

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ**

**στην  
ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΕΙΔΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ  
ΜΕ ΠΑΡΟΧΟΥΣ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΣΕΜΠΟ ΤΟΥ ΟΛΠ.**

**Γεωργιόπουλος Ορέστης - Μιχαήλ**

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

Πειραιάς

Νοέμβριος 2014

## **ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στην 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.

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 στην Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Χλωμούδης Κωνσταντίνος (Επιβλέπων)
- Τζαννάτος Ερνέστος - Σπυρίδων
- Θεωδορόπουλος Σωτήριος

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

## Ευχαριστίες

Πρώτα από όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Χλωμούδη για την εμπιστοσύνη, την υπομονή και την επιμονή που έδειξε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της εργασίας. Ακόμα να ευχαριστήσω τη διοίκηση της εταιρείας που εργάζομαι για τη στήριξη που μου παρείχε ειδικά το τελευταίο διάστημα της ολοκλήρωσης της εργασίας. Τέλος ένα ευχαριστώ στο φίλο, συνάδελφο και σύντροφο Μιχάλη Δραγουμάνο με τον οποίο αλληλοϋποστηρίζομαστε την τελευταία δεκαετία σε σωστές και λάθος επιλογές.

## Περιεχόμενα

Διατύπωση υπόθεσης εργασίας – ερωτημάτων.....	8
Περίληψη – Σκοπός Εργασίας.....	7
Abstract – Purpose of the study.....	7
1.1 Η δυναμική εξέλιξη προς τις συμβάσεις παραχώρησης.....	10
1.2 Ορισμοί συμβάσεων παραχώρησης για λιμάνια .....	13
1.3 Πάροχοι Λιμενικών Υπηρεσιών.....	16
2. Μορφές παραχωρήσεων στα λιμάνια .....	23
2.1 Συμβάσεις εκμίσθωσης.....	23
2.2 Συμβάσεις Παραχώρησης.....	24
2.2.1 Συμβάσεις Πλήρους Παραχώρησης .....	26
2.2.2 Συμβάσεις BOT (Build – Operate - Transfer) .....	26
2.3 Συμβάσεις Διαχείρισης (management contracts) .....	29
3. Διαδικασίες & χαρακτηριστικά συμβάσεων παραχώρησης.....	30
3.1 Η διαδικασία χορήγησης συμβάσεων παραχώρησης .....	31
3.2 Βασικά χαρακτηριστικά μια τυπικής σύμβασης παραχώρησης .....	34
3.2.1 Αντικείμενο Παραχώρησης.....	34
3.2.2 Επενδύσεις.....	35
3.2.3 Αποκλειστικότητα χρήσης.....	36
3.2.4 Τιμολόγηση υπηρεσιών και πληρωμές.....	37
3.2.5 Διάρκεια Παραχώρησης .....	37
3.2.6 Εργασιακά .....	39
3.2.7 Ρήτρες για απόδοση.....	40
3.2.8 Κατανομή κινδύνων .....	41
3.2.9 Τερματισμός, ανανέωση και παράταση διάρκειας της σύμβασης.....	43
3.2.10 Επαναδιαπραγμάτευση συμβάσεων .....	43
4. Πολιτική και Στρατηγική Παραχωρήσεων στα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης.....	44
4.1 Γερμανία.....	46
4.1.1 Αμβούργο .....	47
4.1.2 Βρέμη .....	51

4.2 Ολλανδία .....	53
4.2.1 Ρόττερνταμ .....	53
4.3 Βέλγιο.....	58
4.3.1 Αμβέρσα.....	59
4.4 Ισπανία .....	66
4.4.1 Αλγεσίρας.....	67
4.4.2 Βαρκελώνη.....	69
4.5 Αγγλία .....	70
4.5.1 Σαουθάμπτον .....	71
4.5.2 Φέλιξστοου.....	74
4.6 Ιταλία.....	75
4.6.1 Τζόια Τάουρο .....	78
4.7 Γαλλία (Χάβρη).....	79
4.7.1 Χάβρη.....	80
4.8 Ελλάδα - Η περίπτωση του Σ.ΕΜΠΟ του ΟΛΠ .....	82
5. Συμπεράσματα .....	88
6. Βιβλιογραφία - Πηγές .....	95
Αρθρογραφία – Μελέτες .....	95
Εκπρόσωποι Λιμενικών Αρχών.....	99
Διαδίκτυο.....	100

## Πίνακες

Πίνακας 1. Προέλευση διαχειριστών τερματικών Ε/Κ στα ευρωπαϊκά λιμάνια της εργασίας.....	21
Πίνακας 2. Τυπική δομή περιεχομένων μιας σύμβασης παραχώρησης .....	35
Πίνακας 3 Κατάταξη βάση κίνησης για το 2012 των ευρωπαϊκών λιμένων σε σύγκριση με το 2007.....	46
Πίνακας 4. Κατανομή διάρκειας βάσης επενδύσεων .....	35
Πίνακας 5. Κατανομή χρηματοδότησης επενδύσεων στα ευρωπαϊκά λιμάνια .....	90

## Περίληψη – Σκοπός Εργασίας

Σκοπός της εργασίας υπήρξε η μελέτη της παραχώρησης του ΣΕΜΠΟ του ΟΛΠ και η σύγκρισή της με τα μοντέλα παραχωρήσεων όπως αυτά εφαρμόζονται στα μεγαλύτερα λιμάνια διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη. Αρχικά ορίζεται η έννοια των παραχωρήσεων και παρουσιάζονται τα αίτια που οδήγησαν τις λιμενικές Αρχές να επιτρέψουν τη είσοδο του ιδιωτικού τομέα στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών και αντίστροφα οι λόγοι που ο ιδιωτικός τομέας επεδίωξε την ενασχόλησή του με τις υπηρεσίες αυτές. Με βάση τα παραπάνω, αναλύονται οι λιμενικές μεταρρυθμίσεις που διατελέστηκαν από το 1980 στην Ευρώπη και αναλύονται τα διαφορετικά μοντέλα συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα που προέκυψαν από αυτές. Στόχος είναι η αξιολόγηση των μοντέλων αυτών και η σύγκρισή τους με την περίπτωση του ΣΕΜΠΟ στον Πειραιά.

Λέξεις κλειδιά: Παραχωρήσεις, Σταθμοί Εμπορευματοκιβωτίων, Πάροχοι Λιμενικών υπηρεσιών

## Abstract – Purpose of the study

Purpose of this project was to study the concession of the Piraeus Container Terminal in comparison to the concession models as applied in the largest container handling ports in Europe. At first, the concept of the concessions is defined as well as the reasons for Port Authorities to allow private sector involvement in the provision of services and inversely the grounds on which the private sector sought its involvement to these services are presented. In view of the above, the major port reforms that took place in Europe are analyzed together with the different models of private sector involvement that resulted from them. The objective is the evaluation of these models and their comparison to the case of Piraeus' Container Terminal.

Key words: Concessions, Container Terminals, Port Operators

## Διατύπωση υπόθεσης εργασίας – ερωτημάτων

Τις τελευταίες δεκαετίες καταγράφεται η ολοένα και περισσότερο αυξανόμενη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην παραγωγή λιμενικών υπηρεσιών. Οι Σταθμοί Εμπορευματοκιβωτίων (ΣΕΜΠΟ), και η αύξηση του εμπορίου με τη χρήση των Ε/Κ, κατέστησαν ιδιαίτερα ελκυστική την αγορά αυτή στους ιδιώτες επενδυτές. Αυτό με τη σειρά του, είχε ως αποτέλεσμα να περιέλθει σε χέρια ιδιωτών ένας μεγάλος αριθμός ΣΕΜΠΟ παγκοσμίως με τη μορφή συμβάσεων παραχώρησης. Ο Ιδιωτικός Τομέας αναλαμβάνει τη λειτουργία και την παροχή υπηρεσιών ενώ, το δημόσιο παραμένει ως ιδιοκτήτης, διατηρώντας το ρυθμιστικό του ρόλο με την ενεργή του συμμετοχή στο σχεδιασμό, την κατασκευή ή και την χρηματοδότηση των ΣΕΜΠΟ ανάλογα με τους όρους της εκάστοτε σύμβασης παραχώρησης.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην καταγραφή και ανάλυση των διαφορετικών μοντέλων συμβάσεων παραχώρησης, όπως αυτά εφαρμόζονται στους σταθμούς εμπορευματοκιβωτίων .

Εξετάζονται οι περιπτώσεις των μεγαλύτερων ευρωπαϊκών λιμένων και οι μέθοδοι που εφαρμόστηκαν από τις αντίστοιχες λιμενικές αρχές για τη διεύρυνση ή και την απαρχή της συμμετοχής του ΙΤ στη χρηματοδότηση - διοίκηση – λειτουργία τερματικών.

Τέλος, οι προαναφερθείσες περιπτώσεις αξιολογούνται και χρησιμοποιούνται ως βάση σύγκρισης για τη μελέτη περίπτωσης του μοντέλου παραχώρησης του ΟΛΠ με την Cosco.

Η μεθοδολογία της εργασίας βασίζεται εκ πρώτης στο σχολιασμό της σχετικής επιστημονικής βιβλιογραφίας για τις συμβάσεις παραχώρησης και τη συμμετοχή των φορέων διαχείρισης τερματικών. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι λιμενικές μεταρρυθμίσεις των χωρών με τη μεγαλύτερη κίνηση Ε/Κ και το καθεστώς λειτουργίας στα μεγαλύτερα βάση κίνησης λιμάνια τους. Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από σχετικές με το αντικείμενο έρευνες, τις επίσημες ιστοσελίδες και ετήσιες εκθέσεις των λιμενικών Αρχών όπως και των αναδόχων των τερματικών τους. Καθώς οι ανοιχτά διαθέσιμες πληροφορίες αποδείχθηκαν ανεπαρκείς συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο με τη σειρά του στάλθηκε σε όλες τις λιμενικές Αρχές, όπως κ ένα αντίστοιχα προσαρμοσμένο που στάλθηκε στις εκάστοτε εταιρείες διαχείρισης τερματικών. Από τις δεκατρείς συνολικά Αρχές που επικοινωνήσαμε



πήραμε απάντηση από Αμβέρσα, Ζιμπρύν, Βαρκελώνη, Αμβούργο, Βρέμη. Ενώ, από τους φορείς διαχείρισης δεν ήρθε κάποια απάντηση. Τελευταία, θα μας απασχολήσει η περίπτωση της ελληνικής λιμενικής μεταρρύθμισης και συγκεκριμένα η παραχώρηση του σταθμού ΕΚ του Πειραιά στην Cosco, η οποία θα αναλυθεί με τη βοήθεια της υπάρχουσας επιστημονικής βιβλιογραφίας και συγκριτικά με τα όσα εφαρμόζονται στα υπόλοιπα λιμάνια που θα αναπτύξουμε.

## 1.Συνεργασία Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα στη λιμενική βιομηχανία

### 1.1 Η δυναμική εξέλιξη προς τις συμβάσεις παραχώρησης

Η υιοθέτηση της χρήσης των εμπορευματοκιβωτίων στο εμπόριο από τη δεκαετία του 1960, σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και τον ολοένα αυξανόμενο όγκο των αγαθών, δε θα μπορούσαν παρά να επηρεάσουν δραστικά τις θαλάσσιες μεταφορές. Συγκεκριμένα, σημειώθηκαν σημαντικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις που αφορούσαν την κατανομή του φορτίου, τα εμπορικά πρότυπα, τους θαλάσσιους δρόμους, τα μεγέθη και το σχεδιασμό των πλοίων, τους εξοπλισμούς διαχείρισης φορτίων και τις τελωνειακές διαδικασίες. Η κυριότερη, ωστόσο επίδραση της αύξησης της χρήσης των ΕΚ, υπήρξε στα λιμάνια και στον τρόπο που αυτά διαχειρίζονται και υποδέχονται τα πλοία μεταφοράς ΕΚ. Για τη διαχείριση, αυτή, χρειάστηκαν επενδύσεις τόσο σε Σταθμούς Εμπορευματοκιβωτίων όσο και σε εξειδικευμένο λιμενικό εξοπλισμό.

Η ανάγκη για παροχή ανταγωνιστικών υπηρεσιών, από άποψη χρόνου και ποιότητας, επηρέασε την οργανωτική δομή της Λιμενικής βιομηχανίας, καθώς οι κυβερνήσεις πολλών χωρών αλλά και η ίδια η βιομηχανία, εφήρμοσαν πολιτικές με στόχο τη μεταρρύθμιση στην οργάνωση της παραγωγής λιμενικών υπηρεσιών. Βασικά κίνητρα της μεταρρύθμισης, κατά τους Trujillo & Nombella (1999), υπήρξαν η βελτίωση των επιπέδων αποτελεσματικότητας και των επιδόσεων των λιμένων, όπως και η μείωση του κόστους διαχείρισης και παραγωγής, στο οποίο υποχρεώνονταν τα κράτη προκειμένου να υποστηρίξουν αυτή την ιδιαίτερα ανταγωνιστική βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου. Με τις λιμενικές μεταρρυθμίσεις δίνεται η ελευθερία στις ΛΑ να αναζητήσουν ιδιωτικά κεφάλαια και να απαγκιστρωθούν από το δημόσιο καθεστώς διαχείρισης και λειτουργίας, γεγονός που επέτρεψε στον ιδιωτικό τομέα την όλο και μεγαλύτερη συμμετοχή του στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών.

Κατά τον Sommer (1999), η επικράτηση της αντίληψης προς τη διεύρυνση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στα λιμάνια, προέκυψε από δύο κυρίως παράγοντες.

Αρχικά στην κατεύθυνση αυτή συνετέλεσε η τεράστια ανάπτυξη της παγκόσμιας κίνησης Ε/Κ, η οποία με τη σειρά της οδήγησε στην μεγέθυνση των πλοίων και των διαχειριζόμενων όγκων των μεταφερόμενων αγαθών. Όπως

περιγράφει ο Heseler (2000), στις νέες αυτές τάσεις, οι χρήστες των λιμενικών υπηρεσιών, δηλαδή οι μεταφορείς, αντέδρασαν με την άσκηση πίεσης στις λιμενικές αρχές. Στόχος των μεταφορέων υπήρξε η βελτίωση της αποδοτικότητας των υφιστάμενων λιμενικών υπηρεσιών στο χειρισμό του φορτίου, η μείωση των τελών λιμενικής χρήσης, η επέκταση των εγκαταστάσεων, τόσο ως προς την ανωδομή, όσο και ως προς την υποδομή.

Δεύτερος παράγοντας ήταν η επικράτηση λίγων παγκόσμιων «παιχτών» στην αγορά του θαλάσσιου εμπορίου λόγω των οικονομιών κλίμακας που αναπτύχθηκαν στο εμπόριο Ε/Κ και της διάρθρωσης της αγοράς των ναυτιλιακών γραμμών. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το σχηματισμό «συμμαχιών» στη μεταφορά εμπορευματοκιβωτίων, οι οποίοι απέκτησαν με τη σειρά τους τη δυνατότητα να «κατανέμουν» τις ροές των εμπορευμάτων σε στρατηγικά τοποθετημένα, πλήρως εξοπλισμένα και αποδοτικά λιμάνια. Έτσι, για να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι λιμενικές αρχές υποχρεώθηκαν να εκμοντερνίσουν και να αναβαθμίσουν τις εγκαταστάσεις τους ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των μεγάλων ναυτιλιακών γραμμών. Οι απαιτούμενες επενδύσεις, ωστόσο, υπερέβαιναν τη χρηματοδοτική αλλά και την διοικητική ικανότητα των δημόσιων λιμενικών αρχών.

Στα παραπάνω, οι Beresford et. al προσθέτουν και την εισαγωγή συστημάτων πληροφορικής για την υποστήριξη της κίνησης των Ε/Κ, εντός του τερματικού, προκειμένου να προσφέρουν τις απαιτούμενες υπηρεσίες. Συμπληρωματικά στην αναζήτηση ιδιωτικών κεφαλαίων από μεριάς δημοσίων αρχών λειτούργησε η πολυπλοκότητα των εργασιών ενός τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων και ταυτόχρονα η αυξημένη αποδοτικότητα που παρουσίαζαν τα τερματικά που λειτουργούσαν υπό ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Τέλος, κατά τους Wiegmans et al. (2002) αξίζει να σημειωθεί ότι η εκμετάλλευση τερματικών σταθμών εμπορευματοκιβωτίων, έπαψε να θεωρείται πλέον βασική κρατική δραστηριότητα. Οι κυβερνήσεις, πλέον, όσον αφορά το λιμάνι επικεντρώνονται περισσότερο στη δημιουργία θέσεων εργασίας και σε μερικές περιπτώσεις στην εξασφάλιση επαρκούς υποδομής. Κυριότερος στόχος, ωστόσο, υπήρξε η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του λιμανιού, ιδιαίτερα όπως επισημαίνουν, αν ληφθεί υπόψη ότι πλέον η σπουδαιότητα της γεωγραφικής θέσης ενός λιμένα άρχισε να φθίνει συγκριτικά με τη δυνατότητά του να προσφέρει υπηρεσίες όπως οι οδικές ή σιδηροδρομικές συνδέσεις με την ενδοχώρα που συνάδουν στα δίκτυα των προαναφερθέντων «παιχτών». Παρόλα αυτά,

οι δυνατότητες των δημόσιων λιμενικών αρχών να επιτύχουν αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας στις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις ήταν περιορισμένες. Σε αυτές τις μεταβολές φάνηκε ότι ο Δημόσιος Τομέας παρουσίασε αδυναμία άμεσης και αποτελεσματικής προσαρμογής.

Η δοθείσα κατάσταση (Siemonsma et. al 2012) , επέτρεψε στον ιδιωτικό τομέα να εισέλθει στην λιμενική αγορά ώστε να επενδύσει σε τερματικά και να ανταγωνιστεί σε όρους ποιότητας και τιμής. Ο UNCTAD, σε έκθεσή του αναφορικά με τις μεθόδους ιδιωτικοποίησης των λιμένων, ισχυρίζεται πως το καθεστώς συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα σε ένα λιμάνι μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από μια σειρά εναλλακτικών τρόπων, κυριότεροι εκ των οποίων είναι η χρηματοδοτική εκμίσθωση, η άμεση πώληση παγίων στοιχείων του λιμανιού, η δημιουργία κοινοπραξιών μεταξύ Αρχών - ιδιωτικού τομέα και οι διάφορες παραλλαγές συμβάσεων παραχώρησης, τις οποίες και θα εξετάσουμε στην παρούσα μελέτη.

Παρά τις ποικίλες μορφές που μπορεί να πάρει η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα, η επικρατούσα διοικητική δομή ενός λιμένα αποτελείται από μια δημόσια λιμενική αρχή και φορείς εκμετάλλευσης λιμενικών δραστηριοτήτων, προερχόμενων από ως επί το πλείστον τον ιδιωτικό τομέα, δομώντας ένα λιμάνι Συνεργασίας Δημόσιου – Ιδιωτικού τομέα. Οι συνεργασίες, αυτές, στα λιμάνια εφόσον έχουν διαμορφωθεί σωστά μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του λιμανιού και στην οικονομική του ευημερία. Η άριστη δομή μιας συνεργασίας προϋποθέτει την άρτια κατανομή τόσο των επενδύσεων και των λειτουργιών όσο και των ευθυνών χρηματοδότησης και κινδύνων μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Η κυρίαρχη δομή οργάνωσης των λιμένων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους σύμφωνα με τη WorldBank (2007) σήμερα είναι αυτή του λιμανιού ιδιοκτήτη (landlord). Σε αυτήν, η λιμενική αρχή, συνήθως φορέας του δημοσίου, είναι ο «ιδιοκτήτης» για τους διάφορους ιδιωτικούς φορείς εκμετάλλευσης τερματικών, που προσφέρουν χειρισμό φορτίου και υπηρεσίες αποθήκευσης στους χρήστες. Οι ιδιωτικοί φορείς μισθώνουν χώρους ή τα τερματικά τους από την ΛΑ και οι επενδύσεις και λειτουργικές δραστηριότητες κατανέμονται μεταξύ των ιδίων και της ΛΑ. Όπως χαρακτηρίζουν οι Siemonsma et. Al. (2012), η ανάθεση μιας σύμβασης συνεργασίας Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα σε ένα λιμάνι είναι πολύ συγκεκριμένη δραστηριότητα, καθώς σε κάθε περίπτωση απαιτείται μια εξατομικευμένη λύση, προσαρμοσμένη στους στόχους της εκάστοτε ΛΑ, τις τοπικές συνθήκες και την

εθνική νομοθεσία,. Η Farrell (2011), τονίζει από τη μεριά της ότι εκτός της ρύθμισης των επιμέρους συμβάσεων η λιμενική αρχή παραμένει υπεύθυνη του σχεδιασμού, της επέκτασης και της ανάπτυξης του λιμανιού, της παροχής και της διαχείρισης κοινών εγκαταστάσεων, τις επιχειρήσεις κοινής ωφελείας και για την οδική – σιδηροδρομική πρόσβαση.

## **1.2 Ορισμοί συμβάσεων παραχώρησης για λιμάνια**

Στο Πράσινο Βιβλίο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής σχετικά με τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (2004), τα μοντέλα παραχώρησης εμπίπτουν στην γενικότερη έννοια των Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Η σύμβαση περιλαμβάνει τις διάφορες ρυθμίσεις με τις οποίες ένα ή περισσότερα καθήκοντα ανατίθενται στον φορέα του ιδιωτικού τομέα. Το μοντέλο των παραχωρήσεων χαρακτηρίζεται από την άμεση σχέση μεταξύ του ιδιωτικού τομέα και του τελικού χρήστη: ο εταίρος του ιδιωτικού τομέα παρέχει μια υπηρεσία στο κοινό στη θέση αλλά και υπό τον έλεγχο του δημοσίου τομέα. Η αμοιβή του ιδιωτικού φορέα προέρχεται από τα τέλη που επιβάλλονται στους χρήστες της υπηρεσίας και, κατά περίπτωση, συμπληρώνεται από επιδοτήσεις εκ μέρους των δημοσίων αρχών.

Ο Notteboom (2006), ορίζει τη σύμβαση παραχώρησης ως τη χορήγηση άδειας από την κυβέρνηση ή τη λιμενική αρχή σε ιδιωτικούς φορείς για την παροχή συγκεκριμένης λιμενικής υπηρεσίας, όπως η διαχείριση ενός τερματικού σταθμού ή άλλες λειτουργίες (π.χ. πλοήγηση και ρυμούλκηση).

Ο δημόσιος τομέας εξακολουθεί να είναι ο νόμιμος ιδιοκτήτης του τερματικού σταθμού και είναι γενικά υπεύθυνος για το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη χρηματοδότηση και την εκμίσθωσή του. Οι συμβάσεις, αυτές, περιλαμβάνουν την αποκλειστική παραχώρηση συγκεκριμένης τοποθεσίας για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα στην ανάδοχο εταιρεία, η οποία στη συνέχεια θα παρέχει ή θα αναπτύξει περαιτέρω μια λιμενική υπηρεσία. Οι δημόσιες λιμενικές αρχές χαράζουν ένα ρυθμιστικό σχέδιο για την ανάπτυξη του λιμανιού, στο οποίο παρουσιάζεται λεπτομερώς η διάρθρωσή του, όπως οι κυματοθραύστες και οι περιοχές τερματικών σταθμών. Επιπλέον επενδύουν σε γενικές λιμενικές υποδομές, όπως η διασύνδεση με οδικά, σιδηροδρομικά δίκτυα κα.

Κατά τον Notteboom, T., (2006) οι συμβάσεις παραχώρησης αποτελούν βασικό εργαλείο στη διαχείριση του λιμανιού. Η αυξανόμενη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στα λιμάνια οδήγησε ώστε, το καθεστώς των συμβάσεων, να αποτελέσει κοινή πρακτική. Μέσα από την πολιτική των παραχωρήσεων η λιμενική αρχή, διατηρεί τον έλεγχο όσον αφορά την οργάνωση και τη δομή της προσφοράς των λιμενικών υπηρεσιών και ενθαρρύνει τους φορείς παροχής των υπηρεσιών, να βελτιστοποιήσουν τη χρήση των παραγωγικών πόρων. Με τις συμβάσεις παραχώρησης, εκτός από το γεγονός ότι επιτρέπεται στις κυβερνήσεις να διατηρούν την απόλυτη κυριότητα της γης του λιμανιού και την ευθύνη για την παροχή αδειών για λιμενικές και κατασκευαστικές επιχειρήσεις, επιτρέπεται επιπλέον η διασφάλιση των δημοσίων συμφερόντων ενώ ταυτόχρονα, απαλλάσσονται από σημαντικούς λειτουργικούς κινδύνους και οικονομικά βάρη.

Οι Pallis et al. (2010), ισχυρίζονται ότι οι συμβάσεις παραχώρησης φέρονται να είναι η επικρατέστερη μέθοδος για συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και στη λειτουργία των τερματικών σταθμών ΕΚ. Οι λιμενικές αρχές χορηγούν τερματικά σε ιδιώτες και αμείβονται για την παραχώρηση από τις εταιρείες μέσω τελών. Η ευθύνη για τις επενδύσεις διαφέρει μεταξύ συμβάσεων παραχώρησης, καθώς αναλόγως τη σύμβαση η χρηματοδότηση μπορεί να είναι ευθύνη των δημοσίων λιμενικών αρχών ή τους φορέα εκμετάλλευσης. Σε όλες τις περιπτώσεις όμως, η κυβέρνηση εξακολουθεί να καθορίζει τα κύρια χαρακτηριστικά του τερματικού όπως το μέγεθος, η τοποθεσία, και η πρόσβαση σε αυτό.

Το μοντέλο και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθούν για τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στο τερματικό ΕΚ, την χρηματοδότηση των επενδύσεων, όπως και το διαχωρισμό μεταξύ δημόσιων - ιδιωτικών επενδύσεων, εξαρτώνται από μια σειρά παραγόντων. Οι κυριότεροι παράγοντες, κατά τους Brooks κ' Cullinane(2006), είναι το περιβάλλον, δηλαδή οι πολιτιστικές και πολιτικές συνιστώσες, η νομοθεσία της χώρας, το εθιμοτυπικό της πλαίσιο, το επίπεδο της ζήτησης και της προσφοράς των υπηρεσιών του τερματικού, η έκταση του ανταγωνισμού, αλλά και οι στρατηγικές και οι δομές των μοντέλων που ενδεχομένως θα τεθούν σε εφαρμογή.

Ο Baird (2002) σε έρευνά του διαπιστώνει ότι στη πλειοψηφία των τερματικών ΕΚ, ο ιδιωτικός τομέας συμμετέχει μέσω των συμβάσεων παραχώρησης. Σκοπός της παραχώρησης χρήσης είναι να καλυφθεί η ανάγκη της αγοράς για αποτελεσματικά και τεχνολογικά προηγμένα λιμάνια ώστε να επεκταθεί το εμπόριο, να επιτραπεί στο κράτος να αποσυρθεί από τις λιμενικές εργασίες, καθώς και να μειωθεί η συμμετοχή

του κρατικού προϋπολογισμού για το λιμάνι. Στο μοντέλο αυτό δίνεται η δυνατότητα στο κράτος να εκμεταλλευτεί ιδιωτικά κεφάλαια για επενδύσεις στα λιμάνια του χωρίς να χάνει τον έλεγχο της λιμενικής βιομηχανίας ή τα δικαιώματα ιδιοκτησίας των λιμενικών εκτάσεων. Όπως παραθέτουν οι Notteboom et.al (2012), εν αντιθέσει με την απλή πώληση στοιχείων από το δημόσιο τομέα στον ιδιωτικό, η πολιτική των παραχωρήσεων επιτρέπει στις Αρχές να διατηρήσουν τον έλεγχο της δομής και της οργάνωσης των υπηρεσιών του λιμανιού.

Οι δεξιότητες στη διαχείριση, η εμπειρία, η τεχνογνωσία αλλά και τα διαθέσιμα κεφάλαια του ιδιωτικού τομέα κατέστησαν την συμμετοχή του στη παροχή λιμενικών υπηρεσιών ιδιαίτερα ελκυστική (Vaggelas, 2007). Παράλληλα, με την ανάπτυξη ανοιχτών διαδικασιών παραχώρησης, οι τοπικοί λειτουργοί τερματικών έπαψαν πλέον να βασίζονται στην μέχρι πρόσφατη προστασία που απολάμβαναν από τις λιμενικές Αρχές, ιδιαίτερα τη στιγμή που πλέον έπρεπε να ανταγωνιστούν παγκόσμιους παίχτες από χρηματοοικονομική αλλά και από άποψη τεχνογνωσίας (Pallis et. Al 2008).

Κατά τον Baird (1999), οι φορείς εκμετάλλευσης τερματικών Ε/Κ έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις για την κατασκευή και τη λειτουργία των εγκαταστάσεων επομένως μπορούν να παράγουν υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις υψηλές ανάγκες της αγοράς, αυξάνοντας την αποδοτικότητα του λιμανιού. Ο ίδιος προσθέτει τη δυνατότητα μείωσης του εργατικού δυναμικού των λιμενικών αρχών, καθώς με την ανάθεση των λειτουργιών του τερματικού σε ιδιώτες, η λιμενική αρχή μπορεί να λειτουργήσει με μειωμένα επίπεδα στελέχωσης. Τέλος, οι λιμενικές αρχές πρέπει να διατηρούν τη δυνατότητα άσκησης του απαραίτητου ελέγχου στον ιδιωτικό τομέα για να περιορίζουν φαινόμενα αισχροκέρδειας με την επιβολή ορίων στην αύξηση των τιμών των υπηρεσιών με σκοπό την προστασία της οικονομίας. Γενικότερα, με τη σύμβαση μεταβιβάζονται οι κίνδυνοι για τη χρηματοδότηση, την κατασκευή και τη λειτουργία του τερματικού από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα ενώ παράλληλα αξιοποιούνται ιδιωτικοί πόροι προς κοινωνικά και οικονομικά επιθυμητά έργα και προσελκύονται ξένοι επενδυτές, αποδεσμεύοντας πόρους του δημοσίου για άλλα έργα προτεραιότητας (WorldBank, 2007).

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει η ανάθεση της λειτουργίας του τερματικού στον ιδιωτικό τομέα, όπως επισημαίνονται στην έρευνα του Baird (2002),

είναι η απώλεια του ελέγχου και η ανάγκη για συνεχή κυβερνητική εποπτεία και κανονιστικές ρυθμίσεις. Επιπλέον, τονίζονται οι δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την επιλογή φορέα εκμετάλλευσης, καθώς και η χρονοβόρα διαδικασία για την εξασφάλιση παραχωρήσεων. Άλλα μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν, είναι τα ανεπαρκή έσοδα για το κράτος, η περίπτωση να βασίζεται η προσφορά της ανάδοχου εταιρείας σε εξωπραγματικές προβλέψεις θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της σύμβασης, ο κίνδυνος για ανεπαρκή συντήρηση των εγκαταστάσεων από τον ιδιώτη, η δυσκολία στο συντονισμό δημόσιων και ιδιωτικών επενδύσεων και η δυναμική που αναπτύσσεται για αθέμιτο ανταγωνισμό ή προνομαϊκή μεταχείριση. Πάνω σε αυτά τα μειονεκτήματα η WorldBank (2007) ορίζει ότι πρέπει μέσα από την ίδια τη σύμβαση να διασφαλίζεται ότι η ανάδοχος εταιρεία θα παρέχει επαρκείς υπηρεσίες καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης (με τακτικές αξιολογήσεις από την ΛΑ) και ότι τηρούνται τα πρότυπα σχετικά με την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος, όπως και ότι τα έργα που αφορούν στη συντήρηση των εγκαταστάσεων του τερματικού θα εκτελούνται κανονικά. Τέλος, πρέπει να διασφαλίζεται ένα λογικό επίπεδο στα λιμενικά τέλη χρήσης ώστε να μη θέτουν σε κίνδυνο την ανταγωνιστικότητα του λιμανιού.

### **1.3 Πάροχοι Λιμενικών Υπηρεσιών**

Στην προηγούμενη ενότητα είδαμε γιατί η πολιτεία – το κράτος αποφάσισε να απομακρυνθεί από τη διαχείριση των λιμανιών και τη χρηματοδότηση των αναγκών για την ανάπτυξη επενδύσεων και ορίσαμε τις συμβάσεις παραχώρησης. Προτού προχωρήσουμε στην περαιτέρω ανάλυση των μορφών και των διαδικασιών των παραχωρήσεων, θα επικεντρωθούμε στους αναδόχους των συμβάσεων. Στις επιχειρήσεις, δηλαδή, που δραστηριοποιούνται στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών, στην προέλευσή τους και τους στόχους τους.

Παραδοσιακά, όπως αναλύσαμε, οι υποδομές των μεταφορών στην Ευρώπη βασίζονταν εξολοκλήρου σε κρατικές επενδύσεις, με στόχο την προστασία και την προώθηση του δημόσιου συμφέροντος. Η κρατική χρηματοδότηση αποτελούσε τον κανόνα και για τις επενδύσεις στα λιμάνια. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες λόγω των ριζικών αλλαγών στην οικονομική και χωροταξική πολιτική των λιμένων, ο κυρίαρχος ρόλος του δημοσίου τέθηκε υπό αμφισβήτηση.



Οι αλλαγές που προέκυψαν από την επικράτηση της χρήσης ΕΚ στο παγκόσμιο εμπόριο γενικού φορτίου επηρέασαν όλο το φάσμα των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων. Ξεκινώντας από την κατασκευή όλο και μεγαλύτερων πλοίων και την αναδιάρθρωση της αγοράς στον τομέα της ναυτιλίας τακτικών γραμμών, που είχε ως αποτέλεσμα το σχηματισμό συμμαχιών μεταξύ μεταφορέων ΕΚ. Ως επακόλουθο, οι εξελίξεις αυτές ανάγκασαν τα λιμάνια και τα τερματικά να αυξήσουν με τη σειρά τους, τα μεγέθη τους, καθώς η αυξημένη δύναμη των μεταφορέων, μπορούσε να επιβάλλει την απαίτησή της για ταχύτερες, ποιοτικότερες και οικονομικότερες λιμενικές υπηρεσίες (Wiegmans et. Al. 2002).

Οι νέες, αυτές, συνθήκες στο παγκόσμιο εμπόριο άλλαξαν τον δια-λιμενικό ανταγωνισμό εισάγοντας νέους «παίχτες» , τους παγκόσμιους διαχειριστές φορτίου. Αυτοί προέρχονται είτε από συμμαχίες μέσω συνεργασίας ή συγχωνεύσεων λιμενικών εταιρειών και συμμαχίες μεταξύ ναυτιλιακών εταιρειών και φορέων εκμετάλλευσης του λιμένα (Hesseler, 2000). Οι παγκόσμιοι φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών ΕΚ, είναι εταιρίες που δραστηριοποιούνται στη διαχείριση ΣΕΜΠΟ σε διεθνές επίπεδο με στόχο τη θέσπιση ενός παγκοσμίου δικτύου υπηρεσιών.

Ο Notteboom (2004), αναφέρει ότι επενδυτικές στρατηγικές που ακολουθούν οι Global Terminal Operators, βασίζονται πάνω στην οριζόντια ή την κάθετη προσπάθεια ολοκλήρωσης της παραγωγικής τους διαδικασίας ή στην στρατηγική δημιουργίας εναλλακτικών μορφών κερδοφορίας ανάλογα με την κατηγορία της εταιρείας.

Οι GTO, κατηγοριοποιούνται βάση των μητρικών εταιρειών προέλευσής τους, στις εξής τρεις ομάδες. Ο operator μπορεί να ανήκει σε εταιρεία διαχείρισης λιμένος - εταιρεία στοιβασίας, ή σε ναυτιλιακή εταιρεία μεταφορών «γραμμών» ή τέλος, να ανήκει σε επενδυτικό όμιλο (financial holdings).

Κατά τον Vaggelas (2007), οι operators της πρώτης κατηγορίας, προσπαθούν λειτουργώντας τερματικά σε πολλά μεγάλα λιμάνια παγκοσμίως, να επιτύχουν την οριζόντια ολοκλήρωση της παραγωγικής τους διαδικασίας. Ενώ, αντίθετα, οι εταιρείες τακτικών γραμμών με τη συμμετοχή τους στην αγορά παροχής λιμενικών υπηρεσιών αποσκοπούν στη κάθετη ολοκλήρωση της παραγωγικής τους διαδικασίας, καθιστάμενες ταυτόχρονα χρήστες και φορείς παροχής λιμενικών υπηρεσιών. Αξίζει

να σημειώσουμε ότι, όπως περιγράφει η Farrel (2012), αρχικά οι ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών εξαιρούνταν από τους διαγωνισμούς ανάθεσης για να μην αποθαρρυνθούν ανταγωνιστικές γραμμές από τη χρησιμοποίηση του λιμανιού. Σήμερα, εξαιτίας του μεγάλου όγκου που διαχειρίζονται οι ΛΑ και τις δυνατότητάς τους να τον ανακατευθύνουν επιδιώκουν την έστω εν μέρει συμμετοχή τους (μέσω κοινοπραξιών) στη διαχείριση των τερματικών τους

Στην πρώτη κατηγορία, κατά τους Notteboom και Rodrigue (2011), ανήκουν διαχειριστές τερματικών (ακόμα κ' λιμενικές αρχές) ή εταιρείες στοιβασίας που επεκτείνονται σε νέες αγορές παρέχοντας την τεχνογνωσία τους με στόχο την αύξηση των εσόδων τους. Οι εταιρείες της κατηγορίας, αυτής, επέλεξαν πραγματοποιώντας τέτοιου είδους επενδύσεις να αντισταθμίσουν την τάση των μεταφορέων για ενοποίηση και καθετοποίηση της παραγωγής τους, με τη δική τους προσπάθεια στην κατεύθυνση της οριζόντιας, όμως, ολοκλήρωσης. Χρονικά, αποτέλεσαν τις πρώτες εταιρείες που εκμεταλλεύτηκαν τη τάση αποκρατικοποίησης των λιμανιών και της διεύρυνσης της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα, με χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτό της HPH στην Μ.Βρετανία.

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών. Εκείνες, μετά την προσπάθειά τους για οριζόντια ολοκλήρωση με συγχωνεύσεις και δημιουργία συμμαχιών, προσπάθησαν να καθετοποιήσουν την παραγωγική τους διαδικασία επενδύοντας στη διαχείριση τερματικών, σκοπεύοντας στη περαιτέρω μείωση του κόστους και των λειτουργικών τους δαπανών. Ως αποτέλεσμα της προσπάθειάς τους αυτής, υπήρξε η εμφάνιση ημι-αφιερωμένων (semi-dedicated terminals) τερματικών (Parola F. & Musso E. 2007). Οι πιο χαρακτηριστικές περιπτώσεις είναι αυτές της MSC μέσω της TIL, η Maersk μέσω της APM Terminals αλλά και η Cosco. Οι περιπτώσεις αυτές είναι ιδιαίζουσες, καθώς ενώ δημιουργήθηκαν ως ανεξάρτητες εταιρείες παροχής λιμενικών υπηρεσιών από τις μητρικές τους, θα μπορούσαν να θεωρηθούν είτε αποκλειστικά operators, είτε πως εξυπηρετούν τα συμφέροντα των μητρικών τους μεταφορέων ως μεγάλων πελατών τους (Notteboom 2004). Σε αρκετές περιπτώσεις τερματικών που διαχειρίζονται από εταιρείες liner, παρέχονται υπηρεσίες και σε τρίτους μεταφορείς, δημιουργώντας έτσι κάποια υβριδική μορφή μεταξύ dedicated και κοινών τερματικών (Notteboom κ' Rodrigue, 2011)

Γενικά, οι μεταφορείς προβαίνουν σε τέτοιου είδους κινήσεις, προκειμένου να υποστηρίξουν τις βασικές τους λειτουργίες ως ναυτιλιακές εταιρείες «γραμμών». Επομένως, όπως συμπεραίνουν οι Notteboom κ' Rodrigue (2011), οι επενδύσεις στα τερματικά ΕΚ και η ενασχόλησή τους με την προσφορά υπηρεσιών διαχείρισης, αποτελούν περισσότερο μέσο επίτευξης άλλων στόχων της επιχείρησης παρά μέσο επίτευξης κέρδους. Με την είσοδο τους στη βιομηχανία των ΣΕΜΠΟ, οι ναυτιλιακές εταιρείες αποκτούν τον έλεγχο της χωρητικότητας των εγκαταστάσεων, λύνοντας το πρόβλημα της ακεραιότητας του χρονοδιαγράμματος τους. Ως εκ τούτου, ο διαχειριστής μπορεί να δώσει προτεραιότητα στο χειρισμό των πλοίων της μητρικής του εταιρείας, όσον αφορά τις προβλήτες και τη χρήση του εξοπλισμού για να τονώσει την αξιοπιστία του προγράμματος της μεταφορικής εταιρείας. Οι στρατηγικές αυτές μπορούν να οδηγήσουν το τερματικό σε μειωμένη αποτελεσματικότητα, το οποίο όμως σε μεγάλο βαθμό αντισταθμίζεται από την εξοικονόμηση στις δραστηριότητες του πλοίου.

Για την επιτυχία μιας τέτοιας συμφωνίας ωστόσο πρέπει να πληρούνται δύο συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Πρώτον, η εταιρεία γραμμών πρέπει να έχει τη δυνατότητα να προσελκύει μεγάλο όγκο αγαθών στο λιμάνι και δεύτερον, το λιμάνι θα πρέπει να έχει στη διάθεσή του παρόμοια εγκατάσταση (πχ. άλλο ΣΕΜΠΟ) για την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλίου (WorldBank, 2007). Ταυτόχρονα η λιμενική αρχή θα πρέπει να γνωρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά των εταιριών μεταφοράς Ε/Κ, δηλαδή το δυναμικό περιβάλλον λειτουργίας τους, καθώς ανά πάσα χρονική στιγμή μπορεί να μειώσουν, να αναδρομολογήσουν ή να σταματήσουν εντελώς τη μεταφορά Ε/Κ ως αποτέλεσμα των μεταβολών των οικονομικών συνθηκών, όσο και αλλαγών στη μορφή του εμπορίου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, όπως αναφέρει η Farrel (2012), αυτό της Maersk που τον Ιούλιο του 2011 μετέφερε τα δρομολόγιά της από το Τζόια Τάουρο, όπου κατείχε και την παραχώρηση, στο Σουέζ. Επιπλέον, όπως τονίζουν οι Notteboom κ' Rodrigue (2010), οι μεταφορείς συγχωνεύονται ή συνάπτουν συμφωνίες συνεργασίας (συμμαχίες) με άλλες ναυτιλιακές εταιρείες, γεγονός που μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αλλαγή δρομολογίων ή τη δημιουργία ειδικών σχέσεων με άλλα λιμάνια. Ενδεχομένως, κατά την WorldBank (2007a), η επιλογή ενός operator να είναι πιο ασφαλής, καθώς οι ιδιώτες operators δε βασίζονται σε ένα αποκλειστικό χρήστη.

Οι Notteboom κ' Rodrigue (2010), ξεχωρίζουν επίσης μια **τρίτη ομάδα** επενδυτών τους χρηματοοικονομικούς ομίλους ή ομίλους επενδύσεων (financial funds), που προσελκύονται από τον τομέα των λιμενικών υπηρεσιών με σκοπό τη δημιουργία κερδών. Οι όμιλοι αυτοί που μπορεί να είναι τράπεζες επενδύσεων, συνταξιοδοτικά ταμεία, κρατικά επενδυτικά ταμεία, διατηρούν μια έμμεση προσέγγιση στο θέμα της διαχείρισης του τερματικού, αποκτώντας το ως περιουσιακό στοιχείο αλλά αφήνοντας τη λειτουργία και τη διαχείρισή του στον υφιστάμενο φορέα. Ο πλέον γνωστός όμιλος που ανήκει στη κατηγορία αυτή είναι η DP World, ένα κρατικό επενδυτικό ταμείο που ανήκει στη κυβέρνηση του Ντουμπάι.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί μια άλλη μορφή ταξινόμησης που η οποία σύμφωνα με την έρευνα του Takayuki Mori, προκύπτει βάση της μορφής ιδιοκτησίας του operator. Η κατηγοριοποίηση γίνεται μεταξύ των διαχειριστών που ανήκουν στον δημόσιο (πολιτεία, λιμενική αρχή) ή στον ιδιωτικό τομέα. Σε άρθρο της η Farrel (2012), ξεχωρίζει ως μεγαλύτερους εκπροσώπους της πρώτης κατηγορίας τους PSA και DPW, η πρώτη ανήκει στη κυβέρνηση της Σιγκαπούρης και η δεύτερη στη λιμενική αρχή του Ντουμπάι. Στην Ευρώπη ξεχωρίζει η HHLA, η οποία ανήκει στην πόλη του Αμβούργου και ανήκει σε αυτήν την κατάταξη. Παρατηρούμε ότι οι operators που ανήκουν στο δημόσιο είναι συνήθως εταιρείες που προέρχονται από διαχειριστές λιμένων κ όχι ναυτιλίας τακτικών γραμμών, με εξαίρεση το παράδειγμα της COSCO Pacific του ομίλου COSCO που ανήκει στο δημόσιο.

Στον παρακάτω πίνακα (1) κατηγοριοποιούνται βάση προέλευσης οι operators των τερματικών στα λιμάνια που θα μας απασχολήσουν, όπως και το έτος εκκίνησης λειτουργίας όπου ήταν διαθέσιμη. Να σημειωθεί, ότι η DP World χαρακτηρίζεται στον πίνακα ως εταιρεία διαχείρισης τερματικών αλλά ταυτόχρονα ανήκει και στην κατηγορία των financial funds, όπως είδαμε. Ακόμα, στην περίπτωση του ΣΕΜΠΟ στον Πειραιά διαχωρίζουμε δύο τερματικά: αυτό που διαχειρίζεται η COSCO (PCT) κι αυτό που διαχειρίζεται ο ΟΛΠ (Venizelos), παρόλο που ο σταθμός είναι στην ουσία ένας με διαφορετικό διαχειριστή σε κάθε προβλήτα. Αντίστοιχη, περίπτωση είναι εκείνη του τερματικού «Antwerp International Terminal», όπου επίσης υπάρχει «συγκατοίκηση» μεταξύ της συμμαχίας CKYH (“K” line, Yang Min line, Hanjin Shipping), της Cosco και της PSA Antwerp. Το τερματικό επί της ουσίας αποτελεί το δυτικό μέρος του τερματικού Deurganck Dock που διαχειρίζεται η PSA.

Πίνακας 1. Προέλευση διαχειριστών τερματικών Ε/Κ στα ευρωπαϊκά λιμάνια της εργασίας.

ΛΙΜΑΝΙΑ	ΤΕΡΜΑΤΙΚΑ Ε/Κ	# ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΩΝ	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ	ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ
POTTERDAM	ECT DELTA TERMINAL	1	HPH	Διαχειρίστρια Τερματικών	1984
	EUROMAX TERMINAL	1	HPH	Διαχειρίστρια Τερματικών	2008
	APM TERMINAL	1	APM	Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2000
	ECT CITY TERMINAL	1	HPH	Διαχειρίστρια Τερματικών	1967
	RCT	1	KRAMER GROUP	Εταιρεία Στοιβασίας	2007
	UNIPORT	1	UNIPORT	Διαχειρίστρια Τερματικών	1971
	APM Terminals Rotterdam Maasvlakte II	1	APM	Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2014
	Rotterdam World Gateway	3	DP World, The New World Alliance (MOL, Hyundai, NOL/,APL) and CMA.	Διαχειρίστρια Τερματικών/ Συμμαχία Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2013
AMBOYFIO	ALTENWERDER (CTA)	2	HHLA & HAPAG LLOYD	Εταιρεία Στοιβασίας/Εταιρεία Logistics	2002
	Burchardkai (CTB)	1	HHLA	Εταιρεία Στοιβασίας	1966
	TOLLERORT (CTT)	1	HHLA	Εταιρεία Στοιβασίας	1996
	EUROGATE Container Terminal	1	EUROGATE	Διαχειρίστρια Τερματικών	2008
BPEMH	NTB North Sea Terminal Bremerhaven	2	EUROGATE & APM	Διαχειρίστρια Τερματικών & Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	1998
	MSC Gate	2	EUROGATE & TIL	Διαχειρίστρια Τερματικών & Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2004
	EUROGATE Container Terminal	1	EUROGATE	Διαχειρίστρια Τερματικών	
AMBERΣΑ	NORTH SEA TERMINAL	1	PSA	Διαχειρίστρια Τερματικών	1997
	EUROPE TERMINAL	1	PSA	Διαχειρίστρια Τερματικών	1990
	INDEPENDENT MARINE TERMINAL	1	INDEPENDENT CONTAINER LINE GROUP	Διαχειρίστρια Τερματικών	1989
	PSA Deurganck	1	PSA	Διαχειρίστρια Τερματικών	2005
	ANTWERP INTERNATIONAL TERMINAL	4	"K" line, Yang Ming Line, Hanjin Shipping, PSA	Διαχειρίστρια Τερματικών & Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2005
	ANTWERP GATEWAY TERMINAL	5	DP WORLD/ZIM PORTS/COSCO/TERMINAL LINK/DUISPORT	Διαχειρίστρια Τερματικών/ Συμμαχία Ναυτιλιακών Εταιρειών Γραμμών	2005

	HOME TERMINAL	2	PSA & MSC	Διαχειρίστρια Τερματικών & Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2005
ΑΛΓΕΣΙΡΑΣ	APM ALGECIRAS	1	APM	Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	
	TOTAL TERMINAL INTERNATONAL	1	HANJIN SHIPPING	Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2008
	TCA	1	Acciona & Container Terminals of Barcelona	Διαχειριστές τερματικών	2003
ΒΑΡΚΕΛΩΝΗ	TCB	1	TCB	Εταιρεία Σιδηροδρόμων	2006
	TERCAT	1	HPH	Διαχειρίστρια Τερματικών	2006
ΣΑΟΥΘΑΜΠΤΟΝ	DP WORLD SOUTHAMPTON	2	DP WORLD/ ABP	Διαχειρίστρια Τερματικών & Εταιρεία Στοιβάσις	1981
ΦΕΛΙΞΤΟΥΥ	TRINITY	1	HPH	Διαχειρίστρια Τερματικών	1991
ΓΚΙΟΙΑ ΤΑΟΥΡΟ	MedCenter Terminal	1	Contship Italia (Eurogate)	Διαχειρίστρια Τερματικών	1993
ΧΑΒΡΗ	TERMINAL DEL ATLANTIQUE	2	Terminaux de Normandie και MSC	Εταιρεία Στοιβάσις & Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	
	TERMINAL NORD	2	DP WORLD & CMA CGM	Διαχειρίστρια Τερματικών & Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2006
	TERMINAL DEL OCEANE	1	Terminaux de Normandie	Εταιρεία Στοιβάσις	2007
	TERMINAL DE FRANCE	2	DP WORLD & CMA CGM	Διαχειρίστρια Τερματικών & Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2006
	TERMINAL PORT OCEANE	2	Perrigault	Εταιρεία Στοιβάσις	2007
	TERMINAL DE NORMANDIE	2	MSC & TERMINAL NORMANDIE	Διαχειρίστρια Τερματικών & Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	
ΠΕΙΡΑΙΑΣ	VENIZELOS	1	OLP	Λιμενική Αρχή	2001
	PCT	1	COSCO	Ναυτιλιακή Εταιρεία Γραμμών	2008

## 2. Μορφές παραχωρήσεων στα λιμάνια

Στο πρώτο κεφάλαιο, είδαμε ότι η προσπάθεια του δημοσίου τομέα για ανταγωνιστικότερα και αποδοτικότερα λιμάνια, οδήγησε στην αναζήτηση ξένων κεφαλαίων και τεχνογνωσίας μέσω των παραχωρήσεων. Στη συνέχεια, ορίσαμε την έννοια της παραχώρησης στα λιμάνια και τους παγκόσμιους φορείς διαχείρισης τερματικών. Σε αυτό το κεφάλαιο, βασιζόμενοι κυρίως στην έκθεση της WorldBank (2007) αλλά και των Theys et.al (2010), Notteboom (2006), Chlomoudis (2011) θα κατηγοριοποιήσουμε και θα αναλύσουμε τις μορφές παραχώρησης που εφαρμόζονται στη λιμενική βιομηχανία.

Η WorldBank (2007) ξεχωρίζει δύο κύριες μορφές παραχώρησης: τις συμβάσεις εκμίσθωσης, όπου ένας φορέας εκμετάλλευσης εισέρχεται σε μια μακροχρόνια μίσθωση λιμενικής γης και συνήθως έχει την ευθύνη για την ανωδομή και τον εξοπλισμό, και τις συμβάσεις παραχώρησης, όπου ο φορέας εκμετάλλευσης καλύπτει τις δαπάνες των επενδύσεων και αναλαμβάνει τους εμπορικούς κινδύνους. Οι τελευταίες, συνδυάζονται συχνά με ειδικά προγράμματα χρηματοδότησης (bots), τα οποία αναφέρονται στο παράρτημα. Οι Kerf et al. προσθέτουν στην ευρεία έννοια των παραχωρήσεων και την περίπτωση των συμβολαίων διαχείρισης (βλ. ενότητα 1.3.3).

Οι συμβάσεις εκμίσθωσης και παραχώρησης, σύμφωνα με το Port Reform Toolkit της WorldBank (2007) βασίζονται σε κάποια κύρια, κοινά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, η Λιμενική Αρχή παραχωρεί ειδικά δικαιώματα χρήσης σε μία ιδιωτική εταιρεία, για ορισμένη χρονική περίοδο και σε ορισμένη γεωγραφική τοποθεσία. Με την παραχώρηση αυτή άμεσα ή έμμεσα μεταφέρονται οι χρηματοδοτικοί και λειτουργικοί κίνδυνοι στους ιδιώτες.

### 2.1 Συμβάσεις εκμίσθωσης

Στο Port Reform Toolkit της WorldBank (2007) περιγράφεται ότι στην περίπτωση της εκμίσθωσης παραχωρούνται συνήθως εδαφικές εκτάσεις, αποθήκες,

εξοπλισμός διαχείρισης ή ολόκληρες εγκαταστάσεις/τερματικά για ένα συμφωνημένο (μακροχρόνιο) χρονικό διάστημα έναντι ενοικίου. Τα αγκυροβόλια μπορεί να συμπεριληφθούν στην ενοικίαση, διαφορετικά η Αρχή είναι αυτή που συγκεντρώνει και διατηρεί όλα τα έσοδα ελλιμενισμού. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μορφές μίσθωσης είναι αυτή της σταθερής αμοιβής (fixed rate) και του διαμοιρασμού των εσόδων (revenue share) (UNCTAD, 2008).

Στην εκμίσθωση τα κέρδη της αναδόχου εξαρτώνται άμεσα από τα λειτουργικά κέρδη της επιχείρησης, μεταφέροντας έτσι το λειτουργικό κίνδυνο εξολοκλήρου στην ανάδοχο εταιρεία, η οποία καταβάλλει και το συμφωνημένο ενοίκιο στην παραχωρούσα αρχή (Theys et. Al 2010). Οι Kerf et al.(1998), σε έρευνα για λογαριασμό της WorldBank, τονίζουν όσον αφορά στην κατανομή κινδύνων στις συμβάσεις εκμίσθωσης ότι η κυβέρνηση εξακολουθεί να διατηρεί την ευθύνη για τις επενδύσεις και συνεπώς φέρει τον επενδυτικό κίνδυνο. Η εταιρεία που εισέρχεται σε μια μακροχρόνια μίσθωση στις εγκαταστάσεις του τερματικού είναι υπεύθυνη για την ανωδομή και τον εξοπλισμό. Επομένως, οι συμβάσεις εκμίσθωσης μπορούν να αποτελέσουν μια ουσιαστική πηγή εσόδων για το λιμένα, αλλά δεν συνεπάγονται τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη χρηματοδότηση των υποδομών.

Σε περιπτώσεις που το καθεστώς εκμίσθωσης προβλέπει επενδύσεις από τον ανάδοχο ο Notteboom (2006), ορίζει την Build – Lease – Operate (BLO), η οποία αποτελεί παραλλαγή της σύμβασης της χρηματοδοτικής μίσθωσης. Στην περίπτωση αυτή, η λιμενική αρχή μισθώνει την κατασκευή και τη λειτουργία ολόκληρου του λιμένα ή μέρος αυτού, σε μια ιδιωτική επιχείρηση μέσα από μια μακροχρόνια σύμβαση παραχώρησης. Η ιδιωτική εταιρεία κατασκευάζει τα τερματικά, τα αγκυροβόλια και άλλες εγκαταστάσεις. Αναπτύσσει και λειτουργεί μια εγκατάσταση μέσα σε ένα πλαίσιο κατανομής των εσόδων (shared revenue) με την κυβέρνηση, ενώ η κυβέρνηση διατηρεί το νόμιμο τίτλο και λαμβάνει ετήσιες πληρωμές για τη μίσθωση.

## 2.2 Συμβάσεις Παραχώρησης

Σε πολλές περιπτώσεις οι κυβερνήσεις αναζητούν να μειώσουν τη χρηματοδοτική συμμετοχή τους στα λιμάνια και να χρησιμοποιήσουν ιδιωτικές πηγές για την υλοποίηση των αναπτυξιακών σχεδίων των λιμένων, συμπεριλαμβανομένων



και των βασικών υποδομών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τον ενισχυμένο ρόλο του ιδιωτικού τομέα στην ανάπτυξη του λιμανιού και την αυξημένη έκθεσή του σε οικονομικούς κινδύνους. Ο καταμερισμός ευθυνών, υποχρεώσεων και η κατανομή χρηματοοικονομικών κινδύνων που προκύπτουν, από τα παραπάνω, δεν καλύπτονται από ένα απλό συμβόλαιο εκμίσθωσης, επομένως όπως περιγράφει η WorldBank (2007), χρησιμοποιούνται πιο σύνθετα συμβόλαια, οι συμβάσεις παραχώρησης.

Η WorldBank (2007), ξεχωρίζει ως πρωταρχικό στόχο των συμβάσεων παραχώρησης τη μεταφορά του κόστους των επενδύσεων από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα. Η λιμενική αρχή, ως επί το πλείστον, επιδιώκει να απεμπλακεί από την παροχή λιμενικών υπηρεσιών και τη συμμετοχή στις λιμενικές επενδύσεις, παραχωρώντας τις σε ιδιωτικές επιχειρήσεις διαχείρισης του λιμανιού και παρόχους λιμενικών υπηρεσιών. Οι ανάδοχοι είναι υποχρεωμένοι να κατασκευάσουν ή να αποκαταστήσουν τις υποδομές και να λειτουργήσουν μια εγκατάσταση ή να παρέχουν μια υπηρεσία για μια ορισμένη σειρά ετών.

Στην ίδια έκθεση, οι συμβάσεις παραχώρησης διαχωρίζονται σε "θετικές", όπου ο ανάδοχος φορέας καταβάλλει χρήματα στην κυβέρνηση για τα δικαιώματα παραχώρησης και "αρνητικές", όταν η κυβέρνηση πληρώνει την ανάδοχο για τις υπηρεσίες που παρέχει στο πλαίσιο της συμφωνίας. Η λιμενική αρχή ενεργεί ως ουδέτερος ιδιοκτήτης και ρυθμιστική αρχή, με στόχο την προώθηση του λιμανιού συνολικά, αντιπροσωπεύοντας τα συμφέροντα ολόκληρου του λιμένα.

Οι σχέσεις ανάμεσα σε λιμενικές αρχές και ιδιωτικούς φορείς εκμετάλλευσης λιμένων γίνονται όλο και πιο πολύπλοκες, εξαιτίας της κατανομής των κινδύνων. Από τη σύμβαση προκύπτουν τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις και οι οικονομικές ευθύνες κάθε συμβαλλόμενου μέρους, τα οποία μετατοπίζονται μεταξύ των μερών, ανάλογα με τον τύπο σύμβασης που θα πραγματοποιηθεί.

Το εγχειρίδιο της WorldBank (2007) περιγράφει ακόμα ότι συμβάσεις παραχώρησης πραγματοποιούνται συχνά στο πλαίσιο ενός Built – Operate – Transfer συμβολαίου (όπως θα αναλύσουμε στη συνέχεια) σχεδίου και αντιπροσωπεύουν συγκεκριμένες συμφωνίες μεταξύ ΛΑ ή κυβέρνησης με την ανάδοχο εταιρεία ή την Εταιρεία Ειδικού Σκοπού που ιδρύθηκε από την ανάδοχο για την εκτέλεση της κατασκευής και της λειτουργίας του σχεδίου ανάπτυξης του λιμένα. Υπό το καθεστώς των συμβάσεων η τελική κυριότητα των περιουσιακών στοιχείων που περιλαμβάνονται παραμένει στη κυβέρνηση ή τη λιμενική Αρχή. Ταυτόχρονα, μέρος

των εμπορικών κινδύνων που σχετίζονται με τη παροχή και τη λειτουργία των εγκαταστάσεων μεταφέρεται στην ανάδοχο.

Στην συνέχεια η WorldBank (2007) επισημαίνει πως ανάλογα με το νομικό πλαίσιο υπάρχει περίπτωση η λιμενική αρχή να συμμετέχει στην ανάδοχο εταιρεία ως μέτοχος. Έτσι, επενδύοντας επιχειρηματικά κεφάλαια, η αρχή εμπλέκεται άμεσα στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών ( η μορφή αυτή εμφανίζεται στην Ασία και κυρίως στην Κίνα, Farrel,2012). Εάν η εταιρεία-ανάδοχος έχει μονοπώλιο στο λιμάνι (πχ. ένας Σταθμός Εμπορευματοκιβωτίων) η κατάσταση θα μπορούσε να είναι αποδεκτή αν και θα μπορούσε να προκύψει σύγκρουση συμφερόντων από το διττό ρόλο της αρχής ως επενδυτή και ως ρυθμιστή του μονοπωλίου. Στην περίπτωση που η εταιρεία ανταγωνίζεται με άλλα ΣΕΜΠΟ στο λιμάνι, η συμμετοχή της Αρχής σε αυτήν θα υπονομεύσει την ανεξάρτητη και ουδέτερη θέση της.

### **2.2.1 Συμβάσεις Πλήρους Παραχώρησης**

Κατά την επιλογή μιας πλήρους παραχώρησης (master concession), όπως περιγράφει η WB (2007) η κυβέρνηση αφήνει το μεγαλύτερο μέρος για το διαχωρισμό των λιμενικών δραστηριοτήτων στα χέρια του αναδόχου. Αναμενόμενα είναι επίσης τα κόστη περικοπών που απορρέουν από τη σύμβαση και τα οποία θα επιβαρύνουν, κατά κύριο λόγο, την κυβέρνηση. Η κυβέρνηση οφείλει να επιτρέψει στον ανάδοχο αρκετές ελευθερίες, ώστε να αναπτύξει την επιθυμητή, γι' αυτόν, επιχείρηση. Η έλλειψη των ελευθεριών, αυτών, θα μείωνε την ελκυστικότητα της παραχώρησης. Για να γίνει η πλήρης παραχώρηση ελκυστική για τον ιδιώτη θα πρέπει να του επιτραπεί ο διαχωρισμός των λιμενικών υπηρεσιών κατά το δοκούν.

### **2.2.2 Συμβάσεις BOT (Build – Operate - Transfer)**

Ο Notteboom (2006), αναφέρει ότι στην περίπτωση των BOT, η κυβέρνηση ή η δημόσια Αρχή παραχωρεί μια συγκεκριμένη λιμενική εγκατάσταση σε ιδιώτη προκειμένου αυτός με τη σειρά του να τη χρηματοδοτήσει, εκμοντερνίσει ή και να την κατασκευάσει. Αποτελεί μια μακροχρόνια σύμβαση παραχώρησης, με συγκεκριμένο χρόνο ζωής, κατά τον οποίο, οι λειτουργικοί κίνδυνοι καθώς και οι

κίνδυνοι των επενδύσεων μεταβιβάζονται ουσιαστικά στον ανάδοχο. Τυπικά, κατά τους Kerf et al.(1998), οι συμβάσεις παραχώρησης μεταβιβάζουν το ρίσκο των επενδύσεων στον ιδιώτη, χωρίς βέβαια αυτό να καθιστά απαραίτητο ότι σε όλες τις περιπτώσεις οι ανάδοχοι έχουν υποχρεώσεις για επενδύσεις στα τερματικά. Στο τέλος της περιόδου της σύμβασης, οι εγκαταστάσεις επιστρέφουν στην ιδιοκτησία της λιμενικής αρχής χωρίς αντίτιμο.

Σκοπός της BOT, από τη μεριά των Αρχών, είναι η αύξηση της ιδιωτικής χρηματοδότησης στη δημιουργία της λιμενικής υποδομής και ανωδομής, χωρίς να μεταβάλλεται η δομή της ιδιοκτησίας του συγκεκριμένου τερματικού. Ο Chlomoudis (2011) αναφέρει πως, ο ιδιώτης είναι υπεύθυνος για τη χρηματοδότηση του έργου, παρέχοντας τα απαιτούμενα κεφάλαια, ενώ το δημόσιο εγγυάται την αγορά των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εν συνεχεία, ο ιδιώτης έχει το δικαίωμα να λειτουργεί τις εγκαταστάσεις και να λαμβάνει τα έσοδα από τις προσδιοριζόμενες λειτουργίες για την προκαθορισμένη περίοδο. Η παραχώρηση δίνει στον ανάδοχο το δικαίωμα να λειτουργεί μια λιμενική εγκατάσταση (με εποπτεία από την κυβέρνηση) και να κερδίσει από τη χρηματική απόδοση των επενδύσεών του, με τα έσοδα που προέρχονται από την εγκατάσταση.

Ιδιαίτερη σημασία, στην εφαρμογή μιας BOT σύμβασης έχει η προσεχτική επιλογή των εγκαταστάσεων που θα παραχωρηθούν και αυτών που θα παραμείνουν στη λιμενική αρχή. Σε γενικές γραμμές, τα συστήματα BOT μπορεί να εφαρμοστούν σε όλα τα περιουσιακά στοιχεία που μπορούν να αξιοποιηθούν ως ξεχωριστές επιχειρηματικές οντότητες.

## **Παραλλαγές BOT συμβάσεων**

### ***Build - Own - Operate - Transfer (BOOT)***

Στα πλαίσια μιας BOOT συμφωνίας (WB, 2007), ο ιδιωτικός τομέας είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό, τη χρηματοδότηση, την κατασκευή, τη λειτουργία, όπως και τη συντήρηση των εγκαταστάσεων καθώς και αναλαμβάνει όλους τους εμπορικούς κινδύνους κατά τη διάρκεια της σύμβασης. Η BOOT σύμβαση σε σχέση με τη BOT διαφέρει στο ότι η ιδιοκτησία της γης και οι εγκαταστάσεις (είτε

καινούριες είτε αναβαθμισμένες), επιστρέφουν μετά το τέλος της περιόδου σύμβασης στο δημόσιο, έναντι ωστόσο μιας προσυμφωνημένης τιμής.

### ***Build, Transfer, Operate (BTO)***

Στην παραλλαγή, αυτή, η WorldBank (2007) αναφέρει, ότι η εγκατάσταση επιστρέφει άμεσα στην Αρχή μετά την κατασκευή και μια ορισμένη περίοδο δοκιμαστικής λειτουργίας. Φορείς του ιδιωτικού τομέα αναλαμβάνουν τη σχεδίαση, τη χρηματοδότηση και την οικοδόμηση του έργου. Η μεταβίβαση του δικαιώματος στην λιμενική αρχή λαμβάνει χώρα αμέσως, μετά την ολοκλήρωση της κατασκευής. Στη συνέχεια, οι ιδιωτικοί φορείς μισθώνουν τις εγκαταστάσεις του έργου από τη δημόσια αρχή για ορισμένο χρόνο, κατά τη διάρκεια του οποίου έχουν το δικαίωμα εκμετάλλευσης του έργου και την αποκόμιση κερδών. Μετά τη λήξη της μίσθωσης, η δημόσια αρχή αναλαμβάνει τη λειτουργία ή την παραχωρεί σε κάποιον άλλο (πιθανώς στους ίδιους ιδιωτικούς φορείς που αρχικά συμμετέχουν) για να το λειτουργήσει..

### ***Equip – Operate - Transfer (EOT)***

Η λιμενική υποδομή ήδη υφίσταται, αλλά η ανωδομή και ο εξοπλισμός παρέχεται από την ανάδοχο εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει και τη λειτουργία των εγκαταστάσεων.

### ***Build - Operate - Share - Transfer- (BOST):***

Σύμφωνα με τον Notteboom (2006), σε αυτήν την περίπτωση, η λιμενική αρχή παραχωρεί το δικαίωμα σε μια ιδιωτική εταιρεία, προκειμένου η δεύτερη να χρηματοδοτήσει και να κατασκευάσει ή να εκσυγχρονίσει ένα συγκεκριμένο λιμάνι / τερματικό σταθμό σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Στην παραλλαγή, αυτή όμως, τα έσοδα που προέρχονται από τερματικό σταθμό μοιράζονται με την δημόσια αρχή καθ 'όλη τη διάρκεια της παραχώρησης. Η αρχή θα πρέπει να εξασφαλίσει μια συγκεκριμένη απόδοση των εσόδων, ενώ οι εμπορικοί κίνδυνοι μοιράζονται μεταξύ της δημόσιας αρχής και του αναδόχου. Στο τέλος της περιόδου παραχώρησης, η κυβέρνηση αναλαμβάνει την ιδιοκτησία των αναβαθμισμένων ή καινούριων περιουσιακών στοιχείων

### *Rehabilitate – Operate - Transfer (ROT) & Build – Rehabilitate – Operate - Transfer (BROT).*

Ο Notteboom (2004), συνδέει τις συμβάσεις, αυτές, με περιπτώσεις όπου, η δημόσια αρχή παραχωρεί εγκαταστάσεις σε ιδιωτική εταιρεία για τη χρηματοδότηση, την αποκατάσταση ή τον εκσυγχρονισμό τους. Η, εν λόγω, εταιρεία έχει το δικαίωμα να λειτουργεί και να λαμβάνει έσοδα από το λιμάνι (που αποκατέστησε) για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Η ιδιωτική εταιρεία αναλαμβάνει όλους τους εμπορικούς κινδύνους, ενώ στο τέλος της περιόδου παραχώρησης, η κυβέρνηση αναλαμβάνει την κυριότητα του αναβαθμισμένου περιουσιακού στοιχείου, ή χορηγεί σύμβαση παραχώρησης σε άλλο ανάδοχο.

### **2.3 Συμβάσεις Διαχείρισης (management contracts)**

Σύμφωνα με τη WorldBank (2007), στις συμβάσεις διαχείρισης η λιμενική αρχή ή η κυβέρνηση μεταφέρει τη διαχείριση του συνόλου ή τμημάτων του λιμένα σε μια εξειδικευμένη ιδιωτική επιχείρηση για μια δεδομένη χρονική περίοδο, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως κριτήρια απόδοσης, οικονομικές επιδόσεις και συντήρηση των υποδομών. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας των λιμένων αποτελεί σκοπό των συμβάσεων Διαχείρισης, ωστόσο δεν περιλαμβάνονται οι επενδύσεις στο λιμένα.

Οι λειτουργικοί κίνδυνοι σε αυτήν την περίπτωση παραμένουν στη δημόσια αρχή, η οποία και καταβάλλει στην ιδιωτική επιχείρηση ένα ποσό για της υπηρεσίες της (Theys et. Al 2010). Επιπλέον, οι Kerf et al., περιγράφουν πως αμοιβή αυτή μπορεί να είναι σταθερή ή σε συνάρτηση με την επίτευξη στόχων σχετικών με την απόδοση. Στη δεύτερη περίπτωση ένα μέρος του λειτουργικού κινδύνου της επιχείρησης μεταφέρεται από το δημόσιο στον ανάδοχο, αφού τα κέρδη του αναδόχου ενδέχεται να ποικίλλουν ανάλογα με τις λειτουργικές επιδόσεις της εταιρείας. Ωστόσο, όπως επισημαίνουν, σημαντικό μέρος των λειτουργικών κινδύνων παραμένει στην κυβέρνηση, καθώς οι οικονομικές αποδόσεις του δημοσίου εξακολουθούν να εξαρτώνται από τα λειτουργικά κέρδη της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην έκθεση του UNCTAD (1998), για τις εναλλακτικές μορφές συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα, δεν περιλαμβάνονται ως κατηγορία οι συμβάσεις διαχείρισης, καθώς σε αυτή τη μορφή, παρά το γεγονός ότι ο ρόλος του ιδιωτικού τομέα αυξάνεται, εξαιτίας της ευθύνης από την ανάληψη της

διαχείρισης και της λειτουργίας των δημοσίων εγκαταστάσεων, δεν προβλέπεται μεταφορά ιδιοκτησίας των παγίων στοιχείων. Επίσης, οι συμβάσεις διαχείρισης δεν υποδηλώνουν κάποια επένδυση ή χρηματοδότηση από την ανάδοχο εταιρεία.

### **3. Διαδικασίες & χαρακτηριστικά συμβάσεων παραχώρησης**

Όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα ο ιδιωτικός φορέας λειτουργεί εγκαταστάσεις του δημοσίου για προσυμφωνημένο χρονικό διάστημα. Η διαφορά μεταξύ συμβάσεων διαχείρισης και εκμίσθωσης είναι ότι στις πρώτες οι κίνδυνοι λειτουργίας παραμένουν στα χέρια του δημοσίου το οποίο αμείβει τον ιδιωτικό φορέα για τις υπηρεσίες του, ενώ στις εκμισθώσεις οι κίνδυνοι μεταφέρονται στον operator που καταβάλει μίσθωμα στην λιμενική Αρχή. Στις δυο περιπτώσεις ο επενδυτικός σχεδιασμός και οι αποφάσεις παραμένουν στα χέρια του δημοσίου. Αντίθετα, στις συμβάσεις παραχώρησης οι ιδιωτικοί φορείς εκτός από τους λειτουργικούς κινδύνους εμπλέκονται και σε σημαντικές επενδύσεις σε καινούριες ή υπάρχουσες εγκαταστάσεις οι οποίες ενδεχομένως επιστρέφουν στα χέρια του δημοσίου μετά το πέρας της σύμβασης (Theys et.al 2010).

Το ρυθμιστικό και δασμολογικό καθεστώς που προβλέπεται μέσα από μια σύμβαση παραχώρησης, καθώς και η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για τη χορήγησή της συμβάλλουν στη διάρθρωση της αγοράς και την ενθάρρυνση των παρόχων των λιμενικών υπηρεσιών για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των λιμενικών πόρων (Pallis et. Al. 2008). Σύμφωνα με τους Pallis κ' Sygiopoulos (2007), η αυτονομία των λιμενικών αρχών στην απόφαση της κατάλληλης στρατηγικής είναι απαραίτητη, διαφορετικά οι πολιτικές αποφάσεις θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καταστάσεις όπου οι λιμενικές αρχές δεσμεύονται σε μη αποδοτικές, μακροχρόνιες συμβάσεις. Με λίγα λόγια, οι αποφάσεις για ένα συγκεκριμένο τύπο σύμβασης παραχώρησης επηρεάζουν, σαφώς, την οικονομική ευημερία του λιμένα και της κοινότητάς του (Notteboom 2006).

Ουσιαστικά, σε μια σύμβαση παραχώρησης ορίζονται οι προδιαγραφές αναφορικά με τις επιδόσεις, τις επενδύσεις, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των αναδόχων καθώς και τα κίνητρα και η κατανομή κινδύνων βάσει των οποίων ισχύει. Η σαφήνεια με την οποία ορίζονται οι προδιαγραφές μέσα στη σύμβαση καθορίζει εάν και κατά πόσο θα προκύψει ανάγκη για εκ νέου διαπραγμάτευση μετά την

ανάθεση της σύμβασης, η οποία ενδεχομένως να υποβαθμίσει τη βαρύτητα του αρχικού διαγωνισμού, Klein (1998). Ο σχεδιασμός των κινήτρων και της κατανομής των κινδύνων θα επηρεάσουν την ένταση του ανταγωνισμού και τη μετέπειτα βιωσιμότητα της αρχικής σύμβασης.

Οι Kerf et Al.(1998) τονίζουν ότι κατά το σχεδιασμό της σύμβασης είναι πολλές οι πτυχές οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως το αντικείμενο της παραχώρησης, η αποκλειστικότητα χρήσης των περιουσιακών στοιχείων και η κατανομή των ευθυνών. Ενώ από την έρευνα του Baird (2002) αναδεικνύεται πως το πρόβλημα του πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού, που αποτελεί κοινό στοιχείο σε σχεδόν όλα τα λιμάνια παγκοσμίως και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά την σχεδίαση της σύμβασης. Όπως και το ζήτημα επιλογής της αναδόχου εταιρείας.

Οι λιμενικές αρχές έχουν αναπτύξει ειδικές διαδικασίες υποβολής προσφορών για τη χορήγηση παραχωρήσεων και την εύρεση των καλύτερων δυνατών υποψηφίων. Οι αρχές μπορούν εν μέρει να διαμορφώσουν την ευκολία και τους τρόπους εισόδου στην αγορά της λιμενικής βιομηχανίας, μέσω των διαδικασιών που τηρούνται κατά την υποβολή των αιτήσεων, εξασφαλίζοντας τη διαφάνεια, τον περιορισμό των διακρίσεων και της αποκλειστικότητας χρήσης (Notteboom, Rodrigue 2011). Επιπλέον, με την εισαγωγή ρητρών στη σύμβαση παραχώρησης επιτρέπεται στη λιμενική αρχή ο πρόωρος τερματισμός της σύμβασης, σε περίπτωση που δε πληρούνται συγκεκριμένοι όροι απόδοσης (για παράδειγμα, ο όγκος της κυκλοφορίας ή η ποιότητα των υπηρεσιών), Notteboom (2004).

### **3.1 Η διαδικασία χορήγησης συμβάσεων παραχώρησης**

Οι Pallis et al. (2010) παρατηρούν τις διάφορες μεθόδους ανάθεσης συμβάσεων παραχωρήσεις, μεταξύ των οποίων ξεχωρίζουν την απευθείας ανάθεση, την επιλογή από συγκεκριμένη ομάδα (qualified pool), τη διαδικασία ανταγωνιστικών προσφορών/πλειστηριασμών (competitive bidding), καθώς και με διαδικασία δημόσιου πλειοδοτικού διαγωνισμού (public tender procedure). Η διαφορά μεταξύ ανταγωνιστικών προσφορών και διαγωνισμού είναι ότι στις πρώτες επιλέγεται ο ανάδοχος και κατόπιν ξεκινούν οι διαπραγματεύσεις, ενώ στη διαδικασία διαγωνισμού οι προσφορές είναι γνωστές λεπτομερώς, πριν την τελική επιλογή αναδόχου. Συγκεκριμένα σε πλειοδοτικό διαγωνισμό, όλες οι λεπτομέρειες της σύμβασης είναι γνωστές και η επιλογή γίνεται χωρίς περαιτέρω διαπραγματεύσεις.

Αντίθετα, στις ανταγωνιστικές προσφορές κατατίθενται οι αρχικές προτάσεις των ενδιαφερομένων, οι οποίες βρίσκονται σε διαβούλευση κατόπιν επιλέγεται ο τελικός υποψήφιος όπου και αρχίζουν οι τελικές διαπραγματεύσεις (POR, 2014).

Γενικά, οι λιμενικές αρχές προτιμούν τη διαδικασία ανταγωνιστικών προσφορών, δεδομένου ότι σε αυτήν την περίπτωση, οι όροι της παραχώρησης δεν χρειάζεται να είναι γνωστοί εκ των προτέρων. Στις περιπτώσεις όπου τα τερματικά παραχωρούνται με απευθείας ανάθεση, οι λιμενικές αρχές ακολουθούν συγκεκριμένη στρατηγική (π.χ. τη δημιουργία ενδολιμενικού ανταγωνισμού ή τη διασφάλιση για τις περαιτέρω δυνατότητες επέκτασης επιχειρήσεων) ή το έργο αφορά επέκταση υφιστάμενης εγκατάστασης (Notteboom et al., 2012). Σε κάποιες περιπτώσεις, η επιλογή υποψηφίου ολοκληρώνεται μετά το στάδιο της υποβολής προσφορών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις οι φάσεις επιλογής αυξάνονται προκειμένου να περιορίζεται ο αριθμός των υποψηφίων. Οι πιο σύνθετες διαδικασίες ανάθεσης βρίσκουν εφαρμογή στα πιο μεγάλα τερματικά, ενώ η διαδικασία ανάθεσης με ένα γύρο χρησιμοποιείται συχνά για τα μικρά και μεσαία τερματικά.

Όπως παρατηρούν οι Siemonsma et al. (2012), η συμμετοχή των υποψηφίων του IT στα αρχικά στάδια του σχεδιασμού και της εφαρμογής μιας ανάθεσης συνεισφέρει στην επιτυχία της σύμβασης, επομένως ξεχωρίζουν μια επιπλέον διαδικασία ανάθεσης, αυτήν του ανταγωνιστικού διαλόγου. Μια υβριδική μορφή μεταξύ διαγωνισμού και ανταγωνιστικών προσφορών, όπου οι επιλεγμένοι υποψήφιοι καλούνται να υποβάλλουν τις προτάσεις τους για τη βελτίωση της σύμβασης (στάδιο διαπραγματεύσεων στις περίπτωση των ανταγωνιστικών προσφορών) προτού της τελικής κατάθεσης των προτάσεων και της επιλογής αναδόχου.

### **Στάδια διαδικασίας ανάθεσης**

Οι Theys et al. (2010), διαχωρίζουν τα στάδια της σύναψης μιας σύμβασης παραχώρησης:

-Στάδιο πριν τις προσφορές: Η λιμενική αρχή πραγματοποιεί τις απαραίτητες προετοιμασίες για την απονομή λαμβάνοντας υπόψη τις επικρατούσες συνθήκες. Η αναθέτουσα αρχή πρέπει να αποφασίσει σχετικά με τα βασικά θέματα της διαδικασίας ανάθεσης και να διαθέσει τις πληροφορίες αυτές στους ενδιαφερομένους. Η διαδικασία θα πρέπει να είναι διαφανής και παράλληλα να μη δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να εναρμονίσουν τις προσφορές τους.



-Στάδιο της ανάθεσης: Οι υποψήφιοι εξετάζονται, οι προσφορές αξιολογούνται και επιλέγεται ο πλέον κατάλληλος υποψήφιος. Σκοπός είναι να επιλεγεί η πρόταση που είναι πλησιέστερη στους στόχους που επιδιώκει η λιμενική αρχή. Εάν η δημιουργία εσόδων είναι ο βασικός λόγος για την παραχώρηση περιουσιακών στοιχείων του λιμανιού (βλ. περίπτωση του Πειραιά, Theys et al. 2010), ενδεχομένως η επικρατούσα πρόταση να είναι εκείνη που προσφέρει την υψηλότερη καταβολή τέλους στην λιμενική αρχή. Εάν η αποτελεσματικότητα του τερματικού είναι το κύριο ζητούμενο, η επικρατούσα πρόταση θα είναι εκείνη που προσφέρει χαμηλότερες χρεώσεις προς τους χρήστες του τερματικού. Εάν η σύμβαση παραχώρησης περιλαμβάνει ορισμένα επενδυτικά σχέδια, τότε συμπεριλαμβάνονται οι αξιολογήσεις τους στην τελική επιλογή αναδόχου. Εν ολίγοις, η διαδικασία της επιλογής ενός αναδόχου θα πρέπει να σχεδιαστεί σύμφωνα με τους στόχους της κυβερνητικής αρχής ή του λιμένα.

-Στάδιο μετά την υποβολή προσφορών: Υπογράφεται η σύμβαση με τον επιλεγμένο υποψήφιο κι ενδεχομένως οι επιδόσεις της εταιρείας επιβλέπονται από την Αρχή κατά τη διάρκεια ισχύος της σύμβασης. Εάν είναι απαραίτητο, λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα και διευθετούνται οι διαφωνίες.

Οι Notteboom et al. (2010) συμπεραίνουν ότι τα κριτήρια που συνυπολογίζονται σε μια διαδικασία επιλογής αναδόχου σχετίζονται με την οικονομική ευρωστία των υποψηφίων, την εμπειρία των υποψηφίων στο χειρισμό φορτίου ή άλλων λιμενικών δραστηριοτήτων και τη φερεγγυότητα του μελλοντικού αναδόχου. Η εμπειρία του υποψηφίου, για παράδειγμα, μπορεί να αποδειχθεί από τη διαχείριση παρόμοιων τερματικών σταθμών στο ίδιο ή σε άλλα λιμάνια. Η αναμενόμενη απόδοση θεωρείται ως το σημαντικότερο κριτήριο για την διαδικασία επιλογής, όπως φυσικά και η τιμή του τέλους παραχώρησης. Άλλα σημαντικά κριτήρια, όπως αναφέρουν οι Pallis et al. (2010) που λαμβάνονται υπόψη κατά το τελικό στάδιο της επιλογής υποψηφίου περιλαμβάνουν τη συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας, άλλες οικονομικές προτάσεις (εκτός της καταβολής του τέλους) και την τεχνική πρόταση για το τερματικό.

## 3.2 Βασικά χαρακτηριστικά μια τυπικής σύμβασης παραχώρησης

Πίνακας 2. Τυπική Δομή περιεχομένων μιας σύμβασης παραχώρησης.

<i>Τυπική δομή περιεχομένων μιας σύμβασης παραχώρησης σε λιμάνι τύπου landlord</i>	
1.	Γενικό πλαίσιο, ορισμοί, σημειώσεις
2.	Περιγραφή της επιχείρησης Γενική περιγραφή Προώθηση της επιχείρησης του τερματικού Φύση τερματικού (κοινής χρήσης, dedicated)
3.	Γενική σκοπιά Τεχνική περιγραφή της εγκατάστασης (αποβάθρες, χώροι ΕΚ, εξοπλισμός διαχείρισης ΕΚ)
4.	Γενικοί όροι Υπηρεσίες που παρέχονται από τον ανάδοχο Διατάξεις για ιδιοκτησία και συντήρηση Δικαιώματα σχετικά με την άδεια χρήσης εγκαταστάσεων
5.	Τιμές Καθορισμός τιμών από τον κάτοχο της άδειας Ρύθμιση και αναθεώρηση των τιμών Προσαρμογές συναλλάγματος
6.	Σημαντικοί εμπορικοί όροι Αρχική πληρωμή για υποψήφιους Πληρωμή για τα δικαιώματα (πχ. Ανά TEU) Δείκτες επιδόσεων (πχ. Μέση ελάχιστη παραγωγικότητα γερανού)
7.	Διατάξεις τερματισμού της σύμβασης
8.	Γενικές διατάξεις Εμπιστευτικότητα, άδειες, τροποποιήσεις κλπ.

Πηγή: Notteboom 2006

### 3.2.1 Αντικείμενο Παραχώρησης

Οι Trujillo κ' Nombela (1999) τονίζουν ότι μέσα στη σύμβαση πρέπει να καθορίζονται με ακρίβεια τα περιουσιακά στοιχεία που πρόκειται να μεταφερθούν στον ανάδοχο, ποιες υπηρεσίες θα παρέχει ο ιδιώτης διαχειριστής, ποιες υπηρεσίες θα παραμείνουν στο δημόσιο τομέα και ποιες θα βρίσκονται σε καθεστώς ελεύθερου ανταγωνισμού με άλλες επιχειρήσεις. Έτσι, στην περίπτωση της σύμβασης παραχώρησης ενός τερματικού, η σύμβαση πρέπει να περιγράφει λεπτομερώς τα όρια μεταξύ των υποδομών που θα παραχωρηθούν (αγκυροβόλια, εσωτερικές οδοί πρόσβασης κλπ.) και όχι (π.χ. γενικοί δρόμοι διασύνδεσης μέσα στο

λιμάνι), προκειμένου να καθοριστούν με σαφήνεια οι ευθύνες του αναδόχου όσων αφορά τη συντήρηση, την ασφάλεια κλπ. Η λιμενική αρχή, πρέπει να εγγυάται ότι τα περιουσιακά στοιχεία που πρόκειται να μεταβιβαστούν στον ανάδοχο είναι απαλλαγμένα από οποιαδήποτε άλλη υποχρέωση και ότι θα είναι διαθέσιμα ανάλογα με τους όρους και τους χρόνους που συμφωνήθηκαν, προκειμένου να αποφευχθούν τυχόν καθυστερήσεις στην ανάληψη καθηκόντων και δραστηριοτήτων από μεριάς αναδόχου.

Οι Theys et.al (2010) τονίζουν ότι το στάδιο της ανάπτυξης του υπό παραχώρηση χώρου οφείλει να είναι ξεκάθαρο. Η αναθέτουσα αρχή μπορεί να επιλέξει να αναθέσει είτε (α) μια υπανάπτυκτη περιοχή, όπου ο διαχειριστής θα πρέπει να αναπτύξει την υποδομή, (β) μια εντελώς νέα μονάδα της οποίας η υποδομή να κατασκευάζεται μέσα στον οριοθετημένο χώρο, (γ) ένα ήδη ανεπτυγμένο μέρος πχ. με μια αποβάθρα, αλλά χωρίς κτίσματα ή εξοπλισμό χειρισμού και διακίνησης, (δ) ένα ολοκληρωμένο τερματικό, όπου ο φορέας παρέχει γεραμούς και εξοπλισμό χειρισμού ή (ε) ένα πλήρως ανεπτυγμένο χώρο, συμπεριλαμβανομένων γερανών, όπου ο χειριστής προμηθεύει τον εξοπλισμό για τη διακίνηση των Ε/Κ. Η απόφαση αυτή είναι στενά συνδεδεμένη με τους οικονομικούς και λειτουργικούς κινδύνους που πρόκειται να μεταφερθούν στο νικητή της παραχώρησης και είναι καθοριστική για το συνολικό αριθμό των υποψηφίων αναδόχων. Ο Notteboom (2006), υποστηρίζει ότι γενικά δίνεται η δυνατότητα στους υποψηφίους να επισκεφτούν την περιοχή, όπου μπορούν να διεξάγουν τις δικές τους μελέτες πριν την κατάθεση των προσφορών τους.

### 3.2.2 Επενδύσεις

Οι Pallis et. Al. (2008), περιγράφουν ότι η ευθύνη για τις επενδύσεις διαφέρει μεταξύ παραχωρήσεων. Υπάρχουν περιπτώσεις που η ΛΑ αναλαμβάνει την κατασκευή της περιοχής του τερματικού και των προβλητών, ενώ σε άλλες περιπτώσεις αυτές αποτελούν υποχρέωση του operator με τη ΛΑ να καθορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά (περιοχή, μέγεθος κλπ).

Όπως ξεκαθαρίζει η Farrel (2010) οι συμβάσεις με τον ιδιωτικό τομέα δεν προϋποθέτουν απαραίτητα και επενδύσεις σε υποδομές. Οι επενδύσεις μπορεί να είναι υποχρεωτικές με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, είτε αυτές να ενεργοποιούνται από συγκεκριμένες προϋποθέσεις όπως ένα ορισμένο επίπεδο κίνησης. Σε αυτήν την περίπτωση μπορούν είτε να προβλέπονται στη σύμβαση ή να αφήνονται στη

διακριτική ευχέρεια του χρήστη. Στην ανάλυσή της προσθέτει επίσης άλλες περιπτώσεις όπου οι επενδύσεις είναι ενδεικτικές βάση ενός γενικότερου συμφωνημένου προγράμματος αλλά υπόκεινται σε αλλαγές στην πορεία της συμφωνίας και τέλος συμβάσεις όπου οι επενδύσεις μπορεί να αφήνονται αποκλειστικά στην ευχέρεια του χειριστή να πραγματοποιήσει όταν θεωρήσει αναγκαίο.

Όσον αφορά τις επενδύσεις σε έναν σταθμό εμπορευματοκιβωτίων κατά τους Wiegmans et al. (2002), αφορούν κυριότερα σε:

1. βασικές υποδομές, όπως διασύνδεση με σιδηροδρομικά και οδικά δίκτυα.
2. στην υποδομή, όπως αποβάθρες, ράγες για τους γερανούς και εσωτερική υποδομή
3. Οι επενδύσεις ανωδομής στο ΣΕΜΠΟ που δεν αφορούν αποκλειστικά στον ίδιο τον τερματικό σταθμό εμπορευματοκιβωτίων (για παράδειγμα πεζοδρόμια, φωτισμός, κλπ.) και επενδύσεις σε τεχνολογία, απαραίτητη για σταθμούς ΕΚ.

### 3.2.3 Αποκλειστικότητα χρήσης

Ιδιαίτερα κρίσιμος χαρακτηρίζεται από τους Trujillo κ' Nombela (1999), ο προσδιορισμός των υπηρεσιών που θα παρέχονται αποκλειστικά από τον ανάδοχο και αυτών που θα παρέχονται ελεύθερα και από άλλες επιχειρήσεις. Όσον αφορά το ζήτημα της αποκλειστικότητας, σκοπός των λιμενικών αρχών είναι η διασφάλιση αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών στους χρήστες του λιμανιού. Οι ίδιοι θεωρούν ότι, σε υπηρεσίες που η παρουσία ανταγωνισμού θα μπορούσε έχει θεμιτά αποτελέσματα, η είσοδος θα πρέπει να επιτρέπεται. Αντίθετα, η αποκλειστικότητα μπορεί να είναι θεμιτή, σε δραστηριότητες όπου η ύπαρξη ανταγωνισμού μπορεί να οδηγήσει σε υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους χρήστες.

Ο UNCTAD (1998), για το ζήτημα της αποκλειστικότητας συγκεκριμένα αναφέρει, ότι με την μη παροχή αποκλειστικότητας μειώνονται οι πιθανότητες μονοπωλιακής συμπεριφοράς από τον ανάδοχο, ενώ σε αντίθετη περίπτωση η χορήγηση αποκλειστικών δικαιωμάτων για ορισμένο χρονικό διάστημα μπορεί να προστατέψει τον ανάδοχο από ενδεχόμενο «καταστροφικό» ανταγωνισμό, σε περιπτώσεις όπου ο δεύτερος έχει προχωρήσει σε επενδύσεις.

### 3.2.4 Τιμολόγηση υπηρεσιών και πληρωμές

Όπως επισημαίνουν οι Pallis et al. (2010) η σύμβαση παραχώρησης θα πρέπει να προβλέπει σαφώς τον τρόπο καθορισμού των χρεώσεων για τους χρήστες, τον παραλήπτη των εσόδων από τα τέλη και τις πληρωμές που θα λαμβάνουν χώρα μεταξύ των μερών. Συνήθως ο ανάδοχος είναι υποχρεωμένος να καταβάλει ένα σταθερό ετήσιο τέλος στη λιμενική αρχή ή στο φορέα που είναι υπεύθυνος για τη σύμβαση παραχώρησης. Οι ίδιοι παρατηρούν ότι οι πληρωμές και οι χρεώσεις κυμαίνονται μεταξύ (α) ενός συγκεκριμένου μισθώματος, με χαμηλές χρεώσεις για τον τελικό χρήστη και (β) ενός σχετικά μεγάλου μισθώματος αλλά με ελευθερία του ιδιωτικού φορέα στον καθορισμό των τελικών χρεώσεων. Στην πρώτη επιλογή η λιμενική αρχή επικεντρώνεται στους χρήστες του λιμένα και εξασφαλίζει την ελαχιστοποίηση των τιμών, ενώ στη δεύτερη επιλογή στοχεύει στη μεγιστοποίηση των άμεσων εσόδων.

Όπως είδαμε, υπάρχουν περιπτώσεις που η ανάδοχος εταιρεία λαμβάνει ένα ποσό από τη λιμενική αρχή, οπότε το μίσθωμα της σύμβασης είναι αρνητικό. Αυτό συμβαίνει όταν στις υποχρεώσεις της εταιρείας περιλαμβάνεται η παροχή ορισμένων υπηρεσιών για λογαριασμό της ΛΑ, καθώς και όταν τα έσοδα από τους χρήστες του λιμένα για την εν λόγω υπηρεσία δεν καλύπτουν το κόστος.

Οι Trujillo, Nombela (1999), ξεχωρίζουν ακόμα περιπτώσεις όπου ο ανάδοχος της σύμβασης μπορεί να είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση των λιμενικών τελών για πλοία, φορτία και στη συνέχεια να αποδίδει τα έσοδα στην λιμενική αρχή. Κατά τη διαδικασία είσπραξης, ο ανάδοχος ενεργεί ως απλώς αντιπρόσωπος της λιμενικής αρχής, δεδομένου ότι το επίπεδο των λιμενικών τελών καθορίζεται από την δεύτερη. Εναλλακτικά περιγράφουν, πως το επίπεδο των τελών για τις υπηρεσίες που παρέχονται (διακίνηση φορτίου, αποθήκευση, κλπ) συνήθως αφήνεται στα χέρια των ιδιωτών, αν και υπόκειται σε κάποια μορφή εξωτερικής ρύθμισης. Η ανάγκη για ρύθμιση είναι σημαντικότερη για τα μικρά λιμάνια με ένα μόνο τερματικό και μειώνεται όσο αυξάνεται το επίπεδο του ενδολιμενικού ανταγωνισμού.

### 3.2.5 Διάρκεια Παραχώρησης

Οι Notteboom et al.(2010) τονίζουν τη σημασία που έχει η διάρκεια της σύμβασης, τόσο για τους φορείς εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών όσο και για τις

λιμενικές αρχές. Η διάρκεια ποικίλλει, κυρίως ανάλογα με το ποσό της αρχικής επένδυσης που απαιτείται από τη μεριά του φορέα εκμετάλλευσης τερματικού σταθμού και των λιμενικών αρχών (Theys et.al 2010).

Οι Theys κ' Notteboom (2010), περιγράφουν την προσπάθεια από μεριάς ευρωπαϊκής επιτροπής για θέσπιση ενός συγκεκριμένου πλαισίου για τη διάρκεια των συμβάσεων παραχώρησης το οποίο απορρίφθηκε δις. Η πρόταση της επιτροπής, όπως περιγράφεται από τους Pallis et al. (2010), όριζε τη μέγιστη διάρκεια ισχύος των αδειών ανάλογα με το είδος των επενδύσεων. Σε περίπτωση που η άδεια περιελάμβανε επενδύσεις από τον ανάδοχο σε ακίνητα και κινητά περιουσιακά στοιχεία παγίου κεφαλαίου (όπως οι γερανογέφυρες) το ανώτατο όριο ήταν 30 έτη, ανεξαρτήτως αν μετά τη λήξη της περιόδου θα περιέλθουν στη λιμενική αρχή. Πρότεινε, επίσης, μέγιστη διάρκεια παραχώρησης 8 ετών όταν δεν υπάρχουν επενδύσεις και 12 χρόνια σε περίπτωση σημαντικών επενδύσεων σε κινητά περιουσιακά στοιχεία.

Τη σημασία της διάρκειας των παραχωρήσεων για τα δύο μέρη ξεχωρίζει και ο Notteboom (2006). Γενικά, υποστηρίζει ότι η μακρά διάρκεια επιτρέπει στους αναδόχους να επιτύχουν μια λογική απόσβεση των επενδύσεων τους. Από την άλλη οι Αρχές προσπαθούν να ισορροπήσουν μεταξύ αυτού και της εισόδου πιθανών νέων παιχτών στην αγορά, καθώς οι μακρές περίοδοι παραχωρήσεων περιορίζουν την είσοδο στην αγορά. Οι Theys κ' Notteboom (2010), προσθέτουν ότι από την άποψη της μεγιστοποίησης των εσόδων για τις Αρχές, οι σχετικά σύντομες παραχωρήσεις είναι πιο ελκυστικές από τις εκτενέστερες. Επιπλέον, οι μακρές περίοδοι παραχώρησης μειώνουν τις ευκαιρίες για την αποτελεσματική αναμόρφωση του λιμένα, επειδή οι κάτοχοι των αδειών θα επιδιώξουν υψηλή αποζημίωση, εάν οι λειτουργίες του τερματικού τους σταθμού τους επηρεάζονται από τα σχέδια ανάπλασης του λιμένα.

Η διάρκεια ποικίλλει ανάλογα, με το απαιτούμενο ποσό της αρχικής επένδυσης από τον φορέα εκμετάλλευσης τερματικού σταθμού. Αυτό, κατά τους Trujillo κ' Nombella (1999), συμβαίνει γιατί οι παραχωρήσεις που συνδέονται με μεγάλες επενδύσεις για αποκατάσταση υφισταμένων λιμένων ή για την κατασκευή νέων εγκαταστάσεων πρέπει να αφορούν ένα αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα ώστε οι φορείς εκμετάλλευσης να ανακτήσουν το κόστος επένδυσης.

### 3.2.6 Εργασιακά

Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν λιμάνια σε όλο τον κόσμο είναι αυτό του πλεονάζοντος αριθμού εργατικού δυναμικού, που προκλήθηκε από τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της διακίνησης φορτίου. Η εφαρμογή της τεχνολογίας μετέτρεψε τις λιμενικές δραστηριότητες από εντάσεως εργασίας σε εντάσεως κεφαλαίου, καθιστώντας ένα μεγάλο αριθμό εργαζομένων περιττό ο οποίος ωστόσο διατηρήθηκε από τις συντεχνιακές οργανώσεις και τη δύναμη που απέκτησαν μετέπειτα τα συνδικαλιστικά τους όργανα. Σε έρευνά του Baird το 2002, παρουσιάζεται πως, το 47% των λιμενικών αρχών που πρόκειται να παραχωρήσουν τερματικά σε ανάδοχες εταιρείες αναφέρουν τη κρισιμότητα και τη δυσκολία της εργασιακής μεταρρύθμισης.

Η παραδοσιακή δημόσια οργάνωση των λιμένων έρχεται να επιδεινώσει το πρόβλημα αυτό, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι στους λιμένες έχουν συνήθως μια σειρά από δικαιώματα που απορρέουν από την ιδιότητά τους ως εργαζόμενοι του Δημοσίου, τα οποία διασφαλίζονται από το νομικό καθεστώς της εκάστοτε χώρας (Trujillo et Nombela, 1999).

Οι εργασιακές μεταρρυθμίσεις αποτελούν τροχοπέδη σε μια διαδικασία μετασχηματισμού ενός τερματικού διότι σε περίπτωση αντιδράσεων από τους λιμενεργάτες μπορεί να ανασταλεί κάθε μεταρρύθμιση (όπως στην ελληνική περίπτωση). Οι λιμενεργάτες αποτελούν σε ορισμένες χώρες ισχυρές ομάδες πίεσης με σημαντικές πολιτικές επιρροές. Η Farrel (2011) περιγράφει ότι συνήθεις προσεγγίσεις για την επίλυση των εργασιακών περιλαμβάνουν είτε την αναδιάρθρωση του εργατικού δυναμικού από τη ΛΑ, ώστε να ταιριάζει με τις απαιτήσεις του διαχειριστή, είτε την υποχρέωση του διαχειριστή να απασχολήσει το εργατικό δυναμικό για ορισμένο χρονικό διάστημα και μείωσή του μέσω πρόωρης συνταξιοδότησης. Στη δεύτερη περίπτωση, οι ιδιωτικοί φορείς μπορούν να προβούν σε σταδιακές αλλαγές στους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης, αρκεί οι αλλαγές να γίνονται αποδεκτές από τους εκπροσώπους των λιμενεργατών. Τέλος, μπορεί να παρέχεται η απόλυτη ελευθερία στον ΙΤ να απολύει και να προσλαμβάνει κατά το δοκούν και να θέτει τους δικούς του όρους εργασίας. Αυτό συναντάται περισσότερο σε καινούριες ή μελλοντικές εγκαταστάσεις κ όχι σε ήδη υπάρχουσες που εισέρχονται σε καθεστώς παραχώρησης.

Στις λύσεις που προτείνει η ADB (2000) περιλαμβάνονται το πάγωμα των προσλήψεων, που απαιτεί σημαντικό χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο ο οργανισμός δεν έχει πρόσβαση σε νέο εργατικό δυναμικό και ουσιαστικά δημιουργείται ένα ξεπερασμένο ηλικιακά και τεχνολογικά εργατικό δυναμικό. Άλλη προσέγγιση είναι αυτή της πρόωρης συνταξιοδότησης, η λογική του οποίου βασίζεται στο ότι ο ΙΤ μπορεί να αποφασίσει μεταξύ ποιων εργαζομένων θέλει να κρατήσει και ποιους να αφήσει. Το ίδιο εφαρμόζεται δύσκολα στο δημόσιο τομέα εφόσον το μεγαλύτερο κίνητρο παρέχεται στους πιο έμπειρους οι οποίοι έχουν και τα λιγότερα εναπομείναντα έτη εργασίας. Σύμφωνα με την ADB (2000), σε αυτήν την περίπτωση η καλύτερη προσέγγιση είναι η προσφορά ενός εφάπαξ – σταθερού ποσού αποζημίωσης σε υπαλλήλους με πολλά εναπομείναντα έτη για τη σύνταξη.

### 3.2.7 Ρήτρες για απόδοση

Οι υποψήφιοι συχνά πρέπει να εγγυηθούν μια ορισμένη ελάχιστη απόδοση ανά έτος. Αν αυτό το ελάχιστο δεν τηρηθεί, ο ανάδοχος μπορεί να προβλέπεται να πληρώσει πρόστιμο, ή μέρος του τερματικού μπορεί ακόμη και να αποσυρθεί από τη σύμβαση.

Όπως σημειώνουν οι Notteboom et.al (2006), η απειλή αυστηρών ποινών όπως αυτή του τερματισμού της παραχώρησης μπορεί να είναι επιζήμια στη σχέση ΛΑ και αναδόχου ενώ ταυτόχρονα μπορεί μειώσει την αξιοπιστία της ΛΑ με τη μη εφαρμογή της. Για να εξασφαλιστεί η κατάλληλη συμμόρφωση με τους όρους της σύμβασης παραχώρησης, η σύμβαση πρέπει να καθορίζει μια σειρά από οικονομικές κυρώσεις και πρόστιμα που ο ανάδοχος πρέπει να καταβάλει στη λιμενική αρχή πριν το σημείο της καταγγελίας της σύμβασης. Αυτό επιτυγχάνεται, όπως περιγράφει ο Notteboom (2002) με ρήτρες για την απόδοση του τερματικού ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της λιμενικής αρχής. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες ρήτρες, διαπιστώνουν, αφορούν τις ελάχιστες απαιτήσεις απόδοσης, την προστασία του περιβάλλοντος και τις μεταβολές της ιδιοκτησιακής δομής του τερματικού σταθμού. Για παράδειγμα, εάν ο ιδιωτικός φορέας δεν εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του σχετικά με τις επενδυτικές ανάγκες, ή την ποιότητα των υπηρεσιών, παρέχεται η δυνατότητα στη λιμενική αρχή να αυξήσει το ετήσιο μίσθωμα.



Κατά τους Trujillo κ' Nombella (1999), η λιμενική αρχή πρέπει να πραγματοποιεί επιθεωρήσεις, προκειμένου να εξακριβωθεί εάν ο ανάδοχος παρέχει τις απαραίτητες υπηρεσίες και να διασφαλίζει τη διατήρηση περιουσιακών στοιχείων στους συμφωνηθέντες όρους. Εάν η λιμενική αρχή είναι υπερβολικά ανεκτική με τη σύμβαση παραχώρησης, θα μπορούσε να βλάψει τη φήμη της σε άλλους φορείς ή σε μελλοντικές παραχωρήσεις.

### 3.2.8 Κατανομή κινδύνων

Οι ΛΑ αποφασίζουν για την κατανομή των κινδύνων και των επενδύσεων σχετικών με το αντικείμενο παραχώρησης, βάση του ποιος μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τον εκάστοτε κίνδυνο. Στη λιμενική βιομηχανία οι operators μπορούν να διαχειριστούν καλύτερα τους εμπορικούς κινδύνους, καθώς μπορούν και επηρεάσουν τη ζήτηση ανταγωνιζόμενοι άλλους operators στο ίδιο ή σε άλλα λιμάνια. Συνεπώς, οι επενδύσεις στον εξοπλισμό των τερματικών πρέπει να αφήνονται στα χέρια τους. Στις περιπτώσεις που η παραχώρηση γίνεται με όρους built operate τότε και οι επενδύσεις υποδομής μαζί με τους κινδύνους τους μεταφέρονται στην ανάδοχο (Theys et al 2010).

Τα κυριότερα είδη κινδύνων που εμπλέκονται σε μια σύμβαση παραχώρησης που περιλαμβάνει επενδύσεις από την ανάδοχο είναι κατά τους Wiegmans et.al (2002):

**1. Πολιτικοί κίνδυνοι:** που προέρχονται από ενδεχόμενες αλλαγές στην πολιτική και τη νομοθεσία ενός κράτους στο τομέα των μεταφορών

**2. Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι:** που προκαλούνται από διακυμάνσεις στα επιτόκια ή και το συνάλλαγμα αλλά και από κακή εκτίμηση του πληθωρισμού

**3. Κίνδυνοι κατασκευής/σχεδιασμού, εξαιτίας καθυστερήσεων και λάθος υπολογισμού κόστους.** Οι Trujillo κ'Nombella (1999) διαχωρίζουν τις περιπτώσεις όπου οι καθυστερήσεις μπορούν να αποδοθούν σε ελλειπίες πληροφορίες ή λάθη στην διαδικασία ανάθεσης της σύμβασης από μεριάς αρμοδίου δημόσιου φορέα και αυτές που μπορεί να προκληθούν από κακή εκτίμηση του αναδόχου.

**4. Λειτουργικοί κίνδυνοι από ατυχήματα ή βανδαλισμούς.** Στην έρευνά τους οι Trujillo κ'Nombella (1999) προσθέτουν σε αυτήν τη κατηγορία τους κινδύνους που προέρχονται από την ύπαρξη υψηλότερου λειτουργικού κόστους του προβλεπόμενου για την παροχή της υπηρεσίας. Τονίζοντας ότι στην περίπτωση που οι υπερβάσεις των δαπανών θα μπορούσαν να είχαν ευλόγως προβλεφθεί πρέπει να αναληφθούν από τον ανάδοχο. Αντίθετα, σε περιπτώσεις όπου οι αυξήσεις του κόστους οφείλονται σε καθυστερήσεις είτε στην χορήγηση των απαιτούμενων αδειών είτε στον τερματισμό των προηγούμενων συμβάσεων με άλλες επιχειρήσεις (π.χ. κτιρίων) από μεριάς Αρχών τότε, η ανάδοχος εταιρεία θα πρέπει να αποζημιωθεί.

**5) Εμπορικοί κίνδυνοι, από λάθος εκτιμήσεις κόστους και κίνησης.** Κατά τους Trujillo κ'Nombella (1999) ο γενικός κανόνας είναι να μεταφέρονται οι ευθύνες για τους κινδύνους εσόδων στον ανάδοχο, προκειμένου να παρέχονται κίνητρα στη διαδικασία υποβολής προσφορών στους υποψηφίους για την ορθή εκτίμηση των αναμενόμενων επιπέδων ζήτησης. Ενώ, προσθέτουν ότι ο κίνδυνος αυτός μπορεί να ελαχιστοποιηθεί εάν ο ανάδοχος έχει ελευθερία στην επιβολή τελών. Όπως αναφέρει ο M. Klein (1998), λύση για τον κίνδυνο απώλειας εσόδων των συμβάσεων παραχώρησης αποτελεί η εισαγωγή μεταβλητών όρων στη σύμβαση (πχ διάρκεια), έτσι ώστε να εξαρτώνται από το πραγματικό επίπεδο της ζήτησης. Με το μηχανισμό αυτό, σε περίπτωση που η ζήτηση είναι πολύ μικρή σε σύγκριση με την αναμενόμενη, η παραχώρηση θα επεκτείνεται σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, επιτρέποντας στο χειριστή να ανακτήσει το κόστος των επενδύσεων πιο εύκολα. Εναλλακτικά, εάν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, η παραχώρηση θα μπορούσε να περατωθεί πριν από την κανονική ημερομηνία λήξης της, εφόσον ο φορέας εκμετάλλευσης ανακτήσει το κόστος της νωρίτερα από το αναμενόμενο.

Γενικά κατά τους Wiegmans et'al (2002), οι πολιτικοί κίνδυνοι ελέγχονται από την κυβέρνηση η οποία και προστατεύει την ανάδοχο σε αυτήν την περίπτωση, ενώ οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι κατανέμονται μεταξύ ΛΑ και αναδόχου μέσω της σύμβασης. ο κυβερνητικός φορέας επιφορτίζεται με τους κινδύνους κατασκευής ενώ η ανάδοχος αναλαμβάνει τους λειτουργικούς και εμπορικούς κινδύνους.

### 3.2.9 Τερματισμός, ανανέωση και παράταση διάρκειας της σύμβασης

Στην έρευνά τους οι Notteboom et al. (2012) διαπιστώνουν ότι, είναι σύνηθες οι συμβάσεις παραχώρησης να περιλαμβάνουν ρήτρες που αφορούν προϋποθέσεις για την ανανέωση της χρήσης τερματικού μετά το τέλος της κανονικής διάρκειας των συμβάσεων, ρήτρες που αφορούν την παράταση της διάρκειας των συμβάσεων, εφόσον πραγματοποιηθούν πρόσθετες επενδύσεις από τον ανάδοχο κατά τη διάρκεια της κανονικής διάρκειας της σύμβασης και ρήτρες που αφορούν ενδιάμεσες αξιολογήσεις (π.χ. ανά πενταετία) κατά τη διάρκεια του συμβολαίου.

### 3.2.10 Επαναδιαπραγμάτευση συμβάσεων

Οι Theys et.al (2010) αναλύουν τις δύο όψεις της επαναδιαπραγμάτευσης της σύμβασης. Από τη μια, η σαφής ένδειξη ότι η σύμβαση είναι ανοιχτή σε επαναδιαπραγματεύσεις από μεριάς ΛΑ, μπορεί να υπονομεύσει τη διαδικασία ανάθεσης, καθώς οι υποψήφιοι θα επιδιώξουν με υπερβολικές ίσως προσφορές να επιλεγούν. Από την άλλη αν η ΛΑ δεν αφήνει περιθώρια περαιτέρω διαπραγματεύσεων ακόμα κι όταν αυτές δικαιολογούνται από τις συνθήκες μπορεί να οδηγήσει σε συγκρουσιακή κατάσταση με την ανάδοχο.

Εξαιτίας της μακράς περιόδου ισχύος της σύμβασης και της φύσης των επενδύσεων που αφορούν στοιχεία που δεν είναι μετακινήσιμα ούτε μπορούν εύκολα να ανακατασκευαστούν σε άλλη τοποθεσία, οι Trujillo κ'Nombella (1999) τονίζουν τη σημασία της εξέτασης διαφόρων μελλοντικών σεναρίων συγκρούσεων και να την εξασφάλιση ορισμένων διατάξεων στη σύμβαση σχετικών με τη δημιουργία βασικών κανόνων για την επαναδιαπραγμάτευση.

#### 4. Πολιτική και Στρατηγική Παραχωρήσεων στα μεγαλύτερα λιμάνια της Ευρώπης

Οι διαθέσιμες προς το κοινό πληροφορίες, όσον αφορά τις συμβάσεις Λιμενικών Αρχών με τις αναδόχους εταιρείες, είναι σαφώς περιορισμένες. Συνεπώς, συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο προσπαθήσαμε να συμπεριλάβουμε όσων το δυνατό πιο στοχευμένες ερωτήσεις προκειμένου να βοηθηθούμε στη προσπάθεια ταξινόμησης των ευρωπαϊκών λιμένων με γνώμονα την πολιτική τους στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη λειτουργία και τη χρηματοδότηση. Οι ερωτήσεις αφορούν τα βασικότερα χαρακτηριστικά όπως τα παρουσιάσαμε στην αντίστοιχη ενότητα και στάλθηκαν σε ΛΑ και τους αντίστοιχους operators τερματικών.

Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο ήταν:

- 1) Ποιο είναι το μοντέλο ιδιοκτησίας του λιμανιού.
- 2) Ποια κατηγορία παραχωρήσεων (εκμισθώσεις, συμβάσεις παραχώρησης, συμβάσεις διαχείρισης) επιλέγεται συνήθως.
- 3) Ποια η χρονολογία της πρώτης παραχώρησης στον ιδιωτικό τομέα.
- 4) Ποια είναι η επικρατέστερη διαδικασία επιλογής αναδόχου.
- 5) Ποια είναι τα σύνηθη αντικείμενα παραχώρησης.
- 6) Πόσα τερματικά διαχειρίζονται από τον ιδιωτικό τομέα αυτή τη στιγμή.
- 7) Υπάρχουν περισσότεροι από ένας ανάδοχος σε μία παραχωρημένη έκταση.
- 8) Περιλαμβάνονται επενδύσεις από μεριάς ιδιωτικού τομέα και εάν ναι αυτές αφορούν την υποδομή ή την ανωδομή.
- 9) Ποια η επικρατέστερη διάρκεια μιας παραχώρησης και σχετίζεται αυτή με την ύπαρξη επενδύσεων.

Στην προσπάθειά μας να παρουσιάσουμε το καθεστώς διοίκησης των τερματικών ΕΚ, των μεγαλύτερων λιμένων της Ευρώπης, θα χρησιμοποιήσουμε πληροφορίες που υπάρχουν στο διαδίκτυο και τις απαντήσεις που λάβαμε στο προαναφερθέν ερωτηματολόγιο. Επιπλέον, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε το θέμα της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα, μέσω των μεταρρυθμίσεων στις οποίες υποχρεώθηκαν να προβούν οι κυβερνήσεις σχετικά με τη λιμενική τους πολιτική,

προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες της αγοράς. Μέσα από τα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων της εκάστοτε χώρας θα μπορέσουμε να διακρίνουμε τις πολιτικές και στρατηγικές παραχώρησης των κατά τόπους λιμενικών αρχών στην προσπάθεια τους να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα των λιμένων τους. Τέλος, θα χρησιμοποιηθούν και πληροφορίες που περιλαμβάνονται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και αρθρογραφία που θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμες και κατατοπιστικές στην συγκεκριμένη έρευνα.

Αρχικά θα παρουσιαστεί το ιδιοκτησιακό/διοικητικό καθεστώς που διέπει τα λιμάνια στην εκάστοτε χώρα και εν συνεχεία οι πολιτικές και οι μέθοδοι που ακολουθούν οι αντίστοιχες λιμενικές αρχές τους, ούτως ώστε να υπάρξει μια πρώτη γενική σύγκριση στα ευρωπαϊκά λιμάνια. Κατόπιν, βασιζόμενοι στις απαντήσεις που λάβαμε θα επιχειρήσουμε να συγκρίνουμε τα καθεστώτα παραχώρησης μεταξύ των τερματικών της κάθε χώρας.

Πίνακας 3. Κατάταξη βάση κίνησης για το 2012 των ευρωπαϊκών λιμένων σε σύγκριση με το 2007. (πηγές: προσαρμογή από Containerisation International "Top 100 Ports 2014", Port of Hamburg 2008)

Κατάταξη Λιμανιών στην Ευρώπη	Χώρα	Κατάταξη		ΕΚ (σε χιλιάδες)		
		Ευρώπη 2007	Παγκοσμίως 2012	2007	2012	
1	Ρότερνταμ	Ολλανδία	1	11	10,791	11,865
2	Αμβούργο	Γερμανία	2	14	9,890	8,863
3	Αμβέρσα	Βέλγιο	3	15	8,176	8,635
4	Βρέμη	Γερμανία	4	21	4,912	6,115
5	Βαλένθια	Ισπανία	8	30	3,043	4,469
6	Αλγεσίρας	Ισπανία	6	33	3,414	4,114
7	Φέλιξστοου	Αγγλία	7	37	3,300	3,700
8	Πειραιάς	Ελλάδα	16	46	1,370	2,745
9	Γκ. Τάουρο	Ιταλία	5	47	3,445	2,721
10	Ντούισμπουργκ	Γερμανία	19	51	901	2,600
11	Μαρσαξλόκ	Μάλτα	13	54	1,887	2,540
12	Α.Πετρούπολη	Ρωσία	15	56	1,698	2,524
13	Χάβρη	Γαλλία	10	60	2,600	2,306
14	Γένοβα	Ιταλία	14	66	1,855	2,064
15	Ζιμπρύζ	Βέλγιο	11	70	2,021	1,953
16	Βαρκελώνη	Ισπανία	9	77	2,610	1,756
17	Σαουθάμπτον	Αγγλία	12	87	1,900	1,475
18	Λας Πάλμας	Ισπανία	17	96	1,346	1,253
19	Λα Σπέτσια	Ιταλία	18	97	1,187	1,247

## 4.1 Γερμανία

Στην έκθεση του ISL (2006) αναφέρεται ότι στη Γερμανία η ιδιοκτησία των λιμανιών ανήκει ως επί τω πλείστον στα ομόσπονδα κράτη και στους δήμους τους (όπως η Βρέμη και το Αμβούργο) είτε εξολοκλήρου είτε και στα δύο μέρη, χωρίς αυτό να αποκλείει περιπτώσεις όπου τα λιμάνια ανήκουν σε εταιρείες περιορισμένης ευθύνης (Wilhelmshaven) ή σε ιδιωτικές εταιρείες (Rostock).

Η ADB (2000) περιγράφει ότι σύμφωνα με τη νομοθεσία, οι δήμοι είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, την κατασκευή και τη συντήρηση της υποδομής, συμπεριλαμβανομένων των κρηπιδωμάτων, την εκμίσθωση λιμενικής γης και την επιτήρηση της κυκλοφορίας. Ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει την ευθύνη για την κατασκευή της ανωδομής, τη λειτουργία, το μάρκετινγκ και τις δημόσιες σχέσεις του λιμανιού.

Προσθέτει ακόμα πως με τη συμμετοχή του ΙΤ στα λιμάνια ξεκίνησε η αλλαγή του ρόλου του κράτους από την άμεση εμπλοκή σε έναν πιο εποπτικό ρόλο, που παρακολουθεί και καθοδηγεί τη λειτουργία των λιμένων, με σκοπό την ευέλικτη και περισσότερο ανταποκρίσιμη αντίδραση των λιμανιών στις απαιτήσεις της αγοράς. Επιπλέον, η λειτουργία των λιμένων από ιδιωτικούς φορείς, συνέβαλε στην επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων και στη μείωση των δημόσιων επενδύσεων.

Στη Γερμανία, σύμφωνα με το ISL (2006), υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ υπηρεσιών του λιμανιού και των εμπορικών υπηρεσιών, έτσι ώστε οι ΛΑ να μη συμμετέχουν στην προσφορά λιμενικών υπηρεσιών, η οποία αφορά αποκλειστικά τον ΙΤ, ενώ παράλληλα δεν υπάρχει περιορισμός στον αριθμό των φορέων παροχής υπηρεσιών.

Τέλος, διαχωρίζει τη δημόσια χρηματοδότηση σε περιπτώσεις που αυτή προέρχεται από εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο. Η κυβέρνηση είναι υπεύθυνη για τις υποδομές όσων αφορά την θαλάσσια πρόσβαση ενώ τα ομόσπονδα κρατίδια είναι υπεύθυνα για τις υποδομές στο χώρο του λιμανιού.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, η έκθεση (ISL 2006) αναφέρει πως η παροχή και η λειτουργία της ανωδομής γίνεται αποκλειστικά από ιδιωτικές εταιρείες - χωρίς καμία κρατική ενίσχυση. Οι επενδύσεις στην ανωδομή εξυπηρετούν και αφορούν τις

επιχειρήσεις του φορέα εκμετάλλευσης τερματικού σταθμού. Σε αυτήν περιλαμβάνονται οι πεζοδρομήσεις, οι χώροι, ο εξοπλισμός για χειρισμό φορτίου κα. Κατά συνέπεια, η κατασκευή, η χρηματοδότηση και η συντήρησή τους είναι στην ευθύνη του χειριστή. Η γερμανική νομοθεσία παρέχει την ελευθερία στα ομόσπονδα κράτη να αποφασίζουν για τις χρεώσεις χρήσης των εγκαταστάσεων είτε του δημοσίου ή τερματικών.

Στην έρευνα του ESPO (2010) γίνεται αναφορά στο εθνικό πλαίσιο για τα λιμάνια που δημοσίευσε η γερμανική κυβέρνηση το 2009 σε συνεργασία με τα ομόσπονδα κράτη, το οποίο επί του παρόντος βρίσκεται στο στάδιο της υλοποίησης. Μέσα από το συγκεκριμένο πλαίσιο, η γερμανική κυβέρνηση ανέπτυξε για πρώτη φορά μια επιμελημένη άποψη για τη λιμενική πολιτική, η οποία αφορά - μεταξύ άλλων - στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των λιμένων και αποσκοπεί στην ενθάρρυνση της μεταξύ τους συνεργασίας. Η διακυβέρνηση των γερμανικών λιμένων, ωστόσο, παραμένει στην αρμοδιότητα του κάθε «κρατιδίου».

#### **4.1.1 Αμβούργο**

Η ιστοσελίδα της λιμενικής Αρχής του Αμβούργου (<http://www.hamburg-port-authority.de>) , όπως και αυτή του δήμου για το λιμάνι (<http://www.portofhamburg.com>) αποτέλεσαν τις βασικές πηγές, πλην εξαιρέσεων, για τη περιγραφή μας παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τα δημοσιευμένα annual reports του οργανισμού και στις απαντήσεις εκπροσώπου της ΛΑ στο ερωτηματολόγιό μας.

Στην έρευνα του ISL (2006) αναφέρεται ότι, η λιμενική αρχή του Αμβούργου (HPA), ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 2005 ως οργανισμός που λειτουργεί υπό το καθεστώς του Δημοσίου Δικαίου, στην προσπάθεια της πολιτείας για συγχώνευση των υπαρχόντων φορέων λιμενικών δραστηριοτήτων. Μέχρι τότε η διοίκηση του λιμανιού ήταν άμεσα συνδεδεμένη με το υπουργείο Οικονομικών και Εργασίας της πόλης του Αμβούργου. Επιπλέον, με την ίδρυση της λιμενικής αρχής, το λιμάνι απέκτησε την απαραίτητη διοικητική ευελιξία και αποτελεσματικότητα που απαιτούν οι δυναμικές συνθήκες της αγοράς. Έτσι, πλέον είναι σε θέση να δανειστεί από την αγορά τα απαραίτητα επιπλέον κεφάλαια για την χρηματοδότηση γενικών αναγκών

στην υποδομή, τα οποία θα λειτουργούν συμπληρωματικά στις κρατικές επιδοτήσεις για την έγκαιρη παροχή της.

Η ΗΡΑ διαχειρίζεται όλα τα καθήκοντα που σχετίζονται με την περιοχή του λιμανιού του Αμβούργου. Μεταξύ αυτών είναι ο λιμενικός σχεδιασμός και η ανάπτυξη του λιμανιού, η συντήρηση των υποδομών των λιμένων, η εξασφάλιση του απαιτούμενου βάθους των πλωτών οδών στον ποταμό Έλβα, καθώς και η εξασφάλιση της ασφάλειας της ναυσιπλοΐας. Έχει επίσης την ευθύνη για την ανάπτυξη στρατηγικών που θα προωθήσουν τα συμφέροντα της λιμενικής βιομηχανίας, των επιχειρήσεων, του εμπορίου, και του κοινού. Η ΛΑ είναι υπεύθυνη για την αναδιάρθρωση και την επέκταση της λιμενικής υποδομής του Αμβούργου που θα προάγει την ανάπτυξη του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς.

Όπως περιγράφεται στην ιστοσελίδα της, η κύρια ευθύνη της ΛΑ είναι η έγκαιρη και επαρκής παροχή λιμενικών υποδομών. Η χρηματοδότηση της ανάπτυξης των εγκαταστάσεων γίνεται εν μέρει από τα έσοδα που προέρχονται από τη χρέωση τελών για την παροχή των ειδικών λιμενικών εγκαταστάσεων, από επιδοτήσεις που χορηγούνται από την Ελεύθερη Χανσεατική πόλη του Αμβούργου και τις εκμισθώσεις.

Η ΛΑ είναι ο ιδιοκτήτης του λιμενικού χώρου στη στεριά και εκμισθώνει τις εγκαταστάσεις σε μακροπρόθεσμη βάση. Οι μισθωτές της και οι επιχειρήσεις της λιμενικής βιομηχανίας γενικότερα, ασκούν τις δραστηριότητές τους, χρηματοδοτώντας τη δική τους ανωδομή. Ενώ, όπως σημειώνει η ADB (2000), η τοπική νομοθεσία προϋποθέτει την ύπαρξη εσωτερικού ανταγωνισμού μεταξύ των παρόχων λιμενικών υπηρεσιών. Με την προηγούμενη οργανωτική δομή η διάθεση γης εντός του λιμανιού ήταν στην αρμοδιότητα τμήματος του Υπ. Οικονομικών του κράτους του Αμβούργου, με τη μεταβίβαση των τίτλων κυριότητας η ΛΑ αποκτά μεγαλύτερη ευελιξία σε αυτόν τον τομέα.

Σε έκδοση της Λιμενικής Αρχής του Αμβούργου (ΗΡΑ, 2007), περιγράφεται πως χώροι του λιμανιού παραμένουν στην ιδιοκτησία της πόλης του Αμβούργου, όπως προβλέπει ο αναπτυξιακός νόμος για τα λιμάνια του 1982. Ως εκ τούτου οι χώροι του λιμανιού εκμισθώνονται, δε μεταβιβάζονται. Έτσι η πολιτεία διατηρεί τον πλήρη έλεγχο για τη χρήση της γης του λιμανιού ώστε να την επεκτείνει και να την αναδιαμορφώνει όταν αυτό απαιτείται. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις έχουν



μακροπρόθεσμα εξασφαλισμένες τις επενδύσεις τους, δεδομένου ότι σε περίπτωση που η ΛΑ θελήσει να τερματίσει τις μισθώσεις νωρίτερα από το συμφωνημένο χρόνο θα πρέπει να καταβάλει αντίστοιχη αποζημίωση. Για την ανάθεση των εκτάσεων σύμφωνα με τις απαντήσεις που λάβαμε δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία και η ανάθεση εξαρτάται από το μέγεθος της περιοχής όπου αν πρόκειται για μικρή έκταση μπορεί να ανατεθεί στον ενδιαφερόμενο (όπως η προσαρμογή των ορίων μιας ήδη εκμισθωμένης έκτασης), ενώ σε μεγαλύτερες εκτάσεις εφαρμόζεται η διαδικασία διαγωνισμού.

Οι υποδομές που σχετίζονται με τη χρήση χρηματοδοτούνται από την ΛΑ από τα έσοδα ενοικίασης/ μίσθωσης χώρων και αποβάθρων σε λιμενικές επιχειρήσεις, ενώ η γενική υποδομή χρηματοδοτείται από τα λιμενικά τέλη.

Τέλος, το HPA (2007) αναλύει πως τα συμβόλαια εκμίσθωσης διαρκούν περίπου 30 χρόνια και οι χώροι ενοικιάζονται από την πόλη. Το επίπεδο του ενοικίου καθορίζεται για 5 χρόνια και εξαρτάται από την ποιότητα της τοποθεσίας (επιφάνεια νερού, βάθος, σιδηροδρομική διασύνδεση) ή την ποιότητα των αποβάθρων. Στην περίπτωση που νέες εταιρείες θέλουν να τοποθετηθούν στο Αμβούργο ή οι υπάρχουσες να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους, τότε λαμβάνεται υπόψη η σημασία τους για την ανάπτυξη του λιμανιού, το όφελος της περιοχής, ο αριθμός των θέσεων εργασίας που θα δημιουργηθούν και το ύψος των εσόδων που θα καταβληθούν.

Ως φορέας παροχής υπηρεσιών για τις ναυτιλιακές εταιρείες αλλά και για την πολιτεία, μεταξύ άλλων, η HPA αναλαμβάνει την προώθηση του λιμανιού διασφαλίζοντας την ανταγωνιστικότητά του σε όρους τιμολόγησης και υποδομών. Η πολιτεία του Αμβούργου εξασφαλίζει τα κεφάλαια για γενικά έργα υποδομής, αυτοί οι δημόσιοι πόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την HPA αποκλειστικά για τη χρηματοδότηση γενικών έργων υποδομών (Annual report 2007,HPA), όχι για εγκαταστάσεις χρήσης.

Το Annual Report (2008) περιγράφει πως, η χρηματοδότηση μέχρι πρόσφατα τέτοιων εγκαταστάσεων πραγματοποιούνταν με δάνεια που αποπληρώνει η HPA από τις εισπράξεις τελών χρήσης. Αυτό ήρθε να αλλάξει η θέσπιση ενός νέου πλαισίου για τα τέλη ενοικίασης της χρήσης των προβλητών του λιμανιού. Στη νέα ρύθμιση προβλέπεται ότι τα κόστη υποδομών των προβλητών, που αρχικά χρηματοδοτούνταν

από το λιμάνι του Αμβούργου μέσω δανείων, θα ανα-χρηματοδοτούνται από τις εταιρείες εμπορευματικών μεταφορών και logistics που εκμισθώνουν τις εγκαταστάσεις των κρηπιδωμάτων. Με τη συμφωνία μίσθωσης βελτιώνεται η κατάσταση των εσόδων της HPA και εξασφαλίζεται η δημοσιονομική βάση που απαιτείται, δίνοντας τη δυνατότητα στην ΛΑ να συνεχίσει με την τεχνογνωσία της να παρέχει σύγχρονες εγκαταστάσεις υποδομής, ενώ για την ανάδοχο προβλέπεται η βεβαιότητα του σταθερού κόστους ενοικίασης.

Τέλος, αναφέρεται η απόφαση του Κοινοβουλίου της Ελεύθερης και Χανσεατικής Πόλης του Αμβούργου να περιορίσει το ύψος των επιδοτήσεων προς την ΛΑ του Αμβούργου από τον προϋπολογισμό της πολιτείας στο ελάχιστο μετά το 2009. Ωστόσο, ένα σύνολο περίπου 1 δισ. €, για μια περίοδο τεσσάρων ετών, θα διατεθεί ούτως ώστε να διασφαλίζεται ότι η Αρχή είναι σε θέση να εκτελέσει τα απαιτούμενα αναπτυξιακά έργα. Το ποσό θα εξασφαλιστεί από την μετοχοποίηση και την επακόλουθη εν μέρει ιδιωτικοποίηση (μέσω πώλησης μετοχών) της HHLA Hafen und Logistik AG, που είναι η διαχειρίστρια εταιρεία του λιμανιού του Αμβούργου, δημόσιας ιδιοκτησίας μέχρι την εισαγωγή της στο χρηματιστήριο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά την αλλαγή του καθεστώτος χρηματοδότησης η πολιτεία εξακολουθεί να είναι υπεύθυνη για επενδύσεις που αφορούν σε επέκταση των δημοσίων δρόμων όπως και των δημόσιων αντιπλημμυρικών έργων, όπως περιγράφεται στο Annual Report του 2010.

### *Σταθμοί Εμπορευματοκιβωτίων*

Το Αμβούργο είναι το δεύτερο λιμάνι στην Ευρώπη βάση κίνησης ΕΚ (πίνακας 1). Το ΣΕΜΠΟ της Eurogate στο Αμβούργο, είναι το δεύτερο μεγαλύτερο του ομίλου στη Γερμανία και με την επικείμενη επέκτασή του (2015-2019), η Eurogate στοχεύει στην αύξηση χωρητικότητας στα 6 εκατ. TEU, ετησίως. Το έργο αποτελεί κοινοπραξία μεταξύ της Eurogate και της HPA. Η εταιρεία θα επενδύσει 250 εκατ. € στη ανωδομή της περιοχής της επέκτασης του ΣΕΜΠΟ, ενώ η ΛΑ θα χρηματοδοτήσει την υποδομή για το έργο με 358 εκατ. όπως είχε συμφωνηθεί το 2006 (Annual report 2006).

Τα άλλα τρία ΣΕΜΠΟ το Altenwerder, το Burchardkai και το Tollerort λειτουργούν υπό την διαχείριση της HHLA (<http://hhl.de/en/home.html>), που δραστηριοποιείται επίσης και στον τομέα των logistics και των μεταφορών. Στις υπηρεσίες της περιλαμβάνονται η διακίνηση φορτίων σιδηροδρομικώς, οδικώς ή δια θαλάσσης. Ιδρύθηκε ως Hamburger-Freihafen Lagerhaus-Gesellschaft το 1885, η εταιρεία ιδιωτικοποιήθηκε εν μέρει από το κράτος του Αμβούργου μέσω της εισαγωγής της στο χρηματιστήριο της Φρανκφούρτης το 2007. Ωστόσο το μεγαλύτερο μέρος της, περίπου το 67% παραμένει στα χέρια της ελεύθερης Χανσεατικής Πόλης του Αμβούργου. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως η εν μέρει ιδιωτικοποίηση της HHLA, εξασφάλισε γύρω στο 1 δις. €(HHLA – Milliarde) το οποίο θα παρέχεται ετησίως για 4 χρόνια προς την HPA για την χρηματοδότηση των σχεδίων επέκτασης κι ανάπτυξης του λιμένα.

Το Altenwerder, που ξεκίνησε τη λειτουργία του το 2001, είναι από τα πιο σύγχρονα τερματικά ΕΚ στον κόσμο, η HHLA έχει το 74,9% και η Harpag-Lloyd AG το υπόλοιπο 25,1% και βρίσκεται στα νότια του Αμβούργου στο ποταμό Έλβα. Το Burchardkai είναι προς το παρόν το μεγαλύτερο και γηραιότερο τερματικό στο Αμβούργο, λειτουργεί από το 1968 και σήμερα διαχειρίζεται το 1/3 των ΕΚ που περνάνε από το λιμάνι, ενώ στα επενδυτικά σχέδια προβλέπεται ο διπλασιασμός της διαχειριστικής του ικανότητας . Αντίθετα, στο Tollerort που είναι το μικρότερο από τα 4 σε χωρητικότητα υπάρχουν 4 προβλήτες, ενώ προβλέπεται η κατασκευή για επιπλέον 2 στα επόμενα χρόνια.

#### **4.1.2 Βρέμη**

Στην περίπτωση του λιμανιού της Βρέμης, πήραμε πληροφορίες από το επίσημο site της Αρχής, της bremenports αλλά και μέσω εκπροσώπου της του Stefan Färber ο οποίος και απάντησε στις ερωτήσεις μας.

Το λιμάνι της Βρέμης είναι το τέταρτο μεγαλύτερο λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων στην Ευρώπη και δέκατο έκτο στον κόσμο από άποψη χωρητικότητας. Τη διαχείρισή του, σύμφωνα με το ISL (2006), έχει αναλάβει η bremenports, εκ μέρους της Ελεύθερης Χανσεατικής Πόλης της Βρέμης (δήμος), από τον Ιανουάριο του 2002.

Στο λιμάνι, σύμφωνα με την ιστοσελίδα, η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα σηματοδότησε την μετατροπή της προηγούμενης δομής διοίκησης του λιμανιού σε εταιρική, με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας. Στην ΛΑ, ετερόρρυθμος εταίρος είναι ο δήμος της Βρέμης και ομόρρυθμος η bremenports Beteiligungs GmbH. Ανάμεσα στις αρμοδιότητες της bremenports, είναι ο συνολικός σχεδιασμός και ανάπτυξη του λιμανιού, η χάραξη στρατηγικής και η διαχείριση έργων, επενδύσεων όπως και της χρήσης της γης του λιμένα.

Η έρευνα του ISL (2006) αναφέρει πως αντίθετα με την περίπτωση του Αμβούργου, οι χώροι του λιμανιού έχουν παραμείνει στην κυριότητα της Ελεύθερης Χανσεατικής πόλης της Βρέμης, δηλαδή η bremenports παρέχει υπηρεσίες στο Δήμο (δηλαδή για το ομόσπονδο κράτος της Βρέμης). Όντας το πρώτο διεθνές λιμάνι της Γερμανίας με ιδιωτική διοίκηση, η εταιρεία χειρίζεται όλες τις πτυχές της ανάπτυξης, επέκτασης, οικοδόμησης, κατασκευής, συντήρησης των υποδομών, τα λιμενικά τέλη και την προώθηση των λιμανιών της Βρέμης και του Bremerhaven. Όπως στο Αμβούργο έτσι και στη Βρέμη το ενοίκιο καθορίζεται και επαναδιαπραγματεύεται ανά 5 χρόνια.

Το λιμάνι της Βρέμης είναι το τέταρτο σε χωρητικότητα ΕΚ στην Ευρώπη. Σε αυτό περιλαμβάνονται το ECT (Eurogate) και τα MSC Gate ( joint venture μεταξύ Eurogate – MSC) και NTB (joint venture Eurogate – Maersk Line), με τα δυο τελευταία να λειτουργούν ως dedicated εγκαταστάσεις ([www.bremerhaven.de](http://www.bremerhaven.de)).

Η Eurogate, με έδρα στη Βρέμη, προέκυψε από τη συγχώνευση των BLG και Eurokaí. Πλέον οι τερματικοί σταθμοί και τα μερίδια αυτών που κατέχει η Eurogate , την καθιστούν το μεγαλύτερο φορέα εκμετάλλευσης τερματικών σταθμών στην Ευρώπη (<http://www1.eurogate.de>).

## 4.2 Ολλανδία

Στην Ολλανδία, σύμφωνα με το ISL (2006), δεν υπάρχει κοινή πρακτική – πολιτική για όλα τα λιμάνια. Οι μεγαλύτεροι λιμένες (Ρότερνταμ, Άμστερνταμ) διοικούνται από εταιρείες δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.

Συγκεκριμένα, στο Ρότερνταμ, η Port of Rotterdam Authority (<http://www.portofrotterdam.com>), πληροί τις λειτουργίες της λιμενικής αρχής, ασχολείται με τη στρατηγική διαχείριση και το σχεδιασμό του λιμανιού και είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία και το μάρκετινγκ. Η POR είναι ανεξάρτητη και ενεργεί υπό ιδιωτικό δίκαιο, αλλά οι μετοχές της βρίσκονται εξ ολοκλήρου στα χέρια του Δήμου του Ρότερνταμ και του κράτους (75-25).

Αντίθετα, η εταιρεία που εκπροσωπεί τη ΛΑ του Άμστερνταμ ανήκει στο Δήμο, επομένως λειτουργεί υπό το δημόσιο δίκαιο και βρίσκεται υπό τον έλεγχο ενός εκλεγμένου δημοτικού συμβούλου για λιμενικά θέματα.

Μικρότερα λιμάνια διοικούνται από αντίστοιχα συμβούλια, ενδεχομένως από κάποια δημοτική εταιρεία και ενίοτε με τη συμμετοχή δήμων και επαρχιών στη διαχείριση μαζί και με εκπροσώπους ιδιωτικών εταιρειών. Τέλος, υπάρχει κ ένας αριθμός λιμένων ιδιωτικών τα οποία και διοικούνται ως κανονικές εταιρείες ιδιωτικού τομέα.

Οι εταιρείες ή τα συμβούλια είναι υπεύθυνοι για τη διοίκηση, λειτουργία αλλά και τη ρύθμιση αδειών, παραχωρήσεων και χρήσης γης, με δική τους ξεχωριστή πολιτική.

### 4.2.1 Ρότερνταμ

Η μεταρρύθμιση που πραγματοποιήθηκε στο λιμάνι του Ρότερνταμ, σύμφωνα με την ESPO (2010), ήταν η σημαντικότερη για τα λιμάνια της Ολλανδίας. Από 1/1/2004, η ΛΑ μετετράπη σε εταιρεία του κράτους, ως Port of Rotterdam (Havenbedrijf Rotterdam NV<sup>1</sup>), με μοναδικούς μετόχους τη δημοτική Αρχή του Ρότερνταμ και το ολλανδικό κράτος. Πρωτότερα το λιμάνι διηύθυνε ως Rotterdam Municipal Port Management (RMPM), μια ξεχωριστή δημοτική υπηρεσία με

---

<sup>1</sup> Ολλανδικός όρος για μια δημόσια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης. Η εταιρεία ανήκει στους μετόχους, και οι μετοχές της εταιρείας δεν έχουν καταχωρηθεί σε ορισμένους ιδιοκτήτες, έτσι ώστε να μπορούν να διαπραγματεύονται στο χρηματιστήριο

επικεφαλής τον αρμόδιο εκλεγμένο σύμβουλο για τις υποθέσεις του λιμένα. Με τη παραπάνω μεταρρύθμιση το κράτος έγινε συμμετοχος στην κατά τα άλλα δημοτική λιμενική αρχή, προκειμένου να βελτιωθεί η οργάνωση του λιμανιού και να επιτευχθεί μια πιο επιχειρησιακή δομή διατηρώντας ωστόσο την πολιτική ευθύνη. Ο δήμος πλέον διατηρεί μια απόσταση από τις δραστηριότητες του οργανισμού αλλά μετέχει στην χάραξη πολιτικών στρατηγικών όπως και στα δημόσια καθήκοντα του λιμεναρχείου.

Η εταιρεία του Λιμανιού του Ρότερνταμ αποτελεί ξεχωριστή νομική οντότητα από το Δήμο, ο οποίος λειτουργεί αποκλειστικά ως μέτοχος. Το λιμάνι του Ρότερνταμ (Havenbedrijf Rotterdam NV) είναι νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου. Εκ μέρους της κυβέρνησης η ΛΑ ενεργεί σύμφωνα με το δημόσιο δίκαιο.

Η Λιμενική Αρχή του Ρότερνταμ (Port of Rotterdam Authority), αναπτύσσει, λειτουργεί και διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις και τη βιομηχανική περιοχή του λιμανιού. Είναι υπεύθυνη για τις μακροχρόνιες μισθώσεις – παραχωρήσεις χώρων του λιμανιού σε επιχειρήσεις, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις αποθήκευσης, διαχείρισης τερματικών σταθμών κα. Οι κύριες πηγές εσόδων της ΛΑ είναι τα ενοίκια και τα λιμενικά τέλη (<http://www.portofrotterdam.com>).

Στόχοι της ΛΑ είναι από τη μια πλευρά η ενίσχυση της ανάπτυξης των επιχειρήσεων του λιμανιού και παράλληλα η ενίσχυση της οικονομικής δραστηριότητας της ευρύτερης περιοχής από κοινωνική και περιβαλλοντική σκοπιά. Για την επίτευξη της παραπάνω ισορροπίας πρέπει να αναγνωριστούν οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ τοπικής κοινότητας και λιμένος. Υπό αυτό το πρίσμα, δίνεται η δυνατότητα στο δήμο να παρέχει οικονομική βοήθεια για την ανάπτυξη των υποδομών στο λιμάνι. Η κατανομή της ευθύνης των επενδύσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων φαίνεται στο παρακάτω πίνακα. Η ΛΑ είναι υπεύθυνη για επενδύσεις που αφορούν στην ανάπτυξη νέων έργων υποδομής για το λιμάνι, όπως το Maasvlakte 2, σε δημόσια έργα υποδομής, όπως δρόμοι στην περιοχή του λιμανιού και έργα για τους πελάτες του λιμανιού, όπως υποδομή σε κρηπιδώματα και προβλήτες.

Τα έσοδα της ΛΑ προέρχονται από ενοίκια για εκμισθώσεις γης σε φορείς τερματικών και τα τέλη χρήσης. Η συμφωνία εκμίσθωσης στο Ρότερνταμ συνήθως περιλαμβάνει (POR, 2014):

1. Μεταφορά δικαιωμάτων χρήσης
2. Γενικοί όροι δικαιωμάτων χρήσης
3. Διάρκεια
4. Τέλη κατάληψης/χρήσης για το χώρο (ανά τετραγωνικό) και για τις εγκαταστάσεις (αν υπάρχουν), μέσα στα οποία προβλέπονται:
  - Τριετής Προσωρινή έκπτωση στο σύνολο των τελών
  - όροι για ετήσια αναθεώρηση του ενοικίου αναλόγως του πληθωρισμού
  - όροι για επαναδιαπραγμάτευση μετά τη λήξη του συμβολαίου εκμίσθωσης
  - όροι πληρωμής
5. Τέλη χρήσης αποβάθρας, που περιλαμβάνουν
  - δικαίωμα χρήσης αποβάθρας/ προβλήτας
  - σταθερό τέλος ανά μέτρο
  - βάθος νερού
6. προορισμός χρήσης της αποβάθρας
7. Υποχρεώσεις για τη σχεδίαση και την κατασκευή
8. Επίπεδο από τη θάλασσα
9. Κατάσταση του υπό ενοικίαση χώρου
10. Διατάξεις όπως εξοπλισμός πυρασφάλειας
11. Συντήρηση

Τα τέλη μίσθωσης ορίζονται σε ξεχωριστά, βασίζονται στα τετραγωνικά μέτρα και εξαρτώνται από τη θέση του τερματικού, τον τύπο της υποδομής και τις διευκολύνσεις που παρέχονται, τη θέση του τερματικού σε σχέση με συγκοινωνιακές συνδέσεις και το ρόλο που ο φορέας εκμετάλλευσης τερματικού σταθμού ενδεχομένως να μπορεί να διατελέσει στη μελλοντική στρατηγική του λιμανιού. Οι στρατηγικές εκτιμήσεις παίζουν πράγματι ρόλο στη ρύθμιση των τελών μίσθωσης, καθώς το συγκεκριμένο μοντέλο επιχείρησης που θα υιοθετηθεί μπορεί να έχει μεγαλύτερη επιρροή πάνω στη μίσθωση απ' ότι οι εκτιμήσεις κόστους από μόνες τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το ζήτημα, δεδομένου του μακροπρόθεσμου διαστήματος κατά το οποίο τα τέλη μίσθωσης καθορίζονται, ότι η στρατηγική του λιμανιού μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια της σύμβασης μίσθωσης και κατά συνέπεια τα τέλη μίσθωσης μπορεί να διαφέρουν από το τερματικό σε τερματικό, ανάλογα με το χώρο που καταλαμβάνει είδος της κίνησης, ο ανταγωνισμός με άλλα λιμάνια, το ρόλο των φορέων Logistics και τις συνθήκες της αγοράς που σχετίζονται με λιμενικά τέλη για τους διάφορους τύπους της κυκλοφορίας.

### *Τερματικά Εμπορευματοκιβωτίων*

Στο Ρότερνταμ, στη μεριά της Βόρειας Θάλασσας, στο Maasvlakte, υπάρχουν τα τερματικά ECT Delta Terminal, Euromax Terminal που διαχειρίζεται η HPH και το APM terminal της Maersk, ενώ στη τοποθεσία Waalhaven/Eemhaven βρίσκονται τα ECT City Terminal, πάλι της HPH, το RCT και το Uniport (<http://www.portofrotterdam.com>).

Το λιμάνι του Ρότερνταμ έχει προγραμματίσει την επέκταση του διαθέσιμου χώρου για λιμενικές δραστηριότητες και διαχείριση φορτίου, μέσω της επέκτασής του στην τοποθεσία Maasvlakte 2 (MV2). Η υλοποίηση του σχεδίου, ήταν απαραίτητη προκειμένου να επιλυθεί το πρόβλημα έλλειψης χώρου που άρχισε να παρατηρείται στα τέλη της δεκαετίας του '80. Ήδη από το 1991, η τότε διοίκηση εξέδωσε το "Port Plan 2010" στο οποίο πρότεινε πιο αποτελεσματική χρήση των υφιστάμενων χώρων αλλά και κατασκευή καινούριων, όπου και εισήχθη η έννοια του MV2. Η κατασκευή του MV2 σκοπεύει στην αύξηση της δυνατότητας διαχείρισης του λιμανιού με τη δημιουργία επιπλέον χώρου, αντίστοιχου με το 20% επί του αρχικού μεγέθους. Το σχέδιο αυτό αποφασίστηκε να υλοποιηθεί σε δύο φάσεις. Στην πρώτη (2008-2013) περιλαμβάνονται 700 εκτάρια και στη δεύτερη (2015-2030) τα υπόλοιπα 300 εκτάρια, που θα πραγματοποιηθεί στην περίπτωση που υπάρχουν ανάλογες προσδοκίες για τη ζήτηση ([www.maasvlakte2.com](http://www.maasvlakte2.com))

Οι Pallis et al. (2008) αναφέρουν για την περίπτωση των ΣΕΜΠΟ στο MV2, η ΛΑ χρησιμοποίησε δύο μεθόδους επιλογής αναδόχου, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν το 2005. Το ένα τερματικό παραχωρήθηκε στην APM Terminals μετά από απευθείας διαπραγματεύσεις ενώ το δεύτερο απονεμήθηκε μετά από διαδικασία ανταγωνιστικών προσφορών, όπου οι ενδιαφερόμενοι υπέβαλλαν τις προτάσεις τους. Στη τελική



επιλογή υπήρξε ένας συνδυασμός της MSC και PSA από τη μία και μια κοινοπραξία μεταξύ DP World, CMA CGM και New WorldAlliance από την άλλη, η οποία και τελικά επικράτησε και αναμένεται να ξεκινήσει τη λειτουργία του Rotterdam WorldGateway το 2013. Για την κατασκευή του MV2, η ΛΑ επενδύει στη βασική υποδομή, συμπεριλαμβανομένης της ανάκτησης της γης και των κρηπιδωμάτων, ενώ οι ανάδοχοι επενδύουν στην ανωδομή του ΣΕΜΠΟ συμπεριλαμβανομένων των κτιρίων, πεζοδρομίων και εξοπλισμού.

Όπως αναλύουν οι Siemonsma et.al. (2012), η συγκεκριμένη κατανομή των επενδύσεων προέκυψε εξαιτίας της τεχνογνωσίας της ΛΑ πάνω στην ανάπτυξη και την κατασκευή εγκαταστάσεων deep sea, όπως το MV1, καθώς και στο γεγονός ότι το σύνολο του έργου περιλαμβάνει πολλά τερματικά και στη δυνατότητα χρηματοδότησης της ΛΑ χωρίς τη δημιουργία συνθηκών ευνοϊκής μεταχείρισης. Δεδομένης της ύπαρξης ενδο- και διαλιμενικού ανταγωνισμού, δίνεται η ελευθερία στην ανάδοχο να ορίσει μόνη της τις τιμές και την πελατειακή πολιτική (multi user ή dedicated εγκαταστάσεις).

Βασικά κριτήρια επιλογής για την παραχώρηση των τερματικών του MV2 σύμφωνα με την ΛΑ (<http://www.portofrotterdam.com>) ήταν η ικανότητα του αναδόχου για την κάλυψη κενών στην εφοδιαστική αλυσίδα, η διεύρυνση των γεωγραφικών περιοχών που εξυπηρετούνται και η επέκταση των δικτύων των τερματικών.

Γενικότερα, η αξιολόγηση των υποψηφίων κατά την Αρχή του Ρότερνταμ έγινε με τέσσερα βασικά κριτήρια (Pallis et.al. 2008):

- Την οικονομική προσφορά (με ποσοστό 40%)
- Τη βιωσιμότητα της προσφοράς (κατά 20%)
- Το επιχειρησιακό σχέδιο (κατά 25%)
- Το σχέδιο για το τερματικό (15%)

### 4.3 Βέλγιο

Στην έκθεση του ISL (2006), τα εμπορικά λιμάνια του Βελγίου χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

- Δημοτικά λιμάνια που διοικούνται από μια Αυτόνομη Λιμενική Αρχή (Αμβέρσα, Οστάνδη, Γάνδη)

- Το λιμάνι του Zeebrugge, λειτουργεί υπό μια εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, που ιδρύθηκε με συμφωνία μεταξύ της Φλαμανδικής Κοινότητας, της πόλης της Μπριζ και επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, υπό την εποπτεία του Υπουργού Δημοσίων Έργων. Σύμφωνα με το Port Decree, η Φλαμανδική Κοινότητα (από τις 17 Μαΐου 2001) δεν θα αποτελεί πλέον μέτοχο του Zeebrugge.

Στην έκθεση επίσης περιγράφεται το καθεστώς λειτουργίας των λιμένων, όπως αυτό ορίζεται από το διάταγμα. Σε αυτό οι διοικήσεις των λιμανιών στο Βέλγιο λειτουργούν ως «Λιμενικές Αρχές landlord». Είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη των εδαφών του λιμανιού και των υποδομών, αφήνοντας την ευθύνη για το χειρισμό φορτίου σε ιδιωτικούς φορείς. Όλα τα λιμάνια σχετίζονται με την Φλαμανδική Επιτροπή Λιμένων (Flemish Port Commission), η οποία αποτελεί συμβουλευτικό όργανο υπό την εποπτεία του Υπουργού Δημοσίων Έργων. Από τη μία πλευρά η Περιφέρεια της Φλάνδρας είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της πρόσβασης στους θαλάσσιους λιμένες και τη συντήρηση αλλά και την κατασκευή της βασικής υποδομής, ενώ παράλληλα έχει τη δυνατότητα να παρέμβει (μέσω ρυθμίσεων συγχρηματοδότησης ή τη χορήγηση επιδοτήσεων) σε ορισμένα καθήκοντα και υποδομές γενικού ενδιαφέροντος για τα οποία είναι υπεύθυνες οι λιμενικές αρχές. Συγκεκριμένα η χρηματοδότηση των επενδύσεων βάση του Port Decree. Έχει ως εξής:

- Ο δημόσιος τομέας (ομοσπονδιακό κράτος, Περιφέρεια της Φλάνδρας), έχει την πλήρη ευθύνη για την κατασκευή των θαλάσσιων καναλιών πρόσβασης, την ηλεκτροδότηση, τη θαλάσσια σήμανση, αποβάθρες και βοηθήματα πλοήγησης έξω από το λιμάνι, κλειδαριές θάλασσα (sea locks) και εξωτερικούς κυματοθραύστες, καθώς και των οδικών και σιδηροδρομικών υποδομών πρόσβασης.

- Οι επενδύσεις σε υποδομές που σχετίζονται με τερματικά χρηματοδοτούνται από το κράτος και από τη λιμενική αρχή. Κατά γενικό κανόνα: 20% από το κράτος και 80% από τη λιμενική αρχή.
- Οι λιμενικές αρχές εκμεταλλεύονται και συντηρούν τις θαλάσσιες περιοχές
- Ανωδομή (πεζοδρομήσεις, γερανοί, κινητός εξοπλισμός) εμπίπτουν στην ευθύνη των ιδιωτικών φορέων.

#### 4.3.1 Αμβέρσα

Η επίσημη ιστοσελίδα της Λιμενικής Αρχής της Αμβέρσας ([www.portofantwerp.com](http://www.portofantwerp.com)) περιέχει πλήρη περιγραφή για το ρόλο και τις ευθύνες που κατέχει αυτή σήμερα. Επιπλέον, υπάρχει εκτενής αναφορά στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στο λιμάνι και τις επιδιώξεις – στρατηγικές της ΛΑ όπως θα περιγράψουμε παρακάτω. Τέλος, να αναφέρουμε ότι η Port of Antwerp φάνηκε ιδιαίτερα πρόθυμη να βοηθήσει στην συγκεκριμένη έρευνα απαντώντας, στο ερωτηματολόγιο που παρατέθηκε πιο πάνω, αλλά και παρέχοντας επιπλέον χρήσιμες πληροφορίες για τους όρους και τις προϋποθέσεις που διέπουν το καθεστώς των παραχωρήσεων στην Αμβέρσα.

Το τρίτο μεγαλύτερο, βάση κίνησης ΕΚ, λιμάνι της Ευρώπης, βρίσκεται στην πόλη της Αμβέρσας και είναι λιμάνι τύπου landlord. Η Λιμενική Αρχή κατέχει ή διαχειρίζεται τις τοποθεσίες εντός της λιμενικής ζώνης, σύμφωνα με τους όρους του διατάγματος “Port Decree” του 1999 ([www.portofantwerp.com](http://www.portofantwerp.com)).

Η λιμενική αρχή της Αμβέρσας, ανήκει κατά 100% στην πόλη της Αμβέρσας, είναι μια αυτόνομη δημοτική επιχείρηση, με καθεστώς δημοσίου δικαίου και εκτελεί τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Την ιδιοκτησία, τη διαχείριση, το σχεδιασμό, τη συντήρηση, την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό των λιμενικών υποδομών
- Την παροχή υπηρεσιών, όπως τη ρυμούλκηση, την ενοικίαση αποθηκών, καθώς και την κατανομή ηλεκτρικής ενέργειας

Ο Vanoutrive (2012), περιγράφει πως η λιμενική Αρχή, μετετράπη το 1997 σε ανεξάρτητη δημοτική αρχή για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του λιμένα, με

μοναδικό μέτοχο της Αρχής, το δήμο της Αμβέρσας. Πριν το 1997, το λιμάνι ήταν υπό τη διαχείριση του δήμου και του τοπικού συμβουλίου της πόλης. Με τη σημερινή νομική υπόσταση, η ΛΑ κατέχει τη δική της εξουσία λήψης αποφάσεων και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως και τη δικαιοδοσία να συνάπτει συμφωνίες για κοινοπραξίες με δημόσιες ή με ιδιωτικές επιχειρήσεις. Τα παραπάνω δικαιώματα της εξασφαλίζουν την απαραίτητη ευελιξία στο χώρο των λιμενικών υπηρεσιών.

### *Πηγές χρηματοδότησης της Αμβέρσας*

Σύμφωνα με την έκθεση του ISL (2006) οι κυριότερες πηγές χρηματοδότησης είναι:

- λιμενικά τέλη, έσοδα από παραχωρήσεις καθώς και έσοδα από τις υπηρεσίες που παρέχονται τα οποία χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση έργων ανάπτυξης των λιμένων, τη συντήρηση των υποδομών, την παροχή υπηρεσιών (μίσθωση γερανού, υπηρεσίες ρυμουλκό). Συμπληρωματικά χρησιμοποιούνται σε ενδεχόμενες ελλείψεις στη δημόσια χρηματοδότηση που παρέχεται για δραστηριότητες (βυθοκόρηση της θαλάσσιας πρόσβασης, κλειδαριές θάλασσα εκμετάλλευσης, υπηρεσίες λιμεναρχείου).

- δάνεια της Τράπεζας, από διαπραγμάτευση με τις εμπορικές τράπεζες, προκειμένου να χρηματοδοτηθούν αναπτυξιακά έργα στο λιμάνι

- Η δημόσια χρηματοδότηση που χορηγείται για δραστηριότητες (π.χ. βυθοκόρηση), καθώς και ειδικά προγράμματα για τις υποδομές τερματικών (προβλήτες και αποβάθρες).

Να σημειωθεί, όσον αφορά τα έσοδα του λιμανιού (POA, Annual Report 2012), το 47% χαρακτηριστικά προέρχεται αποτελείται από έσοδα των παραχωρήσεων, το 33% από λιμενικά τέλη και το 14% από έσοδα για υπηρεσίες ελλιμενισμού.

Ο landlord χαρακτήρας του λιμανιού προϋποθέτει ότι η Αρχή διαχειρίζεται τη γη του λιμανιού και μέσω της πολιτικής των παραχωρήσεων διαθέτει περιοχές και εγκαταστάσεις σε επιχειρήσεις για την υλοποίηση των σχεδίων τους ([www.portofantwerp.com](http://www.portofantwerp.com)). Οι στρατηγικές παραχώρησης της Λιμενικής Αρχής έχουν στόχο την αποτελεσματική αξιοποίηση της διαθέσιμης γης με επενδύσεις που

συνάδουν με τους στόχους του λιμανιού όπως η ανάπτυξη, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας, η ανταγωνιστικότητα και η φροντίδα του περιβάλλοντος. Η αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων χώρων και αποθηκών, εξασφαλίζει τη βιωσιμότητα των παραχωρήσεων αυτών στο λιμάνι.

Όπως περιγράφει η ιστοσελίδα της ΛΑ, στην πολιτική παραχωρήσεων της, περιλαμβάνονται συγκεκριμένες προϋποθέσεις που διασφαλίζουν πως κάθε σύμβαση συνάδει με το όραμα και τη στρατηγική του λιμανιού. Εφαρμόζονται ειδικοί όροι σχετικά με την περίοδο παραχώρησης και τιμολόγια με σκοπό την προσέλκυση ναυτιλιακών δραστηριοτήτων και επιχειρήσεων που δημιουργούν προστιθέμενη αξία. Οι παραπάνω αρχές λαμβάνονται υπόψη και στην περίπτωση που η ΛΑ αποφασίζει να επενδύσει σε επιπλέον γη. Επιπλέον, η ΛΑ έχει προτεραιότητα σε περίπτωση που κάποια γειτονική περιοχή είναι διαθέσιμη προς αγορά, γεγονός που της δίνει τη δυνατότητα να επεκτείνεται και εν συνεχεία να τροφοδοτεί την αγορά των παραχωρήσεων. Όταν η ΛΑ θέλει να συνάψει μια σύμβαση παραχώρησης, οι υποψήφιοι επιλέγονται μέσω των αρχών μιας δημόσιας διαδικασίας υποβολής αιτήσεων, η οποία οφείλει να είναι διαφανής για την τήρηση της ισότητας. Η διαθεσιμότητα των χώρων ή εγκαταστάσεων κοινοποιείται μέσω των ΜΜΕ ή της ιστοσελίδας της λιμενικής αρχής. Υπάρχουν, όμως και περιπτώσεις που η αρχή δύναται να διοργανώσει περιορισμένη πρόσκληση ενδιαφέροντος για περιοχές μικρής στρατηγικής σημασίας ή περιοχές μικρότερες από 5 εκτάρια. Στις περιπτώσεις αυτές δε γνωστοποιείται η πρόθεση της Αρχής στο ευρύ κοινό. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα σε πιθανούς επενδυτές να αιτηθούν για την παραχώρηση κάποιας τοποθεσίας ακόμα κι αν η ΛΑ δεν έχει εκδηλώσει το συγκεκριμένο ενδιαφέρον.

### *Διαδικασία παραχώρησης*

Οι κυριότεροι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σύμφωνα με τη Λιμενική Αρχή της Αμβέρσας ([www.portofantwerp.com](http://www.portofantwerp.com)) είναι: η οικονομική κατάσταση της εταιρείας, το ποσό της επένδυσης (περιγραφή του έργου, της μεθόδου ολοκλήρωσης, οικονομικές επιπτώσεις των επενδύσεων), ο σκοπός των δραστηριοτήτων (και εάν αυτές θα δημιουργήσουν επιπρόσθετη κίνηση στο λιμάνι), οι έμμεσες ή άμεσες προοπτικές απασχόλησης, η βέλτιστη κι αποτελεσματική χρήση του χώρου και τέλος

η συμβατότητα του έργου με τη στρατηγική του λιμανιού για τις παραχωρήσεις. Οι δραστηριότητες του αναδόχου πρέπει να εντάσσονται στο σχέδιο της υφιστάμενης δομής και οργάνωσης του λιμανιού, διατηρώντας την ομοιογένεια και αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα του. Σε περίπτωση που ανάδοχος και ΛΑ καταλήξουν σε συμφωνία, ορίζεται η σύμβαση παραχώρησης. Σε αυτήν περιλαμβάνονται όροι και προϋποθέσεις που ισχύουν σε όλες τις συμβάσεις αλλά και ειδικοί όροι που ισχύουν μόνο στη συγκεκριμένη περίπτωση. Εάν όλες οι παραπάνω προϋποθέσεις τηρούνται η σύμβαση υποβάλλεται προς έγκριση στο ΔΣ της Λιμενικής Αρχής της Αμβέρσας.

Οι Pallis et al.(2008), ξεχωρίζουν την περίπτωση της παραχώρησης της αποβάθρας Deurganck στην Αμβέρσα. Η ανάθεση έγινε με τη διαδικασία ανταγωνιστικών προφορών, ωστόσο είχε γίνει σαφές εξ αρχής ότι η ΛΑ σκόπευε να χορηγήσει τους δύο τερματικούς σταθμούς (δυτικά κ ανατολικά) σε διαφορετικούς αναδόχους για την ενίσχυση του ενδολιμενικού ανταγωνισμού ενώ παράλληλα θα παρείχε τη δυνατότητα στις δύο ήδη υπάρχουσες εταιρείες την P&O ports και την PSA Hesse Noornatie να αναπτύξουν περαιτέρω τις λιμενικές τους δραστηριότητες. Το τελευταίο οδήγησε την ΛΑ να συμπεριλάβει στην σύμβαση τον όρο πως εάν η ανάδοχος (Maersk) επιτύχει ορισμένες προϋποθέσεις σχετικές με την αύξηση του όγκου ΕΚ στο λιμάνι, τότε θα της παραχωρηθεί τοποθεσία για την κατασκευή ενός dedicated terminal στην αποβάθρα Deurganck. Ωστόσο ο συγκεκριμένος όρος δεν ενεργοποιήθηκε καθώς η APM αναπτύχθηκε περαιτέρω στο λιμάνι Zeebrugge, επίσης στο Βέλγιο.

### *Τιμολόγηση Παραχωρήσεων*

Στην ιστοσελίδα της η λιμενική Αρχή της Αμβέρσας περιγράφει πως τα τιμολόγια για τις παραχωρήσεις καθορίζονται ετησίως βάση μιας σειράς κριτηρίων που αφορούν το στρατηγικό όραμα του λιμανιού, την ανάπτυξη του, την ανταγωνιστικότητά του και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, βεβαιώνοντας ότι η διαθέσιμη γη χρησιμοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η τιμολόγηση στηρίζεται σε τρεις βασικές παραμέτρους: την γεωγραφική τοποθεσία της περιοχής, την κατάσταση της επιφάνειας του εδάφους και τη φύση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων.

Γενικά, όπως αναφέρει, το ενοίκιο είναι μικρότερο εάν η υπό παραχώρηση περιοχή είναι κοντά στις αποβάθρες γιατί θεωρείται ότι οι δραστηριότητες αφορούν τη διαχείριση της κίνησης των αγαθών. Επιπλέον, το κόστος ανεβαίνει όταν η

τοποθεσία είναι ασφαλτοστρωμένη, ενώ μικρότερο αντίτιμο αντιστοιχεί σε περιπτώσεις που θεωρητικά παράγουν – αυξάνουν την κίνηση του λιμανιού σε σχέση με δραστηριότητες που σχετίζονται με άλλες υπηρεσίες.

### *Διάρκεια παραχώρησης*

Στην επίσημη ιστοσελίδα γίνεται επιπλέον αναφορά στη διάρκεια των παραχωρήσεων. Η μέγιστη διάρκεια παραχώρησης είναι τα 40 έτη για θαλάσσιες δραστηριότητες και τα 30 έτη για δραστηριότητες που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών. Οι μακροπρόθεσμες συμφωνίες συμβάλλουν στη βιωσιμότητα και τη σταθεροποίηση του αναδόχου επομένως και στις δραστηριότητες, την κίνηση και την απασχόληση στο λιμάνι. Παράλληλα, εξασφαλίζουν την ποιότητα κατασκευής των υποδομών αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητα του λιμανιού.

Κατά τον καθορισμό της διάρκειας γίνεται επίσης διάκριση μεταξύ των δραστηριοτήτων που τελούνται στην αποβάθρα και των υπηρεσιών παροχής που πραγματοποιούνται σε άλλους χώρους πίσω από τις αποβάθρες. Για τις πρώτες, λαμβάνονται υπόψη κριτήρια όπως το είδος του εμπορίου, η χρήση του χώρου, η δυνατότητα για συνδυασμένες μεταφορές, η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας και η δυνατότητα δημιουργίας θέσεων απασχόλησης ή προστιθέμενης αξίας στο λιμάνι. Πέραν των παραπάνω το βασικό κριτήριο για τη διάρκεια μιας παραχώρησης είναι το ποσό της επένδυσης ανά τετραγωνικό μέτρο (πίνακας 3).

Πίνακας 4. Κατανομή διάρκειας βάση επενδύσεων (πηγή: Antwerp Port Authority)

Κατανομή Διάρκειας Επενδύσεων	
Κόστος Επένδυσης	Διάρκεια
Επένδυση $\geq$ 375 € ανά τετραγωνικό γης	40 έτη
225 εκατ. € $\leq$ Επένδυση < 375 € ανά τετραγωνικό γης	35 έτη
175 εκατ. € $\leq$ Επένδυση < 225 € ανά τετραγωνικό γης	30 έτη
150 εκατ. € $\leq$ Επένδυση < 175 € ανά τετραγωνικό γης	25 έτη
125 εκατ. € $\leq$ Επένδυση < 150 € ανά τετραγωνικό γης	20 έτη
100 εκατ. € $\leq$ Επένδυση < 125 € ανά τετραγωνικό γης	15 έτη
25 εκατ. € $\leq$ Επένδυση < 100 € ανά τετραγωνικό γης	10 έτη
0 εκατ. € $\leq$ Επένδυση < 25 € ανά τετραγωνικό γης	Τριμηνιαίως

Σχετικά με τους χώρους πίσω από τις αποβάθρες το κριτήριο των επενδύσεων είναι αποφασιστικής σημασίας, καθώς αφορά σε επενδύσεις σε ακίνητα που οδηγούν σε επιπλέον επενδύσεις, οι οποίες πρέπει να έχουν μακροπρόθεσμη προστιθέμενη αξία. Η αρχική διάρκεια παραχώρησης διασφαλίζεται δεδομένου πως το σχέδιο πραγματοποιείται αποτελεσματικά όπως αυτό προβλέπεται από τη σύμβαση. Ο ανάδοχος θα πρέπει μέσα σε μια περίοδο 5 χρόνων να παρέχει στοιχεία με δική του πρωτοβουλία που να αποδεικνύουν τα παραπάνω, ειδάλλως η αρχική περίοδος διάρκειας μπορεί να μειωθεί ή να τερματιστεί εξολοκλήρου η σύμβαση.

### Σταθμοί Εμπορευματοκιβωτίων της Αμβέρσας

Ο ηγετικός ρόλος της Αμβέρσας στη διαχείριση ΕΚ, οφείλεται, πέραν από τη γεωγραφική της θέση και τη σύνδεσή της με την ευρωπαϊκή ενδοχώρα, στη παρουσία παγκοσμίων διαχειριστών ΣΕΜΠΟ (<http://www.portofantwerp.com>). Το 2012, το λιμάνι διαχειρίστηκε 8,6 εκατ. TEU.



Η νέα προβλήτα ΕΚ «Deurganck», στην αριστερή όχθη του ποταμού scheldt, λειτουργεί από το 2005, διπλασιάζοντας τη δυνατότητα χειρισμού ΕΚ του λιμένα. Όταν θα είναι πλήρως λειτουργική, θα είναι σε θέση να διαχειριστεί 7 εκατομμύρια TEU ετησίως ([www.psa-antwerp.be](http://www.psa-antwerp.be)). Η δυτική πλευρά της αποβάθρας, λειτουργεί από την PSA, με την ονομασία PSA DGD. Μέρος της Deurganck λειτουργεί υπό την ονομασία «Antwerp International Terminal» και αποτελεί σύμπραξη μεταξύ Hanjin Shipping, "K" line, Yang Ming Line (τα τρία από τα 4 μέλη της συμμαχίας CKYH με την Cosco) και της PSA (<http://www.ait1742.be>).

Το Antwerp Gateway terminal στην ανατολική πλευρά του Deurganck, αποτελεί κοινοπραξία μεταξύ των DP World(42.5%), Zim Ports (20%), Cosco Pacific (20%), Terminal Link/CMA-CGM (10%) και Duisport (7.5%) και τη λειτουργία του έχει αναλάβει η DP World (<http://www.dpworld.be>). Η DP World, είναι επίσης ιδιοκτήτρια του βόρειου τμήματος της, πρόσφατα ανακαινισμένης, αποβάθρας Delwaide στην οποία βρίσκεται και μέρος του MSC Home Terminal (400 μέτρα της αποβάθρας), ενώ το υπόλοιπο dedicated terminal βρίσκεται στο νότιο μέρος της. Το MSC Home Terminal, αποτελεί κοινοπραξία των PSA και MSC και λειτουργεί από το 2004 ως ευρωπαϊκό κέντρο διαμετακόμισης της δεύτερης (<http://www.msobelgium.com>).

Τέλος, λειτουργούν επίσης οι δύο τερματικοί σταθμοί εμπορευματοκιβωτίων στο Scheldt, ο Noordzee και ο Europa, υπό την PSA-HNN. Τα δύο αυτά ΣΕΜΠΟ είναι και τα παλαιότερα της Αμβέρσας, λειτουργούν από το 1990 και το 1996 αντίστοιχα και πριν την ανακαίνιση του Delwaide και την επέκταση του Deurganck αποτελούσαν τους στυλοβάτες της διαχείρισης ΕΚ στην Αμβέρσα (<http://www.psa-antwerp.be>).

Το 2010 η Λιμενική Αρχή απέκτησε μερίδιο 20% του ΣΕΜΠΟ Beverdonk, ενός σταθμού με ανοικτή πρόσβαση στο κανάλι του Albert του Grobbendonk. Η αρχική χωρητικότητα του ΣΕΜΠΟ είναι 70.000TEU, με δυνατότητα να φτάσει έως τα 300.000TEU. Ο τερματικός σταθμός θα λειτουργήσει ως διαμετακομιστικό κέντρο για εμπορεύματα που ταξιδεύουν με φορτηγίδες από και προς το λιμάνι της Αμβέρσας, απορροφώντας κατά αυτόν τον τρόπο μέρος της οδικής κυκλοφορίας προς και από την Αμβέρσα. Η λειτουργία του ΣΕΜΠΟ θα ξεκινήσει από τις αρχές του 2012 από την DP World (Port of Antwerp, 2010).

#### 4.4 Ισπανία

Στο ISL (2006) αναλύεται επίσης η μεταρρύθμιση που διατελέστηκε στα λιμάνια της Ισπανίας το 2003, με στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους σε εθνικό και διεθνή επίπεδο μέσω αλλαγών στην οικονομική και χρηματοδοτική διαδικασία παροχής υπηρεσιών και χρήσης των δημοσίων εγκαταστάσεων.

Συγκεκριμένα οι αλλαγές αποσκοπούσαν σε:

- Οικονομική και δημοσιονομική αυτονομία στις δημόσιες λιμενικές αρχές
- Αυτοχρηματοδότηση του λιμενικού συστήματος
- Βελτιστοποίηση οικονομικών και χρηματοδοτικών επιδόσεων
- Ελεύθερη ρύθμιση των τελών από μεριάς λιμένων
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας
- Προώθηση της συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη χρηματοδότηση και τη διοίκηση λιμενικών εγκαταστάσεων συγκεκριμένα μέσω των παραχωρήσεων, με την προϋπόθεση ότι οι ιδιωτικοί φορείς υποχρεούνται να χρηματοδοτήσουν και να παρέχουν τις απαραίτητες υποδομές και εγκαταστάσεις.

Ο νόμος του 2003, περιόρισε σημαντικά ορισμένες από τις λειτουργίες των ΛΑ. Ο νέος τους ρόλος τους έθεσε αποκλειστικά ως φορείς υπεύθυνους για τη ρύθμιση των λιμανιών και την παροχή υποδομής. Εν ολίγοις η παροχή υπηρεσιών όπως η διακίνηση φορτίου από την ΛΑ, θα λαμβάνει χώρα μόνο στην περίπτωση που δεν υπάρχει κάποια ιδιωτική εταιρεία διαθέσιμη. Μεγιστοποιείται έτσι η έννοια του μοντέλου landlord με την προώθηση συμμετοχής του ΙΤ στη χρηματοδότηση, στην εκμετάλλευση λιμενικών εγκαταστάσεων και στην παροχή υπηρεσιών.) (Rodriguez et al 2012).

Σύμφωνα με το ISL (2006), οι παραχωρήσεις γενικά απονέμονται για μια περίοδο 15 χρόνων, εκτός από περιπτώσεις όπου ο ανάδοχος εμπλέκεται σε χρηματοδότηση επενδύσεων όπως προβλήτες/κρηπιδώματα όπου η περίοδος μπορεί να φτάσει και τα 30 χρόνια. Εντός λιμένα, οι περιοχές που βρίσκονται εκτός παραχωρήσεων χρηματοδοτούνται από την αντίστοιχη ΛΑ. Αντίθετα οι υποδομές σε παραχωρημένες εκτάσεις χρηματοδοτούνται από τους αναδόχους οι οποίοι ωστόσο

επιδοτούνται από το κράτος. Οι ΛΑ είναι υπεύθυνες για τη βασική λιμενική υποδομή (εκχερσώσεις, προβλήτες), ενώ οι ανάδοχοι πρέπει να επενδύσουν σε ανωδομή που εμπεριέχει πεζοδρομήσεις, αποθήκες, γερανούς κα. Παράλληλα, οι επενδύσεις που αφορούν τη θαλάσσια αλλά και τη χερσαία πρόσβαση είναι ευθύνη της κυβέρνησης σε συνεργασία με τις περιφέρειες (θαλάσσια) ή άλλους δημόσιους φορείς (εθνικό φορέα σιδηροδρόμων). Ενώ ταυτόχρονα είναι υπεύθυνη για τη χρηματοδότηση των βοηθημάτων πλοήγησης τα εκτός ορίων λιμένα.

Τέλος τον Αύγουστο του 2010, η ισπανική κυβέρνηση υιοθέτησε ένα νέο νόμο ο οποίος εμπεριέχει μια σημαντική τροποποίηση σε εκείνο του 2003 (ESPO, 2010). Συγκεκριμένα, η μεταρρύθμιση του 2003 απέτυχε στην ανάπτυξη ανταγωνισμού μεταξύ των λιμένων λόγω του ενιαίου τιμολογίου για όλα τα λιμάνια που προέβλεπε (Rodríguez et al 2012). Ο νέος νόμος επιδιώκει να ενισχύσει εκ νέου την αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα των λιμανιών της Ισπανίας και συγκεκριμένα ρυθμίζει την οικονομική αυτονομία των λιμένων και την παροχή λιμενικών υπηρεσιών με λεπτομερείς διατάξεις σχετικά με τα λιμενικά τέλη και τις υπηρεσίες.

#### 4.4.1 Αλγεσίρας

Το δεύτερο σε κίνηση για το 2012 λιμάνι της Ισπανίας βρίσκεται στον κόλπο Algeciras και αποτελεί κομβικό σημείο στη Δυτική Μεσόγειο για την μεταφόρτωση και τη διαμετακόμιση εμπορευματοκιβωτίων.

Όπως περιγράφει στην ιστοσελίδα της η λιμενική Αρχή, η Autoridad Portuaria Bahía de Algeciras (ΛΑ), είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και τη λειτουργία των λιμανιών της: Algeciras, La Linea και Tarifa. Η Αρχή αποτελεί αυτόνομο οργανισμό, που δημιουργήθηκε με σκοπό το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και τη λειτουργία λιμενικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών. Με την εφαρμογή του «Ley de Puertos» 48/2003 (Port Act, 26/11/2003), η ΛΑ είναι ανεξάρτητα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και διέπονται από ειδική νομοθεσία, διατάξεις του κρατικού προϋπολογισμού και από νομοθεσία σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία της Γενικής Διοίκησης του κράτους ([www.apba.es](http://www.apba.es)).

Στη παρούσα φάση, το λιμάνι περιλαμβάνει πλέον τρεις σταθμούς ΕΚ, ο ένας διαχειρίζεται από την APM Terminals στο Muell Juan Carlos I, ο δεύτερος από την TCA - Terminal de Contenedores de Algeciras στο Isla Verde και ο τρίτος από την Total Terminal International Algeciras, θυγατρική της Hanjin shipping.

Οι Coronado et.al (2006), περιγράφουν ότι η συγχώνευση της αμερικανικής Sea Land και της δανέζικης Maersk το 1999 επέφερε το μονοπώλιο στο λιμάνι του κόλπου για τις υπηρεσίες διαχείρισης ΕΚ, εφόσον οι δυο εταιρείες ήταν οι μόνες που δραστηριοποιούνταν εκεί. Το τερματικό της Maersk, APM Terminals Algeciras, αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα διαμετακομιστικά κέντρα ΕΚ και το μεγαλύτερο στη περιοχή της Μεσογείου. Το συγκεκριμένο τερματικό είναι η αιτία που το λιμάνι του κόλπου Algeciras χρησιμοποιείται ως παράδειγμα από την WorldBank (2007), για τις περιπτώσεις λιμένων-τερματικών που αντλούν το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων τους από μια μεγάλη εταιρεία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, και ως εκ τούτου, διατρέχουν τον κίνδυνο απώλειας της κίνησης σε περίπτωση που η γραμμή αλλάξει λιμάνι.

Την απουσία ενδολιμενικού ανταγωνισμού και τη «μονοπωλιακή» κατάσταση που παρατηρούν οι Acosta et al. (2007), που δημιουργούσε η ύπαρξη του τερματικού της Maersk, ήρθε να αντισταθμίσει η κατασκευή ενός δεύτερου τερματικού στην περιοχή του Isla Verde. Η ανάθεση προέκυψε, σύμφωνα με τους Coronado et.al (2006), με τη διαδικασία ανταγωνιστικών προσφορών η οποία ανέδειξε νικήτρια την Acciona SA σε συνεργασία με την Container Terminals of Barcelona. Μαζί δημιούργησαν τον TCA, που λειτουργεί ως common user σταθμός ΕΚ παρέχοντας υπηρεσίες διακίνησης φορτίου από το 2003.

Επιπλέον, η Total Terminal International Algeciras (TTI Algeciras), θυγατρική της νοτιοκορεατικής εταιρίας liner Hanjin Shipping, ορίστηκε υπεύθυνη μετά από διαδικασία ανταγωνιστικών προσφορών για την κατασκευή και τη λειτουργία του (BOT) τρίτου τερματικού σταθμού εμπορευματοκιβωτίων στον κόλπο του Algeciras (<http://www.ttiatgeciras.com>). Η παραχώρηση που χορηγήθηκε τον Ιούλιο του 2008 για 30 συν 5 χρόνια με μορφή BOT, βρίσκεται στο Isla Verde. Ο καινούριος ΣΕΜΠΟ, ξεκίνησε την επιχειρηματική δραστηριότητα το Μάιο του 2010, με μέγιστη δυνατότητα διαχείρισης τα 1,6 εκατομμύρια TEU's και κόστος επένδυσης περίπου 189 εκατ. €. Το σχέδιο αυτό συγχρηματοδοτήθηκε με την υποστήριξη από το

Υπουργείο Βιομηχανίας, Τουρισμού και Εμπορίου, στα πλαίσια του «Προγράμματος βοήθειας της Επαναβιομηχανοποίησης».

Το site αναφέρει πως, η σύμβαση είναι αξίας € 34.8m και το τερματικό καλύπτει μια έκταση περίπου 300.000 τετραγωνικών μέτρων και θα αποτελέσει το πρώτο ημι-αυτόματο τερματικό ΕΚ στην περιοχή της Μεσογείου. Η Acciona επελέγη από την ΤΤΙΑ να χτίσει το πρώτο στάδιο στην εξωτερική πλευρά του Isla Verde. Οι εργασίες περιλαμβάνουν το έδαφος και την ανωδομή (γραφεία, χώρος επισκευών κλπ). Ο ΣΕΜΠΟ θα αποτελείται από δύο αποβάθρες 650 και 550 μέτρων. Στην Hanjin Shipping, που είναι από τις μεγαλύτερες εταιρείες μεταφορών και logistics, παγκοσμίως, δίνεται προτεραιότητα και για μελλοντικές επενδύσεις στη Β' Φάση του Isla Verde, ύψους 209 εκατ. €.

#### 4.4.2 Βαρκελώνη

Η ΛΑ της Βαρκελώνης ([www.portdebarcelona.es](http://www.portdebarcelona.es)) ήταν από τις περιπτώσεις που ενώ δεν υπήρχαν πολλές πληροφορίες διαθέσιμες στο διαδίκτυο, οι εκπρόσωποί της είχαν τη διάθεση να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιό μας από το οποίο προκύπτουν τα εξής. Το λιμάνι της Βαρκελώνης αποτελεί λιμάνι τύπου Landlord, όπου η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα γίνεται μέσω συμβάσεων παραχώρησης, με την πρώτη να διαδραματίζεται τη δεκαετία του 1980. Η επιλογή αναδόχου γίνεται είτε με δημόσιο πλειοδοτικό διαγωνισμό, σε περιπτώσεις που αφορούν υπηρεσίες φορτοεκφόρτωσης, ελλιμενισμού, ρυμουλκών και δημόσιων επιβατικών τερματικών. Η μέθοδος των ανταγωνιστικών προσφορών χρησιμοποιείται στις υπόλοιπες περιπτώσεις παραχωρήσεων.

Τα δύο μεγαλύτερα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων του Λιμανιού της Βαρκελώνης τα διαχειρίζονται η TERCAT και η TCB. Η Terminal Contenidors Barcelona ([www.tcbcn.com](http://www.tcbcn.com)) που διαχειρίζεται το δεύτερο τερματικό είναι θυγατρική της TCB εταιρείας σιδηροδρόμων και αποτελεί μέσο για την ανάπτυξη του δικτύου μεταφορών της, χωρίς άλλες πληροφορίες όπως διάρκεια, κόστος επενδύσεων και να είναι διαθέσιμες.

Το Terminal Catalunya (TERCAT) της Βαρκελώνης ξεκίνησε τη λειτουργία του 1990 και το 2006 η HPH, όπως αναφέρει το site (<http://www.tercat.es/>) αγόρασε τη πλειοψηφία των μετοχών του τερματικού από την ισπανική Gruppo Mestre. Τον

ίδιο χρόνο παραχωρήθηκε στην HPH ([www.hph.com](http://www.hph.com)) η κατασκευή και η λειτουργία του Prat Pier Container Terminal. Στην TERCAT έχει παραχωρηθεί η κατασκευή και λειτουργία του νέου τερματικού στη Muelle Prat, το οποίο είναι προγραμματισμένο να λειτουργήσει στα τέλη του 2011 με αρχές του 2012, όπου ταυτόχρονα θα έχουν ολοκληρωθεί οι νέες πανευρωπαϊκές σιδηροδρομικές συνδέσεις, οι οποίες θα συνδέονται απευθείας στο τερματικό. Τα τερματικά που ανήκουν στην Tercat είναι τα Muelle Prat & Muelle Principe de Espagna.

Στην περίπτωση του τερματικού “Muelle Prat Wharf” του λιμανιού της Βαρκελώνης, όπως περιγράφουν οι Pallis et.al (2008), η διαπραγμάτευση ήταν «ανοιχτή» και η ΛΑ συμφώνησε με τον νικητή της διαδικασίας υποβολής προσφορών. Η περίπτωση του συγκεκριμένου τερματικού δείχνει ότι οι εκάστοτε ΛΑ μπορούν να προχωρήσουν σε διαδικασίες παραχώρησης πριν την κατασκευή των εν λόγω εγκαταστάσεων. Επιπλέον, αναφέρουν ότι η ΛΑ είχε θέσει ως προϋπόθεση οι ενδιαφερόμενοι να έχουν σχετική εμπειρία στη διαχείριση πάνω από 5000.000 TEU ετησίως ή έστω στην περίπτωση σύμπραξης, τουλάχιστον το ένα από τα συμβαλλόμενα μέρη να πληροί το κριτήριο αυτό και να συμμετέχει κατά 25% τουλάχιστον. Οι υψηλές προϋποθέσεις που απαίτησε η ΛΑ της Βαρκελώνης περιόρισαν τους πιθανούς υποψήφιους, σε εκείνους που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή και μπορούν να «φέρουν» όγκο ΕΚ από άλλα τερματικά και σε εταιρείες μεταφορείς με επαρκή όγκο ΕΚ και, τέλος, σε εταιρείες που γενικά προσελκύουν εταιρείες γραμμών.

#### 4.5 Αγγλία

Η έρευνα της ADB (2000) περιγράφει, πως τη μεταρρύθμιση στα λιμάνια του Ηνωμένου Βασιλείου που πραγματοποιήθηκε ως μέρος των γενικότερων πρωτοβουλιών ιδιωτικοποίησης της κυβέρνησης Θάτσερ, η οποία οδήγησε στο νόμο για τα λιμάνια του 1991. Η κυβέρνηση προσπάθησε να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα των λιμένων του ΗΒ, ξεκινώντας με το ζήτημα των εργασιακών. Τη δεκαετία του 1980 άλλαξε το καθεστώς εργασίας των λιμενεργατών, ενώ στη δεκαετία του 1990 τα λιμάνια ιδιωτικοποιήθηκαν.

Η ιδιωτικοποίηση πραγματοποιήθηκε σε δύο στάδια: πρώτον, με την μεταβίβαση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του λιμανιού σε ανεξάρτητες λιμενικές αρχές, που λειτούργησαν ως εταιρείες περιορισμένης ευθύνης σύμφωνα με τον νόμο περί Εταιρειών και δεύτερον με την η πώληση των παραπάνω σε εταιρείες χαρτοφυλακίου, των οποίων οι μετοχές ήταν εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

Σήμερα, ελάχιστα λιμάνια παραμένουν στην ιδιοκτησία του ΗΒ (κατά τόπους Αρχές) ή στα χέρια ανεξάρτητων τραστ. Τα τραστ λιμάνια είναι ανεξάρτητοι, αυτοχρηματοδοτούμενοι, οργανισμοί προσανατολισμένοι προς τους μετόχους αλλά και τους χρήστες (ESPO, 2004).

Ωστόσο παρά το γεγονός της ιδιωτικής ιδιοκτησίας των κυριότερων λιμένων, όπως θα δούμε στη συνέχεια οι δραστηριότητές τους εξακολουθούν να διέπονται από τις τοπικές αποφάσεις του κοινοβουλίου, οι οποίες καθορίζουν ποιες δραστηριότητες μπορούν ή όχι να λάβουν χώρα στις λιμενικές εκτάσεις.

Το ISL (2006) περιγράφει πως το Υπουργείο Μεταφορών καθορίζει την πολιτική για τους λιμένες του Ηνωμένου Βασιλείου, ωστόσο, δεν παρέχει καμία οικονομική στήριξη για την ανάπτυξή τους. Το ενδιαφέρον της κυβέρνησης αφορά περισσότερο την εφαρμογή ρυθμιστικών μέτρων για την υγεία και την ασφάλεια, μέσω των αντίστοιχων δημόσιων φορέων. Το ίδιο ισχύει και για τους τοπικούς δημόσιους φορείς οι οποίοι δεν εμπλέκονται στη λειτουργία και τη στρατηγική των λιμένων. Ωστόσο Τοπικές Αρχές αλλά και το υπουργείο διατηρούν το ρόλο τους όσον αφορά της διαβουλεύσεις για τα σχέδια του λιμένα. Ενώ η ΛΑ συνεργάζεται μαζί τους σε θέματα πρόσβασης στο λιμάνι.

#### **4.5.1 Σαουθάμπτον**

Το λιμάνι του Σαουθάμπτον ανήκει στην Associated British Ports Holdings plc (ABP), η οποία αποτελεί ανώνυμη εταιρεία εισηγμένη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου.. Η ABP κατέχει συνολικά 21 λιμάνια του Ηνωμένου Βασιλείου και μαζί με άλλες επιχειρήσεις μεταφορών αποτελούν τον όμιλο ABPH. Στο σύνολό τους, τα λιμάνια της ABP χειρίζονται περίπου το ένα τέταρτο του συνόλου θαλάσσιου εμπορίου του Ηνωμένου Βασιλείου (<http://www.southamptonvts.co.uk>) .

. Στο λιμάνι, η ABP έχει αρμοδιότητες και ευθύνες που απορρέουν από το νόμο, ως αρμόδια λιμενική αρχή, οι περισσότερες εκ των οποίων μεταφέρθηκαν κατά τη στιγμή της ιδιωτικοποίησης το 1983. Οι βασικές εκ των οποίων είναι (Port of Southampton, 2009):

- Ασφάλεια της ναυσιπλοΐας και ρύθμιση της κυκλοφορίας των πλοίων
- Παροχή υπηρεσιών πλοήγησης (πιλότοι)
- Συντήρηση και διατήρηση της περιοχής του λιμανιού και των καναλιών
- Αντιμετώπιση περιστατικών ρύπανσης και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος
- Προστασία της ποιότητας των υδάτων

Η τοπική αυτοδιοίκηση (Σαουθάμπτον Δημοτικό Συμβούλιο και η περιφέρεια του Hampshire) δεν παρέχουν χρηματοδοτική στήριξη για λιμενικές επενδύσεις και δεν έχουν καμία ανάμειξη στη διαχείριση του λιμανιού, επιχειρησιακά ή στρατηγικά. Οι τοπικές αρχές έχουν, ωστόσο, σημαντικό ρόλο όσον αφορά τα θέματα του σχεδιασμού, αν και στις κύριες συζητήσεις για το σχεδιασμό το Υπουργείο Μεταφορών έχει πιο εξέχοντα ρόλο (ISL, 2006).

Η ABP είναι ουσιαστικά ιδιωτική λιμενική αρχή, με landlord προσέγγιση στις λιμενικές λειτουργίες. Έτσι, οι περισσότερες από τις λειτουργίες τερματικών και δραστηριότητες εντός του λιμένα αναλαμβάνονται από άλλους ιδιωτικούς φορείς υπό καθεστώς σύμβασης με την ABP.

Στο ΣΕΜΠΟ, η ABP κατέχει το 49% στην της εταιρείας, Southampton Container Terminal (SCT), με τις υπόλοιπες μετοχές να ανήκουν στην DP World, η οποία και το λειτουργεί (<http://www.dpworldsouthampton.com>).

### *Επενδύσεις*

Η ABP είναι υπεύθυνη για όλες τις επενδύσεις (υποδομής και ανωδομής), εντός της περιοχής του λιμανιού. Όπως αναφέραμε οι κρατικές υπηρεσίες κατά κύριο λόγο ασχολούνται με την ασφάλεια και τα θέματα προστασίας. Η ABP και οι μισθωτές της είναι υπεύθυνοι για την καθημερινή δραστηριότητα στο λιμάνι, καθώς και για μακροπρόθεσμες επενδύσεις, συμπεριλαμβανομένης της εκβάθυνσης. Όλες οι



λιμενικές υπηρεσίες, (πχ. πλοήγηση, ρυμούλκηση) παρέχονται από ιδιωτικούς φορείς και χρηματοδοτούνται εξ ολοκλήρου από ιδιωτικές επενδύσεις.

Η χρηματοδότηση των επενδύσεων της ABP προέρχεται εξολοκλήρου από ιδιωτικά κεφάλαια. Κυριότερα από τους μετόχους, από ίδια κεφάλαια αλλά και μέσω τραπεζικών δανείων. Η ABP καλύπτει η ίδια τα κεφάλαια για τις επενδύσεις στην υποδομή, ενώ επενδύσεις ανωδομής γίνονται και από τους παρόχους που δραστηριοποιούνται στο Σαουθάμπτον πάλι με δικά τους κεφάλαια (ISL, 2006).

Αναλυτικά:

α) υποδομές πρόσβασης

i) θάλασσα κανάλια πρόσβασης, διάυλοι, έργα εκβάθυνσης, έργα προστασίας, κυματοθραύστες, βοηθήματα πλοήγησης κλπ. παρέχονται από την ABP με δικά της έξοδα

ii) οδικές συνδέσεις γης, σιδηροδρομικές συνδέσεις, εσωτερικές πλωτές συνδέσεις εντός του λιμανιού είναι η ευθύνη της ABP. Οδικές και σιδηροδρομικές συνδέσεις έξω από τη περιοχή του λιμανιού είναι ευθύνη των κυβερνητικών φορέων ( Οργανισμός Αυτοκινητοδρόμων, τοπικές αρχές και οργανισμός σιδηροδρόμων). Ωστόσο, η πολιτική του υπουργείου σε περιπτώσεις όπου η αύξηση της κυκλοφορίας του λιμανιού απαιτεί νέες υποδομές ή / και τη βελτίωση των υπαρχόντων αστικής περιοχής είναι ότι οι εν λόγω επενδύσεις θα πρέπει εν μέρει να καλυφθούν από την ABP.

β) υποδομές τερματικών

οι οικοδομικές εργασίες εντός της λιμενικής ζώνης, που αφορούν την παροχή υπηρεσιών σε πλοία και φορτία στο πλαίσιο του τερματικού ή του φορέα - π.χ. αποβάθρες, προβλήτες, εγκαταστάσεις ελλιμενισμού κ.λπ. αποτελούν ευθύνη της ABP ή και των μισθωτών.

γ) ανωδομή τερματικών και εξοπλισμός

πεζοδρομήσεις και κτίρια, κινητός και σταθερός εξοπλισμός - φωτισμός, χώροι στάθμευσης, πύλες και φράχτες, υπόστεγα, αποθήκες και χώροι στοιβασίας, συγκροτήματα δεξαμενών και σιλό, γραφεία, καταστήματα επισκευής, άλλα κτίρια,

γερανοί, γερανογέφυρες, οχήματα, άλλο εξοπλισμό διακίνησης φορτίου - είναι όλα στην ευθύνη της ABP ή και των εκμισθωτών.

#### 4.5.2 Φέλιξστοου

Όπως περιγράφει η έκθεση του ISL (2006), το λιμάνι του Felixstowe ανήκει στη Hutchison Port Holdings, η οποία είναι μια εταιρεία εισηγμένη στο Χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ. Η HPH απέκτησε το Felixstowe στις αρχές της δεκαετίας του 1990 από τον όμιλο P & O. Εκτός από το Felixstowe, η Hutchison κατέχει επίσης το λιμάνι του Harwich, και έναν τερματικό σταθμό εμπορευματοκιβωτίων στο Thamesport (Medway). Η εταιρεία διαθέτει θυγατρικές που παρέχουν υπηρεσίες όπως μεταφορές ΕΚ/υπηρεσίες εμπορευματικών μεταφορών και συναφών δραστηριοτήτων logistics.

Όπως είδαμε στη περίπτωση του Σαουθάμπτον, η ανάμειξη της κυβέρνησης μέσω του Υπουργείου Μεταφορών, του δήμου και της Περιφέρειας στη χρηματοδότηση αλλά και στην πολιτική και στρατηγική του λιμανιού, είναι περιορισμένη.

ΤΟ ISL (2006) χαρακτηρίζει ολοκληρωτική την προσέγγιση της HPH στις λιμενικές υπηρεσίες, η οποία ενεργεί ως αποκλειστικός φορτοεκφορτωτής/operator στο λιμάνι, το οποίο της ανήκει εξ ολοκλήρου. Επομένως συμπεραίνει πως η μόνη διαφοροποίηση με το λιμάνι του Σαουθάμπτον είναι ότι για την υποδομή και την ανωδομή τερματικών το βάρος των επενδύσεων πέφτει εξ ολοκλήρου στην HPH εξαιτίας της απουσίας άλλων φορέων στην παροχή υπηρεσιών.

Η συμμετοχή του δημοσίου, όπως αναφέρει, περιορίζεται σε ζητήματα που αφορούν την ασφάλεια και την προστασία, ενώ η HPH είναι υπεύθυνη για την καθημερινή δραστηριότητα στο λιμάνι, καθώς και για τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις. Όλες οι λιμενικές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της ρυμούλκησης παρέχονται από ιδιωτικούς φορείς. Οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες αυτές χρηματοδοτούνται εξ ολοκλήρου από ιδιωτικές επενδύσεις και τα έσοδα από τα τέλη χρήσης.

## 4.6 Ιταλία

Οι Parola et al. (2012) περιγράφουν πως στην Ιταλία, πριν από το 1994, όλοι οι χώροι και εγκαταστάσεις εντός της περιμέτρου του λιμένα ανήκαν στο δημόσιο, το οποίο ασκούσε διοίκηση μέσω ενός λιμενικού οργάνου το οποίο, μεταξύ άλλων, ήταν υπεύθυνο και για την εκτέλεση λιμενικών δραστηριοτήτων. Όπως τονίζουν, η περίπτωση παραχώρησης αποκλειστικών δικαιωμάτων χρήσης πέραν του δημοσίου προβλεπόταν μόνο ως εξαίρεση στο γενικό κανόνα καθιστώντας δύσκολη την είσοδο ιδιωτών παρόχων στην αγορά υπηρεσιών.

Κατά το ISL (2006), με το νομοθετικό πλαίσιο του 1994 εγκαταλείφθηκε το συγκεντρωτικό (comprehensive) μέχρι τότε μοντέλο λιμενικών Αρχών και υιοθετήθηκε αυτό του λιμανιού landlord. Οι Cullinane κ' Song (2002), ορίζουν ότι στα πρώτα η δημόσια λιμενική Αρχή παρέχει και διατηρεί όλες τις ευθύνες για τη διαχείριση και τη λειτουργία των λιμενικών εγκαταστάσεων, ενώ οι ανεξάρτητοι φορείς δε συμμετέχουν σε λιμενικές δραστηριότητες. Αντίθετα, στο μοντέλο landlord, οι Αρχές περιορίζονται στην παροχή και συντήρηση της βασικής υποδομής και απαραίτητων υπηρεσιών (πχ ασφάλεια), ενώ οι υπόλοιπες υπηρεσίες όπως και η ανωδομή παρέρχονται από ανεξάρτητους φορείς.

Προς αυτήν την κατεύθυνση τα βασικά σημεία ήταν, (ISL, 2006):

- Ίδρυση λιμενικών αρχών στα εμπορικά λιμάνια με υψηλή αυτονομία για τη διοίκηση και τη διεύθυνση των λιμένων, οι οποίες βάση του landlord μοντέλου, είναι υπεύθυνες για την ανάπτυξη του λιμένα και τη διασφάλιση της παροχής λιμενικών δραστηριοτήτων.

- Η διαχείριση της κυκλοφορίας και οι λειτουργίες του λιμένα βρίσκονται υπό τη διαχείριση του ιδιωτικών operators

- Οι λιμενικές εκτάσεις είναι περιουσία του κράτους, ωστόσο μπορούν να παραχωρηθούν υπό συνθήκες και ενοίκιο τα οποία καθορίζονται από την εκάστοτε ΛΑ ή τις αντίστοιχες Αρχές του υπουργείου.

- Η παροχή λιμενικών υπηρεσιών όπως η ρυμούλκηση, θεωρούνται υπηρεσίες δημοσίου ενδιαφέροντος κ παρέχονται μεν από ιδιωτικούς φορείς με την εποπτεία και τον έλεγχο όμως των υπουργικών – λιμενικών αρχών.

- Ο νόμος δεν επιτρέπει στις ΛΑ να παρέχουν υπηρεσίες διαχείρισης φορτίου είτε άμεσα είτε έμμεσα. Επιτρέπεται για τις αρχές να είναι μέτοχοι σε εταιρείες που συνδέονται με την ανάπτυξη δικτύων μεταφορών ή logistics.

Σε άρθρο τους οι Ferrari κ' Musso (2011) ισχυρίζονται ότι η εισαγωγή του landlord Μοντέλου στα ιταλικά λιμάνια με τη μεταρρύθμιση του περιόρισε το δημόσιο τομέα στο σχεδιασμό και τον έλεγχο των λιμενικών δραστηριοτήτων και επέτρεπε την είσοδο στη διαχείριση των τερματικών σταθμών και στις λειτουργίες διακίνησης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις,. Παράλληλα καταργήθηκαν οι ισχύουσες εργασιακές συμβάσεις, επιτρέποντας ιδιωτικές επιχειρήσεις να οργανώσουν την εργασία και τη διαχείριση των λιμενικών τερματικών σταθμών. Η έρευνα του ESPO (2010), αναφέρει ότι παρά τη θεμελιώδη μεταρρύθμιση του 1994 με τον οποίο εγκαθιδρύθηκαν οι ΛΑ και απελευθερώθηκαν οι υπηρεσίες διαχείρισης φορτίου έχουν υπάρξει πολλές συζητήσεις για περαιτέρω μεταρρυθμίσεις. Από αυτές ξεχωρίζει την πρόθεση της ιταλικής κυβέρνησης για κατηγοριοποίηση των λιμανιών και υιοθέτηση ταχύτερων ρυθμιστικών διαδικασιών όπως και την επανεξέταση των διαδικασιών παραχώρησης. Η βασική, όπως τη χαρακτηρίζει, επιθυμία όμως της οικονομικής ανεξαρτησίας των ΛΑ δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμη. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται στην αξιολόγηση του CSIL (2011), οι λιμενικές αρχές έχουν περιορισμένη αυτονομία κυρίως στο χρηματοοικονομικό επίπεδο το οποίο εμποδίζει την ικανότητά τους να διαχειριστούν τα αντικρουόμενα συμφέροντα operators και μετόχων στο λιμάνι. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά, οι Αρχές δεν έχουν την δυνατότητα να μειώσουν ή να αυξήσουν τις χρεώσεις καθώς τα έσοδα αυτά δεν εμπίπτουν στον δικό τους προϋπολογισμό αλλά στου υπουργείου επομένως πρώτα περιέρχονται στο κράτος το οποίο στη συνέχεια τα αναδιανείμει στις Αρχές. Επί του παρόντος, τα εισοδήματα των λιμενικών αρχών κυρίως προέρχονται από τα τέλη παραχώρησης, τον λιμενικό φόρο και τον επιπρόσθετο φόρο για φόρτωση και εκφόρτωση εμπορευμάτων. Το μεγαλύτερο ποσό των φορολογικών εσόδων που παράγεται από το λιμάνι (Φόρος Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), τελωνειακούς

δασμούς, ειδικούς φόρους κατανάλωσης, φόρο ελλιμενισμού, και πρόσθετος φόρος, κλπ.) – περιέρχεται στο κράτος (Ferrari, Musso 2011).

Ο νόμος του 1994 (ESPO, 2011) διαχώρισε τα λιμάνια πλέον σε δύο κατηγορίες στρατιωτικά και εμπορικά, όπου η δεύτερη με τη σειρά της περιελάμβανε τρεις υποκατηγορίες: διεθνή, εθνικά και τοπικά. Τα λιμάνια της πρώτης κατηγορίας βρίσκονται υπό την ευθύνη του κράτους εξολοκλήρου. Στα διεθνή και εθνικά λιμάνια της δεύτερης ο νόμος επιτρέπει τη δημιουργία Λιμενικών Αρχών για τη διαχείριση. Οι βασικές υποδομές αυτών είναι ευθύνη της πολιτείας, ενώ για τις υποδομές των τοπικών λιμένων υπεύθυνες είναι η κατά τόπους περιφέρειες.

Η προαναφερθείσα απουσία οικονομικής αυτονομίας και ο μεγάλος αριθμός διεθνών και τοπικών λιμένων που προέκυψε από το νέο νόμο κατά τους Ferrari κ' Musso (2011), οδήγησαν στη μεγάλη διασπορά των δημοσίων πόρων. Εξαιτίας της έλλειψης οικονομικής αυτονομίας οι ΛΑ παρουσίαζαν μεγαλεπήβολα λιμενικά σχέδια για την εξασφάλιση περισσότερης χρηματοδότησης, θέτοντας κατά συνέπεια σε κίνδυνο την τελική έκβαση. Επιπλέον, ισχυρίζονται ότι ο συγκεντρωτισμός των αποφάσεων σχετικά με τη χρηματοδότηση δεν παρείχε κίνητρα για συντονισμό και συνεργασία των λιμανιών της ίδιας γεωγραφικής ακτίνας, που θα βελτίωναν τις συνθήκες για ανάπτυξη και εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας.

Για αυτό, όπως τονίζουν οι Parola et al. (2012), τα τελευταία χρόνια, συζητείται εκ νέου ένα νομοσχέδιο λιμενικής μεταρρύθμισης, το οποίο δίνει έμφαση στη θέσπιση κριτηρίων διαφάνειας για τη παραχώρηση λιμενικών περιοχών, την υποχρεωτική χρήση διαδικασιών υποβολής προσφορών, την ανά διετία επαλήθευση της τήρησης των υποχρεώσεων που προβλέπονται από τη σύμβαση από την μεριά των αναδόχων, και μια ενιαία μεθοδολογία σε εθνικό επίπεδο για τον καθορισμό τελών παραχώρησης με βάση την αρχή της «απόδοσης».

Οι Ferrari, Musso (2011) περιγράφουν ότι οι διαδικασίες που εφαρμόζονται για τη χορήγηση παραχωρήσεων και η διάρκειά τους ποικίλουν, ενώ το σύστημα των παραχωρήσεων στερείται έναν ορισμένο βαθμό διαφάνειας στην προώθηση των προσκλήσεων ενδιαφέροντος. Αυτό οφείλεται στο ότι παρά το γεγονός ότι νόμος προβλέπει οι παραχωρήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται με δημόσιες διαδικασίες ο προσδιορισμός αυτών δεν έχει ακόμη οριστεί από το υπουργείο Μεταφορών ότι (ISL 2006). Στο μεταξύ το κενό αυτό καλύφτηκε από τις ίδιες τις ΛΑ που έθεσαν

μονομερώς τους κανόνες, προκειμένου όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να συμμετάσχουν.

#### **4.6.1 Τζόια Τάουρο**

Η ΛΑ στο Τζόια Τάουρο, ιδρύθηκε το 1998 , βάση της μεταρρύθμιση του 1994 το Τζόια Τάουρο κατηγοριοποιείται ως εμπορικό διεθνές (διαμετακομιστικό) λιμάνι και διέπεται από όλα τα χαρακτηριστικά που περιγράψαμε στην προηγούμενη ενότητα.

Ο σταθμός ΕΚ του Τζόια Τάουρο, Medcenter Container Terminal αποτελεί έναν από τους κυριότερους διαμετακομιστικούς σταθμούς της Μεσογείου και ταυτόχρονα συνδέεται άμεσα με το οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο της Ιταλίας προς την υπόλοιπη Ευρώπη. Το ΣΕΜΠΙΟ στο Τζόια Τάουρο, ανήκει στην Contship Italia Group (<https://www.contshipitalia.com>) και την APM Terminals με κοινοπραξία.

Στο CSIL (2011), παρουσιάζεται και αξιολογείται η παραχώρηση του Σ.ΕΜΠΙΟ του Τζόια Τάουρο. Το 1993, η Contship Italia κατέθεσε στην κυβέρνηση αίτημα για την κατασκευή τερματικού στην ανεκμετάλλευτη μέχρι τότε λεκάνη του λιμανιού με σκοπό τη διαμετακόμιση ΕΚ. Η συμφωνία ήταν διάρκειας 50 ετών, στην οποία παραχωρήθηκαν 2450 μέτρα αποβάθρας μετά τη λήξη της οποίας τα στοιχεία θα περιέλθουν στο κράτος.

Η συμφωνία μεταξύ υπουργείων και Contship Italia και συγκεκριμένα της MCT (MedCenter Terminal), που δημιουργήθηκε για αυτό το σκοπό, περιελάμβανε επενδύσεις ύψους 110 εκ ευρώ μέχρι το 1997 και επιπλέον 37 εκατ ευρώ μέχρι το 2001 για εξοπλισμό. Τέλος, η ανάδοχος δεσμεύτηκε να φτάσει τα 1 εκατ TEU μέχρι το 2001 και για τη δημιουργία 450 θέσεων εργασίας.

Επενδύσεις συμφωνήθηκαν και από μεριάς δημοσίου, ύψους 41 εκατ ευρώ που αφορούσαν την προσαρμογή της υπάρχουσας υποδομής στις ανάγκες της διαμετακομιστικής δραστηριότητας (πεζοδρομήσεις, ράγες για γερανούς, παροχή ρεύματος – νερού). Οι υπόλοιπες εγκαταστάσεις ανωδομής συγχρηματοδοτήθηκαν από την MCT και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή που ενέκρινε δάνειο ύψους 40 εκατ ευρώ. Στη σύμβαση προβλεπόταν και η εκπαίδευση των εργαζομένων με χρηματοδότηση της επαρχίας της Calabria αλλά και της MCT (10%).

Το τέλος παραχώρησης συμφωνήθηκε να είναι σταθερό καθόλη τη διάρκεια τη σύμβασης στα 775 χιλ. ευρώ ετησίως, το οποίο αργότερα αναθεωρήθηκε στα 1,439,000 το χρόνο λόγω της περαιτέρω ανάπτυξης της περιοχής του τερματικού.

Στις 16 Ιανουαρίου 2012, η Contship υπέγραψε την πώληση του 50% της CSM Italia Gate, θυγατρικής της, στην οποία ανήκε το 66,7% του ΣΕΜΠΟ, στην TIL (Terminal Investment Limited, [www.tilgroup.com](http://www.tilgroup.com)). Η TIL, αποτελεί παγκόσμιο διαχειριστή σταθμών ΕΚ με σχέσεις με την MSC. Με την πώληση, αυτή, το, Medcenter ΣΕΜΠΟ θα ανήκει κατά το ένα τρίτο στον καθένα από τους τρεις εταίρους την Contship Italia, την APM Terminals και την Terminal Investment Limited.

#### 4.7 Γαλλία (Χάβρη)

Σύμφωνα με την έκθεση του ESPO (2010), η μεταρρύθμιση που ξεκίνησε το 2008, στα λιμάνια της Γαλλίας είχε στόχο την ολοκλήρωση των μεταρρυθμίσεων στα εργασιακά και ιδιαίτερα τη συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη διαχείρισης εξοπλισμού και προσωπικού. Το πρόγραμμα επιπλέον, τροποποίησε και τη διακυβέρνηση των λιμένων, μετατρέποντας τα έως πρόσφατα port autonomes σε Grands Port Maritimes, με ισχύ από το 2011. Με τη μεταρρύθμιση εφαρμόζεται κυρίως το μοντέλο λιμανιού Landlord στα κυριότερα λιμάνια της Γαλλίας με τη προσδοκία αποκατάστασης της ανταγωνιστικότητάς τους (Cariou et. Al 2014).

Σύμφωνα με τους Merk, O., et al. (2011), η μεταρρύθμιση αποτέλεσε μέρος μια μακράς διαδικασίας μεταμόρφωσης/εκσυγχρονισμού των λιμένων με χαρακτηριστικά σημεία τις αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς στις αρχές του '90 και την εισαγωγή του ιδιωτικού τομέα μέσω της συμμετοχής του στη λειτουργία τερματικών το 2000. Η μεταρρύθμιση στόχευε, μέσω της διασφάλισης περισσότερου ελέγχου στους operators τερματικών, στην αυξημένη αποδοτικότητα των λιμανιών.

Οι Cariou et.al (2014) θεωρούν ότι από το 2008 οι λιμενικές Αρχές υιοθετούν έναν πιο ρυθμιστικό ρόλο επικεντρώνοντας στην προώθηση των λιμανιών, ενώ παράλληλα η εφαρμογή των μέτρων ασφάλειας και η ανάπτυξη και συντήρηση των λιμενικών υποδομών παραμένουν στην ευθύνη του δημοσίου. Υπηρεσίες όπως αυτή

της διακίνησης φορτίου μετακυλούν στον ιδιωτικό τομέα, τα τερματικά παραχωρούνται με σύμβαση σε ιδιώτες επενδυτές οι οποίοι με τη σειρά τους είναι υπεύθυνοι του τομέα της ανωδομής και της απασχόλησης των λιμενεργατών. Τα λιμάνια, όπως επισημαίνουν, δεσμεύονται από τον νόμο να έχουν μεταφέρει τον εξοπλισμό και τη λειτουργία, αυτού, μέσα σε δύο χρόνια από τη δημοσίευση του.

Η μεταρρύθμιση των αφορά τα μεγάλα λιμάνια της Γαλλίας όπως της Μασσαλίας, της Χάβρης, του Μπορντώ, της Ναντ, της Δουνκέρκης, της Ρουέν και αυτό της Γουαδελούπης. Εκείνα παραμένουν υπό το έλεγχο του κράτους με τη μετακύλιση των δημοσίων επενδύσεων σε τοπικούς φορείς και του εξοπλισμού και των εργαζομένων σε ιδιωτικούς. Η διοίκηση πλέον ασκείται από μια επιτροπή εποπτείας, μια συμβουλευτική επιτροπή και το διοικητικό συμβούλιο.

#### 4.7.1 Χάβρη

Η περίπτωση της Χάβρης εξαιτίας της πρόσφατης μεταρρύθμισης η οποία συνετέλεσε στο να μην υπάρχει σχετική επιστημονική αρθρογραφία και του γεγονότος ότι δεν ανταποκρίθηκε στο αίτημά μας για πληροφορίες, μελετήθηκε αποκλειστικά από έντυπα της Λιμενικής Αρχής ([www.havre-port.fr/](http://www.havre-port.fr/)) και από τα αντίστοιχα site των operators των τερματικών.

Συγκεκριμένα η Grand Port Maritime du Havre (GPMH, 2010) περιγράφει ότι πως η ΛΑ της Χάβρης είναι κρατικός φορέας υπεύθυνος για τη διαχείριση του λιμανιού. Το λιμάνι της Χάβρης είναι το μεγαλύτερο λιμάνι διαχείρισης ΕΚ στην Γαλλία και βάση του πίνακα κατέχει τη 13<sup>η</sup> θέση στην Ευρώπη.. Το 2008, όπως προαναφέρθηκε μετατράπηκε από Port Autonome σε Grand Port Maritime du Havre (GPM). Η GPM είναι επιφορτισμένη με την ανάπτυξη του λιμανιού, τον εξορθολογισμό των δραστηριοτήτων φορτοεκφόρτωσης, τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών συστημάτων για τα λιμάνια, τη βελτίωση της διαχείρισης των λιμενικών επενδύσεων και την ενσωμάτωση της αειφόρου ανάπτυξης σε λιμάνια. Για την εκτέλεση των καθηκόντων αυτών, το GPM έχει τα ακόλουθα ειδικά καθήκοντα που ισχύουν για όλους τους λιμένες της Γαλλίας:

- Ολοκλήρωση, λειτουργία και συντήρηση θαλάσσιας πρόσβασης
- Αστυνόμευση και ασφάλεια στα λιμάνια



- Διαχείριση και διατήρηση των φυσικών περιοχών και ακινήτων
- Οικοδόμηση και συντήρηση λιμενικής υποδομής
- Προώθηση των υπηρεσιών του λιμανιού
- Ανάπτυξη και διαχείριση των βιομηχανικών ζωνών και των logistics

Το Συμβούλιο περιλαμβάνει 17 μέλη που εκπροσωπούν το κράτος, τις περιφερειακές και τοπικές αρχές, το προσωπικό του λιμανιού και εμπειρογνώμονες από επιχειρηματικούς ομίλους.

Στη Χάβρη, υπάρχουν 6 τερματικά διαχείρισης ΕΚ, δύο στη βόρεια μεριά, τα terminal del' Atlantique και Nord και 4 στη νότια, τα terminal de Normandie, del'Ocean, de France και Porte Oceane (GPMH, 2010).

Το **terminal de l'Atlantique**, διαχειρίζεται η Compagnie Nouvelle de Manutention Portuaire (CNMP), χωρίς να μπορέσουμε να εντοπίσουμε περισσότερες πληροφορίες.

Το **terminal Nord**, όπως και το **terminal de France**, από τον Απρίλιο του 2006, λειτουργεί υπό την Générale de Manutention Portuaire Company, που είναι θυγατρική της DP World και της CMA CGM (liner) (<http://www.gmportuaire.fr>). Τα τερματικά **de Normandie** ([www.t-n.fr](http://www.t-n.fr)) και μέρος του **del'Ocean**, τα λειτουργεί η Terminaux de Normandie, εκ των οποίων το νότιο μέρος του Ocean το λειτουργεί σε συνεργασία με την MSC, υπό την TNMSC.

Η APM Terminals (θυγατρική της Maersk shipping lines) σε κοινοπραξία με τη γαλλική Perrigault SA (stevedoring), δημιούργησαν την TPO και έλαβαν τη σύμβαση παραχώρησης από την αυτόνομη ΛΑ του λιμανιού της Χάβρης για τη λειτουργία και τη διαχείριση του **Terminal Porte Oceane** ([www.t-p-o.fr](http://www.t-p-o.fr)). Το τερματικό παραχωρήθηκε από την αυτόνομη λιμενική αρχή της Χάβρης και αφορά τη λειτουργία και τη διαχείριση του νέου τερματικού στο Port 2000 για 36 χρόνια και περιλαμβάνει επενδύσεις στην ανωδομή του νέου τερματικού. Η APM Terminals (2014) ανακοίνωσε την πώληση του μεριδίου της στην Perrigault, η οποία τώρα κατέχει το 100% του TPO.

Επιπλέον, στις αρχές του 2012 αναμένεται η λειτουργία ενός καινούριου τερματικού, στη δυτική μεριά του Port 2000, για το οποίο επενδύθηκαν 160 εκατ. € από την TNMSC και 270 εκατ. € δημόσιας χρηματοδότησης κυρίως για την

εκβάθυνση και την κατασκευή της προβλήτας, ενώ τα ιδιωτικά κεφάλαια θα χρησιμοποιηθούν για τα κτίρια και τους χώρους φορτοεκφόρτωσης.

#### 4.8 Ελλάδα - Η περίπτωση του Σ.ΕΜΠΟ του ΟΛΠ

Μέχρι το 1999, το λιμάνι του Πειραιά αποτελούσε δημόσια επιχείρηση υπό κρατικό έλεγχο. Επομένως, λειτουργούσε με το αντίστοιχο γενικό ρυθμιστικό καθεστώς των υπολοίπων δημοσίων φορέων της χώρας (Vaggelas, 2007). Στη συγκεκριμένη λιμενική οργάνωση, η ορισμένη και ελεγχόμενη από το κράτος Λιμενική Αρχή, κατείχε και διατηρούσε την υποδομή και την ανωδομή, παρέχοντας παράλληλα όλες τις λιμενικές υπηρεσίες. Το αρμόδιο υπουργικό τμήμα ήλεγχε ορισμένες από τις υπηρεσίες (pilottage) και ο ιδιωτικός τομέας συμμετείχε στην παροχή λιμενικών υπηρεσιών μόνο στις περιπτώσεις που οι λιμενικές αρχές δεν διέθεταν την ικανότητα ή τον εξοπλισμό (π.χ. χειρισμός γερανών, ρυμούλκηση) να τις παρέχουν. Επομένως, το λιμάνι του Πειραιά λειτουργούσε ως δημόσιο service λιμάνι.

Το 1999, όπως περιγράφει ο Pallis (2007), η λιμενική Αρχή του Πειραιά (ΟΛΠ) μετοχοποιήθηκε με σκοπό την εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, με το 75% να εξακολουθεί να ανήκει στο κράτος, διατηρώντας έτσι από την πλευρά του, τον έλεγχο στη διαχείριση της Λιμενικής Αρχής. Αξιοσημείωτο της μεταρρύθμισης, όπως σημειώνουν οι Psaraftis, Pallis (2012) ήταν ότι τα αρχικά έσοδα από τη μετοχοποίηση, δε χορηγήθηκαν στον ΟΛΠ για τη χρηματοδότηση μελλοντικών σχεδίων, αλλά στο Ελληνικό Δημόσιο. Η νέα εταιρική δομή, αποσκοπούσε στην ανάθεση της διαχείρισης υπηρεσιών σε τοπικούς φορείς μεν, αλλά όχι στην αποκέντρωση και τη χαλάρωση του ρόλου του κράτους στην ιδιοκτησία, τον έλεγχο ή τη διοίκηση. Επί της ουσίας δεν υπήρξε, επομένως, καμία αλλαγή στη λιμενική λειτουργία.

Δύο χρόνια αργότερα, το 2001, ορίστηκε η παραχώρηση του λιμανιού στον μετοχοποιημένο πλέον Οργανισμό Λιμένος Πειραιώς διάρκειας 40 ετών, στο πλαίσιο της οποίας αναγνωρίστηκε η ΛΑ, ως αποκλειστικός φορέας χρήσης και αξιοποίησης των λιμενικών εγκαταστάσεων υπό όρους και προϋποθέσεις μεταξύ των οποίων η

καταβολή ετησίου μισθώματος ύψους 1% επί των εσόδων για τα τρία πρώτα χρόνια και 2% στη συνέχεια (ISL, 2006)<sup>2</sup>.

Αρχικά από το 2004, είχε εκδηλωθεί ενδιαφέρον για παραχώρηση της προβλήτας I του Πειραιά το οποίο όμως έπαυσε, καθώς ο ΟΛΠ έλαβε 35 εκατ. Ευρώ δάνειο από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων για την περαιτέρω επέκτασή του (Psaraftis, Pallis 2012).

Εν συνεχεία το 2006, η κυβέρνηση έδειξε προθυμία, όπως επισημαίνουν οι Pallis et al. (2008) για την επίτευξη μιας διακυβερνητικής συμφωνίας με την κυβέρνηση της Κίνας, μέσω παραχώρησης στην COSCO ολόκληρου του ΣΕΜΠΟ (προβλήτες I,II και την κατασκευή της III). Η διαδικασία, όμως τέθηκε σε αναμονή εξαιτίας των επαναλαμβανόμενων εργατικών κινητοποιήσεων από τα συνδικάτα εργαζομένων του λιμανιού, αλλά και του σχεδιασμού της διαδικασίας παραχώρησης που είχαν υιοθετήσει οι Αρχές, όπως περιγράφει ο Vagellas (2007) . Πιο συγκεκριμένα, παρά την απουσία συγκεκριμένης νομοθεσίας στην ΕΕ για τις παραχωρήσεις στα λιμάνια, υπήρχαν περιορισμοί όσον αφορά τις απευθείας διαπραγματεύσεις με μόνο έναν υποψήφιο. Ειδικά στην ελληνική περίπτωση όπου συμπεριλαμβανόταν διακυβερνητική συνεργασία και το μέγεθος των υπό παραχώρηση εγκαταστάσεων θα επηρέαζε, ενδεχομένως, τον ενδο/δια – λιμενικό ανταγωνισμό. Με μια τέτοιου είδους ενδεχόμενη παραχώρηση ολόκληρου του λιμανιού, θα υπήρχε απλά αντικατάσταση του προηγούμενου δημόσιου μονοπωλιακού καθεστώτος, με ένα νέο ιδιωτικό. Η προνομακική αυτή μεταχείριση θα παραβίαζε τους κανόνες ανταγωνισμού της ΕΕ, αναγκάζοντας την κυβέρνηση να εγκαταλείψει το σχέδιο.

Η παραχώρηση τελικά πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2007, όπως περιγράφουν οι Psaraftis κ' Pallis (2012), με διεξαγωγή διεθνούς διαγωνισμού. Η σημαντικότερη αλλαγή, ωστόσο ήταν το αντικείμενο παραχώρησης καθώς αυτή τη φορά δεν ήταν ολόκληρος ο σταθμός, αλλά η προβλήτα II και η μελλοντική III, ενώ η

---

<sup>2</sup>Όπως παραθέτουν οι Psaraftis, Pallis 2012, «ε την αυστηρή έννοια του όρου «αποκλειστικοί φορείς χρήσης» συνεπάγεται η συνέχιση του μοντέλου των δημοσίων service λιμανιών επ 'αόριστον στο μέλλον, ενώ μια πιο φιλελεύθερη ερμηνεία θα σήμαινε ότι οι ΛΑ θα είναι οι φορείς που εκμεταλλεύονται αποκλειστικά τις λιμενικές εγκαταστάσεις, αλλά ο τρόπος της εν λόγω εκμετάλλευσης ήταν ανοικτός. Στην πραγματικότητα, η μίσθωση χώρων και εγκαταστάσεων του λιμανιού σε τρίτους, έστω και αόριστα διατυπωμένη, επιτρέπεται στη σύμβαση παραχώρησης και η χρήση τους από τους ιδιωτικούς φορείς λιμάνι δεν απαγορεύεται.

λειτουργία της προβλήτας I (στην οποία τα έργα για επέκταση μέσω του προαναφερθέντος δανείου είχαν ήδη ξεκινήσει) θα παρέμενε στα χέρια του ΟΛΠ.

Σύμφωνα με τον ΟΛΠ, η διακήρυξη διεθνούς δημόσιου πλειοδοτικού διαγωνισμού (competitive bidding), για την παραχώρηση των Προβλητών II & III του ΣΕΜΠΟ στο Ικόνιο, είχε σκοπό:

1. Την περαιτέρω ανάπτυξη, την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό της υπάρχουσας υποδομής και υπερδομής, συμπεριλαμβανομένου του μηχανολογικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού (σχεδιασμός, χρηματοδότηση, κατασκευή και συντήρηση), με σύστημα αυτοχρηματοδότησης.

2. Τη λειτουργία και εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων για περίοδο 30 ετών, με δικαίωμα ανανέωσης για ακόμα 5 χρόνια.

Συνολικά, υπήρχαν δύο υποψήφιοι για την παραχώρηση, με την Cosco Pacific να αποτελεί την τελική επιλογή, ο δεύτερος υποψήφιος ήταν μια κοινοπραξία της Hutchison Port Holdings, σε συνεργασία (με μικρή συμμετοχή) της εγχώριας ALAPIS ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗ και της θυγατρικής της ΛΥΔ ΑΕ (Pallis et.al. 2008).

Την 1<sup>η</sup> Οκτωβρίου 2009, η Cosco Pacific ανακοίνωσε την έναρξη της παραχώρησης για τη λειτουργία των προβλητών 2 και 3 στο λιμάνι του Πειραιά. Αρχική διάρκεια ορίστηκαν τα 35 χρόνια και η διαχείριση και η λειτουργία των εγκαταστάσεων θα είναι ευθύνη της ιδρυθείσας στην Ελλάδα θυγατρικής της, με την ονομασία, Piraeus Container Terminal (PCT) ([www.pct.com](http://www.pct.com)). Το ΣΕΜΠΟ του ΟΛΠ, αποτέλεσε το πρώτο τερματικό που λειτουργεί εξολοκλήρου η Cosco στο εξωτερικό, δίνοντάς της την ευκαιρία να επεκτείνει το παγκόσμιο δίκτυο τερματικών της. Οι υποχρεώσεις της Cosco όπως απορρέουν από τη σύμβαση σύμφωνα με την έκθεση της Τράπεζας της Ελλάδος (NBG, 2013) είναι, η αναβάθμιση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων της προβλήτας 2 προκειμένου αυτή να μπορεί να διαχειριστεί 2,6 εκατ TEU ετησίως από 1,6. Η κατασκευή της προβλήτας 3 συμπεριλαμβανομένου του απαραίτητου εξοπλισμού με δυνατότητα διαχείρισης 1.1 εκατ TEU ετησίως. Με την ολοκλήρωση των παραπάνω η χωρητικότητα του ΣΕΜΠΟ αναμένεται να φτάσει στα 3.7 εκατ TEU ετησίως έως το 2015. Το κόστος των επενδύσεων ανέρχεται στα

620 εκατ ευρώ, ενώ το συνολικό μίσθωμα που θα καταβάλλει η Cosco για τα 35 χρόνια ανέρχεται στα 4,3 δις ευρώ.

Οι Pallis et al. (2008), ξεχωρίζουν ως βασικό κριτήριο επιλογής για τη διοίκηση του ΟΛΠ ο ανάδοχος να αποτελεί παγκόσμιο, έμπειρο «παίχτη» στη λειτουργία τερματικών (ελάχιστη διακίνηση 5 εκατ. TEU ετησίως την τελευταία τριετία, Theys et. Al 2010). Η πρόσκληση υποβολής προσφορών, είχε ως προτεραιότητα την εμπειρία του χειριστή, τη χρηματοπιστωτική του φερεγγυότητα με την ελάχιστη εγγυημένη απόδοση ανά έτος, να φθάνει στα 2 m. TEU's στο έκτο έτος της παραχώρησης και τα 3,7 m TEU's από το όγδοο έτος και μετά.

Στην τελική επιλογή, βασικό κριτήριο της παραχώρησης κατά τους Psaraftis, Pallis (2012), αποτέλεσε η δημιουργία εσόδων κι όχι άλλοι παράγοντες όπως η δημιουργία ενδο ή δια - λιμενικού ανταγωνισμού, που είναι το σύνηθες στη συγκεκριμένη αγορά. Γεγονός που παρατηρούν και οι Theys et al. (2010), που διαπιστώνουν πως η κυριαρχία της «χρηματοοικονομικής» και όχι αναδιαρθρωτικής λογικής είχε ως αποτέλεσμα την απουσία άλλων ειδικών απαιτήσεων, που εφαρμόζονται στην Ευρώπη, με στόχο να εξασφαλιστούν περισσότερες από τις οικονομικές πτυχές της παραχώρησης.

Όπως είδαμε προηγουμένως, σε περιπτώσεις άλλων παραχωρήσεων στην Ευρώπη το κριτήριο της οικονομικής προσφοράς αποτελεί συνήθως ποσοστό της τελικής αξιολόγησης των υποψηφίων. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρουν οι Pallis et al (2008) στην περίπτωση του Maasvlakte II στο Ρότερνταμ, η οικονομική προσφορά κατείχε το 40% του συνόλου της τελικής αξιολόγησης, ενώ άλλοι παράγοντες που λήφθηκαν υπόψη ήταν η βιωσιμότητα του σχεδίου που συμπεριελάμβανε την εφαρμογή συνδυασμένων μεταφορών, το επιχειρησιακό σχέδιο, το σχέδιο του τερματικού. Αντιθέτως κατά τους Psaraftis κ' Pallis (2012), στον Πειραιά δεν υπήρχαν διατάξεις που να αφορούν το κρίσιμο ζήτημα της κατανομής μεταξύ των τρόπων μεταφοράς του φορτίου (modal split), αντίθετα με άλλες περιπτώσεις όπου οι παραχωρήσεις στοχεύουν σε συγκεκριμένες εγγυήσεις για την κατανομή των μεταφορικών μέσων.

Η διάρκεια της παραχώρησης είναι για μια αρχική περίοδο 30 ετών, αρχής γενομένης από την ημέρα που ο νικητής του διαγωνισμού θα αναλάβει τις υπηρεσίες της Προβλήτας II, με υποχρεωτική παράταση για μια περίοδο 5 ετών, εξαρτώμενη

από την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του ενοικιαστή για την κατασκευή της νέας Προβλήτας III, όπως προβλέπεται από τη σύμβαση. Σε κάθε περίπτωση, η διάρκεια δεν μπορεί να παραταθεί πέρα από τα 42 έτη, όταν και λήγει και η σύμβαση παραχώρησης του ΟΛΠ με το ελληνικό κράτος για τη διαχείριση του λιμένα. Να σημειωθεί ότι όπως τονίζουν οι Psaraftis κ' Pallis (2012), στη σύμβαση δε περιλαμβάνεται οποιαδήποτε ρήτρα ανανέωσης, ούτε για την κατάληξη των στοιχείων των επενδύσεων από μεριάς αναδόχου.

Οι ίδιοι ταυτόχρονα χαρακτηρίζουν υπερβολική τη διάρκεια της σύμβασης, ισχυριζόμενοι ότι πρόκειται για την παραχώρηση ενός πλήρως λειτουργικού τερματικού και όχι ενός τερματικού υπό κατασκευή και εξαιτίας της μελλοντικής κυρίαρχης θέσης του διαχειριστή στο λιμάνι. Όπως αναφέρουν, σε άλλες περιπτώσεις στην Ευρώπη οι μεγάλες περίοδοι παραχώρησης εφαρμόζονται σε περιπτώσεις όπου απαιτούνται μεγάλα έργα υποδομής, όπως κατασκευή ολόκληρων τερματικών, οι οποίες φτάνουν τα 40 έτη, ενώ ταυτόχρονα οι μεγάλες περίοδοι παραχώρησης περιορίζουν την είσοδο σε ανταγωνιστές στην αγορά (Notteboom , 2006).

Αντίθετα με το παραπάνω εάν στην περίπτωση της παραχώρησης του ΣΕΜΠΟ του Πειραιά εφαρμοστεί το μοντέλο κατανομής διάρκειας που είδαμε στην περίπτωση της Αμβέρσας θα δούμε ωστόσο ότι η χρονική διάρκεια της σύμβασης είναι ορθή. Συγκεκριμένα, ο ΟΛΠ ([www.olp.gr](http://www.olp.gr)) στη διακήρυξη του διαγωνισμού αναφέρει ότι η συνολική προς παραχώρηση έκταση περιλαμβάνει υφιστάμενους χώρους και προς υλοποίηση λιμενικά έργα επί συνόλου εκτάσεως 690.000τ.μ.,. Η NBG (2013) καταγράφει ότι το ύψος των συμφωνημένων επενδύσεων από μεριάς Cosco είναι στα 620 εκατ ευρώ επομένως προκύπτει ένα κόστος επένδυσης περίπου 898 ευρώ ανά τετραγωνικό μέτρο, άρα βάση του πίνακα ενδεδειγμένη διάρκεια είναι τα 40 έτη.

Οι Psaraftis κ' Pallis (2012) περιγράφουν ότι οποιαδήποτε προσπάθεια εργασιακής μεταρρύθμισης στα ελληνικά λιμάνια αντιμετώπιζε την αντίδραση των συνδικάτων στα οποία συμμετέχει ενεργά το σύνολο των εργαζομένων στο λιμάνι. Το παραπάνω σε συνάρτηση της στενής σχέσης μεταξύ διοίκησης-κυβέρνησης και εργαζομένων, οδήγησαν τη κυβέρνηση να αφήσει τις όποιες μεταρρυθμίσεις πλέον στα χέρια του αναδόχου.

Με τη σειρά του ο ανάδοχος θα έπρεπε να εφαρμόσει «κανόνες της αγοράς» και να καταργήσει κανονισμούς και συμβάσεις ισχύουσες από το 1980, όπως οργανογράμματα, λειτουργικές πρακτικές, τη μισθοδοσία των λιμενεργατών και φυσικά το πρόβλημα του πλεονάζοντος προσωπικού που πήγαζε από το εργασιακό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων που απαγορεύει τις απολύσεις εργαζομένων.

Παράλληλα, περιγράφουν ότι τα όργανα των υπαλλήλων και λιμενεργατών ήταν αντίθετα με την εφαρμογή των διατάξεων της οδηγίας 2001/23/EC<sup>3</sup>, για την «προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε περίπτωση μεταφοράς των επιχειρήσεων», καθώς υπήρχε η αντίληψη ότι τα δικαιώματά τους ήταν πιο ασφαλή κάτω από το υφιστάμενο νομικό καθεστώς του δημοσίου από ότι σε μια ιδιωτική εταιρεία.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων του ΟΛΠ, απολαμβάνουν προστασία από το νόμο κατά των απολύσεων ως πρώην δημόσιοι υπάλληλοι, ενώ η παραχώρηση περιελάμβανε πρόβλεψη για (α) την πρόωγη συνταξιοδότηση για τους μόνιμους υπαλλήλους και λιμενεργάτες και (β) δικαίωμα για μόνιμους υπαλλήλους και λιμενεργάτες να μεταφερθούν σε αντίστοιχες θέσεις εργασίας στον ευρύτερο δημόσιο τομέα με τον ΟΛΠ να καλύπτει, τις τυχόν διαφορές.

Τέλος, τονίζουν ότι στην όλη διαδικασία δε συμπεριελήφθησαν διαδικασίες /διατάξεις που να αφορούν την επανεκπαίδευση λιμενεργατών και την ενσωμάτωση της χρήσης της τεχνολογίας, όπως είδαμε στην περίπτωση της παραχώρησης του τερματικού του Τζόια Τάουρο στην Ιταλία. Ενδεχομένως όπως περιγράφουν, μια ολοκληρωμένη λιμενική μεταρρύθμιση θα σήμαινε ότι το μέλλον των ανειδίκευτων υφιστάμενων λιμενεργατών θα ήταν αβέβαιο, καθώς θα έπρεπε να αναπτυχθούν συστήματα για την παροχή κατάλληλα εκπαιδευμένου προσωπικού. Η προσέγγιση, αυτή, αφήνει ανοικτό το ενδεχόμενο δυσκολίας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των φορέων του τερματικού για ειδικευμένο προσωπικό, ώστε να αναπτύξουν στρατηγικές για την ποιοτική και τεχνολογική αναβάθμιση υπηρεσιών που δημιουργούν αξία για τους χρήστες.

---

<sup>3</sup>2001/23/EC: Council Directive 2001/23/EC of 12 March 2001 οδηγία για την προστασία των εργαζομένων στην περίπτωση αλλαγής εργοδότη έπειτα από αλλαγή ιδιοκτησίας και προσδιορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις της εργοδοσίας.

## 5. Συμπεράσματα

Στην ανάλυση που προηγήθηκε είδαμε πως η σημαντική αύξηση του εμπορίου Ε/Κ, η διαμόρφωση της αγοράς αυτής όπως έχει σήμερα και η τεχνολογική εξέλιξη στη λιμενική βιομηχανία οδήγησαν τις Λιμενικές Αρχές και τις κυβερνήσεις να επιτρέψουν τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην παροχή υπηρεσιών και στη χρηματοδότηση των απαιτούμενων επενδύσεων. Η δυνατότητα για τη συμμετοχή, αυτή, δόθηκε μέσω των μεταρρυθμίσεων στις οποίες προχώρησαν οι αντίστοιχες κυβερνήσεις προκειμένου να εξασφαλίσουν την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητα του λιμένων.

Η επικρατούσα, πλέον δομή στα λιμάνια, αποτελείται από τη Λιμενική Αρχή η οποία διατηρεί το ρόλο του ιδιοκτήτη (Landlord) - ρυθμιστή και είναι γενικά υπεύθυνη για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παροχή εγκαταστάσεων και την πρόσβαση στο λιμάνι. αυτή με τη σειρά της παραχωρεί την παροχή λιμενικών υπηρεσιών σε αναδόχους φορείς εκμετάλλευσης οι οποίοι είναι υπεύθυνοι συνήθως για την συντήρηση και την ανάπτυξη της ανωδομής.

Η παραχώρηση, όπως είδαμε είναι η χορήγηση άδειας χρήσης σε ιδιωτικούς φορείς για την παροχή συγκεκριμένη λιμενικής υπηρεσίας. Σκοπός από μεριάς της κυβέρνησης – λιμενικής Αρχής είναι η μείωση συμμετοχής του κρατικού προϋπολογισμού μέσω της εκμετάλλευσης ιδιωτικών κεφαλαίων χωρίς απώλεια ελέγχου της ίδιας της βιομηχανίας και της ιδιοκτησίας. Από τη μεριά τους οι φορείς εκμετάλλευσης τερματικών στοχεύουν στη θέσπιση ενός παγκοσμίου δικτύου παροχής υπηρεσιών μέσω οριζόντιας ή κάθετης ολοκλήρωσής τους ανάλογα με την προέλευσή τους. Συγκεκριμένα, οι φορείς μπορεί να προέρχονται από εταιρείες διαχείρισης τερματικών/στοιβασίας, ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών και επενδυτικούς ομίλους.

Γενικά οι παραχωρήσεις χωρίζονται σε τρεις βασικές κατηγορίες. Οι συμβάσεις εκμίσθωσης που συνήθως αφορούν ολοκληρωμένες εγκαταστάσεις και δε περιλαμβάνουν επενδύσεις, όπου η ανάδοχος λειτουργεί το τερματικό έναντι ενοικίου και είναι συνήθως υπεύθυνη και για τη συντήρηση της υποδομής. Οι συμβάσεις παραχώρησης χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις όπου εκτός της λειτουργίας του



τερματικού περιλαμβάνονται και επενδύσεις είτε σε ανωδομή είτε σε υποδομή και αυτές πραγματοποιούνται μέσω BOT σχεδίων όπως παρουσιάστηκαν προηγουμένως. Τέλος, μια τρίτη κατηγορία παραχωρήσεων είναι αυτή των συμβάσεων διαχείρισης όπου η κυβέρνηση αναθέτει τη λειτουργία του λιμανιού σε εξειδικευμένη εταιρεία διαχείρισης έναντι αμοιβής για ορισμένο χρονικό διάστημα υπό ορισμένους όρους και προϋποθέσεις.

Τα βασικά σημεία μιας σύμβασης παραχώρησης είναι το αντικείμενο και η αποκλειστικότητα χρήσης του, οι προβλεπόμενες επενδύσεις, η τιμολόγηση των υπηρεσιών, η διάρκεια της σύμβασης, τα εργασιακά, η κατανομή των κινδύνων και τέλος οι όροι για τερματισμό, ανανέωση και επαναδιαπραγμάτευση της

Στο τελευταίο μέρος της έρευνάς μας, επιχειρήσαμε να αναλύσουμε τις μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν στις χώρες των μεγαλύτερων βάση κίνησης ΕΚ λιμανιών της Ευρώπης. Οι περισσότερες από αυτές πραγματοποιήθηκαν τις δεκαετίες του '80 και του '90, ενώ σε Γαλλία και Ελλάδα μετά το 2000. Η κεντρική ιδέα των μεταρρυθμίσεων όπως περιγράψαμε ήταν η απομάκρυνση του κρατικού φορέα από την παροχή λιμενικών υπηρεσιών και την ολοένα αυξανόμενα συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στις λειτουργίες και στις λιμενικές επενδύσεις. Στον παρακάτω πίνακα βλέπουμε συνοπτικά πως κατανέμεται η χρηματοδότηση επενδύσεων ανά κατηγορία στα λιμάνια που παρουσιάσαμε όπως την περιγράψαμε στην προηγούμενη ενότητα.

Πίνακας 5. Κατανομή χρηματοδότησης επενδύσεων στα ευρωπαϊκά λιμάνια (Πηγή: Το λιμάνι του Ρότερνταμ (ISL 2006), λοιποί λιμένες απο την ανάλυση στην ενότητα 4.)

Κατηγορία επενδύσεων	Αντικείμενα	Ρότερνταμ	Γερμανία: Αμβούργο - Βρέμη	Αμβέρσα	Ισπανία: Αλγεσίρας - Βαρκελώνη	Αγγλία: Σαουθάμπτον - Φέλιξστοου	Γκίοια Τάουρο	Χάβρη	Πειραιάς
<b>Ανάπτυξη περιοχών του λιμένα</b>	Ανάπτυξη νέων περιοχών	Λιμενική Αρχή, Κράτος	Τοπική Κυβέρνηση	Λιμενική Αρχή, Κράτος	Κράτος	Ιδιωτικός Τομέας	Κράτος	Λιμενική Αρχή	Κράτος
<b>Θαλάσσιες υποδομές</b>  Βυθοκόρηση, Κυματοθραύστες, φράγματα, Βοηθήματα πλοήγησης, σηματοδούρες	Εκτός ορίων λιμένα	Λιμενική Αρχή, Κράτος	Κράτος	Λιμενική Αρχή, Κράτος	Κράτος	Κράτος	Κράτος	Λιμενική Αρχή	Κράτος
	Εντός ορίων λιμένα		Τοπική Κυβέρνηση		Κράτος, Λιμενική Αρχή	Ιδιωτικός Τομέας			
<b>Λιμενικές υποδομές</b>	Εκχερσώσεις	Λιμενική Αρχή, Κράτος	Κράτος	Λιμενική Αρχή, Κράτος	Λιμενική Αρχή	Ιδιωτικός Τομέας	Κράτος	Λιμενική Αρχή	Κράτος
	Εσωτερικές αποβάθρες, προκυμαίες, σηματοδούρες & βοηθήματα πλοήγησης, βυθοκορήσεις		Λιμενική Αρχή		Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας				
<b>Λιμενική Ανωδομή</b>	Οδοστρώματα, αποθήκες,	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας
	υπόστεγα, γερανοί και γερανογέφυρες		Ιδιωτικός Τομέας						
	αποβάθρες, προβλήτες, κρηπιδώματα, λιμενοβραχίονες		Λιμενική Αρχή						

Κατηγορία επενδύσεων	Αντικείμενα	Ρότερνταμ	Γερμανία: Αμβούργο - Βρέμη	Αμβέρσα	Ισπανία: Αλγεσίρας - Βαρκελώνη	Αγγλία: Σαουθάμπτον - Φέλιξστοου	Γκίοια Τάουρο	Χάβρη	Πειραιάς
<b>Υπηρεσίες κοινής ωφέλειας</b>	Πυροσβεστική, αστυνομία, έλεγχος ρύπανσης	ΛΑ, Κυβέρνηση	ΛΑ, Κυβέρνηση	ΛΑ	ΛΑ, Κυβέρνηση	Κυβέρνηση	Κυβέρν ηση	Κυβέρνηση	Κυβέρνηση
<b>Διασύνδεση</b>  Σιδηροδρομικές συνδέσεις, Οδικές, θαλάσσιες συνδέσεις, Γέφυρες, τούνελ	Εκτός ορίων λιμένα	Κράτος Λιμενική Αρχή	Τοπική Κυβέρνηση	Κράτος	Κράτος	Κράτος	Κράτος	Κράτος	Κράτος
	εντός ορίων λιμένα	Λιμενική Αρχή, Κράτος	Λιμενική Αρχή			Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή	
<b>Συντήρηση</b>	θαλάσσιων υποδομών	Κράτος	Τοπική Κυβέρνηση	Κράτος	Κράτος	Ιδιωτικός Τομέας	Κράτος	Κράτος	Κράτος
	λιμενικής υποδομής	Λιμενική Αρχή	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή	Λιμενική Αρχή		Λιμενική Αρχή	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή
	ανωδομής	Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας
<b>Λιμενικές λειτουργίες</b>	Διαχείριση φορτίου	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας
	Τεχνικές ναυτιλιακές υπηρεσίες				Ιδιωτικός Τομέας, Λιμενική Αρχή		Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή, Ιδιωτικός Τομέας	Λιμενική Αρχή

Παρατηρούμε γενικά από τον πίνακα πως η ανάπτυξη νέων περιοχών, οι θαλάσσιες - λιμενικές υποδομές εξακολουθούν να παραμένουν στα χέρια του κράτους ή των αντίστοιχων Αρχών. Ομοίως, η διασύνδεση με οδικά και σιδηροδρομικά δίκτυα εκτός λιμένα αλλά και η παροχή υπηρεσιών κοινής ωφελείας είναι στην αρμοδιότητά τους. Από τη γενίκευση εξαιρούνται τα λιμάνια της Αγγλίας στα οποία οι αρμοδιότητες του κράτους περιορίζονται στις υπηρεσίες κοινής ωφελείας και στη διασύνδεση με άλλα δίκτυα μεταφορών εκτός ορίων λιμένα όπως και στις θαλάσσιες υποδομές, ομοίως εκτός ορίων λιμένα.

Η λιμενική ανωδομή, ως επί το πλείστον παρέχεται πλέον από τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος έχει και την ευθύνη της συντήρησής της. Εξαιρέση αποτελούν έργα όπως η κατασκευή κρηπιδωμάτων, αποβάθρων που σε Γερμανία, Ελλάδα, Γαλλία και Ιταλία οι επενδύσεις διαφέρουν κατά περίπτωση.

Επιπλέον από τον πίνακα αλλά και την ανάλυση που προηγήθηκε παρατηρείται η έλλειψη αυτονομίας των Λιμενικών Αρχών σε Ελλάδα και Ιταλία παρά τις μεταρρυθμίσεις που έχουν προηγηθεί. Η έλλειψη αυτή συνοδεύεται από κρατικό έλεγχο και ρύθμιση και δεν επιτρέπει ενδεχομένως στα λιμάνια την ελευθερία κινήσεων που απαιτείται για να καταστηθούν αποδοτικά και ανταγωνιστικά σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Στις περιπτώσεις που είδαμε οι κεντρικές κυβερνήσεις έχουν σχεδόν αποτραβηχτεί πλήρως, αφήνοντας αποφάσεις που αφορούν την ανάπτυξη, το σχεδιασμό αλλά και την οικονομική πολιτική και διαχείριση στις Λιμενικές Αρχές, όπως το Ρότερνταμ, η Αμβέρσα και τα λιμάνια της Γαλλίας αλλά και σε τοπικούς φορείς/κυβερνήσεις όπως το Αμβούργο και η Βρέμη.

Στην ελληνική περίπτωση είδαμε ότι η πρώτη προσπάθεια λιμενικής μεταρρύθμισης διατελέστηκε το 1999 με τη μετοχοποίηση του ΟΛΠ. Η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση απέτυχε καθώς δε δόθηκε αυτονομία στον ΟΛΠ με το κράτος να διατηρεί το 75% του μερίσματος. Στη συνέχεια το 2001, το λιμάνι με τη μορφή πλήρους παραχώρησης διάρκειας 42 ετών πέρασε στα χέρια της Λιμενικής Αρχής η οποία με τη σειρά της το 2008 αποφάσισε να παραχωρήσει την προβλήτα II και την κατασκευή-διαχείριση της III στην Cosco για 30 + 5 χρόνια. Βασικό κριτήριο αποτέλεσε η δημιουργία εσόδων από μεριάς κυβέρνησης με αποτέλεσμα στη συγκεκριμένη σύμβαση να απουσιάζουν προβλέψεις για ανάπτυξη συνδυασμένων μεταφορών, διατάξεις για την απασχόληση και εκπαίδευση του υπάρχοντος

προσωπικού του ΣΕΜΠΟ, όπως και η πρόβλεψη για την κατάληξη των επενδυμένων στοιχείων μετά το πέρας της σύμβασης.

Ωστόσο να σημειωθεί ότι παρά τις ελλείψεις που παρατηρούνται στη σύμβαση το λιμάνι του Πειραιά βρέθηκε στην 8<sup>η</sup> θέση στην Ευρώπη, όπως παρουσιάστηκε στον πίνακα 2 όσον αφορά τη διακίνηση ΕΚ με 2,745,000 TEU το 2012, από τη 16<sup>η</sup> που βρισκόταν το 2007<sup>4</sup>. Ο όγκος του διακινούμενου φορτίου δείχνει ότι η διοίκηση του ΡCT είναι μέσα στους συμφωνημένους στόχους για την περίοδο μέχρι το 2015 (3,000,000 TEU). Ωστόσο, η λιμενική Αρχή πρέπει να λάβει υπόψη τα χαρακτηριστικά των διαχειριστών που προέρχονται από ναυτιλιακές εταιρείες γραμμών, όπως αυτά αναλύθηκαν στην αντίστοιχη ενότητα. Οι εταιρείες γραμμών με ευκολία μπορούν και να τροφοδοτήσουν λιμάνια με φορτία όπως ο Πειραιάς στην παρούσα χρονική στιγμή αλλά και να τα μετακυλήσουν αλλού αναλόγως των συνθηκών όπως είδαμε στην περίπτωση του Τζόια Τάουρο.

Για να αξιολογηθεί σωστά η περίπτωση της παραχώρησης του σταθμού ΕΚ στον ΟΛΠ πρέπει να ληφθούν παράλληλα υπόψη παράγοντες όπως η παρούσα ελληνική οικονομία, η εξυπηρετούμενη ενδοχώρα από το λιμάνι του Πειραιά εντός κ εκτός Ελλάδας (λχ Βαλκάνια) και η ύπαρξη υποδομών συνδυασμένων μεταφορών ή μάλλον η απουσία αυτής και φυσικά η ελληνική κουλτούρα όσον αφορά τη κυριότητα δημοσίων αγαθών ακόμα και της δημόσιας περιουσίας.

Είναι περιττό να επισημάνουμε την «αδικία» στην απόπειρα άμεσης σύγκρισης της περίπτωσης του Πειραιά με περιπτώσεις άλλων μεγάλων Ευρωπαϊκών λιμένων όπως το Αμβούργο ή το Ρότερνταμ βάση μεγεθών, οικονομιών και αγορών. Τα λιμάνια, αυτά, εξυπηρετούν τον τελευταίο αιώνα την αγορά ολόκληρης της ευρωπαϊκής ενδοχώρας και δη της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης και είναι σαφές ότι έχουν ήδη αποκτήσει την απαιτούμενη τεχνογνωσία στο χώρο όπως και έχουν αναπτύξει ήδη τα απαραίτητα δίκτυα διαμετακόμισης (συνδυασμένες μεταφορές). Ο λόγος που παρατέθηκαν τα παραδείγματα αυτά προηγουμένως ήταν προκειμένου να αποτελέσουν υποδείγματα και σημεία αναφοράς για τις πολιτικές που ακολουθήθηκαν στην ελληνική περίπτωση και όχι ως άμεση σύγκριση.

---

<sup>4</sup> Το 2007, χρησιμοποιήθηκε ως έτος σύγκρισης καθώς το 2006 ήταν χρονιά κινητοποιήσεων των εργαζομένων στο λιμάνι με αποτέλεσμα να μη διακινούνται φορτία για μήνες, επομένως η σύγκριση δε θα ήταν αντικειμενική.

Σημεία όπως η παραχώρηση τεχνολογικών και άλλων ναυτιλιακών υπηρεσιών όπως οι πιλότοι στο Αμβούργο, η διαφάνεια των διαδικασιών του Ρόττερνταμ και της Αμβέρσας ή στην αντίπερα όχθη, οι παραλείψεις της ιταλικής μεταρρύθμισης, η δημιουργία μονοπωλίου στο Αλγεσίρας αλλά και η ιδιωτικοποίηση των λιμανιών στο ΗΒ, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παραδείγματα προς μίμηση ή αποφυγή ανεξάρτητα από το μέγεθος ενός λιμανιού και της οικονομίας μιας χώρας.

## 6. Βιβλιογραφία - Πηγές

### Αρθρογραφία – Μελέτες

ADB (2000): Developing Best Practices for Promoting Private Sector Investment in Infrastructure - Ports, Asian Development Bank (2000)

APM Terminals (2014): Press statement 22 July 2014

Baird, A.J, (1999). “Privatization defined; Is it the Universal panacea?” [www.worldbank.org/transport/ports/con\\_docs/baird.pdf](http://www.worldbank.org/transport/ports/con_docs/baird.pdf) 27 June.

Baird, A.J, (2000) “Port Privatisation: Objectives, Extent, Process, and the UK Experience” *International Journal of Maritime Economics* 2, 177–194

Baird, A.J., (2002). “Privatization trends at the world’s top-100 container ports”. *Maritime Policy and Management*, 29 (3), 271-284.

Baird, A.J.,(2004) 'Public goods and the public financing of major European seaports', *Maritime Policy & Management*, 31: 4, 375 — 391

Beresford, A. K. C. , Gardner, B. M. , Pettit, S. J. , Naniopoulos, A. and Wooldridge, C. F.(2004) 'The UNCTAD and WORKPORT models of port development: evolution or revolution?', *Maritime Policy & Management*, 31:b. 2, 93 — 107

Brooks M., Cullinane k. (2006) “Governance Models Defined”, *Research in Transportation Economics*, vol. 17, issue 1, pages 405-435

Chlomoudis C. (2011): Τάσεις και εξελίξεις στη λιμενική βιομηχανία

Coronado, Acosta, Cerbán, López (2006) Economic Impact of the Container Traffic at the Port of Algeciras Bay

CSIL 2011, CENTRE FOR INDUSTRIAL STUDIES, MILAN THE PORT OF GIOIA TAURO

Cullinane, Kevin and Song, Dong-Wook(2002) 'Port privatization policy and practice', *Transport Reviews*, 22: 1, 55 — 75

ESPO (2004) FACTUAL REPORT ON THE EUROPEAN PORT SECTOR

ESPO (2010) Verhoeven, P. (2011) European Port Governance: Report of an Inquiry into the Current Governance of European Seaports

Everett, Sophia and Pettitt, Tabatha(2006) 'Effective corporatization of ports is a function of effective legislation: legal issues in the existing paradigm', *Maritime Policy & Management*, 33: 3, 219 — 232

Farrell S. (2011), Observations on PPP Models in the Ports Sector, COST Symposium Public Private Partnerships in Transport: Trends & T.ry - Research Roadmap, Lisbon, Jan. 12, 2011

Farrell S. (2012): The ownership and management structure of container terminal concessions, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 39:1, 7-26

Ferrari C. & Musso E. (2011): Italian ports: towards a new governance?, *Maritime Policy & Management: port research*, 38:3, 335-346

Goss, R. O.(1990) 'Economic policies and seaports: The diversity of port policies', *Maritime Policy & Management*, 17: 3, 221 — 234

GPMH, 2010: LE HAVRE CONTAINER PORT OVERVIEW

Harilaos N. Psaraftis & Athanasios A. Pallis (2012): Concession of the Piraeus container terminal: turbulent times and the quest for competitiveness, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 39:1, 27-43

Heseler, Heiner (2000): —New Strategies of Port Enterprises and their Effects on the Structures in the Seaports, pp. 9-26 in Heseler, Heiner, Ed. *New Strategies in port enterprises*, downloadable from: <http://www.maritim.uni-bremen.de/ports/>.

HPA (2007): Focus of dynamic growth markets

HPA 2006, Annual report

HPA 2007, Annual report

HPA 2008, Annual report

HPA 2010, Annual report

ISL (2006), "PUBLIC FINANCING AND CHARGING PRACTICES OF SEAPORTS IN THE EU", Institute of Shipping Economics and Logistics (2006)

Jose Tongzon , Wu Heng (2005), Port privatization, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container ports (terminals) *Transportation Research Part A* 39 (2005) 405–424

Juhel M.H (2001) “Globalisation, Privatisation and Restructuring of Ports” *International Journal of Maritime Economics*, Volume 3, Number 2, 1 June 2001 , pp. 139-174

Kerf, Gray, Irwin, Levesque, Taylor, and Klein (1998): "Concessions for Infrastructure: A Guide to Their Design and Award", *WORLDBANK Technical Papers* no.399



- Klein M. (1998) "Bidding for Concessions" Policy research working papers no.1957, August 1998, WorldBank
- Manuel Acosta, Daniel Coronado & M. Mar Cerban (2007) "Port competitiveness in container traffic from an internal point of view: the experience of the Port of Algeciras Bay"
- Martin, Jeffrey and Thomas, Brian J.(2001) 'The container terminal community', *Maritime Policy & Management*, 28: 3, 279 — 292
- Merk, O., et al. (2011), "The Competitiveness of Global Port-Cities: the Case of the Seine Axis (LeHavre, Rouen, Paris, Caen) - France", OECD Regional Development Working Papers, 2011/07, OECD Publishing
- NBG (2013): Container Ports an Engine of growth, National Bank of Greece 2013
- Notteboom T. (2004), *Container Shipping And Ports: An Overview*, Review of Network Economics Vol.3, Issue 2 – June 2004
- Notteboom T. (2006) "Concession Agreements as Port Governance Tools" *Research in Transportation Economics*, vol. 17, issue 1, pages 437-455
- Notteboom T. and Rodrigue J-P. (2011). Global container terminal operators: from diversification to rationalization? *ECONSHIP 2011*, Chios, Greece, June
- Notteboom T. E. (2004) "Container Shipping And Ports: An Overview" *Review of Network Economics* Vol.3, Issue 2 – June 2004
- Notteboom T. E. and Willy Winkelmanns (2001) "Reassessing Public Sector Involvement in European Seaports" *International Journal of Maritime Economics*, Volume 3, Number 2, 1 June 2001 , pp. 242-259(18)
- Notteboom T., Verhoeven P. & Fontanet M. (2012): Current practices in European ports on the awarding of seaport terminals to private operators: towards an industry good practice guide, *Maritime Policy & Management*, Volume 39, Issue 1
- Notteboom, T. E. and Winkelmanns, Willy(2001) 'Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?', *Maritime Policy & Management*, 28: 1, 71 — 89
- Notteboom, T. E.(2002) 'Consolidation and contestability in the European container handling industry', *Maritime Policy & Management*, 29: 3, 257 — 269
- Notteboom, T., Rodrigue, J.-P. (2010). "The corporate geography of Global Terminal Operators" *Maritime Policy & Management*, Volume 39, Issue 3, 2012
- Pallis (2007) *Maritime Transport: The Greek Paradigm*, Research in Transportation Economics, No 21, Elsevier:London, pp. 345-386

Pallis, A., A., Syriopoulos, T., (2007). "Port governance models: Financial evaluation of Greek port restructuring". *Transport Policy* 14 (2), 232-246.

Pallis, A.A., Notteboom, T. and De Langen, P.W. (2008). "Concession agreements and market entry in the container terminal industry". *Maritime Economics and Logistics*, vol. 10, no. 3, pp. 209-228.

Parola F. & Musso E. (2007): Market structures and competitive strategies: the carrier-stevedore arm-wrestling in northern European ports, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 34:3, 259-278

Parola F., Tei A. & Ferrari c. (2012): Managing port concessions: evidence from Italy, *Maritime Policy & Management*: 39:1, 45-61

Pierre Cariou, Laurent Fedi & Frédéric Dagnet (2014) The new governance structure of French seaports: an initial post-evaluation, *Maritime Policy & Management* 41:5, 430-443

POA, Annual Report 2012

POR 2014, lease contracts in Rotterdam and abroad, Marc Evertse

Port of Southampton (2009) Master Plan 2009-2030

Rodriguez A. Alvarez, Tovar B. (2012): Have Spanish port sector reforms during the last two decades been successful? A cost frontier approach, *Transport Policy* 24 (2012) 73–82

Saundry, Richard and Turnbull, Peter(1997) 'Private profit, public loss: The financial and economic performance of U.K. ports', *Maritime Policy & Management*, 24: 4, 319 — 334

Siemonsma, Van Nus & Uyttendaele (2012): Awarding of Port PPP contracts: the added value of a competitive dialogue procedure, *Maritime Policy & Management*: 39:1, 63-78

Sommer, Dirk (1999) "Private Participation in Port Facilities : Recent Trends". World Bank, Washington, DC.

Takayuki Mori "The study about a strategy of Global Container Terminal Operators"

Theo E. Notteboom, Athanasios A. Pallis & Sheila Farrell (2012): Terminal concessions in seaports revisited, *Maritime Policy & Management international shipping and port research*, 39:1, 1-5

Theys C. & Notteboom T., (2010). Determining terminal concession durations in seaports: Theoretical considerations, applicable techniques and current practices. *Journal of International Logistics and Trade*, Vol. 8(1), p. 13-40.

Theys, C., Notteboom, T.E., Pallis, A.A. and De Langen, P.W. (2010). “The economics behind the awarding of terminals in seaports: Towards a research agenda”. *Research in Transportation Economic*

Thomas, B. J.(1994) 'The privatization of United Kingdom seaports', *Maritime Policy & Management*, 21: 2, 135 — 148

Trujillo, Lourdes & Nombela, Gustavo, 1999. "Privatisation and Regulation of the seaport industry” *Policy Research Working Paper Series 2181*, The World Bank

UNCTAD, (1996). “Financing Port Development”. Report by the UNCTAD Secretariat. UNCTAD/SDD/PORT/4. 13 February. Geneva.

UNCTAD, (1998). “Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities”. UNCTAD/SDTE/TLB/1. 23 September

Vaggelas, G., K., (2007). “Greek ports: Structural challenges and forms of adjustment”. 3rd Hellenic Observatory PhD Symposium. 14-15 June. London, UK, June 2007.

Vanoutrive T. (2012) "The changing spaciality of port governance: The case of Antwerp", *RSA Conference 2012 Delft*

Wiegmans B.W., B Ubbels, P Rietveld, P Nijkamp (2002): “Investments in Container Terminals: Public Private Partnerships in Europe” , *International Journal of Maritime Economics*, 2002, 4, (1-20)

Worldbank (2007A): *Module 3: Alternative Port Management Structures and Ownership Models” Port Reform Toolkit*, module 3, p.69 – 130, **WORLDBANK**

WorldBank (2007b) *Port Reform Toolkit Module 1: Framework for Port Reform*

Πράσινο Βιβλίο (2004): *Σχετικά με τις Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα και το κοινοτικό δίκαιο των Δημοσίων Συμβάσεων και των Συμβάσεων Παραχώρησης*, Ευρωπαϊκή Επιτροπή Κοινοτήτων 30/04/2004

### **Εκπρόσωποι Λιμενικών Αρχών**

Michel Lory, Documentalist, Antwerp Municipal Port Authority

Pepijn De Vreese, Sales manager, Port Authority – MBZ nv (Zeebrugge)

Àlex Garcia, Subdirector Explotación, Autoridad Portuaria de Barcelona

Stefan Farber, Port Development, bremenports

Manfred Christen, Immobilien management, hamburg Port Authority

## Διαδίκτυο

[www.ait1742.be](http://www.ait1742.be)  
[www.apba.es](http://www.apba.es)  
[www.bremerhaven.de](http://www.bremerhaven.de)  
[www.contshipitalia.com](http://www.contshipitalia.com)  
[www.dpworld.be](http://www.dpworld.be)  
[www.dpworldsouthampton.com](http://www.dpworldsouthampton.com)  
[www.gmportuaire.fr](http://www.gmportuaire.fr)  
[www.hamburg-port-authority.de](http://www.hamburg-port-authority.de)  
[www.hph.com](http://www.hph.com)  
[www.maasvlakte2.com](http://www.maasvlakte2.com)  
[www.olp.gr](http://www.olp.gr)  
[www.pct.com](http://www.pct.com)  
[www.portdebarcelona.es](http://www.portdebarcelona.es)  
[www.portofantwerp.com](http://www.portofantwerp.com)  
[www.portofhamburg.com](http://www.portofhamburg.com)  
[www.portofrotterdam.com](http://www.portofrotterdam.com)  
[www.portofrotterdam.com](http://www.portofrotterdam.com)  
[www.psa-antwerp.be](http://www.psa-antwerp.be)  
[www.psa-antwerp.be](http://www.psa-antwerp.be)  
[www.southamptonvts.co.uk](http://www.southamptonvts.co.uk)  
[www.tcbcn.com](http://www.tcbcn.com)  
[www.tercat.es](http://www.tercat.es)  
[www.tilgroup.com](http://www.tilgroup.com)  
[www.t-n.fr](http://www.t-n.fr)  
[www.t-p-o.fr](http://www.t-p-o.fr)  
[www.ttialgeciras.com](http://www.ttialgeciras.com)  
[www1.eurogate.de](http://www1.eurogate.de)