

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**στην
ΝΑΥΤΙΑ**

**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**



Λαζαράκη Ι. Αικατερίνη

Διπλωματική Εργασία
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού
Διπλώματος Ειδίκευσης στη Ναυτιλία

Πειραιάς
Νοέμβριος 2014

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Το άτομο το οποίο εκπονεί τη Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου.

Αικατερίνη Ι. Λαζαράκη

ΣΕΛΙΔΑ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Πελαγίδης Θεόδωρος (Επιβλέπων)
- Χλωμούδης Κωνσταντίνος
- Θεοδωρόπουλος Σωτήριος

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ – ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η αρχή της ζωής μου συνέπεσε με την αρχή της αναδιάρθρωσης της λιμενικής βιομηχανίας. Παιδικό μου όνειρο – ή καλύτερα του γέρο-καπετάνιου πατέρα μου – ήταν να γίνω «Θάτσερ», χωρίς καν να ήξερα τι ήταν αυτό, νομίζοντας πως ήταν ένα λαμπερό επάγγελμα. Αρκετά χρόνια μετά, μετά από ναυτιλιακές σπουδές στο Πανεπιστήμιο Πειραιά, κάποια χρόνια σκληρής και αναγνωρισμένης εργασίας σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις του Πειραιά και περισσότερα χρόνια με περισσότερο σκληρή εργασία στο δημόσιο τομέα της χώρας μας, μου δόθηκε η ευκαιρία από τον καθηγητή μου κ. Πελαγίδα Θεόδωρο, με το θέμα της διπλωματικής που μου πρότεινε, στην ουσία να μελετήσω το παιδικό μου όνειρο και να το κρίνω με βάση την εξέλιξη του στο χρόνο. Από καθαρά δημόσιο χαρακτήρα της λιμενικής παραγωγής, μετά από έντονες και θυελλώδεις θεωρίες και προσπάθειες για ιδιωτικοποίηση των λιμένων, έχουμε φτάσει στην σημερινή τάση και πραγματικότητα, αυτής της συνεργασίας του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο χώρο της λιμενικής παραγωγής. Το πώς θα εξελιχθεί το φαινόμενο μόνο η ιστορία μπορεί να δείξει. Ωστόσο, το πώς θα αξιολογηθεί, για την παραγωγή περισσότερων θετικών έναντι αρνητικών αποτελεσμάτων, είναι σίγουρα ένα κομμάτι που οι ενδιαφερόμενοι, και περισσότερο οι ναυτιλιακοί οικονομολόγοι, που μπορούν να μελετήσουν και να βοηθήσουν στην καθοδήγηση της εξέλιξης του.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Πελαγίδα Θεόδωρο, γιατί πέρα από την ευκαιρία που μου έδωσε να μελετήσω ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα για την ναυτιλιακή αλλά και οικονομική κοινότητα, η αμέριστη και απρόσκοπτη βοήθεια και καθοδήγηση του και οι εύστοχες και thought – provoking παρατηρήσεις του ήταν ζωτικές για την ολοκλήρωση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου στο Προπτυχιακό και Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Ναυτιλιακών Σπουδών για τις πολύτιμες γνώσεις και ιδέες που μου μετέδωσαν για τη Ναυτιλιακή Επιστήμη. Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να αποδώσω στον καθηγητή μου κ. Χλωμούδη Κωνσταντίνο, οι διαλέξεις του οποίου με επηρέασαν όσο τίποτε άλλο στη ζωή μου ως προς τον τρόπο σκέψης μου και μεθοδολογία, τόσο στην παρούσα Διπλωματική όσο και στον εργασιακό μου βίο, και πάντα με διορθώνουν όταν αποκλίνω.

Αφιερώνω την παρούσα Διπλωματική
στα παιδιά μου
Παναγιώτη & Μαρία
για το μέλλον τους που αγωνίζομαι

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική παρουσιάζονται οι δυνατότητες που παρέχονται από την υλοποίηση Συνεργασιών Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (Public Private Partnerships - PPP) και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει έργα αυτού του τύπου και εξειδικεύει στον τομέα της Λιμενικής Βιομηχανίας μέσω καταγραφής και αποτίμησης της παρούσας κατάστασης στα Ευρωπαϊκά λιμάνια. Τα λιμάνια, ως κόμβοι των θαλάσσιων μεταφορών, διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στο σύγχρονο οικονομικό γίγνεσθαι. Η διαρκής ανάγκη για νέες υπηρεσίες, η ευρεία τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών τις τελευταίες δεκαετίες, αυξάνουν την ανάγκη για την παροχή σύγχρονων και υψηλής ποιότητας λιμενικών υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές και ταυτόχρονα καθιστούν επιτακτική την ανάπτυξη των κατάλληλων λιμενικών υποδομών ενώ η μεγάλη οικονομική και δημοσιονομική κρίση ωθεί το δημόσιο τομέα των χωρών σε αναπόφευκτη συρρίκνωση και αναδεικνύει επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσω προγραμμάτων PPP. Έχει παρατηρηθεί μεγάλη διαφοροποίηση ως προς την αντιμετώπιση των PPP από τις διάφορες χώρες, και κατ' επέκταση τα διάφορα λιμάνια καθώς και διαφοροποίηση ως προς τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους. Συμπεραίνεται ότι μόνο μέσα από καταγραφή και ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος σε επίπεδο λιμανιού μικροοικονομικά και – συνδυαστικά - εθνικού ή υπερεθνικού συστήματος λιμένων μακροοικονομικά, μπορεί ένα λιμάνι ή σύστημα λιμένων να αναπτύξει το βέλτιστο στρατηγικό λιμενικό σχεδιασμό, ο οποίος θα υποδείξει αν πρέπει να επιλεχθούν οι PPP ως μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης ενός λιμένα ή μιας παρεχόμενης λιμενικής υπηρεσίας ή να απορριφθεί και με ποια μεθοδολογία να εφαρμοστούν.

Λέξεις κλειδιά: Συμπράξεις Δημοσίου Ιδιωτικού Τομέα (PPP), Λιμενική Βιομηχανία, Ευρωπαϊκά Λιμάνια, Στρατηγικός Λιμενικός Σχεδιασμός.

ABSTRACT

The thesis presents the possibilities offered by the implementation of Public Private Partnerships (PPP) and the institutional framework for projects of this type and specifies in the area of the Port Industry by recording and evaluating the current situation in European ports. Ports, as parts of maritime transport, play a crucial role in the modern economic mainstream. The constant need for new services, the extended technological progress and the development of combined transport in recent decades, increase the need for providing modern and high-quality port services at competitive prices and simultaneously make the development of adequate port infrastructure urgent while the major economic and financial crisis pushes the public sector of countries in inexorable decline and highlights business opportunities through PPP programs. A wide divergence in national and port PPP approaches can be noticed and so does as results of their implementation are concerned. It is concluded that only through recording and analysis of the external and internal environment of a port, microeconomically and – combined with – the national and supranational systems of ports macroeconomically, can a port or port system develop the best strategic port planning, which will indicate whether PPPs should be selected as a model of organization and management of a port or a port service provided or rejected and which methodology to apply.

Key Words: Private Public Partnerships (PPP), Port Industry, European Ports, Strategic Port Planning

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: Συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	12
Σχήμα 2.2: Ανταποδοτικά Έργα PPP	20
Σχήμα 2.3: Μη Ανταποδοτικά Έργα PPP	21
Σχήμα 2.4: Σχηματικό διάγραμμα μεταφοράς κινδύνων	32
Σχήμα 3.1: 4 επίπεδα κυβέρνησης – επιρροών PPP	56
Σχήμα 4.1: Η κατανομή κινδύνου στο PPP Deurganckdock Lock	87

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Ρόλοι Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα στα Έργα PPP	16
Πίνακας 2.2: Σύγκριση Ανταποδοτικών – Μη Ανταποδοτικών Έργων PPP	19
Πίνακας 2.3: Εναλλακτικές μορφές συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα	24
Πίνακας 3.1: Δυνατότητες Παραχωρήσεων στη Λιμενική Βιομηχανία	43
Πίνακας 3.2: Μεταβλητές και δείκτες της διάστασης «Πολιτική για PPP»	57
Πίνακας 3.3: Μεταβλητές και δείκτες της διάστασης «Νομοθεσία για PPP»	58
Πίνακας 3.4: Μεταβλητές και δείκτες της διάστασης «Υποστηρικτικά Ιδρύματα για PPP»	59
Πίνακας 4.1: Χρονικό Ευρωπαϊκής νομοθεσίας επί PPP	63
Πίνακας 4.2: Διαφορετικές προσεγγίσεις των λιμενικών θεμάτων στα λιμάνια της Ευρώπης (ενδεικτικά)	65
Πίνακας 4.3: Κατανομή PPP στη Μεγάλη Βρετανία με βάση τον τομέα εφαρμογής τους	76
Πίνακας 4.4: Πορτογαλία--Διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στο 2010	91
Πίνακας 4.5: Ημερομηνίες Ολοκλήρωσης για το Πρόγραμμα Επενδύσεων	92
Πίνακας 5.1: Κατηγοριοποίηση ελληνικών λιμένων ανάλογα με την ιεράρχηση τους για ανάγκες σε υποδομές	103
Πίνακας 5.2: Τα τερματικά Ε/Κ του λιμένα Πειραιώς στη φάση της απονομής	110

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Βαθμός επιμερισμού κινδύνων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα	26
Διάγραμμα 2.2: Διαφορές παραδοσιακών συμβάσεων από συμβάσεις PPP	31
Διάγραμμα 3.1: Διάρκεια PPP σε τερματικά Ε/Κ	49
Διάγραμμα 4.1: Διαχρονική εξέλιξη κεφαλαιακής αξίας και αριθμού έργων PPP στη Μεγάλη Βρετανία	75
Διάγραμμα 4.2: Κίνηση των επιβατών κρουαζιέρας στη Βαλένθια 2000 – 2011	80

ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ / ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT.....	II
ΣΕΛΙΔΑ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ.....	III
ΠΡΟΛΟΓΟΣ ΚΑΙ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	IV
ΑΦΙΕΡΩΣΗ.....	V
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	VIII
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	IX
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	X
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
1.3. ΔΟΜΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	5
2. ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS - PPP).....	6
2.1. ΈΝΝΟΙΑ – ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ - PPP.....	6
2.2. ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ PPP.....	13
2.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗ PPP.....	14
2.4. ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΗ ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΕΡΓΑ PPP.....	17
2.5. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ PPP.....	21
2.6. ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ PPP.....	26
2.6.1. ΣΥΜΒΑΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ PPP.....	27
2.6.2. ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΜΕΝΟΥ ΤΥΠΟΥ PPP.....	27

2.7.	ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΡΡΡ	28
2.8.	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ, ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΤΑ ΤΩΝ ΡΡΡ.....	29
3.	ΡΡΡ ΚΑΙ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	36
3.1	ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ & ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ ΛΙΜΕΝΩΝ	36
3.2	ΜΟΡΦΕΣ ΡΡΡ ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ	38
3.3	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΡΡΡ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	45
3.4	ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΡΡΡ ΣΤΗΝ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΩΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	54
4.	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΡΡΡ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.....	61
4.1.	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	61
4.2.	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΡΡΡ	62
4.3.	ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥΣ	65
4.4	ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΡΡΡ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	67
4.4.1	<i>ΙΤΑΛΙΑ</i>	67
4.4.2.	<i>ΓΑΛΛΙΑ</i>	71
4.4.3	<i>ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ</i>	74
4.4.4	<i>ΙΣΠΑΝΙΑ</i>	78
4.4.5	<i>ΒΕΛΓΙΟ</i>	83
4.4.6	<i>ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ</i>	87
5.	Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	94
5.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	94

5.2	ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - Ο ΝΟΜΟΣ 3389/2005.....	95
5.3	ΈΡΓΑ PPP ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	98
5.4	ΕΦΑΡΜΟΓΗ PPP ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.....	99
5.4.1	<i>Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ</i>	105
5.4.1.1	<i>ΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ</i>	106
5.4.1.2	<i>ΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ</i>	115
5.4.2	<i>Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ</i>	118
6	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ.....	120
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	125

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πρακτική της συνεργασίας μεταξύ κράτους και ιδιωτικής πρωτοβουλίας για την παροχή κάποιου δημοσίου αγαθού ή υπηρεσίας είναι γνωστή από την αρχαιότητα. Πρώτες αναφορές έχουμε από την αρχαία Ελλάδα με τα παραδείγματα της χορηγίας και την τριηραρχία

Μέχρι και τη δεκαετία του '80 η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην κατασκευή μεγάλων δημοσίων υποδομών περιοριζόταν είτε στη χρηματοδότηση είτε στην παροχή υπηρεσιών με αποπληρωμή είτε απευθείας από το χρήστη είτε μέσω κυβερνητικών κονδυλίων συλλεγμένων από φόρους. Παρόλο που η συμμετοχή κεφαλαίων ιδιωτών στην υλοποίηση και λειτουργία κάποιων έργων, αποτελούσε σε κάποιες χώρες πρακτική η οποία εφαρμοζόταν αρκετά χρόνια, δεν αποτελούσε κανόνα, αλλά κυρίως πρακτική που εφαρμοζόταν κατ' εξαίρεση.

Από το 1980 και μετά, έχει ξεκινήσει σε παγκόσμιο επίπεδο μια περίοδος σημαντικών οικονομικών αναδιαρθρώσεων. Κατά την περίοδο αυτή, ο παραδοσιακός ρόλος του κράτους στην οικονομία και γενικότερα στην παραγωγική διαδικασία έχει μεταβληθεί δραστικά καθιστώντας τις ιδιωτικοποιήσεις και γενικότερα τη συμμετοχή των ιδιωτών στα Δημόσια έργα, πολιτική κομβικής σημασίας. Σταδιακά, η παραδοσιακή οικονομική πολιτική, σύμφωνα με την οποία οι υποδομές χρηματοδοτούνται από το κράτος και λειτουργούν με την ευθύνη και τους κανόνες του Δημοσίου, μεταβλήθηκε και μετατοπίστηκε προς την κατεύθυνση μείωσης της κρατικής συμμετοχής και αύξησης της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα με στόχο να αξιοποιηθούν οι χρηματοδοτικές, τεχνικές, διαχειριστικές και επιχειρηματικές δεξιότητες του ιδιωτικού τομέα.

Στις σύγχρονες εξελίξεις, και λόγω της οικονομικής συγκυρίας, η ανάγκη για συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα γίνεται **πλέον επιτακτική ανάγκη**, οι προσπάθειες συνεργασίας Δημοσίου και Ιδιωτών έχουν λάβει πολύ **συστηματικότερη μορφή** για να μπορεί να αναπτυχθεί ουσιαστική και αποτελεσματική ένωση των δυνάμεων

του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα και έχουν οδηγήσει στην υλοποίηση σημαντικού αριθμού συγχρηματοδοτούμενων και αυτοχρηματοδοτούμενων έργων PPP .

Την τελευταία δεκαετία σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν υλοποιηθεί PPP σε πολλούς τομείς, όπως είναι τα μεγάλα οδικά δίκτυα, τα αεροδρόμια, τα λιμάνια, κ.λπ. Οι σημαντικότεροι **λόγοι** στους οποίους οφείλεται αυτή η τάση είναι (1) η κακή δημοσιονομική κατάσταση πολλών χωρών της Ευρώπης, (2) η αξιοποίηση της τεχνολογίας, της ταχύτητας και των σύγχρονων μεθόδων λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα και (3) ο επιμερισμός και η καλύτερη διαχείριση των κινδύνων που απορρέουν από το υλοποιηθέν έργο (European Commission, 1998; Weiler, 2006).

Ο τομέας των μεταφορών διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στο σύγχρονο οικονομικό γίγνεσθαι. Η διαρκής ανάγκη για **νέες υπηρεσίες, η ευρεία τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών** τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν μεταβάλλει δραστικά το τοπίο του κλάδου των μεταφορών. Από την άλλη μεριά, και λόγω του χαρακτηριστικού της «παράγωγου ζήτησης» των μεταφορών, έχει αποδειχθεί από την ιστορία ότι αυτός που περιμένει τις εξελίξεις στην οικονομία και το εμπόριο και δεν συμβάλλει και πρωτοπορεί σε αυτές, κινδυνεύει να βρεθεί εκτός παιχνιδιού και εκτός μεριδίου από την πίτα των οικονομικών ωφελειών.

Τα λιμάνια αποτελούν κόμβοι των θαλάσσιων μεταφορών και αποτελούν εξέχουσας σημασίας για τις συνδυασμένες μεταφορές. Τις τελευταίες δεκαετίες, και λόγω των προαναφερθεισών αιτιών, που είναι πιο έντονες στην εντάσεως κεφαλαίου λιμενική παραγωγή, το τοπίο της λιμενικής βιομηχανίας έχει μεταβληθεί δραστικά και μεγάλα ευρωπαϊκά λιμάνια έχουν αναδειχθεί σε σημαντικούς κόμβους της μεταφορικής αλυσίδας. Οι οικονομικές συνθήκες που διαμορφώνονται, αυξάνουν την ανάγκη για την παροχή σύγχρονων και υψηλής ποιότητας λιμενικών υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές και ταυτόχρονα καθιστούν επιτακτική την ανάπτυξη των κατάλληλων λιμενικών υποδομών.

Στο σύγχρονο ευρωπαϊκό τοπίο, έρχεται να προστεθεί και η μεγάλη **οικονομική και δημοσιονομική κρίση** που αντιμετωπίζει η Ευρώπη, με μεγαλύτερη ένταση στην Ελλάδα, και η οποία ωθεί το δημόσιο τομέα των χωρών σε αναπόφευκτη συρρίκνωση, αναδεικνύοντας επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσω προγραμμάτων PPP. Σχεδόν στο σύνολό

τους, τα μεγάλα ευρωπαϊκά λιμάνια, έχουν ήδη προσανατολιστεί σε χρηματοδοτικά εργαλεία τα οποία συνδυάζουν την αξιοποίηση πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε συνδυασμό με την άντληση και αξιοποίηση ιδιωτικών κεφαλαίων, παρέχοντας ως αντάλλαγμα μελλοντικά έσοδα από την εκμετάλλευση των υποδομών.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, τα λιμάνια της Ελλάδας, παρότι εμφανίζουν σπουδαία πλεονεκτήματα κυρίως εξαιτίας της στρατηγικής γεωπολιτικής θέσης της χώρας, οι συνεργασίες δημοσίου και ιδιωτών δεν έχουν αξιοποιηθεί με αποτέλεσμα να πλήττεται η διεθνής ανταγωνιστικότητά τους και να χάνουν συνεχώς έδαφος έναντι των ευρωπαϊκών. Οι μεγάλες προοπτικές που παρουσιάζουν τα ελληνικά λιμάνια, και κυρίως το λιμάνι του Πειραιά, έχουν προσελκύσει ήδη ξένες επενδύσεις, όμως οι εγγενείς δυσκολίες των ναυτιλιακών επενδύσεων στην Ελλάδα και η έντονη γραφειοκρατία δυσχεραίνουν την επενδυτική διαδικασία.

1.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βασικό αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής, αποτελεί καταρχάς η **παρουσίαση του θεσμού** της Συνεργασίας Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα που στη βιβλιογραφία και στην πραγματικότητα ονοματίζεται Public Private Partnerships (PPP), των **δυνατοτήτων** που παρέχονται από την υλοποίηση τους σε σχέση με τις παραδοσιακές δημόσιες συμβάσεις και του **νομικού και επιχειρηματικού πλαισίου** που διέπει έργα αυτού του τύπου.

Πέραν αυτού, η παρούσα διπλωματική εργασία εξειδικεύει τις δυνατότητες που παρέχουν τα έργα PPP στον τομέα της **λιμενικής βιομηχανίας** και καταγράφει την **παρούσα κατάσταση** στον Ευρωπαϊκό και Ελλαδικό χώρο.

Έχει παρατηρηθεί μεγάλη διαφοροποίηση ως προς την αντιμετώπιση των PPP από τις διάφορες χώρες, και κατ' επέκταση τα διάφορα λιμάνια, και αυτό δίνει τροφή για σκέψη για το ποια στοιχεία είναι ζωτικά στην αποτυχία των PPP στην πράξη, **ποιοι συγκυριακοί παράγοντες ευνοούν και ποιοι δρουν ανασταλτικά για τα PPP**. Ως εκ τούτου, **επιχειρείται η ανάπτυξη ενός μοντέλου ανάλυσης** ως εργαλείο έρευνας και διερεύνησης για το πόσο σε κάποια λιμάνια μπορεί να αναπτυχθούν PPP, για το αν πρέπει να

υιοθετηθούν ως μοντέλο οργάνωσης και διοίκησης ενός λιμένα ή μιας παρεχόμενης λιμενικής υπηρεσίας ή να απορριφθούν και τι δυνατότητες για μελλοντική ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας μέσω της αξιοποίησης τους μπορεί να προσφέρουν.

1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθείται στην παρούσα διπλωματική είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση, μέσω διεθνών επιστημονικών περιοδικών, συνεδρίων, βιβλίων και ερευνών, ενώ θα πρέπει να τονιστεί ότι σημαντικότερη πηγή αποτελεί επίσης το διαδίκτυο. Για την ποσοτική και ποιοτική καταγραφή των δραστηριοτήτων των λιμανιών, χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο οι διαδικτυακοί τόποι τους, ενώ για τις υλοποιημένες και σχεδιαζόμενες συνεργασίες ιδιωτών και δημοσίου χρησιμοποιούνται οι πηγές των χωρών στις οποίες εδρεύουν τα λιμάνια, η αναφορά του ευρωπαϊκού ερευνητικού δικτύου Cost “Cost Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3, 2013” και η χρήση των μεθόδων ανάλυσης SWOT και “Ws”.

Η συνεισφορά της παρούσας διπλωματικής εργασίας μπορεί να συνοψιστεί στα ακόλουθα:

- (1) Καταγραφή και αξιολόγηση διαφόρων περιπτώσεων εφαρμογής PPP στη λιμενική βιομηχανία και εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα κοινά χαρακτηριστικά τους, με τους πιθανούς λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας και με τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του θεσμού στο χώρο της Λιμενικής Βιομηχανίας.
- (2) Προτάσεις για δυνατές εφαρμογές των PPP στην λιμενική βιομηχανία.
- (3) Πρόταση για θεσμοθέτηση και προώθηση ενός Εξελίξιμου και Ενιαίου μοντέλου – εγχειριδίου καταγραφής και ανάλυσης των παραγόντων προς εξέταση κατά το λιμενικό σχεδιασμό (Master - Plan procedure).

1.3. ΔΟΜΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο παρατίθεται το βασικό αντικείμενο που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική, οι στόχοι που καλείται να επιτύχει, η μεθοδολογία και η συνεισφορά της, καθώς επίσης και η διάρθρωση του περιεχομένου της. Στο Κεφάλαιο 2 παρατίθεται μία ανασκόπηση του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου των συμπράξεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι διάφορες μορφές που μπορούν να λάβουν, οι κρίσιμοι παράγοντες κατά την εφαρμογή τους, τα θετικά και τα αρνητικά τους. Στο Κεφάλαιο 3 παρατίθεται μια σύντομη ανάλυση των χαρακτηριστικών της Λιμενικής Βιομηχανίας, των μορφών και χαρακτηριστικών των PPP που αναπτύσσονται στον τομέα αυτό, καθώς και του θεσμικού πλαισίου που τα επηρεάζει. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη και η τρέχουσα εμπειρία εφαρμογής προγραμμάτων PPP στα Ευρωπαϊκά Λιμάνια. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη και η τρέχουσα εμπειρία εφαρμογής προγραμμάτων PPP στην Ελλάδα και τα Ελληνικά λιμάνια. Τέλος στο Κεφάλαιο 6 παρατίθεται ανακεφαλαίωση της διπλωματικής, διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν και επιχειρούνται προτάσεις για βελτίωση της εφαρμογής των PPP στο χώρο της Λιμενικής Βιομηχανίας.

2. ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (PUBLIC PRIVATE PARTNERSHIPS - PPP)

2.1. ΈΝΝΟΙΑ – ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ - PPP

Η πρακτική της συνεργασίας του Δημοσίου με τους Ιδιώτες καθιερώθηκε ως εργαλείο δημόσιας πολιτικής την δεκαετία του 1990, είτε ως ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό μέσο άσκησης δημόσιας πολιτικής, είτε ως μέσο άρσης κοινωνικών περιορισμών. Στο Ηνωμένο Βασίλειο αποτέλεσε βάση υποστήριξης της εργατικής κυβέρνησης και μέσο εφαρμογής σημαντικών κοινωνικών πολιτικών, όπως η αναδιάρθρωση των αστικών περιοχών και η μείωση της ανεργίας στους νέους. Στην Ουγγαρία τα PPP χρησιμοποιήθηκαν ως μέσο αναβάθμισης των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και ανάπτυξης της «κοινωνίας των πολιτών» στον απόηχο των κουμμουνιστικών καθεστώτων. Στο πλαίσιο ανάπτυξης Κοινής Ευρωπαϊκής Πολιτικής τα PPP βοήθησαν στη μάχη του κοινωνικού αποκλεισμού και στην ενίσχυση της ανάπτυξης λιγότερο αναπτυγμένων χωρών της κοινότητας. Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής τα PPP χρησιμοποιούνται ως μέσο διακυβέρνησης σε τοπικό, πολιτειακό και ομοσπονδιακό επίπεδο, κυρίως με όχημα μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, αφού ο δημόσιος τομέας είναι περιορισμένος.

Έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες και πρακτικές σχετικά με τα PPP. Άλλες εστιάζουν στο οργανωτικό κομμάτι των PPP (Benson 1975, Di Maggio and Powell 1988, Singh et al. 1991, Huxham and Vangen 1996), άλλες στη συμβατική σχέση μεταξύ των μερών (Williamson 1998, Osborne 1997), άλλες στη πρωτοκαθεδρία της διακυβέρνησης των σχέσεων στο πλαίσιο των δικτύων και της σημασίας της αλληλεξάρτησης μεταξύ του πολιτικού και κοινωνικού παράγοντα αυτών των δικτύων (Kooiman 1993, Kickert 1997), άλλες στο πως μπορούν να βοηθήσουν τα PPP στην ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών (Oclay 1991, Taylor 1997). Όλες οι θεωρίες είναι σημαντικές και έχουν συμβάλει στην

μελέτη και στην διάδοση των PPP, ωστόσο μειονεκτούν στο ότι η καθεμία από αυτές αναπτύχθηκε μεμονωμένα και όχι σε συνδυασμό με τις άλλες θεωρίες (Osborne 2000).

Ανάλογες είναι και οι ερμηνείες που έχουν δοθεί για τον ορισμό της έννοιας των PPP. Ίσως γιατί το εύρος των δυνατοτήτων για συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να περιοριστεί μόνο από τη φαντασία (Lyons and Hamlin 1991). Βασικές προϋποθέσεις όλων είναι ότι μέσω των PPP επιτυγχάνεται συνέργια, η ανάπτυξη και η παροχή ενός έργου ή υπηρεσίας στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής, με κριτήριο – κίνητρο της συμμετοχής του δημοσίου όχι το κέρδος αλλά το κοινωνικό συμφέρον.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν κάποιοι ορισμοί που έχουν δοθεί για τα PPP:

- Συμμετοχή από κοινού ανθρώπων και οργανισμών του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα σε έργο με κοινό συμφέρον (Holland 1984).
- Συνεργασία ανάμεσα σε επιχειρήσεις, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και κράτος όπου οι κίνδυνοι, οι πόροι και οι δεξιότητες – ικανότητες είναι κατανομημένες με τέτοιο τρόπο σε ένα έργο ώστε να ωφελούν τον εταίρο όπως και την ευρύτερη κοινωνία (Πολιτεία της Μασαχουσέτης, Stratton 1989).
- Κάθε ενέργεια, η οποία βασίζεται στη συμφωνία δύο μερών του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα συμβάλλοντας με κάποιο τρόπο στη βελτίωση της αστικής οικονομίας και της ποιότητας ζωής (Harding 1990).
- Μια από κοινού προσπάθεια υλοποίησης έργων – παροχής υπηρεσιών με την εμπλοκή ή τη χρηματοδότηση από περισσότερους φορείς (Sellgren 1990).
- Κινητοποίηση ενός συνασπισμού συμφερόντων περισσότερων από ένα κλάδο της οικονομίας με στόχο την προετοιμασία, επίβλεψη και εφαρμογή μιας συμφωνηθείσας στρατηγικής για την οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής (Bailey 1994).
- Συνεργασία μεταξύ φορέων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι έχουν συμφωνήσει προηγουμένως να εργαστούν από κοινού για την επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών και αναπτυξιακών στόχων (Bennett & Krebs 1994).

- Τα PPP δεν έχουν σαφή ορισμό. Το νόημα τους προκύπτει κατά περίπτωση στη βάση των δομών εξουσίας και επιρροής των επιμέρους μερών στο πλαίσιο ενός έργου όπου συνήθως οι φορείς του δημοσίου έχουν το πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων (Atkinson 1999).
- Τα PPP παραμένουν μια πολύπλευρη και διαφορούμενη έννοια (Osborne 2000).
- Συνεργασία με κάποια διάρκεια μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών παραγόντων για την από κοινού ανάπτυξη αγαθών και υπηρεσιών και το μοίρασμα μεταξύ τους των κινδύνων, των κοστών και των πόρων που σχετίζονται με αυτά τα αγαθά και τις υπηρεσίες (van Ham and Korpenjan 2001).
- Τα PPP είναι συμφωνίες – διευθετήσεις όπου το Δημόσιο συμμετέχει ή παρέχει υποστήριξη για την παροχή υποδομών, και το PPP σχέδιο έχει σαν αποτέλεσμα τη εμπλοκή του ιδιώτη σε συμβόλαιο για την παράδοση υποδομών και υπηρεσιών για το δημόσιο (Grimsey and Lewis 2004).
- Τα PPP είναι μακράς διάρκειας συμβόλαια μεταξύ εταίρων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, για το σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση, την κατασκευή και τη διαχείριση δημόσιων υποδομών από τον ιδιωτικό εταίρο, με πληρωμές σε όλη τη διάρκεια του συμβολαίου από το δημόσιο ή τους πολίτες ως χρήστες των υποδομών, με την υποδομή να παραμένει στην ιδιοκτησία του δημοσίου ή να μεταφέρεται στη κυριότητα του δημοσίου με τη λήξη της σύμβασης (Yescombe 2007).
- Μια συμφωνία μεταξύ της κυβέρνησης (Δημόσιο) και μίας ή περισσότερων ιδιωτικών εταιρειών (Ιδιώτης – φορείς εκμετάλλευσης ή χρηματοδότες), σύμφωνα με την οποία οι εταίροι του ιδιωτικού τομέα παραδίδουν έργο ή υπηρεσία για το Δημόσιο με τέτοιο τρόπο που οι στόχοι της κυβέρνησης ευθυγραμμίζονται με τους στόχους για κέρδος των ιδιωτικών εταίρων και η αποτελεσματικότητα της ευθυγράμμισης εξαρτάται από μια επαρκή μεταφορά κινδύνου στους ιδιώτες εταίρους. **(ΟΟΣΑ 2008)**.

Έχοντας λάβει υπόψη όλους τους προαναφερθέντες ορισμούς για τα PPP, στην παρούσα διπλωματική θα προχωρήσουμε με αφετηρία τον ορισμό των PPP από τον ΟΟΣΑ γιατί θεωρούμε ότι λόγω της γενικότητας του υπονοεί και περιλαμβάνει πολλές από τις προηγούμενες διατυπώσεις και τις συγκεντρώνει στην ουσία.

Τα συνήθη χαρακτηριστικά των PPP, είναι:

- **Μακρά διάρκεια σχέση μεταξύ εταίρων από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα για την υλοποίηση ενός σχεδίου.** Η συνθετότητα της PPP (εξάρτηση αμοιβής προς παραγόμενο έργο) καθώς και το ύψος της επένδυσης, απαιτούν συνήθως δέσμευση όλων των μερών σε μεγάλο βάθος χρόνου.
- **Χρηματοδότηση** εν μέρει ή ολόκληρη από τον ιδιώτη εταίρο
- **Κατανομή των κινδύνων** βάσει του ποιος μπορεί να τους ελέγξει και να τους διαχειριστεί καλύτερα.
- Πλήρης **σαφήνεια** του ρόλου κάθε εταίρου στη σχέση
- **Προδιαγραφές παραγόμενου αποτελέσματος:** Στο πλαίσιο της PPP ο δημόσιος τομέας καθορίζει τις προδιαγραφές του παραγόμενου αποτελέσματος (υπηρεσία ή αγαθό ή πλαίσιο επενδυτικού σχεδίου) και ο ιδιωτικός τομέας αποφασίζει για τις διαδικασίες, τους πόρους και το τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει το επιθυμητό επίπεδο του παραδοτέου. *«Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν συνιστάται στο δημόσιο να θέτει μη αναγκαίους περιορισμούς στον τρόπο με τον οποίο ο ιδιωτικός τομέας θα επιτύχει το ζητούμενο αποτέλεσμα, αλλά να του παρέχει σε μεγάλο βαθμό ευελιξία κινήσεων, ώστε να είναι δυνατή η ανάπτυξη καινοτομικών λύσεων, τόσο στο σχεδιασμό και στην κατασκευή, όσο και στη λειτουργία»* εισηγούνται οι Εμπειρογνώμονες του ΥΠΟΙΟ.
- **Εξασφάλιση επιθυμητού επιπέδου απόδοσης για μεγάλο χρονικό διάστημα:** Με την PPP συμφωνείται η παροχή των ζητούμενων υπηρεσιών

στο επιθυμητό επίπεδο ποιότητας/ποσότητας, για όλη τη διάρκεια ζωής του έργου, ή τουλάχιστον για ένα σημαντικό τμήμα αυτής.

- **Βιωσιμότητα έργου:** Στη PPP η βιωσιμότητα του έργου στηρίζεται στη δυνατότητα των προβλεπομένων μελλοντικών χρηματοροών να καλύψουν τα λειτουργικά έξοδα και την εξυπηρέτηση των ιδίων και ξένων κεφαλαίων.
- **Πιστοληπτική ικανότητα του έργου:** Το ύψος της χρηματοδότησης του έργου, στο πλαίσιο μιας PPP, εξαρτάται κατ' αρχήν από τη βιωσιμότητα, αλλά συμπληρωματικά και από την πιστοληπτική ικανότητα του επενδυτή και την φερεγγυότητα και εμπειρία του διαχειριστή (operator).
- **Αμοιβή συνδεδεμένη με την αποδοτικότητα:** Στο πλαίσιο μιας PPP, το ύψος της αμοιβής του ιδιωτικού φορέα συνδέεται και ελέγχεται με την ποιότητα και ποσότητα του έργου που παράγει, και εξαρτάται από την εκπλήρωση των σχετικών κριτηρίων και προδιαγραφών, όπως αυτά έχουν καθοριστεί στις αντίστοιχες συμβάσεις. Με τον τρόπο αυτό περιορίζονται οι υπερβάσεις κόστους και χρονοδιαγράμματος αφού, για να καταβληθούν οι πληρωμές πρέπει το έργο να είναι ολοκληρωμένο και να λειτουργεί, όπως συμβατικά έχει καθοριστεί.
- **Συμβάσεις:** Σε μια PPP η σχέση ανάμεσα στα δύο μέρη καθορίζεται από σχετικές συμβάσεις, τις οποίες υπογράφουν και οι οποίες περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων: τις προδιαγραφές των υπηρεσιών / αγαθών, τον μηχανισμό πληρωμών και κυρώσεων, τον επιμερισμό των κινδύνων κλπ.
- **Συνδυασμός στόχων και επιδιώξεων:** Η δυνατότητα εκπλήρωσης, από πλευράς ιδιωτικού φορέα, των κριτηρίων και προδιαγραφών ποιότητας και ποσότητας του προς παραγωγή έργου, στο πλαίσιο μιας PPP, θα πρέπει να καλύπτει τους στόχους και επιδιώξεις των χρηστών. Η δυνατότητα εκπλήρωσης αποτελεί συγχρόνως βασικό κριτήριο χρηματοδότησης του ιδιωτικού φορέα από τις χρηματοδοτικές πηγές.

Οι **λόγοι** που καθιστούν χρήσιμη και ενίοτε επιβάλλουν την προσφυγή σε συνεργασία το δημόσιο με τον ιδιωτικό τομέα είναι (Χλωμούδης Κ. 2011),:

α) Δημοσιοοικονομικοί λόγοι: Προσελκύονται ιδιωτικά κεφάλαια για την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων περιορίζοντας τις δημόσιες δαπάνες ενώ διευκολύνεται η αξιοποίηση των δημοσίων πόρων σε άλλες κοινωνικές δραστηριότητες.

β) Συνεργίες: επιτυγχάνονται συνεργίες μέσα από την ενιαία προσέγγιση του σχεδιασμού, της κατασκευής, της συντήρησης και της λειτουργίας.

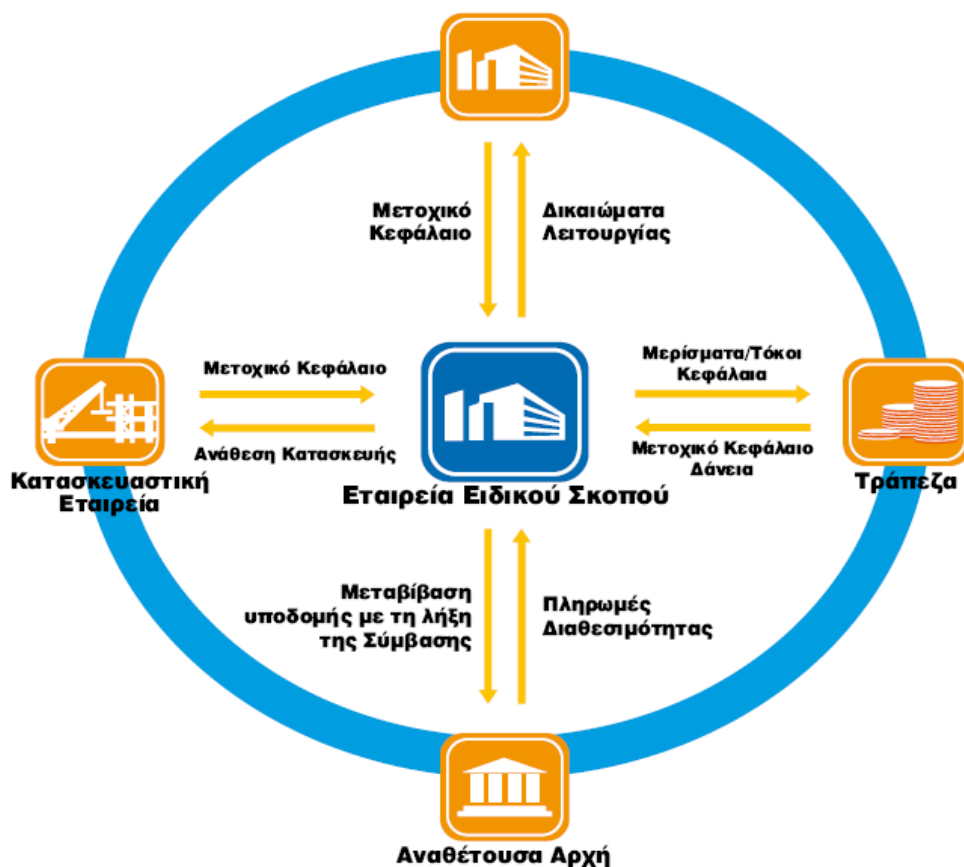
γ) Μακροχρόνια ευθύνη: αναβαθμίζεται ο ρόλος του ιδιωτικού φορέα από απλό κατασκευαστή σε μακροχρόνιο φορέα υπηρεσιών, παρατείνεται η ευθύνη του για μακροχρόνιο διάστημα και του δίνεται κίνητρο για διατήρηση και ίσως εξέλιξη των υπηρεσιών του.

Με την εφαρμογή προγραμμάτων PPP, ο Δημόσιος Τομέας αναλαμβάνει την παρακολούθηση και τον έλεγχο των υλοποιούμενων έργων. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τελικά ο Δημόσιος Τομέας δεν αναλαμβάνει δανειακές υποχρεώσεις και ως εκ τούτου δεν επιβαρύνει το **σκέλος του παθητικού στον ισολογισμό** του. Ωστόσο, η υποχρέωση και συμβατική δέσμευση του Δημοσίου να χρησιμοποιεί το υλοποιηθέν έργο καταβάλλοντας το **απαιτούμενο τίμημα** για μεγάλο χρονικό διάστημα έχει σημαντικές επιπτώσεις στις δανειακές ανάγκες του και γενικότερα στις μελλοντικές δημόσιες δαπάνες. Το γεγονός αυτό καθιστά **επιτακτική την ανάγκη αποτελεσματικής παρακολούθησης της υλοποίησης**, ώστε να μειώνονται όσο το δυνατό περισσότερο οι κίνδυνοι χρονικής ολίσθησης ή οικονομικών παρεκκλίσεων του έργου (Akintoye, 2003).

Συνάγεται άμεσα, λόγω της φύσης και του τρόπου λειτουργίας των PPP, ότι η **επιτυχής ολοκλήρωση** των έργων PPP εξαρτάται σημαντικά από την **πληρότητα και αποτελεσματικότητα του συμβατικού πλαισίου** που τα διέπει. Για την υλοποίηση τέτοιων έργων συστήνονται συνήθως Εταιρείες Ειδικού Σκοπού (**ΕΕΣ**), οι οποίες αναλαμβάνουν με ίδια μέσα, ή μέσω υπεργολαβιών την εκπόνηση των απαιτούμενων μελετών, την υλοποίηση του έργου και τη λειτουργία και εκμετάλλευσή του. Οι ΕΕΣ διασφαλίζουν τη χρηματοδότηση του έργου, πηγές της οποίας μπορεί να είναι κεφάλαια

των ιδιωτών, αλλά κυρίως κεφάλαια που προέρχονται από δανεισμό. Αφού το έργο υλοποιηθεί και τεθεί σε λειτουργία, οι ΕΕΣ εισπράττουν τη συμφωνηθείσα αμοιβή μέσω τμηματικών πληρωμών από το Δημόσιο ή από τους χρήστες του έργου. Μέσω αυτών των αμοιβών οι ΕΕΣ αποπληρώνουν τον τραπεζικό δανεισμό και καταβάλλουν μερίσματα στους μετόχους τους. Το Σχήμα 2.1 που ακολουθεί περιγράφει διαγραμματικά τον τρόπο λειτουργίας των ΕΕΣ.

Σχήμα 2.1: Συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα
Εταιρεία Λειτουργίας (Operator)



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών & Οικονομίας (2006)

Είναι προφανές, λοιπόν, με βάση την ανωτέρω ανάλυση, ότι **σημαντικοί κρίκοι στην αλυσίδα των εμπλεκόμενων σε έργα PPP** πέραν των δύο βασικών μερών (Δημόσιο και Ιδιωτικοί Φορείς), είναι οι τράπεζες που χρηματοδοτούν το έργο, οι επιμέρους εταιρίες που

υλοποιούν το έργο, οι ασφαλιστικές εταιρίες που ασφαλίζουν το έργο έναντι κινδύνων, οι εταιρίες λειτουργίας και συντήρησης του έργου μετά την ολοκλήρωσή του, οι εμπλεκόμενοι προμηθευτές υλικών και τέλος οι τεχνικοί, οικονομικοί και νομικοί σύμβουλοι που εμπλέκονται.

Οι ιδιώτες που αναλαμβάνουν ένα έργο PPP προκύπτουν κατά κανόνα μετά από τη διενέργεια σχετικού **Δημόσιου διαγωνισμού**, ενώ την υλοποίηση των έργων διέπουν συμβάσεις, στις οποίες περιλαμβάνονται με λεπτομέρεια όλα εκείνα τα στοιχεία που προσδιορίζουν και χαρακτηρίζουν το έργο και τις υποχρεώσεις των εμπλεκόμενων κατά την περίοδο κατασκευής αλλά και κατά την περίοδο λειτουργίας.

Ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός έργου PPP είναι ο τρόπος χρηματοδότησης και αποπληρωμής του Έργου. Για να καταστεί εφικτή η διασφάλιση της χρηματοδότησης και αποπληρωμής, χρησιμοποιείται συνήθως το «όχημα» της ΕΕΣ που προαναφέρθηκε. Η ΕΕΣ υπογράφει με το Δημόσιο τη σχετική σύμβαση PPP, με την οποία ρυθμίζονται όλα τα θέματα που αφορούν το έργο. Τέλος, η ΕΕΣ αναλαμβάνει τη συνολική ευθύνη της υλοποίησης του έργου και της παροχής των συμφωνημένων υπηρεσιών καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας (Yescombe, 2007).

2.2. ΤΟΜΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ PPP

Οι τομείς στους οποίους μπορούν να εφαρμοστούν έργα PPP είναι πολλοί και σημαντικοί. Η διεθνής πρακτική και εμπειρία δείχνει ότι τα πλέον ενδεδειγμένα και συνηθέστερα έργα που εντάσσονται σε συμβάσεις PPP αφορούν σε (Παπαδημητρίου, 2008):

1. Κτιριακές εγκαταστάσεις για τη στέγαση δημόσιων υπηρεσιών: Πρόκειται συνήθως για δικαστικά μέγαρα, νομαρχιακά και δημοτικά κτίρια, υπηρεσίες διαχείρισης ακίνητης περιουσίας και εν γένει κτίρια κεντρικής διοίκησης, δημόσιων ιδρυμάτων και τοπικής αυτοδιοίκησης.

2. Διαχείριση πόρων περιβάλλοντος: Διαχείριση αποβλήτων, παροχή υπηρεσιών ύδρευσης και άρδευσης, διαχείριση πηγών ενέργειας.
3. Εγκαταστάσεις αναψυχής: Τουριστικές εγκαταστάσεις, εμπορικά και αθλητικά κέντρα, εκθεσιακοί χώροι, θεματικά πάρκα, χώροι αναψυχής.
4. Εγκαταστάσεις εκπαίδευσης: Πανεπιστημιακά κτίρια, σχολεία, βιβλιοθήκες.
5. Υποδομές υγείας: Νοσοκομεία, κλινικές, μονάδες θεραπείας.
6. Υποδομές μεταφορών: Αυτοκινητόδρομοι, σιδηροδρομικά δίκτυα, αστικές συγκοινωνίες (τραμ, μετρό), αεροδρόμια, λιμάνια, μαρίνες, εμπορευματικοί σταθμοί, πάρκινγκ.
7. Υποδομές ασφάλειας: Αστυνομικά και πυροσβεστικά κέντρα, φυλακές.
8. Υποδομές Άμυνας: Κτιριακές εγκαταστάσεις, βοηθητικοί χώροι, εκπαιδευτικά κέντρα, υποδομές τηλεπικοινωνιών.
9. Τεχνολογικές υποδομές: Υπηρεσίες, συστήματα πληροφορικής και δίκτυα επικοινωνίας για δημόσιους φορείς και υπηρεσίες, πανεπιστήμια, σχολεία.

Θα πρέπει βέβαια να επισημανθεί ότι κάθε χώρα αντιμετωπίζει τα έργα PPP με διαφορετικό τρόπο. Το **ποιες υποδομές** και υπηρεσίες τελικά θα συμπεριληφθούν σε ένα τέτοιο έργο εξαρτάται από την πολιτική βούληση, το στρατηγικό σχεδιασμό και την κουλτούρα της χώρας και σε τελική ανάλυση από το ισχύον νομικό καθεστώς που διέπει και επηρεάζει άμεσα ή έμμεσα την υλοποίηση των συμβάσεων PPP (Τσιβουράκης, Κραουνάκης, 2008).

2.3. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΑ PPP

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημανθεί ότι στα έργα PPP οι ρόλοι που καλούνται να παίξουν τόσο το Δημόσιο όσο και ο Ιδιωτικός Τομέας είναι καλά οριοθετημένοι και σαφώς ορισμένοι. Ειδικότερα, **το Δημόσιο σε ένα έργο PPP αναλαμβάνει τα κάτωθι:**

1. Καθορισμό του γενικού πλάνου υλοποίησης του έργου.
2. Αξιολόγηση των προτάσεων που κατατίθενται από φορείς- ιδιώτες.
3. Υποστήριξη κατά την εκτέλεση του έργου.
4. Εποπτεία και παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου και της τήρησης των προσυμφωνηθεισών συμβατικών υποχρεώσεων των εμπλεκόμενων φορέων.
5. Ισχυρός εποπτικός και ρυθμιστικός ρόλος.
6. Διασφάλιση της κοινωνικής διάστασης του έργου.
7. Αξιοποίηση των συνεργειών με τον ιδιωτικό τομέα.
8. Μόχλευση ιδιωτικών κεφαλαίων.

Ο ιδιωτικός τομέας, αναλαμβάνει κατά κανόνα την ευθύνη για τα κάτωθι:

1. Σχεδιασμό του έργου και εκπόνηση των απαιτούμενων μελετών.
2. Εξασφάλιση της απαιτούμενης χρηματοδότησης.
3. Υλοποίηση του έργου.
4. Συντήρηση, διαχείριση ή/και λειτουργία του έργου μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησής του.
5. Επιστροφή του έργου στο Δημόσιο μετά την πάροδο της περιόδου εκμετάλλευσης τους από τους ιδιώτες.
6. Ενοποιημένη και μακροχρόνια ευθύνη σε όλες τις φάσεις μελετών, κατασκευής και λειτουργίας του έργου.
7. Αμοιβή αντίστοιχη της διαθεσιμότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
8. Κίνητρο για υλοποίηση και διατήρηση άρτιων ποιοτικά έργων, προς όφελος του πολίτη.
9. Επιβάρυνση με ενδεχόμενες υπερβάσεις κόστους.

Στον Πίνακα 2.1 που ακολουθεί συνοψίζονται οι αναλαμβανόμενοι ρόλοι από τους ιδιώτες και το Δημόσιο.

Πίνακας 2.1: Ρόλοι Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα στα Έργα PPP

Δημόσιος Τομέας	Ιδιώτες
Καθορισμό του γενικού πλάνου υλοποίησης του έργου.	Σχεδιασμό του έργου και εκπόνηση των απαιτούμενων μελετών.
Αξιολόγηση των προτάσεων που κατατίθενται από φορείς- ιδιώτες.	Εξασφάλιση της απαιτούμενης χρηματοδότησης.
Υποστήριξη κατά την εκτέλεση του έργου.	Υλοποίηση του έργου.
Εποπτεία και παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου και της τήρησης των προσυμφωνηθεισών συμβατικών υποχρεώσεων των εμπλεκόμενων φορέων.	Διαχείριση και λειτουργία/ συντήρηση του έργου μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησής του.
Ισχυρός εποπτικός και ρυθμιστικός ρόλος.	Επιστροφή του έργου στο Δημόσιο μετά την πάροδο της περιόδου εκμετάλλευσής τους από τους ιδιώτες.
Διασφάλιση της κοινωνικής διάστασης του έργου.	Ενοποιημένη και μακροχρόνια ευθύνη σε όλες τις φάσεις μελετών, κατασκευής και λειτουργίας του έργου.
Αξιοποίηση των συνεργειών με τον ιδιωτικό τομέα.	Αμοιβή αντίστοιχη της διαθεσιμότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
Μόχλευση ιδιωτικών κεφαλαίων.	Κίνητρο για υλοποίηση και διατήρηση άρτιων ποιοτικά έργων, προς όφελος του πολίτη.
	Επιβάρυνση με ενδεχόμενες υπερβάσεις κόστους.

Ανάλογα με τη φύση του προς υλοποίηση έργου, **οι εμπλεκόμενοι ιδιώτες-φορείς, μπορεί να είναι εταιρείες κατασκευών, παροχής υπηρεσιών, τραπεζικά ιδρύματα, εταιρείες διαχείρισης, λειτουργίας και εκμετάλλευσής, σύμβουλοι, κ.λπ.** Από την άλλη, το Δημόσιο συστήνει και έχει την ευθύνη της αναθέτουσας αρχής και των απαιτούμενων επιτροπών και οργάνων.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι PPP αποτελούν ένα σημαντικότατο **χρηματοδοτικό εργαλείο υλοποίησης** έργων, το οποίο έχει εφαρμοσθεί διεθνώς με πολλές εναλλακτικές μορφές και όπου το είδος και η έκταση της εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα και των κινδύνων που αναλαμβάνουν τα δύο μέρη, συναρτάται άμεσα από το αντικείμενο της συνεργασίας και το μέγεθος του έργου. Σε κάθε περίπτωση, δεδομένου του μεγέθους και της πολυπλοκότητας των έργων PPP, απαιτείται η αποτελεσματική συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων, για να είναι επιτυχής η υλοποίηση και λειτουργία τους (Τσιβουράκης, Κραουνάκης, 2008).

2.4. ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΗ ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΕΡΓΑ PPP

Ένας σημαντικός διαχωρισμός των έργων PPP είναι καταρχάς σε ανταποδοτικά και μη ανταποδοτικά.

Ως **ανταποδοτικά** έργα PPP χαρακτηρίζονται τα έργα στα οποία οι ιδιώτες-φορείς αναλαμβάνουν, πέραν της χρηματοδότησης, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της συντήρησής τους, και την **εκμετάλλευσή τους** για ένα χρονικό διάστημα. Με τον τρόπο αυτό, δηλαδή μέσω της είσπραξης τελών από τους τελικούς χρήστες του έργου, οι φορείς-ιδιώτες αποπληρώνουν τις εκκρεμείς υποχρεώσεις τους (π.χ. τραπεζικό δανεισμό) και εξασφαλίζουν επίσης και την κερδοφορία τους. Το ύψος των εισπραχθέντων τελών, οι όροι και οι προϋποθέσεις καθώς επίσης και ο τρόπος είσπραξής των τελών καθορίζονται με σαφήνεια στη σχετική σύμβαση που συνάπτεται μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Με την παρέλευση του προσυμφωνημένου χρονικού διαστήματος εκμετάλλευσης από τους φορείς-ιδιώτες, το έργο μεταβιβάζεται στην κυριότητα του Δημοσίου.

Όπως γίνεται άμεσα αντιληπτό, στην περίπτωση των ανταποδοτικών έργων PPP, οι **ιδιωτικοί φορείς αναλαμβάνουν**, εκτός από τον κίνδυνο χρηματοδότησης και υλοποίησης, και **τον κίνδυνο της ζήτησης**. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι ιδιώτες διατρέχουν τον κίνδυνο τυχόν χαμηλής χρήσης από τους χρήστες του έργου (Akintoye, 2003).

Εκτός της πλήρους ανταποδοτικότητας, είναι πιθανό να χρησιμοποιείται στα PPP και το **μοντέλο της μερικής ανταποδοτικότητας**. Στην περίπτωση αυτή, η επένδυση συνήθως καθίσταται βιώσιμη με τη **μερική χρηματοδοτική** από το Δημόσιο είτε κατά την περίοδο

κατασκευής, είτε κατά την περίοδο λειτουργίας, ή και με συνδυασμό των δύο δυνατοτήτων.

Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι συνήθως στα ανταποδοτικά έργα περιλαμβάνονται έργα μεταφορών, δηλαδή λιμάνια, σιδηροδρομικά δίκτυα, αεροδρόμια, κ.λπ., έργα διαχείρισης περιβαλλοντικών πόρων, δηλαδή έργα ύδρευσης, αποχέτευσης, διαχείρισης αποβλήτων, κ.λπ. έργα παραγωγής και αξιοποίησης ενέργειας, έργα τουριστικών υποδομών και έργα αναψυχής (Παπαδημητρίου, 2008; ΕΕΕΔΕ,2004).

Ως **μη ανταποδοτικά** έργα PPP χαρακτηρίζονται τα έργα, των οποίων οι φορείς-ιδιώτες δεν αναλαμβάνουν την εκμετάλλευση μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησής τους. Συνήθως πρόκειται για υποδομές **κοινωνικού χαρακτήρα** και υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες χωρίς χρέωση, των οποίων την ευθύνη λειτουργίας αναλαμβάνει το Δημόσιο. Στα μη ανταποδοτικά έργα, η **πληρωμή** των φορέων-ιδιωτών που αναλαμβάνουν την υλοποίησή τους πραγματοποιείται απ' ευθείας από το Δημόσιο. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι φορείς-ιδιώτες αναλαμβάνουν μεν τον **κίνδυνο χρηματοδότησης και υλοποίησης** του έργου, όμως το Δημόσιο αναλαμβάνει τον κίνδυνο της ζήτησης. Αντί αυτού του κινδύνου, οι **ιδιώτες-φορείς αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της διαθεσιμότητας**, δηλαδή τη λειτουργία και συντήρηση των υποδομών, ώστε αυτές να καθίστανται διαθέσιμες, ή με άλλα λόγια λειτουργικές σε προκαθορισμένα επίπεδα ποιότητας για όσο χρόνο ορίζεται από τη σχετική σύμβαση συνεργασίας. Στο μη ανταποδοτικό μοντέλο PPP, οι πληρωμές του δημοσίου είναι γνωστές και **ως πληρωμές διαθεσιμότητας** (availability payments), δεδομένου ότι συναρτώνται άμεσα από την εύρυθμη λειτουργία και συντήρηση των υποδομών, δηλαδή τη διαθεσιμότητά τους (Akintoye, 2003; Yescombe, 2007).

Χαρακτηριστικά παραδείγματα μη ανταποδοτικών έργων PPP είναι έργα για υποδομές και υπηρεσίες **κοινωνικού χαρακτήρα**, π.χ. τα νοσοκομεία, τα σχολεία, τα δημόσια κτίρια και τα έργα μεταφορών χαμηλής ζήτησης (π.χ. οδικά δίκτυα, ή αεροπορικές μεταφορές απομακρυσμένων περιοχών). Στο πλαίσιο μιας μη ανταποδοτικής συνεργασίας, είναι πιθανό να υφίστανται και **παρεμφερή οφέλη**, όπως η εμπορική χρήση ή εκμετάλλευση τμήματος των υλοποιηθεισών υποδομών (π.χ. εμπορική εκμετάλλευση τμήματος ενός δημοσίου κτιρίου). Σε τέτοια περίπτωση, το Δημόσιο επωφελείται αφού

οφείλει να καταβάλει τμήμα μόνο της συνολικής αμοιβής, καθώς οι εμπορικές χρήσεις καλύπτουν ήδη ένα τμήμα αυτής. Στον Πίνακα 2.2 που ακολουθεί παρουσιάζεται μια σύγκριση μεταξύ ανταποδοτικών και μη ανταποδοτικών έργων PPP.

Πίνακας 2.2: Σύγκριση Ανταποδοτικών – Μη Ανταποδοτικών Έργων PPP

Χαρακτηριστικά έργων	Ανταποδοτικά έργα	Μη ανταποδοτικά έργα
Αποπληρωμή επένδυσης Ιδιώτη	<ul style="list-style-type: none"> ○ Η αποπληρωμή της επένδυσης γίνεται με χρέωση των χρηστών (αυτοκινητόδρομοι, λιμάνια, περιβαλλοντικά έργα, κ.λπ.) ○ Οι τελικοί χρήστες καταβάλλουν τέλη 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Η αποπληρωμή της επένδυσης δεν μπορεί να γίνει με χρέωση των χρηστών (νοσοκομεία, σχολεία, δημόσια κτίρια κ.λπ.) ○ Το Δημόσιο καταβάλει περιοδικές πληρωμές διαθεσιμότητας
Επενδυτικός Κίνδυνος	<ul style="list-style-type: none"> ○ Υψηλότερος κίνδυνος ○ Κίνδυνος ζήτησης και διακύμανσης εσόδων ○ Υψηλές αποδόσεις κεφαλαίου, ανάλογες των κινδύνων που αναλαμβάνονται 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Χαμηλότερος κίνδυνος ○ Τα έσοδα δεν επηρεάζονται από τη ζήτηση, αλλά από τη διαθεσιμότητα του έργου ○ Έσοδα λειτουργίας βάσει τήρησης προδιαγραφών απόδοσης (χαμηλή ποιότητα υποδομών ή υπηρεσιών οδηγεί σε χαμηλές πληρωμές και αντιστρόφως) ○ Χαμηλότερες αποδόσεις κεφαλαίου ανάλογες των μικρότερων κινδύνων που αναλαμβάνονται
Υπολογισμός των εσόδων	<ul style="list-style-type: none"> ○ Βασίζεται στο συνολικό κόστος του έργου και προσδιορίζεται στη σύμβαση ○ Το ύψος των τελών μπορεί να κυμαίνεται ανάλογα με τις συνθήκες, εντός ορίων που προβλέπονται στη σύμβαση 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Βασίζεται στο συνολικό κόστος της επένδυσης ○ Η επένδυση αποπληρώνεται με τμηματικές πληρωμές μετά την έναρξη της λειτουργίας του έργου Χρηματοδοτική υποστήριξη Δημοσίου ○ Ενδεχόμενη επιχορήγηση κατά τη διάρκεια κατασκευής ○ Ενδεχόμενη εγγύηση ελάχιστων εσόδων ○ Αποπληρωμή του έργου απ' ευθείας από το δημόσιο ○ Εμπορικές ή άλλες χρήσεις δύναται να μειώσουν την χρηματοδοτική συμβολή του Δημοσίου

Στο Σχήμα 2.2 που ακολουθεί περιγράφεται ο τρόπος λειτουργία του μοντέλου ανταποδοτικών έργων PPP.

Σχήμα 2.2: Ανταποδοτικά Έργα PPP



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών & Οικονομίας (2006)

Επίσης, στο Σχήμα 2.3 που ακολουθεί περιγράφεται ο τρόπος λειτουργία του μοντέλου μη ανταποδοτικών έργων PPP.

Σχήμα 2.3: Μη Ανταποδοτικά Έργα PPP



Πηγή: Υπουργείο Οικονομικών & Οικονομίας (2006)

2.5. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ PPP

Οι πιο διαδεδομένες μορφές PPP είναι οι ακόλουθες (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2004; Χλωμούδης Κ., 2011; Μελέτη Τ.Ε.Ε. – Τ.Α.Κ., 2005):

1. **Μοντέλο DBFO (Design-Build-Finance-Operate).** Οι ιδιώτες-φορείς αναλαμβάνουν το σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη χρηματοδότηση και τη λειτουργία του έργου, ενώ το Δημόσιο πληρώνει για τη χρήση του έργου για μια προσυμφωνημένη χρονική περίοδο. Στη λήξη της σύμβασης η κυριότητα του παγίου μεταφέρεται στο δημόσιο. Το μοντέλο αυτό βρίσκει εφαρμογή σε μεγάλα συγκοινωνιακά έργα και κατασκευές υποδομών και αποτελεί βασικό μοντέλο συμβάσεων υποδομών και ανάπτυξης παγίων του δημοσίου με τη

μέθοδο «Πρωτοβουλία Ιδιωτικής Χρηματοδότησης» (Private Finance initiative, P.F.I).

2. **Συμβάσεις Παραχώρησης (Concession Contracts)**: Πρόκειται για συμβόλαια όμοια με τα DBFO με τη διαφορά ότι η πληρωμή του επενδυμένου από τον ιδιώτη κεφαλαίου γίνεται με την είσπραξη των καταβολών από τους χρήστες. Γίνεται εκχώρηση στον ιδιώτη του δικαιώματος εκμετάλλευσης των οικονομικών – εμπορικών δυνατοτήτων ενός δημοσίου παγίου ή αγαθού για προκαθορισμένο χρόνο (20 – 30 έτη) μέσα από διαγωνιστική διαδικασία. Το Δημόσιο παραμένει ιδιοκτήτης του παγίου ενώ έχει και την ευθύνη να θέσει στόχους αποδοτικότητας. Το μοντέλο αυτό το συναντούμε σε τομείς όπου υπάρχει αρκετή ζήτηση με αποτέλεσμα τα έσοδα από την εκμετάλλευση του παγίου να διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα του.
3. **Συμβάσεις Παροχής υπηρεσιών** που αφορούν την παροχή μεμονωμένων υπηρεσιών από τον ιδιωτικό φορέα στο πλαίσιο της παροχής της κύριας υπηρεσίας από το δημόσιο φορέα έναντι αμοιβής.
4. **Συμβάσεις Διαχείρισης (Management Contracts)**: Πρόκειται για συμβάσεις που ο δημόσιος τομέας μεταφέρει την ευθύνη για την παροχή υπηρεσιών λειτουργίας και συντήρησης στον ιδιωτικό φορέα, η αμοιβή του οποίου μπορεί να είναι σταθερή ή βάσει επίτευξης συγκεκριμένου έργου.
5. **Μοντέλα BOT (Build-Operate-Transfer) και BOOT (Build-Own-Operate-Transfer)**. Οι ιδιώτες-φορείς, με βάση τις προδιαγραφές που έχουν συμφωνήσει με το δημόσιο, υλοποιούν το έργο, λειτουργούν το έργο, το οποίο μπορεί να ανήκει στο Δημόσιο (μοντέλο BOT) ή στους ίδιους (μοντέλο BOOT), για ένα προσυμφωνημένο διάστημα και μετά το πέρας του διαστήματος αυτού μεταβιβάζουν τη λειτουργία ή την ιδιοκτησία του στο Δημόσιο. Κατά κανόνα, στο μοντέλο αυτό οι ιδιώτες έχουν την ευθύνη χρηματοδότησης τμήματος ή όλου του έργου ενώ το δημόσιο εγγυάται τη θέση σε λειτουργία του παγίου μετά την κατασκευαστική περίοδο και την αγορά των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στην Ελλάδα το ως άνω μοντέλο έχει τη

νομική μορφή της «Σύμβασης Παραχώρησης» και έχει υιοθετηθεί για την κατασκευή μεγάλων υποδομών όπως η ζεύξη του Ρίου – Αντιρίου, ο διεθνής αερολιμένας Αθηνών «Ελευθέριος Βενιζέλος», η «Ιόνια Οδός», η «Ολύμπια Οδός» και ο «Οδικός Άξονας Κεντρικής Ελλάδος E65».

6. **Μοντέλο DBO (Design, Build, Operate).** Ο ιδιωτικός φορέας, με ίδια κεφάλαια, αναλαμβάνει τον σχεδιασμό και την κατασκευή ενός παγίου, βάσει προσυμφωνημένων και ρητών προδιαγραφών που έχει θέσει το δημόσιο, το λειτουργεί και το συντηρεί για ένα συγκεκριμένο διάστημα, στο τέλος του οποίου το επιστρέφει στο δημόσιο πωλώντας το σε προσυμφωνημένη τιμή.
7. **Μοντέλο BBO (Buy-Build-Operate).** Οι ιδιώτες-φορείς αγοράζουν από το Δημόσιο υφιστάμενες εγκαταστάσεις για την υλοποίηση πρόσθετων επενδύσεων. Στη συνέχεια οι ιδιώτες λειτουργούν τις εγκαταστάσεις αυτές ως εποπτευόμενο από το Δημόσιο κοινωφελές έργο. Με τον τρόπο αυτό προσελκύονται κεφάλαια και δεξιότητες για την ανάδειξη υφιστάμενων έργων υποδομής και μειώνεται ο κίνδυνος για το δημόσιο.
8. **Μοντέλο BOLT (Build-Own-Lease-Transfer).** Οι ιδιώτες-φορείς χρηματοδοτούν και υλοποιούν το έργο το οποίο στη συνέχεια μισθώνουν με leasing στο Δημόσιο. Το Δημόσιο καταβάλει περιοδικές πληρωμές στους ιδιώτες και σταδιακά αποκτά την ιδιοκτησία του έργου με τη λήξη της σύμβασης. Η λειτουργία του έργου μπορεί να υποστηρίζεται είτε από το Δημόσιο είτε από τους ιδιώτες.
9. **Μοντέλο DBGGO (Desigh, Build, Guarantee, Operater).** Οι ιδιώτες φορείς υλοποιούν το έργο με χρηματοδότηση και προδιαγραφές που θέτει το δημόσιο και εγγυώνται την ολοκλήρωση του εντός χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού το οποίο στη συνέχεια μισθώνουν με leasing στο Δημόσιο. Το Δημόσιο καταβάλει περιοδικές πληρωμές στους ιδιώτες και σταδιακά αποκτά την ιδιοκτησία του έργου. Η λειτουργία του έργου μπορεί να υποστηρίζεται είτε από το Δημόσιο είτε από τους ιδιώτες.

10. **B.B.O (Buy, Build, Operate)**: Ο ιδιωτικός τομέας αγοράζει το πάγιο από το δημόσιο τομέα, το οποίο πρέπει να ανακαινιστεί ή να επεκταθεί. Ο ιδιωτικός τομέας χρηματοδοτεί τις απαραίτητες εργασίες για τη προσαρμογή του παγίου στις ανάγκες του δημοσίου και είναι υπεύθυνος για τη συνεχή λειτουργία και συντήρηση αυτού, για μια προκαθορισμένη χρονική περίοδο.
11. **LOO (Leasing, Own, Operate)**: Στην περίπτωση αυτή μισθώνεται ένα πάγιο από το δημόσιο για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Το πάγιο αυτό μπορεί να χρειάζεται ανακαίνιση ή επέκταση.
12. **Αποεπένδυση / Divestiture**: Στην περίπτωση αυτή το δημόσιο μεταφέρει στον ιδιωτικό τομέα την πλήρη ευθύνη και λειτουργία, συντήρηση και επένδυση, επιπλέον δε και την κυριότητα του παγίου, το οποίο στη συνέχεια μισθώνει, προκειμένου να καλύψει τις στεγαστικές του ανάγκες.

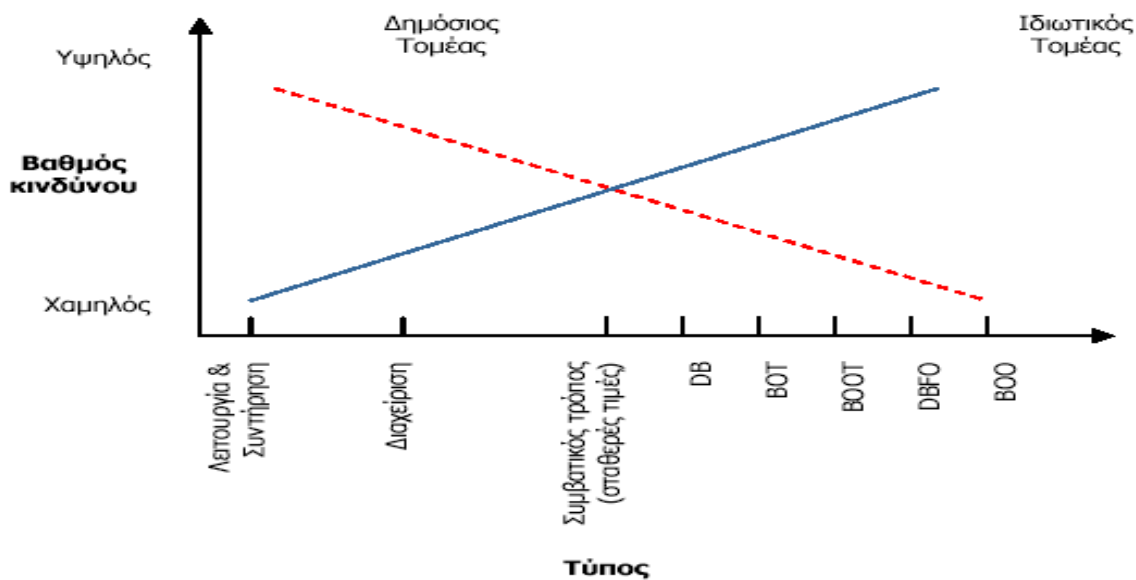
Οι τύποι PPP, που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, αποτελούν μερικές μόνο από τις εναλλακτικές λύσεις καθώς υπάρχουν σε πολλές παραλλαγές. «Ο μεγάλος αριθμός τέτοιων εναλλακτικών τύπων και η ευελιξία προσαρμογής τους στις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε συγκεκριμένου έργου είναι το πλεονέκτημά τους» τονίζουν οι εμπειρογνώμονες του ΥΠΟΙΟ.

Εκ των ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι οι διαφορές μεταξύ των διαφόρων μορφών PPP προκύπτουν από την κατανομή των επιμέρους αντικειμένων και των σχετικών κινδύνων της συνεργασίας μεταξύ των δύο πλευρών.

Πίνακας 2.3: Εναλλακτικές μορφές συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

Επιλογή	Χρηματοδότηση	Λειτουργία & Συντήρηση	Εμπορικός Κίνδυνος	Κυριότητα Στοιχείου	Διάρκεια (έτη)
Σύμβαση Υπηρεσιών	Δημόσιο	Δημόσιο & Ιδιώτης	Δημόσιο	Δημόσιο	1 – 2
Σύμβαση Διαχείρισης	Δημόσιο	Ιδιώτης	Δημόσιο	Δημόσιο	3 – 5
Παραχώρηση (BOT/BOOT/κλπ)	Ιδιώτης	Ιδιώτης	Ιδιώτης	Δημόσιο	25 – 30
PFI/DFBO	Ιδιώτης	Ιδιώτης	Δημόσιο & Ιδιώτης	Δημόσιο & Ιδιώτης	20 – 30
Αποεπένδυση Ιδιωτικοποίηση	Ιδιώτης	Ιδιώτης	Ιδιώτης	Δημόσιο & Ιδιώτης	-

Πηγή: Μελέτη Τ.Ε.Ε. – Τ.Α.Κ., 2005



Διάγραμμα 2.1 Βαθμός επιμερισμού κινδύνων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα

2.6. ΤΥΠΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ PPP

Μία κεφαλαιώδης διάκριση των έργων PPP που γίνεται με βάση τη διεθνή και ευρωπαϊκή πρακτική και η οποία αντανακλάται και στην σχετική ελληνική νομοθεσία είναι η ακόλουθη (Πράσινη Βίβλος, European Commission – COM, 2005; Τσιβουράκης, Κραουνάκης, 2008):

1. **PPP Συμβατικού Τύπου:** Στην περίπτωση αυτή η σχετική σύμβαση στηρίζεται αποκλειστικά σε συμβατικούς δεσμούς, όρους και κανόνες (π.χ. δημόσιες συμβάσεις, ή συμβάσεις παραχώρησης).
2. **PPP Θεσμοθετημένου Τύπου:** Στην περίπτωση αυτή υφίσταται συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο πλαίσιο ενός άλλου φορέα.

Η συγκεκριμένη διάκριση είναι ευθυγραμμισμένη με το δίκαιο των περισσότερων χωρών παγκοσμίως και είναι σημαντική για την εφαρμογή του δικαίου που διέπει τις δημόσιες συμβάσεις και τις συμβάσεις παραχώρησης. Στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφονται αναλυτικά οι προαναφερθείσες δύο κατηγορίες.

2.6.1. ΣΥΜΒΑΤΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ PPP

Με τον όρο PPP συμβατικού τύπου (Υπουργείο Οικονομικών & Οικονομίας, 2006), εννοούμε τις συμβάσεις εκείνες στις οποίες το Δημόσιο και ο ιδιωτικός τομέας συνδέονται **αποκλειστικά με συμβατικούς δεσμούς**. Στα εν λόγω PPP, καλύπτονται συμβατικά οι υποχρεώσεις των εταίρων του ιδιωτικού τομέα, δηλαδή η ανάληψη του σχεδιασμός, υλοποίησης, χρηματοδότησης και εκμετάλλευσης του έργου. Ένα από τα πιο δημοφιλέστερα μοντέλα, το μοντέλο **παραχώρησης**, δίνει τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους ιδιώτες να αμείβονται από τέλη που επιβάλλονται στους χρήστες του έργου και συμπληρωματικά από ποσά που προέρχονται από το Δημόσιο.

Επιπλέον, για να μπορέσει ο Δημόσιος τομέας να μειώσει το κόστος διαχείρισης και συντήρησης των έργων υποδομής (π.χ. οδικών δικτύων, κτιρίων κ.λπ.) που επωμίζεται, δύναται να αξιοποιήσει τα **συμβόλαια διαχείρισης και συντήρησης (management and maintenance contracts)** και τα βασισμένα στην ποσότητα συμβόλαια συντήρησης (**quantity based maintenance contracts**). Τα εν λόγω συμβόλαια επιτρέπουν στον ανάδοχο (contractor) περισσότερη αυτονομία κατά το σχεδιασμό και την οργάνωση του έργου. Το μοντέλο αμοιβής, είναι στηριγμένο σε δείκτες απόδοσης και λαμβάνει υπόψη του ένα προκαθορισμένο ποσό αναφοράς (fee).

2.6.2. ΘΕΣΜΟΘΕΤΗΜΕΝΟΥ ΤΥΠΟΥ PPP

Στην περίπτωση των Θεσμοθετημένων PPP, δημιουργείται ένας φορέας, ο οποίος ελέγχεται ταυτόχρονα από το Δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Οι αρμοδιότητες και οι στόχοι του εν λόγω φορέα είναι η υποστήριξη υλοποίησης του έργου ή η παροχή υπηρεσιών στους χρήστες του έργου. Σύμφωνα με τη διεθνή και ευρωπαϊκή πρακτική, το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται κυρίως για τη διαχείριση υπηρεσιών του δημοσίου σε τοπικό επίπεδο (π.χ. υπηρεσίες ύδρευσης, διαχείριση απορριμμάτων, κ.λπ.). Θα πρέπει να τονιστεί ότι σε αυτού του τύπου τις συμπράξεις, η συμμετοχή του Δημοσίου κρίνεται επιβεβλημένη, αφενός για λόγους κοινωνικής αποδοχής και αφετέρου για να υπάρχει ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου.

Πρακτικά, τα PPP θεσμοθετημένου τύπου μπορούν να υλοποιηθούν είτε με τη δημιουργία φορέα που θα ελέγχεται από κοινού από το Δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα,

είτε με την παραχώρηση του ελέγχου υφιστάμενων δημόσιων επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου τύπου PPP είναι η σύσταση κοινών επιχειρήσεων (κοινοπραξιών) με ιδιώτες (joint venture companies). Οι κοινοπραξίες είναι οντότητες που συστήνονται από δυο ή και περισσότερες επιχειρήσεις με συγκεκριμένο σκοπό για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα. Σε αντιδιαστολή με τις κοινοπραξίες, οι συνεργασίες (partnerships) έχουν σκοπό ο οποίος μπορεί να αλλάξει. Οι συνεργασίες μπορούν να έχουν ως αντικείμενο την αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων του Δημοσίου (Osborne, 2000).

2.7. ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ PPP

Γενικές αρχές για να είναι οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα εφικτές και ταυτόχρονα να οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι απαραίτητο να πληρείται ένας αριθμός προϋποθέσεων, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες (Τσιβουράκης, Κραουνάκης, 2008):

1. Κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο, οικονομικές συνθήκες και πολιτική βούληση για ανάπτυξη έργων με PPP.
2. Επιλογή των κατάλληλων και πλέον ενδεδειγμένων έργων για PPP. Η επιλογή των έργων θα πρέπει να συνάδει με μια ευρύτερη στρατηγική και τον κατάλληλο σχεδιασμό ανάπτυξης.
3. Πλήρεις, τυποποιημένες και καλά οριοθετημένες διαδικασίες σε όλα τα στάδια του έργου σε συνδυασμό με την ικανότητα του Δημοσίου να ανταποκριθεί επιτυχώς στον εποπτικό ρόλο του.
4. Μεγιστοποίηση του οφέλους έναντι του κόστους. Αυτό προϋποθέτει την επιλογή του καταλληλότερου επενδυτικού σχήματος και τη συνεχή αξιολόγηση της πορείας του έργου.
5. Αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων του έργου.
6. Οι συμβάσεις να διασφαλίζουν την οικονομική βιωσιμότητα του έργου και ταυτόχρονα να έχουν επιχειρηματικό ενδιαφέρον για τον ιδιωτικό τομέα.

7. Αξιοποίηση των διεθνών εμπειριών επιλογής, υλοποίησης και αξιοποίησης των έργων PPP.
8. Θετικές προοπτικές και κλίμα οικονομικής ανάπτυξης δεδομένου ότι τα PPP μετακυλύουν τμήμα του κόστους των έργων για το Δημόσιο στο μέλλον.

Εφόσον πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις, είναι βέβαιο ότι το μοντέλο συνεργασίας του Δημοσίου με τον Ιδιωτικό τομέα αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο υλοποίησης σημαντικών στόχων συμβάλλοντας στην ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου, του οικονομικού κλίματος και κατά συνέπεια της περαιτέρω ανάπτυξης της οικονομίας.

2.8. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ, ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΤΑ ΤΩΝ PPP

Το γενικό σκεπτικό και η φιλοσοφία που διέπει τις συμπράξεις του Δημοσίου με τον Ιδιωτικό Τομέα, είναι ότι το Δημόσιο δεν αποβλέπει στην υλοποίηση του έργου αυτή καθεαυτή αλλά στο **τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή στην παροχή υπηρεσιών στους χρήστες του έργου**. Η υλοποίηση του έργου αποτελεί απλά το προαπαιτούμενο για την παροχή των εν λόγω υπηρεσιών. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το Δημόσιο θέτει προδιαγραφές απόδοσης και λειτουργίας, ενώ η αμοιβή του Ιδιωτικού τομέα είναι άμεσα ή έμμεσα συνδεδεμένη με την αποτελεσματική λειτουργία του έργου (Osborne, 2000).

Σημαντικό πλεονέκτημα των έργων PPP αποτελεί η τεχνογνωσία και η ευελιξία που προέρχεται από τη συμμετοχή του Ιδιωτικού Τομέα καθ' όλη τη διάρκεια ισχύος της συνεργασίας. Επιπλέον, η χρονική διάρκεια ολοκλήρωσης των έργων PPP είναι κατά κανόνα μικρότερη από την αντίστοιχη διάρκεια ενός Δημοσίου έργου που υλοποιείται με παραδοσιακές μεθόδους. Το κόστος για το Δημόσιο μετακινείται σε μελλοντικούς προϋπολογισμούς, ενώ μεγάλο μέρος των κινδύνων χρηματοδότησης, υλοποίησης και αξιοποίησης του έργου περνά στον ιδιωτικό τομέα. Η ανάληψη κινδύνων από τους ιδιώτες-φορείς οδηγεί στην αποτελεσματικότερη υλοποίηση και την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων. Ταυτόχρονα, η υλοποίηση έργων PPP έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση του επενδυτικού κλίματος και την ανάδειξη της επιχειρηματικότητας καθώς παρέχεται η δυνατότητα σε επενδυτές του ιδιωτικού τομέα να συμμετάσχουν σε

αναπτυξιακά έργα. Ο μακροπρόθεσμος ορίζοντας υλοποίησης και αξιοποίησης των έργων PPP, συμβάλλει σημαντικά στη σύσταση εταιρικών σχημάτων με προβλέψιμα και επαναλαμβανόμενα έσοδα ανατροφοδοτώντας τελικά την αγορά, στηρίζοντας ουσιαστικά την οικονομική ανάπτυξη και τη βελτίωση της οικονομίας (Τσιβουράκης, Κραουνάκης, 2008).

Θα μπορούσε κανείς να ισχυριστεί ότι ένα από **τα σημαντικότερα οφέλη** που προκύπτουν από τα έργα PPP, είναι η βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας (value for money) των πόρων του Δημόσιου. Αυτό μπορεί να εξειδικευτεί περαιτέρω στα εξής οφέλη (Pallis, and Vaggelas, 2005):

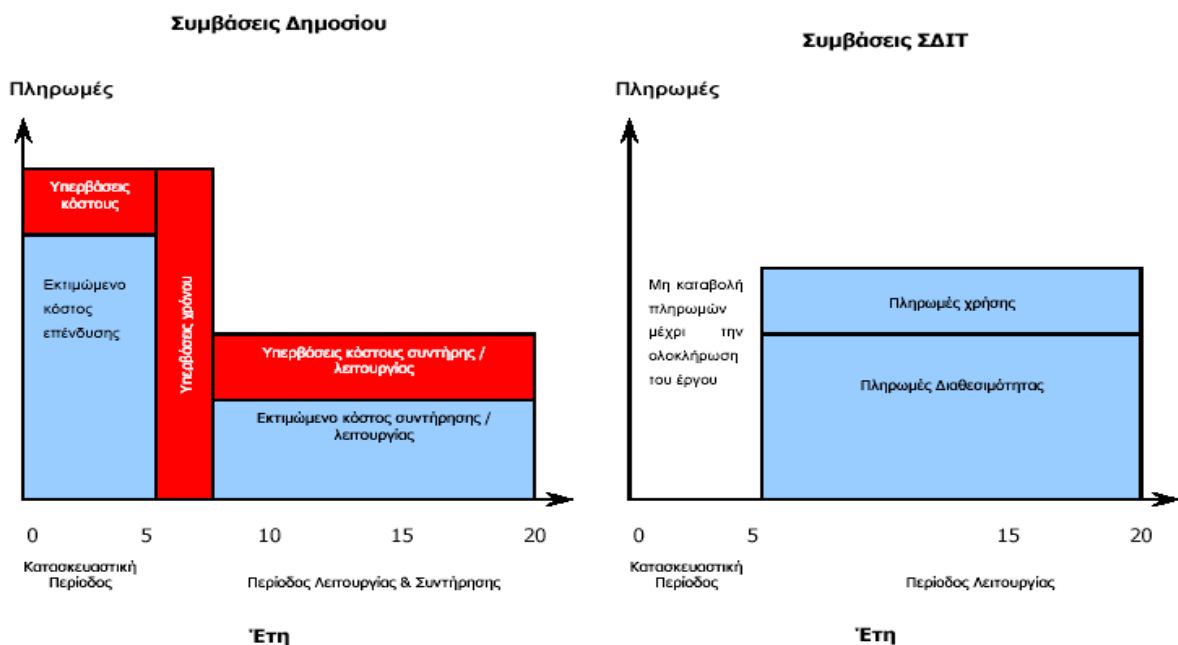
- Στρατηγικός και μακροπρόθεσμος σχεδιασμός των αναγκών του δημοσίου, σχετικά με την κατασκευή και αξιοποίηση υποδομών και έργων.
- Υλοποίηση έργων εντός προϋπολογισμού και χρονοδιαγράμματος.
- Επιμερισμός, κατανομή και καλύτερη διαχείριση των κινδύνων του έργου.
- Δυνατότητα υλοποίησης έργων που δεν θα μπορούσε να αναλάβει οικονομικά μόνο το Δημόσιο.
- Επίτευξη οικονομίας κλίμακας με την ομαδοποίηση παρόμοιων έργων σε ένα έργο «ομπρέλα».
- Προώθηση επενδύσεων και αύξηση των θέσεων εργασίας.

Παρακάτω θα γίνει μια επιγραμματική ανάλυση των πλεονεκτημάτων – προσδοκώμενων ωφελειών **ανά εταίρο** του σχήματος PPP.

Για το δημόσιο αναφέρονται :

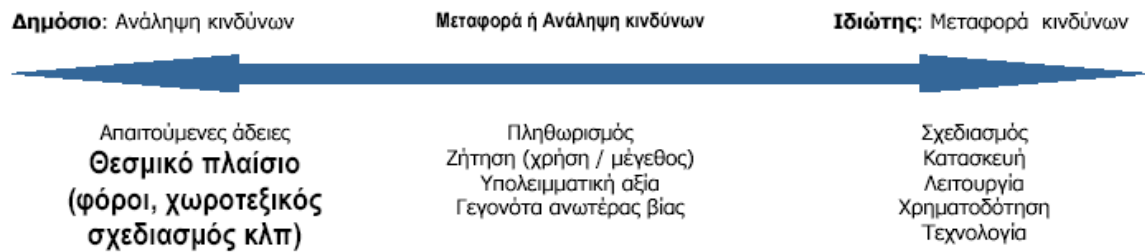
- **Βελτίωση υποδομών και παγίων - ευελιξία** , (ύδρευση, ενέργεια, τηλεπικοινωνίες, οδικοί άξονες, μεταφορές, νοσοκομεία, σχολεία, φυλακές, στέγαση γραφείων και υπηρεσιών, μουσεία κλπ, καθώς και στους τομείς ανάπτυξης της ακίνητης περιουσίας του). Στις περιπτώσεις αυτές μπορεί να βελτιωθεί η καινοτομία, η ποιότητα και η ποσότητα των παραγόμενων αγαθών / υπηρεσιών / παγίων.

- **Υπηρεσίες υψηλής ποιότητας – Καλύτερη διοίκηση έργου** (ως αποτέλεσμα του ανταγωνισμού, της καινοτομίας, του κινήτρου της αποδοτικότητας και την προσχεδιασμένη συντήρηση για όλη τη διάρκεια ζωής του έργου).
- **Καινοτομία - Εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος** (ως αποτέλεσμα της εξειδίκευσης και εμπειρίας που διαθέτει ο ιδιωτικός τομέας σε αντίστοιχα έργα, μείωσης του κόστους και του χρόνου παράδοσης των έργων, βελτίωσης του λειτουργικού σχεδιασμού, κατασκευής και διαχείρισης των διαδικασιών).
- **Παροχή υπηρεσιών με συνολικά γαμηλότερο κόστος** (εφόσον το σχήμα και η σύμβαση έχουν δομηθεί και εφαρμοσθεί σωστά, παρότι υπάρχει επιπρόσθετο κόστος για τη χρηματοδότηση του έργου με ιδιωτικά κεφάλαια, καθώς το κόστος δανεισμού του ιδιωτικού τομέα είναι συνήθως υψηλότερο από το κόστος δανεισμού του Δημοσίου. Το κόστος αυτό μπορεί να αντισταθμιστεί από τις συνέργιες που αναπτύσσονται από το συνδυασμό σχεδιασμού, κατασκευής και λειτουργίας του έργου από τον ίδιο προμηθευτή).



Διαγράμμα 2.2: Διαφορές παραδοσιακών συμβάσεων από συμβάσεις PPP ως προς το χρόνο και το κόστος

- **Μεταφορά κινδύνων** (σχεδιασμού, κατασκευής, λειτουργίας, τεχνολογικών αλλαγών, χρηματοδότησης, αγοράς, νομικούς, κλπ). Ο επιμερισμός των κινδύνων ανάμεσα στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, με βάση το ποιος μπορεί να τους χειριστεί και να τους ελέγξει καλύτερα, θεωρείται το σημαντικότερο όφελος από τις PPP.



Σχήμα 2.4: Σχηματικό διάγραμμα μεταφοράς κινδύνων

- **Βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των νέων υπηρεσιών** (οι συμβάσεις PPP μπορούν να αποτελέσουν ένα σαφές κίνητρο για την παράδοση των έργων εντός χρονοδιαγράμματος και χωρίς υπερβάσεις κόστους και τη διασφάλιση της τήρησης των επιθυμητών προδιαγραφών των υπηρεσιών για όλη τη διάρκεια της σύμβασης. Το δημόσιο καταβάλλει ολόκληρο το ποσό των πληρωμών μόνο όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν πλήρως το επιθυμητό επίπεδο και τις προδιαγραφές. Αντίθετα κατά τις Συμβάσεις του δημοσίου, η συντήρηση και η λειτουργία του αγαθού εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα των κεφαλαίων του προϋπολογισμού του δημοσίου για τη συντήρηση και τη λειτουργία του αγαθού και από την αποτελεσματική εφαρμογή σχετικών προγραμμάτων από φορείς που δεν έχουν πάντα την απαιτούμενη υποδομή).
- **Σαφής προσήλωση στον πελάτη / πολίτη** (το δημόσιο αποσκοπεί στην ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων του σε σχέση με τις ζητούμενες υπηρεσίες και όχι στη διαχείριση των υφιστάμενων διαδικασιών παροχής υπηρεσιών).

- **Διαφοροποίηση υπηρεσιών** (επιτυγχάνεται αύξηση του ανταγωνισμού και καθίσταται δυνατή η σύγκριση της ποιότητας και του κόστους παραγωγής των παρεχομένων υπηρεσιών με αντίστοιχες υπηρεσίες στην αγορά με την θεσμοθέτηση βάσεων σύγκρισης, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας).
- **Χρηματοδότηση - Ανάπτυξη περισσότερων έργων** (με τη χρήση ιδιωτικών κεφαλαίων για την κατασκευή και την ανάπτυξη έργων μπορεί να επιταχυνθεί το πρόγραμμα ανάπτυξης υποδομών τηρώντας τις δημόσιες δαπάνες στο προϋπολογισθέν κόστος, χωρίς υπερβάσεις και χωρίς ανάγκη για πρόσθετα κονδύλια).
- **Ευρύτερα οικονομικά οφέλη** (με την ανάπτυξη και ολοκλήρωση ενός σημαντικού αριθμού έργων σε περιόδους όπου υπάρχουν περιορισμοί στους κρατικούς προϋπολογισμούς, η ανάπτυξη τέτοιων συμβάσεων μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για τον ιδιωτικό τομέα να συνεισφέρει στην αύξηση της απασχόλησης και στην ανάπτυξη της οικονομίας).
- **Τεχνογνωσία** (με τις PPP επιτυγχάνεται μεταφορά τεχνογνωσίας στο δημόσιο τομέα μέσω της συνεργασίας του με τον ιδιωτικό τομέα).

Για τον Ιδιωτικό τομέα αναφέρονται:

- **Συμμετογή σε έργα δημοσίου και κοινή «ιδιοκτησία» επί των παγίων**
- **Ελκυστικά περιθώρια κέρδους**
- **Μεγάλης διάρκειας συμβάσεις**

Πέραν των πολλών θετικών που αναλύθηκαν παραπάνω, το σύστημα των συμπράξεων παρουσιάζει και μια **σειρά αρνητικών και μειονεκτημάτων** τα οποία θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- **Πολυπλοκότητα υλοποίησης** (παρουσιάζουν αυξημένη πολυπλοκότητα στην υλοποίηση τους λόγω των απαραίτητων θεσμικών αλλαγών καθώς και του σύνθετου πλέγματος συμβάσεων που θα πρέπει να προβλέπουν κάθε πιθανό κίνδυνο και την αντιμετώπισή του ώστε να επιτευχθεί ο επιμερισμός των κινδύνων σε εκείνα τα εμπλεκόμενα μέρη που έχουν την δυνατότητα να τους διαχειριστούν).
- **Υψηλά κόστη δόμησης σύμπραξης** (το κόστος που συνδέεται με την ανάπτυξη τέτοιων μορφών σύμπραξης κατά το στάδιο διαμόρφωσής τους, μπορεί λόγω πολυπλοκότητας να είναι αρκετά υψηλότερα από τα αντίστοιχα που προκύπτουν με το συμβατικό τρόπο προμήθειας των παγίων και υπηρεσιών).
- **Υψηλότερα κόστη δανεισμού** (το κόστος δανεισμού του ιδιωτικού φορέα είναι κατά κανόνα υψηλότερο από αυτό του δημοσίου και δεδομένου ότι ο ιδιωτικός φορέας θα επιδιώξει υψηλό ποσοστό δανεισμού το χρηματοοικονομικό κόστος του έργου ενδέχεται να επιβαρυνθεί).
- **Αναποτελεσματική διαχείριση της σύμβασης** (ενδέχεται να μην υπάρχει η κατάλληλη παρακολούθηση και ο απαιτούμενος έλεγχος της σύμβασης με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα).
- **Έλλειψη ανταγωνισμού** (το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα από μια PPP μπορεί να μην επιτευχθεί όταν δεν υπάρχουν συνθήκες ισχυρού ανταγωνισμού ή όταν ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος ή όταν ο αριθμός των ιδιωτών που μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες αυτές είναι μικρός).

Σημειώνεται ότι όλα τα παραπάνω μειονεκτήματα δύνανται να ελαχιστοποιηθούν με το σωστό σχεδιασμό, τη διάρθρωση και την έγκαιρη υλοποίηση του έργου (Χλωμούδης Κ., 2011).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

3. PPP ΚΑΙ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

3.1 ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ & ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ ΛΙΜΕΝΩΝ

Στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα τα λιμάνια αποτελούν πλέον μέρος μιας βιομηχανίας εντάσεως κεφαλαίου. Ο απαιτούμενος εκσυγχρονισμός τους για να μπορέσουν να κερδίσουν τη μάχη του έντονου ανταγωνισμού προϋποθέτει τη διενέργεια επενδύσεων σε διάφορους επιμέρους τομείς, όπως οι υποδομές υποδοχής πλοίων, αποθήκευσης και διαμετακόμισης εμπορευμάτων, τεχνολογικού εξοπλισμού, κ.λπ. Αυτές οι ολοένα και αυξανόμενες ανάγκες πραγματοποίησης έργων υποδομής και εκσυγχρονισμού, με δεδομένη την οικονομική δυστοκία των δημόσιων αρχών να εξοικονομήσουν τα απαιτούμενα κεφάλαια, έχει νομοτελειακά οδηγήσει στη σημαντική δραστηριοποίηση ιδιωτών που έχουν τη δυνατότητα τοποθέτησης επενδυτικών κεφαλαίων σε τομείς της λιμενικής βιομηχανίας (Χλωμούδης, 2011a; Juhel, 2001).

Σε ένα λιμάνι υπάρχουν άπειρες δυνατότητες συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα για την παραγωγή έργου ή υπηρεσίας. Μπορεί να υπάρχει PPP που να αφορά το λιμάνι ολόκληρο, ένα μέρος αυτού, π.χ. ένα τερματικό, σε υποδομή ή ανωδομή, σε υπηρεσίες υποστήριξης, σε υπάρχουσες εγκαταστάσεις ή επεκτάσεις αυτών, με κοινό χαρακτηριστικό όλων την παροχή κάποιου λιμενικού προϊόντος.

Στο κομμάτι αυτό κρίνουμε απαραίτητο να προσδιορίσουμε τι είναι λιμενικό προϊόν σαν έννοια πριν προχωρήσουμε στη μελέτη των δυνατοτήτων ανάπτυξης των PPP για την παραγωγή του στο πλαίσιο της λιμενικής βιομηχανίας.

Λιμενικό προϊόν είναι το άθροισμα των λιμενικών δραστηριοτήτων, οι οποίες πλέον δεν περιορίζονται στην εξυπηρέτηση του πλοίου ή των χερσαίων μέσω μεταφοράς και του φορτίου, αλλά επεκτείνονται στα κέντρα εμπορίου, εφοδιαστικής αλυσίδας και παραγωγής, δημιουργώντας παράλληλα προστιθέμενη αξία στην

αλυσίδα μεταφορών και μπορεί να διαφέρουν ανά χρήστη αναλόγως των απαιτήσεων του. (Χλωμούδης Κ., 2001 & 2011, σημειώσεις από διαλέξεις Χλωμούδη Κ., Πανεπιστήμιο Πειραιά, 2000 – 2007).

Ανάλογα με τον αποδέκτη των λιμενικών υπηρεσιών γίνεται διάκριση του λιμενικού προϊόντος στις εξής κατηγορίες:

α) Τελικό λιμενικό προϊόν που αφορά όλες τις υπηρεσίες που μπορεί να παρέχει ένα λιμάνι στα πλοία, στα φορτία και στους επιβάτες όπως:

- ✓ Πλοήγηση
- ✓ Διαχείριση / Ρύθμιση ενδολιμενικής κυκλοφορίας
- ✓ Τροφοδοσία / Προμήθεια πλοίων
- ✓ Ρυμούλκηση
- ✓ Φόρτωση / Εκφόρτωση στην Προβλήτα
- ✓ Μεταφορά από και προς τις αποθήκες (ή επιβατικούς σταθμούς για επιβάτες)
- ✓ Αποθήκευση, διαχείριση εμπορευμάτων / επιβατών στις αποθήκες / σταθμούς, προετοιμασία για διανομή, υπηρεσίες κέντρου διανομής
- ✓ Υπηρεσίες ηλεκτρονικής πληροφόρησης (πχ EDI)
- ✓ Υπηρεσίες επισκευής πλοίων
- ✓ Υπηρεσίες πυρόσβεσης, αστυνόμευσης, και διαχείρισης απορριμμάτων

β) Ενδιάμεσο λιμενικό προϊόν που απευθύνεται στο λιμάνι και αφορά στην παροχή υπηρεσιών που είναι χρήσιμες για την παραγωγή του τελικού λιμενικού προϊόντος.

- ✓ Συντήρηση και αναβάθμιση υποδομής / ανωδομής
- ✓ Οικονομικές / Διοικητικές Υπηρεσίες
- ✓ Υπηρεσίες ασφάλειας / πυρόσβεσης λιμένα
- ✓ Υπηρεσίες με στόχο τη συντήρηση, εξυπηρέτηση και ανάπτυξη των συντελεστών παραγωγής του τελικού λιμενικού προϊόντος.

Τα λιμάνια μπορούν να ενταχθούν σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με την **οργανωτική τους μορφή**, που συνιστά κυρίως το βαθμό έντασης της συμμετοχής της λιμενικής αρχής στην παροχή των απαραίτητων υπηρεσιών και εγκαταστάσεων υποδομής και ανωδομής:

- Λιμάνια – Ιδιοκτήτες Γής (Landlord Ports)
- Λιμάνια που παρέχουν τα μέσα (Tools)
- Λιμάνια που παρέχουν όλες τις υπηρεσίες (Comprehensive / Operating Ports)

Ένα λιμάνι μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερα του ενός τερματικά και η οργανωτική τους μορφή μπορεί να διαφέρει παρόλο που εντάσσονται στον ίδιο λιμένα.

Στην λιμενική βιομηχανία οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα συναντάται κυρίως στο κομμάτι των τερματικών στο πλαίσιο αυτόνομων landlord ports (Λιμάνια – Ιδιοκτήτες γης), τα οποία αποτελούν περίπου το 80% του συνόλου των λιμένων παγκοσμίως. Οι μορφές που παίρνουν δεν είναι τυποποιημένες, τόσο σε επίπεδο λιμανιών όσο και σε επίπεδο διαφορετικών τερματικών εντός του ίδιου λιμένα. **Ο ρόλος της λιμενικής αρχής συνήθως περιορίζεται, από άποψη αντικειμένου και όχι συνδρομής στην αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και ανάπτυξη του λιμένος, στην παροχή κοινών εγκαταστάσεων, όπως διαμόρφωση καναλιών, βυθοκόρηση και κυματοθραύστες, στη συνδεσιμότητα με άλλα δίκτυα μεταφοράς, στη ρύθμιση των επιμέρους PPP και να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν την επέκταση και ανάπτυξη του λιμανιού.**

3.2 ΜΟΡΦΕΣ PPP ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ

Οι πιο συνήθεις **μορφές** που παίρνουν οι συμπράξεις στην λιμενική βιομηχανία είναι οι εξής:

❖ **Συμβάσεις παροχής υπηρεσιών.**

Στις συμβάσεις αυτές ανατίθεται η παροχή συγκεκριμένων λιμενικών υπηρεσιών (πχ πλοήγηση, ρυμούλκηση, επισκευές, διακίνηση φορτίου) σε ιδιώτες, οι οποίοι παρέχουν εργασία και εξοπλισμό για τις υπηρεσίες αυτές.

❖ **Συμβάσεις διαχείρισης λιμενικών εγκαταστάσεων.**

Οι συμβάσεις αυτές χορηγούνται στον ιδιωτικό τομέα με στόχο την αύξηση των διαχειριστικών ικανοτήτων. Τα έργα υποδομής δεν μεταβιβάζονται στον ιδιωτικό τομέα και ως εκ τούτου ο ιδιώτης αναλαμβάνει μικρότερους εμπορικούς κινδύνους. Οι παραπάνω συμβάσεις συμβαδίζουν με το μετασχηματισμό των λιμανιών σε εταιρείες.

Το παραπάνω μοντέλο είναι πολύ σπάνιο πλέον στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας επειδή δεν αποφέρει μεγάλα κέρδη για τον ιδιώτη σε σχέση με το διαχειριστικό του κόστος.

❖ **Leasing περιουσιακών στοιχείων του λιμένα, πχ ένα τερματικό, στον ιδιωτικό τομέα, συμπεριλαμβανομένης της υπερκατασκευής.**

Οι συμβάσεις αυτές είναι πιο δημοφιλείς από τις συμβάσεις διαχείρισης λόγω κυρίως της διάρκειας τους, που υπερβαίνει τα 15 έτη, η οποία δίνει περισσότερη εμπορική ελευθερία στον ιδιώτη εταίρο και λόγω του περιορισμένου αντικειμένου διαχείρισης. Συναντάται κυρίως σε γενικού φορτίου προβλήτες, που οι τεχνολογικές εξελίξεις δεν είναι ραγδαίες, σε προβλήτες που παραχωρούνται σε μια ναυτιλιακή εταιρεία με σκοπό να την εξασφαλίσουν ως πελάτη αλλά και σε χώρες, όπως η Ιαπωνία, όπου δεν υπάρχει συνεργασία μεταξύ ιδιοκτησίας και διαχείρισης.

Οι συμβάσεις διαχείρισης διαφέρουν από τις συμβάσεις leasing στο ότι στην πρώτη περίπτωση ο διαχειριστικός κίνδυνος παραμένει στο δημόσιο ενώ στη δεύτερη μεταφέρεται στον ιδιώτη. Και στις δύο περιπτώσεις οι επενδύσεις είναι αποκλειστική ευθύνη του δημοσίου.

❖ **Συμβάσεις διαχείρισης / επένδυσης των υπαρχουσών εγκαταστάσεων.**

Στην περίπτωση αυτή ο ιδιώτης εταίρος διαχειρίζεται και επενδύει σε υπάρχουσες δημόσιες εγκαταστάσεις με αντάλλαγμα το δικαίωμα χρήσης τους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Στόχος της σύμβασης από την μεριά της λιμενικής αρχής είναι η μεταβίβαση των εμπορικών κινδύνων της βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και της αύξηση των διαχειριστικών ικανοτήτων στον ιδιώτη εταίρο ενώ από την μεριά του ιδιώτη εταίρου η απόληψη λιγότερων εμπορικών κινδύνων αφού τα έργα υποδομής δεν

μεταβιβάζονται σε αυτόν. Η λιμενική εγκατάσταση παραμένει στο δημόσιο σε όλη την διάρκεια της σύμβασης και συνήθως και οποιαδήποτε επένδυση σε πάγια στοιχεία της, σε αντίθεση με τις επενδύσεις σε ανωδομή, πχ γερανογέφυρες, που είτε παραμένουν στον ιδιώτη είτε αποκτώνται μέσω ανταλλάγματος, όπως συμβαίνει στην Νότια Ευρώπη, στην Νότια Αμερική, την Αφρική και τη Βόρεια Ασία.

❖ Συμβάσεις για ανάπτυξη νέων εγκαταστάσεων (BOT).

Στην περίπτωση αυτή ο ιδιώτης εταίρος αγοράζει το δικαίωμα να χτίσει νέες εγκαταστάσεις σε υποδομή και ανωδομή στο λιμάνι με αντάλλαγμα την αποκλειστική χρήση των για ορισμένο χρονικό διάστημα πριν τα παραδώσει στο λιμάνι. Αυτό είναι ένα αρκετά δημοφιλές μοντέλο στην λιμενική βιομηχανία που έρχεται πέρα από το να καλύψει το ολοένα και αυξανόμενο κόστος διαχείρισης του λιμένα αλλά και να αποτελέσει λύση σε βασικά τροχοπέδια της σχολής σκέψης για την ιδιωτικοποίηση των λιμένων. Πλήρη ιδιωτικοποίηση έχει γίνει μόνο στο 10% περίπου των λιμένων στον κόσμο και είτε αφορά λιμάνια που εξυπηρετούν συγκεκριμένη πρωτογενή παραγωγή μιας περιοχής και στο πλαίσιο της κάθετης ολοκλήρωσης της, είτε λιμάνια ή τερματικά που βρίσκονται σε χώρες με πολλά λιμάνια, με μεγάλο μήκος ακτογραμμής και με οικονομικές αρχές και πολιτικές ελεύθερου ανταγωνισμού, όπως η Αγγλία και η Τουρκία.

Οι κυριότεροι λόγοι που τα περισσότερα λιμάνια επιλέγουν αυτόν τον τρόπο συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με την πλήρη ή μερική ιδιωτικοποίηση είναι οι εξής:

1. Η γη - ακτογραμμή είναι ιδιοκτησία του κράτους και σπάνια πωλείται. Η αντίληψη αυτή είναι πιο έντονη στις χώρες της Λατινικής Αμερικής.
2. Το υψηλό κόστος των λεγόμενων δημοσίων υπηρεσιών όπως πχ τελωνεία, γραφεία μετανάστευσης, η ασφάλεια λιμένος, ο περιβαλλοντικός έλεγχος, η αστυνόμευση, η διαμόρφωση καναλιών και οι κυματοθραύστες που είναι δύσκολο να καλυφθούν από ένα μόνο χρήστη ή παραγωγό.
3. Στην περίπτωση περιορισμού διαθέσιμων χώρων για ανάπτυξη λιμενικής δραστηριότητας, τα κράτη θέλουν να έχουν πάντα συμμετοχή στα λιμάνια

είτε για λόγους στρατηγικής είτε για λόγους ωφέλειας από μονοπωλιακά κέρδη.

4. Η εξασφάλιση ότι τα λιμάνια δρουν, αναπτύσσονται και ανταγωνίζονται περισσότερο στο πλαίσιο της εθνικής λιμενικής πολιτικής παρά στο πλαίσιο των κανόνων της αγοράς.

Αυτός το μοντέλο συνεργασίας συναντάται κυρίως στους λιμένες της βορειοδυτικής Ευρώπης.

❖ Κοινοπραξία Δημοσίου και Ιδιωτικού.

Στην περίπτωση αυτή το δημόσιο έχει σημαντικές μετοχές ή επιρροή στην Εταιρεία Ειδικού Σκοπού που συστήνεται είτε για διαχείριση / επένδυση υπάρχουσών εγκαταστάσεων είτε για ανάπτυξη νέων. Το μοντέλο αυτό είναι πάγια τακτική στα λιμάνια της Κίνας και της Ινδονησίας και σπάνια συναντάται αλλού. (Χλωμούδης Κ., 2011 , Farrell S., 2010)

3.2.1 ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ

Σήμερα, το πλέον διαδεδομένο μοντέλο PPP στα λιμάνια είναι η παραχώρηση (concession). Η παραχώρηση, πρακτικά σημαίνει τη δωρεάν ή επί μισθώσει παραχώρησης ή σημαντικών λιμενικών υποδομών σε ιδιώτες με αντάλλαγμα την παροχή από την πλευρά τους υπηρεσιών προς τους ενδιαφερόμενους (πλοία, επιβάτες, διακινητές εμπορευμάτων, κ.λπ.). Αυτός ο τρόπος λειτουργίας έρχεται σε αντίθεση με το κλασικό μοντέλο landlord port authority, σύμφωνα με το οποίο οι λιμενικές αρχές αποτελούν την ανώτατη αρχή λειτουργίας και διαχείρισης του λιμένα, αφού με τις παραχωρήσεις, ιδιώτες αναλαμβάνουν σημαντικές λιμενικές λειτουργίες. Σε κάθε περίπτωση, ακόμη και με τη διενέργεια παραχωρήσεων, οι λιμενικές αρχές διατηρούν τον έλεγχο της οργάνωσης του λιμένα, ενώ η εκμετάλλευση περιέρχεται στα χέρια των ιδιωτών επενδυτών. **Μέσω της πολιτικής της παραχώρησης, οι Λιμενικές Αρχές έχουν την δυνατότητα να ασχοληθούν με τον έλεγχο της «προσφοράς», όσον αφορά την οργάνωση και τη δομή**

της, ενθαρρύνοντας τους παρέχοντες τη λιμενική υπηρεσία να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των σπάνιων πόρων, όπως τη χρήση γης. (Χλωμούδης, 2011a; Chlomoudis, et al., 2003, Notteboom T.,2006).

Τα συμβόλαια παραχώρησης συνδυάζουν στοιχεία των συμβολαίων διαχείρισης υπαρχουσών εγκαταστάσεων και των συμβάσεων BOT για ανάπτυξη νέων εγκαταστάσεων. Στην περίπτωση της παραχώρησης ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει περισσότερους εμπορικούς και διαχειριστικούς κινδύνους από ότι στα operational lease και στα BOT αφού η επένδυση αποπληρώνεται από τους χρήστες μέσω των τελών χρήσης. Με την παραχώρηση, ο ιδιώτης διαχειριστής έχει συμβατικά δικαιώματα χρήσης των παγίων για την παροχή υπηρεσιών απευθείας στους πελάτες και την είσπραξη των εσόδων από τις πωλήσεις ενώ υποχρέωση του είναι η επέκταση, η αναβάθμιση και η συντήρηση των υπαρχουσών παραχωρούμενων σ' αυτόν εγκαταστάσεων. Αυτό κατά συνέπεια του παρέχει –περισσότερη ευελιξία από ότι τα BOT και τα lease στον καθορισμό της φύσης και του χρονικού πλαισίου των νέων επενδύσεων για την αύξηση της προσφοράς του. Με τη λήξη της σύμβασης παραχώρησης οι νέες επενδύσεις επέρχονται στα χέρια του δημοσίου. Η συνήθης διάρκεια τους είναι μεγαλύτερη από ότι στα lease, 20 με 30 έτη, αρκετά μεγάλη για να μπορέσει ο ιδιώτης να αποσβέσει το υπενδεδυμένο του κεφάλαιο και να έχει κάποιο περιθώριο κέρδους. Σε σύγκριση με τα BOT, οι παραχωρήσεις παρέχουν περισσότερα κίνητρα για την επέκταση του κύκλου των πελατών και των λειτουργικών επενδύσεων.

Η σημασία της σύμβασης παραχώρησης είναι πολύ σημαντική γιατί στην ουσία είναι από τα πιο παλιά και πιο δοκιμασμένα μοντέλα συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ενώ δίνει τη δυνατότητα της συνύπαρξης στον ίδιο τομέα με άλλες συμβάσεις παραχώρησης κάτι που ενισχύει τον ανταγωνισμό και στρέφει τις τιμές, την ποιότητα των υπηρεσιών και την απόδοση των επενδύσεων σε σύγκλιση με το κοινωνικό όφελος. Μεγάλο πλεονέκτημα της αποτελεί, επίσης, ότι δεν αποτελεί κατ' ανάγκην μέσο για δημιουργία νέων εγκαταστάσεων ή επεκτάσεων, που μπορεί να μην χρειάζονται, αλλά ως μέσο αντιμετώπισης βασικών διαχειριστικών αδυναμιών του υπάρχοντος συστήματος.

Προϋπόθεση για την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία των συμβάσεων παραχώρησης είναι να τηρούνται οι κάτωθι συνθήκες:

- Πλήρης αποσαφήνιση του σκοπού και των απαιτούμενων εργασιών

- Ανοιχτή και διαφανή διαδικασία απονομής
- Εγγύηση πρόσβασης σε απαραίτητους πόρους, πχ γη
- Κατηγορηματική δέσμευση της κυβέρνησης για επιβολή των ορών της σύμβασης
- Διαβεβαιώσεις ότι οι χρεώσεις θα κυμαίνονται πλησίον του μέσου όρου της αγοράς.
- Η ικανότητα επίτευξης της υποχρέωσης για αύξηση της προσφοράς και της αποδοτικότητας της παραγωγής και της ζήτησης.

Στον Πίνακα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι δυνατότητες παραχώρησης στη λιμενική βιομηχανία.

Πίνακας 3.1: Δυνατότητες Παραχωρήσεων στη Λιμενική Βιομηχανία

Υποδομή	Εξοπλισμός	Υπηρεσίες
Αποβάθρες	Μηχανήματα Ρυμούλκησης	Πλεύριση
Διαχείριση Φορτίου	Σκάφη	Προσόρμιση
Αποθήκες Εμπορευμάτων	Γερανοί	Ασφάλεια
Ρυμούλκηση και Πιλοτάρισμα	Αποθήκες Εμπορευματοκιβωτίων	Διαμόρφωση Καναλιών – Βυθοκόριση
Κανάλια, Φώτα και Σημαδούρες	Δίκτυα	Διαχείριση Παράκτιας Ζώνης
Κυματοθραύστες	Φώτα και Σημαδούρες	Τελωνεία

Η πλέον διαδεδομένη μορφή παραχώρησης είναι η Public Ownership – Private Operations, η οποία είναι κατά κανόνα μεγάλης χρονικής διάρκειας μίσθωση εγκαταστάσεων, γης και υποδομών που όμως παραμένουν υπό την ιδιοκτησία των λιμενικών αρχών (Χλωμούδης, 2011a; Chlomodis, et al., 2003).

Παραχωρήσεις συναντάμε κυρίως σε επίπεδο τερματικού Εμπορευματοκιβωτίων γιατί είναι περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου αλλά και γιατί έχουν αποδειχθεί ότι έχουν μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους για τον συμμετέχοντα ιδιώτη.

Ένα κομμάτι που χρήζει ιδιαίτερης αναφοράς και μελέτης αποτελεί ο τύπος των παικτών της αγοράς που το δημόσιο επιλέγει να συνεργαστεί στο πλαίσιο μιας Λιμενικής Παραχώρησης. Έχει τελικά το δημόσιο επιλογή; Παρόλο που πολλές ιδιωτικές εταιρείες έχουν προσπαθήσει να μπουν στο κομμάτι της λιμενικής παραγωγής μέσω των παραχωρήσεων, λίγες πέραν από τις μεγάλες διεθνείς διαχειρίστριες εταιρείες τερματικών και τις ναυτιλιακές γραμμές το έχουν καταφέρει.

Ο λόγος βρίσκεται κυρίως στην στρατηγική σημασία των λιμανιών στην εφοδιαστική αλυσίδα. Οι διεθνείς διαχειρίστριες εταιρείες μπορούν να επανατοποθετούν εξοπλισμό και διαχειριστικούς πόρους πολύ πιο εύκολα και γρήγορα στο ενδεχόμενο αύξησης της ζήτησης από ότι μικρότεροι τοπικοί διαχειριστές. Θεωρείται, επίσης, ότι αυξάνουν το γόητρο του λιμανιού προσελκύοντας νέους μεγαλύτερους πελάτες. Λόγω της οικονομικής τους δύναμης μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα και να αποσπάσουν μέσω τραπεζικού δανεισμού μεγαλύτερα κεφάλαια για τις ακριβές λιμενικές επενδύσεις. Η δύναμη τους στο τομέα της προσφοράς λιμενικής παραγωγής κάνει την επιλογή εταίρου πολλές φορές μονόδρομο για το δημόσιο και δημιουργεί τεχνητά εμπόδια στην πρόσβαση στην αγορά.

«Εάν οι κυβερνήσεις επιθυμούν περισσότερο καινοτόμες συμφωνίες που θα τους αποδώσουν μεγαλύτερα οφέλη από την παραχώρηση, τότε είναι απαραίτητο να προβούν σε ανασχεδιασμό των συμφωνιών παραχώρησης από το να αφήνουν τα πράγματα να κατευθύνονται από τον ανταγωνισμό στην αγορά», επισημαίνει η Farrell.

3.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ PPP ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

Μια τυπική διαδικασία απονομής δημοσίου έργου ή διαδικασίας στον ιδιωτικό τομέα στο πλαίσιο της λιμενικής βιομηχανίας περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

A) Προ – προσφορών φάση, η φάση καθορισμού των όρων του παιχνιδιού: δεδομένου ότι έχει ληφθεί η απόφαση για συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, ο εκπρόσωπος του δημοσίου, συνήθως η λιμενική αρχή, προετοιμάζει όλη την διαδικασία που θα ακολουθηθεί, καθορίζοντας τα **σημεία κλειδιά** που πρέπει να καλύψει η επικείμενη συνεργασία, και γνωστοποιεί τις προθέσεις του σε υποψήφιους ενδιαφερόμενους. Ο σχεδιασμός της διαδικασίας πρέπει να είναι σύμφωνος με την ισχύουσα νομοθεσία. Η φάση αυτή είναι πολύ **σημαντική** σε ένα σχήμα PPP αφού η λιμενική αρχή καθορίζει το **επιθυμητό μοίρασμα κινδύνων** και τους **παράγοντες της απονομής**, με στόχο μεν να είναι η συμμετοχή της στο σχήμα κερδοφόρα αλλά και οι στόχοι που θα θέσει να είναι ρεαλιστικοί και ελκυστικοί, ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα μικρού ή και καθόλου ενδιαφέροντος από τον ιδιωτικό τομέα. **Ο βαθμός μεταβίβασης κινδύνου στον ιδιώτη εταίρο εξαρτάται από** α) το στάδιο ανάπτυξης του υπό παραχώρηση αντικειμένου (μη ανεπτυγμένο, νέα εγκατάσταση (greenfield), βελτιωμένο, πλήρη ανεπτυγμένο) καθώς και β) τη φύση της αγοράς (οργανωμένο εμπόριο ή όχι, είδος εμπορίου, κλειστή αγορά ή ελεύθερη).

B) Φάση απονομής: η απονομή μπορεί να γίνει με πάρα πολλές μεθόδους, όπως με απευθείας ανάθεση, με διαπραγμάτευση σε κλειστό κύκλο, ή με ανταγωνιστική διαδικασία, η οποία είναι και πιο κοινή αφού υπονοεί την αρχή της ισότητας. Στη φάση αυτή η πρόκληση της λιμενικής αρχής είναι να κάνει τη **σωστή επιλογή βάσει των κριτηρίων που έχει θέσει στην πρώτη φάση.**

Γ) Μετά – προσφορών φάση: στο στάδιο αυτό, υπογράφεται συμβόλαιο με τον επιλεγθέντα υποψήφιο και σε μερικές περιπτώσεις η απόδοση του παρακολουθείται από το δημόσιο κατά τη διάρκεια του συμβολαίου, γίνονται διορθώσεις και επιλύονται διαφορές.

Τα κύρια χαρακτηριστικά – σημεία κλειδιά των PPP που συναντάμε στη Λιμενική Βιομηχανία μπορούν να οριστούν σε σχέση με οχτώ θέματα πολιτικής: δραστηριότητες,

επένδυση, διάρκεια συμβολαίου, αποκλειστικότητα, απαιτήσεις παραγωγικότητας, εργασιακό, χρεώσεις υπηρεσιών και τέλος παραχώρησης.

Δραστηριότητα

Υπάρχει περιορισμός στο πλαίσιο που μπορεί να κινηθεί ο Ιδιώτης και στις υπηρεσίες που μπορεί να αναλάβει.

- **Περιορισμός ως προς το είδος του φορτίου προς χειρισμό.** Με τον τρόπο αυτόν προστατεύονται άλλοι ιδιώτες παραγωγοί εντός του ίδιου λιμένα (ανταγωνισμός με άλλα λιμάνια και όχι ενδολιμενικός) και δημιουργούνται τοπικά μονοπώλια με αυξημένα κέρδη.
- **Περιορισμός στην διαχείριση του φορτίου μόνο και όχι πρόσβαση σε ναυτιλιακές δραστηριότητες (πχ πλοήγηση και ρυμούλκηση).** Οι ναυτιλιακές δραστηριότητες είναι οικονομικά βιώσιμες μονό με παραγωγή σε οικονομίες κλίμακας και για λόγους ασφαλείας προτιμούν οι λιμενικές αρχές να παρέχονται είτε από το δημόσιο είτε από ένα μόνο ιδιώτη πάροχο. Οι οικονομίες κλίμακας περιορίζονται όσο μεγαλώνουν τα λιμάνια και τα τερματικά καθιστώντας τη δημιουργία συνθηκών ενδολιμενικού ανταγωνισμού για τις παραπάνω υπηρεσίες απαραίτητη (πχ Αμβούργο, Ρότερνταμ, Χάβρη).
- **Περιορισμός σε ένα κομμάτι του λιμένος, πχ τερματικό, και όχι όλο το λιμάνι.** Τα περισσότερα σχήματα PPP τα συναντάμε σε τερματικά εμπορευματοκιβωτίων που είναι και τα πιο κερδοφόρα. Η παραγωγή στο λιμάνι απαιτεί μεγάλη εξειδίκευση σε κάθε τομέα παραγωγής. Οι ιδιωτικές εταιρείες είναι συνήθως εξειδικευμένες σε ένα τομέα παραγωγής και ως εκ τούτου είναι απρόθυμες να εμπλακούν στην πολυπλοκότητα της διαχείρισης του λιμανιού ως όλου. Από την άλλη μεριά, τα λιμάνια αποτελούν στρατηγικής σημασίας για ένα κράτος και δεν παραχωρούνται εύκολα ως σύνολο σε ιδιώτες. Άξιο αναφοράς είναι ότι σε λιμάνια με μεγάλη έκταση για διαχείριση ενός είδους φορτίου, πχ Ε/Κ, κρίνεται σκόπιμο η παραχώρηση να γίνει σε μέρος αυτού ή σε περισσότερους του ενός ιδιώτες. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται τα μονοπώλια, ενισχύεται ο ενδολιμενικός ανταγωνισμός, που οδηγεί σε

ανταγωνιστικότερο λιμάνι ως σύνολο, μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας του σχήματος λόγω πιθανής αποτυχίας ενός ιδιώτη «συνεργάτη» να πετύχει τους στόχους του ίδιου και του λιμανιού, διαχέεται γνώση στο λιμάνι από τη συμμετοχή πολλών παικτών, βελτιώνεται η ικανότητα διαπραγμάτευσης της λιμενικής αρχής, αυξάνονται οι συνεργασίες και άρα η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες.

Επένδυση

Οι επενδύσεις για υποδομή και ανωδομή μπορούν να περιλαμβάνουν:

- ✓ Εγχειοβελτιωτικά έργα, βυθοκόρηση και συντήρηση
- ✓ Κατασκευή κρηπιδωμάτων και συντήρηση
- ✓ Αγκυροβόλια και δέστρες
- ✓ Επενδύσεις για προστασία του περιβάλλοντος
- ✓ Ηλεκτροδότηση και καλωδίωση
- ✓ Πλακόστρωση τερματικού
- ✓ Εγκαταστάσεις για σιδηροδρομική σύνδεση
- ✓ Εγκαταστάσεις για οδική σύνδεση
- ✓ Αποθήκες και άλλα απαραίτητα κτίρια
- ✓ Περίφραξη και οπτικοακουστική επιθεώρηση (ασφάλεια λιμένα)
- ✓ Πύλες φορτηγών
- ✓ Γραφεία
- ✓ Εξοπλισμός τερματικού για διαχείριση φορτίου (γερανογέφυρες πλοίου, εξοπλισμός για διακίνηση φορτίου στην αποβάθρα κα)

Οι επενδύσεις στο λιμάνι έχουν άμεση σχέση με το βαθμό κινδύνου που αναλαμβάνει κάθε πλευρά της συμφωνίας. Γενικότερα υπάρχει η αρχή ότι τον κίνδυνο τον αναλαμβάνει αυτός που μπορεί να το διαχειριστεί καλύτερα. Σχετικά με τα έργα υποδομής, η εμπειρία δείχνει ότι όσοι περισσότεροι «παίκτες» σε ένα λιμάνι, τόσο καλύτερο είναι να τα αναλαμβάνει η λιμενική αρχή.

Το ποσό που θα επενδύσει ο ιδιώτης εταίρος σε μια συμφωνία PPP και το οποίο καθορίζεται στο συμβόλαιο συνεργασίας μπορεί να είναι:

- **Συγκεκριμένο ποσοτικά και χρονικά οριοθετημένο** είτε για να εξασφαλιστεί η διαφάνεια της διαδικασίας είτε γιατί πρόκειται για άμεσα αναγκαία επένδυση με περιορισμένες τεχνολογικά δυνατότητες επίτευξης της. Αφορά, κυρίως, μικρής χρονικής διάρκειας PPP.
- **Συγκεκριμένο ως προς τον στόχο που προσδοκείται να επιτευχτεί από την συμφωνία.**
- **Ενδεικτικό και υποκείμενο σε αλλαγές καθώς εξελίσσεται η συνεργασία.** Αυτό δημιουργεί ένα καλύτερο κλίμα συνεργασίας των εταίρων του σχήματος, προωθεί την καινοτομία, και εξασφαλίζει την επικαιροποίηση και εμπορικότητα των επενδύσεων.
- **Ελεύθερο στη διακριτική ευχέρεια του επενδυτή**

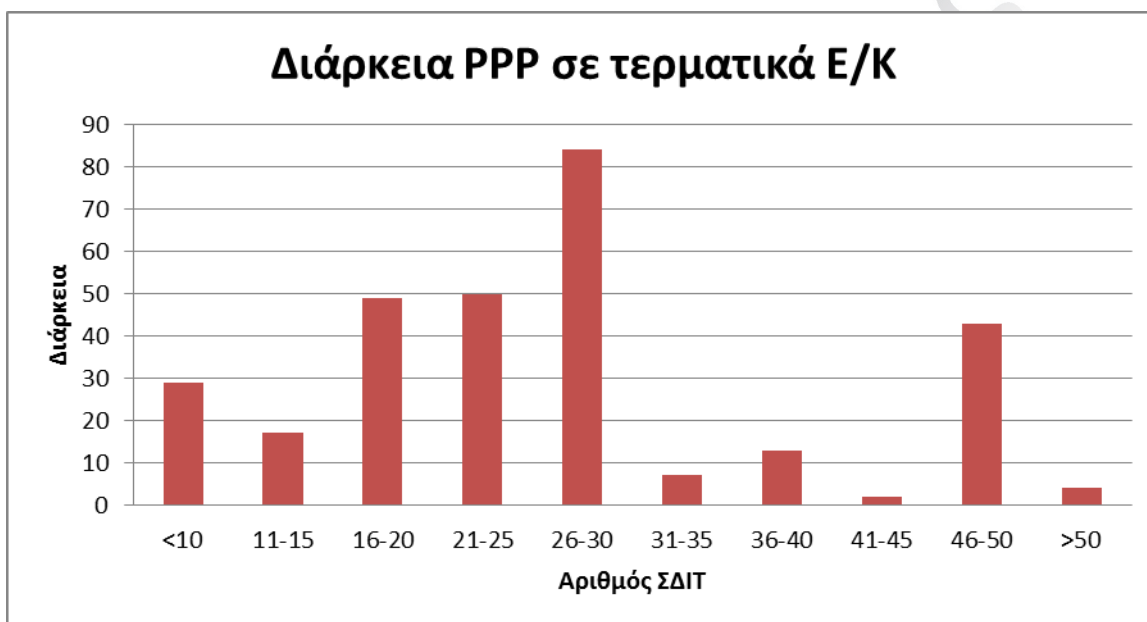
Υπάρχει ποικιλία ως προς το ποσό που απαιτείται να επενδυθεί από τον ιδιώτη εταίρο και την αναλογία του ρίσκου που αναλαμβάνει ακόμα και για πανομοιότυπες επενδύσεις. Πάντως παρατηρείται η αύξηση της συμμετοχής της ιδιωτικής επένδυσης στα σχήματα PPP στη λιμενική βιομηχανία, η οποία εκφράζεται / αποπληρώνεται κυρίως με την επέκταση του χρόνου σύμβασης μεταξύ των εταίρων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και όχι με αύξηση των λιμενικών χρεώσεων ή τη μείωση του τέλους παραχώρησης. Οι λόγοι αύξησης των απαιτήσεων για ιδιωτική συμμετοχή σε επενδύσεις είναι:

- Η αύξηση των σχημάτων PPP για ανάπτυξη νέων εγκαταστάσεων (greenfield) που είναι περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου.
- Η ανάγκη για δημιουργία μεγαλύτερων τερματικών που να αξιοποιούν τις οικονομίες κλίμακας και να μπορούν να ανταποκριθούν στις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας και των τάσεων του εμπορίου και της ναυτιλίας.
- Η ιδεολογική προτίμηση για μεγάλα σχήματα PPP, όπως στην Κίνα.
- Ο περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος των λιμενικών αρχών.
- Η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από τον ιδιωτικό τομέα διευκόλυνε, τουλάχιστον πριν την αρχή της κρίσης, το τραπεζικό δανεισμό.

Διάρκεια Συμβολαίου

Η διάρκεια μιας σύμβασης PPP σε τερματικό εμπορευματοκιβωτίων, που είναι και η πιο συνήθης όπως προαναφέρθηκε, αποτυπώνεται στο διάγραμμα 3.1:

Διάγραμμα 3.1:



Πηγή: Farrell S., 2010

Παρατηρείται ότι τα 2/3 των PPP έχουν διάρκεια 20-30 έτη. Παρ' όλα αυτά η κατανομή δεν είναι συμμετρική. Η διάρκεια τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως:

- ✓ Το γεγονός ότι στο 15% των PPP σε τερματικά Ε/Κ περιλαμβάνεται και συμφωνία για ανανέωση υφιστάμενων εγκαταστάσεων ενώ στο 6% περίπου συμφωνείται εκ των υστέρων η επέκταση της διάρκειας της σύμβασης (όσο μεγαλώνει η διάρκεια μιας σύμβασης λιγοστεύουν οι δυνατότητες πρόβλεψης των μικρο και μακρο οικονομικών μεταβλητών). Τα ανωτέρω οδηγούν την επικρατούσα τιμή σε αύξηση 10%, δηλαδή σε 27-30 έτη.
- ✓ Λόγοι γεωγραφικοί: Στις χώρες της Μέσης Ανατολής και της Βορειοανατολικής Ασίας (Ιαπωνία, Κορέα, Ταϊβάν) έχουμε συγκέντρωση των μικρότερης

διάρκειας PPP. Στην πρώτη περίπτωση οι ιδιώτες εταίροι επιλέχθηκαν βάσει της καταγωγής τους ενώ στη δεύτερη χρησιμοποιήθηκε κατά πλειοψηφία το lease μοντέλο.

- ✓ Το φαινόμενο Copy – Cat Concessions που παρατηρείται σε πολλές χώρες. Ανάλογα με το πόσο φιλελεύθερη πολιτική έχουν ως προς την εισροή του ιδιωτικού παράγοντα στο παιχνίδι των δημοσίων επενδύσεων, και γιατί ίσως πέτυχαν – ή έτυχε να πετύχουν - κάποια PPP σε άλλους τομείς τους (πχ τις οδικές μεταφορές), ή ακόμα και σε άλλους τομείς ή ίδιους αλλά άλλων χωρών, πολλές χώρες τείνουν να οριοθετούν την διάρκεια της σύμβασης ανάλογα με τι έχει συμβεί στο παρελθόν και όχι βάσει οικονομικών κριτηρίων.
- ✓ Η διάρκεια της σύμβασης προτείνεται και οριοθετείται από τον εταίρο του Δημοσίου, ο οποίος επεκτείνει το χρόνο της σύμβασης κατά πολύ πέραν του νεκρού σημείου της επένδυσης. Οι λόγοι για το παραπάνω είναι οι εξής:
 - Ο φόβος του να μην παρουσιαστεί καμία προσφορά για το προς υλοποίηση PPP οδηγεί σε πρόταση με ευνοϊκότερους όρους για τον ιδιώτη.
 - Ο χρόνος και το κόστος που απαιτούν επενδύσεις σε μάρκετινγκ, εκπαίδευση προσωπικού, πληροφοριακά συστήματα κ.α. που είναι δύσκολο να προβλεφθούν εκ των προτέρων.
 - Λόγοι εργασιακοί. Στα λιμάνια επικρατεί έντονος συνδικαλισμός στο εργατικό δυναμικό, πολλές φορές δημοσίου δικαίου, το οποίο αντιτίθεται σθεναρά σε κάθε μορφή PPP. Η μεγαλύτερη διάρκεια θέτει βάση για δημιουργία ευνοϊκού εργασιακού κλίματος μέσω της σταθερότητας που προσφέρει, ενώ αυξάνει και τα κίνητρα για επένδυση σε επιμόρφωση των εργαζομένων από τον ιδιώτη.
 - Μείωση των πιθανοτήτων για κυβερνητικές παρεμβάσεις.

Αποκλειστικότητα

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των πρώτων PPP στη λιμενική βιομηχανία είναι τα μονοπωλιακά δικαιώματα χρήσης που δίνονταν στον ιδιώτη συμβαλλόμενο. Αυτό είναι ένα

χαρακτηριστικό που τείνει να εξαλειφθεί αφού η εμπειρία έδειξε ότι η καλλιέργεια συνθηκών ανταγωνισμού και η ανάληψη μικρότερων σχημάτων PPP από τον ιδιώτη έχει καλύτερα αποτελέσματα.

Απαιτήσεις Απόδοσης

Στις συμβάσεις PPP πάντα αναφέρονται οι απαιτήσεις της λιμενικής αρχής για την απόδοση κατά την λειτουργία των λιμενικών εγκαταστάσεων από τον ιδιώτη εταίρο. Τα κριτήρια που έβαζαν συνήθως στα αρχικά λιμενικά PPP περιορίζονταν σε συντελεστές παραγωγικότητας (πχ TEU/γερανογέφυρα/ώρα ή πλοία /ώρα) για το λόγο ότι ποιοτικά κριτήρια που διαφοροποιούν θετικά ένα λιμάνι στην αγορά (πχ ευελιξία, ειδοποιητήρια αναμενόμενης αφίξεως, γρήγορες διαδικασίες) είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και πολλές φορές επηρεάζονται από παράγοντες που δεν άπτονται στη δικαιοδοσία του ιδιώτη συμβαλλόμενου (πχ τελωνεία, πλοία). Δύο απαιτήσεις απόδοσης που έχουν αποκτήσει δυναμική στα νεότερα συμβόλαια PPP είναι η εγγύηση διαχείρισης ελάχιστων TEU και η περιβαλλοντική ευθύνη. Η εγγύηση διαχείρισης ελάχιστων TEU (minimum throughput guarantee) παροτρύνει τον ιδιώτη εταίρο να κάνει διαφήμιση στις λιμενικές υπηρεσίες που παρέχει για να προσελκύσει ζήτηση για αυτές και να μεγιστοποιήσει τη χρήση γης που του παραχωρείται. Σε περίπτωση που δεν καταφέρει να φτάσει το minimum throughput που ορίζεται στη σύμβαση, τότε προβλέπεται πρόστιμο βάσει του μη επιτευξιμού στόχου ή ακόμα, σε ακραίες περιπτώσεις, λύση της σύμβασης. Με τον τρόπο αυτό η λιμενική αρχή εξασφαλίζει τη μεγιστοποίηση της προσπάθειας για καλύτερη απόδοση των υποδομών ή εργαλείων που παραχωρεί και μειώνει τα εμπόδια για την είσοδο νέων παικτών στην αγορά. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι είναι μια δικλείδα ασφαλείας για το λιμάνι «σε περίπτωση που δεν πάνε καλά τα πράγματα». Μια άλλη αντιμετώπιση του minimum throughput είναι η περίπτωση η λιμενική αρχή να επιβραβεύει τον ιδιώτη εταίρο της για αποτελέσματα ανώτερα των προβλεπομένων. Σχετικά με τον δεύτερο συντελεστή, αυτόν της περιβαλλοντικής ευθύνης, εξασφαλίζεται η εσωτερικοποίηση του εξωτερικού κόστους κατά την παραγωγή, την πρωτοβουλία για επένδυση και την τιμολόγηση, καθιστώντας το λιμάνι μια βιώσιμη μονάδα παραγωγής και όχι ένα τομέα συμμετοχής της ιδιωτικής πρωτοβουλίας για ευκαιριακό κέρδος.

Εργατικό Δυναμικό

Το εργατικό δυναμικό ενός λιμανιού είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην λιμενική βιομηχανία. Συνήθως είναι υπεράριθμο αφού δεν συμβαδίζει με την τεχνολογική εξέλιξη του λιμανιού, προστατευμένο από ισχυρά συνδικάτα, υψηλόμισθο σε σχέση με αντίστοιχες ειδικότητες σε άλλους τομείς, και σε πολλές περιπτώσεις κριτήριο πρόσληψης τους αποτελεί η συγγένεια. Ως εκ τούτου αποτελεί σημαντικό στοιχείο αναφοράς και διακανονισμού σε μια σύμβαση PPP.

Τρεις είναι οι συνήθειες πρακτικές όσον αφορά το εργατικό δυναμικό όταν η λιμενική αρχή προβαίνει σε μια συμφωνία PPP.

1. Η λιμενική αρχή ή κυβέρνηση απορροφάει μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού και μεταφέρει στον ιδιώτη όσους χρειάζεται
2. Το εργατικό δυναμικό μεταφέρεται ως έχειν στον ιδιώτη, ο οποίος είναι υποχρεωμένος να το κρατήσει για ορισμένο χρονικό διάστημα, με συνθήκες όχι χειρότερες από πριν και αποδεκτές από τις εργατικές ενώσεις. Μετά το πέρας του ορισμένου χρονικού διαστήματος, και εφόσον το πλεονάζον προσωπικό δεν έχει απορροφηθεί από την αυξημένη παραγωγή ή συνταξιοδοτηθεί, διοργανώνεται εθελούσια έξοδος.
3. Πλήρη ελευθερία στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συναντάται κυρίως σε PPP που αφορούν νέες εγκαταστάσεις και μάλιστα απομακρυσμένες από το κεντρικό λιμάνι.

Τιμολόγιο – Χρεώσεις

Η χρέωση τιμών των λιμενικών προϊόντων / υπηρεσιών μπορεί να είναι είτε ελεύθερη στη διακριτική ευχέρεια του ιδιώτη, είτε να οριοθετείται μέσω της συμφωνίας PPP, είτε από τη λιμενική αρχή είτε από κάποιον ανεξάρτητο ρυθμιστή. Συνήθως, αφήνεται ελεύθερη όταν συντρέχουν συνθήκες έντονου λιμενικού ή ενδολιμενικού ανταγωνισμού. Το ύψος τους είναι μεγάλο και ακόμα και όταν οριοθετείται σπάνια πέφτει από το ανώτατο όριο. Πιθανές εκπτώσεις μπορούν να υπάρξουν κυρίως όταν πρόκειται για πολιτική προσέλκυσης κάποιου καλού πελάτη, και εξαιτίας της διαφοροποίησης των αναγκών του με των άλλων, «συγκαλύπτεται» η στρέβλωση του ανταγωνισμού.

Τέλη παραχώρησης

Η αμοιβή του δημοσίου για την παραχώρηση σε ιδιώτες είναι το σημαντικότερο κριτήριο για την επιλογή του ιδιώτη εταίρου στη λιμενική και όχι μόνο βιομηχανία. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι οι πλειοδότες προέρχονται από τον ίδιο χώρο (μεγάλες ναυτιλιακές εταιρείες ή μεγάλες βιομηχανίες) και με παρόμοια εμπειρία. Οι μορφές που μπορεί να πάρει η αμοιβή του δημοσίου για την παραχώρηση στον τομέα της λιμενικής βιομηχανίας είναι συνήθως οι εξής:

- Η **κατ' αποκοπή αμοιβή** που είναι πολύ συνήθης σε παραχωρήσεις μέσω διαγωνισμού.
- Το **ετήσιο ενοίκιο** που το επιλέγουν λιμάνια landlord κουλτούρας που επιλέγουν διαπραγματευτικές παραχωρήσεις. Σκοπός τους είναι να ελαχιστοποιήσουν το κίνδυνο που αναλαμβάνουν στη συνεργασία και να καλύψουν το κόστος των επενδύσεων .
- Δικαιώματα επί των εσόδων
- Μοίρασμα των εσόδων
- Αμοιβές που λαμβάνουν υπόψη παραπάνω από ένα κριτήριο.

Στο παιχνίδι των προσφορών **κυριαρχούν δύο τάσεις, αυτή της προσφοράς μεγαλύτερου ετήσιου ενοικίου στη λιμενική αρχή και αυτή της προσφοράς χαμηλότερης τιμής στους πελάτες του λιμανιού.** Στην πρώτη περίπτωση το ενοίκιο σπάνια υπόκειται επαναδιαπραγμάτευση, ωστόσο το λιμάνι χάνει γιατί η παρούσα αξία των σταθερών μελλοντικών εισροών τείνει να μειώνεται όσο μεγαλώνει η διάρκεια του συμβολαίου ενώ στο ενδεχόμενο ραγδαίας κίνησης του λιμανιού ή μέρους αυτού το ενοίκιο δεν ανταποκρίνεται στη χρήση / αξιοποίηση της υποδομής. Στη δεύτερη περίπτωση, η χρέωση **minimum** τιμών συχνά οδηγεί σε πιέσεις για επαναδιαπραγμάτευση από τον ιδιώτη εταίρο, επικαλούμενος τις συνθήκες της αγοράς, πχ κρίση, και τα μη προβλεπόμενα έξοδα του ή επενδύσεις.

3.4 ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ PPP ΣΤΗΝ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΩΣ ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ

Έχει παρατηρηθεί μεγάλη διαφοροποίηση ως προς την αντιμετώπιση των PPP από τα διάφορα λιμάνια και κατ' επέκταση τις διάφορες χώρες και αυτό βάζει σε σκέψεις για το αν υπάρχει σχέση μεταξύ της νομοθεσίας των κρατών για τα PPP και την εφαρμογή τους, για το ποια κρατικά στοιχεία είναι ζωτικά στην αποτυχία των PPP στην πράξη, ποιοι συγκυριακοί παράγοντες ευνοούν και ποιοι δρουν ανασταλτικά για τα PPP.

Επιπλέον του εθνικού πλαισίου, που παίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των PPP, ο ρόλος των «υπερεθνικών» θεσμών – οργανισμών πρέπει να ληφθεί υπόψη (π.χ. η Κομισιόν, Eurostat, EIB, OECD, IMF, WORLD BANK).

Επομένως το θεσμικό πλαίσιο ανάπτυξης των PPP μπορεί να αναλυθεί πλήρως μόνο με πολύπλευρη προσέγγιση. Διακρίνουμε 4 επίπεδα κυβέρνησης – επιρροών (Pollitt and Bouckaert – 2004 and Verhoest et al. – 2010):

- **Διεθνείς – Υπερεθνικές πιέσεις, που περιλαμβάνουν ρυθμιστικές – κανονιστικές και οικονομικές πιέσεις για ισομορφισμό¹.** Παραδείγματα των ανωτέρω είναι οι μεταρρυθμίσεις από την Ε.Ε., πχ στις παροχές, στο δημόσιο χρέος και τον εθνικό προϋπολογισμό, η διάδοση των PPP από διεθνείς οργανισμούς, βάσει της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM)², και άλλων παρόμοιων ρευμάτων σκέψης – δογμάτων.
- **Μακροοικονομικές θεσμικές μεταβλητές που περιλαμβάνουν πέντε εθνικές διαστάσεις** α) τη διοικητική ιστορία και τη μεταρρυθμιστική πορεία της χώρας (πχ ως προς τις απελευθερώσεις και ιδιωτικοποιήσεις), β) το σύστημα κοινωνικής πρόνοιας και τη μορφή καπιταλισμού που κατέχουν, γ) το είδος του πολιτεύματος και της πολιτικής που ακολουθούν, δ) το πολιτιστικό επίπεδο, ε) και τέλος τη

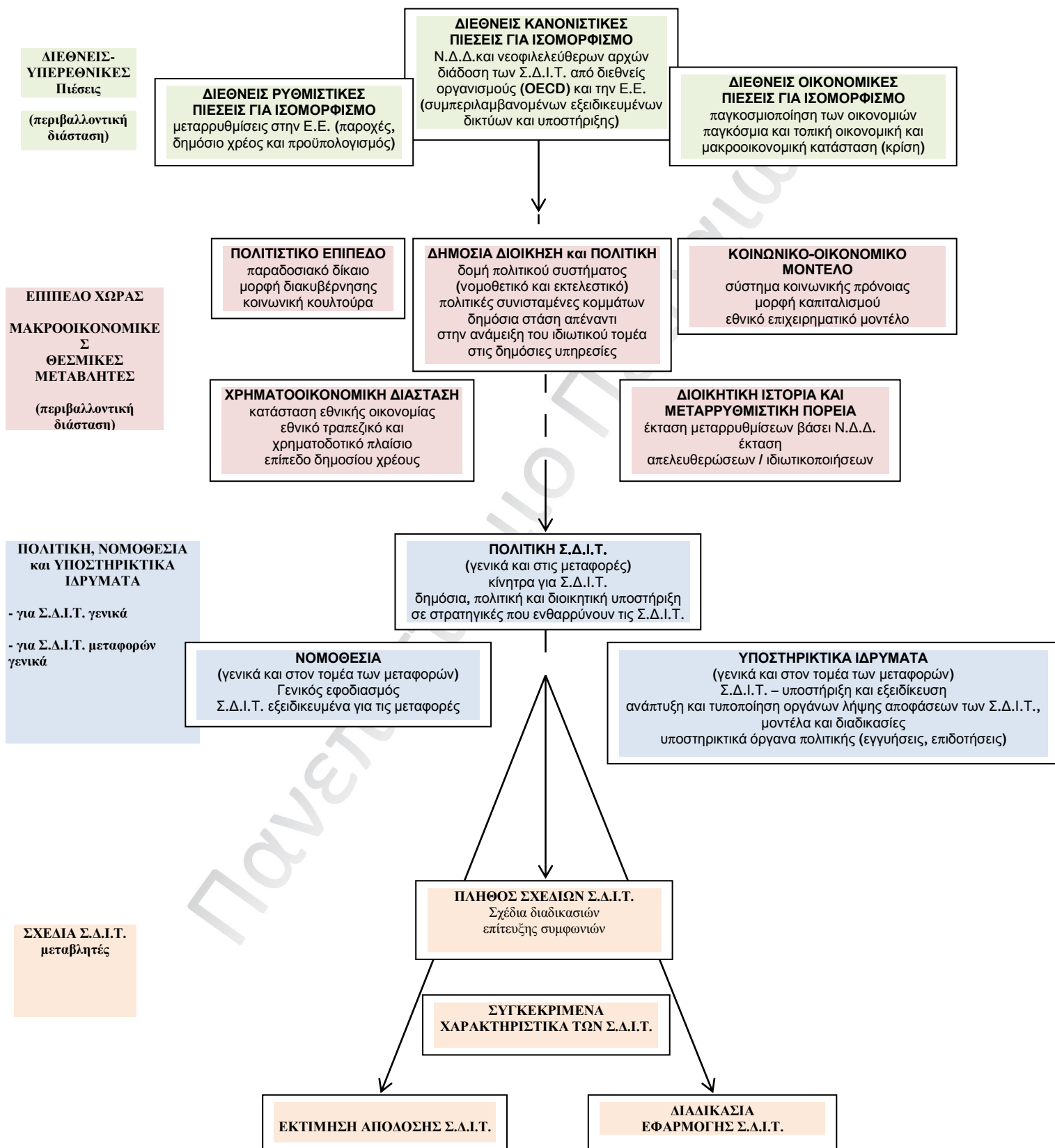
¹ Η ομοιότητα των διαδικασιών ή της δομής ενός οργανισμού με αντίστοιχες μιας άλλης.

² Ένας όρος που επισήμως έγινε γνωστός από το Hood (1991), και υποδηλώνει σε μεγάλο βαθμό τις πολιτικές της κυβέρνησης, από το 1980, που είχαν ως στόχο να εκσυγχρονίσουν και να καταστήσουν πιο αποτελεσματικό το δημόσιο τομέα. Η βασική υπόθεση υποστηρίζει ότι το προσανατολισμένο προς την αγορά management του δημόσιου τομέα θα οδηγήσει σε μεγαλύτερες αποδόσεις ως προς το κόστος τις κυβερνήσεις, χωρίς να έχουν αρνητικές παρενέργειες σε άλλους στόχους και εκτιμήσεις. Ο Ferlie κα (1996) περιγράφει τη «Νέα δημόσια Διοίκηση σε Δράση», ως εισαγωγή στις δημόσιες υπηρεσίες των « τριών M's - Markets, managers and measurement - Αγορές , διευθυντές και μέτρηση.

χρηματοοικονομική διάσταση που δείχνει τις συνθήκες μικροοικονομίας της, το επίπεδο του δημοσίου χρέους, την ισοσκέλιση του ισολογισμού, τη πρόσβαση στις αγορές κεφαλαίου και τις πιστωτικές, και το επίπεδο αναγκαιότητας για επενδύσεις σε υποδομές.

- **Πολιτική, νομοθεσία και υποστηρικτικά ιδρύματα** (ακολουθεί ανάλυση).
- **Τα σχέδια PPP, η πρακτική διάδοσης τους, χαρακτηριστικά συγκεκριμένων PPP, η διαδικασία της εφαρμογής τους, και εκτίμηση της απόδοσης τους.**

Σχήμα 3.1: 4 επίπεδα κυβέρνησης – επιρροών των PPP , Πηγή:Pollitt and Bouckaert – 2004 and Verhoest et al. – 2010



Όσον αφορά την μεταβλητή «Πολιτική, νομοθεσία και υποστηρικτικά ιδρύματα» ιδρύματα μιας χώρας ακολουθεί διαγραμματική ανάλυση:

Πίνακας 3.2 Μεταβλητές και δείκτες της διάστασης «Πολιτική για PPP»

Μεταβλητές	Δείκτες
Πλαίσιο πολιτικής Σ.Δ.Ι.Τ.	<p>Εξχωριστό στρατηγικό έγγραφο που αποτυπώνει και αποσαφηνίζει την στρατηγική για την πολιτική στις Σ.Δ.Ι.Τ.</p> <p>Έγγραφα για τις Σ.Δ.Ι.Τ. ως στοιχείο στο πλαίσιο της τομεακής πολιτικής</p> <p>Καθαρά προγράμματα Σ.Δ.Ι.Τ. βιώσιμων σχεδίων με συγκεκριμένη διαδικασία και χρονοδιάγραμμα για τα οποία η κυβέρνηση έχει δεσμευτεί να υιοθετήσει</p> <p>Κύρια πολιτικά κίνητρα για Σ.Δ.Ι.Τ.</p>
Προηγούμενη και τρέχουσα εμπειρία στις Σ.Δ.Ι.Τ.	<p>Αριθμός έργων Σ.Δ.Ι.Τ., γενικά αλλά και στις μεταφορές</p> <p>Ύψος δανεισμού μέσω των έργων Σ.Δ.Ι.Τ., γενικά αλλά και στις μεταφορές</p> <p>Ποσοστό των επενδύσεων σε υποδομές μέσω των Σ.Δ.Ι.Τ. στην πάροδο του χρόνου, γενικά αλλά και στις μεταφορές</p>
Πολιτική σταθερότητα	<p>Σημαντικές αλλαγές στο πολιτικό τοπίο, οι οποίες επηρεάζουν την πολιτική βούληση ή στήριξη σχετικά με τις Σ.Δ.Ι.Τ.</p> <p>Απόκτηση και εξασφάλιση χρηματοδότησης για τα σχέδια Σ.Δ.Ι.Τ.</p> <p>Αριθμός των προγραμματισμένων και κλεισμένων σχεδίων Σ.Δ.Ι.Τ.</p> <p>Διάρκεια των συμβολαίων των Σ.Δ.Ι.Τ.</p> <p>Δυσκολίες στην φάση λειτουργίας της Σ.Δ.Ι.Τ.</p> <p>Οικονομικά θέματα</p> <p>Διεθνής χρηματοδότηση των Σ.Δ.Ι.Τ.</p> <p>Μεταβίβαση κινδύνων στον ιδιωτικό τομέα</p> <p>Επαναδιαπραγματεύσεις των συμβολαίων</p> <p>Μέγεθος / κλίμακα των σχεδίων Σ.Δ.Ι.Τ.</p>
Επιδράσεις της χρηματοοικονομικής κρίσης στις Σ.Δ.Ι.Τ.	<p>Κυβερνητική χρηματοδότηση των Σ.Δ.Ι.Τ.</p> <p>Έμφαση στον παραδοσιακό εφοδιασμό</p> <p>Έμφαση σε μικρότερης / μεγαλύτερης κλίμακας συμβόλαια</p> <p>Κυβερνητικές εγγυήσεις για χρηματοδότηση</p> <p>Κυβερνητική εμπλοκή σε Σχήματα Ειδικού Σκοπού</p> <p>Ομόλογα έργων</p>
Αλλαγές στην πολιτική των Σ.Δ.Ι.Τ. λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης	

Πηγή: Cost Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3

Πίνακας 3.3: Μεταβλητές και δείκτες της διάστασης «Νομοθεσία για PPP»

Μεταβλητές	Δείκτες
Νομικό πλαίσιο Σ.Δ.Ι.Τ.	Ρητή γενική Σ.Δ.Ι.Τ. ή νόμοι εκχώρησης
	Ειδικός νόμος για τις μεταφορές στις Σ.Δ.Ι.Τ. ή εκχώρηση
	Δίκαιο δημόσιων συμβάσεων
Πεδίο εφαρμογής και όρια ειδικού νόμου για τις Σ.Δ.Ι.Τ.	Εναρμόνιση με τις κατευθυντήριες γραμμές της Ε.Ε.
	Ορισμός των Σ.Δ.Ι.Τ.
	Τομείς και τύποι των σχετικών υποδομών / υπηρεσιών
Στοιχεία παρεχόμενα στο νομικό πλαίσιο	Αρμόδιες αναθέτουσες αρχές
	Επιλέξιμοι ιδιώτες
	Διαδικασίες σχετικά με
	(1) Την επιλογή ιδιώτη εταίρου μέσω ανταγωνιστικών διαδικασιών
	(2) Την μη ανταγωνιστική διαδικασία σε εξαιρετικές περιπτώσεις
	(3) Τις διαδικασίες για αυτόκλητες προτάσεις
	(4) Τις διαδικασίες επανεξέτασης
	Λογαριασμοί σε
	(1) Περιπτώσεις καταγγελίας συμβάσεων
	(2) Πρόβλεψη για αποζημιώσεις
(3) Πρόβλεψη για την είσπραξη τελών ή πληρωμών από την κυβέρνηση	
Προβλέψεις για	Υποστήριξη και παροχή εγγυήσεων από τις δημόσιες αρχές
	Δικαιώματα παρέμβασης των δανειστών ή αντικατάσταση με ένα νέο εταίρο του ιδιωτικού τομέα

Πηγή: Cost Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3

Πίνακας 3.4: Μεταβλητές και δείκτες της διάστασης «Υποστηρικτικά Ιδρύματα για PPP»

Μεταβλητές	Δείκτες
Επιλογή δημόσιων φορέων	Μονάδα Σ.Δ.Ι.Τ.
	Καταστατικό Σ.Δ.Ι.Τ.
	Καθήκοντα / ευθύνες της μονάδας Σ.Δ.Ι.Τ.
	Μέγεθος της μονάδας Σ.Δ.Ι.Τ.
Διαδικασίες αξιολόγησης έργων, ρόλος, κατανομή	Χρήση τυποποιημένων εκ των προτέρων εργαλείων αξιολόγησης
	Έγκριση των έργων Σ.Δ.Ι.Τ. από τους ιδιώτες (1) Πριν την διαδικασία υποβολής προσφορών (2) Πριν την τελική υπογραφή της σύμβασης
Τυποποιημένες διαδικασίες και έγγραφα	Ρόλοι και αρμοδιότητες των δημόσιων παραγόντων στον κύκλο των σχεδίων
	Χρήση τυποποιημένων συμβάσεων
	Χρήση τυποποιημένων μοντέλων έργου
	Χρήση τυποποιημένων διαδικασιών υποβολής προσφορών

Πηγή: Cost Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3

Η πολιτική σχετικά με τα PPP συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο προώθησης και τόνωσης μιας σειράς έργων PPP. Παράλληλα, αποσαφηνίζει τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας, τους λόγους υιοθέτησης της και τις διαφορές της με άλλες μεθόδους δημοσίων συμβάσεων. Τέλος, οι πολιτικές PPP μπορούν να ενθαρρύνουν τις καλές σχέσεις με την κατεύθυνση και το συντονισμό της συνεργασίας των δημόσιων φορέων με τους ιδιώτες. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι ο βαθμός δέσμευσης μιας χώρας στα PPP δείχνει και την ετοιμότητα της για αυτά.

Η διάσταση «Νομοθεσία» αποτυπώνει την ύπαρξη ή απουσία νομικού πλαισίου σχετικά με τα PPP.

Τέλος, σε σχέση με την τρίτη και τελική διάσταση «Υποστηρικτικά Ιδρύματα», φαίνεται ότι η εφαρμογή και η ανάπτυξη των σχεδίων PPP επηρεάζεται από την παρουσία ή απουσία αυτών των ιδρυμάτων – θεσμών, όπως υπηρεσίες συντονισμού PPP, σταθερές

διαδικασίες για την αξιολόγηση των έργων, τον καθορισμό προτεραιοτήτων και τυποποιημένων συμβάσεων.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

4. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ PPP ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει μια σύντομη ιστορική αναφορά στο **ξεκίνημα** του θεσμού των PPP στην Ευρώπη, θα αναφερθεί το χρονικό των δραστηριοτήτων της Ε.Ε. επί της **νομοθεσίας** για τα PPP, το **πλαίσιο λειτουργίας των λιμανιών** της Ευρώπης, την **πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε σχέση με το θεσμικό πλαίσιο της λειτουργίας των λιμένων**, καθώς και η εμπειρία του θεσμού σε διάφορες χώρες της Ευρώπης και στο χώρο της ευρωπαϊκής λιμενικής βιομηχανίας.

Ο λόγος που θα αναφερθούμε πρώτα σε λειτουργικά και νομοθετικά πλαίσια καθώς και στην εμπειρία των χωρών, ενώ το υπό ανάπτυξη θέμα είναι τα PPP στη λιμενική βιομηχανία, είναι γιατί, όπως προαναφέρθηκε, τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μεγάλη διαφοροποίηση ως προς την αντιμετώπιση των PPP από τις διάφορες χώρες και αυτό βάζει σε σκέψεις για το αν υπάρχει σχέση μεταξύ της νομοθεσίας των κρατών για τα PPP και την εφαρμογή τους, για το ποια κρατικά στοιχεία είναι ζωτικά στην αποτυχία των PPP στην πράξη, ποιοι συγκυριακοί παράγοντες ευνοούν και ποιοι δρουν ανασταλτικά για τα PPP. (Sheila Farrell, Roumboutsos Athena, 2013, Cost Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3). Ο περιορισμός στο χώρο της Ευρώπης θα γίνει, πέρα από λόγους εθνικού ενδιαφέροντος, αλλά και πρακτικούς ως προς την έρευνα.

4.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Στην Ευρώπη μέχρι και τη δεκαετία του '80, η συνεργασία του δημόσιου με το ιδιωτικό τομέα για την υλοποίηση και λειτουργία κάποιων έργων ή την παροχή υπηρεσιών αποτελούσε σε κάποιες χώρες πρακτική η οποία εφαρμοζόταν αρκετά χρόνια αλλά δεν αποτελούσε κανόνα, αλλά κυρίως πρακτική που εφαρμοζόταν κατ' εξαίρεση. (Sheila Farrell, Roumboutsos Athena, 2013, Cost Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3). Ως μοντέλο και οικονομικό εργαλείο στα χέρια των κυβερνήσεων εμφανίστηκε τέλη της δεκαετίας του 1980 με τη μορφή της **σύμβασης παραχώρησης δημοσίων έργων**. Έκτοτε, το μοντέλο PPP σημειώνει μεγάλη ανάπτυξη κυρίως σε οδικά

και συγκοινωνιακά έργα, καθώς και στους τομείς της πληροφορικής και της υγείας (Λιαρόπουλος, 2008), ενώ έχει λάβει σε αρκετές χώρες πιο συστημική – μέσω θεσμοθέτησης – μορφή. Οι χώρες με την μεγαλύτερη ανάπτυξη στον τομέα των PPP είναι η Μεγάλη Βρετανία, η Ιταλία, η Γαλλία, η Ισπανία, και η Γερμανία.

Οι κυριότεροι λόγοι ανάπτυξης των PPP στην Ευρώπη είναι περιγραμματακά:

- Η δύσκολη δημοσιονομική κατάσταση πολλών ευρωπαϊκών χωρών.
- Η έλλειψη τεχνογνωσίας.
- Οι διεργασίες ενοποίησης και παγκοσμιοποίησης και τα ευρωπαϊκά κονδύλια που προβλέπουν αυτές.
- Η «φιλοσοφία» της ιδιωτικοποίησης.
- Η ανάγκη παροχής αγαθών και υπηρεσιών Προστιθέμενης αξίας στους καταναλωτές.
- Ιεράρχηση των αναγκών και βελτιστοποίηση της χρήσης πόρων από τα διάφορα κράτη.

Τις δύο τελευταίες δεκαετίες, τα μεγαλύτερα ευρωπαϊκά λιμάνια έχουν προσανατολιστεί στην αξιοποίηση ιδιωτικών επενδύσεων και την άντληση κεφαλαίων συνδυαστικά από προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και από ιδιώτες επενδυτές (Πάλλης, Χλωμούδης, 2001; Χλωμούδης, 2005; Juhel, 2001).

4.2. ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ PPP

Η Ευρωπαϊκή Ένωση διαθέτει πλέον ικανοποιητικής ωριμότητας νομικά πλαίσια που διέπουν τα έργα PPP, δεδομένου ότι έχουν υλοποιησει πολλά τέτοια έργα κυρίως τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Σε ενιαίο επίπεδο, η Ευρωπαϊκή **Οδηγία 17/04 & 18/04, με τις τροποποιήσεις τους και συμπληρώσεις τους μέσω των κανονισμών της Ε.Ε.**, αναθεώρησε, βελτίωσε και αντικατέστησε προηγούμενες Οδηγίες, που οριοθετούσαν και καθόριζαν το πλαίσιο των συμβάσεων δημοσίων έργων. Μέσα από το εν λόγω νομικό πλαίσιο, διατυπώθηκαν και εφαρμόστηκαν ορισμένες σημαντικές αρχές όπως είναι (Yescombe, 2007):

1. Εξασφάλιση ανοικτής πρόσβασης / Ίσης μεταχείρισης, δηλαδή απαγόρευση των διακρίσεων με βάση την ιθαγένεια.
2. Διαφάνεια, η διασφάλιση της οποίας κατοχυρώνεται μέσω της δημοσιοποίησης πληροφοριών που σχετίζονται με το αντικείμενο της σύμβασης και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών.
3. Αναλογικότητα, σύμφωνα με την οποία κάθε επιλεγόμενη διαδικασία και μέτρο πρέπει να είναι ταυτοχρόνως αναγκαία και ενδεδειγμένη για την επίτευξη του εκάστοτε στόχου.
4. **Προστασία του δημόσιου συμφέροντος** και μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας από την υλοποίηση του έργου.
5. Προσδιορισμός του βέλτιστου επιπέδου επιχορήγησης του έργου από το δημόσιο φορέα, ώστε αφενός να πραγματοποιείται ένα βιώσιμο έργο, αφετέρου να μην επιτευχθούν υπερβολικά κέρδη για τον ιδιωτικό τομέα.
6. Αξιολόγηση και επιλογή του πιο αποτελεσματικού τύπου συνεργασίας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα για κάθε κατηγορία έργου.

Πίνακας 4.1: Χρονικό Ευρωπαϊκής νομοθεσίας επί PPP

Έτος	Νομοθεσία Ε.Ε.	Περίληψη
2004	2004/17/ΕΚ	Περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης συμβάσεων στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών
2004	2004/18/ΕΚ	Περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημόσιων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών
2005	1564/05	Κατάρτιση τυποποιημένων εντύπων προς δημοσίευση προκηρύξεων και γνωστοποιήσεων στο πλαίσιο των διαδικασιών δημοσίων συμβάσεων δυνάμει των οδηγιών 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου

		και του Συμβουλίου
2005	2083/05	Τροποποίηση των οδηγιών 2004/17/EK και 2004/18/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τα κατώτατα όρια εφαρμογής τους κατά τη διαδικασία συνάψεως συμβάσεων
2007	1422/07	Για την τροποποίηση των οδηγιών 2004/17/EK και 2004/18/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τα κατώτατα όρια εφαρμογής τους κατά τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων.
2008	213/08	Για τροποποίηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 2195/2002 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου περί του κοινού λεξιλογίου για τις δημόσιες συμβάσεις (CPV) και των οδηγιών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου 2004/17/EK και 2004/18/EK περί των διαδικασιών σύναψης δημοσίων συμβάσεων, όσον αφορά την αναθεώρηση του CPV
2009	1177/09	Τροποποίηση των οδηγιών 2004/17/EK, 2004/18/EK και 2009/81/EK του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου όσον αφορά τα κατώτατα όρια εφαρμογής τους κατά τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων
2013	1336/13	Τροποποίηση των οδηγιών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου 2004/17/EK, 2004/18/EK και 2009/81/EK όσον αφορά τα κατώτατα όρια εφαρμογής τους κατά τις διαδικασίες σύναψης συμβάσεων
2014	2014/299/ΕΕ	Σχετικά με την εξαίρεση ορισμένων υπηρεσιών του τομέα των ταχυδρομείων στην Ουγγαρία από την εφαρμογή της οδηγίας 2014/25/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις προμήθειες φορέων που

		δραστηριοποιούνται στους τομείς του ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών και την κατάργηση της οδηγίας 2004/17/ΕΚ
--	--	--

Πηγή: 1) Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ur-lex.europa.eu/legal-content)

2) Τράπεζα Νομικών Πληροφοριών «ΝΟΜΟΤΕΛΕΙΑ» (www.nomoteleia.gr)

4.3. ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥΣ

Στην Ευρώπη υπάρχει ποικιλομορφία ως προς το λιμενικό καθεστώς τόσο από χώρα σε χώρα όσο και από λιμάνι σε λιμάνι της ίδιας χώρας, χωρίς αυτό να συνεπάγεται και διαφορετική φιλοσοφία όσον αφορά τη διαχείριση. Η μεγαλύτερη διαφορά έγκειται στο πως αντιμετωπίζεται η λιμενική υπηρεσία, δημόσια ή ιδιωτικοοικονομικά.

Πίνακας 4.2: Διαφορετικές προσεγγίσεις των λιμενικών θεμάτων στα λιμάνια της Ευρώπης (ενδεικτικά)

(1)	Φορέας διαχείρισης (2)	Είδος διαχείρισης (Λιμ. Αρχ.) ⁽⁴⁾	Χρηματοδότηση έργων πρόσβασης ⁽⁵⁾	Χρηματοδότηση έργων υποδομής ⁽⁹⁾	Χρηματοδότηση έργων ανωδομής ⁽¹¹⁾	Λιμενικών τελών ⁽²⁾	Είσπραξη λιμενικών τελών ⁽¹³⁾	Είσπραξη άλλων εισφορές ⁽¹⁴⁾	Άλλες κρατικές
ΒΕΛΓΙΟ	Τοπ. Αυτοδι/ση	Ιδιωτικο-οικονομική	Κράτος ⁽⁶⁾	Τοπ. Αυτοδι/ση	Εργολήπτης	ναι	ναι	όχι	
ΔΑΝΙΑ	Λιμ. Αρχή	Κεντρική	Λ.Α.	Λ.Α.	Λ.Α./εργόλ..	ναι	όχι	όχι	

ΓΑΛΛΙΑ	Λ.Α.	Κεντρική	Κράτος/Λ.Α.	Κράτος/Λ.Α.	Λ.Α./εργόλ.	ναι	όχι	όχι
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	Τοπ. Αυτ. ⁽³⁾	Ιδιωτική	Κράτος/Τ.Α. ⁽⁷⁾	Τοπ. Αυτ.	Εργολήπτης	ναι	ναι	όχι
ΕΛΛΑΔΑ	Λ.Α.	Κεντρική	Λ.Α.	Λ.Α.	Λ.Α.	ναι	όχι	όχι
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	Λ.Α.	Κεντρική	Λ.Α.	Λ.Α.	Λ.Α./εργόλ..	ναι	όχι	όχι
ΙΤΑΛΙΑ	Λ.Α.	Κεντρική	Κράτος	Κράτος ⁽¹⁰⁾	Κρ./Λ.Α./εργ ολ.	εν μέρει	όχι	ναι
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	Τοπ. Αυτ.	Ιδιωτική	Κράτος/Τ.Α.	Τοπ. Αυτ.	Εργολήπτης	ναι	ναι	όχι
ΠΟΡΤΟΓΑ ΛΛΙΑ	Λ.Α.	Κεντρική	Κράτος/ ⁽⁸⁾ Λ.Α.	Κράτος/ ⁽⁸⁾ Λ.Α.	Λ.Α./εργόλ..	ναι	όχι	όχι
ΙΣΠΑΝΙΑ	Λ.Α.	Κεντρική	Κράτος/ ⁽⁸⁾ Λ.Α.	Κράτος/ ⁽⁸⁾ Λ.Α.	Λ.Α./εργόλ..	ναι	όχι	όχι
ΑΓΓΛΙΑ	Λ.Α.	Κεντρική	Λ.Α.	Λ.Α.	Λ.Α./εργόλ..	ναι	όχι	όχι

Πηγή: Χλωμούδης Κ. (2011), Τάσεις και εξελίξεις στη Λιμενική Βιομηχανία, Αθήνα: Εκδ.

Παραζήση.

1. Γίνεται αναφορά σε ορισμένους από τους σημαντικότερους λιμένες κάθε ανός από τα κράτη μέλη που αναφέρονται.
2. Φορέας διαχείρισης του λιμένα: Τοπική Αυτοδιοίκηση ή ειδική Λιμενική Αρχή (Λ.Α.).
3. Η τοπική αυτοδιοίκηση και το ομόσπονδο κράτος συμπίπτουν στην περίπτωση Βρέμης και Αμβούργου.
4. Ιδιωτικοοικονομική ή Κεντρική Λ.Α.. Όλες οι κεντρικές Λ.Α. επιτρέπουν τη λειτουργία ιδιωτικών εταιρειών φορτοεκφορτώσεως εντός του λιμανιού, εκτός του Πειραιά.
5. Είσοδοι ντόκων, κυματοθραύστες και διάυλοι πρόσβασης.
6. Στην Αμβέρσα κράτος ορίζεται η φλαμανδική περιοχή.
7. Κράτος εκτός της περιοχής του λιμανιού και ομόσπονδο κράτος εντός αυτής.
8. Το κράτος συνεισφέρει στις δαπάνες με διάφορους τρόπους.
9. Αποβάθρες, προκυμαίες και ναυπηγεία.
10. Η Λ.Α. μπορεί να αυτοχρηματοδοτεί επενδύσεις, αυτό όμως συμβαίνει σε πολύ λίγες περιπτώσεις.
11. Εξοπλισμός για αποβάθρες και ναυπηγεία, κτίρια.
12. Λιμενικά τέλη για τη δράση του λιμένα και τη διαμετακόμιση φορτίων.
13. Εάν ο φορέας διαχείρισης του λιμένα εισπράττει και άλλα τέλη πέρα από τα λιμενικά. Εάν αυτά χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση λιμενικών έργων υποδομής εξαρτάται από το διαχωρισμό των κοινωνικών και λιμενικών λογαριασμών.
14. Εισφορές για τη λειτουργία και συντήρηση του λιμένα.

Στο πλαίσιο αυτό η Ε.Ε., και σεβόμενη την ποικιλομορφία που αντικατοπτρίζει τις ιδιαιτερότητες των κρατών μελών της, προσπαθεί να χαράξει μια ενιαία **ευρωπαϊκή λιμενική πολιτική** ώστε να εξασφαλιστεί η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών από τους ευρωπαϊκούς λιμένες προς όφελος των φορέων εκμετάλλευσης, των αρχών και των καταναλωτών. Βασικές κατευθύνσεις αποτελούν:

1. Σεβασμός στις ιδιαιτερότητες του ευρωπαϊκού λιμενικού συστήματος.
2. Θέσπιση γενικών κανόνων με στόχο τη διαφάνεια και την προσβασιμότητα
3. Ένταξη των ευρωπαϊκών λιμένων στα ΔΕΔ-Μ και ενσωμάτωση τους στα πολυτροπικά συστήματα.
4. Ασφάλεια στη θάλασσα και Περιβάλλον
5. Έρευνα και ανάπτυξη.
6. Ενίσχυση της «Γαλάζιας Ζώνης» (Χλωμούδης Κ., 2005 & 2011)

4.4 ΕΜΠΕΙΡΙΑ PPP ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

4.4.1 ΙΤΑΛΙΑ

Στην γειτονική Ιταλία τα PPP εμφανίστηκαν την δεκαετία του 90' όταν η νομοθεσία στις σιδηροδρομικές μεταφορές ενθάρρυνε την ιδέα για δημιουργία υπερταχείας στην Ιταλία. Το νομοθετικό πλαίσιο που ακολούθησε, ο νόμος του Merloni το 1994 και ο Κώδικας Έργων, Υπηρεσιών και Προμηθειών και Δημοσίων Συμβάσεων το 2003 και ο νόμος Decree to 2006, ευνόησε την υιοθέτηση των PPP.

Την περίοδο 2002 – 2012 η αξία των σχεδίων PPP στις μεταφορές εκτιμούνται 30 εκ € σε αξία και 46,6% σε ποσοστό της αξίας των συνολικών ενώ κατά κύριο λόγο αφορούν οδικά και σιδηροδρομικά έργα που σχεδιάζονται και εποπτεύονται από κρατικούς φορείς.

Η Ιταλία αποτελεί ένα παράδειγμα των χωρών που η εφαρμογή των PPP δεν είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι κύριοι λόγοι είναι οι εξής:

1) η πολυπλοκότητα στις διοικητικές διαδικασίες και οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού που οφείλονται στο λεγόμενο «δικαίωμα προτίμησης», η οποία χρησιμοποιείται για να αποθαρρύνονται επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε διαγωνισμούς

2) η δυσκολία της ρύθμισης μέσω συμβάσεων της κατανομής των κινδύνων, λόγω του συστήματος «αστικού δικαίου» που ισχύει στην Ιταλία

3) η νομοθεσία της περί πτωχεύσεων

4) το γεγονός ότι η χρηματοδότηση των έργων γίνεται κυρίως μέσω των τραπεζών και όχι της αγοράς κεφαλαίου, που συνεπάγεται αυξημένο κόστος κεφαλαίου και έλλειψη «δέσμευσης» του ιδιωτικού τομέα

5) η ύπαρξη ελλιπούς θεσμικού πλαισίου σχετικά με τα PPP από την Ιταλική Κυβέρνηση. Στην Ιταλία δεν υπάρχει ειδικό νομικό πλαίσιο που να διέπει τα PPP. Διέπονται από την ντιρεκτίβα της Ευρωπαϊκής Ένωσης 17-18/2004 και υπάγονται στην εθνική αρχή UTPF (Technical Unit for Project Financing). Επίσης, η ιταλική νομοθεσία δεν προβλέπει την εκτίμηση του Value for Money πριν από την έγκριση ενός έργου PPP αλλά περιορίζεται στην χρηματοοικονομική ανάλυση του από τον ιδιώτη εταίρο.

6) η παγκόσμια οικονομική κρίση που επηρέασε τα PPP στην Ιταλία σε μέγεθος τάξης 30%. (Nunzia Caronara, Roberta Pellegrino, Public private partnerships Trends and Theory, Part I Country Profiles, Cost, 2013).

Στα **ιταλικά λιμάνια** η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα ευνοήθηκε από τον νόμο του Merloni το 1994. Η ιδιωτική συμμετοχή αφορά την λιμενική παραγωγή, και όχι τη διαχείριση του λιμένα, η οποία παραμένει στο δημόσιο. Ο ιδιώτης έχει πλήρη αυτονομία αλλά και ευθύνη για την παροχή υπηρεσιών. Οι επενδύσεις στην υποδομή γίνονται κυρίως από το δημόσιο ενώ στον εξοπλισμό συνήθως από τον ιδιώτη. (Χλωμούδης Κ., 2001)

Το Λιμάνι της Γένοβας (Genova)

Το λιμάνι της Γένοβας, ευνοούμενο από τη στρατηγική γεωγραφική του θέση, βρίσκεται στο κέντρο μιας σημαντικής βιομηχανικής και εμπορικής περιοχής της βόρειας Ιταλίας και ταυτόχρονα της νότιας Ευρώπης. Συνδυάζει την εμπειρία και τον επαγγελματισμό των λιμενικών αρχών, που είναι αποτέλεσμα μιας μακραίωνης παράδοσης

θαλάσσιας δραστηριοποίησης. Το 1994 ήταν κομβικό έτος για το εν λόγω λιμάνι, δεδομένου ότι θεσμοθετήθηκε μέσω σχετικής νομοθεσίας η διαχείριση των εργασιών εντός του λιμένα από ιδιώτες, αφήνοντας παράλληλα στις λιμενικές αρχές την ευθύνη των περισσότερο ευαίσθητων και σημαντικών εργασιών των υπό παραχώρηση περιοχών, το σχεδιασμό των έργων στο λιμάνι, τον έλεγχο των κανόνων ασφαλείας στο λιμάνι και στο πλοίο, καθώς επίσης και τις υπηρεσίες προώθησης και συνολικής οργάνωσης.

Τα 22 μίλια ακτογραμμής και τα περίπου 7 εκ. τετραγωνικά μέτρα έκτασης κάνουν το λιμάνι της Γένοβας ένα λιμάνι πολλαπλών χρήσεων στο οποίο δραστηριοποιούνται περισσότεροι από είκοσι τερματικοί σταθμοί ιδιωτικών συμφερόντων, και είναι εξοπλισμένο για να υποδεχθεί κάθε τύπο πλοίου και κάθε είδος εμπορεύματος (εμπορευματοκιβώτια, αυτοκίνητα, γενικό φορτίο, ευπαθή προϊόντα, μέταλλα, δασικά προϊόντα, στερεά και υγρά φορτία, και προϊόντα πετρελαίου). Επιπλέον, το λιμάνι προσφέρει ένα ευρύ φάσμα συμπληρωματικών υπηρεσιών, που εκτείνονται από την επισκευή πλοίων μέχρι και την προστασία του περιβάλλοντος. Η περιοχή που καταλαμβάνεται από όλες τις λιμενικές εγκαταστάσεις είναι περίπου επτά εκατομμύρια τετραγωνικά μέτρα, το οποίο δίνει τη δυνατότητα πολύπλευρης προσέγγισης.

Το λιμάνι της Γένοβας προσπαθεί να αξιοποιήσει τη φιλοσοφία των PPP για να αναπτυχθεί περαιτέρω και να εδραιώσει την εμπορική του δραστηριότητα. Το Μάρτιο του 2013 ξεκίνησε ένα σχέδιο με σκοπό την επέκταση των δυνατοτήτων διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων του λιμανιού. Πρόκειται για έργο PPP που περιλαμβάνει την κατασκευή ενός νέου τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων με ένωση των προβλητών Canepa και Ronco και τη βελτίωση και επέκταση των εσωτερικών οδικών και σιδηροδρομικών συνδέσεων στο λιμάνι της Γένοβας. Η δράση αυτή στοχεύει στη δημιουργία ενός νέου πολλαπλών χρήσεων τερματικό, κατασκευασμένο και εξοπλισμένο με τα υψηλότερα τεχνικά και λειτουργικά πρότυπα, προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες απαιτήσεις της αγοράς και να διεισδύσει στην ενδοχώρα. Το κύριο αποτέλεσμα που αναμένεται από τη δράση είναι μια σημαντική επέκταση της προσφοράς του λιμανιού. Το νέο πολύ - τερματικό θα χαρακτηρίζεται από μια μοναδική γραμμή προβλήτας 640 μέτρων και θα μπορεί να φιλοξενήσει ένα 8.000 TEUs πλοίο εμπορευματοκιβωτίων ή ταυτόχρονα δύο πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων με χωρητικότητα έως 5.000 TEU,

εκμεταλλευόμενοι ένα βάθος λιμανιού 15 μέτρων. Το σχέδιο αναμένεται να τελειώσει το 2015.

Το Λιμάνι του Gioia Tauro

Το λιμάνι του Gioia Tauro μπήκε στο χάρτη των ευρωπαϊκών λιμανιών τη δεκαετία του 1970. Τη δεκαετία του 1980 ξεκίνησε η δραστηριοποίηση του εν λόγω λιμανιού ως διαμετακομιστικό κέντρο εμπορευματοκιβωτίων. Η δραστηριότητα του λιμανιού αυξήθηκε ταχύτατα με αποτέλεσμα το λιμάνι να χαρακτηριστεί διεθνούς εμβέλειας με σχετική νομοθετική διάταξη το 1998. Η περιοχή που καταλαμβάνει το λιμάνι αντιστοιχεί σε περίπου 3,5 εκατομμύρια τετραγωνικά μέτρα, ενώ πίσω από το λιμάνι υπάρχει βιομηχανική περιοχή η οποία καλύπτει μια έκταση περίπου 3,6 εκ. τετραγωνικών μέτρων.

Το εν λόγω λιμάνι αποτελεί μία χειροπιαστή απόδειξη αξιοποίησης των έργων PPP, αφού σημαντικό μέρος των υφιστάμενων υποδομών και εγκαταστάσεων υλοποιήθηκε υπό τη μορφή συμπράξεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Οι δραστηριότητες μεταφόρτωσης διεξάγονται σε μια έκταση 1,5 εκ. τετραγωνικών μέτρων από ιδιωτική εταιρία (Medcenter Container Terminal), η οποία ξεκίνησε τις εργασίες επωφελούμενη από σχετική συγχρηματοδότηση ευρωπαϊκού fund. Επιπλέον, τερματικός σταθμός αυτοκινήτων λειτουργεί υπό την ευθύνη κοινοπρακτικού φορέα (Automobile Logistics Italia) μεταξύ γερμανικής εταιρίας Logistics και ιαπωνικής ναυτιλιακής εταιρείας. Άλλοι ιδιωτικοί φορείς-ναυτιλιακές εταιρείες εργάζονται ως προμηθευτές στους τερματικούς σταθμούς, παρέχοντας συμπληρωματικές υπηρεσίες όπως τελωνιακές εργασίες, υποστήριξη στις φορτοεκφορτώσεις, αποθήκευση και διανομή φορτίων. Πρόκειται στην ουσία για εταιρίες που έχουν συμβατική σχέση με τον φορέα εκμετάλλευσης του τερματικού σταθμού. Συμπερασματικά, η λειτουργία του εν λόγω λιμανιού υποστηρίζεται σημαντικά από συμβεβλημένες εταιρίες ιδιωτικών συμφερόντων οι οποίες έχουν συμπράξει με τις λιμενικές αρχές στο πλαίσιο του συνολικού έργου παροχής υπηρεσιών που επιτελείται.

Το Λιμάνι της Σπέτσια (La Spezia)

Το λιμάνι της Σπέτσια βρίσκεται μεταξύ της Γένοβας και του Λιβόρνο και εξυπηρετεί εν πολλοίς τις αγορές των ιταλικών οροπεδίων Padana Plain, της Ελβετίας της

Αυστρίας, και της Βαυαρίας. Στους τερματικούς σταθμούς του λιμανιού έχει αναπτυχθεί σύστημα γερανών και αποθηκευτικών χώρων. Το λιμάνι περιλαμβάνει δύο τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων, ένα γενικού φορτίου, δύο πετρελαίου, ένα LNG και δύο τσιμέντου. Το λιμάνι της Σπέτσια είναι ένα από τα λιμάνια της Ιταλίας που συνδυάζουν ποικιλία μεταφορών και κυρίως σιδηροδρομικών μεταφορών.

Πρόκειται για λιμάνι στο οποίο, παρότι δεν έχουν γίνει μέχρι σήμερα σημαντικά έργα συμπράξεων δημοσίου με ιδιωτικό τομέα, φαίνεται ότι, δεδομένης της στρατηγικής γεωγραφικής του θέσης, αρχίζει σταδιακά και προσελκύει επενδυτικό ενδιαφέρον από μεγάλες εταιρίες διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων και αναμένεται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο και να αναπτυχθεί περαιτέρω στο προσεχές χρονικό διάστημα.

4.4.2. ΓΑΛΛΙΑ

Η Γαλλία έχει μακρά παράδοση στην εμπλοκή της ιδιωτικής πρωτοβουλίας σε δημόσια έργα και ειδικότερα στον τομέα των μεταφορών. Ιστορικά αναφέρεται ότι τον 19ο αιώνα οι πρώτες συνεργασίες ιδιωτικών και δημόσιων φορέων εστιάστηκαν στην κατασκευή θαλάσσιων καναλιών και γεφυρών. Το πρώτο PPP χρονολογείται περί το 1950 και αφορούσε την κατασκευή σιδηροδρόμων .

Στην Γαλλία υπάρχουν δύο τύποι PPP:

- Συμβάσεις συνεργασίας
- Συμβάσεις διαχείρισης

Υπάρχει νομικό πλαίσιο το οποίο εμπλέκει τον ιδιωτικό με τον δημόσιο τομέα, αν και ορισμένες επαρχίες της Γαλλίας επιλέγουν το In House Management. Η νομοθεσία δεν υπεισέρχεται σε λεπτομέρειες σχετικά με την σύνταξη του συμβολαίου συνεργασίας αλλά ορίζει μόνο όλες εκείνες τις παραμέτρους που πρέπει να ληφθούν κατά την συμφωνία. Η επιλογή εκτέλεσης ενός έργου μέσω PPP δεν βασίζεται πάνω σε ποσοτικές συγκρίσεις με το σενάριο εκτέλεσης του από το δημόσιο και μόνο. Οι κύριοι λόγοι είναι το μοίρασμα του κόστους και του κινδύνου, λόγοι ιδεολογικοί και επιχειρήματα για ενίσχυση του know how των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Στον τομέα του οδικού δικτύου, στο 71% των αστικών οδών η διαχείριση παραχωρείται σε ιδιώτες με την μορφή της ανάθεσης. Ωστόσο στον τομέα των κατασκευών και της διαχείρισης τα PPP έχουν λίγες εφαρμογές χωρίς να είναι τόσο αποδοτικά. Αυτό έγκειται στην έλλειψη του know how από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Στον κλάδο των σιδηροδρομικών μεταφορών, ο δημόσιος φορέας σε συνεργασία με την ιδιωτική πρωτοβουλία, η οποία ανανεώνεται κάθε έξι (6) χρόνια, ελέγχει τον σχεδιασμό και τις επενδύσεις.

Η ευθύνη των αποφάσεων για εθνικές οδούς της Γαλλίας ανήκει στις εκάστοτε τοπικές αρχές.

Οι λιμένες και τα αεροδρόμια ελέγχονται από το κράτος.

Παρότι η οικονομική κρίση είχε αντίκτυπο στα PPP, το χρηματοπιστωτικό σύστημα της Γαλλίας αντιμετώπισε με διαφορετικό τρόπο τις ιδιωτικές συνεργασίες, ιδιαίτερα κατά τα τελευταία έτη 2011-2012, πραγματοποιώντας μερικά μεγάλα έργα PPP. Αυτή την στιγμή 89 συνεργασίες βρίσκονται σε επίπεδο διαπραγματεύσεων εκ των οποίων 8 PPP αφορούν τον τομέα των μεταφορών.

Επιπλέον η πολιτεία απέναντι στην οικονομική κρίση και στα PPP, προκειμένου να προστατεύσει τις συνεργασίες, εγγυήθηκε το 80% των δανείων και των επισφαλειών.

Το 2011 η Γαλλία ήταν η μεγαλύτερη αγορά PPP στην Ευρώπη. Το 5% των δημοσίων έργων εκπονήθηκαν μέσω PPP. (Géraldine Bonnet, Gilles Chomat, Public private partnerships Trends and Theory, Part I Country Profiles, Cost, 2013).

Το **λιμενικό σύστημα της Γαλλίας** είναι ένα σύστημα διοίκησης το οποίο βασίζεται στον σημαντικό ρόλο του κράτους. Υπάρχουν δύο κατηγορίες λιμένων:

α) οι «αυτόνομοι» λιμένες (Δουνκέρνη, Χάβρη, Ρουέν, Ναντ, Σαιν-Ναζερ, Μπορντώ, Μασσαλία) που διέπονται από ενιαίο καθεστώς, έχουν θεσπιστεί με συγκεκριμένο νόμο και αποτελούν δημόσιοι φορείς ενώ η διοίκηση τους γίνεται από διοικητικό συμβούλιο, τα μέλη του οποίου είτε ορίζονται με διάταγμα είτε εκλέγονται από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο

β) τα «κρατικά» λιμάνια, που έχουν νομικό καθεστώς εξαρτημένο από τις αρμόδιες κρατικές αρχές και διοικούνται από περιφερειακές υπηρεσίες τους. (Χλωμούδης Κ., 2001)

Το Λιμάνι της Χάβρης (Le Havre)

Η βασική στρατηγική του λιμανιού της Χάβρης είναι να ενδυναμώσει τη θέση που το λιμάνι κατέχει στην ευρύτερη περιοχή της Δυτικής Ευρώπης και εκμεταλλευόμενο το διάδρομο του Σηκουάνα (Παρίσι, Ρουέν, Χάβρη), να καταστεί το κορυφαίο σύμπλεγμα λιμανιών στη Γαλλία. Οι βασικοί στόχοι του εν λόγω λιμανιού είναι (1) η εδραίωση και περαιτέρω ανάπτυξη δραστηριοτήτων όπως η διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων, οχημάτων και μαζικής κατανάλωσης εμπορευμάτων όπως είναι τα χημικά, (2) η σημαντική ανάπτυξη του τομέα διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων, (3) η εδραίωση του ως το μεγαλύτερο λιμάνι εισαγωγών και εξαγωγών ro-ro στη Γαλλία, (4) η ανάπτυξη του τομέα των χημικών, (5) η κάλυψη δραστηριοτήτων εφοδιαστικής αλυσίδας και (6) η ανάπτυξη έργων μείωσης των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Χάβρη αποτελεί το κορυφαίο λιμάνι εξαγωγικού εμπορίου στη Γαλλία.

Αν και το λιμάνι της Χάβρης παρέχει εξαιρετικές εγκαταστάσεις εμπορευματοκιβωτίων, η περαιτέρω ανάπτυξη του λιμανιού λόγω και της πρόσφατης οικονομικής δυσπραγίας της Ευρώπης, στρέφεται προς την αναζήτηση ιδιωτικών κεφαλαίων μέσα από αξιοποίηση προγραμμάτων PPP. Ειδικότερα, υπάρχουν ήδη σχέδια δημιουργίας ενός τερματικού σταθμού πολλαπλής χρήσεως το 2014. Η συνολική επένδυση για το έργο αυτό αναμένεται να είναι της τάξεως των 140 εκ. ευρώ, και σχεδιάζεται να καλυφθεί από τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικών φορέων.

Το Λιμάνι της Μασσαλίας (Marseille Fos)

Το λιμάνι της Μασσαλίας είναι το μεγαλύτερο λιμάνι της Γαλλίας και το πέμπτο μεγαλύτερο στην Ευρώπη, ενώ σε διακίνηση αργού πετρελαίου είναι το τρίτο μεγαλύτερο παγκοσμίως. Οι δραστηριότητες που υποστηρίζει το εν λόγω λιμάνι είναι γενικής φύσεως φορτία, πετρελαιοειδή, υγρά και στερεά φορτία αλλά και επιβατικό κοινό. Ακόμη, το λιμάνι της Μασσαλίας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενώ ένας σημαντικός αριθμός μεγάλων αναπτυξιακών έργων βρίσκονται σε φάση μελέτης, σχεδιασμού ή υλοποίησης.

Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για «ώριμο» λιμάνι από πλευράς εγκαταστάσεων και υπηρεσιών, οι λιμενικές αρχές έχουν σχεδιάσει μια σειρά από επεκτάσεις και έργα ώστε να διασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βιωσιμότητα του λιμανιού. Ειδικότερα έχει ξεκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης δύο νέων τερματικών σταθμών (Fos 2XL και Fos 2XL) με προοπτική λειτουργίας το 2020 και εκτιμώμενο προϋπολογισμό της τάξεως των 1,9 δις ευρώ. Η δημιουργία και αξιοποίηση των εν λόγω δύο τερματικών σταθμών πρόκειται να πραγματοποιηθεί σε συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς μέσω προγραμμάτων PPP.

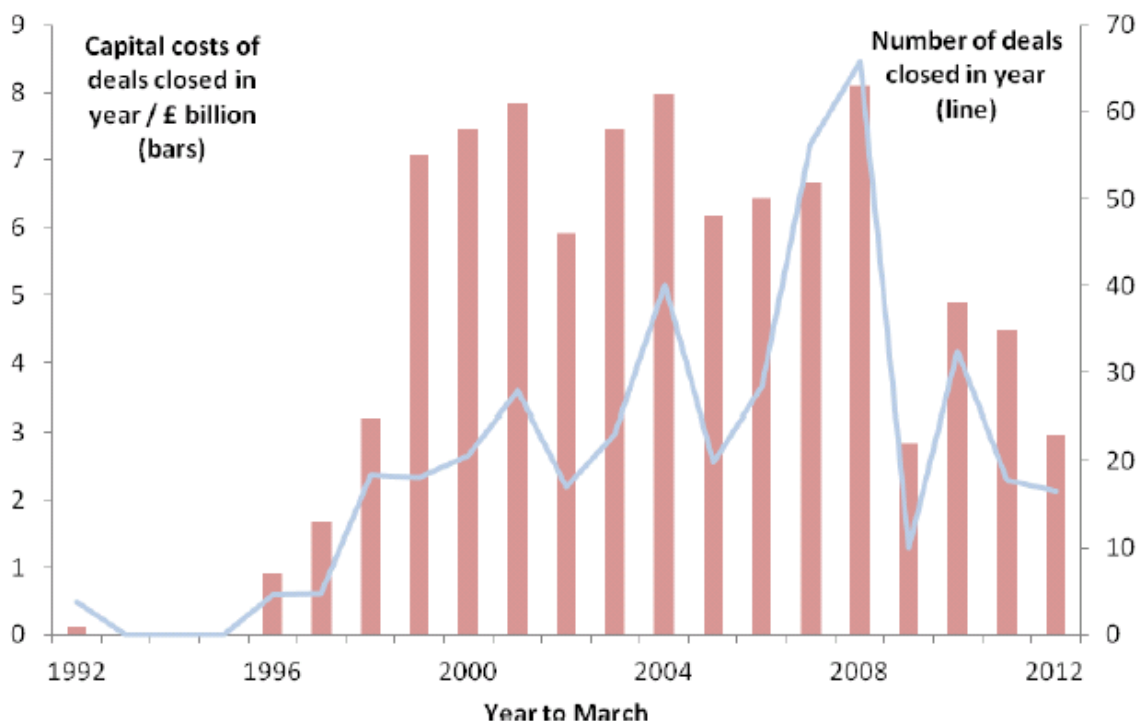
4.4.3 ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ

Η Μεγάλη Βρετανία είναι πρωτοπόρος στην υλοποίηση συμπράξεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Η υλοποίηση των πρώτων έργων PPP ξεκίνησε στις αρχές τις δεκαετίας του '80 και στηρίχθηκε στο μοντέλο ιδιωτικής χρηματοδότησης (Private Finance Initiative). Η μικρή μέχρι τότε εμπειρία, η πολυπλοκότητα των διαγωνιστικών διαδικασιών, η δυσκολία σύνταξης επαρκών προδιαγραφών και τυποποιημένων εγγράφων και ο ελλιπής κεντρικός σχεδιασμός ήταν τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπισε το Δημόσιο αλλά και ο Ιδιωτικός τομέας κατά την αρχική αυτή φάση των συμπράξεων. Το πλήρες και ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο των έργων PPP δημιουργήθηκε το 2000 και στηρίχθηκε στη σημαντική πλέον εμπειρία που είχε συσσωρευτεί σχετικά με τη διαχείριση τέτοιων έργων. Ταυτόχρονα, η έννοια του όρου PFI διευρύνθηκε και συμπεριέλαβε και άλλα μοντέλα συμπράξεων όπως οι συμβάσεις παραχώρησης (concession agreements) και οι κοινοπραξίες (joint ventures). Τέλος, ιδρύθηκε ένα νέο συμβουλευτικό όργανο, το Partnership UK, στο οποίο ανατέθηκε σημαντικό μέρος των αρμοδιοτήτων για το σχεδιασμό και τον έλεγχο των συμβάσεων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα έργου PPP που υλοποιήθηκε στη Μεγάλη Βρετανία είναι το Channel Tunnel που διασχίζει υπογείως την θάλασσα της Μάγχης και το οποίο ξεκίνησε το 1987 με επενδύσεις αποκλειστικά ιδιωτικών κεφαλαίων και δικαίωμα εκμετάλλευσης του έργου από τον ιδιωτικό τομέα για 55 χρόνια. Για τα έργα δικτύου μεταφορών, το βασικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε είναι DBOO (Design-Build-Own-Operate). Αρχικά, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη του οδικού και σιδηροδρομικού

δικτύου της χώρας, με έργα μεγάλης κλίμακας όπως αυτοκινητόδρομοι, γέφυρες και σήραγγες, καθώς επίσης και σε έργα αποσυμφόρησης των αστικών κέντρων, όπως η τιμολόγηση της αστικής κυκλοφορίας στο κέντρο του Λονδίνου, έργα συντήρησης και ανακαίνισης υποδομών των αστικών συγκοινωνιών και μεγάλης κλίμακας γεωτεχνικά έργα, όπως ο σιδηρόδρομος που περνάει μέσα απ' τη σήραγγα του English Channel. Σύντομα όμως τα έργα PPP επεκτάθηκαν ταχύτατα και σε άλλους τομείς, όπως η κατασκευή νοσοκομείων, σχολείων και σωφρονιστικών ιδρυμάτων (Edwards et. al., 2004).

Διάγραμμα 4.1: Διαχρονική εξέλιξη κεφαλαιακής αξίας και αριθμού έργων PPP στη Μεγάλη Βρετανία



Πηγή: PPP - UK

Το διάγραμμα 4.1 παρουσιάζει την αξία και τον αριθμό των έργων PPP στη Μεγάλη Βρετανία από την έναρξη του θεσμού στη χώρα αυτή έως και το Μάρτιο 2012. Το Μάρτιο 2012 υπήρχαν 717 έργα PPP, εκ των οποίων τα 648 σε φάση λειτουργίας. Οι αντίστοιχοι αριθμοί το Νοέμβριο 2011 ήταν 712 και 631 και το Μάρτιο 2011, 698 και 632. Τα συνολικά κεφάλαια που διατέθηκαν για τα έργα αυτά, ανέρχονταν το Μάρτιο 2012 σε

£54.7 δις, ενώ το αντίστοιχο ποσό ήταν £54.2 δις το Νοέμβριο 2011 και £52.9 δις το Μάρτιο 2011. Σύμφωνα πάντα με την ίδια μελέτη, η πρόβλεψη για νέα κεφάλαια που θα διατεθούν από τον Ιδιωτικό τομέα κατά την περίοδο 2012-13 ανέρχεται σε £2.4 δις, ενώ κατά την περίοδο 2013-14 σε £1.4 δις.

Πίνακας 4.3: Κατανομή PPP στη Μεγάλη Βρετανία με βάση τον τομέα εφαρμογής τους

Department	Number of projects	Total capital costs £ million
Department of Health	118	11,614.3
Ministry of Defence	46	9,131.5
Department for Education	166	7,731.1
Department for Transport	62	7,349.4
Scottish Government	85	5,692.8
Department for Environment, Food and Rural Affairs	28	3,843.8
Department for Communities and Local Government	64	2,240.5
Northern Ireland Executive	39	1,999.8
Department for Work and Pensions	4	1,085.7
HM Revenue and Customs	8	862.1
Home Office	25	850.8
Ministry of Justice	23	798.6
Welsh Assembly	24	543.4
Department for Culture, Media and Sport	17	348.9
GCHQ	1	331.0
HM Treasury	1	141.0
Foreign and Commonwealth Office	2	91.0
Department for Business, Innovation and Skills	1	21.8
Crown Prosecution Service	1	18.2
Cabinet Office	1	12.0
Department for Energy and Climate Change	1	4.4
Total	717	54,712.1

Πηγή: PPP - UK

Στον Πίνακα 4.3, φαίνεται η κατανομή των PPP το Μάρτιο 2012 με βάση τον τομέα εφαρμογής τους. Είναι προφανές ότι οι τομείς της Υγείας, Άμυνας, Εκπαίδευσης και Μεταφορών αντλούν τα μεγαλύτερα ποσά επενδύσεων, ανατρέποντας σταδιακά την εικόνα που υπήρχε τις πρώτες δύο δεκαετίες, όπου τη μερίδα του λέοντος κατείχαν οι υποδομές μεταφορών. Άλλο σημαντικό σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι ότι σημαντικό τμήμα των έργων διοχετεύονται σε τοπικές διοικήσεις (Σκωτία, Ουαλία, Βόρεια Ιρλανδία), ενώ σημαντικό πλέον μερίδιο κεφαλαίων κατευθύνεται σε έργα και υπηρεσίες που έχουν σχέση με το περιβάλλον και τη διατροφική αλυσίδα.

Τέλος, δε θα πρέπει να παραλείψουμε ότι πέραν της ανάπτυξης και του θετικού αντίκτυπου που εν γένει είχαν τα έργα PPP στη Μεγάλη Βρετανία, δέχτηκαν και μεγάλη κριτική για σημαντικά προβλήματα, όπως υπερβάσεις κόστους, σημαντικές καθυστερήσεις και χαμηλή ποιοτικά υπηρεσιών. Και μπορεί η κριτική να στηρίζεται κυρίως από την αντιπολίτευση, το σίγουρο είναι ότι η χρηματοοικονομική κρίση κατέστησε σαφή την ανάγκη για επανεξέταση των πολιτικών PPP όπως και την ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή του δημόσιου τομέα στη ρύθμιση τέτοιων σχημάτων.

Με την πράξη “Port Act 1991”, δόθηκε ώθηση στην ιδιωτικοποίηση των περισσότερων των βρετανικών λιμένων με την κυβέρνηση να εισπράττει το 50% της αξίας πώλησης.

Η ιδιωτικοποίηση αποσκοπούσε στη βελτίωση των διαχειριστικών ικανοτήτων του λιμένα, της αποδοτικότητας, της προσέλκυσης νέων επενδύσεων, των εσόδων του κράτους καθώς και την αλλαγή των εργασιακών σχέσεων και την τοποθέτηση των σε νέες βάσεις.

Η επιδιωκόμενη αύξηση της ανταγωνιστικότητας ήρθε κυρίως μέσα από τη συμπίεση του λιμενικού κόστους και ιδιαίτερα του εργατικού. Τα τελευταία χρόνια, όμως, έχουν αυξηθεί οι περιπτώσεις οξυμένων εργασιακών σχέσεων, που δεν αποκλείεται μακροχρόνια να αποβούν αντιπαραγωγικές και αναποτελεσματικές.

4.4.4 ΙΣΠΑΝΙΑ

Στην Ισπανία, οι συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα εφαρμόζονται τα τελευταία 20 έτη. Η υλοποίηση έργων PPP ξεκίνησε τη δεκαετία του 90, με έμφαση αρχικά στο δίκτυο οδικών μεταφορών. Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι η ανάπτυξη των PPP στην Ισπανία δεν είχε την ίδια ευρύτητα και επιτυχία με αυτή της Μεγάλης Βρετανίας. Αυτό εν μέρει μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι η Ισπανία δεν είχε αναπτύξει συγκεκριμένα μοντέλα και πρότυπα συνεργασίας, ούτε και στρατηγικό σχεδιασμό ο οποίος να θέτει τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές, τους όρους και τις προϋποθέσεις υλοποίησης έργων PPP. Το κενό αυτό καλύφθηκε εν μέρει με το Νόμο περί Υποδομών, ο οποίος ψηφίστηκε το 2003.

Στον αντίποδα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η Ισπανία έχει ιστορικό κατασκευής δρόμων με ιδιωτικά κεφάλαια εδώ και πολλές δεκαετίες. Τη δεκαετία του '70, χρησιμοποιήθηκε μια μορφή PPP της μορφής BOT (Build-Own-Transfer) για την κατασκευή μεγάλου αριθμού αυτοκινητόδρομων με διόδια, ενώ την περίοδο 1960-1980 κυριαρχούσε η κατασκευή δρόμων με διόδια, γνωστών και ως "autonvias". Μεγάλη, όμως, ώθηση στις συμπράξεις δόθηκε από το 1996 και μετά. Πέραν των δικτύων μεταφορών, υλοποιήθηκαν έργα PPP στον τομέα της υγείας αλλά και στην υποστήριξη της τοπικής αυτοδιοίκησης για την παροχή βασικών υπηρεσιών όπως η αποκομιδή απορριμμάτων και η κατασκευή δημόσιων κτιρίων και νοσοκομείων.

Αφενός σε επίπεδο όγκου και αφετέρου σε επίπεδο εύρους εφαρμογής, η Ισπανία θεωρείται από τις ευρωπαϊκές χώρες που έχουν χρησιμοποιήσει περισσότερο τα PPP. Σύμφωνα με το πλάνο υποδομών που σχεδιάστηκε το 2005, στόχος ήταν η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σε ποσοστό 40% στην υλοποίηση μεγάλων έργων σιδηροδρόμων, αυτοκινητοδρόμων, λιμένων, αεροδρομίων και άλλων υποδομών σε προγράμματα συνολικής αξίας €241,3 δις και με ορίζοντα υλοποίησης το 2020.

Το κανονιστικό πλαίσιο για την ισπανικό λιμενικό σύστημα έχει τη βάση του στο νόμο 27/1992, που εισήγαγε την έννοια των «Λιμενικών αρχών» στη διαχείριση των λιμένων και δημιούργησε το «Puertos del Estado», ένα δημόσιο όργανο, που υπάγεται στο

Υπουργείο Δημοσίων Έργων της Ισπανίας με τη συνολική ευθύνη για το συντονισμό και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα του συστήματος λιμένων.

Το νέο κανονιστικό πλαίσιο για τον ισπανικό σύστημα λιμένων, που καθιερώθηκε με τον νόμο 33/2010, ορίζεται από τρεις βασικές αρχές: α) τη μεγαλύτερη ικανότητα αυτοχρηματοδότησης, β) τη μεγαλύτερη αυτονομία διαχείρισης, και γ) ένα σύστημα οικονομικού και δημοσιονομικού ελέγχου με βάση τα κριτήρια του ορθολογισμού και της ισορροπίας.

Το Λιμάνι της Βαλένθια (Valencia)

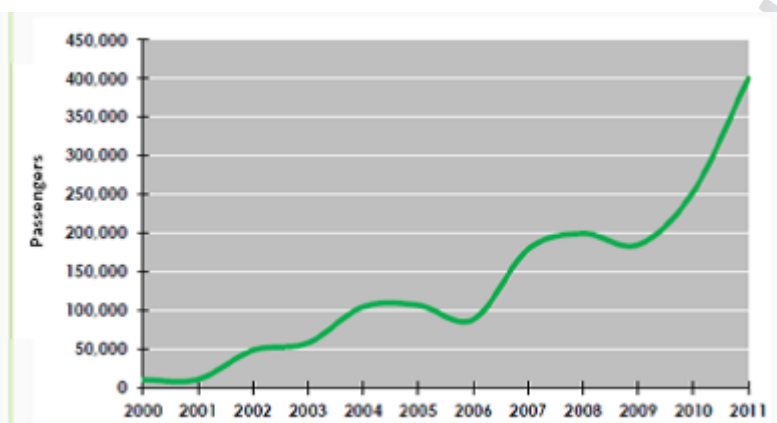
Το λιμάνι της Βαλένθια (Valencia) είναι το δεύτερο μεγαλύτερο σε εμπορικές συναλλαγές μετά το λιμάνι της Βαρκελώνης και αποτελεί σημαντικό εξαγωγικό κέντρο, ενώ διαθέτει και ανεπτυγμένη ναυπηγοεπισκευαστική ζώνη. Από το λιμάνι της Βαλένθια διακινείται το 59% των εξαγωγών και το 82% των εισαγωγών της Ισπανίας μέσω θαλάσσης (στοιχεία 2010). Τα προαναφερθέντα ποσοστά αντιπροσώπευαν το 2010 το 53% του Ισπανικού εμπορίου προς την Ευρωπαϊκή ένωση και το 96% του εμπορίου προς άλλες χώρες. Πρόκειται για λιμάνι έκτασης 4,7 εκ. τετραγωνικών μέτρων από τα οποία περίπου το 50% χρησιμοποιείται για αποθηκευτικούς χώρους και πάνω από 15% για οδικό δίκτυο. Ακόμη, μέσω του λιμανιού της Βαλένθια διακινούνται σημαντικοί όγκοι φορτίων, μεγάλος αριθμός containers και επιβατών.

Τα τελευταία χρόνια, οι λιμενικές αρχές της Βαλένθια έχουν κατευθύνει σημαντικό μέρος των προσπαθειών περαιτέρω ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού του λιμανιού στην αξιοποίηση Ευρωπαϊκών κονδυλίων και τη συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς όπου αυτό είναι δυνατό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα έργου που εγκρίθηκε εντός του 2011 είναι η μελέτη χρήσης πράσινων και φιλικών προς το περιβάλλον τεχνολογιών στους γερανούς και γενικότερα στον τρόπο λειτουργίας του λιμανιού (European Commission – SEC, 2005).

Το λιμάνι της Βαλένθια είναι από τις σημαντικότερες υποδομές τόσο για την πόλη όσο και την περιοχή γενικότερα. Ιστορικά, οι λιμενικές δραστηριότητες έχουν την ευθύνη για την οικονομική ανάπτυξη της περιοχής, μέσω των εμπορικών συναλλαγών, τις κινήσεις των επιβατών και των θαλάσσιων υπηρεσιών από τις οποίες έχει αναπτυχθεί η σύγχρονη πόλη της Βαλένθια.

Κατά την τελευταία δεκαετία, και ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων επτά ετών, το λιμάνι της Βαλένθια έχει καταφέρει να προσελκύσει μια νέα αγορά, αυτή των διεθνών επιβατών κρουαζιέρας. Η πόλη της Βαλένθια είναι ένας ελκυστικός τουριστικός προορισμός από μόνη της, με αποτέλεσμα το λιμάνι της Βαλένθια να αποτελεί γόνιμο έδαφος για επενδύσεις κρουαζιέρας που δραστηριοποιούνται στη Μεσόγειο.

Το Διάγραμμα 4.2 δείχνει την κίνηση των επιβατών κρουαζιέρας στη Βαλένθια από το 2000 μέχρι το 2011:



Πηγή: Cost Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο αριθμός των τουριστών στην Ευρώπη θα αυξηθεί κατά 3,1%, ενώ η πρόβλεψη για το 2020 είναι 717 εκατομμύρια επισκέπτες στην ήπειρο. Ο εξωτερικός τουρισμός της Ισπανίας κατατάσσει τη χώρα δεύτερη παγκοσμίως μετά τις Η.Π.Α., συμβάλλει κατά 11% στο Ισπανικό ΑΕΠ και απασχολεί περί τα δύο εκατομμύρια ανθρώπους.

Παλιές αποβάθρες της Βαλένθια που χρησιμοποιούνται μέχρι σήμερα από επιβατηγά οχηματαγωγά πλοία είναι κατάλληλες μόνο για σχετικά μικρά πλοία. Ως εκ τούτου, η προσέγγιση μεγάλων κρουαζιερόπλοιων απαιτεί την κατασκευή νέων λιμενικών εγκαταστάσεων, οι οποίες θα πρέπει να είναι κατάλληλες από άποψη μηχανικής και ελκυστικές για τους τελικούς χρήστες. Το νέο νομικό, κανονιστικό και θεσμικό περιβάλλον επιτρέπει και ενθαρρύνει τη λιμενική αρχή της Βαλένθια να προωθήσει ένα έργο, όπως η κατασκευή και παραχώρηση ενός νέου τερματικού σταθμού κρουαζιέρας.

Το έργο σχεδιάστηκε το 2007-2008, στο τέλος της μεγαλύτερης συνεχούς περιόδου της οικονομικής άνθησης στην Ισπανία από το 1970. Η κατασκευή του ξεκίνησε το 2009 και η διαδικασία υποβολής προσφορών έλαβε χώρα το 2013. Το λιμάνι ξεκίνησε με συζητήσεις με τις περισσότερες διαχειρίστριες τερματικών κρουαζιέρας και προέβη σε πρόσκληση ενδιαφέροντος τέλη του 2013. Η επιλογή του φορέα του ιδιωτικού τομέα για το cruise terminal της Βαλένθια πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις τυπικές διαδικασίες προμηθειών του λιμανιού και μέσω ανοικτής διαδικασίας. Η εταιρεία που επιλέχθηκε είναι η VPS Terminal (Valencia Passenger Terminal Services) που ιδρύθηκε από τις εταιρείες “BERGE”, “PEREZ Y CIA”, “ROCA MONZO SA” και “TRANSCOMA GRUPO EMPRESARIAL”, που διαχειρίζονται περί το 89% των αφίξεων κρουαζιέρας στο λιμάνι της Βαλένθια.

Οι ρόλοι του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα στον τερματικό σταθμό κρουαζιερόπλοιων παραχώρησης είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοια με εκείνα που βρέθηκαν σε άλλες λιμενικές διευκολύνσεις.

Συνοπτικά, οι κύριοι λόγοι για την επιλογή PPP ως λύση παράδοσης του έργου ήταν:

- Ο περιορισμός των οικονομικών κινδύνων της επιχείρησης
- Η μείωση των λειτουργικών δαπανών
- Η διασφάλιση της εκμετάλλευσης τερματικού σταθμού κρουαζιέρας θα είναι σε θέση να προσφέρουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας
- Η παροχή στη λιμενική αρχή ενός καθαρού ετήσιου εισοδήματος που θα της επιτρέψει να ανακτήσει την επένδυσή της στο έργο για μια περίοδο 7-13 ετών, ανάλογα με την κίνηση και τους όρους που θα συμφωνηθούν στη σύμβαση παραχώρησης
- Η δημιουργία θέσεων εργασίας με την επέκταση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την κρουαζιέρα
- Η δημιουργία ενός καθαρού θετικού κοινωνικο-οικονομικού αντίκτυπου για την πόλη και τη γύρω περιοχή, λόγω της αναμενόμενης αύξησης του αριθμού των επιβατών κρουαζιέρας και το εισόδημα που παράγεται από τις δαπάνες τους για εκδρομές, εστιατόρια, καταστήματα και τα εισιτήρια εισόδου σε αξιοθέατα της πόλης.

Παρά το γεγονός ότι ένα πρώτο σχέδιο για το τερματικό σταθμού έχει συνταχθεί από το Λιμεναρχείο, ο ιδιωτικός φορέας θα είναι σε θέση να προσαρμόσει αυτό το σχέδιο σύμφωνα με τις ανάγκες του, σε συνεργασία με την αρχή.

Ένα μεγάλο μέρος του σχεδιασμού και της κατασκευής του κινδύνου αναλαμβάνεται από την δημόσια αρχή. Ο ιδιωτικός φορέας αναλαμβάνει τον κίνδυνο της κατασκευής του κτιρίου του τερματικού σταθμού. Ο μόνος κίνδυνος που η δημόσια αρχή θα αναλάβει θα είναι αν ο ιδιωτικός φορέας πτωχεύσει και η παραχώρηση θα πρέπει να διασωθεί από τη λιμενική αρχή.

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης που συνδέονται με τις επιχειρησιακές επιδόσεις, τον έλεγχο της ποιότητας και των περιβαλλοντικών πρακτικών αναμένεται να περιλαμβάνονται στη σύμβαση παραχώρησης.

Το Λιμάνι της Βαρκελώνης (Barcelona)

Πρόκειται για σημαντικότατο λιμάνι της Μεσογειακής λεκάνης το οποίο περιλαμβάνει ελεύθερη ζώνη και βιομηχανικό πάρκο, και είναι πολύ κοντά στο αεροδρόμιο της Βαρκελώνης. Έχει ιστορία 2000 ετών και είναι το μεγαλύτερο λιμάνι της Καταλονίας και το ένατο μεγαλύτερο λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη. Το λιμάνι εκτείνεται σε περίπου 7,9 τετραγωνικά χιλιόμετρα και αποτελείται σε τρεις ζώνες: το παλιό λιμάνι, το εμπορικό/ βιομηχανικό λιμάνι και το λιμάνι της εφοδιαστικής αλυσίδας. Η ευρύτερη περιοχή της Βαρκελώνης παράγει και εξάγει σημαντικό όγκο μηχανημάτων, υφασμάτων, γυαλιού, χαρτιού, πλαστικών και άλλων σημαντικών υλικών.

Όπως και άλλα λιμάνια, έτσι και αυτό της Βαρκελώνης προσπαθεί τα τελευταία χρόνια να αξιοποιήσει τα PPP. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε έργο συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτών, χρηματοδοτούμενο κατά 10% και από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την προσαρμογή του σιδηροδρομικού δικτύου του λιμένα της Βαρκελώνης στο πρότυπο UIC. Η προτεινόμενη δράση αφορά στην κατασκευή 8,87 χιλιομέτρων σιδηροδρομικής γραμμής, 4 γεφυρών και 5 σηράγγων και αναμένεται να ενισχύσει σημαντικά τη σύνδεση του εν λόγω λιμανιού με την ενδοχώρα.

Το Λιμάνι του Algeciras

Το λιμάνι της Algeciras αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα Ισπανικά λιμάνια και βρίσκεται σε ένα εξαιρετικής γεωπολιτικής σημασίας σημείο (τα στενά του Γιβραλτάρ). Η δραστηριότητα του εν λόγω λιμανιού είναι διαρκώς αυξανόμενη τα τελευταία χρόνια γιατί πέραν του εξαιρετικού γεωγραφικού σημείου στο οποίο βρίσκεται και το οποίο κατ' ουσίαν συνδέει δια τις θαλάσσιες οδούς τις ηπείρους της Ευρώπης, Αφρικής, Αμερικής και Ασίας, καθώς και των εξαιρετικών κλιματολογικών συνθηκών που επικρατούν στη περιοχή, έχει βελτιωθεί σημαντικά και το οδικό δίκτυο στην ευρύτερη περιοχή με αποτέλεσμα την ευκολότερη διασύνδεση με την ενδοχώρα.

Το λιμάνι διαθέτει σύγχρονες εγκαταστάσεις για πληθώρα διαφορετικών φορτίων (υγρά, στερεά, οχήματα, κ.λπ.). Αυτή ακριβώς η μεγάλη ποικιλία φορτίων που μπορεί να εξυπηρετήσει, σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα, έχει μετατρέψει το εν λόγω λιμάνι σε διεθνές σημείο αναφοράς εμπορικών φορτίων και επιβατών. Οι σταθερά αναπτυσσόμενες και βελτιούμενες υπηρεσίες που παρέχει το λιμάνι, στηρίζονται σε υφιστάμενες υλικοτεχνικές υποδομές διευκόλυνσης των πλοίων και σύγχρονους αποθηκευτικούς χώρους, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το λιμάνι της Algeciras διαθέτει σύγχρονα, τελευταίας τεχνολογίας, συστήματα προστασίας του περιβάλλοντος.

Πέραν των υφιστάμενων υποδομών, δεδομένης της διαρκώς αυξανόμενης κίνησης του λιμανιού, οι λιμενικές αρχές έχουν σχεδιάσει και υλοποιούν έργα επέκτασης των υφιστάμενων υποδομών. Ως παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε έργο PPP που υπεγράφη τον Οκτώβριο του 2012 και συγχρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, προϋπολογισμού 23,9 εκ. ευρώ με αντικείμενο την επέκταση των δυνατοτήτων διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων.

4.4.5 ΒΕΛΓΙΟ

Στο Βέλγιο υπάρχει το φαινόμενο της διαφορούμενης υιοθέτησης και εφαρμογής των PPP. Από την μία μεριά, στη Φλάνδρα, η μέθοδος έχει ενσωματωθεί στη διαδικασία εκτέλεσης έργων υποδομής και από την άλλη, στη Βαλλώνικη περιοχή, υπάρχει δισταγμός για την υιοθέτηση του θεσμού.

Η ραγδαία ανάπτυξη των PPP στην Φλάνδρα υποστηρίχθηκε από πολιτική δέσμευση που με τη σειρά της μεταφέρθηκε στην πολιτική, στη νομοθεσία και τα υποστηρικτικά ιδρύματα. Ως αποτέλεσμα αναπτύχθηκε ένα υβριδικό μοντέλο εφαρμογής του θεσμού. Αρνητικό της διαδικασίας αποδείχθηκε η χρονοβόρα και πολύπλοκη διαπραγμάτευση. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την χρηματοοικονομική κρίση του 2008 μείωσαν την υποστήριξη για τη στρατηγική PPP της Φλαμανδικής κυβέρνησης σε ορισμένο βαθμό. Η κυβέρνηση, πλέον, αναζητά μεθόδους τυποποίησης της διαδικασίας και των συμβολαίων.

Το Λιμάνι της **Αμβέρσας (Antwerp)**

Το λιμάνι της Αμβέρσας βρίσκεται σε μικρή απόσταση από τη Βόρεια Θάλασσα και συνδέεται με αυτή μέσω του πλωτού ποταμού Schelde. Το λιμάνι της Αμβέρσας παίζει καίριο ρόλο στο Διεθνές Εμπόριο και βρίσκεται μέσα στη δεκάδα των μεγαλύτερων εμπορευματικών λιμανιών παγκοσμίως και ειδικεύεται κυρίως στα συσκευασμένα φορτία. Η διακίνηση των εμπορευμάτων διενεργείται με τη συνεργασία υπηρεσιών του λιμανιού και ιδιωτικών εταιριών. Πέραν του ελλιμενισμού παρέχονται υπηρεσίες αποθήκευσης, συσκευασίας, διανομής και αποστολής των φορτίων που μεταφέρονται, ενώ στην ευρύτερη περιοχή έχει αναπτυχθεί μεγάλο πλήθος βιομηχανικών εγκαταστάσεων, κατά κύριο λόγο χημικών και πετροχημικών. Μεγάλο ποσοστό της θαλάσσιας κίνησης του λιμανιού της Αμβέρσας οφείλεται στα εισαγόμενα και εξαγόμενα είδη των πολυάριθμων εταιρειών που εδρεύουν στο Βέλγιο και το Λουξεμβούργο, όμως το λιμάνι της Αμβέρσας χρησιμοποιείται και για υπερπόντια διακίνηση εμπορευμάτων.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής προγράμματος PPP που αφορά στο εν λόγω λιμάνι είναι η σιδηροδρομική σύνδεση Liefkenshoek. Πρόκειται για άμεση διασύνδεση της αριστερής με τη δεξιά όχθη του ποταμού Scheldt, ώστε να διευκολυνθεί η αναμενόμενη αύξηση διακίνησης εμπορευμάτων στην ευρύτερη περιοχή τα επόμενα χρόνια. Το εν λόγω έργο αποτελείται από 16,2 χιλιόμετρα σιδηροδρομικής γραμμής διπλής κατεύθυνσης που θα κινείται κάτω από τον ποταμό Scheldt και τα παρακείμενα κανάλια. Ακόμη, στο μισό περίπου μήκος της γραμμής θα υπάρχουν υπόγειες σήραγγες, ενώ θα υπάρχουν και κόμβοι διασύνδεσης με το υφιστάμενο οδικό δίκτυο.

Η εν λόγω συνεργασία αφορά στο κατασκευαστικό τμήμα του έργου. Μια εταιρία του ιδιωτικού τομέα (LocoRail) θα φέρει την ευθύνη για το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη χρηματοδότηση και τη συντήρηση του έργου. Η εν λόγω εταιρία θα εκμεταλλευτεί το έργο για μια περίοδο 38 ετών, ενώ θα εισπράξει και ως πληρωμή διαθεσιμότητας του περίπου 50 εκατομμύρια ευρώ ετησίως. Στο τέλος αυτής της περιόδου 38 χρόνων, η υποδομή θα μεταφερθεί στο δημόσιο δωρεάν.

Η ανάπτυξη της Αριστερής Όχθης του λιμένα της Αμβέρσας χρονολογείται από τη δεκαετία του 1970. Στο φράγμα του Kallo πραγματοποιούνται 8.800 κινήσεις (123 εκατομμύρια τόνοι) ανά έτος. Ο χρόνος αναμονής ανέρχεται σε 3,5 ώρες ενώ εξαιτίας της παλαιότητας του ο χρόνος μη λειτουργίας για λόγους συντήρησης και επισκευών είναι μεγάλος. Παράλληλα, εξαιτίας της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων του Waasland port, ο υδατοφράκτης Kallo αντιμετωπίζει περιορισμούς χωρητικότητας. Οι ναυτιλιακές εταιρείες και οι ναυτικοί πράκτορες έχουν προειδοποιήσει εδώ και αρκετά χρόνια ότι οι τρέχοντες χρόνοι αναμονής έχουν φτάσει τα όρια του αποδεκτού. Ένας δεύτερος υδατοφράκτης στην αριστερή όχθη του Scheldt θα προσφέρει στο λιμάνι της Αμβέρσας λειτουργική αξιοπιστία όταν ο Kallo δεν είναι προσβάσιμος. Κατά τη διάρκεια της συντήρησης ή επισκευής, τα πλοία μπορούν να πλέουν μέσα και έξω από το Waasland χρησιμοποιώντας το δεύτερο υδατοφράκτη.

Η κατασκευή του φράγματος Deurganckdok είναι ένα από τα βασικά έργα της φλαμανδικής κυβέρνησης και ένας από τους στόχους του Συμφώνου του 2020. Στις 5 Ιουνίου 2009 το «βασιλικό διάταγμα της 8ης Μαΐου 2009» δημοσιεύθηκε στη βελγική Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Αυτό ενέκρινε τη δημιουργία του νέου ιδιωτικού δικαίου ανεξάρτητου οργανισμού NV Vlaamse Havens και τροποποίησε το διάταγμα της 2ας Μαρτίου 1999, σχετικά με την πολιτική και τη διαχείριση των λιμένων. Η NV Vlaamse Havens είναι υπεύθυνη για το συντονισμό και την υλοποίηση της επέκτασης των θαλάσσιων οδών πρόσβασης στα λιμάνια της Αμβέρσα της Zeebrugge και της Γάνδης.

Η λιμενική αρχή της Αμβέρσας κατέχει την πλειοψηφία των μετοχών στην NV Deurganckdoksluis (θυγατρική της NV Vlaamse Havens) (74%), και το υπόλοιπο 26% η NV Vlaamse Havens. Η NV Deurganckdoksluis θα κατασκευάσει και θα χρηματοδοτήσει

το δεύτερο φράγμα στο λιμάνι Waasland και θα το χορηγήσει μέσω σύμβασης παραχώρησης για 20 χρόνια στη λιμενική αρχή της Αμβέρσας. Η τελευταία θα είναι υπεύθυνη για την εκμετάλλευση και τη συντήρηση του νέου φράγματος. Η κατασκευή του φράγματος απονεμήθηκε στην κοινοπραξία Waasland Lock, η οποία χρηματοδότησε το έργο κατά 72,7%. Το υπόλοιπο του κεφαλαίου πρόκειται να καλυφθεί από τη λιμενική αρχή της Αμβέρσας και τη φλαμανδική κυβέρνηση.

Οι άμεσοι χρήστες του νέου φράγματος είναι οι ναυτιλιακές εταιρείες και χειριστές φορτίων στις αποβάθρες πίσω από το φράγμα. Άλλοι ενδιαφερόμενοι / έμμεσοι χρήστες είναι: οι καταναλωτές, οι εργαζόμενοι, οι κάτοικοι της περιοχής, η λιμενική αρχή της Αμβέρσας (συμπληρωματικό εισόδημα από λιμενικά τέλη), οι λιμενικές αρχές των άλλων Φλαμανδικών λιμένων (ζημιές), η Φλαμανδική κυβέρνηση και η ομοσπονδιακή κυβέρνηση (μέσω του φόρου εισοδήματος των εργαζομένων).

Η κατασκευή και η χρηματοδότηση από την NV Vlaamse Havens και την θυγατρική της NV Deurganckdoksluis έφερε πλεονεκτήματα και ευκαιρίες σε σχέση με την παραδοσιακή χρηματοδότηση από τη φλαμανδική κυβέρνηση ως προς τους τρόπους πληρωμής, τη φορολογία, τη μη απεικόνιση στο ισοζύγιο πληρωμών της φλαμανδικής κυβέρνησης και τον περιορισμό των εμπορικών κινδύνων για αυτήν.

Επιπλέον, μέσω της δημιουργίας της NV Deurganckdoksluis, όλες οι δαπάνες και τα έσοδα που συνδέονται με την κατασκευή του φράγματος διαχωρίζονται. Αυτή η νομική οντότητα που είναι υπεύθυνη για τη βελτιστοποίηση με διαφανή τρόπο της επέκτασης της θαλάσσιας πρόσβασης στις λιμενικές ζώνες, προσφέρει καλύτερες εγγυήσεις για το συντονισμό του έργου και την γρήγορη εκτέλεση του.

Η κατασκευή και η χρηματοδότηση μέσω της NV Vlaamse Havens και της θυγατρικής της NV Deurganckdoksluis παρουσιάζει πλεονεκτήματα σε σύγκριση με την εκτέλεση από την λιμενική αρχή:

1. ευθυγράμμιση με τη φιλοσοφία του Port Decree τοποθετώντας σημαντικές πτυχές της λιμενικής πολιτικής, όπως η κατασκευή υποδομών, στο επίπεδο της Περιφέρειας της Φλάνδρας
2. καλύτερες εγγυήσεις των ίσων συνθηκών λειτουργίας για τους λιμένες της Φλάνδρας

3. μεγαλύτερη διαφάνεια όσον αφορά τη χρηματοδότηση των λιμενικών υποδομών.

Το ετήσιο τέλος παραχώρησης που θα καταβληθεί στην NV Deurganckdoksluis από τη Λιμενική Αρχή της Αμβέρσα θα καθοριστεί μόνο μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής του φράγματος και θα βασίζεται στο πραγματικό κόστος κατασκευής και χρηματοδότηση του. Ως εκ τούτου, ο κίνδυνος του κόστους κατασκευής βαρύνει την λιμενική αρχή.

Μια συμφωνία επιχορήγησης έχει συνταχθεί μεταξύ της Λιμενικής αρχής της Αμβέρσας και της Περιφέρειας της Φλάνδρας, σύμφωνα με την οποία η τελευταία θα επιχορηγεί ετησίως την πρώτη κατά τη διάρκεια της παραχώρησης για 20 χρόνια.

Οι κίνδυνοι που συνδέονται με την κατασκευή, τη συντήρηση και την εκμετάλλευση του φράγματος απεικονίζεται στο σχήμα 4.1 κατωτέρω:

Risks	Totally Private	↔ ↔					Totally Public	
Design & construction						✓		
Maintenance						✓		
Exploitation						✓		
Commercial/ revenue						✓		
Financial						✓		

Σχήμα 4.1: Η κατανομή κινδύνου στο PPP Deurganckdock Lock

4.4.6 ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ

Στην Πορτογαλία, η εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα στις υποδομές μεταφορών ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 στον τομέα των σιδηροδρομικών μεταφορών, με τη μορφή συμβάσεων παραχώρησης. Το 2003 εκδόθηκε η πρώτη σχετική νομοθεσία (DL n° 86/2003). Το 2006 ο νόμος αυτός ενημερώθηκε με τον 141/2006. Εκτός από τα δύο αυτά νομοθετικά διατάγματα, τα οποία διέπουν όλους τους τομείς, υπάρχει και ειδική νομοθεσία για συγκεκριμένους τομείς, όπως το περιβάλλον, την υγεία και τις μεταφορές.

Η Πορτογαλία ήταν μία από τις πιο δραστήριες ευρωπαϊκές χώρες στο θέμα των PPP τις τελευταίες δεκαετίες. Οι επενδύσεις σε σχήματα PPP που αφορούν τις μεταφορές είναι αρκετά υψηλές, αντιπροσωπεύοντας το 98% των ολικών επενδύσεων το 2010.

Με τον ερχομό της οικονομικής κρίσης, ο τομέας των μεταφορών επηρεάστηκε και για έργα όπως οι σιδηρόδρομοι ταχείας, το νέο αεροδρόμιο της Λισαβόνας και μερικοί νέοι αυτοκινητόδρομοι σταμάτησαν οι διαδικασίες. Τα έργα που είχαν ήδη ξεκινήσει αποτέλεσαν αντικείμενο αναδιαπραγμάτευσης.

Παρά τα σοβαρά συμπεράσματα που λαμβάνονται από πορίσματα σχετικά με αποκλίσεις σε χρόνο και κόστος των έργων στο πλαίσιο συμβάσεων PPP, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το πρόβλημα δεν έγκειται στον θεσμό καθ' αυτό, αλλά στις πρακτικές εφαρμογής του. Εδώ, θα αναφέρουμε μερικές λανθασμένες πρακτικές εφαρμογής του θεσμού στην Πορτογαλία:

- Μεροληψία στο σχεδιασμό και την πρόβλεψη που εμποδίζουν την ποιότητα της απόφασης στη φάση επιλογής του έργου. Έμφαση στα οφέλη και υποτίμηση του κόστους και του κινδύνου.
- Μεροληψία προς την ανάπτυξη νέων έργων αντί τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας των ήδη υπαρχουσών
- Ασθενής ρύθμιση, έλλειψη όρων για ελάχιστες αποδόσεις, ανυπαρξία συμβατικού πλαισίου
- Μεροληπτική λήψη αποφάσεων όταν τα έργα αξιολογούνται μεμονωμένα και όχι στο πλαίσιο χαρτοφυλακίου ή προγράμματος.
- Η έλλειψη ισχυρών μέσων για τη λήψη αποφάσεων, όπως είναι οι εθνικοί λογαριασμοί υποδομών (ισολογισμοί)
- Η έλλειψη αξιόπιστων μέσων για την εκ των προτέρων αξιολόγηση του κόστους του έργου
- Η μη αποτελεσματική παράδοση και οι καθυστερήσεις μπορεί να οδηγήσουν το κόστος σε αύξηση μέχρι και 30%, όταν οι αρχικές μελέτες αναφέρουν πιθανές εξοικονομήσεις ύψους 20% από την αποτελεσματική παράδοση.

Η Πορτογαλία έχει εννέα λιμάνια εκ των οποίων τα πέντε μεγαλύτερα έχουν τη δική του αυτόνομη Λιμενική Διοίκηση. Η κυβέρνηση το 2007 με μια πολιτική δήλωση όσον αφορά τα λιμάνια επιβεβαίωσε τη θέση του Ινστιτούτου Λιμένων και Θαλάσσιων Μεταφορών (IPMT) ως το συνολικό ρυθμιστικό φορέα για τον τομέα, παρέχοντας του την εξουσία να εκδίδει δεσμευτικές γνωμοδοτήσεις σχετικά με την ανάθεση των συμβάσεων παραχώρησης, καθώς και την ευθύνη για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς τους. Το 2009 η κυβέρνηση δημιούργησε ένα συμβουλευτικό όργανο για τα λιμάνια - το Εθνικό Συμβούλιο για Λιμάνια και τις Θαλάσσιες Μεταφορές (CNPTM).

Στην Πορτογαλία η διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων είναι αρκετά μικρή, με λίγο πάνω από 1,4 εκατομμύρια TEU το 2010, και είναι χωρισμένη σε τρία λιμάνια σχεδόν ίσου μεγέθους - Λισαβόνα, Leixões (Πόρτο), και Σίνες - και ένα πολύ μικρότερο λιμάνι, το Σετούμπαλ.

Το πρώτο λιμενικό PPP στην Πορτογαλία, η σύμβαση παραχώρησης για το τερματικό εμπορευματοκιβωτίων Alcantra στη Λισαβόνα, διέπονταν από το νομοθετικό διάταγμα 287/1984, που είχε εκδοθεί για το σκοπό αυτό.

Περισσότερο γενική νομοθεσία σχετικά με τα PPP στη λιμενική βιομηχανία εισήχθη το 1993 με το νομοθετικό διάταγμα 298/1993, που καθιέρωσε ένα γενικό νομικό πλαίσιο για την ιδιωτική συμμετοχή στο λιμάνι. Το ως άνω νομοθετικό διάταγμα όριζε υποχρεωτική την απονομή παραχωρήσεων μέσω ανοιχτής διαδικασίας και τον προκαθορισμό της διάρκειας τους ανάλογα με το ποσό της επένδυσης με μέγιστο τα τριάντα έτη.

Στην πράξη, οι παραχωρήσεις για τερματικά στη Πορτογαλία έχουν πραγματοποιηθεί για 20 ή 25 χρόνια, εκτός από το πολλαπλών χρήσεων τερματικό σταθμό Tersado στη Σετούμπαλ (20 έτη με δυνατότητα ανανέωσης άλλα 10) και την περίπτωση του τερματικού Alcântara, η παραχώρηση του οποίου μετά από επαναδιαπραγμάτευση έφτασε τα 57 έτη (1985-2042).

Το νομοθετικό διάταγμα 324/1994 καθόρισε το νομικό πλαίσιο με περισσότερες λεπτομέρειες. Βασικά σημεία του αποτελούν τα κάτωθι:

- Απαίτηση για τον ανάδοχο να χρησιμοποιήσει την καλύτερη διαθέσιμη τεχνολογία
- Ένα σύνολο κανόνων για τη λειτουργία της σύμβασης παραχώρησης να ορίζεται από την αναθέτουσα λιμενική αρχή.
- Η λιμενική αρχή να καθορίζει μέγιστες τιμές χρέωσης των χρηστών προς διαφύλαξη των συμφερόντων της.
- Επιστροφή του συνόλου των επενδύσεων (συμπεριλαμβανομένου του εξοπλισμού) στη λιμενική αρχή δωρεάν στο τέλος της σύμβασης παραχώρησης, εξαιρουμένων των επενδύσεων την τελευταία δεκαετία της σύμβασης, για τις οποίες δικαιούται αποζημίωσης ο ιδιώτης επενδυτής.
- Επιλογή για την πρόωρη λήξη μετά το μέσον της περιόδου παραχώρησης, με τον ανάδοχο να δικαιούται αποζημίωση με βάση την καθαρή λογιστική αξία των επενδύσεων του στον τερματικό
- Η απαίτηση για τον ανάδοχο να καταβάλλει τέλη για τη χρήση δημόσιας περιουσίας που έχει συμπεριληφθεί στη σύμβαση παραχώρησης

Αν και υπάρχει γενική νομοθεσία για τα PPP στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας, μεγάλα και αμφιλεγόμενα έργα εξακολουθούν να παράγουν τη δική τους νομοθεσία (πχ Alcanta Terminal – Decree Law 188/2008)

Λιμάνι Σίνες

Το λιμάνι Σίνες είναι ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια της Πορτογαλίας. Τοποθετείται περί τα 150 χλμ νότια της Λισαβόνας σε μια σχετικά αστική περιοχή και με περιορισμένη διακίνηση τοπικού φορτίου.

Ο κύριος ανταγωνιστής του λιμανιού Σίνες για την εγχώρια διακίνηση είναι το λιμάνι της Λισαβόνας (βλέπε πίνακα 4.4)

Πίνακας4.4: Πορτογαλία--Διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στο 2010

Λιμάνι	‘000 TEU	%ποσοστό
Λισαβόνα	512	36%
Leixões (Πόρτο)	482	34%
Σίνες	382	27%
Σετουμπαλ	30	3%
Σύνολο	1,406	100%

Η Λευκή Βίβλος "Política Marítimo-Portuaria Rumo ao Século XXI" δημοσιεύθηκε το Μάρτιο του 1997 & προσδιόρισε την ανάγκη για την Πορτογαλία να αναπτύξει ένα λιμάνι βαθέων υδάτων το οποίο να μπορεί να φιλοξενήσει και να διαχειριστεί μεγαλύτερα πλοία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων από τα υπόλοιπα υπάρχοντα λιμάνια. Στο πλαίσιο αυτό, η στήριξη των 25,5 εκ. ευρώ παρασχέθηκε από τα ευρωπαϊκά διαρθρωτικά ταμεία.

Ο στόχος του PPP ήταν να χτιστεί, σε τέσσερα στάδια, ένας σταθμός εμπορευματοκιβωτίων με μια ενδεχόμενη προβλήτα μήκους 940μ, μια περιοχή έκτασης 36.4ha, και η ικανότητα για διακίνηση 1,5 TEU ετησίως.

Λόγω του ανταγωνισμού από τις δύο πολύ μεγαλύτερα λιμάνια (Λισαβόνα & Πόρτο), ο τερματικός σταθμός εμπορευματοκιβωτίων Σίνες κατόρθωσε να προσελκύσει πολύ λίγη κίνηση μεταφόρτωσης, και ως εκ τούτου εξυπηρετεί κυρίως την πορτογαλική αγορά και Δυτική Ισπανία.

Ο επενδυτής δεν έχει επενδύσει τόσο πολύ ή τόσο γρήγορα όσο αναμενόταν (βλέπε Πίνακα 2 για το πραγματικό απέναντι στο προγραμματισμένο πρόγραμμα επενδύσεων). Η φάση 1B του έργου αναβλήθηκε τρεις φορές, καθυστερώντας την ημερομηνία ολοκλήρωσης του έργου.

Πίνακας 4.5: Ημερομηνίες Ολοκλήρωσης για το Πρόγραμμα Επενδύσεων

	Φάση1A	Φάση 1B	Φάση 2A	Φάση2B
Αρχικός στόχος	Μάρτιος 2003	Σεπτέμβριος 2005	Σεπτέμβριος 2009	Σεπτέμβριος 2014
Πραγματική ολοκλήρωση	Μάιος 2004	Ιούνιος 2011	Δεν έχει συμφωνηθεί ακόμα	

Πηγή: Tribunal de Contas Relatório n.º 26/2010 "Auditorio à Concessão do Terminal XX1 – Porto de Sines, October 2010"

Ο όγκος κυκλοφορίας ήταν πολύ χαμηλότερος από ό, τι αναμενόταν. Σημειώνεται ότι οι προβλέψεις για την κυκλοφορία δόθηκαν από τον υποψήφιο επενδυτή πριν από τη συμφωνία παραχώρησης και δεν έχουν επικυρωθεί.

Επιπλέον τέθηκαν περιορισμοί για άλλες επενδύσεις σε νέους τερματικούς σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων χωρίς τη συγκατάθεση του αναδόχου, όχι μόνο από το Λιμεναρχείο της Σίνες, αλλά και από τις λιμενικές αρχές της Λισσαβόνας και της Σετούπαλ.

Ο τρόπος χρηματοδότησης αφέθηκε στον ανάδοχο και έγινε μέσω συμβατικών εταιρικών μηχανισμών χρηματοδότησης που εξασφαλίζονται από την ταμειακή ροή και βασικών στοιχείων του ενεργητικού της μητρικής εταιρείας.

Εισαγωγείς / εξαγωγείς, γραμμές διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων και οι ναυλομεσίτες είναι οι χρήστες των λιμενικών υπηρεσιών.

Πραγματοποιήθηκαν συμβουλευτικές μελέτες για το κατά πόσο μια συμφωνία PPP θα είναι βιώσιμη πριν την αναζήτηση συνεργάτη. Ωστόσο, οι μελέτες αυτές αφορούσαν περισσότερο τις τεχνικές από τις οικονομικές πτυχές του έργου. Συμφωνία επιτεύχθηκε τον Ιούνιο του 1999, και η σύμβαση παραχώρησης υπογράφηκε τον Σεπτέμβριο του 1999, ωστόσο ο ανάδοχος δεν έχει επενδύσει τόσο πολύ ή τόσο γρήγορα όσο αναμενόταν. Το έργο βρίσκεται 150 χιλιόμετρα νότια της Λισαβόνας, σε αγροτική περιοχή με περιορισμένο όγκο κυκλοφορίας αγαθών.

Το συνολικό κόστος του έργου εκτιμάται ότι ανέρχεται σε 332εκ. ευρώ, εκ των οποίων 30,8% ήταν οι δαπάνες του δημόσιου τομέα και 69,2% του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, οι δαπάνες του δημόσιου τομέα έχουν σε μεγάλο βαθμό υλοποιηθεί, ενώ σχεδόν τα δύο τρίτα των επενδύσεων του ιδιωτικού τομέα εκκρεμούν προς υλοποίηση.

Οι νομοθετικοί κίνδυνοι που βαρύνουν την διαχειρίστρια εταιρεία (APS) περιλαμβάνουν νέες πολιτικές σχεδιασμού για την περιοχή Σίνες, οι αλλαγές στην εθνική πολιτική για τους λιμένες και την απροθυμία της κυβέρνησης να παρέχει οδική και σιδηροδρομική πρόσβαση στο λιμάνι.

Η σύμβαση ήταν ένα τυπικό BOT κατά το οποίο στον ιδιώτη επενδυτή δόθηκε πλήρης επιχειρησιακή ελευθερία, καθώς επίσης και η ελευθερία να καθορίζει τις τιμές που πληρώνει στη λιμενικής αρχή (US \$ ανά TEU), η οποίες συνδέονται άμεσα με την απόδοση. Η πραγματοποίηση του έργου περιελάμβανε τέσσερις φάσεις και δεν απαιτήθηκαν εγγυήσεις και ιδιαίτερα εγγυήσεις ελάχιστων αποδόσεων, παρόλο που ο πρωταρχικός στόχος της συνεργασίας ήταν η προσέλκυση φορτίου για το λιμάνι.

5. Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε μια ιστορική αναδρομή του θεσμού των PPP στην Ελλάδα, το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με την υλοποίησή τους, καθώς επίσης και τη μέχρι τώρα εμπειρία στην υλοποίηση σχετικών έργων με έμφαση στον τομέα της λιμενικής βιομηχανίας. Θα γίνει προσπάθεια, μέσα από μελέτη των ιδιαιτεροτήτων του ελληνικού λιμενικού συστήματος, να εκτιμηθούν τα ήδη υπάρχοντα σχήματα PPP και να διερευνηθούν περαιτέρω οι δυνατότητες της χρήσης του θεσμού στα λιμάνια της χώρας μας.

5.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η τακτική συνεργασίας του δημόσιου τομέα με την ιδιωτική πρωτοβουλία για την παραγωγή δημοσίων υποδομών και υπηρεσιών βρίσκει τις ρίζες της στην αρχαία Ελλάδα. Η πρώτη αναφορά γίνεται στον 4^ο πΧ αιώνα με τη χορηγία και την τριηραρχία ενώ αναφορές γίνονται και στη μυθολογία με την πληρωμή του Χάρου για το πέρασμα των ανθρώπων στον άλλον κόσμο.

Στην νεότερη ιστορία, η Ελλάδα το 1927 εισάγει τα διόδια στους μεγαλύτερους δρόμους της. Το 1869 αποφασίζει για την διώρυγα της Κορίνθου και το 1881 αναθέτει σύμβαση παραχώρησης (99 ετών) στην Société Internationale du Canal Maritime de Corinthe. Τη δεκαετία του 1920, και μετά την μικρασιατική καταστροφή, τριπλασιάστηκε ο πληθυσμός της Αθήνας από τους πρόσφυγες και αύξησε απότομα την ανάγκη για χρηματοδότηση και τεχνολογική υποστήριξη κοινωνικών υποδομών, γεγονός που οδήγησε σε κατασκευή υποδομών μέσω ιδιωτικής χρηματοδότησης και αποπληρωμής των με χρέωση των χρηστών. Παραδείγματα αυτών αποτελούν έργα για υδροδότηση (Ulen) και ηλεκτροδότηση (Tractor) που αποπερατώθηκαν αρχές της δεκαετίας του '70. Αργότερα, με παραχώρηση στη Siemens κατασκευάστηκαν υποδομές τηλεπικοινωνίας.

Με την εισαγωγή της ιδιωτικής χρηματοδότησης υπό τον όρο PPP's τη δεκαετία του '90, οι ελληνικές αρχές συμφώνησαν με την Ευρωπαϊκή Κοινότητα στο πλαίσιο του 2^{ου} Πακέτου Στήριξης (CSFII, 1994-1999) να μεγιστοποιήσουν την συνεργασία με ιδιωτικούς

φορείς για την ανάπτυξη έργων υποδομής μεταφορών. Παρόμοιες προβλέψεις είχαν και το CSFIII, 2000-2007, καθώς και το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (2007-2013).

Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι οι ανάγκες για δημόσιες υποδομές στην Ελλάδα σε συνδυασμό με την κοινωνική αποδοχή του συστήματος «χρέωσης του χρήστη» για αυτές, έχει καθιερώσει τα PPP στην Ελλάδα.

5.2 ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - Ο ΝΟΜΟΣ 3389/2005

Όπως και στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες έτσι και στην Ελλάδα, η πολυπλοκότητα των έργων PPP και το μεγάλο πλήθος φορέων που εμπλέκονται σε αυτά, οδήγησε στην ειδική νομοθέτηση για τη ρύθμιση του συμβατικού πλαισίου και των όρων υλοποίησής τους. Ο σχετικός Νόμος 3389/2005 (www.et.gr) ψηφίστηκε το 2005 και καθόρισε το πεδίο εφαρμογής των έργων PPP. Μεταξύ άλλων, προέβλεψε τη δημιουργία δύο αρμόδιων διοικητικών οργάνων, της Διυπουργικής Επιτροπής PPP και της Ειδικής Γραμματείας PPP, στα οποία ανατέθηκε η αρμοδιότητα προσδιορισμού της στρατηγικής ανάπτυξης των έργων PPP, του καθορισμού των διαδικασιών ανάθεσης, του συμβατικού πλαισίου που θα διέπει τα εν λόγω έργα, καθώς επίσης και άλλων σχετικών ζητημάτων, όπως αδειοδοτήσεις, φορολογικά ζητήματα κ.λπ. (Παπαδημητρίου, 2008; Κομνηνός κ.α., 2007).

Ο Νόμος 3389/05, εισήγαγε ένα εξειδικευμένο νομικό πλαίσιο για την διευκόλυνση και προώθηση της ευρείας εφαρμογής και ανάπτυξης των PPP στην Ελλάδα. Η Διυπουργική Επιτροπή PPP (ΔΕΣΔΙΤ) είναι επιφορτισμένη με την εξειδίκευση της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής για την εκτέλεση έργων και την παροχή υπηρεσιών PPP. Συμμετέχουν ως τακτικά μέλη, ο Υπουργός Οικονομικών, ο Υπουργός Ανάπτυξης και ο Υπουργός Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, ενώ ως έκτακτα μέλη μπορούν να συμμετέχουν οι υπουργοί που εποπτεύουν τους εμπλεκόμενους δημόσιους φορείς. Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες της ΔΕΣΔΙΤ περιλαμβάνουν:

- Έγκριση υποψήφιων έργων PPP.

- Ανάκληση εγκρίσεων, εφόσον δεν τηρούνται οι συμβατικές δεσμεύσεις.
- Απόφαση για χρηματοδότηση του έργου από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.
- Απόφαση για τη συμμετοχή ή όχι του Δημοσίου στη χρηματοδότηση του έργου.

Η Ειδική Γραμματεία PPP (ΕΓΡΡΡ) αποτελεί το συντονιστικό όργανο που είναι υπεύθυνο για την υποστήριξη των εμπλεκόμενων Δημοσίων και Ιδιωτικών Υπηρεσιών και Φορέων κατά την επιλογή, ανάθεση και υλοποίηση των έργων PPP. Ειδικότερα, οι αρμοδιότητες της ΕΓΡΡΡ περιλαμβάνουν:

- Εντοπισμό των έργων ή υπηρεσιών που δύνανται να υπαχθούν στο καθεστώς των PPP και τις διατάξεις του Ν. 3389/2005.
- Ενεργή προώθηση του θεσμού των PPP.
- Υποστήριξη των εμπλεκόμενων Υπηρεσιών και Φορέων του Δημοσίου, στην επιλογή των Ιδιωτικών Φορέων που θα αναλάβουν την εκτέλεση των έργων PPP.
- Παρακολούθηση της υλοποίησης των Συμβάσεων Συνεργασίας, τακτική ενημέρωση της ΔΕΣΔΙΤ και υποβολή προτάσεων για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων,
- Σύνταξη σχετικής αναφοράς ετησίως και παρουσίασή της στην αρμόδια επιτροπή της Βουλής.

Για να είναι εφικτό να εμπέσει ένα έργο στις διατάξεις του Ν. 3389/2005, θα πρέπει πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

1. Το κύριο αντικείμενο του έργου να αποτελεί αρμοδιότητα Δημοσίου Φορέα.
2. Οι εμπλεκόμενοι Ιδιωτικοί Φορείς, έναντι σχετικής αμοιβής η οποία καταβάλλεται από το ίδιο το Δημόσιο ή από τους τελικούς χρήστες του έργου ή των υπηρεσιών, αναλαμβάνουν σημαντικό τμήμα των κινδύνων που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση, την υλοποίηση, τη διαθεσιμότητα ή τη ζήτηση του έργου.

3. Η χρηματοδότηση, ή έστω τμήμα αυτής, να γίνει με κεφάλαια και πόρους που επενδύουν Ιδιωτικοί Φορείς.
4. Το προϋπολογιζόμενο κόστος της υλοποίησης του έργου δε θα πρέπει να υπερβαίνει το ποσό των 200 εκ. ευρώ πλέον ΦΠΑ.

Κατ' εξαίρεση, και εφόσον αποφασίσει ομοφώνως η ΔΕΣΔΙΤ, είναι εφικτή η υπαγωγή στο Νόμο συμπράξεων για τις οποίες δεν πληρούνται μία ή περισσότερες από τις παραπάνω προϋποθέσεις. Σε κάθε περίπτωση όμως δε μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο PPP η άσκηση δημόσιας εξουσίας και οι δραστηριότητες που εν γένει και σύμφωνα με το Σύνταγμα ανήκουν αποκλειστικά και άμεσα στο Κράτος (π.χ. δημόσια τάξη, εθνική άμυνα, απονομή δικαιοσύνης, κ.λπ.).

Από πρακτικής άποψης, στα θέματα που αντιμετωπίζονται με τις διατάξεις του εν λόγω νόμου, περιλαμβάνονται η ταχεία αδειοδότηση, η αντιμετώπιση αρχαιολογικών ευρημάτων και απαλλοτριώσεων, η διαδικασία είσπραξης της αμοιβής όπως ορίζεται συμβατικά και τυχόν ευνοϊκό φορολογικό καθεστώς μεταχείρισης των ιδιωτικών φορέων που εμπλέκονται στο έργο. Όλα τα παραπάνω ζητήματα, έχουν θετικό αντίκτυπο στην υλοποίηση των έργων και συνεπάγονται μια σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

1. Επιτάχυνση των διαδικασιών πρόσληψης συμβούλων όταν απαιτούνται, λόγω της παρεχόμενης υποστήριξης από την ΕΓΡΡΡ.
2. Εξειδικευμένη και έγκαιρη ενημέρωση και παροχή συμβουλών στους εμπλεκόμενους αρμόδιους Δημόσιους φορείς και Υπουργεία με αποτέλεσμα την ταχύτερη επίλυση τυχόν προβλημάτων.
3. Διασφάλιση των απαιτούμενων ποσών για τις πληρωμές διαθεσιμότητας όταν πρόκειται για μη ανταποδοτικά PPP (π.χ. μέσω ένταξης στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων).
4. Διευκόλυνση και επιτάχυνση των διαδικασιών ανάθεσης του έργου λόγω του συντονισμού και της υποστήριξης που παρέχουν η ΔΕΣΔΙΤ και η ΕΓΡΡΡ.

Θα πρέπει τέλος να τονιστεί ότι ο Ν. 3389/2005 υιοθετεί τις προτάσεις της Οδηγίας 2004/18 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και έχει συμπληρωθεί με νεότερες νομοθετικές διατάξεις.

5.3 ΈΡΓΑ PPP ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα μοντέλα που κυρίως έχουν εφαρμοστεί στην Ελλάδα είναι το BOT και το DBFO. Τα σημαντικότερα έργα που έχουν υλοποιηθεί ή αναμένεται να υλοποιηθούν με συγχρηματοδότηση Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα συνοψίζονται στα ακόλουθα (Βαϊλάκης κ.α., 2005; <http://www.sdit.mnec.gr/el/projects/>, Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3): Cost

- Διεθνές Αεροδρόμιο Αθήνας
- Γέφυρα Ρίου-Αντιρρίου.
- Αττική Οδός (Λεωφόρος Ελευσίνας-Σπάτων και Περιφερειακή Λεωφόρος Υμηττού).
- Ιόνια Οδός.
- Αυτοκινητόδρομος Κόρινθος-Τρίπολη-Καλαμάτα και Λεύκτρο-Σπάρτη.
- Αυτοκινητόδρομος Ελευσίνα-Κόρινθος-Πάτρα-Πύργος-Τσακώνα.
- Τμήμα Μαλιακός-Κλειδί του αυτοκινητόδρομου ΠΑΘΕ και τμήματα Τέμπη-Σκοτίνα και Ευαγγελισμός-Λεπτοκαρυά.
- Αυτοκινητόδρομος E65.
- Επέκταση ανατολικού κλάδου Περιφερειακής Υμηττού μέχρι Ραφήνα, νότια επέκταση μέχρι λεωφόρο Βουλιαγμένης και νότια σύνδεση του Αεροδρομίου των Σπάτων με τη λεωφόρο Ποσειδώνος.
- Εγκαταστάσεις στάθμευσης αυτοκινήτων
- Παραχώρηση λιμενικών εγκαταστάσεων (πχ ΣΕΜΠΟ Πειραιά, Αστακός)

- Κοινοπραξίες τοπικών φορέων για ανάπτυξη οικονομικών δραστηριοτήτων (πχ Άνω Λιόσια για παραγωγή βιοαερίου)
- Παραχώρηση για ανάπτυξη και εκμετάλλευση μαρίνων (πχ Φλοίσβος)
- Παροχή και διανομή φυσικού αερίου
- Ανάπτυξη εναλλακτικών πηγών ενέργειας (πχ αιολική, φωτοβολταϊκά)
- Δικαιώματα για διαχείριση των καζίνο
- Εκμετάλλευση δημοσίου δικαίου ξενοδοχειακών μονάδων και τουριστική εκμετάλλευση παράκτιας ζώνης

Ενώ υπάρχουν πολυάριθμα μικρά PPP, ο μεταφορικός τομέας χαρακτηρίζεται από ολιγάριθμα αλλά μεγάλου μεγέθους PPP.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη συντριπτική πλειοψηφία τους τα προαναφερθέντα έργα υλοποιήθηκαν, ή πρόκειται να υλοποιηθούν με συμβατικό καθεστώς παραχώρησης του τύπου BOT από κοινοπραξίες ελληνικών ή ξένων εταιρειών, οι οποίες επιλέχθηκαν μέσα από διεθνείς διαγωνιστικές διαδικασίες.

5.4 ΕΦΑΡΜΟΓΗ PPP ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Οι συμπράξεις PPP και κατά συνέπεια οι νέες επενδύσεις στα λιμάνια της Ελλάδας έχουν υψηλότατα περιθώρια ανάπτυξης και σημαντικές προοπτικές. Η στρατηγική γεωγραφική και γεωπολιτική θέση που κατέχει η χώρα μας αποτελεί σημαντικό κίνητρο για υποψήφιους επενδυτές που θέλουν να παρέχουν υπηρεσίες μέσω των λιμένων σε επιχειρήσεις και ιδιώτες που μεταφέρουν εμπορεύματα από και προς την Ευρώπη. Υπό αυτή την έννοια, τα Ελληνικά λιμάνια μπορούν να θεωρηθούν ευρωπαϊκές πύλες εξόδου και εισόδου για τα προϊόντα που παράγονται και καταναλώνονται στην Ευρωπαϊκή ήπειρο.

Οι επιμέρους στοχεύσεις των PPP στα Ελληνικά λιμάνια μπορεί να περιλαμβάνουν καταρχάς έργα υποδομής, όπως κατασκευή, επισκευή, ανακαίνιση και συντήρηση εγκαταστάσεων που σχετίζονται άμεσα με τα λιμάνια της χώρας. Χαρακτηριστικό

παράδειγμα ελληνικού λιμανιού, είναι το λιμάνι του Πειραιά, το οποίο έχει ήδη παραχωρηθεί σε Κινεζική πολυεθνική εταιρία και αποτελεί λιμάνι διαμετακομιστικού εμπορίου για την περιοχή της Μεσογείου, της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Μαύρης Θάλασσας. Μέσω του εν λόγω λιμανιού, διακινούνται καθημερινά τεράστιες ποσότητες εμπορευματοκιβωτίων, με προορισμό κατά κύριο λόγο χώρες της Ευρώπης και της Ασίας.

Στο σημείο αυτό θα γίνει παρουσίαση του **λιμενικού συστήματος** της Ελλάδας με σκοπό την ανάλυση του περιβάλλοντος για δυνητική συνεργασία των δυνάμεων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα.

Το Λιμενικό Σύστημα της χώρας μας χαρακτηρίζεται από **ποικιλομορφία**. Αποτελείται από περίπου 900 λιμένες και λιμενικές εγκαταστάσεις διαφορετικού μεγέθους, διοικητικής οργάνωσης, χρήσεων, και, φυσικά, διαφορετικής σημασίας για την εθνική και τοπική κοινωνία και οικονομία.

Οι σημαντικότερες **προκλήσεις** που έχει να αντιμετωπίσει η ελληνική λιμενική βιομηχανία συνοψίζονται παρακάτω:

- ✓ Συνεχιζόμενος περιορισμός της δυνατότητας συνδυασμένων μεταφορών, λόγω της ανεπαρκούς διασύνδεσης των λιμένων με τα χερσαία δίκτυα μεταφορών.
- ✓ Έντονος ανταγωνισμός από άλλα λιμάνια της Μεσογείου
- ✓ Παρατεινόμενη παγκόσμια οικονομική κρίση με αρνητικό αντίκτυπο στη ζήτηση θαλασσίων μεταφορών, στην ανάπτυξη ιδιωτικών επενδύσεων και στην υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων.
- ✓ Ελάχιστοι πόροι από το ΠΔΕ για τα λιμάνια. Ακόμα λιγότεροι για τα μικρότερα αυτών που δεν προβλέπεται πιθανότητα ιδιωτικοποίησης.
- ✓ Έλλειψη ολοκληρωμένης εθνικής πολιτικής – στρατηγικής για τα λιμάνια.
- ✓ Ύπαρξη άγονων γραμμών στη νησιώτικη περιοχή
- ✓ Πτώση της ζήτησης λιμενικών υπηρεσιών εξαιτίας της μείωσης της ζήτησης ως επακόλουθο της συνεχιζόμενης αύξησης των ναύλων

- ✓ Ιδιόμορφο εργασιακό περιβάλλον
- ✓ Χρονοβόρα και γραφειοκρατική διαδικασία υλοποίησης έργων με χαμηλή αποτελεσματικότητα
- ✓ που δυσχεραίνουν και την αξιοποίηση κοινοτικών χρηματοδοτήσεων

Το Υπουργείο Ναυτιλίας, στο οποίο υπάγονται διοικητικά τα λιμάνια της χώρας μας, διακρίνει τέσσερις **κατηγορίες λιμένων** (από την κατηγοριοποίηση αυτή αποκλείονται τα λιμάνια του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης που, λόγω της εισαγωγής τους στο Χ.Α.Α., τα αναπτυξιακά τους προγράμματα καθορίζονται από τους μετόχους τους):

- **Λιμένες Διεθνούς Ενδιαφέροντος: (Κατηγορία Κ1: 16 λιμένες):** Πειραιώς, Θεσσαλονίκης, Βόλου, Πάτρας, Ηγουμενίτσας, Καβάλας, Αλεξανδρούπολης, Ηρακλείου, Κέρκυρας, Ελευσίνας, Λαυρίου, Ραφήνας, Μυκόνου, Μυτιλήνης, Ρόδου και Σούδας Χανίων
- **Λιμένες Εθνικής Σημασίας (Κατηγορία Κ2: 16 λιμένες):** Αργοστολίου, Ζακύνθου, Θήρας, Καλαμάτας, Κατάκολου, Κορίνθου, Κυλλήνης, Κω, Λάγος, Πάρου, Πρέβεζας, Ρεθύμνου, Βαθέως Σάμου, Σύρου, Χαλκίδος και Χίου
- **Λιμένες Μείζονος Ενδιαφέροντος (Κατηγορία Κ3: 25 λιμένες):** Αγ. Κηρύκου Ικαρίας, Αγ. Κωνσταντίνου Φθιώτιδας, Αγ. Νικολάου Λασιθίου, Αίγινας, Αιγίου, Γυθείου, Θάσου, Ιτέας, Κύμης, Λευκάδας, Μεσολογγίου, Μύρινας Λήμνου, Νάξου, Ναυπλίου, Ν. Μουδανιών, Πάτμου, Σαμοθράκης, Πόρου Κεφαλληνίας, Σκιάθου, Σκοπέλου, Σητείας, Σπετσών, Στυλίδας, Τήνου και Ύδρας.
- **Λιμένες τοπικής σημασίας**

Οι επτά **χρήσεις** των ελληνικών λιμένων είναι οι εξής:

- Γενικά Εμπορεύματα (General Cargoes)
- Φορτία Χύδην (Dry and Liquid Bulk Cargoes)
- Εμπορευματοκιβώτια – Ε/Κ (Containers)

- Ακτοπλοΐα Εσωτερικού – Εξωτερικού
- Κρουαζιέρα (Cruise)
- Αναψυχής (Leisure – Marinas)
- Αλιευτικά (Fishing)

Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη διαπίστωση αναγκών για έργα υποδομής και ανωδομής στους ελληνικούς λιμένες βασίζεται σε ένα **πολυκριτηριακό σύστημα κατάταξης** τους:

Κριτήριο 1: Λιμένας ενταγμένος στο ΔΕΔ Μεταφορών (περίοδος 2014-2050, Οδηγίες 661/2010 & 650/2011). Στο κεντρικό δίκτυο των ΔΕΔ-Μ εντάσσονται 5 λιμένες (Πειραιάς, Πάτρα, Ηγουμενίτσα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο) ενώ στο εκτεταμένο 21 ελληνικοί λιμένες. Το κεντρικό δίκτυο έχει χρονικό ορίζοντα ολοκλήρωσης το 2030 ενώ το εκτεταμένο το 2050. Μέχρις στιγμής μόνο ο Πειραιάς είναι ενταγμένος στον διάδρομο 4 των ΔΕΔ-Μ (Αμβούργο, Ροστόκ, Μπουργκάς, Πειραιάς, Λευκωσία).

Κριτήριο 2: Λιμένας που εξυπηρετεί την διατροφικότητα των μεταφορών.

Κριτήριο 3: Λιμένας ενταγμένος στις Θαλάσσιες Λεωφόρους (Motorways of the Sea).

Κριτήριο 4: Λιμένας που εξυπηρετεί την Εθνική Συνοχή με έμφαση στην Ενίσχυση της Προσπελασιμότητας της νησιώτικης χώρας.

Κριτήριο 5: Λιμένας που διαθέτει ωριμότητα μελετών και αδειοδοτήσεων έργων.

Κριτήριο 6: Λιμένας για τον οποίον απαιτείται ολοκλήρωση έργων ενταγμένων σε προγενέστερες χρηματοοικονομικές περιόδους.

Κριτήριο 7: Λιμένας για τον οποίο είναι απαραίτητη η υλοποίηση έργων αναβάθμισης της ασφάλειας με εφαρμογή της ISPS Code, Οδηγία 65/2005 και 65/2010.

Κριτήριο 8: Λιμένας για τον οποίον είναι απαραίτητη η εφαρμογή των διεθνών κανονισμών για την Προστασία του Περιβάλλοντος.

Βάσει των ανωτέρω κριτηρίων τα Λιμάνια της Ελλάδος χωρίζονται σε **τρεις**

κατηγορίες ανάλογα με την ιεράρχηση τους για ανάγκες σε υποδομές.

Πίνακας 5.1: Κατηγοριοποίηση ελληνικών λιμένων ανάλογα με την ιεράρχηση τους για ανάγκες σε υποδομές

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Κ1	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΛΙΜΕΝΕΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ
Λιμένες με έργα Άμεσης Προτεραιότητας	5 – 8 σταυροί	Βόλου, Ηγουμενίτσας, Αλεξανδρούπολης, Ηρακλείου, Λαυρίου, Ραφήνας, Μυκόνου, Μυτιλήνης, Ρόδου και Σούδας Χανίων.
Λιμένες με έργα Ενδιάμεσης Προτεραιότητας	3 – 5 σταυροί	Ελευσίνας, Καβάλας (Κεντρικός και Νέος Λιμένας), Κέρκυρας, Πάτρας
Λιμένες με έργα Μικρής Προτεραιότητας	Λιγότεροι από 2 σταυροί	

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Κ2	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΛΙΜΕΝΕΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ
Λιμένες με έργα Άμεσης Προτεραιότητας	5 – 8 σταυροί	Θήρας, Καλαμάτας, Βαθέως Σάμου, Σύρου, και Χίου (Μεστών και Νέος Λιμένας).
Λιμένες με έργα Ενδιάμεσης Προτεραιότητας	3 – 5 σταυροί	Αργοστολίου, Κατάκολου, Κυλλήνης, Πάρου, Ρεθύμνου, Χαλκίδος.
Λιμένες με έργα Μικρής Προτεραιότητας	Λιγότεροι από 2 σταυροί	Ζακύνθου, Κορίνθου, Κω, Λάγος,

Προτεραιότητα		Πρέβεζας.
---------------	--	-----------

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Κ3	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	ΛΙΜΕΝΕΣ ΜΕΙΖΟΝΟΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ
Λιμένες με έργα Άμεσης Προτεραιότητας	5 – 8 σταυροί	
Λιμένες με έργα Ενδιάμεσης Προτεραιότητας	3 – 5 σταυροί	Αγ. Κωνσταντίνου Φθιώτιδας, Μύρινας Λήμνου, Νάξου, Ν. Μουδανιών, Σκιάθου.
Λιμένες με έργα Μικρής Προτεραιότητας	Λιγότεροι από 2 σταυροί	Αγ. Κηρύκου Ικαρίας, Αγ. Νικολάου Λασιθίου, Αίγινας, Αιγίου, Γυθείου, Θάσου, Ιτέας, Κύμης, Λευκάδας, Μεσολογγίου, Ναυπλίου, Πάτμου, Σαμοθράκης, Πόρου Κεφαλληνίας, Σκοπέλου, Σητείας, Σπετσών, Στυλίδας, Τήνου και Ύδρας.

Από την παραπάνω ανάλυση καθίσταται σαφές ότι οι ανάγκες για επενδύσεις στα λιμάνια της χώρας, και στο πλαίσιο της δημοσιοοικονομικής κρίσης που διανύουμε, υπερβαίνουν κατά πολύ τις δυνατότητες του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων. Η συμμετοχή της ιδιωτικής χρηματοδότησης κρίνεται ζωτική για την επίτευξη των στόχων της Εθνικής Λιμενικής Στρατηγικής.

Στο πλαίσιο αυτό, το ΤΑΙΠΕΔ (Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας Ελληνικού Δημοσίου - Νόμο 3986/2011) αναπτύσσει δύο προγράμματα που αφορούν αποκρατικοποιήσεις ελληνικών λιμένων, το «Ποσειδών», που αφορά στην αποκρατικοποίηση των δώδεκα λιμένων υπό την μορφή της Ανώνυμης Εταιρείας και το

«**Νηρηίδες**», που αφορά στην αποκρατικοποίηση επιλεγμένων τουριστικών λιμένων και μαρίνων.

Άλλες πηγές χρηματοδότησης των επενδύσεων στα ελληνικά λιμάνια είναι το **ΕΤΠΑ**, το **Ταμείο Συνοχής** και το νέο **Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας**.

Επιπρόσθετα, η ευρωπαϊκή πρωτοβουλία «**Jessica**» αποτελεί ένα μέσο αξιοποίησης των υφιστάμενων επιχορηγήσεων των διαρθρωτικών ταμείων για τη στήριξη σχεδίων αστικής ανάπτυξης και τα έργα λιμένων μπορούν να χρηματοδοτηθούν, μιας και αποτελούν αστικές υποδομές μεταφορών, υπό τον όρο ότι εντάσσονται σε «ολοκληρωμένα και βιώσιμα σχέδια αστικής ανάπτυξης».

Συμπληρωματικά, ο **τραπεζικός τομέας** μπορεί να χρησιμοποιηθεί ενισχύοντας την αγορά επενδύσεων.

Τέλος, οι λιμενικές δραστηριότητες μπορούν, υπό προϋποθέσεις, να αποτελέσουν αντικείμενο σχημάτων **ΣΔΙΤ** επειδή, και εφόσον πραγματοποιούνται με τη συνεργασία σημαντικών παικτών της διεθνούς λιμενικής βιομηχανίας, δεν εξασφαλίζεται μόνο η επάρκεια πόρων για επενδύσεις σε υποδομές και ανωδομές στους λιμένες, αλλά και η απαραίτητη εμπειρία στην αποτελεσματική λειτουργία των λιμενικών εγκαταστάσεων που μπορεί να καταστήσει τους ελληνικούς λιμένες ανταγωνιστικούς στα διεθνή δίκτυα εμπορευματικών και επιβατικών μεταφορών.

5.4.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΜΕΓΑΛΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν περιπτώσεις PPP αλλά και δυνατότητες ανάπτυξης PPP των μεγάλων λιμανιών της Ελλάδας, όπως είναι τα λιμάνια του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης. Για το λιμάνι του Πειραιά, όπου έχει συντελεστεί η μεγαλύτερη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο χώρο της ελληνικής λιμενικής βιομηχανίας, και αφού έχει προηγηθεί η ανάλυση - παρουσίαση του ευρωπαϊκού και ελληνικού λιμενικού συστήματος (**περιβάλλον – σύστημα**) και ακολουθήσει η παρουσίαση των χαρακτηριστικών του εν λόγω λιμανιού (**οργανισμός – υποσύστημα**), θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος **W analysis**, μια προσεγγιστική μέθοδος βασισμένη στους παράγοντες που

επιηρεάζουν μια οποιαδήποτε Συνεργασία Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα. Η μέθοδος αυτή επινοήθηκε από τους Charman και Ward το 2003 και εφαρμόστηκε στα λιμάνια από τον Αθανάσιο Πάλλη και την Αθηνά Ρουμπούτσου το 2010. Βασισμένος στην προοπτική της συνεργασίας - παραχώρησης (**why**), ο εμπνευστής (**who**) σχεδιάζει τον τρόπο (**which way**). Το κάνει αυτό με συνυπολογισμό των πιθανών αναδόχων (**whom**). Ο ιδιωτικός τομέας κάνει τους δικούς του σχεδιασμούς και δράσεις βάσει του σχεδίου (**what**), που εξαρτώνται από το που θα εκτελεστεί το σχέδιο (**where**), σε λιμάνι, ποιο λιμάνι ή μέρος αυτού. Και επειδή η ζήτηση για λιμενικές υπηρεσίες είναι παράγωγος, η συνεργασία – παραχώρηση στο λιμάνι επιηρεάζεται από το μακροοικονομικό περιβάλλον (**whole**). Όλοι οι παραπάνω παράγοντες παίρνουν διαφορετική μορφή και βαρύτητα σε διαφορετικές φάσεις του κύκλου ζωής της συνεργασίας (**when**).

5.4.1.1 ΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ

Το λιμάνι του Πειραιά αντλεί τα έσοδά του κατά 75% από εμπορικές δραστηριότητες, κατά 15% από την εξυπηρέτηση των πλοίων, κατά 6% από τη διακίνηση επιβατών και κατά 5% από άλλα έσοδα εκμετάλλευσης (Πανοπούλου, 2010). Είναι επομένως σαφές ότι το εμπορικό κομμάτι του λιμένα είναι αυτό που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον από πλευράς οικονομικής προοπτικής και αξίας.

Οι δύο πιο σημαντικοί τερματικοί σταθμοί του λιμανιού περιλαμβάνουν το σταθμό εξυπηρέτησης εμπορευματοκιβωτίων, ο οποίος είναι εξέχουσας σημασίας και λειτουργεί σε μικρή απόσταση από το κέντρο του Πειραιά, στο Νέο Ικόνιο, καθώς επίσης και το σταθμό εξυπηρέτησης αυτοκινήτων, ο οποίος λειτουργεί στο Κερατσίνι δίνοντας στο λιμάνι του Πειραιά τη δυνατότητα να λειτουργεί ως πύλη διαμετακομιστικού εμπορίου στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου.

Το λιμάνι διαθέτει αποθηκευτικούς χώρους καθώς επίσης και αξιόλογο μηχανολογικό εξοπλισμό (γερανούς, περονοφόρα, ελκυστήρες, κ.λπ.) και εξυπηρετεί γενικά φορτία, φορτία χύδην, φορτία τύπου ro-ro, αλλά επίσης και υγρά φορτία και πετρελαιοειδή (Πανοπούλου, 2010).

Οι υπηρεσίες που παρέχονται στο λιμάνι, υποστηρίζονται στη συντριπτική τους πλειοψηφία από τον Οργανισμό Λιμένος Πειραιώς (ΟΛΠ), δηλαδή από το δημόσιο, και έχουν κριθεί από σχετικές έρευνες μέτριου επιπέδου. Ειδικότερα, ο σταθμός διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, μειονεκτεί σε σύγκριση με αντίστοιχους άλλων λιμανιών της Μεσογείου, κυρίως στα ακόλουθα (Πανοπούλου, 2010):

1. Εφαρμογές πληροφοριακού συστήματος.
2. Έλλειψη διασύνδεσης μέσω εθνικού σιδηροδρομικού δικτύου.
3. Χαμηλού όγκου διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων και διακίνηση φορτίων.
4. Έλλειψη αποθηκευτικών χώρων εμπορευματοκιβωτίων.
5. Περιορισμένες θέσεις πλοίων εμπορευματοκιβωτίων.
6. Μικρή έκταση τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων.
7. Μικρός αριθμός γερανογεφυρών.

Άλλο σημαντικό πρόβλημα για το λιμάνι του Πειραιά, όπως και για άλλα λιμάνια της Ελλάδας, είναι ότι την τελευταία 15ετία, σε αντίθεση με άλλα μεγάλα λιμάνια της Μεσογείου, δεν έχουν επωφεληθεί από τις χρηματοδοτήσεις ευρωπαϊκών προγραμμάτων τα οποία είχαν σα στόχο την προώθηση των θαλάσσιων μεταφορών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων προγραμμάτων είναι το TEN-T, το Marco Polo, και το «Motorways of the Sea». Η γενική φιλοσοφία όλων αυτών των προγραμμάτων ήταν η υλοποίηση θαλάσσιων έργων με συγχρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση, Εθνικούς πόρους και ιδιωτικούς φορείς. Δυστυχώς η Ελλάδα, αν και είναι μια χώρα με τεράστια παράδοση στη ναυτιλία, δεν έχει καταφέρει να αξιοποιήσει τα εν λόγω προγράμματα (Petrooulos, 2010).

Εδώ και μια εικοσαετία περίπου η ελληνική πολιτεία προσπαθεί να αξιοποιήσει τις χρηματοδοτικές, παραγωγικές και λειτουργικές δυνάμεις του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με το λιμάνια του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, τα δύο μεγαλύτερα από όλες τις απόψεις της χώρας. Η ιδέα ξεκίνησε το 1998, οπότε και οι λιμενικές αρχές προσπάθησαν να χωρίσουν τα ως άνω λιμάνια σε επιμέρους τερματικά για να καθιστούν δυνατές οι παραχωρήσεις σε ιδιώτες.

Το 1999 ο ΟΛΠ και ο ΟΛΘ μετατράπηκαν από αυτόνομοι κρατικοί λιμενικοί οργανισμοί σε ανώνυμες εταιρείες αλλά αποτέλεσμα αυτού ήταν μόνο η δημιουργία ξεχωριστού λογαριασμού από αυτό του κράτους. Κατά τα άλλα η λειτουργία τους βασιζόταν στις αρχές του πρότερου θεσμικού πλαισίου.

Νέοι νόμοι το 2001 επέτρεψαν την υπογραφή μεγάλων συμβολαίων παραχώρησης μεταξύ των δύο λιμενικών αρχών και του κράτους, που επέτρεπαν περισσότερο έλεγχο στη διοίκηση έναντι ετήσιου ενοικίου 1% επί του ακαθάριστου κύκλου εργασιών για τα πρώτα τρία χρόνια και 2% για τα επόμενα. Η διάρκεια του συμβολαίου παραχώρησης στον ΟΛΠ ήταν αρχικά για 40 έτη.

Ακολούθησε η μετοχοποίηση των δύο λιμανιών κατά 25,5%, το 2001 για τον ΟΛΘ και το 2003 για τον ΟΛΠ, που οδήγησε σε συλλογή 15 και 55 εκατομμυρίων αντίστοιχα. Τα χρήματα όμως δεν χρησιμοποιήθηκαν για αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου αλλά πήγαν κατευθείαν στο ελληνικό κράτος αφήνοντας στην ουσία τα δύο λιμάνια «ξεκρέμαστα» από πόρους και να αγωνίζονται να καλύψουν μελλοντικές επενδύσεις μέσω αποκλειστικά των εσόδων τους και τον τραπεζικό δανεισμό.

Ως συμπέρασμα των ανωτέρω, διακρίνουμε ότι η οποιαδήποτε ενέργεια εκ μέρους του ελληνικού κράτους δεν είχε ως πρόθεση ή αποτέλεσμα την ανάπτυξη των δύο λιμανιών μέσω της συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα αλλά αποτέλεσε περισσότερο σαν μηχανισμό εξεύρεσης κεφαλαίων για άλλες χρήσεις της δημόσιας διοίκησης και ίσως τεχνοτροπία για παρουσίαση θετικών αποτελεσμάτων χρήσεως από εκάστοτε κυβερνήσεις.

Μετά τις εκλογές του 2004, μια εκ νέου προσπάθεια συνεργασίας του ΟΛΠ με τον ιδιωτικό τομέα έπεσε στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Την πρωτοβουλία και τον έλεγχο του σχεδιασμού ανέλαβε το υπουργείο Ναυτιλίας, κυρίως γιατί το προϋπολογισθέν κόστος της επένδυσης υπερέβαινε τα 200 εκ. € που όριζε ο ισχύον ν. 3389/2005. Ως εκ τούτου, ο ΟΛΠ είχε μικρή συμμετοχή στον σχεδιασμό της διαδικασίας που αφορούσε τον ίδιο, τις ανάγκες του και τη μελλοντική του ανάπτυξη. Το κράτος, ως ο μεγαλύτερος μέτοχος του ΟΛΠ, ήταν ο δημόσιος παραχωρητής και προέβη σε διαπραγματεύσεις (σε κλειστό κύκλο) με διάφορες διαχειρίστριες εταιρείες τερματικών ανά τον κόσμο (Cosco Pacific, HPH, DP World, APM Terminals, MSC and ZIM) καθώς και κυβερνήσεις (Κίνα,

Κορέα) που είχαν επιδείξει στο παρελθόν ενδιαφέρον για επένδυση στα λιμάνια της Θεσσαλονίκης και του Πειραιά. Ο σχεδιασμός που είχε προηγηθεί ήταν ανεπαρκής, ασταθής και μονοδιάστατα εκτελεσμένος, με επίκεντρο το τι θα μπορούσε το κράτος να «πουλήσει» στην αγορά βάσει των επιθυμιών των ιδιωτών και όχι με κριτήριο τι χρειάζεται το λιμάνι, τι χρειάζεται το κράτος από το λιμάνι και πώς να το μετουσιώσει όλο αυτό σε επιθυμία και όραμα των ιδιωτών. Το κράτος σχεδίαζε την παραχώρηση της προβλήτας I και την ίδια ώρα ο ΟΛΠ εξασφάλιζε δάνειο € 35 εκ. από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα για επέκταση της ανωτέρω προβλήτας. Η Cosco ήθελε να της παραχωρηθεί όλο το τερματικό Ε/Κ του ΟΛΠ (προβλήτες I, II & εν δυνάμει III) αλλά και του ΟΛΘ και έτσι ο παραχωρητής άλλαζε σχεδιασμό. Και μέσα σε αυτό το πλαίσιο της ασάφειας, που το κράτος και το λιμάνι, τη στιγμή που δεν είχαν ορίσει τι ακριβώς ήθελαν, έψαχναν τρόπους για να επιτύχουν αυτό που δεν είχαν ορίσει, η όλη προσπάθεια συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα παρουσιαζόταν στα μάτια του εργατικού δυναμικού του ΟΛΠ, των συντελεστών – και συνεργατών - παραγωγής, ως μια προσπάθεια ξεπουλήματος του λιμανιού – επιχείρησης τους. Ως εκ τούτου ένα κύμα επαναλαμβανόμενων απεργιακών κινητοποιήσεων ξεκίνησε από το εργατικό δυναμικό του λιμανιού. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τη σκέψη – εκ των υστέρων – ότι η εξ ολοκλήρου παραχώρηση του τερματικού Ε/Κ θα μετέτρεπε το τελευταίο από ένα δημόσιο μονοπώλιο σε ένα ιδιωτικό, μη συμβατό με τις οδηγίες της Ε.Ε., πάγωσαν τις διαδικασίες παραχώρησης.

Η δεύτερη προσπάθεια για PPP στο λιμάνι του Πειραιά ξεκίνησε το Ιανουάριο του 2007. Το **σχέδιο (what)**, συμφωνημένο πλέον και από το Υπουργείο Ναυτιλίας αλλά και την Διοίκηση του ΟΛΠ, αφορούσε την παραχώρηση της προβλήτας II του τερματικού Ε/Κ (τη μεγαλύτερη εκ των δύο προβλητών) καθώς και του δικαιώματος δημιουργίας και εκμετάλλευσης μιας τρίτης προβλήτας μέσω αποκλειστικά των ταμειακών ροών της δεύτερης. Η χωρητικότητα της δεύτερης προβλήτας θα αυξανόταν επίσης από 1,7 εκ. TEU σε 2,7 εκ. TEU μέσω αναβάθμισης του υπάρχοντος τεχνολογικού εξοπλισμού και του συντελεστή στοιβασίας.

Την χρονική περίοδο αυτή **το τερματικό Ε/Κ του ΟΛΠ** απέφερε περίπου το 75% των εσόδων του και το 50% των κερδών του προ φόρων και αποσβέσεων. Διαχειριζόταν το

73,4% της κίνησης TEU στη χώρα εκ του οποίου το 62% αφορούσε εισαγωγές – εξαγωγές, το 37% μεταφορτώσεις και το 1% in transit φορτία. Συνολικά, οι μεταφορτώσεις που διαχειριζόταν αποτελούσαν το 98% των ολικών της χώρας. Κύριοι αντίπαλοι – ανταγωνιστές στο κομμάτι αυτό ήταν κατά κύριο λόγο το Goia Tauro και κατά δεύτερο η Μάλτα, η Λευκωσία, η Δαμιέττα και το Πορτ Σάιντ. Ο κύριος πελάτης για μεταφορτώσεις ήταν η MSC (90% - key customer), η οποία, όμως, έληξε το μεταξύ τους συμβόλαιο το 2009 μετά την παράβαση του όρου για αποκλειστικότητα από τον ΟΛΠ.

Πίνακας 5.2: Τα τερματικά Ε/Κ του λιμένα Πειραιώς στη φάση της απονομής

Χαρακτηριστικά	Τερματικό Ι	Τερματικό ΙΙ	Τερματικό ΙΙΙ (σχέδιο)
Μήκος Αποβάθρας (μ)	680μ (1)	2,307	600 (5)
Βάθος (μ)	12 (2)	12-18	14-18
Αποθηκευτική Ικανότητα (TEU)	4.090	30.500	-
Εκτιμώμενη ετήσια ικανότητα διαχείρισης	0,8 εκ TEU (3)	1.7 εκ TEU (4)	1 εκ TEU
<p>(1) Στη συνέχεια αυξήθηκε σε 820μ</p> <p>(2) Στη συνέχεια αυξήθηκε σε 18μ για 500μ της προβλήτας</p> <p>(3) Στη συνέχεια αυξήθηκε σε 1,1 εκ TEU/έτος</p> <p>(4) Με σχέδιο περαιτέρω ανάπτυξης σε 2,7εκ TEU</p> <p>(5) Απαίτηση του διαγωνισμού</p>			

Πηγή: Sheila Farrell, Piraeus Container Terminal, 2013, Cost Action TU1001 PPP in Transport: Trends and Theory P3T3

Ο κύριος λόγος (**why**) που αποφασίστηκε από την λιμενική αρχή να προβεί σε παραχώρηση της δεύτερης προβλήτας Ε/Κ ήταν για να εξασφαλίσει τη χρηματοδότηση για

μία καινούρια τρίτη προβλήτα, που θα προσέλκυε φορτία για μεταφόρτωση καθώς και θα αύξανε την παραγωγικότητα του τερματικού. Για μια εικοσαετία η παγκόσμια ναυτιλία βρισκόταν σε ανοδική πορεία με απογείωση το 2008. Ωστόσο, το λιμάνι του Πειραιά, αν και η θέση του ανάμεσα σε τρεις ηπείρους του έδινε τις προοπτικές για να αποτελέσει «σταυροδρόμι» μεταξύ Άπω Ανατολής και Ευρώπης μέσω Σουέζ, δεν το είχε καταφέρει. Η τεχνολογία των πλοίων αυξανόταν σε γρηγορότερους ρυθμούς από την τεχνολογία του τερματικού, ενώ τα επίπεδα παραγωγικότητας (40% κάτω των ανταγωνιστών), η έλλειψη υποδομών και έλλειψη πόρων για επενδύσεις χειροτέρευαν την κατάσταση. Το κράτος, από την μία μεριά, και παρά τις πολυετείς πιέσεις από τις ναυτιλιακές ενώσεις, επιφυλασσόταν να επενδύσει σε ένα τομέα του λιμανιού που διαχειριζόταν ένα μη σταθερό είδος φορτίου, όπως οι μεταφορτώσεις, που οποιαδήποτε στιγμή θα μπορούσε να μεταφερθεί σε ένα άλλο λιμάνι, και απ' την άλλη δεχόταν πιέσεις από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την προτιμησιακή μεταχείριση της MSC.

Διάφοροι άλλοι λόγοι για την ανωτέρω συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, όπως αποτυπώθηκαν στον λόγο του Υπουργού Ναυτιλίας στις 6 Ιουνίου 2007, ήταν α) η μείωση του χρηματοοικονομικού κινδύνου με μεταβίβαση του εμπορικού κινδύνου στον διαχειριστή του τερματικού, β) η αποπεράτωση του τερματικού σε συντομότερο χρονικό διάστημα, γ) η μείωση του διοικητικού και διαχειριστικού κόστους δ) η παροχή στον ΟΛΠ ετήσιου εισοδήματος της τάξης των € 60 εκ, ε) η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στ) ο τριπλασιασμός της κεφαλαιοποίησης του ΟΛΠ στο χρηματιστήριο.

Η απονομή αποφασίστηκε να γίνει μέσω διεθνούς ανταγωνιστικής διαδικασίας (τρόπος – **how**). Αναζητώντας μια διεθνή εταιρεία με εμπειρία στη διαχείριση τερματικών, η ελληνική κυβέρνηση υπέβαλλε πρόσκληση ενδιαφέροντος δίνοντας προτεραιότητα στην εμπειρία διαχείρισης, στην χρηματοοικονομική φερεγγυότητα και σε εγγυήσεις ελάχιστης κίνησης TEU. Από τους δύο επικρατέστερους υποψηφίους που παρουσιάστηκαν η Cosco Pacific βγήκε νικήτρια κάνοντας την μεγαλύτερη προσφορά, 21% των ακαθάριστων εσόδων για τα πρώτα 8 χρόνια και 24,5 % έπειτα, με τη δεύτερη προσφορά να ανέρχεται στο 19%.

Ειδικότερα, η COSCO προσέφερε για το συμβόλαιο παραχώρησης από τον ΟΛΠ :

- Αρχική κατ' αποκοπήν πληρωμή € 50 εκ.
- 21% των ακαθάριστων εσόδων για τα πρώτα 8 χρόνια
- 24.5% των ακαθάριστων εσόδων για τα επόμενα χρόνια (από το ένατο και έπειτα)
- Ετήσιο ενοίκιο αποβάθρας € 1.800/μ
- Ετήσιο ενοίκιο χώρων υποδοχής Ε/Κ € 4.000/τ.μ.
- Ετήσια αύξηση του μισθώματος της τάξης το 2% χ Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (Δ.Τ.Κ.). Σε περίπτωση αρνητικού ΔΤΚ η αύξηση θα είναι 2%.

Όλα μαζί αθροιστικά μας κάνουν ένα έσοδο για τον ΟΛΠ της τάξης 4,3 δις ευρώ. Αυτό όμως είναι παραπλανητικό γιατί δεν υπολογίζει την επίδραση του προεξοφλητικού επιτοκίου. Με το ισχύον προεξοφλητικό επιτόκιο 9% τα 4,3 δις € γίνονται 830 εκ € σε τριάντα πέντε χρόνια, δηλαδή περίπου σε 23,7 εκ € ανά έτος.

Η προσφορά, επίσης, φαίνεται πως δεν μπορούσε να ανταποκριθεί στην πραγματικότητα της οικονομικής κρίσης που ακολούθησε, θέτοντας έτσι έδαφος για περεταίρω διαπραγμάτευση του αντίτιμου μεταξύ των δύο εταιρών σχεδόν αμέσως μετά την επικύρωση του συμβολαίου παραχώρησης το Μάρτιο του 2009.

Ο ΟΛΠ ΑΕ (**παραχωρητής – δημόσιος τομέας - who**) θα διατηρούσε τη διαχείριση του προβλήτα Ι, την ιδιοκτησία του τερματικού και θα είχε ρυθμιστικό ρόλο. Μέσα στις αρμοδιότητες – υποχρεώσεις του θα περιλαμβανόταν οι βυθοκορήσεις και η συντήρηση του καναλιού προσβασιμότητας, η ασφάλεια και η παροχή ναυτλιακών υπηρεσιών όπως πλοήγηση και ρυμούλκηση.

Η Cosco Pacific, και συγκεκριμένα η εταιρεία ειδικού σκοπού ΣΤΑΘΜΟΣ ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΟΚΙΒΩΤΙΩΝ ΠΕΙΡΑΙΑ ΑΕ – ΣΕΠ ΑΕ (**ανάδοχος – ιδιωτικός τομέας - whom**), στην οποία έχει την κυριότητα (100%) του μετοχικού κεφαλαίου, θα ήταν υπεύθυνη για την κατασκευή και τη συντήρηση της υποδομής, για τη συμπλήρωση και αναβάθμιση μηχανολογικού εξοπλισμού και τη διαχείριση φορτίου.

Η **διάρκεια** παραχώρησης ορίστηκε στα τριάντα έτη με δυνατότητα προέκτασης για άλλα πέντε έτη εφόσον χρειαστεί για λόγους ολοκλήρωσης της τρίτης προβλήτας ή για λόγους διακοπής εργασιών με ευθύνη του ΟΛΠ. Η διάρκεια συμπεριλαμβανόταν και στους όρους διαγωνισμού – προσφοράς ως ελκυστικό στοιχείο για υποψήφιους επενδυτές.

Σχετικά με το **εργατικό δυναμικό** που απασχολείται στη προβλήτα II, η λιμενική αρχή έδωσε το δικαίωμα ελεύθερης διαχείρισης του από τον ανάδοχο, με την προϋπόθεση της υποχρεωτικής απασχόλησης τους για 18 μήνες. Δεν υπήρχαν προβλέψεις για εκπαίδευση των λιμενεργατών σε νέες τεχνολογίες ή για πιστοποίηση των ικανοτήτων τους. Ως εκ τούτου το μέλλον των μη πιστοποιημένων λιμενεργατών θα ήταν σε κίνδυνο, ενώ το μέλλον των επενδύσεων θα επηρεαζόταν από την έλλειψη κατάλληλου προσωπικού. Η όλη διαδικασία αντιβαίνει σε ένα από τους βασικότερους στόχους – λόγους της συνεργασίας, αυτόν της δημιουργία νέων θέσεων εργασίας ενώ βάζει σε κίνδυνο την πορεία του εγχειρήματος λόγω του αβέβαιου κλίματος εργασίας που αποσπά τον εργαζόμενο από το κύριο έργο του, την παραγωγή. Τουναντίον, δείχνει ότι το κράτος, οι κατά καιρούς κυβερνήσεις που το εκπροσωπούν και η λιμενική αρχή περίμεναν τον ιδιωτικό τομέα να προβεί σε αναμόρφωση του εργατικού καθεστώτος. Όμως το θέμα δεν είναι να απολυθούν κάποιοι δημόσιοι υπάλληλοι, αφού και αυτό αντιστοιχεί σε αύξηση της ανεργίας, των επιδοτήσεων για την ανεργία αλλά και σε αύξηση του ποσοστού ανεκμετάλλετων συντελεστών παραγωγής. Η όλη κίνηση κάθε άλλο παρά συντελεί στην ανάπτυξη και αειφορία του μακροοικονομικού συστήματος του λιμανιού και της χώρας. Η πρόβλεψη για εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες τεχνολογίες, η ενσωμάτωση νέων μεθόδων οργάνωσης είναι απώτεροι στόχοι μιας συνεργασίας του δημοσίου με το ιδιωτικό τομέα. Προσδίδει ικανότητα και ποιοτική αναβάθμιση στην δημόσια επιχείρηση, χαρακτηριστικά που κληρονομούνται από γενιά σε γενιά και μένουν και αφού τελειώσει η συνεργασία (και πωλούνται σε καλύτερη τιμή σε περίπτωση που ξεκινήσει άλλη).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η ΣΕΠ ΑΕ κατάφερε με αναμορφώσεις στο εργατικό δυναμικό να ελαχιστοποιήσει το αριθμό που απασχολείται σε κάθε βάρδια μειώνοντας έτσι το κόστος παραγωγής του. Εκεί που Cosco χρησιμοποιεί 4 λιμενεργάτες, ο ΟΛΠ φαίνεται πως χρησιμοποιεί 6 με 9. Παρά την εμπειρία με τη συνεργασία με τον

ιδιωτικό τομέα, και το δικαίωμα που του δίνει η ύπαρξη προηγούμενου, δεν προέβη σε αναμόρφωση του εργατικού καθεστώτος. Και με δεδομένη την ίδια τιμή προσφοράς λιμενικών υπηρεσιών, έχει ανοίξει ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού, αυτόν με το δικό του εταίρο, και όχι μόνο σε επίπεδο μεταφορτώσεων αλλά και σε επίπεδο εισαγωγών – εξαγωγών.

Πέρα από το εργασιακό, το συμβόλαιο δεν περιλάμβανε κανένα όρο για ανανέωση του συμβολαίου, για το τι θα γίνει με τη λήξη του και για τα στάδια των επενδύσεων. Μέσα σε αυτό το κλίμα της ασάφειας διαδικασιών ελλοχεύεται ο κίνδυνος ο ανάδοχος να σταματήσει όλες τις επενδύσεις μερικά χρόνια πριν την λήξη του συμβολαίου και να αφήσει τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις να φθαρούν. Τέλος δεν γίνεται καμιά αναφορά για απαιτήσεις απόδοσης ή για ποινές σε περίπτωση απουσίας απόδοσης. Οι μόνες ρήτρες-ποινές αφορούσαν την περίπτωση αποτυχίας διατήρησης των εγκαταστάσεων σε καλή κατάσταση καθώς και την εκτός χρονικών ορίων ολοκλήρωση των επενδύσεων.

Συμπερασματικά, αν και είναι δύσκολο και επικίνδυνο να κάνουμε αποτίμηση του σχήματος PPP του ΟΛΠ με την COSCO – ΣΕΠ ΑΕ, αφού διανύουν ακόμα τα αρχικά στάδια της συνεργασίας τους, μπορούμε να πούμε ότι η όλη προσπάθεια συνεργασίας του δημόσιου τομέα με τον ιδιωτικό στο λιμάνι του Πειραιά ήταν μια αρκετά πολιτικοποιημένη διαδικασία, με τις κυβερνήσεις να έχουν ένα παρεμβατικό ρόλο σε κάθε φάση της διαδικασίας. Παρόλο που οι λιμενικές αρχές, το υπουργείο Ναυτιλίας και ο ΟΛΠ, στόχευαν σε ένα μοντέλο παραχώρησης που θα άνοιγε την αγορά στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών, οι αποφάσεις πάρθηκαν, και τα αποτελέσματα επηρεάστηκαν από το εθνικό θεσμικό πλαίσιο. Τέλος, η έλλειψη σχεδιασμού και ευελιξίας σε κάθε φάση της διαδικασίας, όπως και η απουσία ενσωμάτωσης των «ιδιωτικών τεχνοτροπιών» σε θέματα όπως το εργασιακό, το φορολογικό και των διαδικασιών, έχουν προκαλέσει καθυστερήσεις στις διαδικασίες και όχι την αναμενόμενη ανάπτυξη οργανωσιακά, ένα από τα ζητούμενα του επιχειρήματος.

Σημειώνεται δε ότι η ΣΕΠ ΑΕ, παρά τα λίγα χρόνια λειτουργίας της, δεν περιορίστηκε στο πελατολόγιο που ήδη εξυπηρετούσε η προβλήτα Π αλλά έχει καταφέρει να εξασφαλίσει συμβόλαια με μεγάλους πελάτες για μεταφόρτωση φορτίων. Και αυτό

κατά συνέπεια ενισχύει τη θέση του λιμανιού σα μεταφορτωτικό κέντρο της Ευρώπης για φορτία με προέλευση από την Ασία. Σε μία έκθεση του ΟΛΠ ΑΕ φαίνεται πώς ενώ η ποσοστιαία αύξηση της κίνησης των TEU στα δέκα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης μεταξύ 2012 και 2013 ήταν 1,6%, το αντίστοιχο ποσοστό του Πειραιά ήταν 15,3%.

Οι προσπάθειες για δημιουργία σχημάτων PPP στο χώρο του λιμανιού δεν σταματούν εδώ. Το ΤΑΙΠΕΔ, στη συνεδρίασή του στις 5/3/2014, αποφάσισε τη διάθεση πλειοψηφικού ποσοστού συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της ΟΛΠ, ανερχόμενου σε 67%, και, περαιτέρω, ενέκρινε τη διαδικασία αναφορικά με την πώληση του ανωτέρω ποσοστού μέσω διεθνούς ανταγωνιστικής διαγωνιστικής διαδικασίας. Ακολούθως, ανακοίνωσε στις 5/3/2014 πρόσκληση για την εκδήλωση ενδιαφέροντος αναφορικά με την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΛΠ ΑΕ. Τα κριτήρια προεπιλογής συνίστανται στο κριτήριο χρηματοοικονομικής επάρκειας, τα κριτήρια τεχνικής επάρκειας και τα κριτήρια προσωπικής κατάστασης.

5.4.1.2 ΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Το λιμάνι της Θεσσαλονίκης αποτελεί ένα στρατηγικής σημασίας ευρωπαϊκό λιμάνι το οποίο παρέχει φυσική διέξοδο στην οικονομική δραστηριότητα των χωρών της ευρύτερης περιοχής των Βαλκανίων. Ταυτόχρονα, το λιμάνι της Θεσσαλονίκης μπορεί να διαδραματίσει στρατηγικό ρόλο στην ανάπτυξη της χώρας και να εδραιωθεί ως κέντρο εξυπηρέτησης των χωρών που γειτνιάζουν με τη λεκάνη της Ανατολικής Μεσογείου.

Σημαντικό πλεονέκτημα του λιμανιού της Θεσσαλονίκης είναι ότι βρίσκεται στο σταυροδρόμι μεγάλων χερσαίων δικτύων μεταφοράς, όπως είναι η Εγνατία Οδός, ο Οδικός άξονας Νότου Βορρά μέσω της Π.Α.Θ.Ε, και οι πανευρωπαϊκοί διάδρομοι IV και X. Επιπλέον, υφίσταται και Διεθνές Αεροδρόμιο σε πολύ κοντινή απόσταση (16 χιλιομέτρων) καθώς επίσης και σιδηροδρομικό δίκτυο το οποίο σχεδόν γειτνιάζει (1 χιλιόμετρο).

Από πλευράς υποδομών, το λιμάνι διαθέτει αποθηκευτικούς χώρους (στεγασμένους και υπαίθριους) σημαντικής αποθηκευτικής ικανότητας και σύγχρονο μηχανολογικό εξοπλισμό για την ασφαλή λειτουργία του. Οι τομείς στους οποίους επικεντρώνεται η

δραστηριότητα του λιμανιού είναι τα γενικής χρήσης φορτία, ξηρά φορτία, καύσιμα και τα εμπορευματοκιβώτια. Στις υπηρεσίες που παρέχονται περιλαμβάνεται η φορτοεκφόρτωση και αποθήκευση των φορτίων, αλλά και υπηρεσίες αγκυροβόλησης, ελλιμενισμού, υδροδότησης, παροχής ηλεκτρικού ρεύματος και τηλεπικοινωνιών και διαχείρισης αποβλήτων. Ακόμη, δε θα πρέπει να αγνοηθεί η σημαντικός αριθμός επιβατών που διακινούνται μέσω του εν λόγω λιμανιού.

Η “ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ”, έχει συσταθεί ως ανώνυμη εταιρεία σύμφωνα με τους ελληνικούς νόμους, και αποτελεί το φορέα που είναι επιφορτισμένος με τη διαχείριση και λειτουργία του θαλασσιού λιμένα της Θεσσαλονίκης στην Ελλάδα. Το 2001, η ΟΛΘ και το Ελληνικό Δημόσιο συνήψαν σύμβαση παραχώρησης αναφορικά με το Λιμένα Θεσσαλονίκης, η οποία στη συνέχεια τροποποιήθηκε, επεκτάθηκε και κυρώθηκε δια νόμου. Ακολούθησε η μετοχοποίηση του λιμανιού κατά 25,5%, το 2001.

Από το 2004 ξεκίνησαν διάφορες προσπάθειες συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα με πορεία και ενέργειες εκ της δημόσιας διοίκησης παράλληλες με αυτές του λιμένα Πειραιά. Εν αντιθέσει με το ΟΛΠ, και κυρίως λόγω μικρότερου μεγέθους από αυτό του ΟΛΠ, ο ΟΛΘ προσφέρθηκε για παραχώρηση ολόκληρος και όχι τμηματικά. Ωστόσο, η προσπάθεια για PPP δεν τελεσφόρησε αφού ο νικητής του δημόσιου διαγωνισμού που είχε προκηρύξει το εποπτεύον Υπουργείο Ναυτιλίας, ακύρωσε το διαγωνισμό λίγους μήνες μόνο μετά την έναρξη των διαπραγματεύσεων εξαιτίας της οικονομικής κρίσης.

Πρόσφατα, και για μια ακόμα φορά παράλληλα με τον Πειραιά, επιχειρήθηκε μια εκ νέου συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Το ΤΑΙΠΕΔ, στη συνεδρίασή του στις 10/4/2014, αποφάσισε τη διάθεση πλειοψηφικού ποσοστού συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της ΟΛΘ, ανερχόμενου σε 67%, και, περαιτέρω, ενέκρινε τη διαδικασία αναφορικά με την πώληση του ανωτέρω ποσοστού μέσω διεθνούς ανταγωνιστικής διαγωνιστικής διαδικασίας. Ακολούθως, ανακοίνωσε στις 10/4/2014 πρόσκληση για την εκδήλωση ενδιαφέροντος αναφορικά με την απόκτηση πλειοψηφικής συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο του ΟΛΠ ΑΕ. Τα κριτήρια προεπιλογής συνίστανται στο κριτήριο

χρηματοοικονομικής επάρκειας, τα κριτήρια τεχνικής επάρκειας και τα κριτήρια προσωπικής κατάστασης.

Ο λόγος που ΤΑΙΠΕΔ έχει προβεί σε ενέργειες δημιουργίας σχημάτων PPP στα λιμάνια του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης και σκοπεύει να προβεί ανάλογα και στα υπόλοιπα δέκα λιμάνια της Ελλάδας υπό την μορφή της ανώνυμης εταιρείας υποστηρίζεται ότι η διαδικασία αυτή είναι προαπαιτούμενο από πλευράς Τρόικας, για να πάρει η χώρα τα υπόλοιπα χρήματα από πλευράς δανειστών.

Αλλά αφού η πώληση του ΑΕ λιμανιών της χώρας είναι στα προαπαιτούμενα και, αφού έτσι δεν απαιτείται να πάρει το πράσινο φως από τη Βουλή, δεν έχει γνωστοποιηθεί η μέθοδος προσδιορισμού του ποσοστού πώλησης στο 67% ως βέλτιστο, ούτε αν κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού διεξήχθησαν μελέτες βάσει ποσοτικών και ποιοτικών οικονομικών εργαλείων που να ανέδειξαν το υπό πρόταση σχήμα ως η καλύτερη λύση για την αξιοποίηση των ελληνικών λιμένων αναπτυξιακά.

Στην περίπτωση του ΟΛΘ, σύμφωνα με τον τύπο, η κυβέρνηση εκτιμούσε ότι από την πώληση του θα είχε έσοδα της τάξης των 200 εκατ. ευρώ, αντίτιμο αστείο αν κανείς αναλογιστεί ότι μόνο τα αποθεματικά της ΟΛΘ ΑΕ είναι 100 εκατ. ευρώ, ότι δεν έχει τραπεζικό δανεισμό και ότι τα κέρδη της φέτος είναι κάτι παραπάνω από 20 εκατ. ευρώ.

Υποστηρίζεται δε, ότι το κράτος, ως βασικός μέτοχος, έχει λειτουργήσει διαχρονικά σε βάρος της ανάπτυξης του ΟΛΘ. Στις καλές εποχές, δεν χρηματοδότησε το έργο επέκτασης του βου προβλήτα, όχι μόνο δεν άφησε τον ΟΛΘ να προχωρήσει στα απαραίτητα μεγάλα έργα υποδομής από ίδια κεφάλαια και δανεικά που ευκολότατα θα μπορούσε να εξασφαλίσει, αλλά και δεν κίνησε, με τη γνωστή αναβλητικότητα, έγκαιρα και δυναμικά τις διαδικασίες παραχώρησης του βου προβλήτα. Επιπρόσθετα, επέλεξε το 2013 να πάρει ότι παραπάνω μπορούσε από τα κέρδη του 2012, και αντί από το μέρισμα των 0,60 ευρώ ανά μετοχή, να προτείνει και να πάρει 1,50 ευρώ/μετοχή.

5.4.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ

Πέραν των μεγάλων λιμανιών που προαναφέρθηκαν, υπάρχουν και πολλά μικρότερα και λιγότερο εμπορικά λιμάνια, όπως είναι τα μικρά λιμάνια που παρέχουν ως επί το πλείστον υπηρεσίες «δημοσίου χαρακτήρα». Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα λιμάνια των νησιών του Βορειοανατολικού Αιγαίου (Λήμνος, Χίος, Μυτιλήνη), των Δωδεκανήσων (Κάρπαθος, Κως, Κάσος) και άλλων μικρών νησιών (Ικαρία, Σάμος, Καστελόριζο, κ.λπ.). Πολλά από αυτά τα νησιά είναι δύσκολο να ενταχθούν σε προγράμματα συμπράξεων δημοσίου ιδιωτικού τομέα δεδομένου του μικρού δυνητικού οφέλους που μπορεί να έχουν για ιδιώτες επενδυτές, του μικρού ποσού χρηματοδοτήσεων που μπορούν να προσελκύσουν από άλλες αγορές, όπως η Ευρωπαϊκή Κοινότητα και τα προγράμματα για συνδυασμένες μεταφορές, ενώ το μέγεθος τους δεν αφήνει περιθώρια για διαχωρισμό «περιοχών», όπως συμβαίνει με τα «τερματικά» σε μεγαλύτερα λιμάνια. Ωστόσο, η απρόσκοπτη παροχή λιμενικού προϊόντος με ελάχιστες εγγυήσεις ποιότητας είναι υποχρέωση της εθνικής λιμενικής πολιτικής και των εκάστοτε τοπικών λιμενικών αρχών λόγω του «δημοσίου χαρακτήρα» του ως άνω λιμενικού προϊόντος και στο πλαίσιο των επιταγών για «προσβασιμότητα» της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ανάπτυξη και συντήρηση των ανωτέρω μικρών λιμένων, με μικρό έως ελάχιστο εμπορικό ενδιαφέρον, και λόγω της γεωγραφικής τους θέσης και της σημασίας του τουρισμού για την οικονομία τους και κατ' επέκταση την οικονομία της Ελλάδας, κρίνεται σημαντική. (Nambiar, 2009).

Σε τέτοιες περιπτώσεις, θα μπορούσαν ενδεχομένως να εφαρμοστούν προγράμματα με αμοιβή από πλευράς του δημοσίου σε ιδιώτες επενδυτές κατά τη φάση λειτουργίας αλλά ενδεχομένως και εγγύηση κάποιου τμήματος των εσόδων που αναμένεται να φέρουν τα έργα που θα υλοποιηθούν κατά τη φάση λειτουργίας. Θα πρέπει βέβαια τα έργα που θα χρηματοδοτηθούν να έχουν προστιθέμενη αξία ώστε να αποφέρουν τελικά έσοδα και παράλληλα να είναι σημαντικά να γίνονται αποδεκτά και από τις τοπικές κοινωνίες ώστε να είναι εφικτή η ανάπτυξη και αξιοποίησή τους. Χαρακτηριστικό είναι το πρόσφατο παράδειγμα όπου επενδυτικό fund από το Κατάρ εγκατέλειψε τα αρχικά σχέδιά του για σημαντική επένδυση στο λιμάνι του Αστακού γιατί μεταξύ άλλων συνάντησε τη σθεναρή αντίσταση της τοπικής κοινωνίας στην υλοποίηση του προγράμματος που ήθελε να

εκπονήσει. Το σημαντικότερο από όλα, όμως, κρίνουμε ότι είναι η υιοθέτηση των γρήγορων, ευέλικτων, εξελίξιμων και αναδιαπραγματευτικών χαρακτηριστικών των Συνεργασιών Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα σε σχέση με τις παραδοσιακές συμβάσεις έργου που διέπουν αυτή τη στιγμή τα μικρότερα λιμάνια της χώρας.

Δε θα πρέπει βέβαια να παραγνωρίζουμε τις κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις της επικείμενης απελευθέρωσης της ελληνικής αγοράς ναυτιλίας και της αναμενόμενης μεγαλύτερης δραστηριοποίησης ξένων ναυτιλιακών εταιρειών στον Ελλαδικό χώρο, δεδομένης και της οικονομικής δυσπραγίας λόγω της εντεινόμενης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Η εν λόγω απελευθέρωση, αναμένεται να κάνει ακόμη δυσκολότερη την υποστήριξη των μικρών λιμανιών από το δημόσιο και ακόμη επιτακτικότερη την υλοποίηση έργων PPP σε τομείς που μπορούν να προσελκύσουν το επενδυτικό ενδιαφέρον ιδιωτών, με ενδεχόμενα αντισταθμιστικά οφέλη για τις τοπικές κοινωνίες.

Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει άμεσα να εκπονηθεί στρατηγικός σχεδιασμός και να υπάρξει έγκαιρη κινητοποίηση του δημοσίου, ώστε να γίνει εφικτή η μετάβαση στη νέα κατάσταση με όσο το δυνατό πιο ομαλό και ανώδυνο για τις τοπικές κοινωνίες τρόπο. Εξάλλου, η επιτυχία έργων PPP στους τομείς του εκάστοτε ενδιαφέροντος είναι σημαντικές και για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας συνολικά, αφού αφενός θα αποδεσμεύσει κρατικούς πόρους για χρήσεις σε άλλους τομείς της οικονομίας και αφετέρου θα δώσει ώθηση στην πιο εκτεταμένη εφαρμογή προγραμμάτων PPP στα λιμάνια της χώρας προς όφελος τελικά της Εθνικής οικονομίας και της ναυτιλιακής επιχειρηματικότητας (Χλωμούδης, 2005).

6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ

Στη σημερινή πραγματικότητα, λόγω των αυξημένων απαιτήσεων που έχουν προκαλέσει η διαρκής ανάγκη για νέες λιμενικές υπηρεσίες, η ευρεία τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών τις τελευταίες δεκαετίες, και σε συνδυασμό με τις δυσβάσταχτες οικονομικές συνθήκες που βιώνουν πολλές χώρες και κατ' επέκταση οι λιμενικές αρχές τους, η ανάγκη για συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στο χώρο της λιμενικής βιομηχανίας γίνεται πλέον επιτακτική. Τα προγράμματα PPP προωθούν τις συνεργασίες και τις συνέργιες μεταξύ δημοσίου και ιδιωτών και αποτελούν πεδίο δράσης όπου μπορεί να αναπτυχθεί ουσιαστική και αποτελεσματική συνεργασία των δυνάμεων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, διασφαλίζοντας τη χρηματοδότηση και την έγκαιρη και ποιοτική ολοκλήρωση υποδομών και ταυτόχρονα απελευθερώνοντας πόρους για περισσότερες επενδύσεις από πλευράς του δημοσίου.

Ωστόσο, έχει αποδειχτεί από τη διεθνή εμπειρία ότι τα έργα PPP δεν αποτελούν πανάκεια αλλά μάλλον μια αποτελεσματική μέθοδο υλοποίησης και εκμετάλλευσης υποδομών και υπηρεσιών, υπό τον όρο ότι πληρούνται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις από τους εμπλεκόμενους φορείς, οι οποίες μπορούν να συνοψιστούν στις κάτωθι:

- Ενδεδειγμένη επιλογή έργων τα οποία πρέπει να εξυπηρετούν μια ευρύτερη αναπτυξιακή στρατηγική.
- Κατάλληλη προετοιμασία των εμπλεκόμενων δημόσιων φορέων.
- Διασφάλιση των απαιτούμενων χρηματοδοτικών πηγών.
- Κοινωνική αποδοχή
- Διαφάνεια στις διαγωνιστικές διαδικασίες και τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων.
- Επιλογή των κατάλληλων εργαλείων, ανθρώπινου δυναμικού και οικονομοτεχνικών.
- Πληρότητα συμβάσεων.

Στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης, η συνεργασία δημόσιου Ιδιωτικού τομέα έγινε με εποικοδομητικό τρόπο, αφού υπήρχε το απαιτούμενο βάθος, εξειδίκευση και ενασχόληση από την πλευρά του δημοσίου, αλλά και η οικονομική ευρωστία και επενδυτική εμπειρία από την πλευρά των ιδιωτών. Αντίθετα, στις λιγότερο ανεπτυγμένες ή αναπτυσσόμενες χώρες, όπως η Ελλάδα, δεδομένων των μεγάλων αναγκών, της έλλειψης στρατηγικού σχεδιασμού και νομοθετικού πλαισίου και της δυσλειτουργίας του δημοσίου, κατέστησε δυσκολότερη την υλοποίηση έργων PPP.

Σχεδόν στο σύνολό τους, τα μεγάλα ευρωπαϊκά λιμάνια, έχουν ήδη προσανατολιστεί σε χρηματοδοτικά εργαλεία τα οποία συνδυάζουν την αξιοποίηση πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε συνδυασμό με την άντληση και αξιοποίηση ιδιωτικών κεφαλαίων, παρέχοντας ως αντάλλαγμα μελλοντικά έσοδα από την εκμετάλλευση των υποδομών (Chlomoudis, et al., 2003). Εν αντιθέσει, τα λιμάνια της Ελλάδας παρότι εμφανίζουν σπουδαία πλεονεκτήματα, κυρίως εξαιτίας της στρατηγικής γεωπολιτικής θέσης της χώρας, οι συνεργασίες δημοσίου και ιδιωτών δεν έχουν αξιοποιηθεί με αποτέλεσμα να πλήττεται η διεθνής ανταγωνιστικότητά τους και να χάνουν συνεχώς έδαφος έναντι των ευρωπαϊκών. Οι μεγάλες προοπτικές που παρουσιάζουν τα ελληνικά λιμάνια, και κυρίως το λιμάνι του Πειραιά, έχουν προσελκύσει ήδη ξένες επενδύσεις (π.χ. συνεργασία με την κινέζικη εταιρεία COSCO), όμως οι εγγενείς δυσκολίες των ναυτιλιακών επενδύσεων στην Ελλάδα και η έντονη γραφειοκρατία δυσχεραίνουν την επενδυτική διαδικασία.

Εντός αυτού του πλαισίου, και λαμβάνοντας υπόψη τη μέχρι στιγμής εμπειρία, θα μπορούσε να εφαρμοστεί μια σειρά στρατηγικών πολιτικών σχετικών με την υλοποίηση προγραμμάτων PPP στα Ευρωπαϊκά λιμάνια:

- 1. Δημιουργία ενός κέντρου ενημέρωσης και υποστήριξης για τις PPP λιμένων ανά χώρα, το οποίο θα μπορούσε να πρωτοστατεί στην ενημέρωση τόσο των ιδιωτών όσο και του Δημόσιων Λιμενικών Αρχών σχετικά με τις νομικές διαδικασίες των PPP, καθώς και στην έρευνα για τυποποίηση της διαδικασίας και την ανάδειξη της μεθοδολογίας – απαραίτητη οικονομική ανάλυση – για επιλογή ή όχι των Δημόσιων Λιμενικών Αρχών να συμμετάσχουν σε σχήματα PPP και με ποιο τρόπο,**

ενώ παράλληλα θα λαμβάνει υπόψη την εθνική λιμενική πολιτική και θα συνδράμει στην στρατηγική της. Η πληροφόρηση και οι τυποποιημένες διαδικασίες θα έχουν σαν αποτέλεσμα τη διαφάνεια των διαδικασιών, τη βελτιστοποίηση των πρακτικών από άποψη χρόνου, κόστους, οφέλους και ευελιξίας αλλά και την δημιουργία δυνατότερων σχημάτων PPP τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα. Η θέση του δημοσίου θα ισχυροποιείται, αφού θα αναδεικνύεται σε «σοβαρό» παίκτη της αγοράς που ξέρει τι θέλει και πώς να το κάνει, κάτι που θα προσελκύσει «πελάτες» του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι με τη σειρά τους θα έχουν όφελος να συμπράξουν με το δυνατό δημόσιο εταίρο γιατί σκοπός τους δεν είναι να κερδίσουν από αυτόν αλλά από την αγορά μέσω της συνεργασίας με αυτόν.

2. Η επιλογή - διαδικασία συνεργασίας να είναι αποτέλεσμα ξεκάθαρης στοχοθεσίας που θα προκύπτει ύστερα από μελέτη της ταυτότητας του λιμένα, του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του, βάσει και στο πλαίσιο στρατηγικού λιμενικού σχεδιασμού, καθώς και ύστερα από συγκριτική (ποσοτική, πολυκριτηριακή και πολυσεναριακή) μελέτη με άλλες μεθόδους και ανάδειξη του ως βέλτιστου εργαλείου – μέσου για την αντιμετώπιση προβλημάτων και την ικανοποίηση στόχων.
3. Η διαδικασία της απονομής να σχεδιάζεται βάσει των χαρακτηριστικών της αγοράς του υπό παραχώρηση – συνεργασία αντικειμένου, και κυρίως του μεγέθους της, του εμπορικού ενδιαφέροντος της και της ζήτησης της.
4. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να επιχειρείται με κάθε δυνατό μέσο και εργαλείο η κοστολόγηση του υπό παραχώρηση αντικειμένου σε μια PPP, δηλαδή η κοστολόγηση της επιλογής της δημόσιας λιμενικής αρχής να συμπράξει με τον ιδιωτικό τομέα στο πλαίσιο της παραγωγής του λιμενικού προϊόντος. Μόνο μέσα από αυτήν μπορεί να προσδιοριστεί ή έστω καλύτερα προσεγγιστεί το όφελος ή ζημία μιας συνεργασίας εκ της γεννήσεως της, δηλαδή στη φάση του σχεδιασμού και την επιλογή του

εταίρου. Η κοστολόγηση θα κατευθύνει τον δημόσιο εταίρο στον σχεδιασμό της πρότασης του και στην προώθηση της στην αγορά των ιδιωτών. Θα έχει στα χέρια του το πλαίσιο διαπραγμάτευσης για το απαιτούμενο αρχικό κεφάλαιο από τον ιδιώτη για συμμετοχή στο σχήμα (lump sum payment), τα τέλη συνεργασίας (concession fees and fees structure), την εγγύηση ελάχιστων αποδόσεων (throughput guarantees), τα κίνητρα απόδοσης (performance incentives), το μέγεθος παραχώρησης (geographical barriers - entry barriers), τον επιμερισμό του κινδύνου καθώς και των ελάχιστων / μέγιστων προϋποθέσεων επαναδιαπραγμάτευσης της αρχικής συμφωνίας.

5. Για να γίνουν τα ανωτέρω θα πρέπει το «λιμάνι» να στελεχωθεί από άρτια καταρτισμένο προσωπικό σε κάθε αντικείμενο ή να προωθήσει και να υποστηρίξει την εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού. Πχ. για την βέλτιστη οικονομική ανάλυση της συμμετοχής του λιμανιού σε σχήματα PPP και την παρακολούθηση των χρειάζονται οι καλύτεροι ναυτιλιακοί οικονομολόγοι, ενώ για την βέλτιστη συμφωνία οι καλύτεροι διαπραγματευτές.
6. Διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του λιμανιού μέσα από τη διεύρυνση και ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και τη βελτίωση της ποιότητας και του κόστους του. Ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητά ενός λιμένα θα καταστεί ελκυστικότερο για επενδύσεις, η λιμενική βιομηχανία της χώρας θα αναπτυχθεί και παράλληλα θα συμβάλλει θετικά στην οικονομία της.
7. Παραχώρηση δυνατοτήτων εκμετάλλευσης υποδομών και λειτουργιών των λιμένων σε ιδιώτες, διασφαλίζοντας όμως ταυτόχρονα και το σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο των λιμενικών αρχών και του Δημοσίου, ώστε να κατοχυρώνεται ο υγιής ενδολιμενικός ανταγωνισμός και τα συμφέροντα της χώρας. Με τον τρόπο αυτό οι λιμενικές αρχές μπορούν να

αυτονομηθούν οικονομικά και να επικεντρωθούν στο ρυθμιστικό τους ρόλο (Χλωμούδης, 2011b).

Πιστεύουμε ότι μέσα από τη συστηματική επιδίωξη υλοποίησης των παραπάνω προτάσεων, η λιμενική βιομηχανία θα είναι σε θέση να αντλήσει σημαντικά επενδυτικά κεφάλαια μέσω PPP, να οδηγηθεί σε ανάπτυξη μέσω αυτών, συνεισφέροντας ταυτόχρονα σημαντικά οφέλη στην οικονομία των χωρών.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

1. Akintoye, A. (2003). Public Private Partnerships: Managing Risks and Opportunities, Blackwell Publishing.
2. Arduino Giulia, Arionetis Raimonds, Crozet Yves, Frouws Koos, Ferrari Claudio, Guihery Laurent, Kapros Seraphim, Kourounioti Ioanna, Laroce Florrent, Lambrou Maria, Lloyd Michael, Polydoropoulou Amalia, Rouboutsos Athena, Van deVoorde Eddy, Vanelslander Thierry (2013), How to turn an innovative concept into a success? An application to seaport – related innovation, in Research in Transportation Economics, Volume 42, p.97 – 107, Netherlands, Elsevier Ltd.
3. Brooks M., Pallis A. (2013), Considering the perspectives of port users, in Port Planning, Design and Construction, Volume 60.
4. Chlomoudis, C., I., Karalis, V, A. and Pallis, A., A. (2003). Ports Reorganization and the Worlds of Production Theory, European Journal of Transport and Infrastructure Research, Vol 3 (1), pp. 77-94.
5. Economic and Social Council (2005). Governance in Public Private Partnerships for Infrastructure Development, Draft, Economic Commission for Europe, United Nations.
6. Economist (2009). Sea of trouble, Article, 30-July-2009, available in: <http://www.energybulletin.net/stories/2009-08-10/economics-aug-10>
7. Edwards P., Shaoul J., Stafford A., Arblaster L. (2004). Evaluating the operation of PFI in roads and hospitals. Research Report No. 84, Manchester Business School, University of Manchester, pp. 123-176, C.A.E.T., London.
8. European Commission (1998). Government investment in the framework of economic strategy, Brussels.

9. European Commission (2004). Resource Book on PPP Case Studies, DG Regional Policy, June 2004, available in: http://www.europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/guides/pppresourcebook.pdf
10. European Commission - SEC (2005). Report on the Public Consultation on the Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions, available in: http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement/docs/ppp/ppp-report_en.pdf
11. European Commission - COM (2005). Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Procurement and Concessions, No. 569, November 2005, available in: http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement/ppp_en.htm
12. European Transport Network (2009). Private Public Partnerships.
13. Farrell Sheila (2010), Observations on PPP Models in the Port Sector, available in: www.ppptransport.eu
14. Farrell Sheila (2012), The ownership and management structures of container terminal concessions, in Maritime Policy and Management, Vol. 39, p. 7 – 26, Routledge Taylor & Francis Group.
15. Foschi, A. (2003). The maritime container transport structure in the Mediterranean and Italy, Discussion Papers del Dipartimento di Scienze Economiche, Universita di Pisa.
16. Gonzalez Maria Manuela, Trujillo Lourdes (2009), Efficiency measurement in the port industry: A survey of the empirical evidence, in Journal of Transport Economics and Policy, V.43, Part 2.

17. Graeme Hodge, Carsten Greve, Edward Elgar (2005). *The Challenge of Public-Private Partnerships, Learning from International Experience*.
18. Grimsey, D. and Lewis M. (2004). *Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance*, Edward Elgar Publishing Ltd, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
19. Grimsey, D. and Lewis M. (2005). *The Economics of Public Private Partnerships, An Elgar Reference Collection*, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
20. Juhel, M., H. (2001). Globalization, Privatization and Restructuring of Ports, *International Journal of Maritime Economics* 3 (2), pp. 139-174.
21. Kaselimi N. Evangelia, Notteboom E. Theo, Pallis A. Athanasios, Farrell Sheila (2011). Minimum Efficient Scale (MES) and preferred scale of container terminals, in *Research in Transportation Economics*, Volume 32, p.71 – 80, Netherlands, Elsevier Ltd.
22. Kavussanos, G. M. and Alizanteh-M, Amir H. (2000). Seasonality comparisons by type of contracts and sectors in dry bulk shipping freight markets, Venice.
23. Lee T. – W. & Lee Tsung – Chen (2012), A new lease charging system for Busan container terminals: a historical case study, in *Maritime Policy and Management*, Vol. 39, p. 91 – 105, Routledge Taylor & Francis Group.
24. Nambiar, P. (2009). Global Maritime expects to stay profitable in 2009, *Business Times*, available in http://www.btimes.com.my/Current_News/BTIMES/articles/bpm2/Article/#ixzz0wICFTz1
25. Notteboom T, Pallis A., W. de Langen P., Papachristou A. (2013), Advances in Port Studies: the contribution of 40 years *Maritime Policy and Management*, in *Maritime Policy and Management*, V. 40, Is. 7, p. 636 – 653. Also found in www.porteconomics.eu

26. Notteboom, Theo (2006), Concession agreements as port governance tools, Devolution, Port Governance and Port Performance, in Research in Transportation Economics, Volume 17, 437-455, Elsevier Ltd, 2007
27. OECD/ITF (2009). Transport Outlook 2009, Globalisation, Crisis and Transport, Discussion Paper 2009-12, Preliminary version, available in: <http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/DiscussionPapers/DP200912.pdf>
28. Osborne, S. P. (2000). Public - Private Partnerships, Theory and practice in international perspective, London - New York: Routledge.
29. Pallis, A., A., and Vaggelas, G., K. (2005). Methods for measuring public and private benefits from port services provision: A comparative study, International Association of Maritime Economists (IAME) Conference, Limasol 22– 25 June.
30. Parola F., Tei A. & Ferrari C. (2012), Managing port concessions: evidence from Italy, in Maritime Policy and Management, Vol. 39, p. 45 – 61, Routledge Taylor & Francis Group.
31. Petropoulos, T. (2009). Latest trends and developments in international ship finance – Addressing the on-going impact of the credit crunch, 22nd Annual Ship Finance & Investment forum 2009, London.
32. Petropoulos, T. (2010). Key Developments in Greek Ship-Finance, Elnavi – Monthly Shipping Review, No. 438, June 2010, p.p 44-46.
33. Psaraftis N. Harilaos, Pallis A. Athanasios (2012), Concession of the Piraeus container terminal: turbulent times and the quest for competitiveness, in Maritime Policy and Management, Vol. 39, p. 27 – 43, Routledge Taylor & Francis Group.
34. Roumboutsos A., Farrell S., Liyanage C. L., Macario R. (2013), Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory P3T3, Part II Cases Studies, Discussion Papers, Cost.

35. Siemonsma H., Van Nus Wouter, Uyttendale P. (2012), Awarding of Port PPP contracts: the added value of a competitive dialogue procedure, in *Maritime Policy and Management*, Vol. 39, p. 63 – 78, Routledge Taylor & Francis Group.
36. Stenvert Remco & Penfold Andrew (2007). *Container Port strategy-Emerging Issues*, Remco Stenvert and Ocean Shipping Consultants Ltd.
37. Theys Christophe, Notteboom E. Theo, Pallis A. Athanasios, W. De Langen Peter (2010). The economics behind the awarding of terminals in seaports: Towards a research agenda, in *Research in Transportation Economics*, Volume 27, p.37 – 50, Netherlands, Elsevier Ltd.
38. UNCTAD (2008). *Developments in International Seaborne Trade, Review of Maritime Transport*, Chapter 1, United Nations Conference On Trade and Development, Geneva.
39. Verhoest K., Carbonara N., Petersen O. H., Scherrer W., van den Hurk M. (2013), *Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory P3T3, Part I Country Profiles*, Discussion Papers, Cost.
40. Wang, G.W.Y and Pallis, A.A (2014). Incentives approached to overcome moral hazard in port concession agreements, *Transportation Research Part E*, 67, pp.
41. Wang Teng – Fei, Cullinane Kevin and Song Dong-Wook (2005). *Container Port Production and Economic Efficiency*, Palgrave Macmillan, United Kingdom.
42. Weiler, B. (2006). Επιτροπή Εσωτερικής Αγοράς και Προστασίας των Καταναλωτών για το Πράσινο Βιβλίο της Επιτροπής σχετικά με τις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, PE 374.146X01-00 2/7 DT\615309EL.doc.
43. W. De Langen, Van Den Berg Roy, Willeumier Aernoud (2012), A new approach to granting terminal concessions: the case of the Rotterdam World Gateway, in *Maritime Policy and Management*, Vol. 39, p. 79 – 90, Routledge Taylor & Francis Group

44. Yescombe, E. R. (2007). Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance, Butterworth-Heinemann, Yescombe Consulting Ltd published by Elsevier Ltd.

Ελληνική

45. Αρκουμανέας, Π. (2005). Οι Συμπράξεις Δημόσιου – ιδιωτικού Τομέα (PPP) και οι χρήσεις τους στον τομέα της Υγείας, Ινστιτούτο Δημοκρατίας Κων/νος Καραμανλής, e-Λόγος, τ.5, διαθέσιμο στο: http://www.e-logos.gr/par-ygeia/t005_010705.html.
46. Βαϊλάκης, Γ., Πλάκας, Γ., Τρουλινός, Θ. (2005). Συμπράξεις Δημοσίου-Ιδιωτικού Τομέα. Αυτοχρηματοδοτούμενα - Συγχρηματοδοτούμενα Έργα, Συμβάσεις Παραχώρησης, διαθέσιμο στο: http://www.teetdk.tee.gr/press/pr2005_6.doc.
47. Γεωργακόπουλος, Α. (2005). Χρηματοδότηση στη Ναυτιλία, Διπλωματική Εργασία, Μ.Π.Σ. στη Ναυτιλία, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
48. Γιαννόπουλος, Γ. (1998). Θαλάσσιες Μεταφορές, Εκδόσεις Παρατηρητής, Θεσσαλονίκη.
49. ΕΕΕΔΕ (2004). Έκθεση για τις ΣΔΙΤ, διαθέσιμο στο: <http://www.sdit.mnec.gr/el/>
50. Ελευθεριάδου, Θ. (2004). Η Χρηματοδότηση των Ναυτιλιακών Επενδύσεων και η Πολιτική των Τραπεζών, Διπλωματική Εργασία, Μ.Π.Σ. στη Ναυτιλία, Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
51. Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2004). Πράσινη Βίβλος: Σχετικά με τις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και το κοινοτικό δίκαιο των δημοσίων συμβάσεων και των συμβάσεων παραχώρησης, COM 327, σελ. 3-11, διαθέσιμο στο: http://europa.eu.int/eur-lex/en/com/gpr/2004/com2004_0327en01.pdf.
52. Θεοτοκάς, Ι. (2006). Ναυτιλία και Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, Πανεπιστήμιο Αθηνών,

http://62.103.39.56:8080/ketakemak_images/NaftiliaEpicheirimatikotitastinEllada_F901.pdf

53. Καρανικολός, Γ. (2006). Συμπράξεις Δημόσιου - Ιδιωτικού Τομέα στο Χώρο των Ψηφιακών Υπηρεσιών, Ηράκλειο, διαθέσιμο στο: [www.partnershipsuk.org.uk/kedke.ntua.gr/kedke1 /KARANIKOLOS.ppt](http://www.partnershipsuk.org.uk/kedke.ntua.gr/kedke1/KARANIKOLOS.ppt)
54. Κομνηνός, Δ., Προκόπος, Θ., Φαράντος, Γ., Παπαντωνίου, Γ. και Κανελλοπούλου, Α. (2007). Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα: Από την Ελλάδα των Περιορισμένων Ευκαιριών στην Ελλάδα των Αυξημένων Δυνατοτήτων και Ευκαιριών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
55. Λιαρόπουλος Α. (2008). Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας: Επαναπροσδιορισμός των Ρόλων στην Υγεία μέσα από τις PPP (PFI), 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο για τη Διοίκηση, Τεχνικά Χρονικά, Μαΐος-Ιουνιος 2008.
56. Νόμος 3389/2005 (2005). Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα, ΦΕΚ 232/Α'/22.9.2005, διαθέσιμο στο www.et.gr.
57. Οδηγία 2004/18/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 31^{ης} Μαρτίου 2004 Περί συντονισμού των διαδικασιών σύναψης δημόσιων συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών.
58. ΟΛΠ Α.Ε. (2014), Παρουσίαση Οικονομικών Αποτελεσμάτων Χρήσης 2013.
59. Πάλλης Α. (2013), Η ευρωπαϊκή ευκαιρία να σώσουμε την (χαμένη) τιμή του ελληνικού λιμενικού συστήματος, στο Ναυτικά Χρονικά,
60. Πάλλης, Α., Χλωμούδης, Κ. (2001). Προς μια Ευρωπαϊκή Λιμενική Πολιτική: Η Λιμενική Βιομηχανία στην Προοπτική της Αειφόρου Κινητικότητας, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
61. Παναγόπουλος, Σ. (2006). Συμπράξεις Δημόσιου & Ιδιωτικού Τομέα. Οι τελευταίες εξελίξεις σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα, Εν Ολίγοις, τ.30.

62. Πανοπούλου, Β. (2010). Διαχείριση εμπορευματοκιβωτίων στο λιμάνι του Πειραιά. Προβληματισμοί και προοπτικές, Πτυχιακή εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Γεωγραφίας, Αθήνα.
63. Παπαδημητρίου, Α. (2008). Σ.Δ.Ι.Τ.: Διεθνής Εμπειρία και Αξιολόγηση της Ελληνικής Πραγματικότητας - Ο Νέος Νόμος 3389/05. Διπλωματική εργασία, Αθήνα.
64. Παρδάλη, Α. (1997). Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
65. Παρδάλη, Α. (2001). Η Λιμενική Βιομηχανία στις Προκλήσεις της Παγκοσμιοποιημένης Οικονομίας και των Ολοκληρωμένων Μεταφορικών Συστημάτων, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
66. Παρδάλη, Α. (2007). Οικονομική και πολιτική λιμένων, Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
67. Στριάγκα, Φ. (2006). Οργάνωση και διαχείριση έργων. Συμπράξεις Δημόσιου & Ιδιωτικού Τομέα, Σημειώσεις ΠΜΣ «Διοίκηση & Διαχείριση Τεχνικών Έργων», Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη.
68. Τριχιά Α. (2008), Συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), Διπλωματική Εργασία στα πλαίσια του Μ.Π.Σ. στην Οικονομική και επιχειρησιακή στρατηγική, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
69. Τσαμπούλας Δ. (2003). Συγκοινωνιακά Έργα με Σύμβαση Παραχώρησης στην Ελλάδα, Τεχνικά Χρονικά, Τεύχος 1.
70. Τσιβουράκης, Α. Κραουνάκης, Σ. (2008). Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (Σ.Δ.Ι.Τ), Διπλωματική εργασία, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής, διαθέσιμο στο: http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/log/2008/TsivourakisApostolos,KraounakisStylianos/attached-document/Tsivourakis_Kraounakis_2008.pdf

71. Τομαδάκη, Δ. (2008). Νέες επιχειρηματικές δράσεις μέσα από τις Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα, Τεχνικά Χρονικά, Μάιος-Ιούνιος 2008, διαθέσιμο στο: www.bicipirus.gr/innoweek/presentations/16.
72. Υπουργείο Ναυτιλίας & Αιγαίου (2012), Εθνική Στρατηγική Λιμένων 2013 – 2018, Ελλάδα,
73. Υπουργείο Οικονομικών & Οικονομίας (2006). Ειδική Γραμματεία Συμπράξεων Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα, Συνοπτικός Οδηγός.
74. Χατζηπουλίδης, Γ., Καλφακακού, Γ. (2008). Συμπράξεις Δημοσίου & Ιδιωτικού Τομέα. Η Εφαρμογή τους στον Τομέα Υγείας, Τεχνικά Χρονικά, Μαΐος-Ιουνιος 2008.
75. Χλωμούδης, Κ. (1999), Οργάνωση και Διοίκηση Λιμένων - Λιμενικός Σχεδιασμός, σημειώσεις μαθήματος Προπτυχιακού Ναυτιλιακών Σπουδών.
76. Χλωμούδης, Κ. (2001). Οργάνωση και Διοίκηση Λιμένων, Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, Πειραιάς.
77. Χλωμούδης Κ. (2005). Λιμενικός Σχεδιασμός στη σύγχρονη λιμενική βιομηχανία, Εκδόσεις Τζέι & Τζέι Ελλάς, Πειραιάς.
78. Χλωμούδης Κ. (2011a). Τάσεις και Εξελίξεις στη λιμενική βιομηχανία, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
79. Χλωμούδης Κ. (2011b). Η είσοδος ιδιωτικών κεφαλαίων στα λιμάνια, Η Καθημερινή της Κυριακής, 17/07/2011, διαθέσιμο στο: <http://www.ananeotiki.gr/el/readArchives.asp?catID=1&subCatID=0&page=15&textID=6048&fontStyle=V&textSize=big>
80. Υλικό από σεμινάριο για την τέχνη της ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ που πραγματοποιήθηκε από την SCOTWORK για υψηλόβαθμα στελέχη του ΟΤΕ ΑΕ.

Διαδίκτυακές Πηγές

81. Το λιμάνι της Algeciras - <http://webserver.apba.es>
82. PPP στο λιμάνι της Αμβέρσας - <http://www.tucrail.be/EN/projects/NationalProjects/Antwerp/Pages/default.aspx>,
83. www.deurganckdoksuis.be
84. Το λιμάνι της Βαλένθια - www.valenciaport.com , www.vpsterminal.com
85. Το λιμάνι της Βαρκελώνης - <http://www.portdebarcelona.cat/>
86. Το λιμάνι του Βόλου - <http://www.port-volos.gr>
87. Το λιμάνι της Γένοβας - <http://www.porto.genova.it>
88. Το λιμάνι της Gioia Tauro - <http://www.informare.it/harbs/gtauro/indexuk.asp>
89. Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ – www.sdit.mnec.g
90. Το λιμάνι του Ηρακλείου - <http://users.otenet.gr/~portir/>
91. Το λιμάνι της Θεσσαλονίκης - <http://www.thpa.gr/>
92. Τα λιμάνια της Κύπρου - <http://www.cpa.gov.cy/CPA/>
93. Το λιμάνι της Κωνσταντινούπολης - http://www.armamarine.com/port_of_istanbul_haydarpasa.html
94. Το λιμάνι της Μάλτας - <http://www.maltafreeport.com.mt/freeport/>
95. Το λιμάνι της Μασσαλίας - www.marseille-port.fr
96. Το λιμάνι του Πειραιά – www.olp.gr
97. Το λιμάνι του Rotterdam - <http://www.portofrotterdam.com/en/Pages/default.aspx>
98. Το λιμάνι της Σπέτσια - <http://www.porto.laspezia.it/>
99. Το λιμάνι της Χάβρης - <http://www.cargotalk.in/pdfs/august11.pdf>
100. Έργα PPP στην Ελλάδα - <http://www.sdit.mnec.gr/el/projects/>
101. Bloomberg – www.bloomberg.com
102. Partnerships UK - www.partnershipsuk.org.uk/

103. PPP Buletin - <http://www.pppbulletin.com/>
104. UBS - www.ubs.com
105. ΤΑΙΠΕΔ – www.hradf.com
106. Εφημερίδα «Βοριάς» - www.voria.gr

Πανεπιστήμιο Πειραιώς