτών.

### 7.2 Συμπεράσματα πρότασης

Η ανάλυση του υφιστάμενου ελληνικού συστήματος που διενεργήθηκε ανέδειξε συνοπτικά τα κάτωθι :

- Ύπαρξη μεγάλου αριθμού λιμενικών εγκαταστάσεων ανά την Ελλάδα,
- Ύπαρξη μεγάλου αριθμού ΦΔΕΛ (108), με διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας (**Οργανισμοί Λιμένων Α.Ε., Κρατικά Λιμενικά Ταμεία, Δημοτικά Λιμενικά ταμεία και λιμενικά γραφεία**),

- Ύπαρξη πληθώρας λιμενικών εγκαταστάσεων που δεν διαχειρίζονται από ΦΔΕΛ,
- Υφίσταται εμπλοκή πολλών Υπουργείων και θεσμικών φορέων στην εποπτεία και διαχείριση του λιμενικού συστήματος με αλληλοεπικαλύψεις και έντονα γραφειοκρατική δομή.

Για τη διαμόρφωση του προτεινόμενου μοντέλου διακυβέρνησης λήφθηκε υπόψη από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, ο τρόπος λειτουργίας της λιμενικής βιομηχανίας σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο και εν συνεχεία αναλύθηκε διεξοδικά το υφιστάμενο ελληνικό σύστημα με τις αδυναμίες του. Από την επεξεργασία και ανάλυση λοιπόν όλων αυτών των παραμέτρων προέκυψε η πρόταση ανασυγκρότησης.

Η **πρόταση ανασυγκρότησης** του ελληνικού λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης περιλαμβάνει σε πρώτη φάση τη συγχώνευση των ΦΔΕΛ σε πολύ μικρότερο αριθμό. Συγκεκριμένα διατηρούνται οι δώδεκα (12) Οργανισμοί Λιμένων Α.Ε. που υπάγονται στο ΤΑΙΠΕΔ προς αξιοποίηση και συγχωνεύονται οι υπόλοιποι σε άλλους δώδεκα (12) ισχυρούς θεσμικά και λειτουργικά φορείς με τη μορφή των **μονομετοχικών Α.Ε.** με κύριο και μοναδικό μέτοχο το ελληνικό δημόσιο.

Επίσης προτείνονται :

- Αναλυτική «**χαρτογράφηση**» των λιμενικών εγκαταστάσεων που δεν ανήκουν σε φορείς διαχείρισης και ένταξη αυτών στους νέους και στους υφιστάμενους φορείς κατόπιν εκτενούς αξιολόγησης.
- Είσοδος του **ιδιωτικού τομέα** στη διαχείριση των λιμένων ακολουθώντας το μοντέλο **landlord**, με την ιδιοκτησία των Λιμένων και των φορέων διαχείρισης να ανήκουν στο ελληνικό δημόσιο και την παραχώρηση terminals, μεμονωμένων λιμενικών εγκαταστάσεων ή λιμενικών υπηρεσιών σε ιδιώτες με τη μορφή μακροχρόνιων παραχωρήσεων με ανταλλάγματα και οικονομικά οφέλη για το δημόσιο.

Στην μελέτη περίπτωσης προς εφαρμογή του ανωτέρω μοντέλου που προτάθηκε, στην περιοχή της **δυτικής Ελλάδος** και των **Ιονίων Νήσων**, διατηρούνται οι τρεις (3) υφιστάμενοι Οργανισμοί Λιμένων ΑΕ, που ανήκουν στο ΤΑΙΠΕΔ (Ηγουμενίτσας, Κέρκυρας & Πατρών) και συγκροτούνται άλλοι δύο (2) φορείς με τη μορφή των μονομετοχικών Α.Ε., στους οποίους θα κατανεμηθούν όλες οι λιμενικές εγκαταστάσεις με εξαίρεση των ιδιωτικών και των ήδη παραχωρημένων. Από την καταγραφή όλων των υφιστάμενων λιμενικών εγκαταστάσεων που έγινε στην εν λόγω περιοχή και

λαμβάνοντας υπόψη και μια σειρά παραγόντων, προέκυψε η πρόταση για συγχώνευση. Έτσι από τους δεκαεπτά (17) ΦΔΕΛ που υπάρχουν σήμερα με διαφορετικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας, προτείνονται πέντε (5) ΦΔΕΛ με ένταξη όλων των καταγεγραμμένων λιμενικών εγκαταστάσεων.

Η πρόταση που αναπτύχθηκε στην παρούσα εργασία για την ανασυγκρότηση του ελληνικού λιμενικού συστήματος διακυβέρνησης των λιμένων, με τη συγχώνευση και τη συνένωση του μεγάλου αριθμού Φορέων Διαχείρισης & Εκμετάλλευσης των Λιμένων, αποτελεί μία προσέγγιση που μπορεί να έχει τα κάτωθι άμεσα και έμμεσα οφέλη:

1. Ευελιξία στην εποπτεία και στο συντονισμό του **μικρού αριθμού ΦΔΕΛ**, από το αρμόδιο Υ.ΝΑ.Ν.Π.,
2. Ενίσχυση της **εποπτείας** και της **ρύθμισης** λειτουργίας του συστήματος από την ενδυνάμωση του θεσμικού ρόλου του ΥΝΑΝΠ και της ΡΑΛ (Ρυθμιστικής Αρχής Λιμένων) αντίστοιχα,
3. **Λειτουργικότητα** και **επάρκεια** των ΦΔΕΛ,
4. Δυνατότητα εκμετάλλευσης των ιδιωτικών κεφαλαίων, της τεχνογνωσίας, της αμεσότερης προσαρμογής στις απαιτήσεις της αγοράς καθώς και της έλλειψης γραφειοκρατίας που παρέχει η είσοδος του **ιδιωτικού τομέα** στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών,
5. Δυνατότητα βέλτιστης εκμετάλλευσης των λιμενικών εγκαταστάσεων της χώρας, με την πλήρη χαρτογράφηση και καταγραφή που θα διενεργηθεί,
6. Διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος με την ιδιοκτησία όλων των φορέων από το κράτος και των επαγόμενων κοινωνικών ωφελειών,
7. Αύξηση ανταγωνιστικότητας του λιμενικού συστήματος μέσα από την εφαρμογή στοχευμένης **στρατηγικής** και ενιαίας **Εθνικής Λιμενικής Πολιτικής**.

Εάν επιχειρούσαμε να εξάγουμε το «πενταπόσταγμα» για **λιμενικό σύστημα** της χώρας μας, θα λέγαμε ότι αποτελεί απαίτηση και όχι πρόκληση η αποτελεσματική διαχείριση των λιμένων, καθόσον οι Λιμένες λειτουργούν ως πύλες εισόδου - εξόδου της ηπειρωτικής Ελλάδας από τη μία και ως σημεία διεπαφής με τη νησιωτική χώρα από την άλλη.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το γεωπολιτικό πλήρες της χώρας μας είναι η θάλασσα, οι όροι «**νησιωτικότητα**», «**yachting**» και η προσέγγιση των λιμένων ως «**υποδομές εθνικής στρατηγικής σημασίας**» λαμβάνουν μία ιδιαίτερη διάσταση ευθύνης όσον

αφορά στην ορθολογική τους διαχείριση από όλους τους εμπλεκόμενους στον τομέα της λιμενικής βιομηχανίας.

## Βιβλιογραφία

- A.A. Pallis and C. Chlomoudis, 2022. *European Port Policy: the deviation of Greek practices, PortEconomics.eu*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.porteconomics.eu/portlibrary/>
- Ana Cristina Paixão, Peter Bernard Marlow, 2003. Fourth generation ports – a question of agility?. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.
- Baird, A.J., 1997. *Port Privatization: An analytical Framework*. London., IAME Annual Conference, .
- Chlomoudis, A.A. Pallis and C., 2022. *PortEconomics.eu*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.porteconomics.eu/portlibrary/>
- De Langen, Peter, 2020. *Towards a Better Port Industry*. s.l.:Routledge.
- ESPO, 2019. *PRIORITIES OF EUROPEAN PORTS 2019 -2024*, s.l.: s.n.
- ESPO, 2021. *ESPO GREEN GUIDE 2021 A MANUAL FOR EUROPEAN PORTS TOWARDS A GREEN FUTURE*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.espo.be/media/ESPO%20Green%20Guide%202021%20-%20FINAL.pdf>
- ESPO, 2022. *TRENDS IN EU PORTS' GOVERNANCE 2022*, s.l.: s.n.
- EUROPEAN UNION, 2014. *EU Strategy for the Adriatic and Ionian Region (EUSAIR)*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.adriatic-ionian.eu/about-eusair/>
- F. Suykens & E. Van De Voorde,, 1998. A quarter a century of port management in Europe: objectives and tools,. *Maritime Policy & Management, Taylor & Francis Journals*, January.
- Google, 2022. *Google*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
<https://earth.google.com/web/@36.27325647,22.74099817,442.71778022a,2707636.41512632d,35y,0h,0t,0r>
- Goss, R.O., 1990. Economic Policies and Seaports, Parts 1, 2, the Economic Functions of Seaports. 17, 207-219.. *Maritime Policy & Management*,.
- Harry Barton et Peter Turnbull, 1999. Labour Regulation and Competitive Performance in the Port Transport Industry: The Changing Fortunes of Three Major European Seaports p. 455-477.
- Kaliszewski, Adam, 2018. <https://www.researchgate.net/publication>. [Ηλεκτρονικό]  
Available at:  
[https://www.researchgate.net/publication/324497972\\_FIFTH\\_AND\\_SIXTH\\_GENERATION\\_PORTS\\_5GP\\_6GP\\_-\\_EVOLUTION\\_OF\\_ECONOMIC\\_AND\\_SOCIAL\\_ROLES\\_OF\\_PORTS](https://www.researchgate.net/publication/324497972_FIFTH_AND_SIXTH_GENERATION_PORTS_5GP_6GP_-_EVOLUTION_OF_ECONOMIC_AND_SOCIAL_ROLES_OF_PORTS)

NOTTEBOOM, PALLIS, RODRIGUE;, 2022. *PORT ECONOMICS, MANAGEMENT AND POLICY*. s.l.:Routledge.

R. Robinson, 2002. Ports as elements in value-driven chain systems: the new paradigm. *Maritime Policy & Management*.

REGULATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL, 2022. *Guidelines for the development of the trans-European transport network*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52022PC0384>

THE WORLD BANK, 2007. *PORT REFORM TOOLKIT*. s.l.:s.n.

UNCTAD Secretariat, 1990. <https://unctad.org/>. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdc4ac7\\_d14\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdc4ac7_d14_en.pdf)

VERHOEVEN, P., 2010. *EUROPEAN PORT GOVERNANCE*, BRUSSELS: ESPO.

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΒΑΓΓΕΛΑΣ, 2008. *Δυναμική Ισορροπία Συμμετοχής Δημόσιου & Ιδιωτικού Τομέα στην Παραγωγή Λιμενικών Υπηρεσιών*, ΧΙΟΣ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ.

E.E., ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ, 2017. *EK 352/2017, για τη θέσπιση πλαισίου όσον αφορά την παροχή λιμενικών υπηρεσιών και κοινών κανόνων για τη*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX:32017R0352>

ΘΕΟΔΩΡΑ, ΓΙΑΝΤΣΗ;, 2016. *Αποτελεσματική διοίκηση - λειτουργική διαχείριση λιμένων και λιμενικών επενδύσεων σε περιφερειακό επίπεδο : η περίπτωση της Ανατολικής Κεντρικής Ελλάδος*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/9382>

Λ.Σ.- ΕΛ.ΑΚΤ, 2022. *ΑΡΧΗΓΕΙΟ Λ.Σ. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΚΤΟΦΥΛΑΚΗ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.hcg.gr/el/organwsh/perifereiakes-dioikhseis-ls-elakt/>

Πάλλης Αθ. - Βαγγέλας Γεωργ. , 2021α. *ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΗΣ ΑΡΧΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ*, s.l.: ΠΑΛ .

Πάλλης Αθ. -Βαγγέλας Γιωργ., 2021β. *Διαμόρφωση στρατηγικής ανάπτυξης τουριστικών Λιμένων*, s.l.: διαΝΕΟσις - Οργανισμός Έρευνας και ανάλυσης.

ΠΑΡΔΑΛΗ, Α. Ι., 2007. *ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ*. s.l.:ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ Α.Ε..

ΠΟΛΕΜΙΚΟ ΝΑΥΤΙΚΟ , 2022. *ΥΔΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.hnhs.gr/el/>

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΑΙΓΑΙΟΥ & ΝΗΣΙΩΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ, 2022. *Υ.Ν.Α.Ν.Π.* [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.ynanp.gr/el/>

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, 2018. *Γενική Γραμματεία Φορολογικής Πολιτικής και Δημόσιας Περιουσίας*. [Ηλεκτρονικό]  
Available at: <https://www.minfin.gr/web/g.g.-demosias-periousias/tmemab-aigialou-kai-paralias>

ΧΛΩΜΟΥΔΗΣ , Κ., 2011. *Τάσεις και Εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία*. σ.1.:ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΠΑΠΑΖΗΣΗ.

**ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ**  
(ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ  
ΕΛΛΑΔΟΣ ΚΑΙ ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ)



ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ & ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	ΟΝΟΜΑ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ	ΔΗΜΟΣ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ Δ.Σ.	ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ - ΧΡΗΣΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
<b>1. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ Α.Ε.</b>	ΛΙΜΕΝΑΣ ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΚΑΤΑΦΥΓΙΟ ΣΥΒΟΤΩΝ	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΚΑΤΑΦΥΓΙΟ ΠΛΑΤΑΡΙΑΣ	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΚΑΤΑΦΥΓΙΟ ΣΑΓΙΑΔΑΣ	ΦΙΛΙΑΤΩΝ	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΛΙΜΕΝΙΣΚΟΣ ΑΡΡΙΛΑ ΠΕΡΔΙΚΑΣ	ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
<b>2. ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε</b>	ΛΙΜΕΝΑΣ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ
	ΜΑΡΙΝΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ (ΠΑΡΑΧΩΡΗΜΕΝΗ)	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
	ΠΑΡΓΑ	ΠΑΡΓΑΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΛΥΓΙΑ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΜΥΤΙΚΑΣ ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΚΟΡΩΝΗΣΙΑ	ΑΡΤΑΙΩΝ	ΑΡΤΑΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΚΟΠΡΑΙΝΑ	ΑΡΤΑΙΩΝ	ΑΡΤΑΣ	ΗΠΕΙΡΟΥ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΒΟΝΙΤΣΑ	ΑΚΤΙΟΥ- ΒΟΝΙΤΣΑΣ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΑΜΦΙΛΟΧΙΑ	ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΟ - ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ - ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ	

	ΜΕΝΙΔΙ	ΑΜΦΙΛΟΧΙΑΣ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΠΑΛΑΙΡΟΣ	ΑΚΤΙΟΥ- ΒΟΝΙΤΣΑΣ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΜΥΤΙΚΑΣ	ΞΗΡΟΜΕΡΟΥ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΑΣΤΑΚΟΣ (ΠΛΑΤΥΓΙΑΛΙ)	ΞΗΡΟΜΕΡΟΥ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ (ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ)
	ΑΣΤΑΚΟΣ	ΞΗΡΟΜΕΡΟΥ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ	ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΝΑΥΠΑΚΤΟΣ	ΝΑΥΠΑΚΤΙΑΣ	ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΚΥΛΛΗΝΗ	ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ ΚΥΛΛΗΝΗΣ	ΗΛΕΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΚΑΤΑΚΟΛΟ	ΠΥΡΓΟΥ	ΗΛΕΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΠΑΛΟΥΚΙ ΑΜΑΛΙΑΔΑΣ	ΗΛΙΔΑΣ	ΗΛΕΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΣΚΑΦΙΔΙΑ	ΠΥΡΓΟΥ	ΗΛΕΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΛΕΧΑΙΝΑ	ΑΝΔΡΑΒΙΔΑΣ ΚΥΛΛΗΝΗΣ	ΗΛΕΙΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
<b>3. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΠΑΤΡΩΝ Α.Ε.</b>	ΑΙΓΙΟ	ΑΙΓΙΑΛΕΙΑΣ	ΑΧΑΪΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΕΜΠΟΡΙΚΟΣ
	ΔΙΑΚΟΠΤΟ	ΑΙΓΙΑΛΕΙΑΣ	ΑΧΑΪΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΑΚΡΑΤΑ	ΑΙΓΙΑΛΕΙΑΣ	ΑΧΑΪΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΑΛΥΚΕΣ	ΑΙΓΙΑΛΕΙΑΣ	ΑΧΑΪΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ

	ΠΑΤΡΑ	ΠΑΤΡΕΩΝ	ΑΧΑΪΑΣ	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	5η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
<b>4. ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ Α.Ε.</b>	ΛΙΜΑΝΙ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΜΑΡΙΝΑ ΓΟΥΒΙΩΝ (ΠΑΡΑΧΩΡΗΜΕΝΗ)	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ
	ΛΙΜΑΝΙ ΛΕΥΚΙΜΗΣ	ΝΟΤΙΑΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΜΑΡΙΝΑ ΛΕΥΚΙΜΗΣ (ΤΑΠΠΕΔ)	ΝΟΤΙΑΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ
	ΜΑΡΙΝΑ ΜΠΕΝΙΤΣΕΣ (ΠΑΡΑΧΩΡΗΜΕΝΗ)	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ
	ΚΑΣΣΙΟΠΗ	ΒΟΡΕΙΑΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΡΟΔΑ	ΒΟΡΕΙΑΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΣΙΔΑΡΙ	ΒΟΡΕΙΑΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΑΓ. ΣΤΕΦΑΝΟΣ	ΒΟΡΕΙΑΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΠΑΛΑΙΟΚΑΣΤΡΙΤΣ Α	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΑΛΜΥΡΙ	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΜΠΟΥΚΑΡΙ	ΝΟΤΙΑΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΛΙΜΑΝΙ ΒΑΓΙΟΝΑΚΙ (ΠΕΝΤΑΤΙ)	ΝΟΤΙΑΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ

	<b>ΟΘΩΝΟΙ</b>	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	<b>ΕΡΕΙΚΟΥΣΑ</b>	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	<b>ΜΑΘΡΑΚΙ</b>	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΓΑΪΟΣ	ΠΑΞΩΝ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΛΟΓΓΟΣ	ΠΑΞΩΝ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΛΑΚΚΑ	ΠΑΞΩΝ	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
<b>5.ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ ΖΑΚΥΝΘΟΥ - ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ - ΙΘΑΚΗΣ-ΛΕΥΚΑΔΟΣ Α.Ε.</b>	ΛΙΜΑΝΙ ΣΑΜΗΣ	ΣΑΜΗΣ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΛΙΜΑΝΙ ΠΟΡΟΥ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΛΙΜΑΝΙ ΠΕΣΣΑΔΑ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΜΑΪΣΤΡΑΤΟΣ ΜΑΡΙΝΑ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΛΙΜΑΝΙ ΛΗΘΟΥΡΙΟΥ	ΛΗΘΟΥΡΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΚΑΤΕΛΕΙΟΣ-ΚΟΛΠΟΣ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΦΙΣΚΑΡΔΟ ΛΙΜΑΝΙ	ΣΑΜΗΣ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
	ΑΓΙΑ ΕΥΦΗΜΙΑ ΛΙΜΑΝΙ	ΣΑΜΗΣ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
	ΑΣΣΟΣ - ΚΟΛΠΟΣ	ΣΑΜΗΣ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ

ΜΑΡΙΝΑ ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ (ΤΑΙΠΕΔ)	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ
ΛΙΜΑΝΙ ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
ΑΓΙΑ ΠΕΛΑΓΙΑ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΣΚΑΛΑ	ΑΡΓΟΣΤΟΛΙΟΥ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΒΑΘΥ ΙΘΑΚΗΣ	ΙΘΑΚΗΣ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΦΡΙΚΕΣ	ΙΘΑΚΗΣ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΚΙΟΝΙ	ΙΘΑΚΗΣ	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΜΑΡΙΝΑ ΛΕΥΚΑΔΑΣ (ΠΑΡΑΧΩΡΗΜΕΝΗ)	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ
ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ ΚΑΤΑΦΥΓΙΟ ΛΥΓΙΑΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΜΑΡΙΝΑ ΝΙΚΙΑΝΑΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΝΥΔΡΙ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
ΒΑΣΙΛΙΚΗ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΒΛΥΧΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΒΑΘΥ ΜΕΓΑΝΗΣΙΟΥ	ΜΕΓΑΝΗΣΙΟΥ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ-ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ

ΣΠΑΡΤΟΧΩΡΙ	ΜΕΓΑΝΗΣΙΟΥ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΚΑΛΑΜΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΕΠΙΣΚΟΠΗ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΚΑΣΤΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΛΕΥΚΑΔΟΣ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΛΙΜΑΝΙ ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΜΙΚΤΟΣ ΛΙΜΕΝΑΣ
ΑΓ. ΝΙΚΟΛΑΟΣ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΑΛΙΚΑΝΑ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΚΑΒΟΣ ΨΥΡΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΜΠΟΥΚΑ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΕΝΕΤΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ
ΑΓ. ΣΩΣΤΗΣ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	3η ΠΕΔΙΑΣ	ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ- ΑΛΙΕΥΤΙΚΟ

