

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΣΔΙΤ ΣΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΒΟΛΟΥ

Φοιτητές: Βησσαρίων Μαγγίνας

Στεφάνια Μανώλη

Επιβλέπουσα: Ευτυχία Ναθαναήλ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ & ΚΕΝΤΡΟ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»

Αριθ. Εισ.: 14540/1
Ημερ. Εισ.: 08-09-2017
Δωρεά: Συγγραφείς
Ταξιθετικός Κωδικός: ΠΤ - ΠΜ
2015
ΜΑΓ

Περίληψη

Η σύμπραξη μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), είναι μια συνήθης πρακτική που χρησιμοποιείται διεθνώς, και αποτελεί συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και ιδιωτικών επιχειρήσεων, με σκοπό την κατασκευή έργων ή την παροχή υπηρεσιών, που ως στόχο έχει μια αμοιβαία επωφελή συμφωνία για όλους τους εμπλεκόμενους.

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εξετάζεται το ενδεχόμενο εφαρμογής της συγκεκριμένης πρακτικής στον ΟΛΒ ΑΕ και η ανάπτυξη ενός επιχειρηματικού μοντέλου με βάση το συγκεκριμένο τύπο σύμπραξης.

Για αυτόν το σκοπό πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική έρευνα, ώστε να κατανοηθεί απόλυτα η έννοια των ΣΔΙΤ, καθώς και τα γενικά χαρακτηριστικά τους. Παράλληλα διερευνήθηκαν τα σχετικά νομικά πλαίσια και πολιτικές, καθώς και μελέτες περιπτώσεων από τη διεθνή και την εγχώρια εμπειρία.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έρευνα με στόχο τον εντοπισμό των σημείων λειτουργίας του οργανισμού όπου μια ιδιωτική παρέμβαση θα ευνοούσε τον ίδιο τον οργανισμό, αλλά και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους.

Τέλος, αναλύθηκαν τα δεδομένα σχετικά με το λιμένα του Βόλου και εντοπίστηκαν οι τομείς όπου οι διοικητικές αλλαγές θα μπορούσαν να αποδειχθούν επωφελείς. Με βάση τα συμπεράσματα συντάχθηκε κι ένα επιχειρηματικό μοντέλο βασισμένο στο εργαλείο Business Model Canvas.

Λέξεις κλειδιά: ΣΔΙΤ, λιμάνι, Βόλος, επιχειρηματικό μοντέλο, ιδιωτικοποίηση

Abstract

Public private partnerships (PPPs), are collaborations between the public and the private sector, for the provision of services or the construction of infrastructure. It is a common practice used internationally, and its goal is to create a mutually beneficial situation for all the stakeholders.

The current dissertation is concerned with the possibility of implementation of such a practice in OLV (Volos Port Authority) and the development of a business model based on it.

For this purpose, extensive research was required, in order to fully comprehend the concept of PPPs, as well as their general features. At the same time, the corresponding legal and policy frameworks were also studied, as were international and Greek case studies.

Furthermore, research was conducted, aiming at the functions of the organization, where a private involvement would benefit the organization itself, as well as the rest of the stakeholders.

Finally, the data was analyzed, and based on the previous literature research, the points where a change in the ownership and management structure could be beneficial were pinpointed. Using the results of the aforementioned process, a business model was comprised, with the help of the Business Model Canvas.

Key words: PPP, port, Volos, business model, privatization

Περιεχόμενα

<u>1. Εισαγωγή</u>	5
1.1 ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	5
1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	5
1.3 ΔΟΜΗ.....	5
<u>2. Συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ)</u>	6
2.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΔΙΤ.....	6
2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΣΔΙΤ.....	7
2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΔΙΤ.....	10
2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΔΙΤ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ.....	11
2.5 ΣΔΙΤ ΣΤΟ ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΟΜΕΑ.....	12
<u>3. Νομοθεσία και πολιτική</u>	14
3.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	14
3.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΔΙΤ.....	18
3.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ.....	19
3.4 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	19
3.5 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΣΔΙΤ.....	22
<u>4. Παραδείγματα ΣΔΙΤ στον ελληνικό χώρο</u>	23
4.1 ΔΕΥΤΕΡΟΣ ΤΕΡΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ CONTAINER ΛΙΜΑΝΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ.....	23
4.2 ΙΟΝΙΑ ΟΔΟΣ.....	25
4.3 ΑΤΤΙΚΗ ΟΔΟΣ.....	27
<u>5. Παραδείγματα μοντέλων ΣΔΙΤ σε ευρωπαϊκά λιμάνια</u>	28
5.1 ΛΙΜΑΝΙ ΤΗΣ ΑΜΒΕΡΣΑΣ.....	28
5.1.1 Ιστορική αναδρομή.....	28
5.1.2 Γενικά χαρακτηριστικά.....	28
5.1.3 Οργάνωση και διοίκηση του λιμανιού.....	29
5.1.4 Χρηματοδότηση, οικονομική απόδοση και επενδύσεις.....	30
5.1.5 Στρατηγικοί στόχοι του λιμανιού της Αμβέρσας.....	31

5.2 ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΡΟΤΕΡΝΤΑΜ.....	31
5.2.1 Ιστορική αναδρομή.....	31
5.2.2 Γενικά χαρακτηριστικά.....	32
5.2.3 Οργάνωση και διοίκηση.....	32
5.2.4 Χρηματοδότηση, οικονομική απόδοση και επενδύσεις.....	33
5.3 ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΑΜΒΟΥΡΓΟΥ.....	34
5.3.1 Ιστορική αναδρομή.....	34
5.3.2 Γενικά χαρακτηριστικά.....	34
5.3.3 Δραστηριότητες σε διεθνές επίπεδο.....	34
5.3.4 Εμπορευματική κι επιβατική κίνηση.....	34
5.3.5 Διαχείριση του λιμένος.....	35
5.3.6 Οικονομικά στοιχεία.....	35
5.3.7 Μελλοντικές ενέργειες.....	35
<u>6. Το λιμάνι του Βόλου.....</u>	<u>36</u>
6.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	36
6.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	37
6.2.1 Τοποθεσία.....	37
6.2.2 Δραστηριότητες λιμανιού.....	37
6.2.3 Ιδιοκτησιακό καθεστώς και χρηματοδότηση.....	37
6.2.4 Εμπλεκόμενοι φορείς.....	37
6.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.....	38
6.3.1 Διεύθυνση οικονομικού, διοίκησης και εκμετάλλευσης.....	38
6.3.2 Διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών.....	39
6.4 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ.....	41
6.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΗΣΗΣ.....	41
6.5.1 Επιβατική κίνηση.....	41
6.5.2 Εμπορευματική κίνηση.....	43
6.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	44

<u>7. Μεθοδολογία</u>	44
7.1 ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΕΠΙΒΑΤΩΝ.....	45
7.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΨΕΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ.....	54
7.2.1 Συνεντεύξεις με φορείς του λιμανιού.....	54
7.2.2 Συνεντεύξεις με συνεργαζόμενα γραφεία.....	57
7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	58
7.3.1 Επιβάτες.....	61
7.3.2 Φορείς.....	66
7.3.3 Αξιολόγηση σεναρίων.....	68
7.3.4 Υπολογισμός βέλτιστου σεναρίου.....	79
<u>8. Συμπεράσματα και προτάσεις</u>	81
<u>9. Βιβλιογραφία</u>	84
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	88
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	90
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ.....	93

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Θέμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της δυνατότητας εφαρμογής σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στο λιμάνι του Βόλου, καθώς και η διαμόρφωση ενός επιχειρηματικού μοντέλου που να υποστηρίζει τη σύμπραξη αυτή. Πιο συγκεκριμένα, αναλύεται το πόσο εφικτό, επιθυμητό, ωφέλιμο θα ήταν τόσο για το λιμάνι του Βόλου, όσο και για τους χρήστες-πελάτες του λιμανιού, αλλά και για τους κατοίκους της πόλης του Βόλου και της ευρύτερης περιοχής, ένα τέτοιο εγχείρημα. Στη βάση αυτή παρατίθενται γενικά στοιχεία για τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ανάλυση των ελληνικών και ευρωπαϊκών νομικών πλαισίων και πολιτικών, ελληνικές περιπτώσεις συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και ανάλογες περιπτώσεις σε λιμάνια του εξωτερικού. Επιπρόσθετα, αφού αναλύεται διεξοδικά η υφιστάμενη κατάσταση λειτουργίας του λιμανιού του Βόλου, προσδιορίζονται μορφές μοντέλων ΣΔΙΤ που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο λιμάνι.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στην εύρεση και παράθεση μεθόδων για την βελτίωση της λειτουργίας της ΟΛΒ ΑΕ, την άνοδο του επιπέδου εξυπηρέτησης, την προσέλκυση επιπλέον πελατείας, όπως αυτή προκύπτει από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, καθώς και τη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού. Για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων ελήφθησαν ως βάση, ανάλογες περιπτώσεις, κυρίως από τον ευρωπαϊκό χώρο, και διαμορφώθηκε το καταλληλότερο δυνατό μοντέλο, που θα ταιριάζει όσο το δυνατόν περισσότερο τόσο στις ανάγκες, όσο και στα χαρακτηριστικά του λιμανιού του Βόλου και της ευρύτερης περιοχής.

1.3 ΔΟΜΗ

Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε εννέα κεφάλαια. Αρχικά, παρατίθεται η εισαγωγή όπου περιγράφονται το θέμα, ο σκοπός και η δομή της εργασίας. Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο, το οποίο περιλαμβάνει στοιχεία για τις συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους, τις μορφές τους, τη διαδικασία υλοποίησής τους και την εφαρμογή τους στο λιμενικό τομέα. Στο τρίτο κεφάλαιο εξηγούνται τα εθνικά και ευρωπαϊκά νομικά πλαίσια και πλαίσια πολιτικής αναφορικά με τα ΣΔΙΤ και τους λιμένες. Στη συνέχεια, εξετάζονται μελέτες περίπτωσης ΣΔΙΤ στον ελληνικό χώρο και περιπτώσεις λιμένων του εξωτερικού που χρησιμοποιούν το ΣΔΙΤ μοντέλο. Ακολούθως, παρουσιάζεται αναλυτικά το λιμάνι του Βόλου. Στο έβδομο κεφάλαιο περιγράφεται η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων, καθώς και ο τρόπος αξιολόγησης των σεναρίων που εξετάστηκαν σχετικά με την ιδιωτικοποίηση μέρους ή και ολόκληρου του λιμένα. Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι προτάσεις και τα συμπεράσματα και στο ένατο η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας.

2. ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ (ΣΔΙΤ)

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο όρος ΣΔΙΤ περιγράφει ένα εύρος πιθανών συνεργασιών μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα με σκοπό την παροχή υπηρεσιών ή/και τη δημιουργία υποδομών (Katz, 2006, Υπουργείο Οικονομικών, 2006, Tan, 2012, ADB, 2008).

Κάποιοι από τους τομείς στους οποίους μπορεί να έχουμε τέτοιες συμπράξεις περιλαμβάνουν την παραγωγή και τη διανομή ενέργειας, την ύδρευση και την αποχέτευση, την υγεία, την παιδεία, τις υποδομές, τις μεταφορές και την κατοικία (ADB, 2008).

Υπάρχουν πολλά κίνητρα που ωθούν το δημόσιο τομέα στη δημιουργία συμβάσεων με ιδιωτικούς φορείς. Μέσω μιας τέτοιας σύμβασης το κράτος μπορεί να επωφεληθεί από την τεχνογνωσία του ιδιώτη εταίρου (Tan, 2012). Παράλληλα μπορεί να παρέχει υπηρεσίες ή/και να κατασκευάζει υποδομές, χωρίς να χρειαστεί να επωμιστεί όλο το οικονομικό βάρος και ενδεχομένως να καταφύγει σε δανεισμό (Tan, 2012, ADB, 2008). Σε συνέχεια του προηγούμενου, η ΣΔΙΤ σύμβαση μπορεί να εξασφαλίσει στο δημόσιο μειωμένα μακροχρόνια κόστη που θα προέκυπταν με τη μορφή συντήρησης των εγκαταστάσεων ή του εξοπλισμού (Deloitte, 2006). Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας του έργου, λόγω του κινήτρου του ιδιωτικού τομέα για μεγαλύτερο οικονομικό όφελος, σε αντίθεση με ένα πλήρως δημόσιο έργο, όπου υπάρχει μικρό ή και κανένα κίνητρο (ADB, 2008). Επίσης, μέσω μιας τέτοιας σύμπραξης επιτυγχάνεται μεταβίβαση μεγάλου μέρους του ρίσκου στον ιδιωτικό τομέα (UNESCAP, 2005). Τέλος, η σύμβαση αυτού του τύπου μπορεί να βοηθήσει στην έγκαιρη και οικονομικότερη παράδοση του έργου μέσω πιο τακτικών και στοχευμένων πληρωμών (Deloitte, 2006).

2.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΔΙΤ

Στην εφαρμογή των συμβάσεων ΣΔΙΤ εντοπίζονται πολλά πλεονεκτήματα. Οι επενδυτικές αποφάσεις που λαμβάνονται με βάση τέτοια σχέδια τείνουν να βασίζονται σε μακροπρόθεσμες θεωρήσεις. Γίνεται πιο αποτελεσματικός καταμερισμός των κινδύνων και της εργασίας με στόχο την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Τα έργα περνούν από διαδικασία διαγωνισμού για την ανάθεσή τους με αποτέλεσμα το κόστος της παροχής δημόσιων υπηρεσιών να ανταποκρίνεται στα στάνταρ της αγοράς.

Από την εφαρμογή ΣΔΙΤ μπορεί να προκύψει μεγαλύτερη σταθερότητα στο χρονικό και οικονομικό κομμάτι του προγραμματισμού κάθε έργου, ενώ όταν κάτι τέτοιο δεν επιτυγχάνεται, τότε τα βάρη επωμίζεται συνήθως ο ιδιωτικός τομέας. Ακόμα, η τριβή μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και καινοτομία μέσω της ανταλλαγής γνώσεων και τεχνογνωσίας. Είναι επίσης πολύ πιθανό ο ιδιωτικός φορέας να διαθέτει περισσότερους πόρους, περισσότερο εργατικό δυναμικό, καθώς και καλύτερο εξοπλισμό από το δημόσιο τομέα. Επίσης, συχνά υπάρχουν δείκτες απόδοσης που θα πρέπει να τηρούνται.

Πολύ σημαντικό θεωρείται ακόμα το γεγονός ότι τα ΣΔΙΤ έργα δεν υπόκεινται σε κυβερνητικές παρεμβάσεις (Tan, 2012). Στις περισσότερες περιπτώσεις σε μια σύμβαση ΣΔΙΤ έχουμε καλύτερη εκτίμηση του κόστους κύκλου ζωής του έργου, λόγω των κινδύνων που επωμίζεται ο ιδιωτικός τομέας, σε αντίθεση με τις περιπτώσεις όπου γίνεται αξιολόγηση από δημόσιο φορέα, ο οποίος σχεδόν ποτέ δε βρίσκεται υπεύθυνος σε περίπτωση υπερβολικά αισιόδοξων εκτιμήσεων. Αυτό οδηγεί και σε βελτίωση του σχεδιασμού και της λειτουργίας

με στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους, στο βαθμό που επιτρέπει η τεχνογνωσία και η ενθάρρυνση της καινοτομίας.

Επιπρόσθετα υπάρχει πρόσβαση σε επιπλέον κεφάλαια και χρηματοδότηση εκτός κρατικού προϋπολογισμού. Τα ιδιωτικά συμφέροντα εξασφαλίζουν και την ικανοποιητική συντήρηση του έργου (Katz, 2006). Μέσω ΣΔΙΤ μπορεί ακόμη να επιτευχθεί η γρηγορότερη υλοποίηση του έργου, ενώ υπάρχει και σαφές κίνητρο για καλύτερη απόδοση με στόχο το οικονομικό κέρδος που οδηγεί σε παροχή υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας (Hong Kong Institute of Surveyors, 2009). Ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ο καταμερισμός και η μετρίαση των διαφόρων κινδύνων μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (UNESCAP, 2005).

Υπάρχουν όμως και αρκετοί ανασταλτικοί παράγοντες στην εφαρμογή μιας τέτοιας σύμπραξης. Ο μεγάλος αριθμός εμπλεκόμενων μερών οδηγεί σε πολλές, δύσκολες και μακροχρόνιες διαπραγματεύσεις, αφού υπάρχει η ανάγκη να προβλεφθούν εξ αρχής όλες οι ενδεχόμενες επιπλοκές και κατά συνέπεια σε μεγάλα διαπραγματευτικά και νομικά κόστη (Tan, 2012, Katz, 2006).

Ένας ακόμα κίνδυνος που υφίσταται είναι η πιθανότητα κερδοσκοπίας εις βάρος του καταναλωτή από μέρους του ιδιωτικού φορέα που ενδεχομένως να έχει αναλάβει τη διαχείριση του έργου. Επιπλέον, επειδή οι συμβάσεις ΣΔΙΤ εφαρμόζονται κυρίως με μακροχρόνια προοπτική, τα οφέλη αργούν να φανούν σε σχέση με τα χρέη τα οποία έχουν δημιουργηθεί λόγω του αρχικού κόστους του έργου. Επίσης, υπάρχει η πιθανότητα ο κρατικός δανεισμός να είναι σημαντικά πιο φθηνός σε σχέση με τον ιδιωτικό, κάτι που θα μείωνε το κόστος του έργου (Tan, 2012).

Λόγω του μακροχρόνιου χαρακτήρα των συμβάσεων ΣΔΙΤ, υφίσταται επίσης το ενδεχόμενο να υπάρξει ανάγκη επαναδιαπραγμάτευσης στο μέλλον με απρόβλεπτες συνέπειες. Υφίσταται ακόμη και το πρόβλημα του καθορισμού δεικτών απόδοσης, κάτι που είναι δύσκολο να οριστεί σαφώς στους όρους του συμβολαίου, αφού υπάρχουν πάρα πολλοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Τέλος, υπάρχει και το ζήτημα των πολιτικών αντιδράσεων, που μπορεί να προκύψει για μια σειρά από λόγους, όπως η προαναφερθείσα κερδοσκοπία ή το ενδεχόμενο χρεοκοπίας του ιδιωτικού φορέα (Katz, 2006).

2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΣΔΙΤ

Οι συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορούν να έχουν πολλές διαφορετικές μορφές με βάση τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει ο κάθε συμβαλλόμενος.

Στις συμπράξεις παροχής υπηρεσιών (service contracts) που είναι συνήθως μικρής διάρκειας (1-3 έτη), ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει την ολοκλήρωση μιας εργασίας ή την παροχή μιας υπηρεσίας με αντίτιμο ένα προσυμφωνημένο ποσό με προϋπόθεση να τηρηθούν ορισμένα στάνταρ ποιότητας. Ο ιδιώτης είναι υπεύθυνος μόνο για την παροχή της υπηρεσίας και δε συμβάλλει με επιπλέον κεφάλαια.

Τα κύρια πλεονεκτήματα που προσφέρει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι η αύξηση της αποτελεσματικότητας και η καλύτερη οργάνωση, ενώ προσφέρει την ευκαιρία για ανταλλαγή τεχνογνωσίας με τον ιδιωτικό τομέα. Παράλληλα, λόγω της μικρής διάρκειάς του, επιτρέπει την καλύτερη λειτουργία του ανταγωνισμού με συνεχείς προσφορές, οι οποίες μειώνουν το κόστος που επιβαρύνει το δημόσιο. Από την άλλη πλευρά, το συγκεκριμένο μοντέλο δεν προσελκύει επενδυτικά κεφάλαια, ενώ αν η κρατική χρηματοδότηση δεν είναι επαρκής, ενδέχεται η αποτελεσματικότητά του να μειωθεί σημαντικά. Τέλος, το γεγονός ότι ο ιδιώτης δεν έχει τον πλήρη έλεγχο, μπορεί να είναι ανασταλτικός παράγοντας στις προσπάθειές του

για τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα στο έργο του (UNESCAP, 2005, ADB, 2008, Honk Kong Institute of Surveyors, 2009, Pagano, 2010).

Οι συμβάσεις διαχείρισης (management contracts) είναι συμβάσεις στις οποίες παραχωρείται σε έναν ιδιώτη εταίρο η διαχείριση μιας δημόσιας υπηρεσίας. Για αυτόν το σκοπό, για τη διάρκεια της σύμβασης, το δημόσιο πληρώνει στον ιδιώτη ένα προκαθορισμένο ποσό που ανταποκρίνεται στα εκτιμώμενα λειτουργικά κόστη, και για να δοθούν επιπλέον κίνητρα απόδοσης, καθορίζονται bonus ή ποσοστά επί των κερδών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Κατά κανόνα οι επενδύσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς και ο καθορισμός των τιμών γίνονται από το δημόσιο, μπορούν όμως στους όρους της σύμβασης να αναφέρονται τομείς για τους οποίους υπεύθυνος είναι ο ιδιώτης.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι τα οφέλη από την ιδιωτική διαχείριση είναι εφικτό να αποκτηθούν χωρίς μεταφορά ιδιοκτησίας από το δημόσιο στον ιδιώτη. Επίσης, συνήθως οι συμβάσεις είναι σαφείς και οι διαπραγματεύσεις εύκολες, ενώ το συγκεκριμένο μοντέλο μειώνει σημαντικά το κόστος παροχής της υπηρεσίας λόγω της εμπλοκής του ιδιωτικού τομέα. Στο συγκεκριμένο μοντέλο ενέχει όμως ο κίνδυνος υπερδιόγκωσης των στοιχείων με σκοπό την πλασματική επίτευξη των προσυμφωνημένων στόχων ή η υποσυντήρηση εξοπλισμού ή/και εγκαταστάσεων με σκοπό τη μείωση του λειτουργικού κόστους (UNESCAP, 2005, ADB, 2008, Honk Kong Institute of Surveyors, 2009, Pagano, 2010).

Οι συμβάσεις μίσθωσης (affermage or lease contracts) αναφέρονται σε ΣΔΙΤ όπου έχει συμφωνηθεί η προσφορά μιας υπηρεσίας να γίνεται εξ ολοκλήρου από έναν ιδιωτικό φορέα. Συγκεκριμένα ο ιδιώτης είναι υπεύθυνος για την παροχή της υπηρεσίας, τη χρηματοδότησή της και τον καθορισμό της τιμής, ενώ αναλαμβάνει τους κινδύνους που συνεπάγεται μια τέτοια επιχειρηματική κίνηση. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, το έργο ή υπηρεσία χρηματοδοτείται από το κράτος κατά τη δημιουργία της και στη συνέχεια μισθώνεται σε έναν ιδιώτη για 10 χρόνια, ενώ το χρονικό διάστημα μπορεί να επεκταθεί στα 20 χρόνια. Επιπρόσθετα, διατηρεί την ευθύνη για περαιτέρω επενδύσεις σε βάθος χρόνου. Υπάρχει ακόμη μια μικρή διαφορά ανάμεσα στους δύο τύπους συμβάσεων μίσθωσης. Στη σύμβαση lease, ο ιδιώτης πληρώνει στο κράτος ένα προσυμφωνηθέν ποσό από τα έσοδά του, ενώ στη σύμβαση τύπου affermage το συνολικό ποσό καθορίζεται συνήθως από ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εσόδων ανά μονάδα.

Το κυριότερο πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι τα κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος που προέρχονται από τα οικονομικά συμφέροντα του επενδυτή. Από την άλλη υφίσταται ο κίνδυνος κακής συντήρησης, ειδικά προς το τέλος της σύμβασης, καθώς και ο κίνδυνος υπερτιμολόγησης των υπηρεσιών, κάτι που πρέπει να προβλεφθεί κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων (UNESCAP, 2005, ADB, 2008, Honk Kong Institute of Surveyors, 2009, Pagano, 2010).

Ένα άλλο μοντέλο ΣΔΙΤ είναι η σύμβαση παραχώρησης (“brownfield” concession contracts). Σε αυτήν την περίπτωση ένας ιδιωτικός φορέας αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου να επιτελέσει μια κρατική λειτουργία, όντας υπεύθυνος για όλα τα παρελκόμενα. Παρόλα αυτά, δεν υπάρχει μεταβίβαση κυριότητας από το δημόσιο στον ιδιώτη, ενώ το κράτος διατηρεί ρόλο ρυθμιστή θέτοντας στάνταρ απόδοσης και φροντίζοντας για την τήρησή τους. Ο ιδιώτης χρηματοδοτεί οποιαδήποτε απαραίτητη επένδυση ή βελτίωση απαιτείται, μέσω ιδιωτικών κεφαλαίων και των εσόδων από την παροχή της υπηρεσίας. Σε σπάνιες περιπτώσεις μπορεί το δημόσιο να συμβάλλει οικονομικά σε περίπτωση που το έργο αντιμετωπίζει προβλήματα οικονομικής βιωσιμότητας, ενώ μπορεί να υπάρχει η δυνατότητα να αποζημιωθεί

εισπράττοντας μέρος των εσόδων. Η τυπική διάρκεια μιας τέτοιας σύμβασης είναι 25-30 χρόνια, ώστε να μπορέσει η επένδυση να είναι αποδοτική.

Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας σύμβασης αφορούν επίσης κυρίως στη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας (δίνοντας παράλληλα μεγαλύτερο κίνητρο για ανάπτυξη καινοτόμων πρακτικών) με στόχο το μεγαλύτερο οικονομικό όφελος για τον επενδυτή, ενώ είναι ένας καλός τρόπος να κινητοποιηθούν ιδιωτικά κεφάλαια.

Τέτοιες συμβάσεις όμως έρχονται με μια σειρά από επιπλοκές. Αρχικά, ο καθορισμός της σύμβασης είναι περίπλοκη και μακρά διαδικασία, ο έλεγχος των τιμών δύσκολος και η μεγάλη διάρκεια της παραχώρησης δυσκολεύει τη διαδικασία προσφορών για την ανάληψη του έργου, αφού υπάρχει μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας (αν και μπορεί να υπάρξει όρος για τακτικές επαναδιαπραγματεύσεις). Επιπρόσθετα, μπορεί να υπάρξει ανισορροπία επενδυτικών κεφαλαίων, αφού ο επενδυτής θα επενδύσει περισσότερο εκεί που προσδοκά μεγαλύτερα κέρδη. Τέλος, σημαντικός ανασταλτικός παράγοντας είναι οι πολιτικές αντιδράσεις που είναι πολύ πιθανόν να προκύψουν, κυρίως λόγω της μεγάλης περιόδου της σύμπραξης, καθώς και το ότι δεν υπάρχει μεγάλο περιθώριο λειτουργίας του ανταγωνισμού, αφού είναι σχεδόν βέβαιο πως οι ιδιωτικοί φορείς που θα έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν υπηρεσίες τέτοιου μεγέθους είναι ελάχιστοι (UNESCAP, 2005, ADB, 2008, Honk Kong Institute of Surveyors, 2009, Pagano, 2010).

Ένα μοντέλο που χρησιμοποιείται πολύ συχνά είναι αυτό της Κατασκευής-Λειτουργίας-Μεταφοράς (Build Operate Transfer contracts) και οι παραλλαγές τους. Στις συμβάσεις αυτές, ένας ιδιωτικός φορέας αναλαμβάνει την κατασκευή νέας υποδομής ή την επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας, τη λειτουργία και τη συντήρησή της με βάση κριτήρια που τίθενται από το κράτος. Μερικές από τις παραλλαγές περιλαμβάνουν τις Σχεδιασμό-Κατασκευή (Design Build), Σχεδιασμό-Κατασκευή-Χρηματοδότηση-Λειτουργία (Design Build Finance Operate) και Κατασκευή-Ιδιοκτησία-Λειτουργία (Build Own Operate) όπου το έργο βρίσκεται εξ ολοκλήρου στην ιδιοκτησία του ιδιωτικού φορέα. Μετά τη λήξη της BOT σύμβασης, το έργο περνά στην ιδιοκτησία του δημοσίου το οποίο μπορεί να το διαχειριστεί ή να παραχωρήσει τη λειτουργία του εκ νέου στον ίδιο ή σε διαφορετικό φορέα (UNESCAP, 2005, ADB, 2008, Honk Kong Institute of Surveyors, 2009, Pagano, 2010).

Η διαφορά μεταξύ των BOT και των παραχωρήσεων είναι ότι στην πρώτη περίπτωση υπάρχει δημιουργία νέας υποδομής και απαιτείται συνήθως μεγάλη επένδυση (greenfield projects), ενώ στη δεύτερη παραχώρηση της διαχείρισης μιας υπάρχουσας εγκατάστασης, ενδεχομένως σε συνδυασμό με μικρές βελτιώσεις των υποδομών.

Το κύριο πλεονέκτημα των συμβάσεων αυτών είναι η πολύ μεγάλη προσέλκυση ιδιωτικού κεφαλαίου για την κατασκευή και τη βελτίωση υποδομών. Οι συμπράξεις αυτού του τύπου όμως απαιτούν πολύ μεγάλη προεργασία και μεγάλη προσοχή κατά τη φάση του διαγωνισμού, ενώ η θετική επίδραση του ανταγωνισμού περιορίζεται στη φάση της προκήρυξης. Επιπλέον, το δανειακό χρέος που αναλαμβάνεται από τον ιδιώτη μπορεί να αποδειχθεί «ακριβή» εναλλακτική σε σχέση με την κρατική χρηματοδότηση (ADB, 2008).

Μια άλλη μορφή ΣΔΙΤ είναι η κοινοπραξία (Joint Venture), όπου δημιουργείται μian ανώνυμη εταιρεία, εισηγμένη στο χρηματιστήριο με μετόχους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Με το κράτος σε ρόλο επιχειρηματία, αυξάνεται και το κίνητρο του δημόσιου τομέα για πιο επικερδή και αποτελεσματική διαχείριση. Η διοίκηση γίνεται από συμβούλιο, του οποίου η σύνθεση αντικατοπτρίζει τους συσχετισμούς που προκύπτουν από τη μετοχική σύνθεση. Η ίδρυση μιας τέτοιας εταιρείας συνοδεύεται από επιπλέον συμφωνίες μεταξύ των συμμετεχόντων, ενώ προηγούνται μακρές διαπραγματεύσεις προκειμένου να υπάρξει η απαιτούμενη συνεννόηση. Σε ένα τέτοιο εγχείρημα αναλαμβάνονται από κοινού οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και οι επενδύσεις. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα μιας κοινοπραξίας

είναι ο συγκερασμός του οικονομικού κινήτρου, που έχουν πλέον όλοι οι συμμετέχοντες, με την κοινωνική ευθύνη του κρατικού τομέα. Ο διπλός ρόλος του κράτους όμως (ως ρυθμιστή και ως επιχειρηματία) μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση συμφερόντων, ενώ η συνεργασία με συγκεκριμένη ιδιωτική εταιρεία χωρίς διαδικασία διαγωνισμού (όπως γίνεται συνήθως) ενδέχεται να κινήσει υποψίες για κρατική διαφθορά (ADB, 2008).

2.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΔΙΤ

Η διαδικασία υλοποίησης ενός ΣΔΙΤ αποτελείται από τρία διακριτά στάδια. Αυτά είναι κατά σειρά η σύλληψη του σχεδίου και ο σχεδιασμός, η διαπραγμάτευση με τους ιδιωτικούς φορείς και η υλοποίηση και λειτουργία του έργου (Deloitte, 2006). Κατά το πρώτο στάδιο λαμβάνεται η απόφαση για εφαρμογή του μοντέλου στους τομείς όπου θεωρείται ότι υπάρχει προοπτική και ανάγκη επένδυσης, όπως προκύπτει μετά από διαβουλεύσεις με τους εμπλεκόμενους φορείς. Στο προκαταρκτικό αυτό στάδιο τίθενται οι στόχοι, αξιολογούνται οι εναλλακτικές χρηματοδότησης και οι κίνδυνοι, γίνεται προώθηση του έργου και προσπάθεια προσέλκυσης επενδυτικού ενδιαφέροντος. Παράλληλα, γίνονται μελέτες περιβαλλοντικής και οικονομικής βιωσιμότητας και επιλύονται τα τεχνικά ζητήματα που σχετίζονται με το έργο.

Κατά το δεύτερο στάδιο γίνεται η διαδικασία των προσφορών. Αρχικά, έχουμε έκφραση ενδιαφέροντος από τους ιδιωτικούς φορείς και επιλογή αυτών που πληρούν τα αρχικά κριτήρια. Ακολουθεί η προετοιμασία των απαραίτητων εγγράφων, όπου ορίζεται το χρονικό πλαίσιο, τα στάνταρ απόδοσης, η κατανομή των κινδύνων, η συντήρηση, η τιμή των υπηρεσιών, ο τρόπος αποπληρωμής, η διάρκεια της σύμβασης και οι ασφαλιστικές δικλείδες σε περίπτωση χρεοκοπίας της εταιρείας. Στη συνέχεια καλούνται οι ενδιαφερόμενοι επενδυτές που έχουν περάσει την πρώτη φάση να υποβάλλουν τις προσφορές τους, αποφασίζεται η τελική μορφή της σύμβασης και επιλέγεται συνήθως αυτός που θεωρείται ότι έχει υποβάλλει την καλύτερη value for money προσφορά. Το στάδιο αυτό κλείνει με τις τελικές διαπραγματεύσεις μεταξύ του δημοσίου και του ιδιώτη που προτιμήθηκε, τον ορισμό ενός διοικητικού συμβουλίου από τους συμβαλλόμενους φορείς και την τελική συμφωνία (ADB, 2008, UNESCAP, 2005, Deloitte, 2006).

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο έχουμε αρχικά τη διαδικασία ελέγχου των σχεδίων που έχουν αναπτυχθεί στα προηγούμενα στάδια για τυχόν παραλήψεις, ενώ ακολουθεί η υλοποίηση υπό συνεχή επίβλεψη για την τήρηση του χρονοδιαγράμματος και των απαραίτητων στάνταρ. Μετά το πέρας της υλοποίησης, έχουμε τη λειτουργία κατά την οποία πρέπει να ελέγχεται αν η προσφερόμενη υπηρεσία ανταποκρίνεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά που έχουν τεθεί, καθώς επίσης και η απαιτούμενη συντήρηση. Τέλος επιτελούνται ενδεχόμενες αλλαγές που ίσως απαιτούνται στη λειτουργία του έργου και στο τέλος της περιόδου της σύμβασης λαμβάνει χώρα η μεταφορά της διαχείρισης ή και της ιδιοκτησίας (UNESCAP, 2005, Deloitte, 2006).

Για την υλοποίηση και τη μετέπειτα διαχείριση του έργου δημιουργείται μια εταιρεία που αποκαλείται εταιρεία ειδικού σκοπού. Σε αυτή συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς με μια ποικιλία πιθανών συνδυασμών. Η εταιρεία ιδρύεται από τους ιδιώτες και είναι το νομικό πρόσωπο του έργου. Μετοχικό κεφάλαιο έχουν οι ιδιώτες επενδυτές, οι δανειοδότες, και λοιποί οργανισμοί που ενδεχομένως χρηματοδοτούν το έργο. Σε αυτή μπορεί να συμμετέχει επίσης η κυβέρνηση με μετοχικό κεφάλαιο σε περίπτωση που έχει συνεισφέρει κεφάλαιο. Η εταιρεία ειδικού σκοπού εμπλέκεται σε μια σειρά συμβάσεων με τους φορείς που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν το έργο. Στους φορείς αυτούς περιλαμβάνονται πολλές ειδικότητες, όπως μηχανικοί, εργολάβοι, διοικητικό προσωπικό, ασφαλιστικές εταιρείες. Η εταιρεία ειδικού σκοπού προσφέρει την τελική υπηρεσία στον καταναλωτή. Από αυτήν την

υπηρεσία δημιουργείται κάποιο εισόδημα, το οποίο επιστρέφεται στους μετόχους της εταιρείας. Πολλές φορές παρεμβάλλεται στη διαδικασία ένας ενδιάμεσος λογαριασμός στον οποίο πηγαίνει μέρος των εσόδων και τον οποίο διαχειρίζεται κάποιος τρίτος φορέας για λογαριασμό των μετόχων και χρησιμοποιείται συνήθως για την αποπληρωμή των δανειακών υποχρεώσεων της εταιρείας (UNESCAP, 2005, Υπουργείο Οικονομικών, 2006).

2.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΔΙΤ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ

Στην Ελλάδα οι δύο βασικοί κρατικοί θεσμοί που εγκρίνουν έργα τύπου ΣΔΙΤ είναι η ΔΕΣΔΙΤ (Διυπουργική Επιτροπή ΣΔΙΤ) και η ΕΓΣΔΙΤ (Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ). Τη ΔΕΣΔΙΤ αποτελούν ο υπουργός Οικονομικών (ο οποίος και προεδρεύει της επιτροπής), ο υπουργός Ανάπτυξης και ο υπουργός Περιβάλλοντος. Οι αρμοδιότητες της επιτροπής περιλαμβάνουν την έγκριση της υπαγωγής των projects στο νόμο 3389/2005 που καθορίζει το νομικό πλαίσιο των ΣΔΙΤ, την ανάκληση τέτοιων εγκρίσεων σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητο, η απόφαση για χρηματοδοτική συμμετοχή του δημοσίου στο κάθε έργο και άλλες συναφείς αποφάσεις (Υπουργείο Οικονομικών, 2005).

Η ΕΓΣΔΙΤ συστάθηκε από το υπουργείο Οικονομικών και ρόλος της είναι να παρέχει κάθε απαραίτητη βοήθεια στους εμπλεκόμενους σε μια ΣΔΙΤ φορείς. Στις υποχρεώσεις της περιλαμβάνεται ο εντοπισμός των έργων που είναι κατάλληλα για εφαρμογή μοντέλου ΣΔΙΤ, η προώθηση τέτοιων εγχειρημάτων, η διευκόλυνση της διαδικασίας, η τακτική επίβλεψη της υλοποίησης και ενημέρωση της ΔΕΣΔΙΤ, η πρόταση λύσεων σε περίπτωση που ανακύψει κάποιο πρόβλημα και η σύνταξη κάθε χρόνο έκθεσης η οποία παρουσιάζεται στην αρμόδια επιτροπή της Βουλής.

Ο νόμος 3389/2005 δεν περιλαμβάνει όλες τις δυνατές μορφές ΣΔΙΤ, αλλά ορίζει το γενικό πλαίσιο. Εκκρεμότητες που τυχόν θα υπάρξουν, αντιμετωπίζονται κατά περίπτωση. Για υπαγωγή ενός έργου στο νόμο αυτό θα πρέπει αυτό να αφορά έργο η υπηρεσία που εκτελείται από το δημόσιο φορέα, ο ιδιωτικός φορέας να αναλαμβάνει σημαντικό μέρος του ρίσκου που περιλαμβάνεται στο εγχείρημα και να συμμετέχει στη χρηματοδότηση όλου ή μέρους του έργου και το συνολικό κόστος υλοποίησης του έργου χωρίς τον ανάλογο ΦΠΑ να μην ξεπερνά τα 200 εκατομμύρια ευρώ. Σε ειδικές περιπτώσεις μπορεί να ενταχθεί στο νόμο κι ένα έργο που δεν πληροί μία ή και παραπάνω από τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις αν ληφθεί ομόφωνη απόφαση από τη ΔΕΣΔΙΤ. Δραστηριότητες που δεν μπορούν να εκτελεστούν μέσω ΣΔΙΤ είναι η Εθνική Άμυνα, η αστυνόμευση και η δικαιοσύνη (Υπουργείο Οικονομικών, 2005).

Για την υλοποίηση ενός ΣΔΙΤ σχήματος απαιτείται αρχικά αίτηση του δημόσιου φορέα που ενδιαφέρεται προς την ΕΓΣΔΙΤ. Η αίτηση πρέπει να περιλαμβάνει αναλυτική περιγραφή του έργου, προϋπολογισμό, προβλεπόμενο κόστος λειτουργίας, χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, προτεινόμενη μορφή της σύμπραξης, οικονομική ανάλυση και άλλα θέματα (νομικά, περιβαλλοντικά) που μπορεί να επηρεάζουν την υλοποίηση του έργου. Στη συνέχεια η πρόταση μελετάται και αξιολογείται, γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις και η τελική απόφαση γνωστοποιείται στον ενδιαφερόμενο φορέα και σε περίπτωση που είναι θετική, αυτός καλείται να καταθέσει εντός δύο μηνών αίτημα υπαγωγής στον 3389/2005. Στη συνέχεια η πρόταση προωθείται στη ΔΕΣΔΙΤ και συζητείται στην επόμενη συνεδρίασή της, στην οποία μελετάται και μια έκθεση που έχει συνταχθεί προηγουμένως από την ΕΓΣΔΙΤ σχετικά με το έργο. Τέλος, η ΔΕΣΔΙΤ εκδίδει απόφαση σχετικά με την υπαγωγή στο νόμο. Η διαδικασία της ανάθεσης γίνεται με αναθέτουσα αρχή τον ενδιαφερόμενο δημόσιο φορέα και διεξάγεται με ανοιχτό ή κλειστό διαγωνισμό, ενώ υπό προϋποθέσεις μπορεί να διεξαχθεί διαπραγματεύση ή ανταγωνιστικός διάλογος. Η ανάθεση γίνεται σε έναν από τους

συμμετέχοντες που πληρούν τα κριτήρια της προκήρυξης, με βάση τη χαμηλότερη ή την πιο συμφέρουσα προσφορά (Υπουργείο Οικονομικών, 2005).

2.5 ΣΔΙΤ ΣΤΟ ΛΙΜΕΝΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

Στο λιμενικό τομέα οι συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορούν να πάρουν πολλές διαφορετικές μορφές. Συνήθως χρησιμοποιούνται παραχωρήσεις τύπου brownfield (παραχώρηση και διαχείριση δημόσιων εγκαταστάσεων) στις οποίες όπως προαναφέρθηκε η ιδιοκτησία παραμένει δημόσια και η διαχείριση επιστρέφει στο κράτος μετά το πέρας της σύμβασης, ή μοντέλα greenfield/BOT στα οποία ο ιδιώτης αναλαμβάνει την πρωτοβουλία ή την ευθύνη για επιπλέον επενδύσεις και τα οποία κερδίζουν έδαφος τα τελευταία χρόνια, αποτελώντας την κύρια επιλογή όσον αφορά τις συμπράξεις. Υπάρχει επίσης και η περίπτωση της κοινοπραξίας, η οποία είναι πιο σπάνια, όπου το κράτος έχει πολύ μεγαλύτερο ρόλο στο εγχείρημα, αφού είναι ένας από τους κύριους μετόχους της εταιρείας ειδικού σκοπού (Farrell, 2011, Turpin, 2013).

Τα μοντέλα ΣΔΙΤ εφαρμόζονται συνήθως σε τερματικούς σταθμούς container ή χύδη φορτίου λόγω των πολύ μεγαλύτερων περιθωρίων κέρδους σε σχέση με τις λιμενικές υπηρεσίες (πλοήγηση, ρυμούλκηση). Ένας άλλος λόγος για την προτίμηση των τερματικών σταθμών είναι οι ενστάσεις σχετικά με την ασφάλεια που προκαλεί μια ενδεχόμενη παραχώρηση διαχείρισης των λιμενικών υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, η κυβέρνηση βλέπει τα λιμάνια σα σημαντικές πηγές εσόδων κι έτσι προσπαθεί να διατηρεί τον έλεγχο της πάνω τους συνδυάζοντάς τον με συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, ώστε τα έσοδα να συνοδεύονται από την ανάλογη αποτελεσματικότητα. Οι επενδύσεις που προβλέπονται μπορεί να είναι είτε υποχρεωτικές και προκαθορισμένες με σταθερό χρονοδιάγραμμα (κάτι που σε περίπτωση μακροχρόνιων συμβάσεων κρίνεται αναποτελεσματικό, αφού οι τεχνολογικές εξελίξεις τις καθιστούν ασύμφορες), είτε προκαλούμενες από γεγονότα (όπως για παράδειγμα η αύξηση της χωρητικότητας ενός τερματικού σταθμού container σε περίπτωση που η κίνηση φτάσει σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο), είτε προκαθορισμένες αλλά με δυνατότητα επαναδιαπραγμάτευσης, είτε αφήνονται στην κρίση του ιδιώτη διαχειριστή (Farrell, 2011).

Αναφορικά με τη διάρκεια των περισσότερων παραχωρήσεων στο λιμενικό τομέα, τα 2/3 εξ αυτών έχουν διάρκεια 20-30 χρόνων, ενώ τα τελευταία χρόνια υπάρχουν πολλές διάρκειας 50 και άνω χρόνων, κυρίως λόγω των πολλών κοινοπραξιών που εφαρμόζονται στην Κίνα και έχουν αυτήν τη μορφή. Όπως είναι φυσιολογικό, υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στη διάρκεια της παραχώρησης και στο ύψος των απαιτούμενων επενδύσεων (Farrell, 2011).

Σχετικά με τα στάνταρ που πρέπει να τηρούν τα λιμάνια, αυτά περιορίζονται συνήθως σε ποσοτικά μεγέθη και όχι σε ποιοτικά, τα οποία είναι πολύ δύσκολο να ορισθούν και να ελεγχθούν αποτελεσματικά. Η σύγχρονη τάση αφορά κυρίως στο ύψος της κίνησης και στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα. Το θέμα των εργασιακών σχέσεων είναι επίσης σημαντικό κι ευαίσθητο, ειδικά όταν αφορά ήδη υπάρχων εργατικό δυναμικό (κάτι που σημαίνει πως στις παραχωρήσεις brownfield το φαινόμενο είναι πολύ πιο έντονο) και ισχυρά σωματεία. Συνήθως οι υπό ιδιωτικοποίηση εγκαταστάσεις έχουν πλεονάζον προσωπικό και υψηλούς μισθούς που τις καθιστούν αντιπαραγωγικές. Συνήθως υιοθετείται μία από τις εξής τρεις προσεγγίσεις. Είτε δομική αναδιάρθρωση του προσωπικού πριν την εφαρμογή του ΣΔΙΤ, είτε σταδιακή μείωσή του μέσω σχεδίων εθελούσιας εξόδου, είτε δίνοντας στον ιδιώτη πλήρη ελευθερία να απολύει και να προσλαμβάνει. Το τελευταίο σχέδιο σπάνια εφαρμόζεται (Farrell, 2011).

Σχετικά με τις τιμές των υπηρεσιών, αυτές αφήνονται ελεύθερες στις περιοχές όπου υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός, ενώ υπάρχει συνήθως ρύθμισή τους σε περιοχές με μικρότερο ανταγωνισμό. Η πληρωμή από τους ιδιώτες για την παραχώρηση μπορεί να γίνει είτε με όλο το ποσό αρχικά (κάτι που γίνεται συνήθως σε ανταγωνιστικές διαδικασίες ανάθεσης), είτε με ετήσιες εισφορές (συνήθως μετά από διαπραγματευτική διαδικασία ανάθεσης), με ποσοστό επί των κερδών, με μέρος των εσόδων ή με συνδυασμό των τριών προηγούμενων (Farrell, 2011).

Με βάση το πόσο αναπτυγμένη είναι η παρουσία των ΣΔΙΤ σε ένα λιμάνι, αυτό μπορεί να εμπίπτει σε ένα από τα τέσσερα γνωστά ιδιοκτησιακά καθεστώτα. Αυτά είναι τα δημόσια λιμάνια (public service port), τα μερικώς ιδιωτικοποιημένα (landlord ports ή tool ports) και τα πλήρως ιδιωτικά (private service ports) (Gaur, 2005, Turpin, 2013).

Τα πρώτα ανήκουν σε κάποια κρατική οντότητα και διοικούνται από αυτή. Δραστηριοποιούνται κυρίως στη διαχείριση φορτίων, αλλά και στην πλοήγηση και τη ρυμούλκηση, ενώ σπανιότερα αναλαμβάνουν και μεταφορικές υπηρεσίες. Τα λιμάνια αυτά ήταν η πλειοψηφία μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του '80. Το πλεονέκτημά του είναι ότι όλες οι εξουσίες βρίσκονται στα χέρια μιας αρχής, η οποία μπορεί να συντονίζει πιο εύκολα τις υπηρεσίες του λιμανιού. Από την άλλη αυτά τα λιμάνια θέτουν τις επιταγές των χρηστών και της αγοράς σε δεύτερη μοίρα, δέχονται πολύ ισχυρές κρατικές παρεμβάσεις και εμφανίζουν έλλειψη αποτελεσματικότητας και καινοτομίας λόγω της ανυπαρξίας του ανταγωνισμού. Παράδειγμα τέτοιου τύπου λιμανιού αποτελούν όλα τα ελληνικά λιμάνια εξαιρουμένου του ΟΛΠ (Turpin, 2013).

Τα tool ports είναι λιμάνια στα οποία το κράτος είναι ο ιδιοκτήτης των υποδομών και του εξοπλισμού και αναλαμβάνει τη συντήρηση και την επέκτασή τους, ενώ ο ιδιωτικός τομέας συνεισφέρει εργατικό δυναμικό, κυρίως στις υπηρεσίες διαχείρισης φορτίου. Υπήρξαν το κύριο μοντέλο για μια σειρά ετών διαδεχόμενα τα κρατικά λιμάνια. Το πλεονέκτημά τους είναι ο καλός συντονισμός μεταξύ των επενδύσεων σε υποδομές και εξοπλισμό. Τα μειονεκτήματά τους είναι οι προστριβές που μπορεί να προκύψουν μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και η χαμηλή αποτελεσματικότητα και καινοτομία που έρχεται μαζί με τη μικρή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα. Παράδειγμα τέτοιου λιμανιού είναι αυτό της Λεμεσού (Turpin, 2013).

Τα λιμάνια landlord είναι υπό κρατική ιδιοκτησία, όμως οι εγκαταστάσεις υπενουκιάζονται σε ιδιώτες οι οποίοι συνεισφέρουν τον εξοπλισμό και το εργατικό δυναμικό. Τείνουν να γίνουν το κύριο μοντέλο τα τελευταία χρόνια. Η διοίκηση σε αυτά τα λιμάνια είναι πιο αποτελεσματική, καθώς η διοικούσα αρχή μπορεί να επικεντρωθεί μόνο σε αυτή χωρίς να ασχολείται με τη λειτουργία των επιμέρους υπηρεσιών, ενώ η αυξημένη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα οδηγεί σε αυξημένη αποτελεσματικότητα και καινοτομία. Το κύριο μειονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι τυχόν πιέσεις από τον ιδιώτη για μεγαλύτερη επέκταση των υποδομών από ότι είναι απαραίτητο. Παράδειγμα τέτοιων λιμανιών είναι αυτά της Αμβέρσας και του Ρότερνταμ (Turpin, 2013).

Τέλος, τα πλήρως ιδιωτικά λιμάνια είναι λιμάνια που λειτουργούν με καθαρά εμπορικά κριτήρια και ο ρόλος του κράτους είναι απλά να υπερασπίζεται τα συμφέροντα του καταναλωτή. Αυτό το μοντέλο εφαρμόζεται σε πολύ ειδικές περιπτώσεις. Το πλεονέκτημα αυτών των λιμανιών είναι η ευελιξία που προσφέρουν και η περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά πολιτική που ακολουθούν. Υπάρχει βέβαια ο κίνδυνος δημιουργίας μονοπωλίου από τον ιδιωτικό φορέα, καθώς και ο κίνδυνος η κυβέρνηση να χάσει βασικές στρατηγικές εγκαταστάσεις ή η υψηλής αξίας γη των λιμανιών να γίνει μέσο κερδοσκοπίας των ιδιωτών. Τέτοιο λιμάνι είναι αυτό του Felixstowe στο Ηνωμένο Βασίλειο (Turpin, 2013).

3. ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

3.1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Το μεγαλύτερο μέρος της ευρωπαϊκής πολιτικής σχετικά με τα λιμάνια και τις θαλάσσιες μεταφορές καθορίζεται από την Πράσινη Βίβλο του 1997. Λόγω του γεγονότος ότι τα λιμάνια αποτελούν πολύ σημαντικούς εμπορικούς κόμβους για την ΕΕ και λόγω της μεγάλης τεχνολογικής ανάπτυξης που έλαβε χώρα τις προηγούμενες δεκαετίες, κάτι που οδήγησε στην κατακόρυφη αύξηση του ανταγωνισμού των λιμανιών των χωρών μελών, εκδόθηκε το 1997 η Πράσινη Βίβλος με σκοπό να ανοίξει μια σειρά συζητήσεων γύρω από το λιμενικό τομέα που θα επεξεργάζονται ζητήματα και ενδεχόμενες μέλλουσες πολιτικές σχετικά με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λιμανιών, τον εκσυγχρονισμό των υποδομών και την ένταξη των λιμανιών στο δίκτυο TEN-T.

Οι τομείς στους οποίους δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή αφορούσαν στις λιμενικές χρεώσεις και στη λειτουργία των λιμένων στα πλαίσια της αγοράς. Θεωρήθηκε πολύ σημαντική η πλήρης ένταξη των λιμένων στο δίκτυο TEN-T με σκοπό την καλύτερη σύνδεση των περιφερειακών περιοχών της Ένωσης και των θαλάσσιων μεταφορών με τα άλλα μέσα. Στο πλαίσιο της μελλοντικής μεγέθυνσης της ΕΕ προωθήθηκε η συνεργασία με τρίτες χώρες εκτός Ένωσης για την άτυπη ανάπτυξη του δικτύου στις χώρες αυτές πριν την ένταξή τους. Υιοθετήθηκαν επίσης και προτάσεις σχετικά με τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων εν όψει της δημιουργίας του TEN-T, τη χρήση της τηλεματικής, της μοντελοποίησης του εξοπλισμού μεταξύ των λιμανιών της Ένωσης, τη σύνδεση μεταξύ των μέσων μεταφοράς και τη δημιουργία καινοτόμων πρακτικών.

Σημαντικό θέμα που πραγματεύεται η Βίβλος είναι και η αυτοματοποίηση και βελτίωση των διαδικασιών πληροφορίας και διοίκησης και η εξέταση του θέματος των χρεώσεων από νέα οπτική που θα λαμβάνει υπόψη και τις χρεώσεις των άλλων μέσων μεταφοράς. Η ασφάλεια των πλοίων που εισέρχονται σε λιμάνια της ΕΕ θα ορίζεται ρητά και σε όλες τις περιπτώσεις από τους διεθνείς κανόνες, ενώ προτάθηκαν και ειδικά μέτρα για τη βελτίωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των λιμενικών εγκαταστάσεων με τη χρήση νέων τεχνολογιών με όσο το δυνατόν μικρότερο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά τους. Παράλληλα βεβαιώνεται ότι η επιτροπή θα προσφέρει υποστήριξη σε μελλοντικά λιμενικά έργα μέσω των προγραμμάτων έρευνας και ανάπτυξης της Ένωσης.

Όσον αφορά το ιδιοκτησιακό καθεστώς των λιμένων, αυτό αφήνεται στην κρίση των κρατών-μελών, υιοθετείται όμως πολιτική σχετικά με το λειτουργικό κόστος, σύμφωνα με την οποία, με βάση μια στροφή σε πιο εμπορικές πρακτικές, αυτό θα πρέπει να επιβαρύνει το χρήστη και όχι τον κρατικό προϋπολογισμό. Προτείνεται επίσης μια ενιαία πολιτική χρεώσεων με γνώμονα την απόσβεση των επενδύσεων και την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων με σκοπό να εξασφαλιστεί ο δίκαιος ανταγωνισμός μεταξύ των λιμανιών και το ότι οι νέες επενδύσεις θα ανταποκρίνονται στη ζήτηση, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τις εξελίξεις στον τομέα των θαλάσσιων μεταφορών και τις ανάγκες λιγότερο ανεπτυγμένων περιοχών. Για το σκοπό αυτό κρίθηκε σκόπιμο να δοθεί μια γκάμα διαθέσιμων επιλογών κρατικής χρηματοδότησης σε κάποια λιμάνια με διεθνή κίνηση με σκοπό την εφαρμογή νέων τιμολογιακών πολιτικών και την αξιολόγησή τους, ώστε μέσω των αποτελεσμάτων να αποφασισθεί το τελικό πλαίσιο και μια κατάλληλη μεταβατική περίοδος.

Σχετικά με την κρατική βοήθεια στα λιμάνια, η επιτροπή αποφάσισε η δημόσια χρηματοδότηση να επιτρέπεται μόνο εφ' όσον γίνεται σε εμπορική βάση με τη μορφή επένδυσης και το κόστος της μεταβιβάζεται στο χρήστη. Τα παραπάνω λαμβάνονται υπόψη

κατά τη διαμόρφωση του ενιαίου πλαισίου τιμολογιακής πολιτικής. Ταυτόχρονα, για να είναι αποτελεσματικές οι μεταρρυθμίσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση που προτάθηκαν από την Πράσινη Βίβλο, έπρεπε ανάλογες ενέργειες να γίνουν για τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς, καθώς και για τις υποδομές τους, ώστε να καταρτιστεί καλύτερα το σχέδιο που αφορά το λιμενικό τομέα. Οι επενδύσεις που αφορούν τη βελτίωση της πλοήγησης και της προσέγγισης των πλοίων αποτελούν ειδική περίπτωση, καθώς θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικές γεωγραφικές συνθήκες κάθε λιμανιού.

Η ευρωπαϊκή πολιτική επενδύσεων στα λιμάνια θα πρέπει να είναι σε συμφωνία με τη γενικότερη πολιτική επενδύσεων στις θαλάσσιες μεταφορές. Το μεγαλύτερο ποσοστό των κονδυλίων από το ταμείο συνοχής, το ταμείο έρευνας και ανάπτυξης, το ταμείο του προγράμματος TEN-T και των επενδυτικών κονδυλίων της ΕΕ αποφασίστηκε να διατεθεί για την καλύτερη ενσωμάτωση των λιμανιών στο δίκτυο TEN-T. Επιπρόσθετα, αποφασίστηκε οι λιμενικές υπηρεσίες να θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι των θαλάσσιων μεταφορών, αφού οι τελευταίες δεν μπορούν να λειτουργήσουν κατάλληλα χωρίς την παρουσία των πρώτων. Σκοπός των παραπάνω είναι να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο για τη φιλελευθεροποίηση των θαλάσσιων μεταφορών, την προώθηση του ανταγωνισμού και των ίσων ευκαιριών, τηρώντας παράλληλα τους κανόνες ασφαλείας.

Απώτερος στόχος είναι η λειτουργία με όρους αγοράς των λιμενικών υπηρεσιών στη βάση της διαφάνειας, των ίσων ευκαιριών και μιας νέας πολιτικής χρεώσεων, εξασφαλίζοντας παράλληλα τη συμμετοχή του δημοσίου, όπου κρίνεται απαραίτητο, καθώς και την τήρηση των κανόνων ασφαλείας. Έτσι, απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού και τήρηση καθορισμένων στάνταρ για τον εξοπλισμό. Η ετερογενής φύση όμως μεταξύ των λιμενικών υπηρεσιών και μεταξύ των ίδιων των λιμανιών πολλές φορές κάνουν απαραίτητη την ξεχωριστή εξέταση κάθε περίπτωσης καθιστώντας αναπόφευκτη τη σταδιακή εφαρμογή του σχεδίου φιλελευθεροποίησης. Ο τελικός σκοπός της Βίβλου ήταν να υπάρξει διεξοδική συζήτηση μεταξύ των ενδιαφερόμενων (ΕΕ, κυβερνήσεις, λιμενικές αρχές) ώστε να υπάρξει μια ενιαία αποτελεσματική λιμενική πολιτική (European Commission, 1997).

Η πρώτη σημαντική αλλαγή στην ευρωπαϊκή πολιτική έγινε το 2007 με την οδηγία 616 του 2007. Η οδηγία αυτή είχε ως σκοπό να αντιμετωπίσει μια σειρά προκλήσεων που παρουσιάστηκαν. Πιο συγκεκριμένα, την αυξανόμενη ζήτηση στις διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές λόγω του χαμηλού κόστους, τις μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές που έλαβαν χώρα στις μεταφορές container και στην πιο αποτελεσματική διοίκηση των λιμένων, καθώς απαιτούνται επιπλέον τροποποιήσεις των χρήσεων γης και εκπαίδευση του προσωπικού, την απαίτηση για μείωση των αερίων του θερμοκηπίου, την ανάπτυξη του διαλόγου μεταξύ των οργανισμών λιμένων και των ενδιαφερόμενων με σκοπό τη βελτίωση των προσφερόμενων λιμενικών υπηρεσιών και την επέκταση των εγκαταστάσεων και τέλος τη διαμόρφωση της διοίκησης των λιμανιών στα πρότυπα της διαφάνειας και του ανταγωνισμού.

Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα των λιμανιών, ώστε να μπορούν να διαχειριστούν την αυξανόμενη ζήτηση, προτείνεται η αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας σε όρους κίνησης στις ήδη υπάρχουσες εγκαταστάσεις και η μεγαλύτερη εκμετάλλευση ήδη υπάρχοντων λιμανιών που υπολειτουργούν μέσω καλύτερων εσωτερικών συνδέσεων.

Ένας άλλος στόχος είναι η αύξηση της χωρητικότητας με γνώμονα όμως το σεβασμό στο περιβάλλον. Για αυτόν το σκοπό προτείνεται η κατασκευή νέων και η αναβάθμιση παλιών εγκαταστάσεων λόγω της αλλαγής προτεραιότητας από τις οδικές στις θαλάσσιες μεταφορές μέσω των Motorways of the Sea, της ανάγκης για καλύτερη περιβαλλοντική πολιτική και πολιτική ασφαλείας με παράλληλη ενίσχυση του ανταγωνισμού στους ανωτέρω

τομείς και της ανάγκης για μεταφορά των δραστηριοτήτων εκτός των κεντρικών περιοχών των πόλεων για την προστασία των πολιτών και του περιβάλλοντος.

Επιπλέον, θα πρέπει να υπάρχουν κατάλληλες εγκαταστάσεις επεξεργασίας αποβλήτων, κατάλληλη διαχείριση υγρών αποβλήτων και ιζημάτων και βελτίωση της εκπομπής των αερίων. Για τον εκμοντερνισμό των λιμενικών υπηρεσιών λήφθηκαν μέτρα με σκοπό την απλοποίηση των διαδικασιών θαλάσσιων μεταφορών μεταξύ των χωρών μελών, την καλύτερη διαχείριση των δρομολογίων και την αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω τεχνολογικών καινοτομιών και συνεργασίας μεταξύ κοντινών λιμανιών.

Αναφορικά με τη λειτουργία, τη διοίκηση και τον ανταγωνισμό αποφασίστηκε η ευθύνη για το ιδιοκτησιακό καθεστώς και την αυτονομία των λιμενικών οργανισμών να αφεθεί στη δικαιοδοσία του κάθε κράτους. Υποστηρίζεται όμως άτυπα η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διοικητική και οικονομική αυτονομία τους για την καλύτερη λειτουργία τους. Παράλληλα υποστηρίζεται ο ανταγωνισμός μεταξύ και εντός των λιμανιών και η διαφάνεια στις κρατικές χρηματοδοτήσεις. Ορίζεται επίσης το πλαίσιο για τις παραχωρήσεις διαχείρισης των λιμενικών υπηρεσιών με έμφαση στη διαχείριση φορτίου. Αποφασίστηκε η διαφάνεια στους όρους και στις διαδικασίες παραχώρησης, η ελευθερία του κάθε κράτους να θέτει συγκεκριμένα κριτήρια και η διάρκεια της σύμβασης, η οποία θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις συνθήκες του ανταγωνισμού, στην ικανοποιητική αποπληρωμή των ιδιωτικών κεφαλαίων και στα απαραίτητα ρίσκα που πρέπει να αναλάβει ο επενδυτής. Η ανανέωση μιας σύμβασης μετά τη λήξη της αντιμετωπίζεται με τον ίδιο τρόπο όπως και η αρχική παραχώρηση. Αναφέρεται επίσης ότι πρέπει να υπάρξει μέριμνα για τα δικαιώματα των εργατών μετά την παραχώρηση. Για να θεωρηθεί μίαν αλλαγή ιδιοκτησίας παραχώρηση, πρέπει να έχει αλλάξει ο εργοδότης και να έχει διατηρηθεί αυτούσια η λειτουργία και η μορφή του υπό παραχώρηση έργου.

Όσον αφορά τις ναυτικές υπηρεσίες (πλοήγηση, ρυμούλκηση, πρόσδεση), αυτές μπορούν να παραχωρηθούν και να λειτουργήσουν με εμπορικά κριτήρια εφ' όσον το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς δεν εμποδίζει την αποτελεσματική λειτουργία τους. Στις συγκεκριμένες λειτουργίες μπορεί να δικαιολογηθεί ένα νόμιμο μονοπώλιο το οποίο όμως θα πρέπει να είναι λειτουργικό και η ανάθεση να γίνει με διαφανείς διαδικασίες. Ειδικά για την πρόσδεση, υπάρχουν πειστικά επιχειρήματα εναντίον της λειτουργίας ανταγωνισμού, όμως η απόφαση θα πρέπει και πάλι να λαμβάνεται ανά περίπτωση.

Η διαχείριση φορτίου σήμερα βασίζεται περισσότερο στον εξοπλισμό και λιγότερο στο εργατικό δυναμικό, ενώ ο ρόλος της έχει αναβαθμιστεί. Η παροχή τέτοιων υπηρεσιών διαφέρει ανάμεσα στα κράτη μέλη, ενώ το εργατικό δυναμικό τους μπορεί να προσληφθεί απευθείας από το διαχειριστή του τερματικού σταθμού ή μέσω εργατικών σωματείων, των οποίων η λειτουργία επίσης διαφέρει σημαντικά ανάμεσα στα κράτη μέλη. Τα σωματεία επιτρέπεται να λειτουργούν εφ' όσον δεν εμποδίζουν την εκτέλεση των εργασιών που επιτελούν από άλλους οι οποίοι έχουν επίσης τα προσόντα.

Η διαφάνεια είναι επίσης το κύριο μέλημα της επιτροπής και στο θέμα των λιμενικών χρεώσεων οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις είναι διαθέσιμες δημόσια. Για τον ανταγωνισμό των λιμανιών της Ένωσης με τα λιμάνια εκτός Ένωσης προτείνεται η διεξαγωγή διμερών συζητήσεων ώστε να ξεκαθαριστούν ζητήματα αθέμιτου ανταγωνισμού που προκύπτουν από χαλαρότερα περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια, χαμηλότερων χρεώσεων και δημόσιων οικονομικών ενισχύσεων. Προωθείται επίσης διάλογος μεταξύ των λιμανιών και των πόλεών τους για την καλύτερη δυνατή συνεργασία με σκοπό κυρίως την προστασία του περιβάλλοντος και την ασφάλεια των πολιτών. Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας στα λιμάνια προωθείται διάλογος μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, η καλύτερη

εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό τον καλύτερο χειρισμό του εξοπλισμού, καθώς και η θέσπιση καθορισμένων κανόνων ασφάλειας και υγιεινής (European Commission, 2007).

Η επόμενη σημαντική αλλαγή στην πολιτική των λιμένων έγινε το 2013 με τις οδηγίες 295 και 296. Στη 295 τονιζόταν η ανάγκη εντατικοποίησης των μέτρων που είχαν ληφθεί το 2007 ώστε να καλυφθούν τα κενά απόδοσης μεταξύ των λιμένων και να προσαρμοστούν αυτοί στις νέες απαιτήσεις που προέκυψαν από το αυξανόμενο μέγεθος του στόλου, τις αυστηρότερες περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, την τάση για ανάπτυξη της κρουαζιέρας και των υπηρεσιών logistics και των σημαντικών εξελίξεων στην αγορά ενέργειας. Για το σκοπό αυτό αποφασίστηκε στα πλαίσια του σχεδίου TEN-T τα λιμάνια να συνδεθούν με τους σιδηροδρόμους, με έναν τερματικό σταθμό ελεύθερης χρήσης με διαφανή διαδικασία χρεώσεων σε κάθε λιμένα και βεβαίωση επάρκειας των λιμενικών εγκαταστάσεων. Επίσης αποφασίστηκε να γίνει στοχευμένη χρηματοδότηση από την ΕΕ. Για άλλη μια φορά συμπεριλήφθηκε ο εκμοντερνισμός των λιμενικών υπηρεσιών μέσω των δίκαιων συνθηκών ανταγωνισμού, την επίβλεψη της ποιότητας υπηρεσιών και των τιμών και την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών.

Μια άλλη σημαντική δράση είναι τα μέτρα για την προσέλκυση επενδύσεων, μέσω της διαφάνειας στη χρηματοδότηση των λιμανιών, το σαφή προσδιορισμό των ορίων της κρατικής βοήθειας, τη ρύθμιση των χρεώσεων χρήσης των υποδομών σε συμφωνία με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και εξέταση όλων αυτών από μια διεθνή οπτική. Μεγάλη σημασία δόθηκε και στην προώθηση του κοινωνικού διαλόγου ταυτόχρονα με νέους υγειονομικούς κανονισμούς, κανονισμούς ασφαλείας και εκ νέου εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού. Τέλος, έγιναν προτάσεις για την ανάδειξη της σημασίας του περιβαλλοντικού προφίλ των λιμανιών και την ενθάρρυνση της καινοτομίας. Τα εναπομείναντα θέματα θα διευθετηθούν με τη χρήση των κατευθυντήριων γραμμών του σχεδίου TEN-T, την επίβλεψη σωστής εφαρμογής του κοινοτικού δικαίου των παραχωρήσεων, την υποστήριξη του κοινωνικού διαλόγου σε επίπεδο σωματείων, την προώθηση πρωτοβουλιών για επιπλέον απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και την προώθηση τεχνολογιών φιλικών προς το περιβάλλον μέσω κατάλληλων χρεώσεων.

Η οδηγία 296 εκδόθηκε για αντιμετωπιστούν προκλήσεις που αφορούσαν την κάτω των προσδοκιών απόδοση κάποιων λιμανιών του TEN-T κυρίως λόγω έλλειψης ανταγωνισμού και ύπαρξης γραφειοκρατίας και τα μη ελκυστικά για επενδύσεις πλαίσια πολλών λιμανιών λόγω νομικών κωλυμάτων και την ανάγκη για καλύτερο σχεδιασμό υποδομών. Σημαντικά θέματα αποτελούν επίσης οι συγκεκριμένες οικονομικές σχέσεις του δημοσίου με τα λιμάνια, καθώς και η μικρή αυτονομία των οργανισμών. Στόχος ήταν η δημιουργία ενός βιώσιμου TEN-T μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητας των λιμανιών ενώ παράλληλα θα ευθυγραμμίζεται με τη γενικότερη πολιτική μεταφορών της ΕΕ.

Μετά από διαβούλευση με τους ενδιαφερόμενους τονίστηκε η ανάγκη για περαιτέρω προώθηση του ανταγωνισμού, τη μείωση των κρατικών ενισχύσεων, τη βελτίωση της ποιότητας και των τιμών των υπηρεσιών, συζητήθηκε η αμφιλεγόμενη πολιτική παραχωρήσεων της ΕΕ, υπήρξαν έντονες αντιδράσεις από τα σωματεία των λιμενεργατών και συμφωνήθηκε ότι πρέπει τα λιμάνια της ΕΕ να γίνουν πιο αποτελεσματικά και πιο ανταγωνιστικά και να υπάρξουν περαιτέρω κοινοτικές ενισχύσεις. Ορίστηκαν πέντε βασικοί στόχοι. Ο εκμοντερνισμός των λιμενικών υπηρεσιών και λειτουργιών, με ξεκάθαρες ρυθμίσεις σχετικά με τις λιμενικές υπηρεσίες με όρους αγορών, παρεμπόδιση κατάχρησης των όρων της αγοράς σε συγκεκριμένους τομείς και βελτίωση του εσωτερικού συντονισμού των λιμανιών. Η δημιουργία ενός σαφούς πλαισίου για την προσέλκυση επενδύσεων στα λιμάνια με διαφανείς οικονομικές σχέσεις μεταξύ των επενδυτών, του κράτους και των λιμενικών αρχών και διαφανείς και αυτόνομες χρεώσεις.

Συνοπτικά τα κύρια σημεία της οδηγίας ήταν τα ακόλουθα. Η οδηγία αναφέρεται στα λιμάνια του TEN-T, η παροχή υπηρεσιών θα είναι ελεύθερη, αλλά κάθε λιμενική αρχή θα μπορεί να θέτει ελάχιστα προαπαιτούμενα. Σε ειδικές περιπτώσεις μπορεί να περιοριστεί ο αριθμός των παρόχων υπηρεσιών. Τα δικαιώματα των εργαζομένων θα πρέπει να προστατεύονται, θα πρέπει να υπάρχει διαφάνεια στα οικονομικά των οργανισμών, όπως και στις τιμές σε περιπτώσεις όπου η ανάθεση της παροχής υπηρεσιών έχει γίνει απευθείας κι όχι μέσω ανοιχτής διαδικασίας. Οι λιμενικές αρχές θα έχουν αυτονομία στον καθορισμό των χρεώσεων των λιμενικών εγκαταστάσεων, οι οποίες κατά κανόνα θα πρέπει να ορίζονται με βάση εμπορικές πρακτικές. Επίσης, σε κάθε λιμάνι θα συστήνεται επιτροπή συμβούλων του καταναλωτή. Τέλος, ο διαχειριστής του εκάστοτε λιμανιού θα πρέπει να συμβουλευεται τους ενδιαφερόμενους συνεχώς. Η κάθε χώρα μέλος θα πρέπει να εξασφαλίζει με ανεξάρτητες εποπτικές αρχές την τήρηση του παραπάνω κανονισμού (European Commission, 2013).

3.2 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΣΔΙΤ

Η ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με τις συμβάσεις παραχώρησης στην ΕΕ είναι η οδηγία 23 του 2014. Σε αυτήν καθορίζονται το αντικείμενο και το πεδίο εφαρμογής της, θεμελιώνονται οι αρχές της ελεύθερης διαχείρισης από τις δημόσιες αρχές και της ίσης μεταχείρισης και της διαφάνειας, όπως και η ελευθερία καθορισμού υπηρεσιών γενικού οικονομικού συμφέροντος. Επίσης, δίνονται οι απαραίτητοι ορισμοί των συμβάσεων παραχώρησης έργων και υπηρεσιών, καθώς και όλων των υπόλοιπων εμπλεκόμενων και διαδικασιών. Ορίζονται επίσης οι αναθέτουσες αρχές και οι αναθέτοντες φορείς, καθώς και τα κατώτατα όρια και οι μέθοδοι υπολογισμού της εκτιμώμενης αξίας των συμβάσεων. Επιπρόσθετα προβλέπονται αναθεώρηση των κατώτατων ορίων και γενικές και ειδικές εξαιρέσεις από τα παραπάνω. Αυτές περιλαμβάνουν εξαιρέσεις στον τομέα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, του ύδατος, συμβάσεις που ανατίθενται σε συνδεδεμένες επιχειρήσεις, σε κοινοπραξία ή σε αναθέτοντα φορέα που συμμετέχει σε κοινοπραξία. Επιβάλλεται ακόμη η κοινοποίηση των πληροφοριών από τους αναθέτοντες φορείς και ο αποκλεισμός των δραστηριοτήτων που είναι άμεσα εκτεθειμένες στον ανταγωνισμό. Ορίζονται και οι κανόνες συμβάσεων παραχώρησης μεταξύ δημόσιων φορέων.

Στην οδηγία υπάρχουν και κάποιες γενικές διατάξεις που αφορούν τη διάρκεια της σύμβασης παραχώρησης, τις κοινωνικές υπηρεσίες, τις μεικτές συμβάσεις γενικά και αυτές που άπτονται της άμυνας ή της ασφάλειας. Ως ειδικές περιπτώσεις ορίζονται οι συμβάσεις παραχώρησης κατά αποκλειστικότητα και οι υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης. Προσδιορίζονται επίσης οι αρχές των συμβάσεων και οι κανόνες επικοινωνίας, όπως και οι γενικές αρχές ανάθεσής τους που περιλαμβάνουν γνωστοποιήσεις προκηρύξεων, ανάθεσης συμβάσεων, η μορφή και ο τρόπος δημοσίευσης των γνωστοποιήσεων, η ηλεκτρονική διαθεσιμότητα των εγγράφων σύμβασης και η καταπολέμηση της διαφθοράς και η πρόληψη της σύγκρουσης συμφερόντων. Ξεκαθαρίζονται θέματα που αφορούν σε τεχνικές και λειτουργικές απαιτήσεις, διαδικαστικές εγγυήσεις, τα κριτήρια επιλογής και ποιοτικής αξιολόγησης των υποψηφίων, προθεσμίες παραλαβής αιτήσεων συμμετοχής, γνωστοποίηση στους υποψηφίους και στους προσφέροντες και στα κριτήρια ανάθεσης. Στην παρούσα οδηγία περιλαμβάνονται και κανόνες εκτέλεσης των συμβάσεων παραχώρησης, τροποποίησης των συμβάσεων κατά τη διάρκειά τους, λύσης τους, παρακολούθησης και υποβολής εκθέσεων. Τέλος, καθορίζονται ρητά οι κανόνες της ανάθεσης αρμοδιοτήτων, της διαδικασίας του επείγοντος, των μεταβατικών διατάξεων και της παρακολούθησης της εφαρμογής της σύμβασης και της σύνταξης των απαραίτητων εκθέσεων (European Commission, 2014).

3.3 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

Η ισχύουσα εθνική νομοθεσία σχετικά με τους λιμένες περιλαμβάνεται στο νόμο 4150 του 2013 σχετικά με την ανασυγκρότηση του υπουργείου Ναυτιλίας. Τα άρθρα που αφορούν στους λιμένες είναι από 38 έως 49. Σε αυτά ορίζεται το γενικό πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης του εθνικού λιμενικού συστήματος, η δημιουργία κεντρικών λιμενικών δικτύων, καθώς και η διαδικασία εισφοράς και αύξησης μετοχικού κεφαλαίου. Επίσης, περιλαμβάνονται άρθρα αναφορικά με τη σύσταση διεύθυνσης αξιοποίησης και ανάπτυξης, τη διαδικασία ανάπτυξης λιμενικού συστήματος και την ίδρυση ρυθμιστικής αρχής λιμένων και επιτροπής σχεδιασμού και ανάπτυξης λιμένων. Προβλέπονται ακόμη κανόνες για τις κυκλοφοριακές ρυθμίσεις των λιμένων και τις αδειοδοτήσεις έργων σε οργανισμούς λιμένων. Τέλος, διευκρινίζονται θέματα που αφορούν την προσέλκυση ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων, την παροχή πλοηγικών υπηρεσιών και τα ζητήματα λιμενικών υποδομών (ΦΕΚ 102/29/4/2013).

3.4 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η εθνική λιμενική πολιτική υλοποιείται σύμφωνα με το πενταετές σχέδιο (2013-2018) του υπουργείου Ναυτιλίας που συγκροτήθηκε το 2012. Σε αυτό χαρακτηρίζονται οι λιμένες ως οχήματα ανάπτυξης και για την αξιοποίησή τους τίθενται ως στόχοι η αύξηση της συμμετοχής τους στη διακομιδή εμπορευματικών φορτίων, κυρίως στην Ανατολική Μεσόγειο, η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές, η ευέλικτη και αποτελεσματική διοικητική λειτουργία με σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και διαχείρισης και η προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και τεχνογνωσίας. Παράλληλα τέθηκαν και οι βασικές προϋποθέσεις για την επίτευξη των ως ανωτέρω στόχων. Αυτές ήταν ο εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου, το σαφές και σταθερό κανονιστικό πλαίσιο, η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και η απεμπλοκή από τη γραφειοκρατία και η ισότιμη και αμοιβαία επωφελής συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Στο σχέδιο προβλέπεται επίσης και μια αύξηση της ζήτησης, μεταξύ άλλων, και των θαλάσσιων μεταφορών, λόγω της επέκτασης της ΕΕ που περιλαμβάνει πλέον χώρες όπως η Κροατία και η Ρουμανία, κάτι που οδήγησε σε διεύρυνση της δυνητικής ενδοχώρας των ελληνικών λιμανιών, η οποία περιλαμβάνει τα Βαλκάνια και τη Μαύρη Θάλασσα. Τα νέα αυτά δεδομένα καθιστούν το λιμάνι της Ηγουμενίτσας πύλη σύνδεσης της Ευρώπης με τη Μέση Ανατολή και δημιουργούν προϋποθέσεις για την ανάδειξη σε διεθνούς σημασίας λιμένων όπως αυτός της Πάτρας, του Βόλου και της Θεσσαλονίκης. Περιλαμβάνεται ακόμη και μια επισκόπηση του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Με βάση το σχέδιο, τα λιμάνια του ελληνικού λιμενικού συστήματος διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες. Τα λιμάνια εθνικού ενδιαφέροντος, μείζονος ενδιαφέροντος, εθνικής σημασίας και τοπικής σημασίας. Ως εθνικού ενδιαφέροντος χαρακτηρίζονται λιμένες όπως αυτός του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης, της Πάτρας, του Βόλου, της Ηγουμενίτσας. Εθνικής σημασίας χαρακτηρίζονται λιμάνια που εξυπηρετούν ως επί το πλείστον σημαντική επιβατική κίνηση, όπως αυτά του Αργοστολίου, της Ζακύνθου, της Θήρας, της Πρέβεζας, της Κω. Ως λιμένες μείζονος ενδιαφέροντος κατηγοριοποιούνται λιμένες του βεληνεκούς του Γυθείου, της Ιτέας, της Λευκάδας, του Μεσολογγίου. Όλα τα μικρότερα λιμάνια χαρακτηρίζονται τοπικής σημασίας. Στο κεντρικό δίκτυο του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών περιλαμβάνονται πέντε ελληνικοί λιμένες. Αυτοί της Ηγουμενίτσας, του Πειραιά, της Πάτρας, της Θεσσαλονίκης και του Ηρακλείου. Ο λιμένας του Βόλου ανήκει στο εκτεταμένο διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών. Επιπρόσθετα, οι λιμένες του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης εντάσσονται στο διάδρομο 4 (Αμβούργο, Ροστόκ, Μπουργκάς, Πειραιάς, Θεσσαλονίκη,

Λευκωσία). Υπάρχει επίσης ανάλυση των τριών φάσεων από τις οποίες πέρασε η μορφή διοικητικής οργάνωσης των οργανισμών λιμένος Πειραιά και Θεσσαλονίκης. Αρχικά ήταν υπό τον πλήρη έλεγχο του δημοσίου, στη συνέχεια εισήχθησαν στο Χρηματιστήριο και στην τρίτη φάση είχαμε μεταβίβαση των μετοχών τους στο ΤΑΙΠΕΔ (Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας Δημοσίου).

Οι υπόλοιποι οργανισμοί λιμένων λειτουργούν ως ανώνυμες εταιρείες κοινής ωφέλειας. Στις εταιρείες αυτές παραχωρήθηκαν την περίοδο 2001-2003 μέσω συμβάσεων παραχώρησης τα αποκλειστικά δικαιώματα χρήσης και εκμετάλλευσης της εκάστοτε λιμενικής ζώνης. Στη σύμβαση περιγράφονται η χερσαία ζώνη και τα λοιπά περιουσιακά στοιχεία, το αντάλλαγμα, η διάρκεια της σύμβασης που συμφωνήθηκε στα 40 έτη, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των συμβαλλόμενων και λοιποί όροι που αφορούσαν τη νομική κατοχύρωση της σύμβασης. Με τον ίδιο τρόπο έγινε η μεταβίβαση των μετοχών των ΟΛΠ και ΟΛΘ στο ΤΑΙΠΕΔ. Τονίζεται επίσης και ο ρόλος του ΕΣΠΑ στη δημόσια χρηματοδότηση των λιμένων, του οποίου οι γενικοί στόχοι 2 (ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και αύξηση της αποδοτικότητας) και 16 (η ανάπτυξη κι ο εκσυγχρονισμός των φυσικών υποδομών και συναφών υπηρεσιών των μεταφορών της χώρας) σχετίζονται σε σημαντικό βαθμό με τους λιμένες.

Επίσης, ο στόχος 13 εξειδικεύεται περαιτέρω στην αντιμετώπιση των ασυνεχειών των ευρωπαϊκών δικτύων μεταφορών, την ανάπτυξη των συνδυασμένων μεταφορών, τη σύνδεση των περιοχών της χώρας με το διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών, την αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό των λιμενικών υποδομών και την προώθηση θεσμικών και οργανωτικών παρεμβάσεων σχετικά με την ανάπτυξη και τη λειτουργία των λιμένων.

Στο σχέδιο περιέχεται και μια ανάλυση τύπου SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) του ελληνικού λιμενικού συστήματος. Σε αυτή αναγνωρίζονται ως δυνατά σημεία ο μεγάλος αριθμός λιμένων με μεγάλη γεωγραφική διασπορά, η μακρά παράδοση της ελληνικής ναυτιλίας, η γεωπολιτική θέση της χώρας, ο κυρίαρχος ρόλος του λιμένα του Πειραιά στην Ανατολική Μεσόγειο, η δρομολόγηση πλοίων νέας τεχνολογίας και ο εκσυγχρονισμός του στόλου, ο νησιωτικός χαρακτήρας της χώρας με το μεγάλο μήκος ακτογραμμών, οι αναβαθμισμένες υποδομές μέσω των κοινωνικών ενισχύσεων, το ευρύτατο δίκτυο ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών και η ένταξη σημαντικού αριθμού ελληνικό λιμένων στο δίκτυο TEN-T.

Από την άλλη, οι αδυναμίες είναι οι ελλείψεις υποδομών και εξοπλισμού για την υποδοχή κρουαζιέρας, ο περιορισμός στην επέκταση, οργάνωση και εκμετάλλευση των λιμενικών χώρων λόγω της άμεσης επαφής τους με τον αστικό ιστό, η ανεπαρκής διασύνδεση των λιμανιών της ηπειρωτικής Ελλάδας με τα υπόλοιπα δίκτυα μεταφορών, η έλλειψη κεντρικού σχεδιασμού και προγραμματισμού, το πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο, η πολυπλοκότητα των θεσμών και των θεσμικών οργάνων, η αδυναμία εθνικής χρηματοδότησης, ο μη διαχωρισμός των επιχειρησιακών από τις διοικητικές λιμενικές δραστηριότητες και η ασάφεια των όρων λειτουργίας και η σύγχυση των αρμοδιοτήτων.

Ως ευκαιρίες αναγνωρίζονται η ενδεχόμενη εξειδίκευση βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, ενίσχυση του ρόλου των ελληνικών λιμένων ως πύλη εισροής, η πρόσκληση προς τον ιδιωτικό τομέα και ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια, άνοιγμα των λιμένων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι εθνικές και ευρωπαϊκές στρατηγικές σχετικά με τις συνδυασμένες μεταφορές, η μεγαλύτερη αξιοποίηση των ελληνικών λιμένων στον τομέα της κρουαζιέρας, η ανάπτυξη, λειτουργία και οργάνωση τουριστικών λιμένων ως δίκτυα μαρίνων και τουριστικών καταφυγίων, η αναζωογόνηση της τοπικής οικονομίας, η προώθηση φιλικών προς το περιβάλλον πολιτικών από την ΕΕ, η συνεχιζόμενη κοινοτική χρηματοδότηση, η αξιοποίηση

των βελτιώσεων στην πολεοδομική οργάνωση και η αξιοποίηση της θέσης της χώρας για την αύξηση της διακίνησης εμπορευματοκιβωτίων.

Τέλος, προσδιορίζονται οι κίνδυνοι, οι οποίοι είναι ο συνεχιζόμενος περιορισμός των συνδυασμένων μεταφορών λόγω των κακών συνδέσεων των δικτύων μεταφορών, ο έντονος ανταγωνισμός από άλλους λιμένες, η παρατεινόμενη παγκόσμια οικονομική ύφεση, η έλλειψη δυνατότητας παρέμβασης για τη συμπλήρωση ανεπαρκών υποδομών, η ανεπάρκεια πόρων, η έλλειψη ολοκληρωμένης εθνικής πολιτικής, η έλλειψη έγκαιρης παρέμβασης στο σύστημα ακτοπλοϊκών συνδέσεων που μπορεί να οδηγήσει στην εγκατάλειψη άγονων γραμμών, η συνεχιζόμενη αύξηση των ακτοπλοϊκών ναύλων που συνεπάγεται μείωση της ζήτησης, το ιδιόμορφο εργασιακό περιβάλλον, οι πολύπλοκες, αναποτελεσματικές και χρονοβόρες διαδικασίες, η χαμηλή αποτελεσματικότητα των φορέων υλοποίησης και ο περιορισμένος χρόνος απορρόφησης των κοινοτικών χρηματοδοτήσεων σε σχέση με τον απαιτούμενο χρόνο ωρίμανσης των έργων.

Η στρατηγική οργανώθηκε σε δύο άξονες. Ο πρώτος αφορούσε το εσωτερικό περιβάλλον με εσωτερική μεταρρύθμιση του υφιστάμενου λιμενικού συστήματος. Ο δεύτερος στο εξωτερικό περιβάλλον με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και αναβάθμιση του ρόλου των ελληνικών λιμένων στο διεθνές σύστημα θαλάσσιων μεταφορών. Οι ενέργειες του υπουργείου ναυτιλίας χωρίζονται σε επίπεδα παρέμβασης. Αυτά είναι η ρύθμιση, η διακυβέρνηση, η βελτίωση των υποδομών των λιμένων, η επιχειρησιακή λιμενική λειτουργία, ο εκσυγχρονισμός του συστήματος εσωτερικών θαλάσσιων μεταφορών και η προσέλκυση ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων.

Στο σχέδιο περιγράφεται επίσης και διαδικασία οργανωτικής αναδιάρθρωσης. Αυτή χωρίζεται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο είναι η διοικητική συνένωση υφιστάμενων οργανισμών λιμένων με σκοπό τη δημιουργία τεσσάρων (Αττικό λιμενικό δίκτυο, δίκτυο λιμένων Βορείου Ελλάδος, δίκτυο λιμένων Δυτικής Ελλάδος, δίκτυο λιμένων Κρήτης). Το δεύτερο επίπεδο είναι η επέκταση σε περιφερειακά δίκτυα λιμένων. Για τη βελτίωση των υποδομών των ελληνικών λιμένων, έγινε πολυκριτηριακή ανάλυση στο πλαίσιο της κατάρτισης των Επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ. Τα βήματα της διαδικασίας περιελάμβαναν την αποτίμηση των ήδη ολοκληρωμένων, των υπό κατασκευή και των προγραμματισμένων έργων, και την εξέταση των μέχρι τώρα αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων της υλοποίησης των δράσεων στο πλαίσιο των διευρωπαϊκών δικτύων μεταφορών. Στον προγραμματισμό των έργων λαμβάνονται υπόψη οι προτεραιότητες και οι στόχοι της εθνικής στρατηγικής, η ωριμότητα των υφιστάμενων μελετών, η ιεράρχηση των παρεμβάσεων με βάση και τις δυνατότητες χρηματοδότησης, το τρέχον πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων, τη νέα διοικητική οργάνωση των λιμένων και το θεσμικό πλαίσιο της ΕΕ. Τα κριτήρια για τη διαπίστωση των αναγκαίων έργων στα διάφορα τμήματα του ελληνικού λιμενικού συστήματος είναι η ένταξη του λιμένα στο διευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών, το αν ο λιμένας εξυπηρετεί συνδυασμένες μεταφορές, αν είναι ενταγμένος στις Θαλάσσιες Λεωφόρους, αν εξυπηρετεί την εθνική συνοχή και την προσβασιμότητα των νησιωτικών περιοχών, αν διαθέτει ωριμότητα μελετών, αν υπάρχουν ήδη έργα υπό κατασκευή στο λιμένα, αν απαιτείται αναβάθμιση της ασφάλειας του λιμένα και αν είναι απαραίτητη η εφαρμογή των διεθνών κανόνων προστασίας του περιβάλλοντος.

Στα ελληνικά λιμάνια οι υπηρεσίες παρέχονται είτε από ιδιώτες (όπως η ρυμούλκηση), είτε από το κράτος, όπως η πλοήγηση, η οποία παρέχεται από δημόσια υπηρεσία που υπάγεται στο υπουργείο Ναυτιλίας. Η καβοδεσία επιτελείται είτε από υπαλλήλους της πλοηγικής υπηρεσίας, είτε αν υπάρχει ανεπάρκεια προσωπικού, από ιδιώτες. Ειδικά για τη ρυμούλκηση και την καβοδεσία (στην περίπτωση παροχής της από ιδιώτη), το κόστος τους καθορίζεται ελεύθερα μεταξύ χρήστη και παρόχου, ενώ η άδεια παροχής χορηγείται από την οικεία λιμενική αρχή. Η παραλαβή αποβλήτων και καταλοίπων φορτίων

μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικό ανάδοχο μέσω μειοδοτικού διαγωνισμού. Η φορτοεκφόρτωση απελευθερώθηκε εν μέρει με το νόμο 4093/2012, αλλά παραμένουν περιορισμοί όπως η συγκρότηση μητρώων φορτοεκφορτωτών δύο επιπέδων (εισαγωγικό και πιστοποιημένο) με στόχο την ύπαρξη προσωπικού με επαρκή επαγγελματική κατάρτιση. Από το νόμο εξαιρέθηκαν οι υπάλληλοι των ΟΛΠ και ΟΛΘ, υπάρχει όμως πρόβλεψη για τον εναρμονισμό του καθεστώτος τους με την ισχύουσα νομοθεσία.

Παράλληλα, τονίζεται ότι η εθνική στρατηγική θα πρέπει να συνοδεύεται με τον εκσυγχρονισμό των εσωτερικών θαλάσσιων μεταφορών. Έτσι δίνεται προτεραιότητα στην επανεξέταση του συστήματος δρομολογίων και της διάρθρωσης του δικτύου, στην αξιολόγηση των εναλλακτικών μοντέλων διάρθρωσης, στη βελτίωση των υποδομών, στην εξασφάλιση της μακρόχρονης βιωσιμότητας των κύριων λιμένων, στην αξιοποίηση της θαλάσσιας και χερσαίας ζώνης του λιμένα, στη βελτίωση των συνδέσεων με την ενδοχώρα και στην πρόσβαση στους λιμένες και στην εξασφάλιση καλών σχέσεων επικοινωνίας και συνεργασίας με την τοπική κοινωνία.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα που εξετάζεται είναι η προσέλκυση ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων. Οι βασικές αρχές αυτής της διαδικασίας είναι η μελέτη των πλεονεκτημάτων και των χαρακτηριστικών κάθε λιμένα παράλληλα με την αξιολόγηση του επενδυτικού ενδιαφέροντος, η διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών, η προσέλκυση ιδιωτών με κατάλληλη εμπειρία και θέση στην αγορά, η συμφωνία με τους κανόνες σχετικά με τις κρατικές ενισχύσεις και δημιουργία προγράμματος παραχωρήσεων για θαλάσσιο τουρισμό (Υπουργείο Ναυτιλίας, 2012).

3.5 ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΣΔΙΤ

Σχετικά με τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η ισχύουσα ελληνική νομοθεσία είναι ο νόμος 3389/2005. Ο νόμος αυτός αναφέρεται στις συμπράξεις του ελληνικού δημοσίου, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και των ανώνυμων εταιρειών ιδιοκτησίας του δημοσίου, με νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου με σκοπό την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών. Για τη δημιουργία μιας τέτοιας σύμπραξης δημιουργείται με ευθύνη του ιδιωτικού εταίρου μια εταιρεία ειδικού σκοπού. Αποτελεί όμως απλώς ένα πλαίσιο που έχει εφαρμογή σε παραχωρήσεις κόστους έως διακοσίων εκατομμυρίων ευρώ χωρίς να υπολογίζεται ο ΦΠΑ. Για έργα μεγαλύτερου κόστους, η κάθε περίπτωση εξετάζεται ξεχωριστά. Σε αυτήν την περίπτωση, για την υλοποίηση μιας τέτοιας σύμβασης, απαιτείται ομόφωνη απόφαση της ΔΕΣΔΙΤ, η οποία αποτελεί το όργανο λήψης αποφάσεων για τη συμμετοχή του δημοσίου σε εγχειρήματα αυτού του τύπου. Οι τομείς στους οποίους δεν μπορούν να υπάρξουν συμβάσεις παραχώρησης είναι η εθνική άμυνα, η αστυνόμευση και η δικαιοσύνη.

Για τη δημιουργία σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα απαιτείται από τον ιδιώτη να καταβάλλει εφάπαξ ή σε τμηματικές δόσεις κατάλληλο χρηματικό αντίτιμο, όπως και να αναλάβει μέρος του επιχειρηματικού ρίσκου και της χρηματοδότησης του εγχειρήματος. Οι τομείς στους οποίους υπάρχει προοπτική για τη δημιουργία τέτοιων συμβάσεων εντοπίζονται από την ΕΓΣΔΙΤ, η οποία προωθεί επίσης τα έργα και αξιολογεί ολοκληρωμένες προτάσεις. Ο ειδικός γραμματέας-επικεφαλής της ΕΓΣΔΙΤ ορίζεται από κοινού από τον Πρωθυπουργό και τον Υπουργό Οικονομικών. Η ανάθεση των έργων μπορεί να γίνει με διαδικασίες απευθείας ανάθεσης, ανοικτού τύπου, κλειστού τύπου, ανταγωνιστικού διαλόγου ή διαπραγμάτευσης και η τελική απόφαση λαμβάνεται με βάση τη χαμηλότερη ή την πιο συμφέρουσα προσφορά. Σε περίπτωση που κάποιος υποψήφιος ανάδοχος καταθέσει προσφορά η οποία χαρακτηρίζεται «εξαιρετικά χαμηλή», απαιτούνται

γραπτές διευκρινίσεις. Επιπλέον, η επιτροπή ανάθεσης έχει το δικαίωμα να αποκλείσει υποψήφιο ο οποίος έχει καταδικαστεί (ή άτομα εξουσιοδοτημένα από αυτόν) αμετάκλητα από ποινικό δικαστήριο με ποινή που τιμωρείται με φυλάκιση, αν έχει κηρύξει πτώχευση ή έχει υποπέσει σε αδίκημα σχετικά με την επαγγελματική του διαγωγή. Παράλληλα απαιτείται έλεγχος χρηματοοικονομικής, τεχνικής και επαγγελματικής επάρκειας.

Η σύμβαση περιλαμβάνει το συμβατικό πλαίσιο και το περιεχόμενο της σύμπραξης, όπως το αντικείμενό της, το χρονοδιάγραμμα, τον τύπο της σύμπραξης και της χρηματοδότησης. Επίσης, καθορίζονται η συμμετοχή και ο ρόλος του δημοσίου στη σύμπραξη, το καταβλητέο από τους χρήστες αντάλλαγμα, καθώς και άλλα ζητήματα, όπως η έκδοση αδειών, οι περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, οι απαραίτητες απαλλοτριώσεις και η περίπτωση ανακάλυψης αρχαιολογικών ευρημάτων. Είναι επίσης δυνατή η εκχώρηση απαιτήσεων από τις εταιρείες ειδικού σκοπού σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που συμμετέχουν στη χρηματοδότηση. Ακόμη καθορίζεται η παροχή και κατοχυρώνεται το ύψος των εμπράγματων ασφαλειών. Επιπλέον, ορίζεται η απαίτηση έγγραφης συναίνεσης του δημόσιου φορέα για τη διάθεση μετοχών της εταιρείας ειδικού σκοπού ή την έκδοση ομολογιακού δανείου.

Τέλος, οι εταιρείες ειδικού σκοπού απαλλάσσονται από φόρο εισοδήματος επί δεδουλευμένων τόκων, έχουν φορολογική αντιμετώπιση χρηματοδοτικής συμβολής δημοσίου φορέα, δικαιούνται επιστροφή πιστωτικού υπολοίπου ΦΠΑ και επιτρέπεται οι συσσωρευμένες ζημίες τους να συμψηφίζονται με τα φορολογητέα κέρδη των δέκα επόμενων χρήσεων (ΦΕΚ 232/22/9/2005).

4. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΣΔΙΤ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ

Οι περιπτώσεις ΣΔΙΤ στον ελληνικό χώρο είναι αρκετά περιορισμένες, ενώ το μεγαλύτερο μέρος τους αφορά τον τομέα των αυτοκινητοδρόμων. Ειδικότερα στον τομέα των λιμανιών, η μόνη ανάλογη σύμπραξη είναι η παραχώρηση του 2^{ου} προβλήτα του τερματικού σταθμού container του λιμανιού του Πειραιά.

4.1 ΔΕΥΤΕΡΟΣ ΤΕΡΜΑΤΙΚΟΣ ΣΤΑΘΜΟΣ CONTAINER ΛΙΜΑΝΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΑ

Το λιμάνι του Πειραιά αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας. Βρίσκεται σε αστική περιοχή, κάτι που δεν αφήνει πολλά περιθώρια για επέκταση. Αποτελεί μέρος του διευρωπαϊκού δικτύου μεταφορών (TEN-T), χωρίς όμως να αποτελεί έργο προτεραιότητας, ενώ είναι επίσης σημαντικό για το project Motorways of the Sea και αλληλεπιδρά με τον οδικό άξονα Ηγουμενίτσα/Πάτρα-Αθήνα-Σόφια-Βουδαπέστη και το σιδηροδρομικό άξονα Αθήνα-Σόφια-Βουδαπέστη-Βιέννη-Πράγα-Νυρεμβέργη/Δρέσδη. Το 2007, όταν και αποφασίστηκε για πρώτη φορά η εφαρμογή μοντέλου ΣΔΙΤ στον ΟΛΠ (συγκεκριμένα στον τερματικό σταθμό container) το 37% της κίνησής του ήταν εμπορεύματα με προορισμό άλλα κράτη. Τα 3/4 της συνολικής ελληνικής κίνησης container πραγματοποιούνται μέσω αυτού, ενώ αποτελεί και το κύριο hub διακίνησης προϊόντων προς τα ελληνικά νησιά. Την προηγούμενη δεκαετία αποτελούσε ένα από τα μεγαλύτερα hubs διακίνησης containers στην ανατολική Μεσόγειο. Προς τα τέλη της όμως αντιμετώπισε αυξανόμενο ανταγωνισμό από

λιμάνια της Τουρκίας (όπως το Ambarli) και της Αιγύπτου (όπως αυτό της ανατολικής πλευράς της διώρυγας του Σουέζ) (Farrell, 2013).

Η σύλληψη της ιδέας για την εφαρμογή ΣΔΙΤ στο λιμάνι του Πειραιά έγινε το 1998, αλλά οι σοβαρές συζητήσεις άρχισαν το 2004, μαζί με το δεύτερο κύμα ΣΔΙΤ στις υποδομές. Προτού προβεί στη διαδικασία της δημοπρασίας η ελληνική κυβέρνηση είχε ήδη συζητήσει με πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς, όπως η COSCO, η HPH, η DPWorld, η APM, η MSC και η Zim, καθώς και με κυβερνήσεις που είχαν εκφράσει ενδιαφέρον για ενδεχόμενη επένδυση στο λιμάνι, όπως η κινεζική και η κορεατική. Αυτό της έδωσε μια αίσθηση της αγοράς, αλλά παράλληλα καθυστέρησε τη διαδικασία, ενώ οδήγησε στην παραχώρηση μέσω διαπραγματεύσεως αντί για μια καθαρά ανταγωνιστική διαδικασία δημοπρασίας. Παράλληλα, λόγω της μικρής εγχώριας κίνησης containers, του ανταγωνισμού από τον προβλήτα 1 (συμπεριλαμβανομένων ΟΛΠ) και των εγγυήσεων που ζητούνταν από την ελληνική κυβέρνηση περιορίστηκε ο ανταγωνισμός σε μεγάλες ανεξάρτητες εταιρείες με δυνατότητα συγκέντρωσης διερχόμενου φορτίου από πολλές διαφορετικές γραμμές. Στη συνέχεια (2005) διεξήχθη μια δημοπρασία η οποία κηρύχθηκε άκυρη και τελικά, μετά από νέα δημοπρασία (2007) το project κατέληξε στην κινεζικών συμφερόντων COSCO (2009). Η σύμβαση προέβλεπε την παραχώρηση, με ίδρυση εταιρείας ειδικού σκοπού ονόματι Piraeus Container Terminal S.A., του 100% του δεύτερου προβλήτα του τερματικού σταθμού container του λιμανιού με την προϋπόθεση πως μέρος των ταμειακών διαθέσιμων θα διατίθεντο για την κατασκευή και τρίτου προβλήτα. Η παραχώρηση έχει τριακονταετή διάρκεια, ενώ προβλέπεται αυτόματη επέκταση 5 ετών μετά την ολοκλήρωση του project κατασκευής του προαναφερθέντος τρίτου προβλήτα (Psarafitis&Pallis, 2012).

Το budget της συμφωνίας ανέρχεται στα 1,3 δισεκατομμύρια ευρώ, 500 εκατομμύρια εκ των οποίων θα διατεθούν για την αναβάθμιση του δεύτερου προβλήτα (αύξηση από 1,7 σε 2,7 TEU ανά έτος, μέσω αναβάθμισης εξοπλισμού και βελτίωση του τρόπου στοιβάγματος) και την κατασκευή του τρίτου που προβλέπεται να έχει μήκος 600m, βάθος προσάραξης 14-18m και χωρητικότητα 1 εκατομμύριο TEU/έτος (Psarafitis&Pallis, 2012).

Μετά την παραχώρηση, ο προβλήτας 1 (εκμετάλλευσης δημοσίου) έγινε πιο ανταγωνιστικός και με επενδύσεις περίπου 170 εκατομμυρίων (συμπεριλαμβανομένου δανείου ύψους 80 εκατομμυρίων από την EIB) κατάφερε να χειρίζεται το 2011 το 36% της κίνησης container, κυρίως λόγω της MSC που επέστρεψε από τον προβλήτα 2 στον 1. Το ΣΔΙΤ μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε είναι μια σύνθεση Brownfield και Greenfield παραχώρησης. Η Brownfield αναφέρεται στην παραχώρηση του προβλήτα 2 και η Greenfield στην κατασκευή του τρίτου. Με την υπογραφή της παραχώρησης, η COSCO πλήρωσε 50 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων 2,9 αφορούσαν τα ανταλλακτικά του εξοπλισμού που ήδη υπήρχαν διαθέσιμα στον τερματικό σταθμό. Κατά τη διάρκεια της χρονικής περιόδου της σύμβασης η COSCO υποχρεούται να καταβάλλει το 21% του τζίρου για τα πρώτα 8 έτη και το 24,5% από το 9^ο έτος κι έπειτα. Εκτός από τα ανωτέρω ποσοστά προβλέπονται ελάχιστες εγγυήσεις που η COSCO υποχρεούται να καταβάλλει με βάση την εμπορευματική κίνηση. Τέλος, προβλέπεται ενοίκιο 1800 ευρώ/μέτρο προβλήτα και 4 ευρώ/τετραγωνικό μέτρο χώρου στοιβάσεως container. Στα ενοίκια αυτά προβλέπεται ετήσια αύξηση 2% μεγαλύτερη από το ελληνικό CPI. Το 2012 και το 2013 τα έσοδα παραχώρησης έφτασαν τα 31,9 και 34,1 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα, ξεπερνώντας για πρώτη φορά το ελάχιστο εγγυημένο αντάλλαγμα. Στο διάστημα 2014-2018 προβλέπεται ετήσια κατά μέσο όρο αύξηση 19% στα έσοδα παραχώρησης με προβλεπόμενα έσοδα για το 2018 τα 80,1 εκατομμύρια. Όσον αφορά τη διακίνηση εμπορευματοκιβωτίων στο ίδιο διάστημα, προβλέπεται μεσοσταθμική αύξηση κατά 16% καταλήγοντας το 2018 σε πάνω από 4,5 εκατομμύρια TEU. Οι ρόλοι μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών είναι ξεκάθαροι. Ο ΟΛΠ έχει το ρόλο του landlord, του ρυθμιστή, του υπεύθυνου παροχής λιμενικών υπηρεσιών και τη συντήρηση των λιμενικών εγκαταστάσεων. Από την πλευρά της η COSCO είναι υπεύθυνη για την κατασκευή και τη

συντήρηση των εγκαταστάσεων του τερματικού σταθμού και την παροχή μηχανικού εξοπλισμού και υπηρεσιών διαχείρισης φορτίου (Farrell, 2013).

Οι κύριοι λόγοι εφαρμογής του μοντέλου ΣΔΙΤ ήταν οι ακόλουθοι: Ενίσχυση χρηματοδότησης και μείωση χρόνου ολοκλήρωσης για τον προβλήτα 3. Προσέλκυση επιπλέον φορτίων. Ενίσχυση παραγωγικότητας, η οποία ήταν πολύ χαμηλή για τα ευρωπαϊκά standards (40% μεγαλύτερο κόστος σε σχέση με ανταγωνιστικά λιμάνια το 2005). Επίλυση προβλημάτων συμμόρφωσης με την οδηγία περί ανταγωνισμού της ΕΕ, λόγω προνομιακής μεταχείρισης της MSC, προκειμένου να τη διατηρήσει ως πελάτη. Περιορισμός των οικονομικών, ρίσκων και μεταβίβασή τους στο διαχειριστή του σταθμού. Χαμηλότερο λειτουργικό και διαχειριστικό κόστος. Εξασφάλιση ετήσιου πλεονάσματος 60 εκατομμυρίων το χρόνο. Δημιουργία θέσεων εργασίας. Τριπλασιασμός μετοχών και διάθεσή τους μέσω του χρηματιστηρίου (Psaraftis&Pallis, 2012, Farrell, 2013).

Η επένδυση στον τερματικό σταθμό container του λιμανιού του Πειραιά λογίζεται ως επένδυση μεγάλου ρίσκου από τη σκοπιά της αγοράς κυρίως λόγω της μεγάλης εξάρτησης από τα διερχόμενα φορτία και της μικρής εγχώριας κίνησης. Αντίθετα, παρά το μικρό μέγεθος της εγχώριας κίνησης, ο ανταγωνισμός στο συγκεκριμένο τομέα είναι πολύ μικρός, προέρχεται από το λιμάνι της Θεσσαλονίκης και αφορά αποκλειστικά την περιοχή της Βόρειας Ελλάδας. Το οικονομικό ρίσκο το αναλαμβάνει κατά μεγάλο ποσοστό ο ιδιώτης, εξαιτίας των δεσμεύσεων για αναβάθμιση του προβλήτα 2 και κατασκευή του προβλήτα 3, της περιορισμένης δυνατότητας μείωσης του λειτουργικού κόστους λόγω αντιδράσεων από τα σωματεία. Άλλοι κίνδυνοι είναι η οικονομική ύφεση και η ενδεχόμενη απεργία των εργαζομένων. Στη σύμβαση παραχώρησης δεν προβλέπονται προαπαιτούμενα λειτουργικής απόδοσης και δεν υπάρχουν ποινές για απόδοση κάτω του αναμενομένου. Εξαιρούνται περιπτώσεις όπως αδυναμία διατήρησης των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού σε καλή κατάσταση και αδυναμία ολοκλήρωσης του επενδυτικού προγράμματος με βάση το προσυμφωνηθέν χρονοδιάγραμμα (Psaraftis&Pallis, 2012, Farrell, 2013).

4.2 ΙΟΝΙΑ ΟΔΟΣ

Το πρόγραμμα ΣΔΙΤ της Ιόνιας οδού περιλαμβάνει την κατασκευή ενός αυτοκινητοδρόμου μήκους 160 km στην περιοχή της δυτικής Ελλάδας που θα συνδέει το Αντίρριο με τα Ιωάννινα και ενός τμήματος μήκους 30 km που παρακάμπτει την πόλη του Αγρινίου, παράλληλα με μια παραχώρηση τύπου Brownfield ενός τμήματος του ΠΑΘΕ μήκους 175 km. Ο νέος αυτοκινητόδρομος είναι σχεδιασμένος για ταχύτητες έως 120 km/h. Αποτελείται από δύο λωρίδες και μία ΛΕΑ ανά κατεύθυνση, με ένα στηθαίο τύπου New Jersey ενδιάμεσα. Το έργο περιλαμβάνει πάνω από 42 κόμβους και πάνω από 7 km σιράγγων. Η τοποθεσία του έργου είναι πολύ σημαντική, διότι ο ΠΑΘΕ είναι από τους μεγαλύτερους σε κίνηση αυτοκινητοδρόμους της χώρας, ενώ το τμήμα της δυτικής Ελλάδας θα συνδέει δυο σημαντικότετους κόμβους εισαγωγών/εξαγωγών: το λιμάνι της Πάτρας (μέσω της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου) και το λιμάνι της Ηγουμενίτσας (μέσω της Εγνατίας οδού). Οι μελέτες σχετικά με το project είχαν αρχίσει πριν το 1998.

Η διαδικασία της δημοπράτησης άρχισε όμως το 2001 και χωρίστηκε σε δύο φάσεις. Μία «προκριματική», κατά την οποία εξέφρασαν ενδιαφέρον 7 επενδυτικές ομάδες, και μία φάση τελικών προσφορών το 2005 όπου υποβλήθηκαν τελικά 2 προσφορές, αν και οι επενδυτικές ομάδες που είχαν εγκριθεί στην πρώτη φάση ήταν 4. Η σύμβαση παραχώρησης υπεγράφη το Δεκέμβριο του 2006 με την επενδυτική ομάδα των Ferrovial, ACS και ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ, ενώ οι τελικές υπογραφές ήρθαν ένα χρόνο αργότερα, αφού νωρίτερα (τον Απρίλιο του ίδιου έτους) η συμφωνία παραχώρησης είχε γίνει και νόμος του κράτους (3555/2007). Η

σύμβαση παραχώρησης περιλαμβάνει την κατασκευή εκ του μηδενός του αυτοκινητοδρόμου της δυτικής Ελλάδας και αναβάθμισης του παραχωρούμενου τμήματος του ΠΑΘΕ. Η χρηματοδότηση θα πραγματοποιηθεί μέσω δανείων, ιδιωτικών κεφαλαίων, κρατικών και κοινοτικών πόρων και εσόδων από τα διόδια των τμημάτων που έχουν ήδη παραδοθεί στην κυκλοφορία. Η διάρκεια της σύμβασης είναι 30 έτη συμπεριλαμβανομένων των ετών σχεδιασμού και κατασκευής.

Το ολικό budget του έργου θα ανέλθει στα 1,2 δισεκατομμύρια ευρώ. Το έργο αποτελεί μέρος ενός πακέτου πέντε αυτοκινητοδρόμων που υιοθετούν επίσης το ΣΔΙΤ μοντέλο, αποτελούν μέρος του ευρωπαϊκού προγράμματος TEN-T και χρηματοδοτούνται μερικώς από κοινοτικά κονδύλια. Ο τύπος παραχώρησης για τον αυτοκινητόδρομο της δυτικής Ελλάδας και την παράκαμψη του Αγρινίου είναι Greenfield DBOF (Design-Build-Operate-Finance), ενώ για το τμήμα του ΠΑΘΕ Brownfield OT (Operate-Transfer). Οι ιδιωτικές εταιρείες που έχουν επενδύσει στην Ιόνια οδό είναι οι ισπανικών συμφερόντων κατασκευαστικές Ferrovial και ACS και η ελληνική ΓΕΚ ΤΕΡΝΑ. Η κάθε εταιρεία κατέχει από 33,3% των εταιρειών ειδικού σκοπού που δημιουργήθηκαν για την παραχώρηση (Nea Odos) και για την κατασκευή (Euroionia). Τα δανειακά κεφάλαια προέρχονται από διεθνής (κυρίως ισπανικές) και ελληνικές τράπεζες. Ο αρχικός σχεδιασμός της χρηματοδότησης προέβλεπε αυτή να πραγματοποιηθεί ως εξής: 190 εκατομμύρια ιδίων κεφαλαίων, 110 εκατομμύρια μέσω δανείων, 360 εκατομμύρια μέσω κρατικών και κοινοτικών πόρων και 560 εκατομμύρια μέσω εσόδων από τα διόδια. Λόγω όμως προβλημάτων σχετικά με τη χρηματοδότηση τα έργα σταμάτησαν το 2010 και μετά από τριετή διαπραγμάτευση ξεκίνησαν και πάλι το 2013 με το δημόσιο τομέα να αναλαμβάνει μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης. Επίσης, μέρος των ετήσιων πληρωμών προς το κράτος θα πήγαινε εκ νέου στο project με σκοπό την αναπλήρωση του χρηματοδοτικού κενού. Οι τιμές των διοδίων που συμφωνήθηκαν ήταν σταθερές, αλλά προβλεπόταν αύξηση μέχρι ενός συγκεκριμένου ορίου (0,04 ευρώ/km) βάσει επίτευξης κατασκευαστικών στόχων. Λόγω μεγάλης προβλεπόμενης κίνησης, στη σύμβαση παραχώρησης προβλεπόταν απόδοση στο κράτος του 85% των εσόδων από τα διόδια.

Οι κύριοι λόγοι εφαρμογής του μοντέλου ΣΔΙΤ είναι οι ακόλουθοι: Οικονομικοί περιορισμοί λόγω αυξημένου κρατικού χρέους. Μεταφορά οικονομικού ρίσκου στον ιδιωτικό τομέα. Έγκαιρη ολοκλήρωση του project. Αυξημένη ποιότητα κατασκευής και διαχείρισης.

Η κατανομή του ρίσκου μοιράζεται μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα όπως και στις περισσότερες περιπτώσεις BDFO. Τα ρίσκα που αφορούν στη χρηματοδότηση και τη λειτουργία περνούν σχεδόν αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το δημόσιο αντιμετωπίζει τα νομικά και ρυθμιστικά ρίσκα. Το ρίσκο για τον ιδιωτικό τομέα έγινε ακόμη μεγαλύτερο λόγω της οικονομικής κρίσης που οδήγησε σε τελειώς διαφορετικά αποτελέσματα όσον αφορά την κίνηση σε σχέση με τις προβλέψεις πριν την έναρξη των εργασιών που προέβλεπαν ετήσια αύξηση 3,8% του ΑΕΠ και παράλληλα 0,74% της ιδιοκτησίας ιδιωτικών μεταφορικών μέσων. Σύμφωνα με τα ανωτέρω στοιχεία οι μελέτες οδηγούσαν σε πρόβλεψη αύξησης 14,4% της κίνησης. Από την πλευρά του ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα στη διαδικασία των απαλλοτριώσεων, η οποία έχει καθυστερήσει πολύ περισσότερο από ότι αρχικά προβλεπόταν, ενώ ένα άλλο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας είναι οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις που έχουν οδηγήσει σε στάση των εργασιών σε πολλά σημαντικά σημεία του έργου. Ενώ δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι δείκτες απόδοσης σχετικά με την κατασκευαστική ή τη λειτουργική περίοδο του έργου (αν και η απόδοση κατά τη λειτουργία ελέγχεται από την παραχωρησιούχα αρχή), υπάρχουν δείκτες που αφορούν την αποπληρωμή των δανείων που έχουν ληφθεί για τη χρηματοδότηση του project, οι οποίοι αν αγγίξουν ιδιαίτερος χαμηλά επίπεδα, ενδέχεται να αποτελέσουν λόγο ακύρωσης της σύμβασης (Nikolaidis&Roumboutsos, 2013).

4.3 ΑΤΤΙΚΗ ΟΔΟΣ

Η Αττική οδός αποτελεί μέρος του δικτύου TEN-T. Έχει συνολικό μήκος 70 km και συνδέει τους 30 δήμους του λεκανοπεδίου της Αττικής. Η Αττική οδός είναι ένας αστικός αυτοκινητόδρομος, ο οποίος αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του δικτύου μεταφορών της Αττικής και εξυπηρετεί τις ανάγκες εκατομμυρίων ανθρώπων ετησίως. Κάθε κατεύθυνση χωρίζεται σε τρεις λωρίδες κυκλοφορίας και μία ΛΕΑ. Ανάμεσα στις δύο κατευθύνσεις περνούν οι γραμμές του προαστιακού σιδηροδρόμου. Η Αττική οδός έχει πλήρη έλεγχο των σημείων πρόσβασης της μέσω σταθμών διοδίων και αποτελείται από τρία τμήματα. Το τμήμα Ελευσίνα-Σταυρός-Σπάτα με μήκος 52 km, τον περιφερειακό Υμηττού με μήκος 13 km και τον περιφερειακό Αιγάλεω με μήκος 5 km. Η μέση ετήσια ημερήσια κίνηση έχει αυξηθεί από 231000 εισόδους το 2004 (χρονιά έναρξης πλήρους λειτουργίας του αυτοκινητοδρόμου) σε μία μέγιστη τιμή 307000 το 2009. Το 2010, λόγω και της οικονομικής κρίσης, η κίνηση έπεσε στα 281000 οχήματα (Halkias&Roumboutsos&Pantelias, 2013).

Η σύλληψη της ιδέας φτάνει πίσω στο 1963. Όμως η ανάπτυξη των βορείων προαστίων, η απόφαση στα τέλη της δεκαετίας του 1970 για δημιουργία νέου αεροδρομίου στα Μεσόγεια και η απόφαση να δημιουργηθεί ένας περιφερειακός δρόμος στους πρόποδες του Υμηττού, οδήγησαν στη μετατροπή της αρχικής ιδέας που ήταν απλά ένας περιφερειακός δρόμος, στη δημιουργία ενός αστικού αυτοκινητοδρόμου που θα εξυπηρετούσε και το κέντρο της πόλης. Επιπρόσθετα, η Αττική οδός εισήγαγε μια σειρά από καινοτομίες στον τομέα των κατασκευών και της λειτουργίας των αυτοκινητοδρόμων στον ελληνικό χώρο. Παράλληλα κρίθηκε αναγκαία και η δημιουργία σημαντικών αντιπλημμυρικών έργων (συνολικού κόστους 791 εκατομμυρίων ευρώ) που είχαν ως σκοπό να ανακόψουν την επιφανειακή απορροή των υδάτων από τον Υμηττό, την Πάρνηθα και την Πεντέλη προς τη θάλασσα. Η μορφολογία των ανωτέρω περιοχών που πλέον έχουν πολύ λίγους φυσικούς αποδέκτες, η ραγδαία αύξηση των χρήσεων γης, καθώς και άλλοι ανθρωπίνι παράγοντες κατέστησαν αυτά τα έργα επιτακτικά. Μετά τη δεκαετία του '60, για αρκετά χρόνια δεν υπήρξε ουσιαστική προσπάθεια για τη δημιουργία του έργου. Η πραγματική πρόοδος ξεκίνησε το 1985, όταν και το project αποτέλεσε μέρος των επίσημων σχεδίων υποδομών μεταφορών για τη μητροπολιτική περιοχή των Αθηνών, μαζί με το στόχο της διοργάνωσης των Ολυμπιακών Αγώνων του 1996.

Η μέθοδος χρηματοδότησης ΣΔΙΤ αποφασίστηκε να υιοθετηθεί στις αρχές της δεκαετίας του '90 (συγκεκριμένα το 1992, όταν και ξεκίνησε η διαδικασία της δημοπράτησης). Η δημοπρασία έκλεισε το 1996 με την ανάθεση του έργου σε μια μεγάλη επενδυτική ομάδα 14 εταιρών, εκ των οποίων απέμειναν τελικά μόνο οι ΕΛΛΑΚΤΩΡ, J&P AVAX και Τράπεζα Πειραιώς (Halkias&Tyrogianni, 2009). Η κατασκευή ξεκίνησε το 1997 και ο αυτοκινητόδρομος δινόταν στην κυκλοφορία σε κομμάτια. Το πρώτο παραδόθηκε το Μάρτιο του 2001 και το τελευταίο το 2004. Ο σκοπός του ΣΔΙΤ μοντέλου ήταν η κατασκευή του προαναφερόμενου αυτοκινητόδρου. Το μοντέλο που υιοθετήθηκε είναι της μορφής Greenfield BOOT. Το συνολικό κόστος κατασκευής του έργου ανέρχεται σε 1,3 δισεκατομμύρια ευρώ. Η διάρκεια της σύμβασης είναι maximum 25 χρόνια (συμπεριλαμβανομένης της περιόδου κατασκευής), όμως προβλέπεται ειδικός όρος μέγιστης επιστροφής κεφαλαίου προς τους επενδυτές, ύψους 13,1%, ο οποίος αν εκπληρωθεί, τότε θα λυθεί η σύμβαση (Papandreou&Tyrogianni, 2008).

Η χρηματοδότηση είχε την εξής σύνθεση: Το 33% προερχόταν από το ελληνικό κράτος, το 16% από ιδιωτικά κεφάλαια και το 51% από δανειακά κεφάλαια, εκ των οποίων το 9% προερχόταν από ιδιωτικές τράπεζες και το 42% από την ευρωπαϊκή τράπεζα επενδύσεων (Halkias&Tyrogianni, 2009).

Οι κύριοι λόγοι της επιλογής μοντέλου ΣΔΙΤ ήταν οι ακόλουθοι. Μεταφορά ρίσκου στον ιδιωτικό τομέα. Οικονομική ελάφρυνση του δημόσιου τομέα. Μετάβαση των έργων υποδομής στη λογική του ΣΔΙΤ. Ένα έργο τέτοιας κλίμακας περιελάμβανε πολύ μεγάλα ρίσκα, κυρίως για τις ιδιωτικές τράπεζες. Άλλες δυσκολίες προέρχονταν από τη μεριά του κράτους, κυρίως όσον αφορά αλλαγές στο σχεδιασμό λόγω περιβαλλοντικών προβλημάτων που ανέκυπταν. Επίσης, δεν προβλεπόταν αποζημίωση για τις καθυστερήσεις εξαιτίας των κυβερνητικών δράσεων ή της καθυστέρησης αυτών. Τελικά λύση βρέθηκε μετά από εκτεταμένες διαπραγματεύσεις και τροποποιήσεις της σύμβασης παραχώρησης (Halkias&Roumboutsos&Pantelias, 2013).

Κατά τη δημιουργία της σύμβασης, ετέθησαν και κάποια προσδοκώμενα στάνταρ απόδοσης. Η τήρησή τους παρακολουθείται συνεχώς μέσω σύγκρισης των δεδομένων λειτουργίας του έργου με συγκεκριμένους δείκτες, 35 τον αριθμό, οι πιο σημαντικοί από τους οποίους αναφέρονται στη διαχείριση κίνησης, στη λειτουργία των διοδίων, στη συντήρηση των υποδομών και στους ανθρώπινους πόρους (Tyrogianni et al., 2012).

5. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΣΔΙΤ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΛΙΜΑΝΙΑ

5.1 ΛΙΜΑΝΙ ΤΗΣ ΑΜΒΕΡΣΑΣ

5.1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το λιμάνι της Αμβέρσας άρχισε να αναπτύσσεται από το 12ο αιώνα χάρη στο εμπόριο βιοτεχνικών προϊόντων στην περιοχή. Στις αρχές του 1800 ο Ναπολέων αναγνώρισε την στρατηγική θέση του λιμανιού και έχτισε τις δύο πρώτες προβλήτες, ενώ μετά το 1863 που σταμάτησαν οι δασμοί εισόδου, επετεύχθη ραγδαία ανάπτυξη στην εμπορική δραστηριότητα του λιμανιού. Μετά το 2ο παγκόσμιο πόλεμο και χάρη στο σχέδιο Μάρσαλ, το λιμάνι της Αμβέρσας απέκτησε ένα μεγάλο πετροχημικό cluster. Τη συγκεκριμένη περίοδο βρίσκεται υπό κατασκευή το 2ο φράγμα της αριστερής όχθης του ποταμού Σκάλδη, καθώς και η κατασκευή του σιδηροδρομικού τούνελ Liefkenshoek. Με την διεκπεραίωση των δύο αυτών έργων αναμένεται να υπάρξει αυξημένη κίνηση στο λιμάνι (APA).

5.1.2 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το λιμάνι της Αμβέρσας είναι το δεύτερο μεγαλύτερο λιμάνι στην Ευρώπη, μετά το λιμάνι του Ρότερνταμ και πριν από το λιμάνι του Αμβούργου. Σε μέγεθος είναι το μεγαλύτερο καθώς καλύπτει μία συνολική περιοχή 13,057 εκταρίων. Λόγω της παγκόσμιας εμβέλειας, ειδίκευσης και ευελιξίας που διαθέτει, αποτελεί μία σημαντική οικονομική δύναμη, παρέχοντας 145000 άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας, ενώ η προστιθέμενη αξία του ανέρχεται σε 18 δισεκατομμύρια ευρώ, ποσό που αποτελεί το 9,5% του φλαμανδικού προϋπολογισμού και το 5,4% του βελγικού. Τέλος αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι στις

Ευρώπη όσον αφορά πετρελαιοχημικές εργασίες, ενώ είναι ένα από τα μεγαλύτερα λιμάνια παγκοσμίως (APA).

Το λιμάνι συνδέεται μέσω χερσαίων μέσων (οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο) με την υπόλοιπη δυτική και κεντρική Ευρώπη, καθώς αποτελεί έναν από τους κύριους εξαγωγικούς κόμβους της ηπείρου. Το λιμάνι δέχεται πάνω από 250 τρένα καθημερινώς, ενώ όλοι οι τερματικοί σταθμοί του είναι συνδεδεμένοι με το σιδηροδρομικό δίκτυο. Επίσης, το λιμάνι δέχεται φορτία και μέσω των ποταμών, κυρίως μέσω του καναλιού Ρήνου-Σκάλδη (Van Mulders, 2012).

5.1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΛΙΜΑΝΙΟΥ

Το λιμάνι της Αμβέρσας λειτουργεί με βάση το landlord μοντέλο. Οι υποδομές του ανήκουν στην APA (Antwerp Port Authority), η οποία με τη σειρά της ανήκει 100% στην πόλη της Αμβέρσας. Αυτές περιλαμβάνουν τις γέφυρες, τις αποβάθρες, τις προκυμαίες, τα υδροφράγματα και την έκταση που καταλαμβάνει το λιμάνι. Αντίθετα, ο εξοπλισμός του λιμανιού ανήκει σε ιδιώτες, ενώ από ιδιώτες αναλαμβάνεται και η ευθύνη της παροχής των λιμενικών υπηρεσιών.

Στον τομέα της διοίκησης, η APA διαχειρίζεται τα τμήματα στρατηγικής και ανάπτυξης, μάρκετινγκ, λιμενικών τελών, επικοινωνίας, διοίκησης, βυθοκόρησης και ρυμούλκησης. Από την άλλη μεριά οι ιδιωτικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι, είναι υπεύθυνες για τη λειτουργία των τερματικών σταθμών, του εξοπλισμού και των αποθηκευτικών χώρων.

Υφίστανται επίσης, υπό την αιγίδα της APA (100% θυγατρική της), η API, η οποία ασχολείται με την παροχή συμβουλών σε λιμάνια αναπτυσσόμενων περιοχών, όπως η Μέση Ανατολή, η Ινδία, η Αφρική, η Νοτιοανατολική Ασία και η Βραζιλία και υπό την αιγίδα της CEPA, το κέντρο εκπαίδευσης προσωπικού (APEC) (Van Mulders, 2012, Van Mulders, 2013).

Οι εμπλεκόμενοι φορείς είναι πολλοί. Ένας από αυτούς είναι ο Scheldt Left Bank Corporation που αντικείμενό του είναι η διαχείριση και διαμόρφωση της αριστερής όχθης του ποταμού Σκάλδη, στις εκβολές του οποίου βρίσκεται το λιμάνι. Ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι μια κοινοπραξία μεταξύ της APA, των δήμων της περιοχής και της Φλαμανδικής περιφέρειας. Άλλος φορέας είναι ο Voka που είναι ο συνεταιρισμός των επιχειρήσεων της Φλαμανδίας. Στο λιμάνι εμπλέκεται συγκεκριμένα το τμήμα που δραστηριοποιείται στην περιοχή της Αμβέρσας και του Waasland. Στο λιμάνι εμπλέκονται και οι φλαμανδικές αρχές, αλλά και οι βελγικές. Συγκεκριμένα, το φλαμανδικό τμήμα θαλάσσιας πρόσβασης που είναι υπεύθυνο για την κατασκευή και συντήρηση υδροφραγμάτων, η φλαμανδική υπηρεσία θαλάσσιων υπηρεσιών, η διεθνής επιτροπή του Σκάλδη (λόγω του ότι ο ποταμός διασχίζει και γαλλικό έδαφος), το τελωνείο και η ακτοφυλακή (APA, Van Mulders, 2013).

Ένας πολύ σημαντικός εμπλεκόμενος είναι η Alfaport Antwerpen. Η Alfaport είναι ένας συνεταιρισμός που προωθεί τα συμφέροντα όλων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι, οι οποίες είναι πάνω από 400 και απασχολούν άμεσα πάνω από 22000 εργαζομένους. Το συνεταιρισμό απαρτίζουν οι KBRV (η ένωση όλων των βελγικών ναυτιλιακών εταιρειών), ASL (ένωση όλων των Βέλγων πρακτόρων, καθώς και των ξένων πρακτόρων που δραστηριοποιούνται στο Βέλγιο), ABAS (ένωση όλων των εταιρειών καβοδεσίας και διαχείρισης φορτίου), VEA (συνεταιρισμός αντιπροσώπων όλων των μεταφορικών εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην Αμβέρσα) και KVVBG (ένωση

εταιρειών που δραστηριοποιούνται εκτός από τη μεταφορά, και στα logistics) (APA, Van Mulders, 2012, Van Mulders, 2013).

Τελευταίος και εξίσου σημαντικός φορέας είναι η CEPA. Πρόκειται για την ένωση των εργοδοτών που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι. Στόχος του είναι η συλλογική διαπραγμάτευση των όρων, η διαχείριση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα, η εκπαίδευσή του, η προστασία του από επαγγελματικά ατυχήματα, η παροχή πρώτων βοηθειών και η ψυχαγωγία του (APA, Van Mulders, 2012, Van Mulders, 2013).

5.1.4 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Η χρηματοδότηση του λιμανιού της Αμβέρσας γίνεται μέσω των εσόδων του λιμένα, ενώ υπεύθυνη για τη χρηματοδότηση των επενδύσεων είναι η φλαμανδική περιφέρεια, η οποία διαθέτει κατά καιρούς και επιχορηγήσεις για βελτίωση του λιμένα, οι οποίες όμως μπορούν να ανακληθούν αν δεν είναι σύμφωνες με την ορθή λειτουργία του λιμένα (Van Mulders, 2013).

Το 2012 τα έσοδα του λιμένα ήταν 277 εκατομμύρια ευρώ. Εξ αυτών το 46% προήλθε από ενοικίαση χώρων, το 33% από τις λιμενικές χρεώσεις και το υπόλοιπο 21% από λοιπές λιμενικές υπηρεσίες (Van Mulders, 2013).

Στον τομέα των επενδύσεων, στο λιμάνι εκτελούνται έργα με σκοπό την ανακαίνιση των υπάρχοντων υποδομών, τη δημιουργία νέων και την επέκταση του χώρου του λιμανιού. Υπάρχει μακροπρόθεσμο πρόγραμμα για την επέκταση του λιμανιού, τη βελτίωση των χερσαίων και ποτάμιων συνδέσεων, την ανακαίνιση των αποβάθρων και την εμβάθυνση του ποταμού. Η βελτίωση των συνδέσεων είναι προγραμματισμένη να ολοκληρωθεί το 2016. Για τη χρηματοδότηση της ανακαίνισης των εγκαταστάσεων και τη δημιουργία νέων, τα χρήματα θα προέλθουν από επιχορηγήσεις της φλαμανδικής περιφέρειας. Προϋποθέσεις είναι η αύξηση της προστιθέμενης αξίας του λιμανιού, η αποτελεσματική χρήση των χώρων, η τήρηση των περιβαλλοντικών όρων και το ικανοποιητικό ύψος των επενδύσεων (Van Mulders, 2012).

Υπάρχει επίσης πλάνο επενδύσεων 1,6 δις ευρώ έως το 2025 από την APA με σκοπό την επέκταση του λιμένα, την ανακαίνιση και την κατασκευή επιπλέον υποδομών, καθώς και την αγορά νέου εξοπλισμού. Όλα τα παραπάνω θα κοστίσουν συνολικά 11,6 δις ευρώ (Van Mulders, 2012).

Η παραχώρηση χρήσης των εγκαταστάσεων του λιμανιού συνοδεύεται από κριτήρια σχετικά με τις επενδύσεις που θα λάβουν χώρα κατά την παραχώρηση αυτή. Συγκεκριμένα, σχετικά με την επένδυση σε ακίνητα, την ποιότητα της επικείμενης επένδυσης, τη χρήση του χώρου και την αύξηση της κίνησης. Οι τιμές καθορίζονται από την τοποθεσία του ενοικιαζόμενου χώρου, το αν το έδαφος είναι ασφαλτοστρωμένο και τη φύση της επένδυσης. Συνήθως οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 3-5,5 ευρώ/m²/έτος (Van Mulders, 2012, Van Mulders, 2013). Η διάρκειά τους είναι συνήθως από 10-40 έτη, ανανεώσιμη για 1-5 έτη. Η διάρκεια εξαρτάται επίσης από το είδος και την ποιότητα της επένδυσης, ενώ μπορεί να γίνει αναθεώρησή της σε περίπτωση σημαντικής επένδυσης. Η μη συμμόρφωση με τους όρους της παραχώρησης οδηγεί σε ποινές, όπως η σμίκρυνση της διάρκειας παραχώρησης ή ακόμη και η ακύρωση της σύμβασης (Van Mulders, 2012).

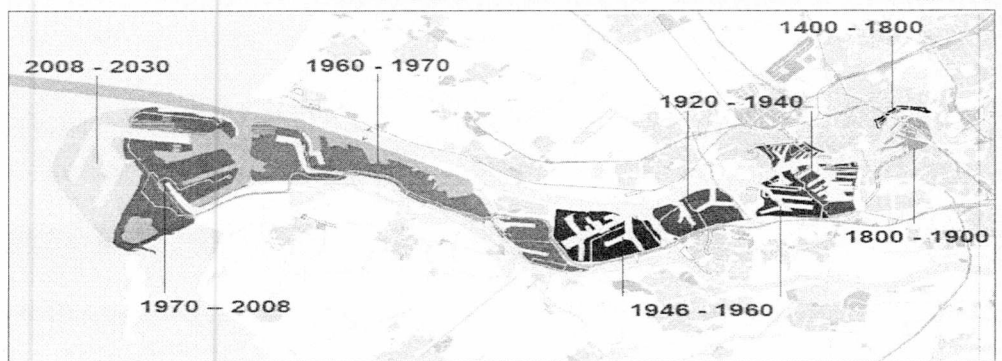
5.1.5 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΛΙΜΑΝΙΟΥ ΤΗΣ ΑΜΒΕΡΣΑΣ

Με βάση το Business Plan του λιμανιού για τα έτη 2014-2018, στόχοι σχετικά με την επιχειρηματικότητα στο χώρο του λιμανιού είναι η βελτίωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ο συντονισμός των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του λιμανιού, η αποτελεσματική χρήση του χώρου και των υποδομών και η εναρμόνιση των επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται με το γενικότερο πλάνο. Σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους του λιμένα, στόχος είναι να εναποτεθούν κατάλληλα με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας του λιμανιού, ενώ παράλληλα θα παρακολουθείται η εφαρμογή του πλάνου. Τέλος, θα επιχειρηθεί η εξασφάλιση της βιωσιμότητας του πλάνου, η αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών θεμάτων, όπως το εργασιακό και το ενεργειακό και η συνεργασία με την κοινότητα και άλλα λιμάνια (APA, 2014).

5.2 ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΡΟΤΕΡΝΤΑΜ

5.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το λιμάνι του Ρότερνταμ ξεκίνησε τη λειτουργία του το 14^ο αιώνα, όταν ακόμη το Ρότερνταμ ήταν ένα χωριό με πληθυσμό 2000 κατοίκων. Μέχρι τις αρχές του 19^{ου} αιώνα το λιμάνι δεν παρουσίασε ανάπτυξη, η κίνηση όμως του λιμανιού αυξήθηκε ραγδαία εκείνη τη χρονική περίοδο, με αποτέλεσμα να υπάρξει επέκτασή του. Αυτό οφειλόταν, εκτός από τη θέση του λιμανιού, την αύξηση της μεταφοράς πετρελαίου μέσω αυτού και την αύξηση της εμπορικής κίνησης, και στις ιστορικές εξελίξεις, όπως η βελγική επανάσταση του 1830. Οι πετρελαϊκές μεταφορές οδήγησαν και στην περαιτέρω επέκταση που έλαβε χώρα την περίοδο 1920-1940. Μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και την καταστροφή περίπου του 40% των εγκαταστάσεων, η ανάπτυξη του λιμανιού συνεχίστηκε (1946-1960) (Paredes, 2006, Kippenberger, 2012, Port of Rotterdam Authority). Η μεγάλη όμως ώθηση δόθηκε κατά την περίοδο 1960-1970, όταν και έγινε μια τεράστια επέκταση (γνωστή ως Europort) προς τα δυτικά της πόλης, η οποία κατέστησε το λιμάνι το σημαντικότερο παγκοσμίως για τα έτη 1962-2004 (Kippenberger, 2012). Παράλληλα αναπτύχθηκε και το πρώτο Maasvlakte που έδωσε στο λιμάνι ακόμη μεγαλύτερες δυνατότητες στη διαχείριση πετροχημικών και container. Το έργο αυτό ήταν το πρώτο στο οποίο ανακτήθηκε κομμάτι γης από τη θάλασσα μέσω κατασκευής φραγμάτων και αποστράγγισης (Port of Rotterdam Authority). Το 2008 ξεκίνησαν οι εργασίες για την κατασκευή του δεύτερου Maasvlakte, το οποίο αναμένεται να ολοκληρωθεί το 2030.



Εικόνα 1: Το λιμάνι του Ρότερνταμ ανά τα χρόνια

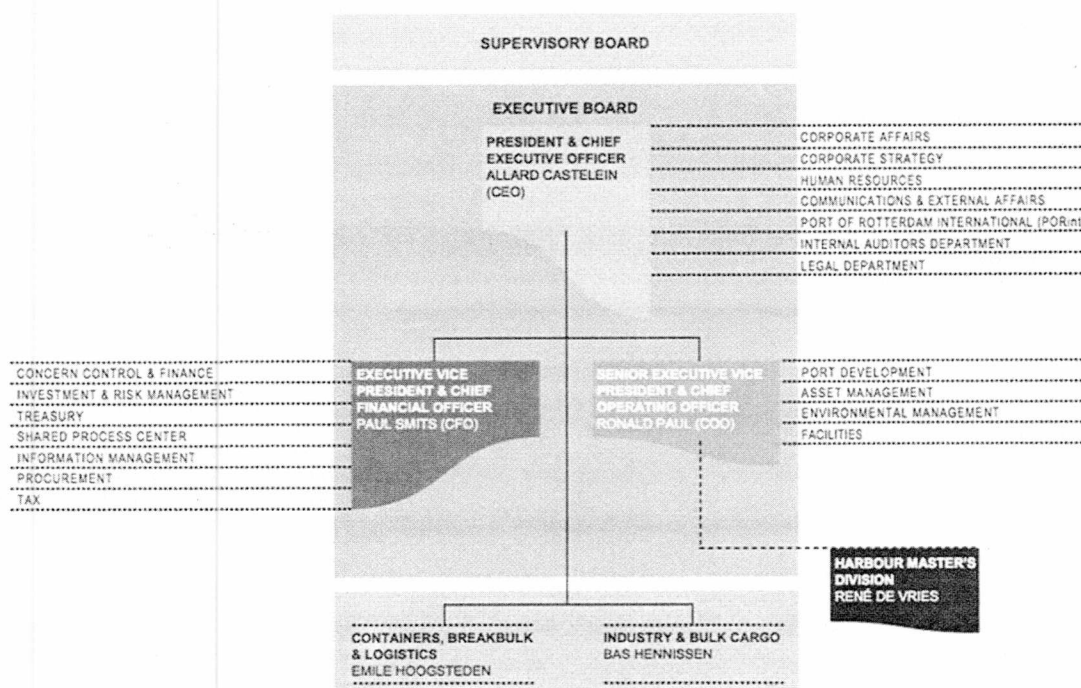
Πηγή: M. van Schuylenburg, Rotterdam Workshop, 24 March 2010

5.2.2 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το λιμάνι του Ρότερνταμ είναι το τέταρτο μεγαλύτερο της υφηλίου και το μεγαλύτερο της Ευρώπης. Παρέχει 90000 άμεσες θέσεις εργασίας και 55000 έμμεσες, ενώ η προστιθέμενη αξία των δραστηριοτήτων του ανέρχεται αντίστοιχα σε 15,5 δισεκατομμύρια και 6,7 δισεκατομμύρια. Η έκτασή του ανέρχεται σε 10570 εκτάρια και το συνολικό μήκος των αποβάθρων του σε 90 χιλιόμετρα. Οι τερματικοί σταθμοί του (container, χύδην φορτίο και υπόλοιπες εμπορικές δραστηριότητες) είναι συνολικά 50. Στις εγκαταστάσεις του φιλοξενούνται 1315 επιχειρήσεις σχετικές με τις θαλάσσιες μεταφορές. Στο λιμάνι δραστηριοποιούνται 130 πετρελαϊκές και χημικές επιχειρήσεις, 1220 επιχειρήσεις logistics, 650 επιχειρήσεις λιανικής πώλησης και 270 επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (Van den Bosch et al., 2011). Το φορτίο που διέρχεται από το λιμάνι κάθε έτος φτάνει τους 400 τόνους, ενώ δέχεται 34000 θαλάσσια σκάφη και 133000 ποτάμια (OECD, 2011).

5.2.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το λιμάνι του Ρότερνταμ είναι ένα landlord λιμάνι. Η Port of Rotterdam Authority είναι μια δημόσια επιχείρηση που ανήκει από κοινού στο ολλανδικό κράτος και στο δήμο του Ρότερνταμ. Η λειτουργία της είναι τριπλή. Επιβλέπουσα αρχή, υπεύθυνη για τις υποδομές του λιμένα και διαχειρίστρια αρχή. Ως εκ τούτου αναλαμβάνει τη διαχείριση του χώρου και των εγκαταστάσεων του λιμανιού και φροντίζει για την ανάπτυξη βιώσιμων εμπορικών δραστηριοτήτων σε αυτό. Για την επίτευξη των ανωτέρω επιδιώκεται η καλή σχέση και συνεργασία με τους πελάτες, η όσο το δυνατόν καλύτερη εκμετάλλευση του λιμενικού χώρου, η αύξηση της κίνησης και η βελτίωση της πρόσβασης και η περιβαλλοντικά βιώσιμη ανάπτυξη (OECD, 2011).



Εικόνα 2: Οργανόγραμμα του λιμανιού του Ρότερνταμ

Πηγή: www.portofrotterdam.com

Οι ενδιαφερόμενοι, εκτός από τους ανωτέρω, περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι, με προεξάρχουσες μερικές από τις μεγαλύτερες εταιρείες containers, όπως η Hutchinson, η DPWorld, η APM, η ECT και η Maersk (Van den Bosch et al., 2011, Paredes, 2006).

5.2.4 ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Η λιμενική αρχή του Ρότερνταμ είναι αυτοχρηματοδοτούμενη δημόσια επιχείρηση. Το 87% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι ασχολούνται με τα logistics, τις μεταφορές και τη διαχείριση φορτίου. Το 52% των εσόδων προέρχονται από τις λιμενικές χρεώσεις και το 45% από την ενοικίαση των εγκαταστάσεων του λιμανιού (Weststrate, 2011).

Με βάση τα οικονομικά στοιχεία του ίδιου του λιμένα για το 2013, τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 4%. Μετά από φόρους και επενδύσεις, τα συνολικά έσοδα έφτασαν τα 226,6 εκατομμύρια, και οι επενδύσεις τα 263. Τέλος, το cash flow ανήλθε στα 87,5 εκατομμύρια (Rotterdam Port Authority).

Οι επενδύσεις χρηματοδοτούνται από τον ίδιο τον οργανισμό του λιμένα. Την περίοδο 2008-2015 δόθηκαν περίπου 15 δισεκατομμύρια προς επένδυση, η πλειοψηφία των οποίων χρησιμοποιήθηκε για τη βελτίωση των υποδομών, τη βελτίωση των εγκαταστάσεων ενέργειας και φυσικού αερίου και την κατασκευή νέων δεξαμενών και διυλιστηρίων.

5.3 ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΑΜΒΟΥΡΓΟΥ

5.3.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Το λιμάνι του Αμβούργου ξεκίνησε να λειτουργεί τον 9^ο αιώνα, με σκοπό το εμπόριο. Το λιμάνι επεκτάθηκε τον 20^ο αιώνα, ειδικά μετά το 1913 όταν και έγινε το μεγαλύτερο στην Ευρώπη, ενώ ήταν το τρίτο μεγαλύτερο στον κόσμο μετά από αυτό του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης. Ωστόσο μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, το 80% του λιμανιού καταστράφηκε. Μετά τον πόλεμο και επειδή η πόλη του Αμβούργου βασιζόταν οικονομικά στο λιμάνι, το 1953 έλαβαν χώρα εργασίες επιδιόρθωσης και ανακατασκευής του. Τα πρώτα κοντέινερ ξεκίνησαν να διακινούνται μέσω του λιμανιού το 1967, ενώ σήμερα αποτελούν το 98% του συνολικού φορτίου. Πλέον το λιμάνι του Αμβούργου διαχειρίζεται φορτία 145 εκατομμυρίων τόνων ημερησίως, ενώ αποτελεί το μεγαλύτερο λιμάνι στη Γερμανία, και μπορεί να διαχειριστεί εμπορεύματα όλων των ειδών (ΗΡΑ).

5.3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Το λιμάνι του Αμβούργου προσφέρει εγκαταστάσεις διακίνησης, αποθήκευσης και διανομής φορτίου, ενώ στεγάζει ένα εκτεταμένο βιομηχανικό σύμπλεγμα. Είναι εξοπλισμένο για να μπορεί να δεχτεί όλως των ειδών τα φορτία, όπως ο άνθρακας, το αργό πετρέλαιο, τα γεωργικά προϊόντα, τα χημικά προϊόντα, τα τροχοφόρα οχήματα, καθώς και κατεψυγμένα φορτία (ΗΡΑ).

Το λιμάνι ενστερνίζεται μία φιλική προς το περιβάλλον πολιτική, με στόχο την μείωση των εκπομπών του διοξειδίου του άνθρακα. Από το 2008 έως και το 2012 έχουν τροποποιηθεί ριζικά και εκσυγχρονιστεί οι σιδηροδρομικές γραμμές στο λιμάνι, ενώ το 2011 και το 2012 επενδύθηκαν μόνο για τις σιδηροδρομικές υποδομές 56 και 67 εκατομμύρια ευρώ αντίστοιχα (ΗΡΑ).

5.3.3 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το λιμάνι του Αμβούργου λόγω της γεωγραφικής του θέσης, αποτελεί το λιμάνι της Γερμανίας το οποίο διακινεί το περισσότερο φορτίο σε διεθνές επίπεδο. Αναλαμβάνει τη διακίνηση σχεδόν όλων των ειδών αγαθών, ενώ διαθέτει τερματικούς σταθμούς και αποβάθρες για κάθε κατηγορία φορτίων. Οι συνολικές εργασίες του λιμανιού, παράγουν έργο αξίας 20 δισεκατομμυρίων ευρώ, ενώ προσφέρει πάνω από 260 χιλιάδες θέσεις εργασίας σε όλη την Γερμανία (ΗΡΑ).

5.3.4 ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ

Το λιμάνι του Αμβούργου δέχθηκε το 2014 συνολικά 145 εκατομμύρια τόνους εμπορευματοκού φορτίου. Πιο αναλυτικά, 100,7 εκατομμύρια τόνους σε containers (που αντιστοιχούν σε 9,7 εκατομμύρια TEUs), 14,2 σε μορφή υγρού φορτίου, 8,2 αγροτικού φορτίου, 20,4 χύδην και 2 σε κιβώτια. Έτσι το Αμβούργο κατατάσσεται δεύτερο στην

Ευρώπη σε διαχείριση container φορτίου και 15^ο παγκοσμίως. Ο κύριος όγκος αυτής της κίνησης πραγματοποιείται από και προς τη νοτιοανατολική Ασία και τις χώρες στην περιοχή της Βαλτικής (πιο συγκεκριμένα τις Σουηδία, Φινλανδία, Πολωνία και Ρωσία), ενώ τα τελευταία χρόνια υπάρχει μια ραγδαία αύξηση του εμπορίου με τις αφρικανικές χώρες (HPA).

Η επιβατική κίνηση περιορίζεται στον τομέα της κρουαζιέρας. Το 2014, οι επισκέπτες έφτασαν τους 590000. Τα τελευταία χρόνια, έχει υπάρξει μεγάλη ανάπτυξη σε αυτόν τον τομέα, καθώς το 2008 οι επισκέπτες ήταν μόλις 89791 (statista.com).

5.3.5 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΛΙΜΕΝΟΣ

Το λιμάνι του Αμβούργου είναι ένα λιμάνι που λειτουργεί με βάση το landlord μοντέλο. Ο δημόσιος τομέας παρέχει τις υποδομές, ενώ οι ιδιωτικές εταιρείες που απασχολούνται στο χώρο του λιμανιού παρέχουν τον εξοπλισμό και το εργατικό δυναμικό. Οι εργασίες υποδομών που αφορούν εμπορική χρήση, όπως η κατασκευή νέων αποβάθρων είναι αυτοχρηματοδοτούμενες, ενώ η χρηματοδότηση εργασιών γενικού ενδιαφέροντος, όπως η συντήρηση μπορεί να επιχορηγείται και από το δημόσιο τομέα (Zuesongdham, 2013).

Η HPA είναι η λιμενική αρχή του Αμβούργου. Είναι υπεύθυνη για όλα τα ζητήματα που αφορούν τις υδάτινες, αλλά και χερσαίες υποδομές, την πλοήγηση, την ακίνητη περιουσία και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η HPA επικεντρώνεται στην εξασφάλιση χρηματοδότησης, αλλά και επενδύσεων, ενώ παρέχει σε ναυτιλιακές επιχειρήσεις τμήματα λιμενικής γης για την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους. Τέλος η HPA παρέχει τις λιμενικές υπηρεσίες με ένα τρόπο προσανατολισμένο προς την αγορά, με τη μεγαλύτερη δυνατή διαφάνεια (Zuesongdham, 2013).

5.3.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Με βάση στοιχεία του 2012, το λιμάνι είχε έσοδα περίπου 157 εκατομμύρια ευρώ, κατέγραψε όμως ζημίες ύψους 26 εκατομμυρίων ακόμη και μετά τη διάθεση 115 εκατομμυρίων από τα ταμειακά διαθέσιμα, κυρίως λόγω του μεγάλου κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η συνολική προστιθέμενη αξία των εργασιών του λιμανιού ανήλθε περίπου σε 1,5 δισεκατομμύρια ευρώ (HPA, 2013).

5.3.7 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Μέσα στα επόμενα χρόνια, υπάρχει ο στόχος, να μετατραπεί το λιμάνι του Αμβούργου σε ένα «έξυπνο λιμάνι». Η HPA σε συνεργασία με το δήμο του Αμβούργου, έχει ως στόχο τη βελτίωση του λιμανιού σε δύο σκέλη. Το πρώτο σκέλος έχει να κάνει με την είσοδο προηγμένης τεχνολογίας στη διαχείριση φορτίων. Το δεύτερο, έχει να κάνει με τη χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας για τις ανάγκες του λιμανιού (HPA).

6. ΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΒΟΛΟΥ

6.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η σχέση της πόλης του Βόλου με τη θαλάσσια επικοινωνία αρχίζει από πολύ παλιά. Συγκεκριμένα από τα τέλη της νεολιθικής εποχής, κάτι που υποστηρίζεται από τα αρχαιολογικά ευρήματα στις περιοχές του Σέσκλου και του Διμηνίου. Στην αρχή η επικοινωνία γινόταν κυρίως με τη Μακεδονία και τη Θράκη, ενώ στην εποχή του Χαλκού επεκτάθηκε και προς το νότιο Αιγαίο και την Κρήτη. Ο Βόλος συνδέεται επίσης με τον Ιάσωνα και την Αργοναυτική Εκστρατεία, μέσω του λιμένα των Παγασών που τον 4^ο π.Χ. αιώνα αναπτύχθηκε σε σημείο να εξυπηρετεί τις ανάγκες ολόκληρης της περιοχής της Θεσσαλίας.

Το λιμάνι μεταφέρθηκε στη σημερινή του τοποθεσία κατά τους Βυζαντινούς χρόνους και εξυπηρετούσε κυρίως τη μεταφορά φυσικών και βιοτεχνικών προϊόντων και δημητριακών. Η επόμενη σημαντική εξέλιξη ήρθε αρκετά χρόνια αργότερα, και συγκεκριμένα το 1881, όταν με την προσάρτηση της Θεσσαλίας στο ελληνικό κράτος, ιδρύθηκαν η Λιμενική επιτροπή και το Λιμενικό Ταμείο Βόλου και επιβλήθηκαν ειδικοί φόροι για τα λιμενικά έργα. Η αναβάθμιση του λιμανιού εντάχθηκε στο τρίτο πρόγραμμα λιμενικών έργων (1889-1923) και είχε ως αποτέλεσμα ο Βόλος να γίνει ένα από τα σημαντικότερα λιμάνια της εποχής. Για την αναβάθμιση του λιμανιού και την κατασκευή νέας αποβάθρας απαιτήθηκε το δύσκολο έργο της διευθέτησης των χειμάρρων Κραυσίδανα και Αναύρου.

Λίγο πριν το Β Παγκόσμιο Πόλεμο (1939) ο Βόλος αποτελούσε το τρίτο σημαντικότερο λιμάνι της χώρας, μετά από αυτά του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης. Μέσω αυτού διακινούνταν ετησίως 250000 τόνοι εμπορευμάτων και 50000 επιβάτες, ενώ η ενδοχώρα του περιελάμβανε εκτός από τη Θεσσαλία και τμήματα της Ηπείρου και της Δυτικής Μακεδονίας. Κατά τη διάρκεια του πολέμου όμως το λιμάνι υπέστη σοβαρές ζημιές, για την αποκατάσταση των οποίων υπήρξε το 1948 συμφωνία μεταξύ του Λιμενικού Ταμείου, του Υπουργείου Δημοσίων Έργων και της AMAG (American Mission for Aid to Greece). Ο προϋπολογισμός των έργων έφτασε τα 4.000.000.000 δραχμές.

Ο Βόλος παρέμεινε και μεταπολεμικά το τρίτο σημαντικότερο λιμάνι της χώρας, αλλά οι πολεμικές και φυσικές καταστροφές (σεισμοί), η αποβιομηχάνιση της πόλης και η εκτροπή των επιβατικών μετακινήσεων προς τις χερσαίες συγκοινωνίες έπαιξαν σημαντικό ρόλο σε αυτό.

Το 1977 εγκαινιάστηκε η γραμμή Βόλου-Συρίας, η οποία αρχικά συνέβαλλε σε πρωτόγνωρη οικονομική ανάπτυξη και σε πολύ αυξημένη κίνηση στην πόλη του Βόλου. Παρόλα αυτά, η πόλη επιβαρύνθηκε τόσο πολεοδομικά, όσο και περιβαλλοντικά, καθώς δεν ήταν κατάλληλα προετοιμασμένα να διαχειριστεί αυτά τα μεγέθη. Η γραμμή έκλεισε το 1985, μετά από ένα διάστημα μειωμένης κίνησης.

Η σημερινή μορφή του λιμανιού οριστικοποιήθηκε μετά την υιοθέτηση το 1983 του σχεδίου που συντάχθηκε από το γραφείο ΔΟΞΙΑΔΗ ΚΑΙ BERTLIN&PARTNERS.

Από το 1988 και μετά ο Βόλος είναι το τρίτο ελληνικό λιμάνι σε εμπορευματική κίνηση (ΟΛΒ).

6.2 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

6.2.1 ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Ο Βόλος συνδέεται με την υπόλοιπη περιφέρεια της Θεσσαλίας, καθώς και με Αθήνα/Θεσσαλονίκη μέσω σιδηροδρόμου και αυτοκινητοδρόμου. Το λιμάνι βρίσκεται στη νότια πλευρά της πόλης. Εξυπηρετεί τις εμπορευματικές μεταφορές κυρίως της περιφέρειας της Θεσσαλίας, καθώς και τις επιβατικές μεταφορές από και προς τα νησιά των Σποράδων.

Το λιμάνι του Βόλου, όπως είδαμε και προηγουμένως εξυπηρετεί εμπορευματικές και επιβατικές μεταφορές, αλλά επίσης δραστηριοποιείται και στην ενοικίαση χώρων της λιμενικής ζώνης, με σκοπό κυρίως την εμπορική χρήση (ΟΛΒ).

6.2.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΛΙΜΑΝΙΟΥ

Επιβατικές δραστηριότητες

Το λιμάνι δραστηριοποιείται στον τομέα της επιβατικής κίνησης, με τη μορφή παροχής ακτοπλοϊκών υπηρεσιών προς τα νησιά των Σποράδων. Επίσης, λόγω του ότι ο Βόλος και οι κοντινές του περιοχές αποτελούν μέρη με αρκετά σημαντική τουριστική κίνηση, ο λιμένας δραστηριοποιείται και στον τομέα της κρουαζιέρας.

Εμπορικές δραστηριότητες

Αναφορικά με τις εμπορικές δραστηριότητες, ο ΟΛΒ δραστηριοποιείται στη φορτοεκφόρτωση πλοίων με χύδην φορτίο, scrap ή σε μορφή container. Τα φορτία προέρχονται κυρίως από την περιφέρεια της Θεσσαλίας. Επιπρόσθετα, στον κεντρικό λιμένα διατίθενται θέσεις για προσάραξη σκαφών αναψυχής και αλιευτικών. Τέλος, μέρος της λιμενικής ζώνης υπενοικιάζεται προς εκμετάλλευση σε ιδιώτες.

6.2.3 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ

Με το νόμο 2932/2001, το Λιμενικό Ταμείο Μαγνησίας που είχε αναλάβει τη διοίκηση του λιμένα του Βόλου διαιρέθηκε εκ νέου σε Λιμενικό Ταμείο Βόλου και Λιμενικό Ταμείο Σκοπέλου. Με τον ίδιο νόμο, το Λιμενικό Ταμείο Βόλου μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρεία με την ονομασία Οργανισμός Λιμένος Βόλου (ΟΛΒ) Α.Ε., η οποία είναι αυτοχρηματοδοτούμενη ανώνυμη εταιρεία κοινής ωφέλειας και μοναδικός της μέτοχος είναι το δημόσιο. Η παραχώρηση των εγκαταστάσεων έλαβε χώρα το 2002 μέσω σύμβασης παραχώρησης διάρκειας 40 ετών με δυνατότητα επέκτασης έως και 10 έτη (ΟΛΒ). Το 2012 οι μετοχές μεταφέρθηκαν από το ελληνικό δημόσιο στο ΤΑΙΠΕΔ. Το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης, δηλαδή η μετατροπή μιας δημόσιας υπηρεσίας σε εταιρία ονομάζεται κορπορατιστικό.

6.2.4 ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΟΙ ΦΟΡΕΙΣ

Οι εμπλεκόμενοι φορείς στο λιμάνι περιλαμβάνουν εκτός από τον ίδιο τον ΟΛΒ, την Ευρωπαϊκή Ένωση, το ελληνικό κράτος και τις τοπικές αρχές σε ρόλο ρυθμιστών, τους

ταξιδιωτικούς πράκτορες, τις εταιρείες και τους ιδιώτες που δραστηριοποιούνται στο λιμάνι, το τελωνείο και τους εργαζόμενους.

Το λιμεναρχείο φροντίζει για την ασφάλεια των σκαφών και της πλοήγησης στο λιμάνι, καθώς και των επιβατών και των εμπορευμάτων που μετακινούνται από και προς το λιμάνι.

6.3 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Το κύριο διοικητικό όργανο λήψης αποφάσεων του οργανισμού είναι το διοικητικό συμβούλιο, με επικεφαλής το διευθύνοντα σύμβουλο. Υπάρχουν επίσης δύο διοικητικά τμήματα. Η διεύθυνση οικονομικού, διοικητικού και εκμετάλλευσης και η διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών. Η διεύθυνση οικονομικού, διοικητικού και εκμετάλλευσης αποτελείται από το τμήμα οικονομικού, το τμήμα εκμετάλλευσης, το τμήμα διοίκησης και το γραφείο αποθήκης και προμηθειών. Η διεύθυνση τεχνικών υπηρεσιών αποτελείται από το τμήμα έργων υποδομής και συντήρησης και από το τμήμα ημερήσιων έργων και εξοπλισμού. Το τελευταίο περιλαμβάνει τα γραφεία ηλεκτρολογικής συντήρησης, μηχανολογικής συντήρησης, κίνησης και λιμενικών εξυπηρετήσεων, σιλό και μηχανοργάνωσης και πληροφορικής.

Υφίστανται επίσης τμήματα που παρέχουν λοιπές υπηρεσίες, όπως η γραμματεία, η νομική υπηρεσία, το τμήμα ασφάλειας και η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου.

Το οργανόγραμμα του οργανισμού και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των τμημάτων του φαίνεται στην εικόνα 3.

6.3.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ

Οικονομικό τμήμα

Ευθύνη του οικονομικού τμήματος είναι οι λογιστικές εργασίες. Πιο συγκεκριμένα η κατάρτιση καταστάσεων εσόδων και εξόδων, οι μισθολογικές καταστάσεις, καθώς και η σύνταξη αναφορών προς τα υπουργεία ναυτιλίας και οικονομικών, σχετικά με τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού.

Τμήμα διοίκησης

Το συγκεκριμένο τμήμα αναλαμβάνει το συντονισμό μεταξύ των τμημάτων της διεύθυνσης, με σκοπό την όσο το δυνατόν πιο εύρυθμη λειτουργία της.

Τμήμα εκμετάλλευσης

Το τμήμα εκμετάλλευσης ασχολείται με την εκμετάλλευση της περιουσίας του λιμανιού και της λιμενικής ζώνης. Αναλαμβάνει την ενοικίαση μέρους της λιμενικής ζώνης, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με τις εγκαταστάσεις φορτοεκφόρτωσης των εταιρειών ΕΛΙΝΟΪΛ, ΗΡΑΚΛΗΣ και ΣΙΔΕΝΩΡ. Επίσης, αναλαμβάνει τον καθορισμό των όρων ενοικίασης θέσεων προσάραξης στο κεντρικό λιμάνι για αλιευτικά σκάφη και σκάφη αναψυχής. Τέλος, διεκπεραιώνει τις διαπραγματεύσεις με τους ιδιώτες πράκτορες και τις ναυτιλιακές εταιρείες για την προσέλκυση εμπορευματικής και τουριστικής (με τη μορφή κρουαζιέρας) κίνησης στο λιμάνι.

Γραφείο αποθήκης και προμηθειών

Το γραφείο αποθήκης και προμηθειών είναι υπεύθυνο για την παροχή του απαραίτητου υλικού για την απρόσκοπτη λειτουργία όλων των τμημάτων του λιμένος. Για αυτόν το σκοπό συνεργάζεται στενά με τα τμήματα συντήρησης και το γραφείο κίνησης.

6.3.2 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τμήμα έργων υποδομών και συντήρησης

Το τμήμα έργων υποδομής και συντήρησης αναλαμβάνει κάθε είδους εργασίες που αφορούν τη συντήρηση των εγκαταστάσεων και του εξοπλισμού των διαφόρων τμημάτων του λιμένος. Για το σκοπό αυτό υπάρχει στενή συνεργασία του τμήματος με το γραφείο αποθήκης και προμηθειών, ώστε να παρέχονται τα απαραίτητα ανταλλακτικά και πρώτες ύλες για την εκτέλεση των εργασιών συντήρησης.

Τμήμα ημερήσιων έργων και εξοπλισμού

Το συγκεκριμένο τμήμα αναλαμβάνει τη διοίκηση και το συντονισμό μεταξύ των γραφείων που περιλαμβάνει, δηλαδή τα γραφεία συντήρησης, κίνησης, σιλό και μηχανοργάνωσης.

Γραφείο κίνησης και λιμενικών εξυπηρετήσεων

Το γραφείο κίνησης αναλαμβάνει τη διαχείριση της κίνησης του λιμανιού σε οποιαδήποτε μορφή. Αναλαμβάνει τη διαχείριση και τη φορτοεκφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων και χύδην ή scrap φορτίου, όπως και τη διαχείριση και διευθέτηση της επιβατικής (ακτοπλοϊκής ή τουριστικής) κίνησης. Για το σκοπό αυτό συνεργάζεται στενά με πράκτορες και μεταφορικές και ναυτιλιακές εταιρείες, όπως και με το τμήμα εκμετάλλευσης.

Το γραφείο κίνησης είναι ακόμη υπεύθυνο για τις διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης (και γενικά των λιμενικών εργασιών) και αποθήκευσης των εμπορευμάτων.

Σχετικά με τη φορτοεκφόρτωση, ο ενδιαφερόμενος καταθέτει ένα εικοσιτετράωρο πριν, σχέδιο φόρτωσης ή εκφόρτωσης, παράλληλα με δηλωτικό εμπορευμάτων και αιτήσεις διάθεσης εξοπλισμού. Στη συνέχεια ορίζεται ο υπεύθυνος λιμενεργάτης (foreman) της φορτοεκφόρτωσης από τους διαθέσιμους. Ο ορισμός γίνεται αυτοδίκαια με την κατάθεση στο γραφείο κινήσεως του κατάλληλου συμπληρωμένου εντύπου. Το εργατικό δυναμικό υπάγεται στο γραφείο κίνησης και απασχολείται υπό καθεστώς σύμβασης ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου.

Η αποθήκευση μπορεί να είναι είτε προσωρινή, στην οποία περίπτωση προσφέρονται στεγασμένοι και υπαίθριοι χώροι για προσωρινή εναπόθεση των εμπορευμάτων, με την ευθύνη της φύλαξης να την αναλαμβάνει ο διακινητής, είτε μεγαλύτερης διάρκειας, όπου και αυτά φυλάσσονται στους προσφερόμενους χώρους και ο ιδιοκτήτης τους επιβαρύνεται με κόστος που εξαρτάται από το χρόνο παραμονής τους στο χώρο του λιμανιού, από το είδος του εμπορεύματος και από το χώρο που αυτά καταλαμβάνουν. Η χρέωση ξεκινάει είτε από την επόμενη της εκφόρτωσης, είτε από τη μέρα παραλαβής μέσω χερσαίων μέσων.

Γραφεία συντήρησης

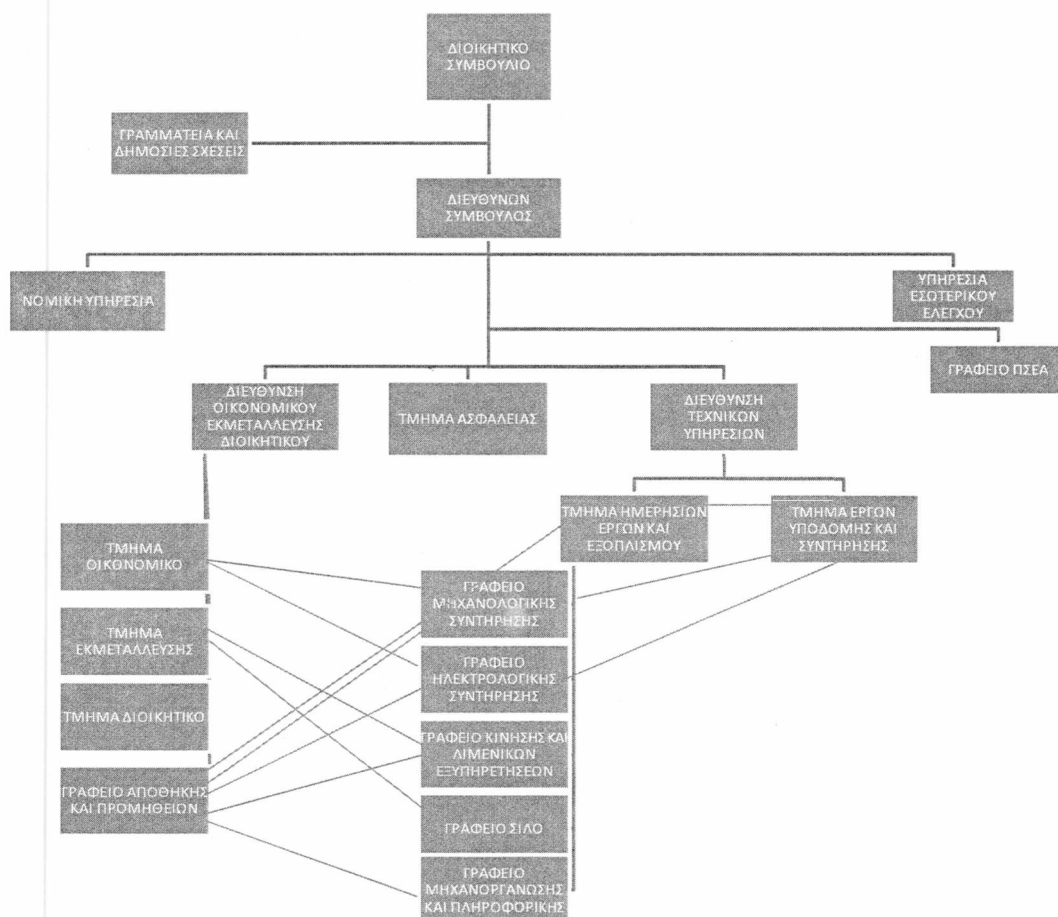
Τα γραφεία μηχανολογικής και ηλεκτρολογικής συντήρησης αναλαμβάνουν τη συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων. Για το σκοπό αυτό βρίσκονται σε συνεργασία με την οικονομική διεύθυνση του λιμένα, καθώς και με το γραφείο προμηθειών και το τμήμα υποδομών και συντήρησης.

Γραφείο σιλό

Το γραφείο σιλό ασχολείται με την αποθήκευση και μεταφόρτωση χύδην φορτίων. Για το σκοπό αυτό βρίσκονται σε στενή επαφή με το γραφείο κίνησης.

Γραφείο μηχανοργάνωσης και πληροφορικής

Το γραφείο μηχανοργάνωσης αναλαμβάνει τη μηχανοργάνωση του λιμένα, με σκοπό τη λεπτομερή καταγραφή του εξοπλισμού, των προμηθειών, καθώς και των στοιχείων φορτοεκφόρτωσης, δρομολογίων και των υπόλοιπων στοιχείων που αφορούν τις καθημερινές δραστηριότητες του λιμένα. Για αυτόν το λόγο συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα γραφεία της διεύθυνσης τεχνικών υπηρεσιών και ιδιαίτερα με το γραφείο κίνησης, αλλά και με την αποθήκη προμηθειών.



Εικόνα 3: Οργανόγραμμα ΟΛΒ και αλληλεπιδράσεις τμημάτων

6.4 ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Ο λιμένας του Βόλου περιλαμβάνει τις εξής εγκαταστάσεις: τον κεντρικό λιμένα, τις εγκαταστάσεις της ΑΓΕΤ ΗΡΑΚΛΗΣ και της ΕΛΙΝΟΪΛ ΑΕ μετά το ακρωτήριο Γορίτσα, τα παραλιακά κρηπιδώματα στην Αγριά και τους προβλήτες φορτοεκφόρτωσης του εργοστασίου της ΣΙΔΕΝΩΡ στο Τσιγγέλι Αλμυρού.

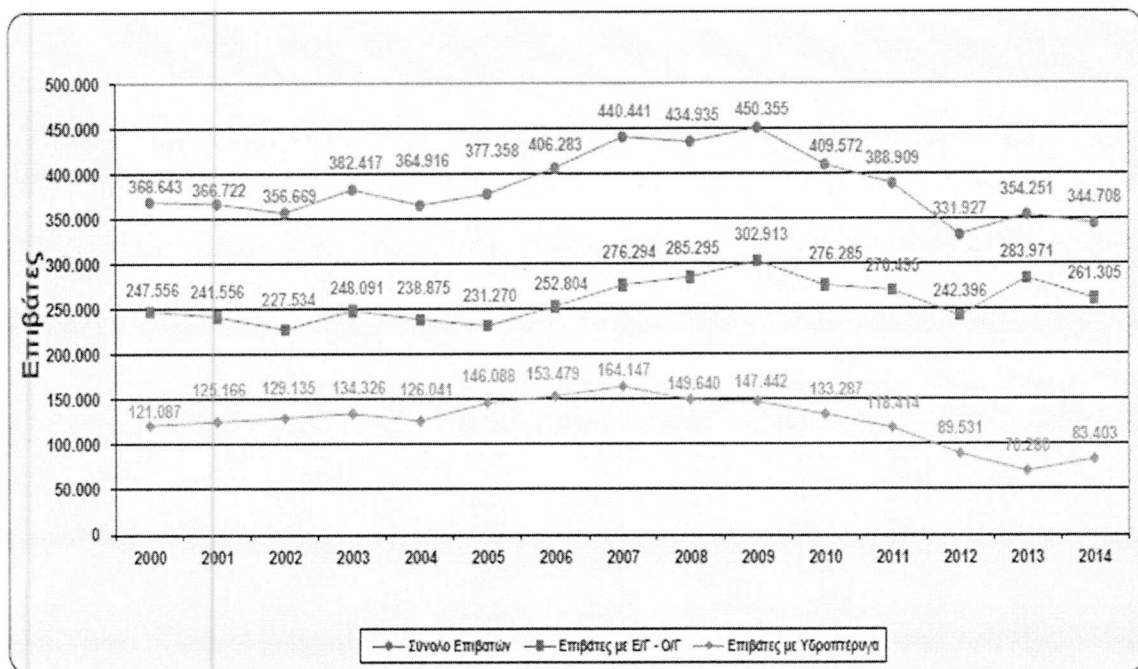
Ο κεντρικός λιμένας αποτελείται από έναν κυματοθραύστη, τον κεντρικό προβλήτα (που χρησιμοποιείται για τον κατάπλου ακτοπλοϊκών πλοίων και μόνιμες θέσεις ρυμουλκών), τον προβλήτα 1 όπου υπάρχουν οι εγκαταστάσεις ΣΙΛΟ και 3 γερανοί που χρησιμοποιούνται για τη φορτοεκφόρτωση δημητριακών και scrap, τον προβλήτα 2 όπου βρίσκονται τα container και cruise terminals, καθώς και ο τρίτος προβλήτας που παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεκμετάλλευτος και χρησιμοποιείται μόνο ένα μέρος του για μικρές φορτοεκφορτωτικές εργασίες. Τέλος, υπάρχει και ο προβλήτας στα Πευκάκια που χρησιμοποιείται κυρίως για τον εφοδιασμό των νησιών των Σποράδων με διάφορα τοπικά προϊόντα. Επίσης, από τον κυματοθραύστη μέχρι τον κεντρικό προβλήτα υπάρχουν περίπου 300 θέσεις πρόσδεσης σκαφών αναψυχής, ενώ λίγο ανατολικότερα του προβλήτα 1 βρίσκεται το τελωνείο (Παπαμιχαήλ, 2012).

Στο χώρο του Λιμανιού υπάρχουν εννιά ηλεκτροκίνητοι γερανοί. Οι έξι από αυτούς είναι δυναμικότητας 8 τόνων στα 20 μέτρα. Ένας είναι δυναμικότητας 25 τόνων στα 20 μέτρα. Ένας είναι δυναμικότητας 27 τόνων στα 17 μέτρα. Ένας (ο οποίος χρησιμοποιείται για φορτοεκφόρτωση κοντέινερ) είναι δυναμικότητας 40 τόνων στα 25 μέτρα. Επίσης, χρησιμοποιούνται έντεκα περονοφόρα οχήματα (κλαρκ) από 2,5 μέχρι 15 τόνους. Υπάρχουν ακόμη τρία οχήματα στοιβασίας και μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων, ένας μηχανοκίνητος γερανός δυναμικότητας 140 τόνων στα 4 μέτρα κι ένας εκσκαφέας δυναμικότητας 18 τόνων. Επιπλέον στο χώρο του Λιμανιού βρίσκεται σιλό διακίνησης δημητριακών με πυλώνα φορτοεκφόρτωσης δυναμικότητας 150 τόνους/ώρα. Τέλος, στο Λιμάνι υπάρχει δυνατότητα διαχείρισης σκαφών αναψυχής και αποθήκευσης διακινούμενων φορτίων (ΟΛΒ).

6.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΙΝΗΣΗΣ

6.5.1 ΕΠΙΒΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ

Από τα στοιχεία που δίνονται για τα έτη 2000-2014 σχετικά με την επιβατική κίνηση και την κίνηση οχημάτων, παρατηρούμε μια σχετική σταθερότητα κατά την περίοδο 2000-2005. Συγκεκριμένα, το λιμάνι εξυπηρετούσε ετησίως μεγέθη που κυμαίνονταν από 356669 επιβάτες (2002), έως 382417 επιβάτες (2003), ενώ τις υπόλοιπες χρονιές τα μεγέθη ήταν ανάλογα. Στη συνέχεια παρατηρήθηκε μια μεγάλη άνοδος την περίοδο 2006-2009, με 406283 επιβάτες την πρώτη χρονιά και μέγιστη κίνηση τους 450355 του 2009. Από το 2010 και μετά ακολούθησε μια ραγδαία πτώση, πιθανότατα λόγω της οικονομικής κρίσης, καθώς η κίνηση έπεσε στους 409572 επιβάτες, ενώ η πτωτική πορεία συνεχίστηκε και τα δύο επόμενα έτη, φτάνοντας το 2012 τους 331927, που αποτελεί το χαμηλότερο νούμερο που καταγράφεται στα στοιχεία. Το 2013 διαφάνηκε μίαν αρχή ανάκαμψης με 354251 επιβάτες, όμως το 2014 σημειώθηκε και πάλι πτώση (344708). Τα στοιχεία φαίνονται και στο Γράφημα 1.



Γράφημα 1: Αριθμός επιβατικών μετακινήσεων 2000-2014, Πηγή: ΟΛΒ

Στον τομέα της κρουαζιέρας υπάρχουν πολύ μεγάλες διακυμάνσεις μεταξύ των ετών, όπως φαίνεται και στον πίνακα 1. Η μεγαλύτερη κίνηση καταγράφηκε το 2002 με 75633 επισκέπτες, ενώ το 2001 οι επισκέπτες ήταν 26577 και την επόμενη μόλις 9978. Μετά από μια περίοδο σχετικής σταθερότητας, υπήρξε μιαν αύξηση το 2006 (23804) και μετά μια πολύ μεγάλη αύξηση ξανά το 2011 (72796), ακολουθούμενη και πάλι από μεγάλη πτώση (11926). Το 2014 ήταν μια ικανοποιητική χρονιά με 57825 επισκέπτες. Η εθνικότητα των περισσότερων επισκεπτών είναι η γερμανική, ενώ πολλοί επισκέπτες είναι επίσης Ιταλοί.

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.
ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ
ΤΗΛ. 2421035388

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΟΠΛΟΙΩΝ & ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ
ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΒΟΛΟΥ ΚΑΤΑ ΤΑ ΕΤΗ 2000-2014

Α/Α	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΒΑΤΩΝ	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014															
		ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ	ΣΥΝΟΛΟ															
1	ΑΓΓΛΟΙ	11.483	8.883	4.023	800	1.090	702	680	4.717	5.834	2.520	5.293	5.606	575	3.150	5.675															
2	ΑΜΕΡΙΚΑΝΟΙ	1.827	1.623	2.369	407	703	1.052	230	713	2.503	3.219	3.580	3.792	1.209	2.657	6.342															
3	ΑΥΣΤΡΙΑΚΟΙ	88	144	1.549	74	51	62	346	349	375	473	88	979	86	210	1.288															
4	ΒΕΛΓΟΙ	482	126	365	25	39	39	17	70	107	136	50	445	14	121	670															
5	ΓΑΛΛΟΙ	2.076	3.601	4.235	676	1.498	713	21	788	1.263	521	518	2.722	213	1.701	5.382															
6	ΓΕΡΜΑΝΟΙ	2.750	3.369	10.352	5.340	3.911	2.847	12.886	16.261	17.166	23.447	2.691	38.969	2.189	4.987	9.023															
7	ΔΑΝΟΙ	510	263	78	19	5	10	20	83	32	88	62	17	4	17	208															
8	ΔΙΑΦΟΡΟΙ	2.694	1.219	2.643	447	1.177	738	7.967	644	4.070	1.956	1.935	4.149	1.057	2.383	9.718															
9	ΕΛΒΕΤΟΙ	85	94	2.562	53	48	87	75	225	156	177	70	777	76	353	1.717															
10	ΙΣΠΑΝΟΙ	40	207	8.277	11	99	0	14	468	65	202	4.024	8.414	3.434	128	740															
11	ΙΣΡΑΗΛΙΤΕΣ	201	4.793	467	372	1.782	3.770	408	1	1.632	1.640	2.314	1.281	1.388	1.672	2.269															
12	ΙΤΑΛΟΙ	699	656	33.465	11	479	14	39	63	59	1.325	81	3.908	41	1.210	12.528															
13	ΚΥΠΡΙΟΙ	576	626	1.702	1.673	596	737	683	611	2.094	2.388	21	1.199	1.199	1.049	568															
14	ΜΕΞΙΚΑΝΟΙ	140	34	794	7	20	24	2	55	30	156	307	103	46	75	279															
15	ΝΟΡΒΗΓΟΙ	793	426	2	7	5	18	4	21	6	15	71	6	4	25	185															
16	ΟΛΜΑΝΔΟΙ	0	0	915	40	52	33	54	54	178	232	311	284	25	374	604															
17	ΠΟΡΤΟΓΑΛΟΙ	0	0	658	1	3	1	4	7	15	48	63	211	34	27	232															
18	ΙΣΟΥΗΔΟΙ	1.178	526	115	12	5	4	32	13	54	36	26	20	7	57	166															
19	ΤΟΥΡΚΟΙ	0	0	515	2	3	2	4	6	10	3	48	29	1	25	120															
20	ΦΙΛΑΝΔΟΙ	0	1	247	1	4	0	20	2	3	4	2	5	324	8	116															
	ΣΥΝΟΛΟ	54	25.620	79	26.577	72	75.633	27	9.978	26	11.542	26	10.853	32	23.804	38	25.351	48	35.655	43	38.592	33	21.455	61	72.796	21	11.926	31	20.227	53	57.825

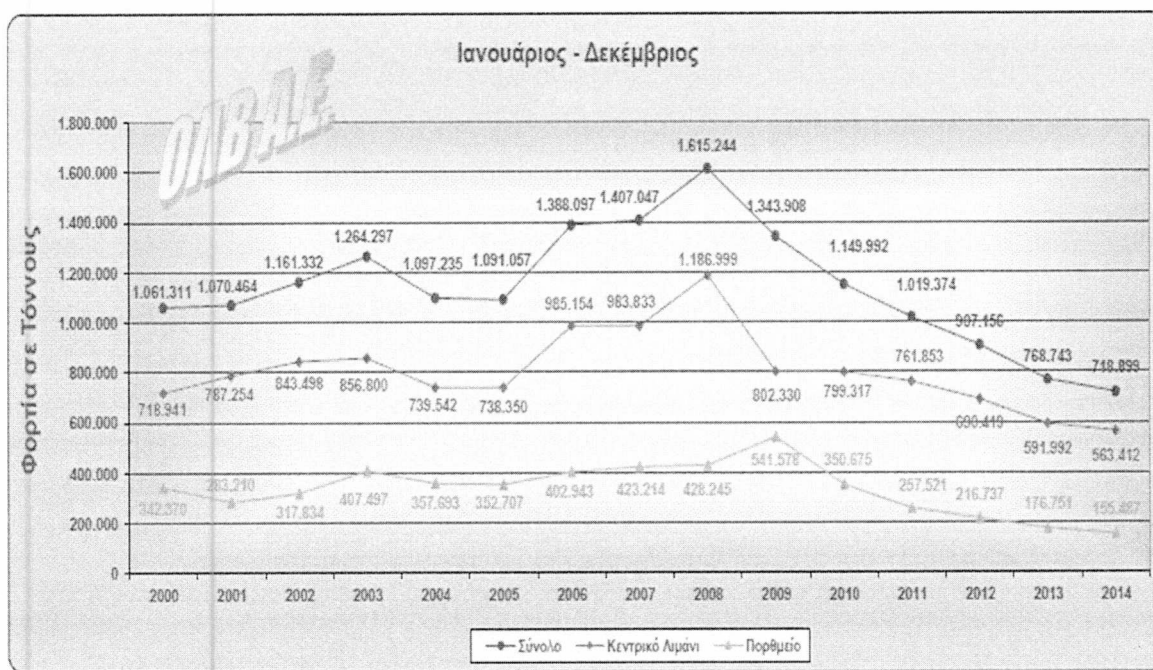
Πίνακας 1: Διακίνηση κρουαζιερόπλοιων και εθνικότητα τουριστών στο λιμάνι του Βόλου 2000-2014, Πηγή: ΟΛΒ

6.5.2 ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ

Η διακίνηση φορτίων στο λιμάνι του Βόλου παρουσιάζει μια σταθερότητα στην περίοδο εξέτασης των στοιχείων (Γράφημα 3). Συγκεκριμένα, στο διάστημα 2000-2014 παρατηρείται μια ετήσια μεταφορά φορτίων κοντά στο 1000000 τόνους. Η μέγιστη τιμή σημειώθηκε το 2008 (1.615.244) και ήταν μέρος μιας σχετικά αυξημένης κίνησης την περίοδο 2006-2009. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια πτώση στον όγκο των φορτίων που διαχειρίζεται το λιμάνι. Η πρωτική πορεία είχε αρχίσει ήδη από το 2009, όμως το 2012 το λιμάνι έπεσε για πρώτη φορά κάτω από το 1000000 τόνους από το 2000 κι έπειτα, ενώ το 2014 έφτασε τη χαμηλότερη τιμή με μόλις 718.899 τόνους.

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΙΜΕΝΟΣ ΒΟΛΟΥ Α.Ε.
ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ
ΤΗΛ. 2421035388

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΦΟΡΤΙΩΝ ΣΤΟ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΛΙΜΑΝΙ ΒΟΛΟΥ & ΠΟΡΘΜΕΙΟΥ
ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ 2000 - 2014 (ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ - ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ)



Γράφημα 2: Διακίνηση φορτίων στο λιμάνι του Βόλου 2000-2014, Πηγή: ΟΛΒ

Όσον αφορά τη διακίνηση container μέσω του τερματικού σταθμού του λιμανιού, όπως φαίνεται και στον πίνακα 2, βλέπουμε μιαν εντυπωσιακή αύξηση από τα 2764 TEUs του 2000 στα 24356 του 2008 (με μια ενδιάμεση πτώση το 2004 από 15096 σε 8645). Από εκείνο το σημείο κι έπειτα παρατηρείται μια συνεχής αυξομείωση και μια σταθεροποίηση τα δύο τελευταία χρόνια γύρω στα 17500 TEUs.

ΔΙΑΚΙΝΗΣΗ ΚΟΝΤΕΪΝΕΡ ΣΕ TEUS ΣΤΟ ΛΙΜΑΝΙ ΤΟΥ ΒΟΛΟΥ

ΕΤΗ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ		ΕΞΑΓΩΓΗ		ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΕΞΑΓΩΓΗΣ
	ΓΕΜΑΤΑ	ΚΕΝΑ	ΓΕΜΑΤΑ	ΚΕΝΑ	
	20'	20'	20'	20'	20'
2000	1.374	137	473	780	2.764
2001	1.819	540	2.147	1.196	5.702
2002	2.870	1.130	5.512	1.343	10.855
2003	4.536	1.465	6.871	2.224	15.096
2004	3.204	746	2.362	2.333	8.645
2005	6.466	262	2.810	2.605	12.143
2006	10.435	458	4.144	3.532	18.569
2007	9.380	196	2.237	7.276	19.089
2008	13.913	6	6.737	3.700	24.356
2009	7.767	229	4.948	4.045	16.989
2010	7.642	2.217	7.292	2.651	19.802
2011	6.743	1.092	7.553	824	16.212
2012	6.901	4.935	10.988	1.003	23.827
2013	4.723	4.264	8.508	221	17.716
2014	5.919	2.877	7.322	1.360	17.478

Πίνακας 2: Διακίνηση containers σε TEUs στο λιμάνι του Βόλου 2000-2014, Πηγή: ΟΛΒ

6.6 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Με βάση τις οικονομικές καταστάσεις του 2013, φαίνεται ότι ο ΟΛΒ σημείωσε κέρδη εκμεταλλεύσεως ύψους 785541,72 ευρώ. Ο κύκλος εργασιών έφτασε τα 4650599,27 ευρώ με το μεγαλύτερο μέρος αυτού να προέρχεται από την παροχή υπηρεσιών. Το κόστος των εσόδων έφτασε τα 3865057,55 ευρώ, κυρίως λόγω των αμοιβών του προσωπικού και τις παροχές σε τρίτους.

Από τον ισολογισμό φαίνεται ότι τελικά τα καθαρά κέρδη ήταν 672098,62 ευρώ, λόγω των λοιπών εσόδων εκμεταλλεύσεως και άλλων συναφών εσόδων.

Οι οικονομικές καταστάσεις και ο ισολογισμός παρατίθενται στο Παράρτημα Β.

7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Ειδικά για τον ΟΛΒ ΑΕ, σκοπός της διπλωματικής εργασίας ήταν ο εντοπισμός των τομέων της λειτουργίας του λιμανιού που λειτουργούσαν με λιγότερο ικανοποιητικό τρόπο και η διερεύνηση της πιθανότητας βελτίωσης της λειτουργίας τους, μέσω σύμπραξης ΣΔΙΤ. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα ερωτηματολογίων επιβατών και συλλογή απόψεων εμπλεκόμενων φορέων και ανάλυση αυτών. Στη συνέχεια, μέσω μιας προσαρμοσμένης εκδοχής της αναλυτικής ιεραρχικής μεθόδου (AHP) (Saaty, 1990, Saaty, 1999), προέκυψαν τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει το λιμάνι του Βόλου, προτάθηκαν δράσεις με σκοπό τη βελτίωση της κατάστασης και τελικώς με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας

και των διεθνών και εγχώριων καλών πρακτικών εντοπίστηκε το καταλληλότερο ιδιοκτησιακό μοντέλο από τα τρία προτεινόμενα (το υπάρχον κορπορατιστικό, ο συνδυασμός του τωρινού μοντέλου με το landlord και η πλήρης ιδιωτικοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων του λιμένα).

7.1 ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΕΠΙΒΑΤΩΝ

Το συγκεκριμένο κομμάτι της έρευνας διεξήχθη μέσω έρευνας ερωτηματολογίων σε δείγμα 100 επιβατών του λιμένα του Βόλου. Η δειγματοληψία ήταν τυχαία. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο βασίστηκε εν μέρει σε αντίστοιχα του ΟΑΣΑ και του αστικού ΚΤΕΛ Λαμίας και προσαρμόστηκε στις ανάγκες και τα δεδομένα του ΟΛΒ, περιελάμβανε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής χωρισμένες σε τέσσερις κατηγορίες.

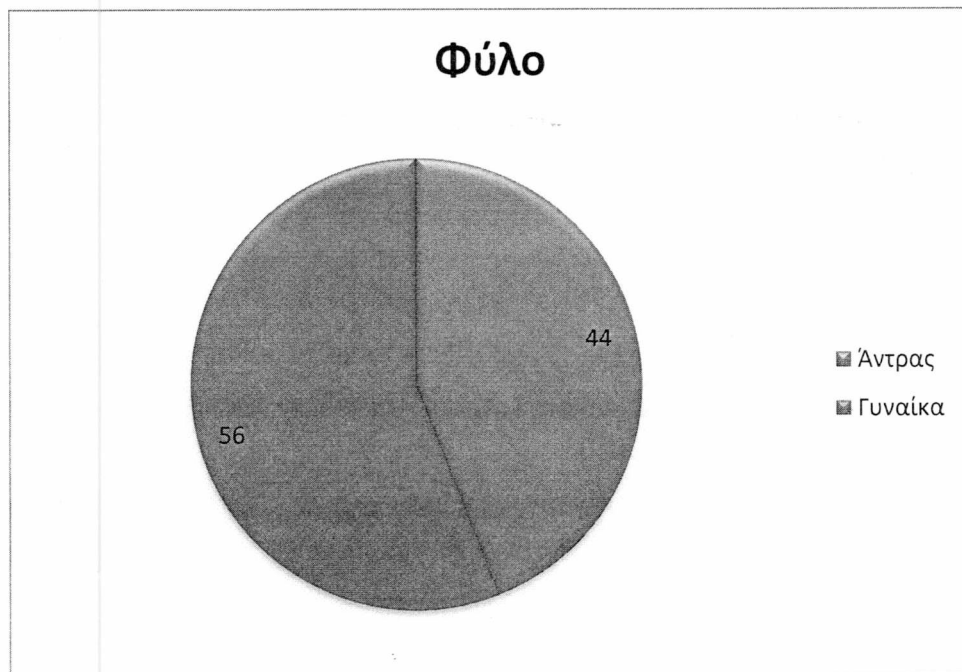
Η πρώτη κατηγορία αφορούσε τα προσωπικά στοιχεία επιβάτη (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης). Η δεύτερη την ικανοποίηση του επιβάτη σχετικά με τις εγκαταστάσεις και τα χαρακτηριστικά του λιμένα εκφρασμένα σε κλίμακα 1-3. Στην εν λόγω κλίμακα το 1 αντιστοιχούσε στο "όχι ικανοποιημένος", το 2 στο "αδιάφορος" και το 3 στο "ικανοποιημένος". Υπό εξέταση ήταν η σήμανση των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών στο χώρο του λιμένα, η σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς, η αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου στο λιμάνι, ο υπερβολικός θόρυβος στο λιμάνι, ο αριθμός και η ποικιλία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους χώρους του λιμένα, η ύπαρξη ATM μηχανημάτων και η ελκυστικότητα του χώρου.

Η τρίτη κατηγορία ήταν τα χαρακτηριστικά του ταξιδιού των επιβατών. Αυτά ήταν συγκεκριμένα, ο σκοπός της μετακίνησής τους (εργασία, εκπαίδευση, ψυχαγωγία, άλλος), το μέσο που χρησιμοποίησαν για τη μετακίνησή τους από και προς το λιμάνι (ΜΜΜ, ταξί, ΙΧ, πεζή) και η συχνότητα μετακίνησής τους (μία φορά την εβδομάδα, δύο φορές το μήνα, μία φορά το μήνα ή σπανιότερα).

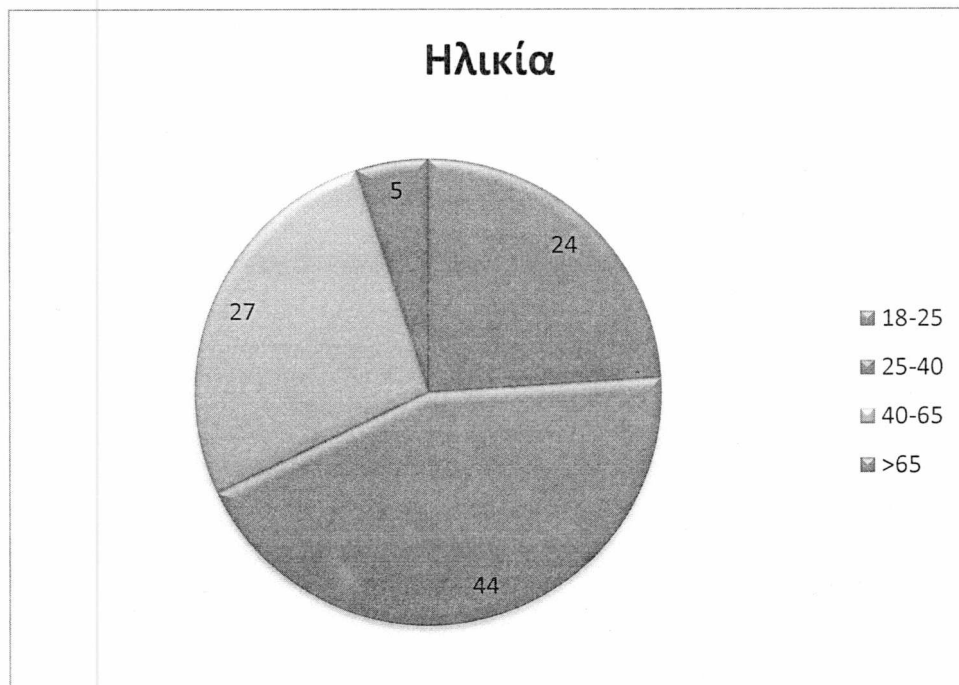
Τέλος, ανατέθηκε στους επιβάτες να ιεραρχήσουν με σειρά προτεραιότητας από το 1 έως το 7 τις υπηρεσίες και παροχές στις οποίες κατά την κρίση τους απαιτείται αναβάθμιση του λιμένα. Αυτοί ήταν η καθαριότητα, η πληροφόρηση, η προσβασιμότητα, η ασφάλεια, η συχνότητα των δρομολογίων, η τιμή των εισιτηρίων και η ποιότητα των λοιπών παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα αποτελέσματα της έρευνας, ύστερα από στατιστική ανάλυση διαμορφώθηκαν ως εξής.

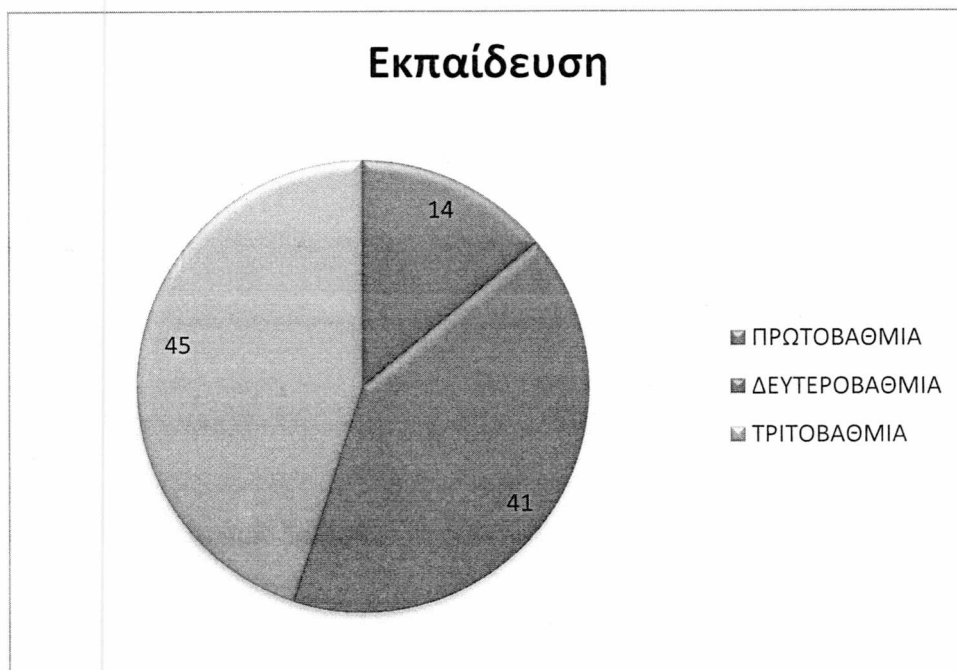
Αρχικά προέκυψε πως η κατανομή όσον αφορά το φύλο των μετακινούμενων είναι σχετικά μοιρασμένη (56% γυναίκες και 44% άντρες) (Γράφημα 3), ενώ στην ηλικία η πλειοψηφία (44%) αποτελούνταν από σχετικά νεαρά άτομα (25-40 ετών), ακολουθούμενη από περίπου ίδια ποσοστά νέων και μεσηλικών (24% και 27% αντίστοιχα), ενώ ελάχιστοι είναι οι ηλικιωμένοι (Γράφημα 4). Στο επίπεδο εκπαίδευσης έχουμε περίπου ίδιο αριθμό αποφοίτων της δευτεροβάθμιας και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (41% και 45% αντίστοιχα) και μικρό αριθμό αποφοίτων της πρωτοβάθμιας (Γράφημα 5).



Γράφημα 3: Φύλο επιβατών

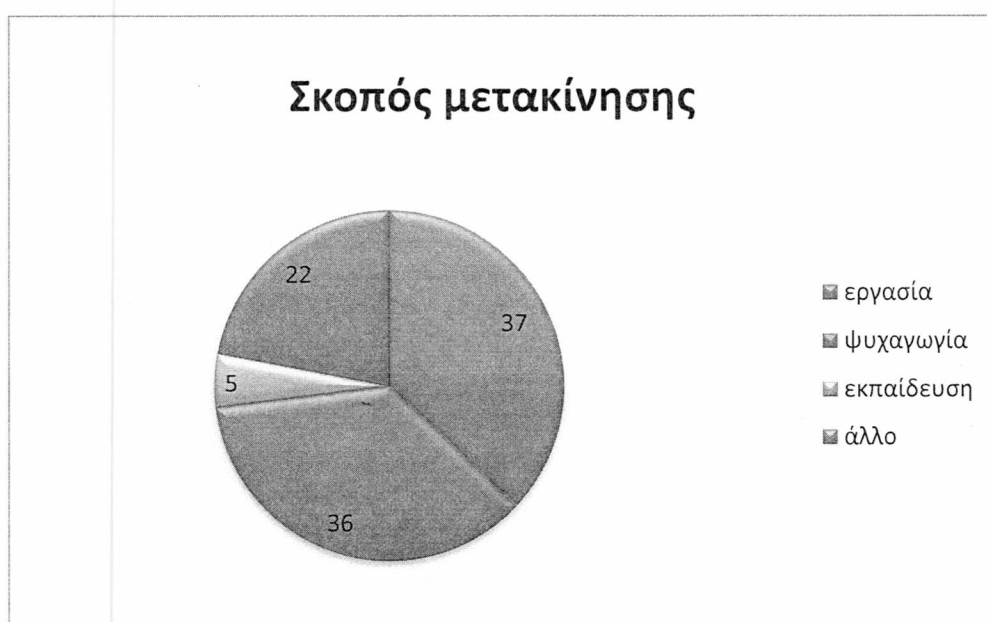


Γράφημα 4: Ηλικία επιβατών

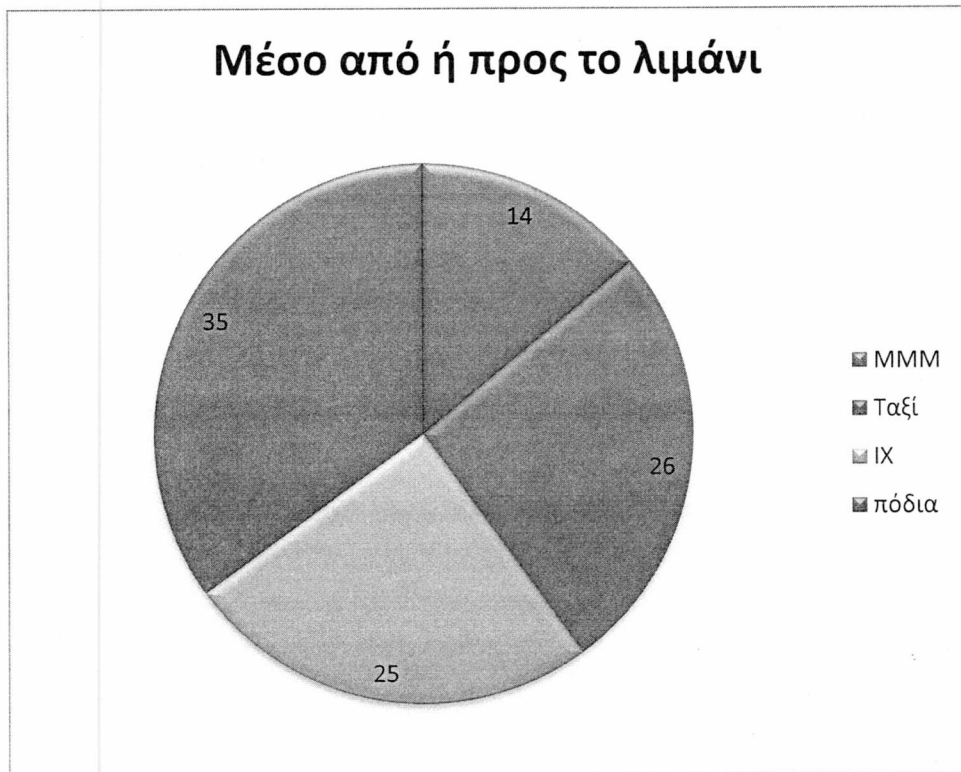


Γράφημα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης επιβατών

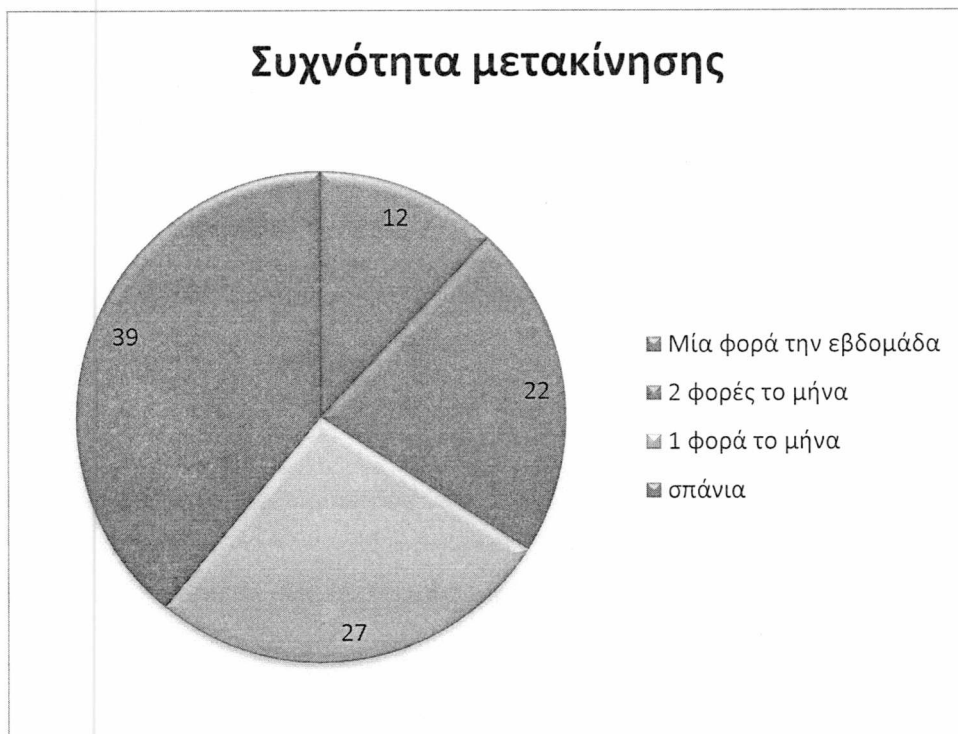
Στα χαρακτηριστικά του ταξιδιού φαίνεται πως οι περισσότεροι χρήστες μετακινούνται λόγω της εργασίας τους ή για λόγους ψυχαγωγίας (37 και 36 απαντήσεις), ενώ ελάχιστοι μετακινούνται για εκπαιδευτικούς λόγους (μόλις 5 απαντήσεις) (Γράφημα 6). Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι χρήστες επιλέγουν να μετακινηθούν πεζοί (συγκεκριμένα 35 επέλεξαν τη συγκεκριμένη επιλογή), ενώ περίπου ίδιο ποσοστό επιλέγει να μετακινηθεί με ταξί ή ΙΧ (26 και 25 αντίστοιχα). Λιγότεροι επιλέγουν τα ΜΜΜ (Γράφημα 7). Σχετικά με τη συχνότητα μετακίνησης, οι περισσότεροι χρήστες μετακινούνται σπάνια (39), περίπου ίδιος αριθμός μετακινείται μία ή δύο φορές το μήνα (27 και 22) και λιγότεροι μετακινούνται μια φορά την εβδομάδα (Γράφημα 8).



Γράφημα 6: Σκοπός μετακίνησης

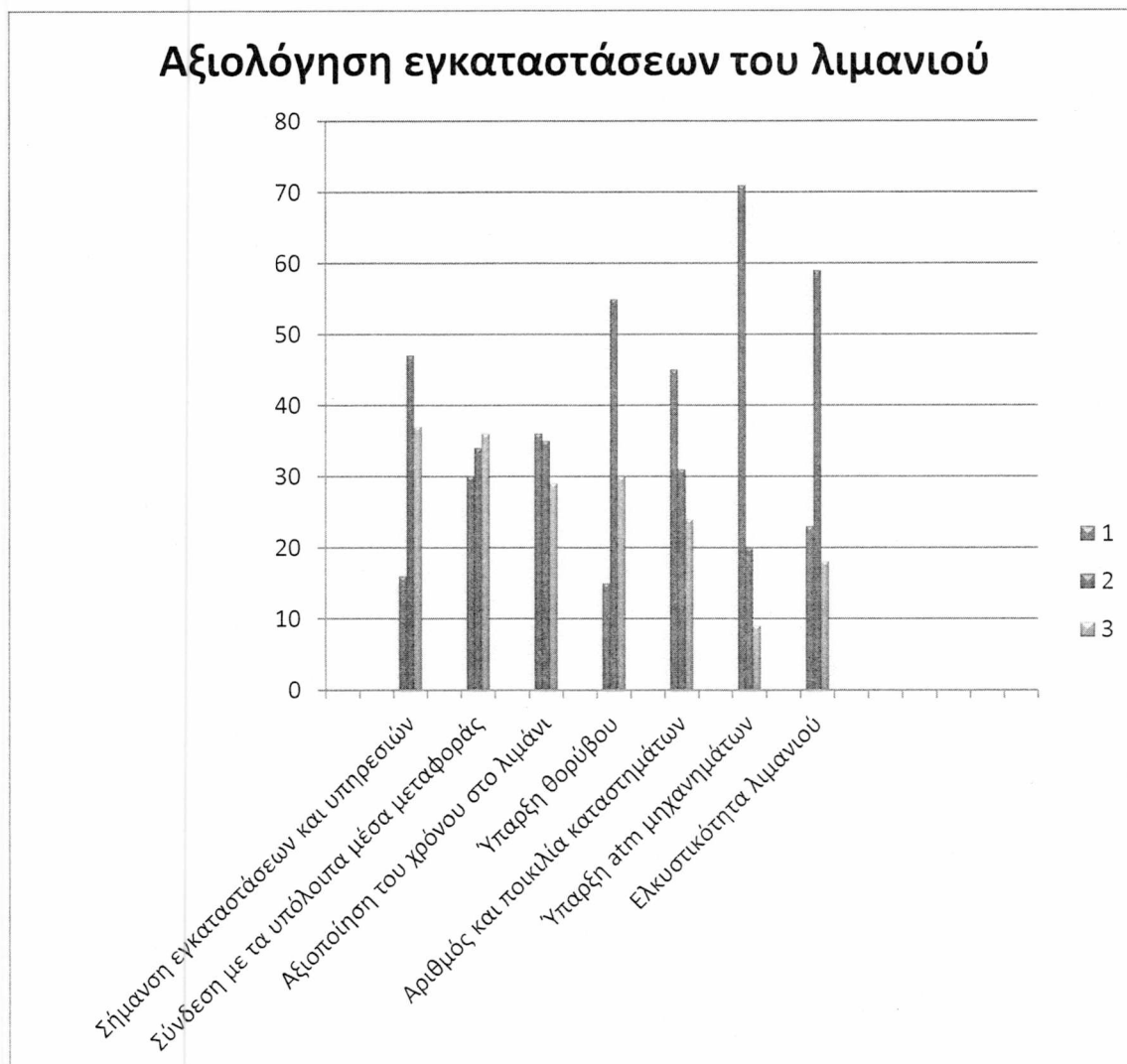


Γράφημα 7: Μέσο μετακίνησης από ή προς το λιμένα



Γράφημα 8: Συχνότητα μετακίνησης επιβατών

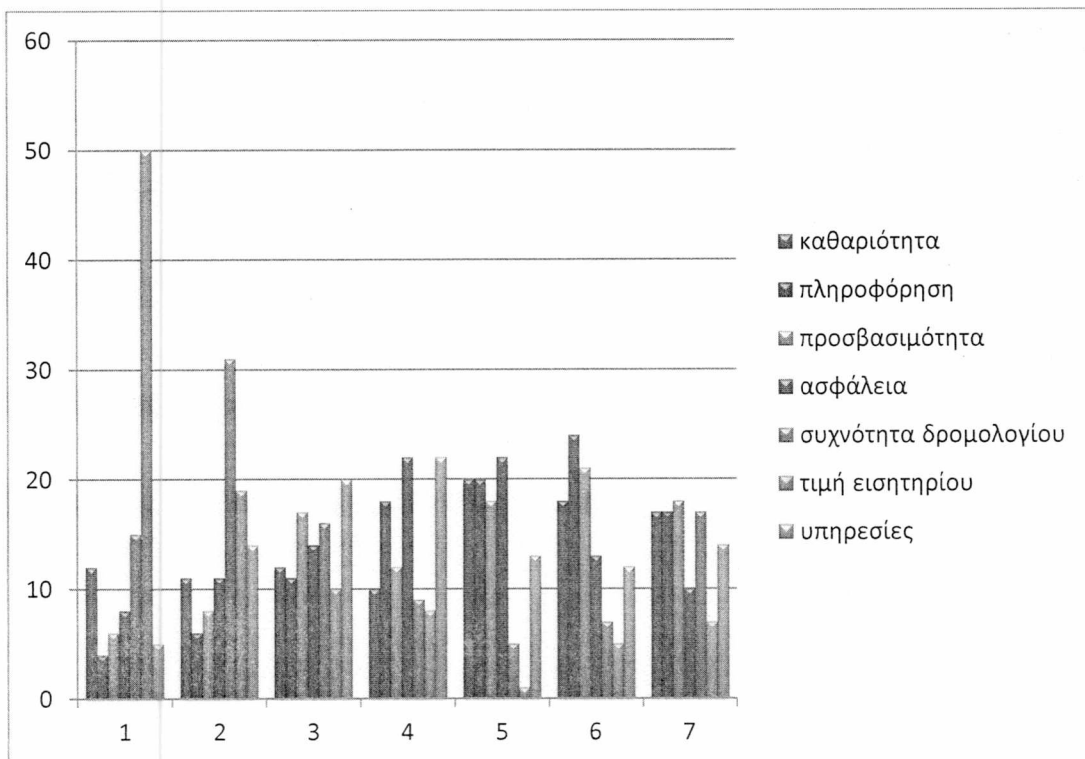
Στην αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του λιμένα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δυσαρέσκειας αφορά στη μη ύπαρξη ATM στους χώρους του, καθώς συγκέντρωσε 71 δυσαρεστημένους επιβάτες, ενώ ακολουθεί η ποικιλία των υπαρχόντων καταστημάτων και το θέμα της αξιοποίησης του χρόνου αναμονής, με 45 και 36 απαντήσεις δυσαρέσκειας. Αντίθετα, οι χρήστες δείχνουν ευχαριστημένοι από τη σύνδεσή του με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς και τη σήμανση στους χώρους του, που αξιολογήθηκαν θετικά από 36 και 37 επιβάτες. Τέλος, οι επιβάτες δε φαίνεται να ενοχλούνται ιδιαίτερα από ενδεχόμενα ενοχλητικά επίπεδα θορύβου στο λιμάνι, ενώ στο θέμα της ελκυστικότητας φαίνεται πως οι μετακινούμενοι είναι ουδέτεροι (Γράφημα 9).



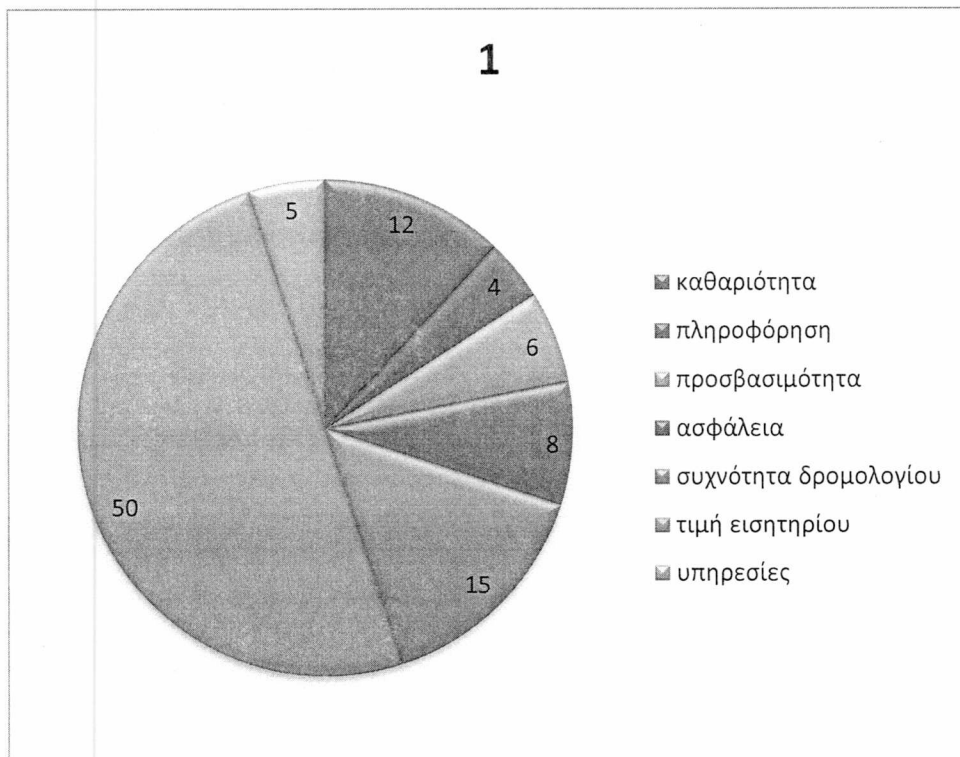
Γράφημα 9: Αξιολόγηση εγκαταστάσεων του λιμανιού

Στην τελευταία κατηγορία, όπου έχουμε τη διαδικασία ιεράρχησης, η συντριπτική πλειοψηφία των χρηστών φαίνεται να θεωρεί πως πρέπει να παρθούν μέτρα για τη μείωση της τιμής του εισιτηρίου (οι μισοί από τους ερωτώμενους θεώρησαν πως αυτή θα έπρεπε να είναι η πρώτη βελτίωση στη λειτουργία του λιμένα), ενώ σημαντικό κομμάτι του δείγματος επιθυμούσε και την αύξηση της συχνότητας των δρομολογίων, καθώς επιλέχθηκε από 15 ερωτώμενους ως πρώτη δράση, από 31 ως δεύτερη και από ακόμη 16 ως τρίτη). Από την άλλη πλευρά, η πληροφόρηση και η προσβασιμότητα φαίνεται πως δε συγκαταλέγονται στις

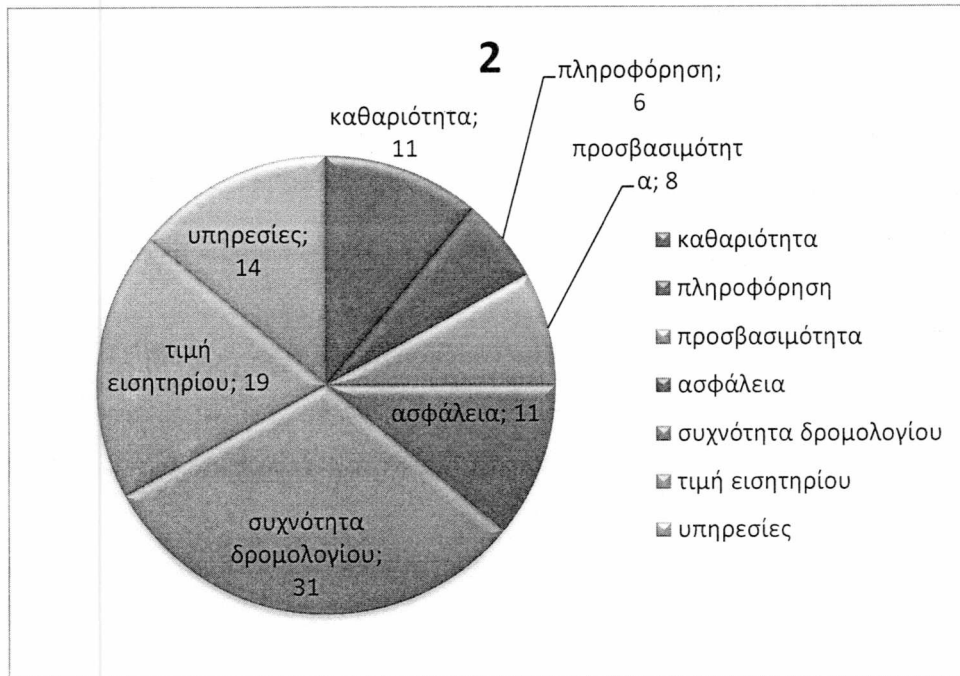
προτεραιότητες των χρηστών και ότι ο λιμένας λειτουργεί ικανοποιητικά σε αυτούς τους τομείς, αφού μόλις 10 και 14 χρήστες τις επέλεξαν ως πρώτη ή δεύτερη δράση αναβάθμισης. Μοιρασμένες είναι οι απόψεις στο θέμα της ασφάλειας και της καθαριότητας (Γράφημα 10).



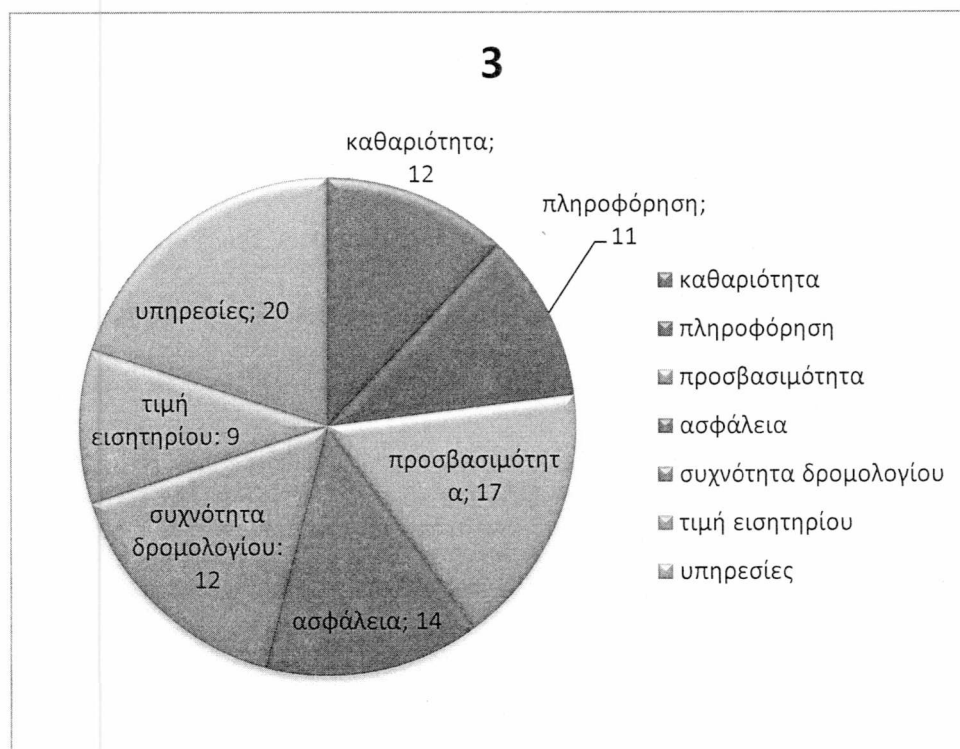
Γράφημα 10: Ιεράρχηση υπηρεσιών προς αναβάθμιση



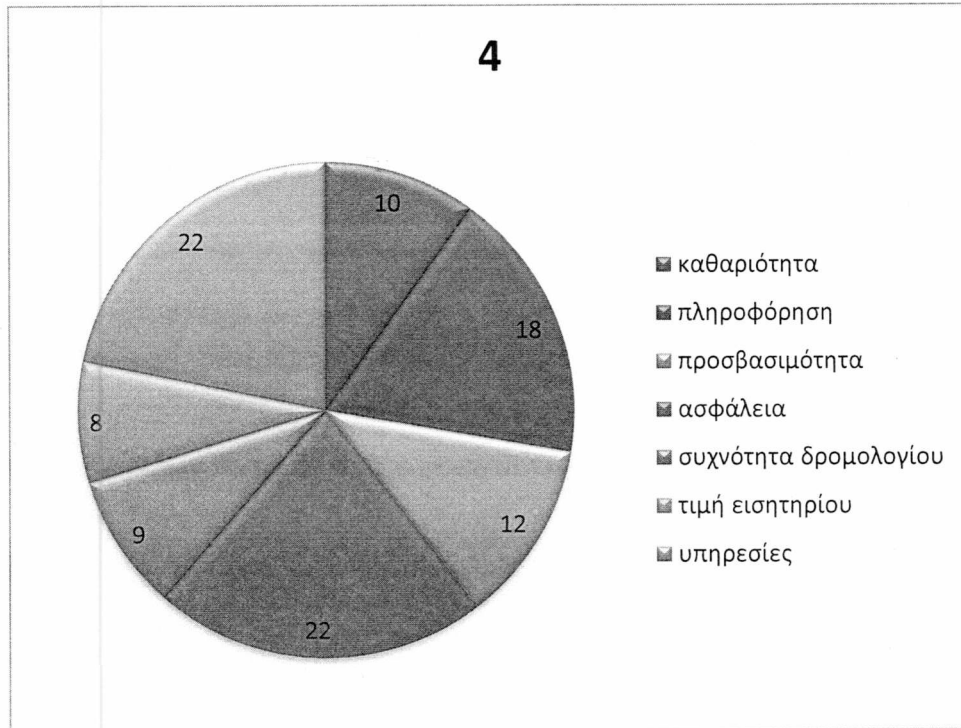
Γράφημα 11: 1η υπηρεσία προς αναβάθμιση



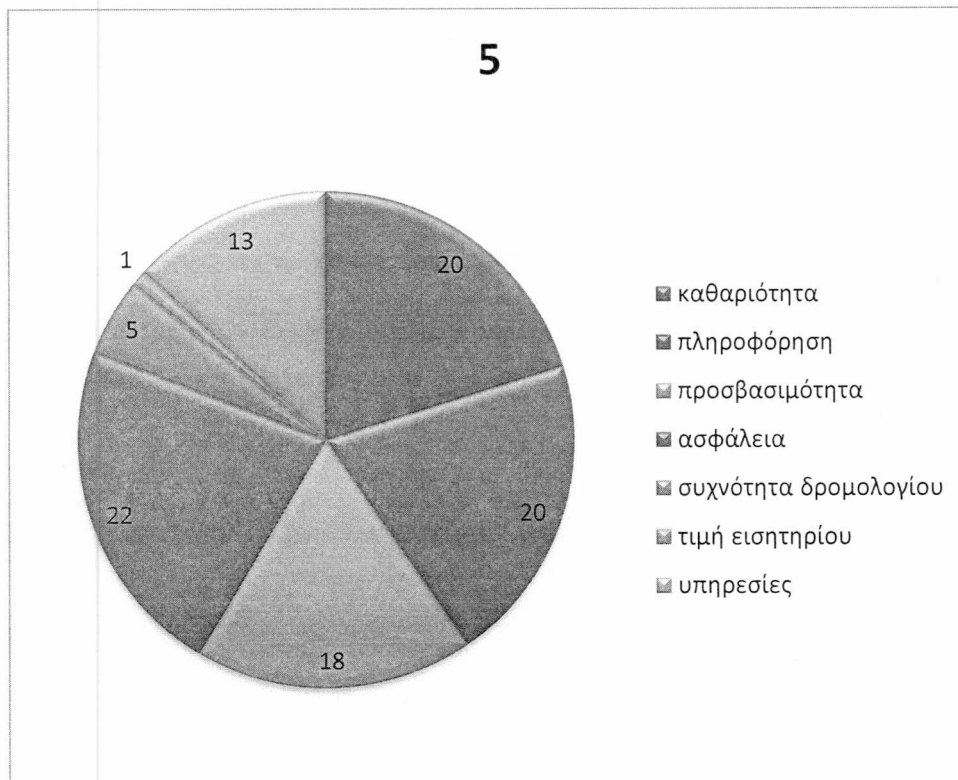
Γράφημα 12: 2η υπηρεσία προς αναβάθμιση



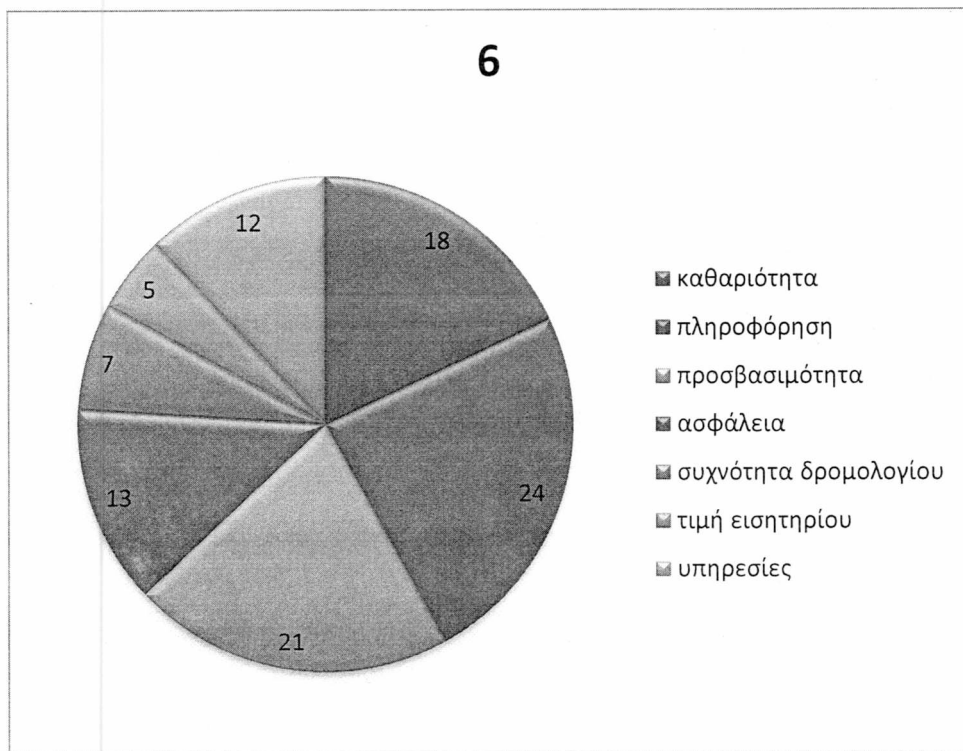
Γράφημα 13: 3η υπηρεσία προς αναβάθμιση



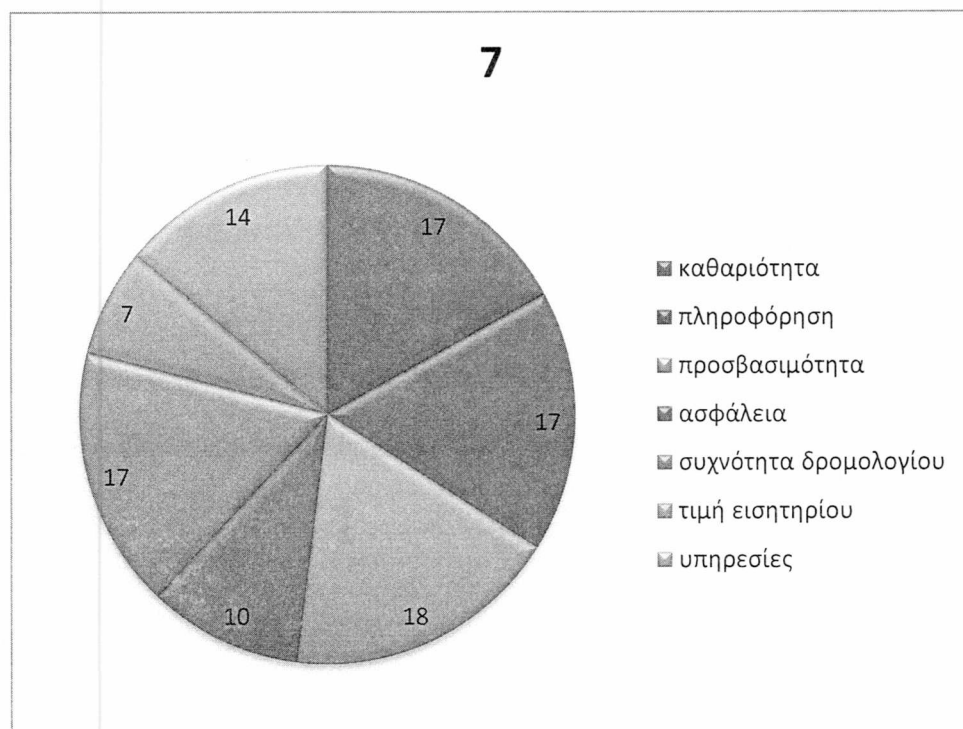
Γράφημα 14: 4η υπηρεσία προς αναβάθμιση



Γράφημα 15: 5η υπηρεσία προς αναβάθμιση



Γράφημα 16: 6η υπηρεσία προς αναβάθμιση



Γράφημα 17: 7η υπηρεσία προς αναβάθμιση

Δείγμα του ερωτηματολογίου, παρατίθεται στο παράρτημα Α στο τέλος του τεύχους.

7.2 ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟΨΕΩΝ ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

Για τη διεξαγωγή του συγκεκριμένου σκέλους της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης και για τον προσδιορισμό του δείγματος η μέθοδος της σκόπιμης δειγματοληψίας (Creswell, 2011). Έτσι επιλέχθηκαν για συνέντευξη συγκεκριμένοι προϊστάμενοι του λιμένα, όπως και εξωτερικοί συνεργάτες που δραστηριοποιούνται στους τομείς των επιβατικών και εμπορευματικών μεταφορών και σε αυτόν της κρουαζιέρας.

Η μέθοδος των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν επιλέχθηκε από την ιστοσελίδα του εθνικού κέντρου κοινωνικών ερευνών. Συγκεκριμένα επιλέχθηκε να ακολουθηθεί η μέθοδος της εντοπισμένης συνέντευξης. Αυτό σημαίνει ότι τέθηκε το πλαίσιο της συνέντευξης και το κέντρο του ενδιαφέροντος γύρω από τα στοιχεία με την υψηλότερη σημασία, όπως τα προβλήματα, οι στόχοι του οργανισμού, η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, έτσι ώστε η συνέντευξη να εστιασθεί εκεί. Αυτή η μέθοδος επιλέχθηκε γιατί συσχετίζεται πολύ καλά με τη σκόπιμη δειγματοληψία, καθώς χρησιμοποιείται κυρίως σε συζητήσεις με πληροφοριοδότες - κλειδιά, για τους οποίους εκ των προτέρων θεωρούμε πως έχουν ιδιαίτερη γνώση επί του διερευνώμενου θέματος.

Ακολούθως περιγράφονται οι συνεντεύξεις που διεξήχθησαν κατά το ποιοτικό μέρος της έρευνας.

7.2.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΜΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΛΙΜΑΝΙΟΥ

Πραγματοποιήθηκαν δύο συνεντεύξεις, μία με τον προϊστάμενο του εμπορικού τμήματος και γραφείου κίνησης του λιμανιού, κύριο Παναγιώτη Φεύγα και μία με το διευθυντή της διεύθυνσης οικονομικού του λιμανιού, κύριο Χρήστο Παπαμιχαήλ.

Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε στο γραφείο τους, όπου και απάντησαν σε κάποιες ερωτήσεις πάνω στον τομέα τους αλλά και σε κάποιες κοινές ερωτήσεις. Οι κοινές ερωτήσεις είχαν ως σκοπό τη συλλογή στοιχείων για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το λιμάνι, τα μελλοντικά σχέδια του οργανισμού, τους στόχους, τις εργασίες που πραγματοποιούνται την τρέχουσα χρονική περίοδο αλλά και για τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, την ήδη υπάρχουσα και τις ενδεχόμενες συνεργασίες στο μέλλον.

Συνέντευξη με τον προϊστάμενο του γραφείου κίνησης

Αρχικά ο κύριος Φεύγας αναφέρθηκε στις συμβάσεις των εργαζομένων, οι οποίες είναι συμβάσεις αορίστου χρόνου, ιδιωτικού δικαίου. Επιπλέον επισήμανε το ρόλο του λιμανιού, που είναι να εξυπηρετεί την κίνηση στην περιφέρεια της κεντρικής Ελλάδας. Το λιμάνι αποτελεί πύλη εισόδου- εξόδου ανθρώπων και εμπορευμάτων. Ωστόσο ο όγκος εργασιών δεν εξαρτάται τόσο από το λιμάνι, όσο από εξωγενείς παράγοντες, όπως η γεωγραφική θέση του λιμένα και η οικονομική κατάσταση της χώρας.

Αναφορικά με τα έργα που βρίσκονται υπό υλοποίηση αλλά και τους στόχους που θέτει το γραφείο κίνησης, αναφέρθηκαν τα εξής έργα:

- Έργα που βρίσκονται ήδη υπό κατασκευή, όπως η προετοιμασία τρίτου προβλήτα για μετάθεση σε αυτόν των εργασιών φορτοεκφόρτωσης scrap

- Στόχο για το μέλλον αποτελεί η ανανέωση του εξοπλισμού και πρωτίστως αγορά νέων γερανών με ρόδες, και όχι σιδηροτροχιές, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ταχύτητα και ευελιξία.

Σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από τη συνέντευξη με το γραφείο κίνησης είναι το γεγονός ότι πλέον, εν μέσω οικονομικής κρίσης, δεν πραγματοποιούνται προσλήψεις από το λιμένα, κάτι που οδηγεί σε έλλειψη προσωπικού, παρά την πρόσληψη εργαζομένων για εκτέλεση δραστηριοτήτων μέσω συμβάσεων παροχής υπηρεσιών. Ένα παράδειγμα στο λιμάνι είναι η ανάληψη της καθαριότητας από ιδιωτικό φορέα.

Σύμφωνα με την άποψη του προϊστάμενου του γραφείου κίνησης, κάποια ενδεχόμενη ΣΔΙΤ θα έχει τα εξής θετικά:

- Εξασφάλιση επενδύσεων
- Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας

Όπως τόνισε όμως ο προϊστάμενος του γραφείου κίνησης, πρέπει να υπάρχει σεβασμός τόσο στο περιβαλλοντικό δίκαιο, όσο και στο εργασιακό, έλεγχος φορολογικού πλαισίου, αλλά και ευνοϊκοί όροι σύμπραξης για το κράτος.

Συνέντευξη με το διευθυντή της διεύθυνσης οικονομικού

Στη συγκεκριμένη διεύθυνση, υπάγονται δύο τμήματα, το τμήμα εκμετάλλευσης και το οικονομικό τμήμα.

Οι εργασίες του οικονομικού τμήματος είναι οι εξής:

1. Καταγραφή εσόδων
2. Καταγραφή εξόδων
3. Κατάρτιση μισθοδοτικών καταστάσεων
4. Αναφορές στο υπουργείο εμπορικής ναυτιλίας και οικονομικών



Αναφορικά με τις διάφορες δυσκολίες που αντιμετωπίζει το λιμάνι, ο διευθυντής της διεύθυνσης οικονομικού, αναφέρθηκε εκτενώς τόσο στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός, αλλά και στους στόχους που θα μπορούσε να θέσει το λιμάνι βραχυπρόθεσμα, αλλά και μακροπρόθεσμα. Συγκεκριμένα, τα σημεία στα οποία στάθηκε ήταν τα εξής:

- Δυσκολία οργάνωσης του λογιστηρίου, λόγω υπερβολικής γραφειοκρατίας σε μία κατά τα άλλα ανώνυμη εταιρεία.

Αυτό σημαίνει ότι η γραφειοκρατία εμποδίζει τον οργανισμό από το να λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις και να πραγματοποιεί ενέργειες που θα εξασφάλιζαν επιπλέον κέρδη για το λιμάνι.

- Σύγκρουση πολιτικής των εξόδων του κράτους και των αρχών του λιμανιού, καθώς και διαφωνία αναφορικά με τη διαδικασία που ακολουθείται στο λιμάνι

Συγκεκριμένα οι περιορισμοί που θέτει το κράτος, εμποδίζουν το λιμάνι από το να προχωρήσει σε επενδύσεις, ενώ η διαδικασία που θα μπορούσε να ακολουθηθεί από το λιμάνι αν ήταν ιδιωτικός φορέας δεν μπορεί να αξιοποιηθεί λόγω των περιορισμών που θέτει η κρατική παρέμβαση.

- Διπλή καταγραφή οικονομικών στοιχείων

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να κρατούνται οικονομικά στοιχεία του λιμανιού τόσο για το κράτος, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό.

- Διαχείριση φόρτου εργασίας (έλλειψη προσωπικού)

Οι εργασίες οι οποίες πραγματοποιούνται στο λιμάνι είναι πολλές και το προσωπικό το οποίο καλείται να τις αναλάβει είναι λίγο, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η διαχείριση του φόρτου που παρουσιάζεται.

- Έλλειψη τελωνειακών αποθηκών

Σύμφωνα με τον κύριο Παπαμιχαήλ, οι στόχοι που θα μπορούσαν να τεθούν και να επιτευχθούν από το λιμένα είναι σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο

- για το 2015 στόχος προερχόμενος από το υπουργείο είναι να κινηθεί το λιμάνι στα πλαίσια του 2013 με δυνατότητα απόκλισης 5%
- δημιουργία cluster λιμένων

και σε μακροπρόθεσμο επίπεδο

- συνεργασία με επιχειρήσεις της Μακεδονίας για μεταφορά αγροτικών προϊόντων
- δημιουργία γραμμής Βόλος-Σμύρνη για να υπάρξει μετέπειτα σύνδεση με την Ηγουμενίτσα και κατ' επέκταση με την κεντρική Ευρώπη
- Γραμμή Βόλος-Κύπρος- Συρία

Τονίστηκε επίσης, η σημαντικότητα της ύπαρξης ευελιξίας, για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων, αλλά και το πόσο δύσκολο είναι στην υφιστάμενη κατάσταση του λιμανιού να διατηρηθούν μακροχρόνιες συμβάσεις.

Επιπρόσθετα αναφέρθηκε στις πηγές εσόδων του λιμανιού, όπου σημείωσε ότι το εμπορικό λιμάνι δεν αποφέρει πολλά έσοδα, ενώ καθαρή πηγή εσόδων αποτελεί το επιβατικό τμήμα του λιμανιού (κυρίως ο τομέας της κρουαζιέρας) και η ενοικίαση της λιμενικής ζώνης.

Σύμφωνα με τα δεδομένα της υφιστάμενης κατάστασης, υπάρχουν εμπόδια λόγω του γεγονότος ότι ο οργανισμός λειτουργεί ως ανώνυμη εταιρεία, που εξαρτάται όμως από το κράτος και τη διοικούν πολιτικά πρόσωπα. Θα έπρεπε να δοθεί ρόλος στη λήψη αποφάσεων σε ιδιώτες που δραστηριοποιούνται στο χώρο.

Τα πιο βασικά προβλήματα που καθιστούν δύσκολη την ενδεχόμενη συνεργασία με τον ιδιωτικό φορέα είναι:

1. Δεν υπάρχει ελευθερία κινήσεων και γνώμης λόγω της κρατικής παρέμβασης στη διοίκηση.
2. Λόγω χαμηλού τζίρου δεν προσελκύονται εύκολα επενδυτές.
3. Λόγω γεωγραφικής θέσης η κίνηση είναι κορεσμένη, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει περιθώριο για ιδιαίτερη αύξησή της

Μία ενδεχόμενη συνεργασία που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με τον ιδιωτικό τομέα και θα ήταν και προς το συμφέρον του λιμανιού, σύμφωνα με την άποψη του διευθυντή, είναι η ανάληψη των φορτοεκφορτώσεων από ιδιωτική εταιρεία. Οι φορτοεκφορτώσεις είναι ιδιαίτερα δαπανηρές και για το λόγο αυτό θα μπορούσαν να παραχωρηθούν σε ιδιώτη.

Συμπεράσματα

Με την πραγματοποίηση των δύο συνεντεύξεων προέκυψαν κάποια στοιχεία, τόσο για την κατάσταση του λιμανιού, τα προβλήματα, τους στόχους, αλλά και για τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, τόσο την ήδη υπάρχουσα, όσο και για ενδεχόμενα σημεία συνεργασίας στο μέλλον.

Σύμφωνα με τις απόψεις όλων των εμπλεκόμενων φορέων, τα προβλήματα τα οποία θεωρήθηκαν πιο σημαντικά και αναφέρθηκαν επανειλημμένως είναι τα εξής:

1. Έλλειψη προσωπικού
2. Παλιός εξοπλισμός, που δυσκολεύει τις φορτοεκφορτώσεις
3. Γραφειοκρατία
4. Έλλειψη τελωνειακών αποθηκών

Αναφορικά με τη σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, για την αναβάθμιση λειτουργίας του λιμένος, τα γενικά στοιχεία τα οποία προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τους φορείς ήταν:

- Ανάγκη ύπαρξης ευελιξίας για την πραγματοποίηση νέων επενδύσεων
- Επειδή δεν γίνονται πλέον προσλήψεις, οι συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα είναι ένας τρόπος να καλυφθούν τα κενά που δημιουργεί η υπάρχουσα έλλειψη προσωπικού.
- Απαραίτητη προϋπόθεση είναι κατά την πραγματοποίηση μίας συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα, να υπάρχει σεβασμός προς το περιβαλλοντικό δίκαιο, αλλά και των εργαζομένων
- Θα πρέπει να υπάρχουν ευνοϊκοί όροι σύμπραξης για το κράτος

Βέβαια υπάρχουν ήδη συμπράξεις με τον ιδιωτικό τομέα όπως η ανάληψη των εργασιών καθαριότητας, ενώ από τον ιδιωτικό τομέα θα μπορούσε να αναληφθεί και ο τομέας των φορτοεκφορτώσεων.

7.2.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

Συνέντευξη πραγματοποιήθηκε και με συνεργαζόμενα με το λιμάνι γραφεία. Στόχος ήταν η συλλογή στοιχείων, που αφορούν τόσο την υφιστάμενη συνεργασία, όσο και ενδεχόμενες ενέργειες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση.

Οι ερωτήσεις που έγιναν στα γραφεία Ιωλκός, που αποτελεί τουριστικό γραφείο και Παπαγεωργίου, που ασχολείται τόσο με τουριστική κίνηση, όσο και με εμπορευματικές μεταφορές, κινήθηκαν στην ίδια βάση με τις ερωτήσεις που πραγματοποιήθηκαν στους υπευθύνους του λιμανιού, έτσι ενδεικτικές ερωτήσεις ήταν:

- ποια προβλήματα δυσχεραίνουν την υφιστάμενη συνεργασία
- ποιοι είναι οι στόχοι για το μέλλον
- ποιες είναι οι δικές τους προτάσεις για βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης.

Οι απαντήσεις που συνελέγησαν από τους δύο υπευθύνους συγκλίνουν στην ίδια κατεύθυνση, η οποία είναι βελτίωση του εξοπλισμού, ενώ και τα δύο γραφεία τόνισαν την άψογη συνεργασία με το προσωπικό του λιμανιού, αφού υπάρχει διάθεση τόσο για συνεργασία όσο και για εξυπηρέτηση.

Πιο συγκεκριμένα οι υπεύθυνοι μίλησαν για τα εμπόδια τα οποία δεν βοηθούν στη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, όπως

- το γεγονός ότι πρόκειται για ένα από τα ακριβότερα λιμάνια στην Ελλάδα, γεγονός που το καθιστά μη ελκυστικό
- την έλλειψη μεγάλων έργων και σχεδίων επέκτασης, που λειτουργεί επίσης ως ανασταλτικός παράγοντας για πιθανές επενδύσεις.

καθώς και για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το λιμάνι και δυσχεραίνουν τη διεκπεραίωση των εργασιών που αναλαμβάνουν οι συγκεκριμένοι ιδιώτες, όπως :

- παλαιός εξοπλισμός, που δυσχεραίνει τις φορτοεκφορτώσεις
- έλλειψη προσωπικού για την ταχύτερη εξυπηρέτηση τόσο των επιβατικών όσο και των εμπορικών εργασιών

Οι προτάσεις που έγιναν από τα συνεργαζόμενα γραφεία, για τη δημιουργία πιο ελκυστικών συνθηκών για συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι οι εξής:

1. Ανανέωση εξοπλισμού
2. Καλύτερη συντήρηση εξοπλισμού
3. Μείωση τιμολογίων
4. Αν και η συνεργασία στο ζήτημα του τουρισμού είναι ήδη καλή, η ύπαρξη περισσότερων δρομολογίων κατά τους θερινούς μήνες, θα μπορούσε να αποτελέσει μία κερδοφόρα κίνηση τόσο για το λιμάνι, όσο και για τους εξωτερικούς συνεργαζόμενους φορείς

7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε μια προσαρμοσμένη μορφή της αναλυτικής ιεραρχικής διαδικασίας. Η μέθοδος αυτή προτάθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1970 από τον Thomas Saaty και έχει εφαρμογή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συνίσταται στη δημιουργία μιας ιεραρχικής δομής τουλάχιστον τριών επιπέδων, όπου στο πρώτο αναφέρεται ο στόχος, στο δεύτερο τα κριτήρια για την επιλογή των εναλλακτικών της επίτευξης του στόχου και στο τρίτο οι προαναφερθείσες εναλλακτικές. Στο Παράρτημα Γ παρατίθεται μια πιο αναλυτική περιγραφή της μεθόδου.

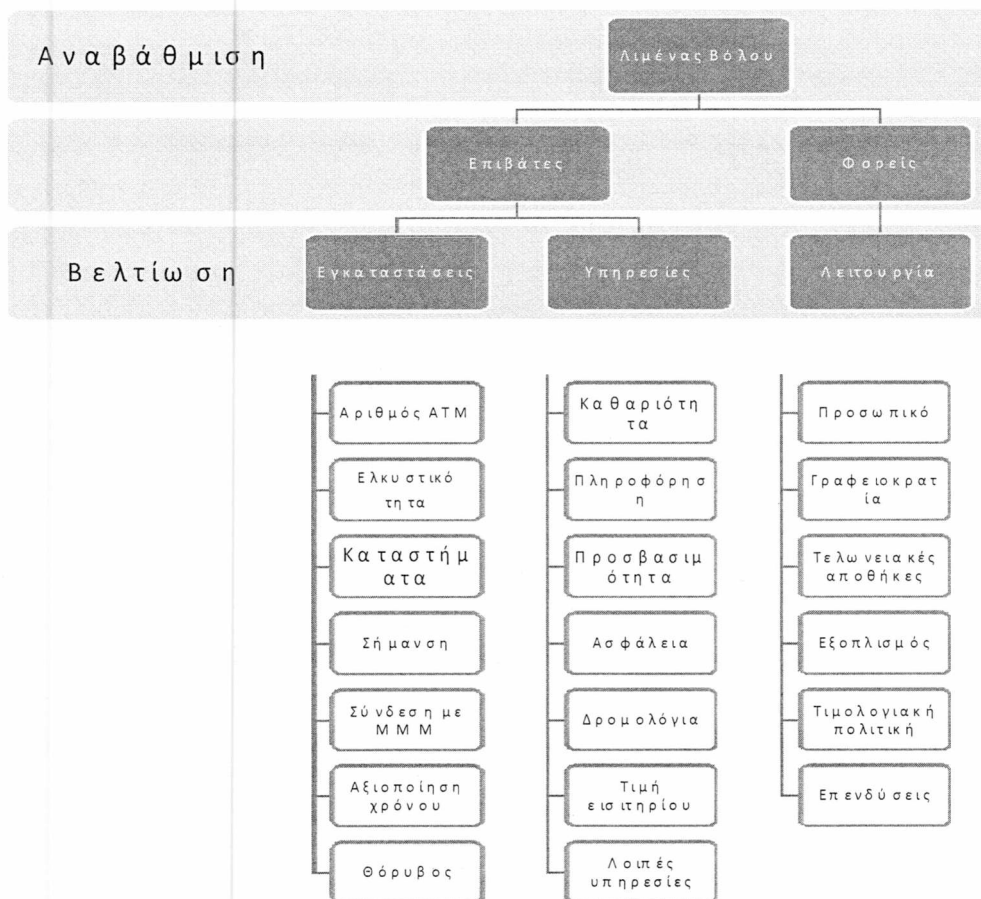
Στην περίπτωση του ΟΛΒ ΑΕ, ο στόχος ήταν η επιλογή ιδιοκτησιακού (και κατ' επέκταση επιχειρηματικού) μοντέλου που θα βοηθούσε στη βελτίωση της λειτουργίας και των εγκαταστάσεων του οργανισμού. Για το σκοπό αυτό εξετάστηκαν ξεχωριστά οι ομάδες των επιβατών και των υπόλοιπων εμπλεκόμενων φορέων.

Στη συγκεκριμένη εργασία, αν και χρησιμοποιήθηκε ο πυρήνας της ανωτέρω μεθόδου, αυτή υπέστη κάποιες τροποποιήσεις, ώστε να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες και στις συνθήκες της έρευνας.

Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε η ιεραρχική δομή της μεθόδου και στη θέση του στόχου τοποθετήθηκε η βελτίωση του λιμένα, ενώ στο αμέσως επόμενο επίπεδο έγινε διαχωρισμός του στόχου σε δύο σκέλη. Το πρώτο αναφερόταν στους επιβάτες και στα δικά τους κριτήρια για τη βελτίωση του λιμένα και το δεύτερο στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους φορείς. Στο τρίτο επίπεδο τοποθετήθηκαν στο πρώτο σκέλος οι επιθυμητές ενέργειες βελτίωσης του λιμένα για την ικανοποίηση του επιβατικού κοινού (βελτίωση εγκαταστάσεων και υπηρεσιών) και στο δεύτερο οι επιθυμητές αναβαθμίσεις βελτίωσης της λειτουργίας του λιμένα. Για τη γενικότερη λειτουργία ελήφθησαν υπόψη οι συνεντεύξεις με τους φορείς και

τους συνεργάτες του λιμανιού και για τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες η έρευνα ερωτηματολογίων που πραγματοποιήθηκε, δηλαδή οι απόψεις των επιβατών. Στο τέταρτο και τελευταίο επίπεδο τοποθετήθηκαν συγκεκριμένες δράσεις που θα βοηθούσαν προς τις επιθυμητές κατευθύνσεις και είχαν ήδη προσδιοριστεί από την έρευνα ερωτηματολογίων και τις συνεντεύξεις.

Συγκεκριμένα, τα προβλήματα και οι επιθυμητές βελτιώσεις και αναβαθμίσεις που επισημάνθηκαν κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων μέσω των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων, εξέλαβαν τη μορφή δράσεων με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων αυτών και την πραγμάτωση των βελτιώσεων και αναβαθμίσεων. Έτσι προέκυψε η ιεραρχική δομή της εικόνας 4. Σε αυτή, κάτω από τον κλάδο των επιβατών, έχουν τοποθετηθεί τα στοιχεία του δεύτερου και του τέταρτου μέρους του ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, στις δράσεις για τη βελτίωση των εγκαταστάσεων περιλαμβάνονται αυτές οι οποίες αντιμετωπίζουν τυχόν προβλήματα που εντοπίστηκαν στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, όπου οι επιβάτες καλούνταν να δηλώσουν την ικανοποίησή τους από αυτές. Αντίστοιχα, στις δράσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών, περιλαμβάνονται τα στοιχεία του τέταρτου μέρους, που αφορούσε στην ιεράρχηση των δράσεων αναβάθμισης των υφιστάμενων υπηρεσιών και παροχών του λιμένα. Κάτω από τον κλάδο των φορέων τοποθετούνται δράσεις αντιμετώπισης των προβλημάτων που εντοπίστηκαν κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων, οι οποίες έχουν ως σκοπό τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού και της συνεργασίας του με τον ιδιωτικό τομέα.



Εικόνα 4: Ιεραρχική δομή μεθόδου

Υστερα, προσδιορίστηκε η σημαντικότητα των δράσεων (δηλαδή των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων και των ενεργειών αναβάθμισης εγκαταστάσεων και υπηρεσιών που προέκυπταν από τα ερωτηματολόγια) κάθε κλάδου έναντι κάθε μίας εκ των υπολοίπων του ίδιου κλάδου μέσω συγκρίσεων κατά ζεύγη. Οι σχέσεις σημαντικότητας προσδιορίστηκαν μέσω του πλήθους των απαντήσεων που προέκυψαν από την έρευνα ερωτηματολογίων και με διαίρεση των απαντήσεων κατά ζεύγη και εύρεση της αναλογίας. Έτσι, αν π.χ. μια δράση συγκέντρωσε διπλάσιες απαντήσεις σε σχέση με μια άλλη, τότε θεωρήθηκε δύο φορές πιο σημαντική. Πιο συγκεκριμένα, αν για παράδειγμα ο αριθμός ATM συγκέντρωνε 50 απαντήσεις και η ελκυστικότητα 25, τότε η αύξηση του αριθμού ATM θα θεωρούνταν δύο φορές πιο σημαντική δράση.

Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος προσδιορισμού σημαντικότητας και στις απαντήσεις που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις, χρειάστηκε αυτές να ποσοτικοποιηθούν. Αυτό έγινε με απλή καταμέτρηση των αναφορών κάθε προβλήματος. Αν για παράδειγμα ένα πρόβλημα αναφερόταν τρεις φορές (όπως για παράδειγμα η έλλειψη προσωπικού), θα του ανατίθετο ο αριθμός 3. Έτσι τελικά αν ένα πρόβλημα αναφερόταν για παράδειγμα τρεις φορές στις συνεντεύξεις με τους φορείς κι ένα άλλο μία, τότε το πρώτο θα θεωρούνταν τρεις φορές πιο σημαντικό.

Ο τρόπος αυτός υπολογισμού σημαντικότητας κατά ζεύγη όμως είχε ως αποτέλεσμα να προκύψουν διαφορετικές κλίμακες για κάθε ένα από τα τρία σετ δράσεων (εγκαταστάσεις, υπηρεσίες, λειτουργία). Αυτό συνέβη επειδή ακολουθώντας την παραπάνω μέθοδο συγκρίσεων κατά ζεύγη, η σύγκριση μεταξύ των δράσεων που συγκέντρωναν τις περισσότερες και τις λιγότερες απαντήσεις σε κάθε ομάδα έδινε διαφορετικό πηλίκο. Παραδείγματος χάρη, αν στη βελτίωση των εγκαταστάσεων η δράση με τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωνε 50 συνολικά και αυτή με τις λιγότερες 10, τότε η κλίμακα θα διαμορφωνόταν αυτόματα σε [1,5]. Η σύγκριση μεταξύ όλων των άλλων στοιχείων της ομάδας θα έπαιρνε ενδιάμεσες τιμές. Στην ομάδα των υπηρεσιών όμως, ακολουθώντας την ίδια διαδικασία θα μπορούσε να προκύψει διαφορετική κλίμακα.

Προκειμένου να είναι δυνατή η άμεση σύγκριση μεταξύ όλων των δράσεων πραγματοποιήθηκε κανονικοποίηση των διαφορετικών κλιμάκων σε μια κοινή κλίμακα [1,10] με χρήση του τύπου $y = \Gamma + (x - A) * \frac{\Delta - \Gamma}{B - A}$, όπου x η τιμή που προέκυπτε από τη σύγκριση κατά ζεύγη, Γ και Δ τα κάτω και πάνω όρια της καινούριας κλίμακας αντίστοιχα (Γ=1 πάντα, αφού αποτελεί την ελάχιστη σχέση σημαντικότητας μεταξύ δύο στοιχείων και Δ το άνω όριο που μπορεί να είναι οποιοδήποτε-στη συγκεκριμένη περίπτωση επιλέγουμε το 10) και A και B αντίστοιχα τα πάνω και κάτω όρια της κλίμακας που προέκυπτε από τη μέθοδο της ανάθεσης σημαντικότητας (δηλαδή A=1, αφού αντιπροσωπεύει ισότητα σημαντικότητας και άρα τη μικρότερη τιμή που μπορεί να πάρει το x και B το μεγαλύτερο πηλίκο που προκύπτει από τη σύγκριση των στοιχείων κατά ζεύγη).

Μετά τον προσδιορισμό σημαντικότητας, στο τελευταίο επίπεδο της ιεράρχησης, προσδιορίζονται τα σχετικά βάρη και οι προτεραιότητες των προτεινόμενων δράσεων. Αυτά προκύπτουν όπως ακριβώς στη μέθοδο του Saaty. Η διαδικασία φαίνεται παρακάτω σε μορφή πινάκων, καθώς και στο Παράρτημα Γ, όπου περιγράφεται αναλυτικά η αυθεντική μέθοδος AHP του Saaty.

Για τις ανάγκες της εργασίας, στα ανωτέρω επίπεδα της ιεράρχησης, οι προτεραιότητες θεωρήθηκαν ίσες μεταξύ των στοιχείων τους. Έτσι, οι προτεραιότητες των δύο τομέων αναβάθμισης του λιμανιού για τους οποίους ελήφθησαν υπόψη οι απόψεις των επιβατών μέσω της έρευνας ερωτηματολογίων (βελτίωση εγκαταστάσεων και βελτίωση υπηρεσιών) θεωρήθηκαν ίσες και τους ανατέθηκε η τιμή 0,5.

Στη συνέχεια, με βάση τις πληροφορίες της βιβλιογραφίας και τα δεδομένα της έρευνας βαθμολογήθηκε από τους ερευνητές από το 1 έως το 5 (όπου 1 εντελώς μη αποτελεσματική, 2 μη αποτελεσματική, 3 μέτρια αποτελεσματική, 4 αρκετά αποτελεσματική και 5 πολύ αποτελεσματική) η προσδοκώμενη αποδοτικότητα μιας αλλαγής ιδιοκτησιακού μοντέλου ή μοντέλου παροχής υπηρεσιών στα ανωτέρω.

Για να είναι πιο εύκολη η συγκρότηση μιας ολοκληρωμένης πρότασης σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του λιμένα, προσδιορίστηκαν τρία σενάρια, τα οποία αποτέλεσαν και τις εναλλακτικές που χρησιμοποιήθηκαν στην προσαρμοσμένη μέθοδο AHP. Τα σενάρια αυτά δεν ήταν αυστηρά ορισμένα, υπό την έννοια ότι δεν αντιπροσώπευαν αποκλειστικά ένα ιδιοκτησιακό μοντέλο το καθένα.

Το πρώτο ήταν το σενάριο μηδενικής παρέμβασης (Do Nothing), δηλαδή ένα σενάριο όπου το λιμάνι θα συνεχίσει να λειτουργεί με το υπάρχον κορπορατιστικό μοντέλο, χωρίς όμως να αποκλείονται συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα, όπως το outsourcing υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα συμβαίνει ήδη στον τομέα της καθαριότητας. Έτσι, ο λιμένας θα συνεχίσει να λειτουργεί με το υπάρχον σύστημα, επεκτείνοντας τη συνεργασία του με ιδιωτικούς φορείς όπου κατά την κρίση της διοίκησης του οργανισμού αυτό θα ήταν συμφέρον.

Το δεύτερο αποτελεί συνδυασμό του υπάρχοντος μοντέλου με το landlord μοντέλο, που είναι και το επικρατέστερο παγκοσμίως (αλλά και στην Ευρώπη) αυτήν τη στιγμή. Δηλαδή ο οργανισμός του λιμένα θα συνεχίσει να έχει την παρούσα διοικητική και ιδιοκτησιακή μορφή, όμως θα επιδιώκεται ακόμη εκτενέστερη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα μέσω παραχωρήσεων χρήσης εγκαταστάσεων, όπως και δικαιώματος παροχής υπηρεσιών, όπου αυτό κρίνεται συμφέρον. Στο συγκεκριμένο μοντέλο ενδέχεται να είναι προτιμότερη η μεταβίβαση των μετοχών σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, κατά τα πρότυπα των λιμένων της Βόρειας Ευρώπης.

Το τρίτο σενάριο αποτελεί μια πρόταση πλήρους ιδιωτικοποίησης ορισμένων δραστηριοτήτων του λιμένα, κατά προτίμηση και πάλι σε συνδυασμό με το υπάρχον μοντέλο. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως θα μπορούσε να υπάρξει πλήρης ιδιωτικοποίηση λειτουργιών, όπως οι εμπορευματικές ή οι επιβατικές μεταφορές, με τον οργανισμό του λιμένα να παίζει το ρόλο του συντονιστή μεταξύ των διαφορετικών ενδιαφερόμενων. Για την εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου ενδεχομένως να απαιτηθεί και αλλαγή του νομικού καθεστώτος, το οποίο απαγορεύει την ολοκληρωτική πώληση γης στη λιμενική ζώνη.

Αφού λοιπόν βαθμολογήθηκε το κάθε σενάριο ως προς την επίδραση που θα είχε στην περίπτωση εφαρμογής του στα προσδιορισμένα προβλήματα, προσδιορίστηκε μια συνολική βαθμολογία κάθε σεναρίου για την κάθε ομάδα εμπλεκόμενων (επιβάτες και λοιποί φορείς).

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή της παραπάνω διαδικασίας περιγράφονται αναλυτικά στις παρακάτω παραγράφους.

7.3.1 ΕΠΙΒΑΤΕΣ

Εγκαταστάσεις

Από την ανάλυση των δεδομένων των συνεντεύξεων προέκυψε ο ακόλουθος πίνακας, όπου αναγράφονται οι δράσεις με σκοπό την αναβάθμιση των εγκαταστάσεων και του

επιπέδου υπηρεσιών του λιμανιού και το πλήθος των αναφορών τους. Για τον προσδιορισμό της σημαντικότητας στις κατά ζεύγη συγκρίσεις χρησιμοποιήθηκαν μόνο οι απαντήσεις των χρηστών που δήλωναν μη ικανοποιημένοι. Έτσι από τον πίνακα 3 χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά η πρώτη στήλη.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	ΟΥΔΕΤΕΡΟΣ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ
Ύπαρξη atm μηχανημάτων	71	20	9
Αριθμός και ποικιλία καταστημάτων	45	31	24
Αξιοποίηση του χρόνου στο λιμάνι	36	35	29
Σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς	30	34	36
Ελκυστικότητα λιμανιού	23	59	18
Σήμανση εγκαταστάσεων και υπηρεσιών	16	47	37
Ύπαρξη θορύβου	15	55	30

Πίνακας 3: Ικανοποίηση επιβατών από τις εγκαταστάσεις του λιμένα

Με εφαρμογή της προαναφερθείσας διαδικασίας προέκυψε ο πίνακας 4 συγκρίσεων κατά ζεύγη. Η αρχική κλίμακα που προέκυψε από τον προσδιορισμό της σημαντικότητας κάθε δράσης σε σχέση με κάθε μία από τις άλλες ήταν [1,5] και μετά την κανονικοποίηση μέσω του τύπου που αναφέρθηκε προηγουμένως μετατράπηκε σε [1,10]. Για παράδειγμα, διαιρώντας τον αριθμό των δυσαρεστημένων από τον αριθμό και την ποικιλία των καταστημάτων μετακινούμενων, με τον αριθμό των δυσαρεστημένων από τη σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς, προκύπτει $45/30=1,5$. Χρησιμοποιώντας όμως στη συνέχεια τον

τύπο κανονικοποίησης στη νέα κλίμακα, τοποθετώντας όπου x το 1,5, προκύπτει η νέα σχέση σημαντικότητας μεταξύ των δύο, που όπως φαίνεται στον Πίνακα 4, είναι 2,13.

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙ ΣΗΣ	Υπαρξη atm μηχανη μάτων	Αριθμός και ποικιλία καταστη- μάτων	Αξιοποι- ηση του χρόνου στο λιμάνι	Σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφορά ς	Ελκυστι κότητα λιμανιού	Σήμανση εγκαταστά σεων και υπηρεσιών	Υπαρ ξη θορύβ ου
Υπαρξη atm μηχανημάτων	1,00	2,30	3,19	4,08	5,70	8,73	9,40
Αριθμός και ποικιλία καταστημάτων	0,43	1,00	1,56	2,13	3,15	5,08	5,50
Αξιοποίηση του χρόνου στο λιμάνι	0,31	0,64	1,00	1,45	2,27	3,81	4,15
Σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς	0,25	0,47	0,69	1,00	1,68	2,97	3,25
Ελκυστικότητα λιμανιού	0,18	0,32	0,44	0,59	1,00	1,98	2,20
Σήμανση εγκαταστάσεω ν και υπηρεσιών	0,11	0,20	0,26	0,34	0,50	1,00	1,15
Υπαρξη θορύβου	0,11	0,18	0,24	0,31	0,45	0,87	1,00
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	2,39	5,11	7,38	9,89	14,76	24,45	26,65

Πίνακας 4: Προσδιορισμός σημαντικότητας εγκαταστάσεων του λιμένα

Τέλος, προσδιορίστηκαν τα σχετικά βάρη και οι προτεραιότητες των κριτηρίων όπως φαίνεται στον επόμενο πίνακα. Αυτό έγινε, όπως και στη μέθοδο του Saaty, με διαίρεση του κάθε κελιού του Πίνακα 4 με το άθροισμα της αντίστοιχης στήλης. Για παράδειγμα το σχετικό βάρος της ελκυστικότητας του λιμανιού σε σχέση με την αξιοποίηση του χρόνου στο λιμάνι, προέκυψε διαιρώντας τη σχετική σημαντικότητα μεταξύ των δύο που φαίνεται στον Πίνακα 4 και είναι 0,44, με το άθροισμα της αντίστοιχης στήλης που είναι 7,38. Έτσι προκύπτει το αποτέλεσμα 0,06 που φαίνεται στο αντίστοιχο κελί του Πίνακα 5. Η προτεραιότητα (δηλαδή το πόσο σημαντικό είναι το κάθε στοιχείο του Πίνακα 5 σε σχέση με όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του Πίνακα), προκύπτει υπολογίζοντας το μέσο όρο των κελιών κάθε γραμμής. Στο τέλος της στήλης των προτεραιοτήτων, φαίνεται το άθροισμα όλων των κελιών της στήλης, το οποίο θα πρέπει να ισούται με 1. Στον Πίνακα 5, λόγω της διαφορετικής μεθόδου ανάθεσης σημαντικότητας που ακολουθήθηκε, κατά την οποία απαιτήθηκαν στρογγυλοποιήσεις στο τρίτο δεκαδικό ψηφίο, προέκυψε αποτέλεσμα 0,99, το οποίο προσεγγίζει το 1.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	Υπαρξη atm μηχανημάτων	Αριθμός και ποικιλία καταστημάτων	Αξιοποίηση του χρόνου στο λιμάνι	Σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς	Ελκυστικότητα λιμανιού	Σήμανση εγκαταστάσεων και υπηρεσιών	Υπαρξη θορύβου	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
Υπαρξη atm μηχανημάτων	0,42	0,45	0,43	0,41	0,39	0,36	0,37	0,40
Αριθμός και ποικιλία καταστημάτων	0,18	0,20	0,21	0,21	0,21	0,21	0,20	0,20
Αξιοποίηση του χρόνου στο λιμάνι	0,13	0,13	0,14	0,15	0,15	0,16	0,15	0,14
Σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς	0,10	0,09	0,09	0,10	0,11	0,12	0,12	0,11
Ελκυστικότητα λιμανιού	0,02	0,06	0,06	0,06	0,07	0,08	0,08	0,06
Σήμανση εγκαταστάσεων και υπηρεσιών	0,05	0,04	0,04	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04
Υπαρξη θορύβου	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,03
								0,99

Πίνακας 5: Υπολογισμός σχετικών βαρών και προτεραιοτήτων εγκαταστάσεων λιμένα

Υπηρεσίες

Στις ενέργειες αναβάθμισης ελήφθη υπόψη η ιεράρχηση των ενεργειών από τους επιβάτες στο τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου. Για κάθε ενέργεια συμμετείχαν στον υπολογισμό της σημαντικότητάς της μόνο τα πλήθη των απαντήσεων που την κατέτασαν στις τρεις πρώτες θέσεις, καθώς θεωρήθηκε πως η κατάταξη από την τέταρτη θέση και κάτω σήμαινε πως η συγκεκριμένη υπηρεσία δεν αποτελούσε σημαντική προτεραιότητα για τους επιβάτες. Δηλαδή τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν ήταν αυτά του Πίνακα 6.

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ	1η ΔΡΑΣΗ ΠΡΟΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ	2η ΔΡΑΣΗ ΠΡΟΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ	3η ΔΡΑΣΗ ΠΡΟΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ
τιμή εισιτηρίου	50	19	10
συχνότητα δρομολογίου	15	31	16
καθαριότητα	12	11	12
ασφάλεια	8	11	14
προσβασιμότητα	6	8	17
λοιπές υπηρεσίες	5	14	20
πληροφόρηση	4	6	11

Πίνακας 6

Στη συνέχεια υπολογίστηκε μια τιμή για κάθε αντικείμενο αναβάθμισης πολλαπλασιάζοντας το πλήθος των απαντήσεων για 1η δράση, 2η δράση, 3η δράση με τους συντελεστές 0,8, 0,4, 0,2 αντίστοιχα και αθροίζοντας τα γινόμενα. Αυτή η τακτική επιστρατεύθηκε ώστε να δοθεί μια ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα στις δράσεις αναβάθμισης που καταλάμβαναν τις πρώτες θέσεις στις απαντήσεις των ερωτώμενων, αντιμετωπίζει όμως το ίδιο πρόβλημα με την αυθεντική μέθοδο του Saaty και έχει να κάνει με την αντίληψη του κάθε ερωτώμενου σχετικά με τη σημαντικότητα των θέσεων της επταβάθμιας κλίμακας κατάταξης. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας κρίνεται σκόπιμο να γίνει η παραδοχή ότι όλοι οι ερωτώμενοι είχαν την ίδια αντίληψη για τη σημαντικότητα των θέσεων της κλίμακας. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως γίνεται η υπόθεση ότι ο κάθε ένας από τους εκατό ερωτώμενους θεωρούσε για παράδειγμα τη 2η θέση της κατάταξης στο αντίστοιχο τμήμα του ερωτηματολογίου το ίδιο σημαντική με κάθε άλλον από τους υπόλοιπους μετακινούμενους του δείγματος.

Έτσι προέκυψαν

$$\text{Τιμή εισιτηρίου} = 0,8 \cdot 50 + 0,4 \cdot 19 + 0,2 \cdot 10 = 49,6$$

$$\text{Συχνότητα δρομολογίου} = 0,8 \cdot 15 + 0,4 \cdot 31 + 0,2 \cdot 16 = 27,6$$

$$\text{Καθαριότητα} = 0,8 \cdot 12 + 0,4 \cdot 11 + 0,2 \cdot 12 = 16,4$$

$$\text{Ασφάλεια} = 0,8 \cdot 8 + 0,4 \cdot 11 + 0,2 \cdot 14 = 13,6$$

$$\text{Λοιπές υπηρεσίες} = 0,8 \cdot 5 + 0,4 \cdot 14 + 0,2 \cdot 20 = 13,6$$

$$\text{Προσβασιμότητα} = 0,8 \cdot 6 + 0,4 \cdot 8 + 0,2 \cdot 17 = 11,4$$

$$\text{Πληροφόρηση} = 0,8 \cdot 4 + 0,6 \cdot 11 + 0,2 \cdot 11 = 7,8$$

Αυτές οι τιμές χρησιμοποιήθηκαν στις συγκρίσεις κατά ζεύγη και προέκυψε ο Πίνακας 7. Η κλίμακα που προέκυψε ήταν [1,6] και στη συνέχεια κανονικοποιήθηκε όπως προηγουμένως σε [1,10].

ΔΡΑΣΗ ΑΝΑΒΑΘΜ ΙΣΗΣ	τιμή εισιτηρ ίου	συχνότητ α δρομολο γίου	καθαριότη τα	ασφάλ εια	Λοιπές υπηρε σίες	προσβασιμό τητα	πληροφόρ ηση
τιμή εισιτηρίου	1,00	2,43	4,64	5,76	5,76	7,03	10,00
συχνότητα δρομολογίου	0,41	1,00	2,23	2,85	2,85	3,56	5,57
καθαριότητα	0,22	0,45	1,00	1,37	1,37	1,79	2,98
ασφάλεια	0,17	0,35	0,73	1,00	1,00	1,35	2,34
Λοιπές υπηρεσίες	0,17	0,35	0,73	1,00	1,00	1,35	2,34
προσβασιμότη τα	0,14	0,28	0,56	0,74	0,74	1,00	1,83
πληροφόρησ η	0,10	0,18	0,34	0,43	0,43	0,55	1,00
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	2,22	5,05	10,23	13,16	13,16	16,62	26,06

Πίνακας 7: Προσδιορισμός σημαντικότητας υπηρεσιών

Τέλος, με τη γνωστή διαδικασία προσδιορίστηκαν τα σχετικά βάρη και οι προτεραιότητες που φαίνονται στον Πίνακα 8.

ΔΡΑΣΗ	τιμή εισητηρίου	συχνότητα δρομολογίου	καθαριότητα	ασφάλεια	υπηρεσίες	προσβασιμότητα	πληροφόρηση	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
τιμή εισητηρίου	0,45	0,48	0,45	0,44	0,44	0,42	0,38	0,44
συχνότητα δρομολογίου	0,19	0,20	0,22	0,22	0,22	0,21	0,21	0,21
καθαριότητα	0,10	0,09	0,10	0,10	0,10	0,11	0,11	0,10
ασφάλεια	0,08	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08
υπηρεσίες	0,08	0,07	0,07	0,08	0,08	0,08	0,09	0,08
προσβασιμότητα	0,06	0,06	0,05	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06
πληροφόρηση	0,05	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04
								1,00

Πίνακας 8: Υπολογισμών σχετικών βαρών και προτεραιοτήτων υπηρεσιών

7.3.2 ΦΟΡΕΙΣ

Από την ανάλυση και ποσοτικοποίηση των δεδομένων των συνεντεύξεων προέκυψε ο Πίνακας 9, όπου αναγράφονται οι δράσεις με σκοπό την αναβάθμιση της λειτουργίας του λιμανιού και το πλήθος των αναφορών τους. Οι γραμμές αντιπροσωπεύουν τις λειτουργίες προς αναβάθμιση που αναφέρθηκαν κατά τις συνεντεύξεις, οι στήλες τον εκάστοτε φορέα με τον οποίον πραγματοποιήθηκε η συνέντευξη. Κάθε X αντιπροσωπεύει μια αναφορά για επιθυμητή αναβάθμιση κάθε λειτουργίας και το κελί στο οποίο τοποθετείται την αντίστοιχη συνέντευξη στην οποία αναφέρθηκε.

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ	ΟΛΒ		ΠΕΛΑΤΕΣ
	Διεύθυνση οικονομικού	Γραφείο κίνησης	Συνεργαζόμενα γραφεία
Προσωπικό	X	X	X
Εξοπλισμός		X	X
Τελωνειακές αποθήκες	X		
Γραφειοκρατία	X		
Τιμολογιακή πολιτική			X
Επενδύσεις			X

Πίνακας 9: Πλήθος αναφορών δράσεων προς αναβάθμιση κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων

Από την εφαρμογή της μεθόδου που περιγράφηκε παραπάνω προέκυψε ο Πίνακας 10 που δείχνει τη σημαντικότητα των κριτηρίων μέσω συγκρίσεων κατά ζεύγη. Η αρχική κλίμακα που προέκυψε με τη γνωστή διαδικασία ήταν [1,3], η οποία μετά την κανονικοποίηση μετατράπηκε σε [1,10].

ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣ ΗΣ	Προσωπι κό	Εξοπλισμ ός	Τελωνειακ ές αποθήκες	Γραφειοκρα τία	Τιμολογια κή πολιτική	Επενδύσ εις
Προσωπικό	1,00	3,25	10,00	10,00	10,00	10,00
Εξοπλισμός	0,31	1,00	5,50	5,50	5,50	5,50
Τελωνειακές αποθήκες	0,10	0,18	1,00	1,00	1,00	1,00
Γραφειοκρατία	0,10	0,18	1,00	1,00	1,00	1,00
Τιμολογιακή πολιτική	0,10	0,18	1,00	1,00	1,00	1,00
Επενδύσεις	0,10	0,18	1,00	1,00	1,00	1,00
ΑΘΡΟΙΣΜΑ	1,71	4,98	19,50	19,50	19,50	19,50

Πίνακας 10: Προσδιορισμός σημαντικότητας λειτουργιών λιμένα

Συνεχίζοντας τη μέθοδο, προέκυψε ο Πίνακας 11 των σχετικών βαρών και τελικά η προτεραιότητα της κάθε λειτουργίας.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	Έλλειψη προσωπικού	Παλιός εξοπλισμός	Έλλειψη τελωνειακών αποθηκών	Γραφειοκρατία	Πολύ ακριβό λιμάνι	Έλλειψη μεγάλων πρότζεκτ	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
Έλλειψη προσωπικού	0,59	0,65	0,51	0,51	0,51	0,51	0,548
Παλιός εξοπλισμός	0,18	0,20	0,28	0,28	0,28	0,28	0,252
Έλλειψη τελωνειακών αποθηκών	0,06	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,050
Γραφειοκρατία	0,06	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,050
Πολύ ακριβό λιμάνι	0,06	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,050
Έλλειψη μεγάλων πρότζεκτ	0,06	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,050
							1,000

Πίνακας 11: Υπολογισμός σχετικών βαρών και προτεραιοτήτων λειτουργιών λιμένα

7.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΕΝΑΡΙΩΝ

Στη συνέχεια παρατίθεται η βαθμολόγηση στην προαναφερθείσα κλίμακα 1-5 των σεναρίων, σχετικά με την αναμενόμενη αποτελεσματικότητά τους στα προβλήματα και τις ενέργειες αναβάθμισης του επιβατικού και του εμπορικού λιμένα.

Τα σεναρία κωδικοποιούνται ως εξής:

Σενάριο 1: Μηδενική παρέμβαση (Do Nothing)

Σενάριο 2: Συνδυασμός υπάρχοντος μοντέλου με landlord

Σενάριο 3: Συνδυασμός υπάρχοντος μοντέλου με μερική ιδιωτικοποίηση

ΕΠΙΒΑΤΕΣ

ΥΠΑΡΞΗ ΑΤΜ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

Η συγκεκριμένη δράση αναφέρεται στη μη ύπαρξη μηχανημάτων αυτόματης ανάληψης μετρητών στους χώρους του λιμένα, δράση που θεωρήθηκε πολύ σημαντική από τους επιβάτες.

Σχετικά με τη συγκεκριμένη δράση, η λύση είναι μάλλον απλή, καθώς η τοποθέτηση ενός τέτοιου μηχανήματος είναι μια εύκολη υπόθεση και δεν έχει άμεση σχέση με το ιδιοκτησιακό καθεστώς ή το διοικητικό μοντέλο του λιμένα. Το κόστος τοποθέτησης και συντήρησης ενός μηχανήματος αυτόματης ανάληψης δεν κρίνεται σημαντικό, καθώς ανέρχεται περίπου στα 75000 ευρώ για διάστημα πέντε ετών (Δουμπιώτη, 2004). Ποσό που θα μπορούσε να μειωθεί ακόμη περισσότερο μέσω συνεργασίας με κάποιο τραπεζικό ίδρυμα για επιμερισμό του κόστους. Για το λόγο αυτό εξάγεται το συμπέρασμα πως κανένα σενάριο δεν έχει προβάδισμα έναντι των υπολοίπων και η τοποθέτηση του μηχανήματος, που κατά προτίμηση θα κάνει χρήση και του συστήματος ΔΙΑΣ, θα έπρεπε να αποτελεί ένα εύκολο αλλά σημαντικό βήμα για τη βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των επιβατών. Συνεπώς η βαθμολογία που δίνεται σε κάθε ένα από τα τρία εξεταζόμενα σεναρία είναι η εξής

- Σενάριο 1: **5**
- Σενάριο 2: **5**
- Σενάριο 3: **5**

ΣΗΜΑΝΣΗ

Η δράση αναβάθμισης της σήμανσης αναφέρεται στη βελτίωση της σήμανσης των εγκαταστάσεων του λιμένα προκειμένου να παρέχουν τις επαρκείς πληροφορίες στους χρήστες.

Στον τομέα της σήμανσης, οι χρήστες του λιμένα παρουσιάζονται ικανοποιημένοι, οπότε δεν είναι ένας τομέας ο οποίος χρήζει άμεσης βελτίωσης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ακόμη και σε αλλαγή ιδιοκτησιακού μοντέλου ή μοντέλου διαχείρισης κάποιων ή και όλων των εγκαταστάσεων, δεν απαιτείται κάποια αλλαγή. Έτσι οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως και στα τρία σεναρία θα είχαμε εξίσου καλά αποτελέσματα. Επομένως, δίνονται οι ακόλουθες βαθμολογίες

- Σενάριο 1: **5**
- Σενάριο 2: **5**
- Σενάριο 3: **5**

ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΜΕΣΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ

Η αναβάθμιση της σύνδεσης με τα μέσα μεταφοράς αναφέρεται στην καλύτερη σύνδεση των ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών με τις υπόλοιπες συγκοινωνίες.

Το συγκεκριμένο ζήτημα θα μπορούσε να λυθεί μέσω καλύτερου συγχρονισμού των δρομολογίων των πλοίων και αυτών των ΚΤΕΛ, του ΟΣΕ και των αστικών λεωφορείων του Βόλου.

Μία λύση θα ήταν αυτή των Intermodal Exchange Stations (IES) που κατασκευάστηκαν στην πόλη της Μαδρίτης με σκοπό την εξυπηρέτηση του φόρτου των μετακινούμενων στη μητροπολιτική περιοχή της. Πρόκειται για υπόγεια κτήρια που εξυπηρετούν τη συνδεσιμότητα μεταξύ των μέσων μεταφοράς που δραστηριοποιούνται στην πόλη. Οι σταθμοί αυτοί κατασκευάστηκαν με τη μέθοδο ΣΔΙΤ, καθώς παραχωρήθηκαν τα δικαιώματα κατασκευής, διαχείρισης και συντήρησής τους για 20 ή 30 χρόνια. Η κύρια πηγή εσόδων αυτών των σταθμών προέρχεται από τέλη που καταβάλλουν οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις, από τέλη στάθμευσης, από ενοίκιο που καταβάλλουν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στις εγκαταστάσεις και από λοιπές πηγές, όπως διαφημίσεις και αυτόματους πωλητές (Di Ciommo&Vassallo, 2011).

Στην περίπτωση του Βόλου οι σταθμοί αυτοί θα είναι υπέργειοι και μπορούν να κατασκευαστούν σε χώρο της λιμενικής ζώνης που βρίσκεται υπό τη διαχείριση του οργανισμού, ή σε χώρο κοντά σε αυτή. Σκοπός τους θα είναι να εξυπηρετούν τους μετακινούμενους από και προς το λιμάνι μέσω δρομολογίων με mini vans ή λεωφορεία από και προς το μέσο που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν στη συνέχεια, ή και με παραλαβή τουριστών για ξενάγησή τους στις περιοχές γύρω από την πόλη (όπως το Πήλιο).

Αναφορικά με το πρώτο σενάριο, οι σταθμοί μπορούν να κατασκευαστούν και να διαχειρίζονται εξ ολοκλήρου από τον οργανισμό. Η έλλειψη κεφαλαίων όμως καθιστά αυτό το εγχείρημα μάλλον μη ρεαλιστικό, αφού απαιτούνται αρκετά μεγάλα ποσά για την ολοκλήρωση έργων τέτοιου βεληνεκούς. Για αυτόν το λόγο στο υπάρχον σενάριο θα αξιολογηθεί η υφιστάμενη κατάσταση, η οποία από τους χρήστες είχε κριθεί αρκετά ικανοποιητική.

Στο δεύτερο σενάριο, ο οργανισμός του λιμένα μπορεί να παραχωρήσει μέρος της λιμενικής ζώνης και την κατασκευή και διαχείριση να αναλάβουν ιδιωτικές εταιρείες που πιθανώς να ενδιαφέρονται για ένα τέτοιο εγχείρημα και θα διατηρούσαν δικαιώματα εκμετάλλευσης, όπως τουριστικά γραφεία, πλοιοκτήτριες εταιρείες, επιχειρηματίες εστίασης και οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στις μεταφορές, όπως ο ΟΣΕ ή ο αερολιμένας του Βόλου. Σε αυτήν την περίπτωση μπορεί να οριστεί και χρονική περίοδος για την παραχώρηση της διαχείρισης, κατά τα πρότυπα της Μαδρίτης.

Η τρίτη δυνατή περίπτωση είναι η μόνιμη παραχώρηση τμήματος της λιμενικής ζώνης ή η κατασκευή τέτοιων σταθμών εκτός αυτής, χωρίς την άμεση συμμετοχή του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι αυτό το σενάριο μπορεί να μειώσει το κόστος για τον οργανισμό και ενδεχομένως να προσφέρει άμεσα έσοδα με τη μορφή ενός εφάπαξ ποσού, αφήνει το λιμένα χωρίς δυνατότητα παρέμβασης στη λειτουργία των σταθμών, κάτι που ενδέχεται να του στερήσει μελλοντικά κέρδη, ενώ δε θα υπάρχει και δυνατότητα παρέμβασης του λιμένα σε περίπτωση που δεν τηρούνται τα απαιτούμενα στάνταρ. Τέλος, σε περίπτωση που το εγχείρημα αποφασιζόταν να εκπονηθεί εντός της λιμενικής ζώνης, θα χρειαζόταν και αναθεώρηση του νομικού πλαισίου, καθώς δεν επιτρέπεται πώληση γης εντός λιμενικής ζώνης, κάτι που αποτελεί περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία.

Οπότε οι βαθμολογίες θα έχουν ως εξής

- Σενάριο 1: 4
- Σενάριο 2: 5
- Σενάριο 3: 3

ΘΟΡΥΒΟΣ

Η δράση αναβάθμισης αυτή αναφέρεται στη μείωση της ηχορύπανσης στις εγκαταστάσεις του λιμένα με σκοπό τη βελτίωση της περιβαλλοντικής ποιότητάς του.

Στην περίπτωση του θορύβου, οι επιβάτες φαίνεται να είναι αρκούντως ικανοποιημένοι.

Παρόλα αυτά, θα μπορούσε να εφαρμοστεί σύστημα on shore power, δηλαδή ένα σύστημα που μέσω ηλεκτρογεννήτριας θα παρείχε ενέργεια στα προσδεμένα πλοία, ώστε να μειωθεί η ανάγκη για λειτουργία των γεννητριών diesel των πλοίων για τον εξαερισμό του μηχανοστασίου. Κάτι τέτοιο ενέχει όμως πολλά τεχνικά προβλήματα, καθώς πολλά πλοία δεν είναι εξοπλισμένα για να χρησιμοποιούν τέτοιες εγκαταστάσεις (Lloyd's Register, 2010).

Άλλο πιθανό μέτρο θα ήταν η προσφορά οικονομικών κινήτρων στις πλοιοκτήτριες εταιρείες με σκοπό τη μείωση των επιπέδων θορύβου και την τοποθέτηση σιγαστήρων στις μηχανές των σκαφών (Lloyd's Register, 2010).

Κάτι τέτοιο θα απαιτούσε αρκετό κεφάλαιο για να πραγματοποιηθεί, κάτι που σημαίνει πως θα ήταν δυνατό μόνο μέσω ιδιωτικής επένδυσης, και άρα αποκλείεται η εφαρμογή του με το υπάρχον καθεστώς.

Στην περίπτωση του πρώτου σεναρίου, θεωρούμε πως θα έχουμε συνέχιση της υφιστάμενης κατάστασης λόγω έλλειψης των απαραίτητων κεφαλαίων. Ωστόσο, η υπάρχουσα πολιτική κρίθηκε αρκετά αποτελεσματική, οπότε το συγκεκριμένο σενάριο δε μειονεκτεί ιδιαίτερα.

Στο δεύτερο σενάριο, θα μπορούσαν οι ίδιες οι πλοιοκτήτριες εταιρείες, καθώς και άλλοι ενδιαφερόμενοι (όπως οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στο χώρο) να αναλάβουν την πρωτοβουλία για τη χρηματοδότηση της λύσης με σκοπό την άνοδο του επιπέδου εξυπηρέτησης.

Το τρίτο σενάριο δε διαφέρει ουσιαστικά από το δεύτερο σε αυτόν τον τομέα.

Δίνονται επομένως οι εξής βαθμολογίες

- Σενάριο 1: 4
- Σενάριο 2: 5
- Σενάριο 3: 5

ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ

Αυτή η δράση αναφέρεται στην καθαριότητα των χώρων του λιμένα, αλλά και στην καθαριότητα των θαλάσσιων υδάτων της περιοχής, δηλαδή στη διαχείριση αποβλήτων των πλοίων που καταπλέουν στο λιμάνι.

Η καθαριότητα των χώρων έχει ήδη παραχωρηθεί με τη μορφή outsourcing. Από την έρευνα ερωτηματολογίων προέκυψε ότι η καθαριότητα αποτελεί την τρίτη επιθυμητή δράση προς αναβάθμιση.

Για την καθαριότητα των χώρων δεν μπορούν να ληφθούν πολλά περαιτέρω μέτρα, καθώς το outsourcing έγινε λόγω έλλειψης προσωπικού και μείωσης του κόστους. Στην περίπτωση του insourcing, δηλαδή της παροχής των υπηρεσιών καθαριότητας από υπαλλήλους του οργανισμού, που είναι η μόνη εναλλακτική στο υπάρχον μοντέλο, τα κόστη είναι συνήθως περισσότερα καθώς περιλαμβάνουν πρόσθετα έξοδα, εκτός από τους μισθούς των υπαλλήλων, ασφαλιστικές εισφορές, προμήθειες καθαρισμού, συντήρηση εξοπλισμού. Στην περίπτωση του outsourcing, τα πρόσθετα κόστη αναλαμβάνονται από τον πάροχο των υπηρεσιών και ο οργανισμός του λιμένα αναλαμβάνει να καταβάλλει μόνο το ποσό που έχει προσυμφωνηθεί στη σύμβαση, και το οποίο συνήθως είναι μικρότερο λόγω της εξειδίκευσης της ιδιωτικής επιχείρησης στη συγκεκριμένη υπηρεσία, κάτι που συνεπάγεται πιο αποτελεσματική διαχείρισή της. Τα έμμεσα οφέλη έχουν να κάνουν με την αποφόρτιση της διοίκησης του οργανισμού και το επιπλέον προσωπικό (Cali et. al, 2015).

Στον τομέα της διαχείρισης αποβλήτων, υπάρχει ήδη συμφωνία του οργανισμού με την ιδιωτική εταιρεία North Aegean Slops, όπως συμβαίνει και στους περισσότερους ελληνικούς λιμένες.

Στο πρώτο σενάριο θα είχαμε τη συνέχιση της παρούσας κατάστασης, η οποία κρίθηκε μάλλον ικανοποιητική από τους χρήστες.

Στα άλλα δύο σενάρια δε θα μπορούσε να προταθεί κάτι διαφορετικό από την παρούσα κατάσταση.

Με βάση τα παραπάνω δίνονται οι ακόλουθες βαθμολογίες

- Σενάριο 1: 4
- Σενάριο 2: 4
- Σενάριο 3: 4

ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Η δράση αναβάθμισης της πληροφόρησης έχει να κάνει με τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας των παρεχόμενων πληροφοριών στους επιβάτες, προκειμένου να καταστεί όσο το δυνατόν πιο εύκολη, ευχάριστη και γρήγορη η μετακίνησή τους. Θα μπορούσε να συνδυαστεί και με πληροφορίες σχετικά με την ευρύτερη περιοχή με σκοπό την αύξηση της κίνησης.

Στο τομέα της πληροφόρησης οι μετακινούμενοι είναι ικανοποιημένοι όπως προέκυψε από την έρευνα ερωτηματολογίων. Οι απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες και τις λειτουργίες του οργανισμού είναι διαθέσιμες στους ενδιαφερόμενους στην πλειοψηφία των περιπτώσεων.

Παρόλα αυτά, θα μπορούσε να υπάρξει βελτίωση στο συγκεκριμένο τομέα μέσω τοποθέτησης διαδραστικών περιπτέρων (interactive kiosks) στους χώρους του λιμένα, αλλά και εκτός αυτών, σε πολυσύχναστα σημεία της πόλης, που σκοπό θα έχουν την παροχή των απαραίτητων πληροφοριών, αλλά και επιπλέον πληροφορίες για την πόλη, τα δρομολόγια των υπόλοιπων μέσων και τα αξιοθέατα της περιοχής.

Η συγκεκριμένη δράση είναι σχετικά χαμηλού κόστους (περίπου 40000 ευρώ). Θα μπορούσε παράλληλα να συνδυαστεί με μια διαφημιστική καμπάνια οργανωμένη από κοινού από το λιμάνι και τους υπόλοιπους πιθανώς ενδιαφερόμενους φορείς (όπως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην πόλη, τουριστικά γραφεία, φορείς διαχείρισης πολιτιστικών χώρων), κάτι στο οποίο ο ιδιωτικός τομέας θα μπορούσε να προσφέρει εκτός από τεχνογνωσία (με πρόσληψη εξειδικευμένης ιδιωτικής εταιρείας) και κεφάλαια, ενώ και η ευελιξία στη διαχείριση του οργανισμού (με outsourcing του management σε εξειδικευμένο ιδιώτη) θα βοηθούσε την κατάσταση αναφορικά με τη συνεργασία των φορέων. Αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί εξίσου αποτελεσματικά με κάθε ένα από τα τρία προτεινόμενα μοντέλα.

Επομένως οι βαθμολογίες των σεναρίων θα έχουν ως εξής

- Σενάριο 1: **5**
- Σενάριο 2: **5**
- Σενάριο 3: **5**

ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ

Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αναφέρεται στο πόσο εύκολα προσβάσιμος είναι ο λιμένας για τους χρήστες και έχει να κάνει κυρίως με την τοποθεσία και τη σύνδεσή του με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς.

Η προσβασιμότητα του λιμένα κρίθηκε ικανοποιητική από τους χρήστες, καθώς αποτέλεσε μόλις την έκτη (από τις επτά) πιο επιθυμητή δράση για αναβάθμιση. Η θέση του κεντρικού λιμένα βοηθά σε αυτό, καθώς βρίσκεται σε κεντρικό σημείο της πόλης, όπου ο μετακινούμενος έχει εύκολη πρόσβαση με έναν αριθμό διαφορετικών μέσων. Παρόλα αυτά είναι ένα χαρακτηριστικό που σχετίζεται άμεσα με τη σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς. Έτσι η προσβασιμότητα θα βελτιωνόταν με τους IES.

Οι βαθμολογίες των σεναρίων θα είναι συνεπώς οι ακόλουθες

- Σενάριο 1: **4**
- Σενάριο 2: **5**
- Σενάριο 3: **5**

ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η ασφάλεια αναφέρεται στην τήρηση του νόμου και της τάξης εντός των χώρων του λιμανιού, καθώς και στην εφαρμογή των απαραίτητων κανόνων ασφαλείας, ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι για τους ταξιδιώτες και τους επισκέπτες.

Οι λοιπές υπηρεσίες αναφέρονται στη γενικότερη εμπειρία των χρηστών αναφορικά με τις μετακινήσεις τους μέσω του λιμανιού και περιλαμβάνουν κυρίως διαδικασίες άμεσα σχετιζόμενες με τη διαχείριση της κίνησης και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει στους επιβάτες.

Το ζήτημα της ασφάλειας κατατάχθηκε τέταρτο προς αναβάθμιση από τους μετακινούμενους μαζί με αυτό των λοιπών παρεχόμενων υπηρεσιών (π.χ. πλοήγηση, προσόρμιση).

Παρόλα αυτά δεν αποτελεί συνηθισμένη διεθνή πρακτική η ιδιωτικοποίηση των συγκεκριμένων λειτουργιών. Ειδικά στον τομέα της ασφάλειας, τον οποίον αναλαμβάνει το λιμεναρχείο, ενδεχόμενη ιδιωτικοποίησή του θα μπορούσε να οδηγήσει σε σύγκρουση συμφερόντων, αφού πολλές φορές οι οικονομικές δραστηριότητες έρχονται σε αντίθεση με τις απαιτούμενες συνθήκες ασφαλείας και την τήρηση του νόμου στο χώρο του λιμένα (World Bank, 2007).

Επίσης, σε σχετικά μικρά λιμάνια, όπως αυτό του Βόλου, όπου συνήθως οι υπηρεσίες παρέχονται από ένα μόνο φορέα (είτε ιδιωτική επιχείρηση, είτε υπαλλήλους του οργανισμού) προτιμάται η μη παραχώρηση των διεργασιών, καθώς οποιαδήποτε τριβή με τον πάροχο μπορεί να οδηγήσει σε πλήρη στάση των εργασιών (World Bank, 2007).

Οπότε είναι εμφανές πως η συνέχιση του υφιστάμενου ιδιοκτησιακού μοντέλου είναι η ενδεδειγμένη. Η βελτίωση των υπηρεσιών και της ασφάλειας όμως μπορεί να προέλθει και μέσω του υφιστάμενου μοντέλου, μέσω της αύξησης της αυτονομίας του λιμεναρχείου, το οποίο θα αποτελεί μέρος του οργανισμού, αλλά θα λειτουργεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ανεξαρτησία, συντονίζοντας και τις υπόλοιπες λιμενικές υπηρεσίες (World Bank, 2007).

Έτσι δίνονται στα τρία σενάρια οι εξής βαθμολογίες

- Σενάριο 1: 4
- Σενάριο 2: 2
- Σενάριο 3: 2

ΕΙΣΙΤΗΡΙΑ - ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ - ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ - ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΧΡΟΝΟΥ-ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Για το τέλος αφέθηκαν τα πιο σημαντικά ζητήματα για συζήτηση, καθώς και το ζήτημα της ελκυστικότητας, καθώς είναι σε μεγάλο βαθμό αλληλεξαρτώμενα.

Το ζήτημα του εισιτηρίου αναφέρεται στην τιμή του και στο ύψος αυτής, η οποία λόγω πολλών εξωγενών παραγόντων είναι συνήθως ιδιαίτερα υψηλή. Το ίδιο ισχύει και για τη συχνότητα και το πλήθος των δρομολογίων. Ο αριθμός των καταστημάτων έχει να κάνει με το πλήθος και την ποικιλία αυτών στο χώρο του λιμανιού, ενώ η αξιοποίηση του χρόνου στους χώρους του λιμένα σχετίζεται με την ποικιλία των προσφερόμενων δραστηριοτήτων με σκοπό την αξιοποίηση ενδεχόμενου χρόνου αναμονής. Τέλος, η ελκυστικότητα αναφέρεται στο πόσο ευχάριστο είναι για το χρήστη/επιβάτη το περιβάλλον του λιμανιού.

Η ελκυστικότητα, αν και δε συγκαταλέγεται στις πρώτες επιθυμητές δράσεις αναβάθμισης είναι άμεση συνάρτηση των καταστημάτων που δραστηριοποιούνται στους χώρους του, οπότε με την αύξηση του αριθμού και της ποικιλίας τους θα μπορούσε να βελτιωθεί και αυτός ο τομέας. Το ίδιο ισχύει και για την αξιοποίηση του χρόνου αναμονής των επιβατών στο χώρο του κεντρικού λιμένα, αφού μια αύξηση των επιλογών, θα οδηγούσε σε αύξηση της ικανοποίησης των επιβατών σε σχέση με το συγκεκριμένο θέμα.

Τα άλλα δύο προβλήματα, που αφορούν στην τιμή του εισιτηρίου και τη συχνότητα των δρομολογίων, είναι εκτός από σημαντικά και τα πιο δύσκολα προς επίλυση. Οι ακτοπλοϊκές εταιρείες, όντας επιχειρήσεις, λειτουργούν με γνώμονα κυρίως το οικονομικό κέρδος. Στο υφιστάμενο οικονομικό περιβάλλον, η κερδοφορία καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη λόγω πολλών εξωγενών παραγόντων (υψηλό εργατικό κόστος, υψηλές τιμές καυσίμων, φορολογία, εισφορές υπέρ τρίτων που περιλαμβάνονται στα ναύλα). Παρόλα αυτά η φύση της χώρας καθιστά απαραίτητη την καλή επικοινωνία μεταξύ των νησιών και της

ηπειρωτικής χώρας, καθώς μεγάλο μέρος του πληθυσμού διαμένει μόνιμα σε νησιωτικές περιοχές. Αυτό, όπως είναι προφανές από την έρευνα δεν επιτυγχάνεται επαρκώς στην περίπτωση της σύνδεσης των Σποράδων με το Βόλο. Ειδικά τους χειμερινούς μήνες, λόγω μειωμένης κίνησης, τα δρομολόγια είναι ελάχιστα (2-3 καθημερινώς) και δεν εξυπηρετούν τις ανάγκες του πληθυσμού. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα, έχουμε και το φαινόμενο να φεύγουν δύο σκάφη την ίδια ακριβώς ώρα, μη βοηθώντας έτσι στην καλύτερη χρονική οργάνωση των δρομολογίων. Η κατάσταση βελτιώνεται αρκετά τους θερινούς μήνες, λόγω του μεγαλύτερου όγκου μετακινούμενων, αλλά όπως επισημάνθηκε και στη συνέντευξη με τον υπεύθυνο του τουριστικού γραφείου, θα μπορούσε να υπάρξει και περαιτέρω αύξηση. Όσον αφορά την τιμή του εισιτηρίου, οι λόγοι που προαναφέρθηκαν και η αναγκαστικά ολιγοπωλιακή μορφή της αγοράς κρατούν τις τιμές σε δυσθεώρητα υψηλά επίπεδα. Η κατάσταση αυτή δεν εξυπηρετεί κανέναν, ούτε τις ακτοπλοϊκές εταιρείες, ούτε τους μετακινούμενους, οπότε ο μόνος τρόπος είναι να δοθούν κίνητρα για αύξηση των δρομολογίων και μείωση των ναύλων, αφού ακόμη και το πλαφόν δε λειτουργεί, καθώς τα όρια παραμένουν υψηλά. Κάτι τέτοιο είναι πάντως αρκετά δύσκολο να γίνει, αφού για άμεση επιδότηση των γραμμών θα απαιτούνταν πολλά κονδύλια, τα οποία το ελληνικό κράτος στην παρούσα οικονομική συγκυρία δε διαθέτει.

Ένα μοντέλο που θα μπορούσε να εφαρμοστεί είναι αυτό που εφαρμόστηκε στις Μαλδίβες. Εκεί, λόγω των μη σταθερών και μη αξιόπιστων επιβατικών δρομολογίων, το 2010 έλαβε χώρα η παραχώρηση εκτάσεων σε συγκεκριμένα νησιά του συμπλέγματος στους ιδιοκτήτες των πλοίων που εκτελούσαν τα δρομολόγια με σκοπό τη δημιουργία τουριστικών θέρετρων (ADB, 2014).

Στην περίπτωση του λιμένα του Βόλου θα μπορούσαν να παραχωρηθούν στις πλοιοκτήτριες εταιρείες χώροι στον κεντρικό λιμένα και στη λιμενική ζώνη προς εμπορική εκμετάλλευση, με αντάλλαγμα την αύξηση και την παγίωση των δρομολογίων και τη μείωση των ναύλων. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα την ταυτόχρονη επίλυση σχεδόν όλων των σημαντικών προβλημάτων του επιβατικού λιμένα όπως αυτά επισημάνθηκαν. Μέσω αυτού του σχεδίου, οι εταιρείες θα μπορούσαν να αντισταθμίσουν ενδεχόμενες ζημίες που θα δημιουργούνταν λόγω των αυξημένων δρομολογίων και των μειωμένων τιμών των εισιτηρίων, ενώ παράλληλα θα αναβαθμιζόταν και η εμπορική δραστηριότητα στο λιμένα, συνεισφέροντας στην άνοδο του επιπέδου εξυπηρέτησης των επιβατών και ενδεχομένως στην προσέλκυση επισκεπτών με σκοπό διαφορετικό της μετακίνησης. Εκτός από επιχειρήσεις εστίασης, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν και περαιτέρω εμπορικές δραστηριότητες, κατά τα πρότυπα του αεροδρομίου των Αθηνών, πάντα σε συνάρτηση με το μέγεθος του λιμένα και το διαθέσιμο χώρο.

Στην περίπτωση του υφιστάμενου μοντέλου η εφαρμογή του παραπάνω σχεδίου θα ήταν εξαιρετικά δύσκολη, καθώς το παρών καθεστώς παρεμβατισμού που επισημάνθηκε και στις συνεντεύξεις με τους φορείς, καθιστά τη διαδικασία αρκετά περίπλοκη. Αν και το λιμάνι υπενοικιάζει ήδη επιχειρήσεις σε ιδιώτες που δραστηριοποιούνται στο χώρο της εστίασης, η επίτευξη μιας συμφωνίας τέτοιου μεγέθους θα παρουσίαζε πολλές δυσκολίες.

Στην περίπτωση του δεύτερου σεναρίου, η κατάσταση θα μπορούσε να διευκολυνθεί με παράλληλη παραχώρηση του management σε εξειδικευμένη ιδιωτική επιχείρηση για περιορισμένο χρονικό διάστημα (3-5 έτη) με κύριο σκοπό τη διεκπεραίωση της συμφωνίας. Με αυτόν τον τρόπο ο οργανισμός θα μπορούσε να λειτουργήσει με μεγαλύτερη ευελιξία, ενώ οι παραχωρήσεις θα προβλέπουν και τα απαιτούμενα standards που θα πρέπει να τηρηθούν.

Τέλος, στο τρίτο σενάριο, εκτός από τα νομικά κωλύματα, το δημόσιο δε θα μπορούσε να ελέγξει την τήρηση του απαιτούμενου επιπέδου εξυπηρέτησης, καθώς ο ιδιώτης

θα είχε την απόλυτη κυριότητα πάνω στις εγκαταστάσεις. Ακόμη και στην περίπτωση τοποθέτησης ειδικών ρητρών, θα μπορούσαν να υπάρξουν χρονοβόρες διαμάχες με υψηλές ζημιές για το κράτος και πολλές επιπτώσεις στους μετακινούμενους, καθώς η ολιγοπωλιακή δομή της αγοράς δε βοηθά την κατάσταση (World Bank, 2007).

Με βάση τα παραπάνω δίνονται στα τρία σενάρια οι βαθμολογίες που αναφέρονται ακολούθως

- Σενάριο 1: 2
- Σενάριο 2: 4
- Σενάριο 3: 2

ΦΟΡΕΙΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Το συγκεκριμένο θέμα αναφέρεται πρωτίστως στην αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, αλλά και στην καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού με σκοπό την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των εργασιών.

Σε όλες τις συνεντεύξεις επισημάνθηκε ως πρόβλημα η έλλειψη προσωπικού. Αυτή αφορούσε κυρίως στο εμπορικό τμήμα του λιμένα, αλλά και (δευτερευόντως) στο προσωπικό του λογιστηρίου. Αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω των περικοπών στα πλαίσια της οικονομικής συγκυρίας. Το πρόβλημα θα μπορούσε να λυθεί μέσω της εξωτερικής ανάθεσης των εργασιών σε εξειδικευμένες εταιρείες, κάτι που αποτελεί συνηθισμένη πρακτική σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το καθεστώς που επικρατεί στο επάγγελμα των λιμενεργατών, το οποίο υπόκειται σε συγκεκριμένους περιορισμούς, καθώς μπορούν να εργαστούν ως λιμενεργάτες μόνο όσοι είναι εγγεγραμμένοι στα αντίστοιχα μητρώα. Αυτό όμως οδηγεί σε μονοπωλιακές πρακτικές, οι οποίες εμποδίζουν τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία του λιμανιού. Η παραχώρηση των εργασιών όπου παρατηρείται έλλειψη θα μπορούσε εκτός από την τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα, να προσφέρει επιπλέον θέσεις εργασίας, καθώς και καλύτερη εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού (ILO, 2008, Mistarihi, 2013).

Στο πρώτο σενάριο, η επιλογή της παραχώρησης των εργασιών σε ιδιώτες δεν παρουσιάζει πρόβλημα στον τομέα της λογιστικής υποστήριξης, όμως έρχεται σε αντίθεση με το εργασιακό καθεστώς και οπότε δε θα μπορούσε να εφαρμοστεί ικανοποιητικά χωρίς πρωτύτερα να έχει εφαρμοστεί μεταρρύθμιση σε πανεθνικό επίπεδο αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα (συγκεκριμένα απλοποίηση της διαδικασίας ένταξης στα μητρώα και άνοιγμα του επαγγέλματος του λιμενεργάτη).

Στο δεύτερο σενάριο, η λύση θα ήταν η παραχώρηση της διαχείρισης ολόκληρου του εμπορευματοκώκοιου του λιμένα προς διαχείριση σε ιδιώτες, με βάση τις καλές πρακτικές των *landlord ports* που υφίστανται παγκοσμίως, καθώς η παραχώρηση των εμπορικών τμημάτων των λιμένων είναι μία από τις πιο κοινές πρακτικές παγκοσμίως. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε να διευθετηθεί και το εργασιακό κατά τα πρότυπα του δεύτερου τερματικού σταθμού *container* του ΟΛΠ.

Στο τρίτο σενάριο δεν υπάρχει κάποια ουσιαστική διαφορά σε σχέση με το προηγούμενο, υφίσταται όμως το νομικό πρόβλημα της μόνιμης πώλησης εγκαταστάσεων και κρατικής γης σε ιδιώτες.

Δίνονται έτσι οι ακόλουθες βαθμολογίες στα τρία σενάρια.

- Σενάριο 1: 3
- Σενάριο 2: 5
- Σενάριο 3: 4

ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Η συγκεκριμένη δράση αναβάθμισης σχετίζεται με τις πολύπλοκες και δαιδαλώδεις διαδικασίες που απαιτούνται για την εκτέλεση των λειτουργιών του λιμένα λόγω παραγόντων όπως το περίπλοκο ιδιοκτησιακό καθεστώς και τα νομικά πλαίσια που κρατούν δέσμιο τον οργανισμό στον τρόπο λειτουργίας του.

Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας (το οποίο αφορά κυρίως στο εμπορικό λιμάνι, αλλά και γενικότερα στη διοίκηση του οργανισμού) συνίσταται κυρίως στο περίπλοκο καθεστώς του κορπορατιστικού μοντέλου, με τον οργανισμό να λειτουργεί ως ΑΕ, αλλά το δημόσιο να παρεμβαίνει έντονα στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την απεμπλοκή του δημοσίου μέσω παραχώρησης της διοίκησης σε εξειδικευμένη εταιρεία διαχείρισης, ακόμη και υπό το παρόν καθεστώς. Εναλλακτικά, θα μπορούσε να ιδιωτικοποιηθεί πλήρως ο λιμένας (και κατ' επέκταση η διαχείρισή του), κάτι που αποτελεί συνηθισμένη πρακτική στη Μ. Βρετανία (Felixstowe, Southampton), στη Νέα Ζηλανδία και στην Ινδία (όπου η συγκεκριμένη πρακτική εφαρμόζεται σε λιμάνια μικρότερης σημασίας).

Στο πρώτο σενάριο θα μπορούσε να υπάρξει ανάθεση του management σε εξειδικευμένη εταιρεία και μικρότερη εμπλοκή του δημοσίου, ώστε να υπάρξει σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας και να μπορεί ο οργανισμός να λειτουργεί ελεύθερος από διαδικαστικά θέματα ελάσσονος σημασίας που αφορούν κυρίως το περίπλοκο μοντέλο διοίκησης.

Στο δεύτερο σενάριο θα μπορούσαν οι μετοχές του λιμένα να μεταβιβαστούν από το ΤΑΙΠΕΔ στο δήμο Βόλου ή στην περιφέρεια Θεσσαλίας, κατά τα πρότυπα πολλών λιμενικών οργανισμών παγκοσμίως και ιδιαίτερα στην Ευρώπη (Αμβέρσα, Ρότερνταμ, Αμβούργο) και τη μετατροπή του σε ως επί το πλείστον landlord λιμάνι (η λιμενική αρχή θα συνέχιζε όμως να παρέχει τις υπηρεσίες για τις οποίες δε θα υπήρχε ενδιαφέρον από ιδιώτες), βοηθώντας έτσι την αποκέντρωση της διοίκησης και την αύξηση της αμεσότητας στην αλληλεπίδραση των μετόχων με τη διοίκηση.

Στο τρίτο σενάριο θα μπορούσε να υπάρξει πλήρης ιδιωτικοποίηση του λιμένα. Αυτό θα έλυνε μια και καλή τα προβλήματα γραφειοκρατίας, καθώς θα υπήρχε πλέον μια τυπική ΑΕ στη θέση του οργανισμού. Παρόλα αυτά, αυτό θα δημιουργούσε προβλήματα, καθώς εκτός από το νομικό καθεστώς, η ενδεχόμενη μη τήρηση των απαραίτητων επιπέδων εξυπηρέτησης σε συνδυασμό με τη μη δυνατότητα κρατικής παρέμβασης και την υψηλή σημαντικότητα του λιμανιού για τους κατοίκους των Σποράδων, καθιστούν τη συγκεκριμένη επιλογή μάλλον υψηλού ρίσκου (World Bank, 2007).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω τα τρία σενάρια βαθμολογούνται ως ακολούθως

- Σενάριο 1: 4
- Σενάριο 2: 5
- Σενάριο 3: 3

ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΕΣ ΑΠΟΘΗΚΕΣ

Οι τελωνειακές αποθήκες είναι σημαντικές, ώστε να μπορεί να αυξηθεί η ποσότητα εμπορευμάτων που μπορεί να δεχθεί και να εκτελωνίσει το λιμάνι. Η έλλειψή τους επισημάνθηκε ως πρόβλημα στις συζητήσεις με τους φορείς και ιδιαίτερα με τη διεύθυνση οικονομικού.

Η έλλειψη τελωνειακών αποθηκών αποτελεί εμπόδιο για την όσο το δυνατόν καλύτερη διεκπεραίωση των εμπορευματικών δραστηριοτήτων του λιμανιού. Η δημιουργία αποθηκών όμως απαιτεί την ύπαρξη επενδυτικών κεφαλαίων, τα οποία δεν μπορούν να διατεθούν αποκλειστικά από κρατικά κονδύλια. Έτσι θα μπορούσε να εφαρμοστεί ένα μοντέλο ανάλογο με αυτό που εφαρμόζεται στην Γκάνα, όπου για την επίτευξη των τελωνειακών εργασιών εφαρμόζεται μοντέλο ΣΔΙΤ (SPV GCNet). Η συγκεκριμένη πρακτική είχε χαρακτηριστεί από την Παγκόσμια Τράπεζα ως επιτυχημένη δράση (ITC, 2009). Ανάλογο μοντέλο θα μπορούσε να εφαρμοστεί και στη συγκεκριμένη περίπτωση, με τη σύμβαση να περιλαμβάνει και την κατασκευή επιπλέον αποθηκών από μεριάς του ιδιώτη.

Στο πρώτο σενάριο θα μπορούσε να υπάρξει κατασκευή επιπλέον αποθηκών με κρατικά κονδύλια, κάτι πολύ δύσκολο τη συγκεκριμένη στιγμή.

Στο δεύτερο σενάριο θα μπορούσε να υπάρξει κοινοπραξία (τύπου GCNet) μεταξύ δημοσίου και εξειδικευμένης επιχείρησης. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή αυτής της δράσης θα απαιτούσε συνολική μεταρρύθμιση των τελωνειακών υπηρεσιών, κάτι εξαιρετικά δύσκολο να συμβεί.

Στο τρίτο σενάριο δε θα υπήρχε διαφορά σε σχέση με το προηγούμενο όσον αφορά τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Επομένως τα τρία σενάρια βαθμολογούνται ως εξής

- Σενάριο 1: 3
- Σενάριο 2: 3
- Σενάριο 3: 3

ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

Η συγκεκριμένη δράση σχετίζεται με την αναβάθμιση του εξοπλισμού του εμπορικού τμήματος του λιμανιού, που επισημάνθηκε σαν επιθυμητή από τους εμπλεκόμενους φορείς, καθώς και με τη συντήρησή του.

Στο ζήτημα του εξοπλισμού, η ανανέωση και η συντήρησή του αποτελεί άμεση συνάρτηση των διαθέσιμων κεφαλαίων και προσωπικού. Η εφαρμογή ενός μοντέλου ΣΔΙΤ θα βοηθούσε στη συγκέντρωση κεφαλαίων και στην κάλυψη των αναγκαίων θέσεων προσωπικού.

Στο πρώτο σενάριο η οποιαδήποτε αλλαγή στον υπάρχον εξοπλισμό κρίνεται μάλλον απαγορευτική, αφού ακόμη και για αγορά μεταχειρισμένου απαιτούνται αρκετά εκατομμύρια ευρώ, επένδυση που το λιμάνι δεν είναι σε θέση να κάνει. Στον τομέα της συντήρησης, η ανάθεση σε εξωτερικό συνεργάτη θα μπορούσε να βοηθήσει, χωρίς το κόστος της να είναι απαγορευτικό.

Στο δεύτερο σενάριο προτείνεται η ίδια λύση που προτάθηκε και νωρίτερα, δηλαδή η παραχώρηση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα της διαχείρισης του εμπορικού λιμένα από ιδιωτική εταιρεία, πρακτική δοκιμασμένη σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Στο τρίτο σενάριο έχουμε το νομικό πρόβλημα της μόνιμης παραχώρησης γης σε ιδιωτική επιχείρηση, χωρίς να υπάρχει άλλη διαφορά με το προηγούμενο μοντέλο.

Με βάση τα προαναφερθέντα βαθμολογούνται τα τρία σενάρια ως ακολούθως

- Σενάριο 1: 2
- Σενάριο 2: 5
- Σενάριο 3: 4

ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η τιμολογιακή πολιτική αναφέρεται στις τιμές των προσφερόμενων υπηρεσιών (όπως φορτοεκφόρτωση, αποθήκευση εμπορευμάτων κτλ.) από τους φορείς του λιμανιού προς τους πελάτες του.

Η μείωση των τιμών αποτέλεσε αίτημα των πελατών του λιμένα που το χαρακτήρισαν ένα από τα ακριβότερα λιμάνια πανελλαδικώς. Υπό το υφιστάμενο καθεστώς (που όπως αναφέρθηκε δεν αποφέρει πολλά έσοδα στο λιμάνι) η τιμολογιακή πολιτική είναι δύσκολο να αλλάξει και το εμπορικό τμήμα να διατηρηθεί βιώσιμο οικονομικά. Με παραχώρηση όμως του εμπορικού τμήματος προς διαχείριση σε εξειδικευμένο ιδιώτη, κατά τα πρότυπα πολλών λιμένων ανά τον κόσμο, ο λιμένας θα μπορούσε να καταστεί πιο αποτελεσματικός και άρα πιο οικονομικός, μέσω μεταρρυθμίσεων στο εργασιακό, ανανέωσης εξοπλισμού και επενδύσεων και επομένως να είχε την πολυτέλεια μείωσης των τιμολογίων.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση η λειτουργία του τερματικού σταθμού υπό πλήρως ιδιωτικό καθεστώς (λαμβάνοντας πάντα υπόψη το νομικό καθεστώς) θα μπορούσε να αποφέρει καλά αποτελέσματα, λόγω της ανύπαρκτης εμπλοκής του δημοσίου και του μικρότερου βαθμού γραφειοκρατίας, ενώ παρά το μονοπωλιακό χαρακτήρα του συγκεκριμένου μοντέλου, ο έντονος ανταγωνισμός από μεγάλα λιμάνια σε κοντινή απόσταση (ΟΛΠ, ΟΛΘ), θα καθιστούσε απαγορευτική τη διατήρηση ή την περαιτέρω αύξηση των τιμών (World Bank, 2007).

Οπότε, λαμβάνοντας υπόψη τα προαναφερθέντα δίνονται οι εξής βαθμολογίες στα τρία σενάρια

- Σενάριο 1: 2
- Σενάριο 2: 4
- Σενάριο 3: 4

ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ

Η συγκεκριμένη δράση έχει σχέση με την εκτέλεση έργων μεγάλης κλίμακας σε οποιονδήποτε τομέα της λειτουργίας του λιμανιού με σκοπό τη βελτίωσή του και την προσέλκυση επιπλέον κίνησης.

Στον τομέα των επενδύσεων το υφιστάμενο μοντέλο είναι παντελώς ακατάλληλο, αφού τα διαθέσιμα κεφάλαια δεν επαρκούν για ένα ολοκληρωμένο και εκτεταμένο σχέδιο επενδύσεων, που αποτελεί το μόνο ρεαλιστικό τρόπο αύξησης της κίνησης.

Το δεύτερο σενάριο αποτελεί μια δοκιμασμένη διεθνή πρακτική, καθώς θα μπορούσε να εφαρμοστεί landlord μοντέλο σε συνδυασμό με ΣΔΙΤ τύπου BOOT με σκοπό την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων.

Το τρίτο σενάριο αποτελεί την πλέον κατάλληλη πρακτική, αφού οι επενδύσεις θα γίνονται με τη συμμετοχή μόνο του ιδιωτικού τομέα και με κριτήρια που αφορούν αποκλειστικά στην αγορά. Αυτός ήταν κι ένας από τους κύριους λόγους της μεταρρύθμισης του αγγλικού λιμενικού συστήματος, όπου ο ιδιωτικός τομέας έχει πολύ μεγάλο ρόλο (World Bank, 2007). Το μόνο μειονέκτημα έγκειται στο νομικό καθεστώς που δεν επιτρέπει την πλήρη παραχώρηση της λιμενικής γης σε ιδιώτες.

Επομένως, δίνονται στα τρία σενάρια οι ακόλουθες βαθμολογίες

- Σενάριο 1: 1
- Σενάριο 2: 4
- Σενάριο 3: 4

7.3.4 ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΒΕΛΤΙΣΤΟΥ ΣΕΝΑΡΙΟΥ

Για τον υπολογισμό του βέλτιστου σεναρίου πρέπει να υπολογιστούν πρώτα τα απόλυτα (global) βάρη κάθε δράσης. Αυτό γίνεται με πολλαπλασιασμό των προτεραιοτήτων κάθε δράσης με τις αντίστοιχες προτεραιότητες των ανώτερων επιπέδων. Με σκοπό τη μεγαλύτερη σαφήνεια κωδικοποιούμε τους δύο κλάδους (επιβάτες και φορείς) ως Επιβάτες: W1 και Φορείς: W2. Οι προτεραιότητες του τρίτου επιπέδου θεωρήθηκαν ίσες μεταξύ τους σε κάθε κλάδο όπως προαναφέρθηκε. Έτσι προέκυψαν τα ακόλουθα:

Εγκαταστάσεις, $W11=0,5$

Υπηρεσίες, $W12=0,5$

Λειτουργία, $W21=1$

Έτσι για παράδειγμα το απόλυτο βάρος της δράσης ATM θα είναι $W111=0,4*0,5=0,2$. Με βάση τα απόλυτα βάρη των δράσεων βελτίωσης κάθε κλάδου, θα υπολογιστεί μια συνολική βαθμολογία για κάθε σενάριο πολλαπλασιάζοντας τα απόλυτα βάρη κάθε δράσης με την αντίστοιχη βαθμολογία κάθε σεναρίου και προσθέτοντας τα γινόμενα. Το σενάριο με τη μεγαλύτερη τελική βαθμολογία θα είναι και το βέλτιστο. Έτσι διαμορφώνονται οι Πίνακες 12 (που αφορά τον κλάδο των επιβατών) και 13 (που αφορά των κλάδο των υπόλοιπων φορέων).

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ΒΑΡΗ			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΔΡΑΣΕΩΝ			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ			
		Προτεραιότητες εγκαταστάσεων/υπηρεσιών	Απόλυτα βάρη (2*3)	Σενάριο 1	Σενάριο 2	Σενάριο 3	Σενάριο 1 (4*5)	Σενάριο 2 (4*6)	Σενάριο 3 (4*7)	
ΕΠΙΒΑΤΕΣ	Προτεραιότητες δράσεων									
ΑΤΜ	0,4	0,5	0,2	5	5	5	1	1	1	
Ελκυστικότητα	0,06	0,5	0,03	2	4	2	0,06	0,12	0,06	
Καταστήματα	0,2	0,5	0,1	2	4	2	0,2	0,4	0,2	
Σήμανση	0,04	0,5	0,02	5	5	5	0,1	0,1	0,1	
Σύνδεση με ΜΜΜ	0,11	0,5	0,055	4	5	3	0,22	0,275	0,165	
Αξιοποίηση χρόνου	0,14	0,5	0,07	2	4	2	0,14	0,28	0,14	
Θόρυβος	0,03	0,5	0,015	4	5	5	0,06	0,075	0,075	
ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ										
Καθαριότητα	0,1	0,5	0,05	4	4	4	0,2	0,2	0,2	
Πληροφόρηση	0,04	0,5	0,02	5	5	5	0,1	0,1	0,1	
Προσβασιμότητα	0,06	0,5	0,03	4	5	5	0,12	0,15	0,15	
Ασφάλεια	0,08	0,5	0,04	4	2	2	0,16	0,08	0,08	
Δρομολόγια	0,21	0,5	0,105	2	4	2	0,21	0,42	0,21	
Εισιτήρια	0,44	0,5	0,22	2	4	2	0,44	0,88	0,44	
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ										
Λοιπές υπηρεσίες	0,08	0,5	0,04	4	2	2	0,16	0,08	0,08	
							3,17	4,16	3	

Πίνακας 12: Υπολογισμός απόλυτων βαρών και βαθμολογιών σεναρίων κλάδου επιβατών

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	ΒΑΡΗ			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΔΡΑΣΕΩΝ			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΕΣ ΣΕΝΑΡΙΩΝ			
		Προτεραιότητες δράσεων	Προτεραιότητα λειτουργίας	Απόλυτα βάρη (2*3)	Σενάριο 1	Σενάριο 2	Σενάριο 3	Σενάριο 1 (4*5)	Σενάριο 2 (4*6)	Σενάριο 3 (4*7)
ΛΟΙΠΟΙ ΦΟΡΕΙΣ	Προτεραιότητες δράσεων									
Προσωπικό	0,548	1	0,548	3	5	4	1,644	2,74	2,192	
Γραφειοκρατία	0,252	1	0,252	4	5	3	1,008	1,26	0,756	
Τελωνειακές αποθήκες	0,05	1	0,05	3	3	3	0,15	0,15	0,15	
Εξοπλισμός	0,05	1	0,05	2	5	4	0,1	0,25	0,2	
Τιμολογιακή πολιτική	0,05	1	0,05	2	4	4	0,1	0,2	0,2	
Επενδύσεις	0,05	1	0,05	1	4	4	0,05	0,2	0,2	
							3,052	4,8	3,698	

Πίνακας 13: Υπολογισμός απόλυτων βαρών και βαθμολογίας σεναρίων κλάδου φορέων

Στους ανωτέρω πίνακες στην πρώτη στήλη δίνεται ο κλάδος της ιεραρχικής δομής που εξετάζεται. Στον Πίνακα 12, οι πρώτες επτά γραμμές της πρώτης στήλης περιλαμβάνουν τις δράσεις που αφορούν τις εγκαταστάσεις του λιμένα και οι υπόλοιπες αυτές που αφορούν τις υπηρεσίες. Στον Πίνακα 13 όλες οι γραμμές περιλαμβάνουν τις δράσεις βελτίωσης της λειτουργίας του λιμένα. Η δεύτερη στήλη περιλαμβάνει τις υπολογισμένες προτεραιότητες των δράσεων, η τρίτη τις προτεραιότητες των στοιχείων του ανώτερου επιπέδου κάθε κλάδου, η τέταρτη τα απόλυτα βάρη κάθε δράσης του αντίστοιχου κλάδου, οι 5, 6 και 7 τις βαθμολογίες των σεναρίων 1,2 και 3 αντίστοιχα για κάθε δράση και οι 8, 9 και 10 τις προαναφερθείσες βαθμολογίες πολλαπλασιασμένες με το απόλυτο βάρος κάθε δράσης. Προσθέτοντας τα στοιχεία κάθε στήλης εκ των 8, 9, 10, προκύπτει η βαθμολογία των σεναρίων 1, 2 και 3 αντίστοιχα για κάθε κλάδο.

Βλέπουμε λοιπόν από τα παραπάνω πως το επικρατέστερο σενάριο και για τις δύο ομάδες ενδιαφερόμενων είναι το δεύτερο, καθώς κρίνεται προτιμότερο σχεδόν σε κάθε τομέα αφήνοντας αρκετά πίσω τα άλλα δύο. Μεταξύ των άλλων δύο σεναρίων, αυτό της πλήρους ιδιωτικοποίησης τμημάτων του λιμένα υπερέρχει του υφιστάμενου παρά τα νομικά προβλήματα, τα οποία θα μπορούσαν να επιλυθούν μόνο μέσω ειδικής νομοθεσίας, στις δράσεις αναβάθμισης της λειτουργίας του λιμανιού. Αυτό συνέβη κυρίως λόγω των σημαντικά περισσότερων οικονομικών πόρων που θα μπορούσαν να διατεθούν, ιδιαίτερα στο εμπορικό τμήμα του λιμένα. Αντίθετα, βρίσκεται ελαφρώς πίσω στις δράσεις αναβάθμισης εγκαταστάσεων και υπηρεσιών. Αυτό είναι μάλλον αποτέλεσμα της μεγάλης κρισιμότητας

του λιμένα για την περιοχή, αφού η λειτουργία του αποκλειστικά με καθαρά οικονομικούς όρους θα μπορούσε να προκαλέσει πολλά προβλήματα στους κατοίκους των νησιών των Σποράδων και του Βόλου. Θεωρώντας ίδιας σημαντικότητας τις κατηγορίες επιβατών και λοιπών φορέων και βγάζοντας μέσο όρο βαθμολογιών για το κάθε σενάριο, προκύπτουν:

Σενάριο 1: 3,111

Σενάριο 2: 4,48

Σενάριο 3: 3,349

Παρατηρούμε ότι συνολικά το τρίτο σενάριο υπερέχει ελαφρώς του πρώτου αν ακολουθήσουμε τη συγκεκριμένη προσέγγιση.

8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Όπως προκύπτει από τα προηγούμενα, η μερική ιδιωτικοποίηση του λιμένα με βάση το landlord μοντέλο αποτελεί την καταλληλότερη λύση για τη βελτίωση των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων του υπό τις παρούσες συνθήκες. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί μία δοκιμασμένη και πολύ διαδεδομένη πρακτική παγκοσμίως, και χρησιμοποιείται σε μερικά από τα μεγαλύτερα λιμάνια της ΕΕ. Από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώνουμε πως οι προϊστάμενοι και οι συνεργάτες του λιμανιού δε θα ήταν αρνητικοί σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο, καθώς υπάρχει η πεποίθηση πως με κατάλληλη προετοιμασία του σχεδίου, μία τέτοια αλλαγή στον τρόπο διοίκησης του λιμένα θα μπορούσε να είναι επωφελής για όλους τους εμπλεκόμενους. Επιπλέον, το συγκεκριμένο μοντέλο θα επέτρεπε την προσέλκυση επενδύσεων και τη συγκέντρωση κεφαλαίων απαραίτητων για την εύρυθμη και όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική λειτουργία του λιμανιού. Σε αυτό βοηθά η τμηματοποίηση που επιτρέπει το συγκεκριμένο σχήμα, με τους ενδιαφερόμενους και τους εμπλεκόμενους κάθε τμήματος του λιμανιού να είναι δυναμικά και οι επενδυτές. Σε συνδυασμό με ένα αποτελεσματικό management που θα συντονίζει με ακρίβεια τα επιμέρους τμήματα, θα μπορούσε να επιτευχθεί σημαντική βελτίωση στη λειτουργία του οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τις διεθνείς πρακτικές παρατηρούμε επίσης μια ανάγκη για μεταβίβαση της μετοχής του λιμένα σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, με σκοπό την αύξηση της αυτονομίας στη διοίκηση και τη μείωση της γραφειοκρατίας, ενώ γίνεται πιο εύκολη μια τμηματοποίηση των προς παραχώρηση λειτουργιών, καθώς η συνήθης πρακτική και επιδίωξη του ΤΑΙΠΕΔ είναι η πώληση ποσοστού των οργανισμών. Επιπρόσθετα, παρατηρείται και ανάγκη για αλλαγή του νομικού καθεστώτος σε διάφορους τομείς, όπως το εργασιακό καθεστώς των λιμενεργατών και το καθεστώς παραχώρησης λιμενικής γης.

Έτσι, μπορεί να προταθεί κι ένα επιχειρηματικό μοντέλο βασισμένο στον Καμβά Επιχειρηματικού Μοντέλου και σε παραδείγματα χρήσης του συγκεκριμένου εργαλείου (Μεθόδιος&Παξιμάδης,2013). Πρόκειται για έναν καμβά που χωρίζεται σε εννέα μέρη και εξηγεί τα κύρια σημεία μίας επιχειρηματικής ιδέας. Συγκεκριμένα τα σημεία στα οποία εστιάζει είναι τα εξής:

- Κύριοι συνεργάτες










Πρόκειται για τους συνεργάτες κλειδιά, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας. Τέτοιες συνεργασίες

αναζητούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την ελαχιστοποίηση του ρίσκου και την αναζήτηση πόρων.

- **Κύριες δράσεις**
Είναι οι δράσεις κλειδιά, οι οποίες υλοποιούνται με σκοπό την όσο το δυνατόν καλύτερη υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας. Όπως και οι κύριοι πόροι που αναφέρονται ακολούθως συμβάλλουν καθοριστικά στη δημιουργία και στην παροχή αξίας.
- **Κύριοι πόροι**
Αναφέρονται στις υποδομές και τα μέσα που είναι απαραίτητα για την υλοποίηση του επιχειρηματικού μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα στους πόρους (διανοητικούς, οικονομικούς, ανθρώπινους και φυσικούς) που είναι απαραίτητοι για τη δημιουργία αξίας και μπορεί να ανήκουν είτε στην επιχείρηση, είτε σε εξωτερικούς συνεργάτες.
- **Προτεινόμενη αξία**
Είναι το πρόβλημα το οποίο καλούμαστε να λύσουμε και η ανάγκη την οποία προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε. Συγκεκριμένα, η επιχειρηματική πρωτοβουλία που θα κινείται προς αυτήν την κατεύθυνση, θα βελτιώσει την υπάρχουσα λειτουργία της επιχείρησης και θα οδηγήσει σε αύξηση των κερδών.
- **Σχέσεις με πελάτες**
Αναφέρεται στις ενέργειες που μπορούν να γίνουν ώστε να γίνει όσο το δυνατόν καλύτερη η σχέση με τους πελάτες, να αυξηθεί ο αριθμός των πελατών και η εμπειρία τους από την επιχείρηση να είναι η βέλτιστη.
- **Κατηγορίες πελατών**
Στο συγκεκριμένο κομμάτι περιγράφεται το κομμάτι του αγοραστικού κοινού στο οποίο απευθύνεται η επιχείρηση και η συγκεκριμένη επιχειρηματική πρωτοβουλία. Περιλαμβάνει όλα τα άτομα και τους οργανισμούς για τους οποίους η επιχείρηση δημιουργεί αξία ομαδοποιημένα με βάση κοινές ανάγκες και γενικότερα κοινά χαρακτηριστικά.
- **Κανάλια επικοινωνίας**
Πρόκειται για τους τρόπους με τους οποίους προβάλλεται τόσο η επιχείρηση όσο και ο στόχος για τον οποίο δημιουργείται το επιχειρηματικό μοντέλο. Στο συγκεκριμένο κομμάτι αναφέρονται οι πιθανοί τρόποι με τους οποίους θα μπορούσε το αγοραστικό κοινό να γνωρίσει και να έρθει σε επαφή με την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Τα κανάλια αυτά μπορούν να επεκταθούν και στη διάθεση των προϊόντων και υπηρεσιών και στη μετέπειτα υποστήριξη των πελατών.
- **Δομή κόστους**
Όπως είναι σαφές αυτό το κομμάτι του επιχειρηματικού μοντέλου αναφέρεται στα πιθανά κόστη που απαιτεί η υλοποίηση της επιχειρηματικής ιδέας την οποία εξετάζουμε.
- **Ροές εσόδων**
Όπως και με τα κόστη, στο συγκεκριμένο κομμάτι αναφερόμαστε στα πιθανά έσοδα που μπορεί να έχει η επιχείρηση από την εφαρμογή του

επιχειρηματικού μοντέλου και αντιπροσωπεύει την επιτυχημένη παροχή αξίας στους πελάτες.

Παρακάτω δίνεται η σύνταξη του επιχειρηματικού μοντέλου, πάνω στην επιχειρηματική πρωτοβουλία της σύμπραξης του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στο λιμάνι του Βόλου, με στόχο την καλύτερη λειτουργία του λιμανιού, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και την αύξηση των κερδών, όπως αυτή προέκυψε από την ανάλυση των δεδομένων.

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> • Τουριστικά γραφεία • Προμηθευτές • Πλοιοκτήτριες εταιρείες • Επιχειρηματίες εστίασης • Επενδυτές • Ιδιωτικές επιχειρήσεις • Εταιρείες ανάλυσης εργασιών (καθαριότητα, management) • ΚΤΕΛ • ΟΣΕ • Αερολιμένας Βόλου 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> • Παραχώρηση εκτάσεων στον κεντρικό λιμένα με στόχο την εμπορική του εκμετάλλευση από τους ενδιαφερόμενους • Παραχώρηση διαχείρισης του εμπορικού τμήματος του λιμένα • Εκουγχρονισμός του λιμανιού σε όλους τους τομείς • Παραχώρηση management για περιορισμένο χρονικό διάστημα (3-5 έτη) • Μεγαλύτερη έμφαση στο marketing και την πληροφόρηση • Εξωτερική ανάθεση εργασιών, όπου παρατηρείται έλλειψη προσωπικού • Μεταβίβαση μετοχών στο δήμο του Βόλου ή στην περιφέρεια Θεσσαλίας • Στροφή του λιμένας περισσότερο προς το landlord μοντέλο <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> • Προσωπικό • Υποδομές • Εξοπλισμός • Δίκτυο πελατών και συνεργατών • Επενδυτικά κεφάλαια 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> • Αξιοπιστα, οικονομικά και τακτικά δρομολόγια μεταξύ του Βόλου και νησιών των Σποράδων • Άριστη εξυπηρέτηση επιβατικού κοινού • Γρήγορη, αποτελεσματική και οικονομική εκτέλεση φορτοεκφορτωτικών εργασιών • Ελκυστικός χώρος ψυχαγωγίας και εστίασης στον κεντρικό λιμένα 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> • Άριστη πληροφόρηση • Μεγάλος αριθμός και ποικιλία καταστημάτων, βέλτιστη αξιοποίηση χρόνου στο λιμάνι • Χαμηλά ναύλα • Επαρκή δρομολόγια • Χαμηλά τιμολόγια • Ελάχιστη γραφειοκρατία • Ευχάριστο περιβάλλον • Άριστη παροχή υπηρεσιών και ασφάλεια <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> • Διαδραστικά περίπτερα • Διαφημιστική καμπάνια, σε συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους εμπλεκόμενους ιδιωτικούς φορείς • Διαδίκτυο • Τηλέφωνο • Έντυπα • Τηλεοπτικοί σταθμοί • Ραδιόφωνο • Εκδηλώσεις 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> • Φυσικά πρόσωπα • Ακτοπλοϊκές εταιρείες • Τουριστικά γραφεία • Εταιρείες διακίνησης φορτίων • Ιδιωτικές επιχειρήσεις
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> • Μισθοδοσία • Τεχνολογία • Εξοπλισμός • Εγκαταστάσεις 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ενοίκια λιμενικής ζώνης • Έσοδα από κρουαζιέρα • Έσοδα από ακτοπλοϊκές μεταφορές • Έσοδα από εμπορευματικές μεταφορές 		

9. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Δουμπιώτη, Θ. (2004), Μελέτη Σκοπιμότητας Εγκατάστασης Μηχανήματος Αυτόματης Αναλήψεως Μετρητών, σε Χώρο Εκτός Καταστήματος Τράπεζας, στις Σπέτσες, (Διπλωματική Εργασία) Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς

Μεθόδιος, Ι. και Παξιμάδης, Δ. (2013), Business Model Canvas, Εργαλείο Επιχειρηματικού Σχεδιασμού, Εργαστήρι Επιχειρηματικότητας, Επιμελητήριο Χανίων, Κρήτη

Ν. 3389/2005, ΦΕΚ Α' 232/22-9-2005

Ν. 3555/2007, ΦΕΚ Α' 81/16-4-2007

Ν. 4150/2013, ΦΕΚ Α' 102/29-4-2013

Οδηγία 2014/23/ΕΕ (L94)

Παπαμιχαήλ, Χ. (2012), Μελέτη Επενδύσεων Λιμενικών Εγκαταστάσεων στο Λιμένα Βόλου, Βάσει του Γενικού Προγραμματικού Σχεδίου (Master Plan), (Διπλωματική Εργασία) Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Υπουργείο Ναυτιλίας (2012), Εθνική Στρατηγική Λιμένων 2013-2018, Υπουργείο Ναυτιλίας, Αθήνα

Υπουργείο Οικονομικών (2006), Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), Συνοπτικός Οδηγός, Υπουργείο Οικονομικών, Αθήνα

Creswell, J. (2011), Η Έρευνα στην Εκπαίδευση, Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας, Ίων, Αθήνα

www.astikoktellamias.gr

www.ekke.gr

www.oasa.gr

www.port-volos.gr

ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Asian Development Bank (2008), Public Private Partnership Handbook, ADB, Manila

Asian Development Bank (2014), Maldives: Interim Country Partnership Strategy (2014-2015), ADB, Manila

- Antwerp Port Authority (2014), Business Plan 2014-2018 Summary, APA, Antwerp
- Cali, J. and Cogswell H. and Buzwani M. and Ohadi E. and Avila C. (2015), Cost Benefit Analysis of Outsourcing Cleaning Services at Mahalapye Hospital, Botswana, Abt associates, Bethesda
- Chiu, R. and Lin, L. and Ting, S. (2014), Evaluation of Green Port Factors and Performance: A Fuzzy AHP Analysis, Mathematical Problems in Engineering, Hindawi Publishing Corporation, Cairo
- COM 1997/678 (Green Paper on Seaports and Maritime Infrastructure)
- COM 2007/616
- COM 2013/295
- COM 2013/296
- Deloitte (2006), Closing the Infrastructure Gap: The Role of Public-Private Partnerships, Deloitte, New York
- Di Ciommo, F. and Vassallo, J. (2011), PPP Approach in the Public Transit Sector: The Example of the Intermodal Exchange Stations in Madrid, Symposium Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory-Research Roadmap, Lisbon
- Farrell, S. (2013), Piraeus Container Terminal, Greece, in: COST Action TU1001, Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory, P3T3, 2013 Discussion Papers Part II Case Studies, COST, pp. 117-128
- Farrell, S. (2011), Observations on PPP Models in the Ports Sector, Symposium Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory-Research Roadmap, Lisbon
- Gaur, P. (2005), Port Planning as a Strategic Tool: A Typology, (Διπλωματική Εργασία) Institute of Transport and Maritime Management Antwerp, University of Antwerp, Antwerp
- Halkias, B. and Rouboutsos, A. and Pantelias, A. (2013), Attica Tollway, the Athens Ring Road, Greece, in: COST Action TU1001, Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory, P3T3, 2013 Discussion Papers Part II Case Studies, COST, pp. 28-38
- Halkias, B. and Tyrogianni, E. (2009), PPP Projects in Greece: The Case of Attica Tollway, Routes/Roads PIARC
- Hamburg Port Authority (2013), Port Information Guide, HPA, Hamburg
- Hong Kong Institute of Surveyors (2009), Practical Guide to Public Private Partnerships (PPP) Projects, HKIS, Hong Kong
- ILO (2008), Public Private Partnerships, ILO 301st session, Geneva
- Ishizaka A., Comparison of Fuzzy logic, AHP, FAHP and Hybrid Fuzzy AHP for new supplier selection and its performance analysis, International Journal of Integrated Supply Management, 9(1/2), pp. 1-22
- ITC (2009), Public-Private Partnership on Integrated Custom Services in Ghana, International Trade Forum Magazine 4/2009

- Katz, D. (2006), *Financing Infrastructure Projects: Public Private Partnerships (PPPs)*, New Zealand Treasury, Wellington
- Kippenberger, T. (2012), *The Port of Rotterdam and Maasvlakte 2*, The Stationery Office, London
- Kong F. and Liu H. (2005), *Applying Fuzzy Analytic Hierarchy Process to Evaluate Success Factors of E-Commerce*, *International Journal of Information and System Sciences*, 1(3-4), pp.406-412
- Lloyd's Register (2010), *Noise from Ships in Ports, Possibilities for Noise Reduction*, Danish Ministry of the Environment, Copenhagen
- Mistarihi, A. (2013), *Differing Opinions Do Not Spoil Friendships: Managing Public Private Partnership (PPP) Infrastructure Projects in Jordan*, *Public Administration and Development* 33(5), pp. 371-388
- Nikolaidis, N. and Roumboutsos, A. (2013), *Ionia Odos Motorway, Greece*, in: *COST Action TU1001, Public Private Partnerships in Transport: Trends & Theory, P3T3, 2013 Discussion Papers Part II Case Studies*, COST, pp. 55-61
- OECD (2011), *North-West Europe Gateway Area-Port of Rotterdam Case Study*, Rotterdam Workshop, in: *Transcontinental Infrastructure Needs to 2030/2050*, OECD, Paris
- Pagano, A. (2010), *Public-Private Partnerships: An Analysis of Alternatives*, *Journal of the Transportation Research Forum* 49(2), pp. 77-89
- Papandreou, K. and Tyrogianni, E. (2009), *Level of Service in Concession Motorway Projects*, XXXV ASECAP Study and Information Days
- Paredes, A. (2006), *How to Structure Port Management Between Government and Market; A Comparative Study of the Situation of Panama and Rotterdam*, (Διπλωματική Εργασία) Erasmus University of Rotterdam, Rotterdam
- Psaraftis, H. and Pallis, A. (2012), *Concession of the Piraeus Container Terminal: Turbulent Times and the Quest for Competitiveness*, *Maritime Policy & Management* 39(1), pp. 27-43
- Saaty, T. (1990), *How to Make a Decision: The Analytic Hierarchy Process*, *European Journal of Operational Research* 48, pp. 9-26
- Saaty, T. (1999), *Basic Theory of the Analytic Hierarchy Process: How to Make a Decision*, *Revista de la Real Academia de Ciencias Exactas Fisicas y Naturales* 93(4), pp. 395-423
- Tan, V. (2012), *Public-Private Partnership (PPP), Advocates for International Development*
- Turpin, F. (2013), *PPP in Ports, Landlord Port Model, LOGMOS*, Tbilisi
- Tyrogianni, E. and Halkias, B. and Politou, B. and Kotzampassi, P. (2012), *The Attica Tollway Operations Authority KPI Performance System, TRA-Europe 2012*, *Prodedia-Social and Behavioural Sciences* 48, pp. 2999-3008
- UNESCAP (2011), *A Guidebook on Public-Private Partnership in Infrastructure*, United Nations, Bangkok
- Van den Bosch, A. and Hollen, R. and Volberda, H. and Baaij, M. (2011), *The Strategic Value of the Port of Rotterdam for the International Competitiveness of the Netherlands, A First Exploration*, Port of Rotterdam Authority, Rotterdam

Van Mulders, W. (2012), The Port of Antwerp, TRACECA, Antwerp

Van Mulders, W. (2013), Port of Antwerp, Port Authority Organization and Landlord Model, TRACECA, Antwerp

Weststrate, K. (2011), Port of Rotterdam Investment Management, Port Development and Logistics, Port of Rotterdam International, Jakarta

World Bank (2007), Alternative Port Management Structures and Ownership Models, in: Port Reform Toolkit, World Bank, Washington D.C., pp. 69-130

www.portofantwerp.com

www.hafen-hamburg.de

www.hamburg-port-authority.de

www.statista.com

Zuesongdham, P. (2013), Maritime Logistics Module: Introduction to Ports, Their Structure and Functions, National Differences of Ports-Policies and Reforms, HPA, Hamburg

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΠΙΒΑΤΩΝ

Στοιχεία επιβάτη ΦΥΛΟ

- Άντρας
- Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ

- 18-25
- 25-40
- 40-65
- >65

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- Πρωτοβάθμια
- Δευτεροβάθμια
- Τριτοβάθμια

Ικανοποίηση επιβάτη

(ο επιβάτης βαθμολογεί το λιμάνι και τις υπηρεσίες του, με βάση την ικανοποίησή του, από το 1 έως και το 3. Με το 1 να είναι δυσαρεστημένος, το 2 ουδέτερος και το 3 ικανοποιημένος)

1. Σήμανση εγκαταστάσεων και υπηρεσιών
1 2 3
2. Σύνδεση με τα υπόλοιπα μέσα μεταφοράς
1 2 3
3. Αξιοποίηση του χρόνου στο λιμάνι
1 2 3
4. Ύπαρξη θορύβου
1 2 3
5. Αριθμός και ποικιλία καταστημάτων
1 2 3
6. Ύπαρξη ΑΤΜ μηχανημάτων
1 2 3
7. Ελκυστικότητα λιμανιού
1 2 3

Χαρακτηριστικά ταξιδιού

1. Σκοπός μετακίνησης
 - Εργασία
 - Ψυχαγωγία
 - Εκπαίδευση
 - Άλλο
2. Τι μέσο χρησιμοποιείτε από ή προς το λιμάνι
 - ΜΜΜ
 - Ταξί
 - ΙΧ
 - Πόδια
3. Συχνότητα μετακίνησης
 - Μία φορά την εβδομάδα
 - 2 φορές το μήνα
 - μία φορά το μήνα
 - σπάνια

Ιεράρχηση ενεργειών αναβάθμισης του λιμανιού

(Παρακαλώ ιεραρχήστε από το 1 έως το 7 τις παρακάτω ενέργειες αναβάθμισης του λιμανιού, βάζοντας το 1 σε αυτήν που θεωρείτε πιο σημαντική και το 7 σε αυτή που θεωρείτε λιγότερο σημαντική από όλες.)

Καθαριότητα
Πληροφόρηση
Προσβασιμότητα
Ασφάλεια
Συχν δρομολογίου
Τιμή εισιτηρίου
Υπηρεσίες

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΧΡΕΩΣΗ	Ποσά κλειομ.χρήσεως 2013	Ποσά προηγ.χρήσεως 2012
Αποθέματα		
1. ενάρξεως χρήσεως		
2 Ανταλλακτικά παγίων		
6 στοιχείων	<u>308.728,39</u>	<u>296.860,42</u>
	308.728,39	296.860,42
2. Αγορές χρήσεως		
Ανταλλακτικών		
- παγ.στοιχείων	57.937,18	11.867,97
Σύνολο αρχικών αποθεμάτων και αγορών	366.665,57	308.728,39
Μείον : Αποθέματα		
3. τέλους χρήσεως		
2 Ανταλλακτικά παγίων		
6 στοιχείων	<u>307.944,58</u>	<u>308.728,39</u>
Αγορές και διαφορά αποθεμάτων	58.720,99	0,00
4. Οργανικά Εξοδα		
60. Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	1.369.835,02	2.000.137,11
61. Αμοιβές τρίτων	566.192,98	616.081,23
62. Παροχές τρίτων	1.168.051,52	1.038.161,57
63. Φόροι-τέλη	113.705,27	134.893,22
64. Διάφορα έξοδα	136.608,94	317.704,02
64.00. Εξοδα μεταφορών	15.340,99	39.555,69
64.01. Εξοδα ταξιδίων	9.953,03	14.754,09
64.02. Εξοδα προβολής και διαφήμισης	13.950,07	24.314,43
64.03. Εξοδα εκθέσεων	23.728,00	20.965,33
64.05. Συνδρομές-Εισφορές	20.621,48	22.094,10
64.06. Δωρεές-Επιχορηγήσεις	720,00	12.670,00
64.07. Εντυπα-γραφική ύλη	11.136,40	9.027,44
64.08. Υλικά αμέσου αναλώσεως	28.899,67	146.736,48

64.09	Εξοδα δημοσιεύσεων	1.529,18 10.730,1	3.623,16
64.98.	Διάφορα έξοδα	<u>2</u>	<u>23.963,30</u>
65.	Τόκοι και συναφή έξοδα	0,00	0,00
66.	Αποσβέσεις παγίων στοιχ.ενσωμ.	451.942,83	610.125,67
67.	Χορηγίες	0,00	0,00
68.	Προβλέψεις υποτίμησης συμμετοχών	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ	<u>3.865.057,55</u>	<u>4.717.102,82</u>
	Μείον: 78.00. Ιδιοπαραγωγή εμπορ/των	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ ΕΣΟΔΩΝ ΚΕΡΔΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΩΣ	<u>3.865.057,55</u>	<u>4.717.102,82</u>
		785.541,72	125.312,71
		<u>4.650.599,27</u>	<u>4.842.415,53</u>

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΕΩΣ			
31 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 2013 (01/01/2013- 31/12/2013)			
	<u>Ποσά</u>	<u>κλειομένης</u>	
	<u>χρήσεως</u>	<u>2013</u>	
I. Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως			
Κύκλος εργασιών (πωλήσεις)			4.189.827,55
Μείον: Κόστος πωλήσεων			2.719.907,15
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη ή ζημίες) εκμετάλλευσης			1.469.920,40
Πλέον: 1. Άλλα έσοδα εκμεταλλεύσεως			454.000,94
Σύνολο			1.923.921,34
Μείον. 1. Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	1.107.472,33		
3. Έξοδα λειτουργ. διαθέσεως	37.678,07		1.145.150,40
Μερικά αποτελέσματα (ζημίες) εκμ/σεως			
Μερικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμ/σεως			778.770,94
Πλέον: 2. Έσοδα χρεογράφων			
4. Πιστωτικοί τόκοι & συναφή έσοδα	6.770,78		
Μείον: 3. Χρεωστικοί τόκοι & συναφή έξοδα			
Ολικά αποτελέσματα (ζημίες) εκμ/σεως			
Ολικά αποτελέσματα (κέρδη) εκμ/σεως			785.541,72
II. ΠΛΕΟΝ: Έκτακτα αποτελέσματα			
1. Έκτακτα & ανόργανα έσοδα	36.795,39		
3. Έσοδα προηγ. χρήσεων	19.812,44		
4. Έσοδα από προβλ. προηγ. χρήσεων	0,00		56.607,83
Μείον :			
1. Έκτακτα & ανόργανα έξοδα	246,25		
2. Έκτακτες ζημίες	0,00		
3. Έξοδα προηγ. χρήσεων	146.734,33		
4. Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	23.070,35		170.050,93
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (ζημίες)			
Οργανικά και έκτακτα αποτελέσματα (κέρδη)			672.098,62
ΜΕΙΟΝ:			
Σύνολο αποσβέσεων παγίων στοιχείων	451.942,83		
Οι απ' αυτές ενσ/μενες στο λειτουργικό κόστος	451.942,83		
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΖΗΜΙΕΣ) ΧΡΗΣΕΩΣ			
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (ΚΕΡΔΗ) ΧΡΗΣΕΩΣ			672.098,62

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Η αναλυτική ιεραρχική διαδικασία χωρίζεται σε διακριτά βήματα υλοποίησης. Αρχικά πρέπει να δημιουργηθεί μια ιεραρχική δομή, τουλάχιστον τριών επιπέδων. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκεται ο τελικός στόχος της διαδικασίας, στο δεύτερο τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν οι εναλλακτικές με σκοπό την εξαγωγή ενός τελικού βαθμού για κάθε εναλλακτική, και στο τρίτο οι προαναφερθείσες εναλλακτικές. Ενδιάμεσα μπορεί να υπάρχουν πολλά επίπεδα υποκριτηρίων/δεικτών (θεωρητικά άπειρα). Αυτά τα επίπεδα μπορεί να περιέχουν υποκριτήρια/δείκτες για όλα ή μόνο για κάποια από τα κριτήρια ή υποκριτήρια του αμέσως προηγούμενου επιπέδου και σκοπός τους είναι να τα απεικονίσουν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και σαφήνεια.

Το επόμενο βήμα είναι η σύγκριση των κριτηρίων (ή υποκριτηρίων/δεικτών) του ίδιου επιπέδου κατά ζεύγη με σκοπό την ανάθεση σχετικών βαρών. Η σύγκριση των κριτηρίων ανά ζεύγη γίνεται συνήθως μέσω της ποσοτικοποίησης λεκτικών μεταβλητών, σε μια κλίμακα από το 1 έως το 9, η οποία είναι γνωστή ως κλίμακα του Saaty. Η κλίμακα αυτή είναι η ακόλουθη.

Ίδια σημαντικότητα	1
Μέτρια πιο σημαντικό	3
Ισχυρά πιο σημαντικό	5
Πολύ ισχυρά πιο σημαντικό	7
Εξαιρετικά πιο σημαντικό	9
Ενδιάμεσες τιμές	2,4,6,8

Κατά τη σύγκριση των κριτηρίων κάθε επιπέδου δημιουργείται ένας πίνακας που έχει την ακόλουθη μορφή.

	Κριτήριο 1	Κριτήριο 2
Κριτήριο 1	1	3
Κριτήριο 2	1/3	1

Στο ανωτέρω παράδειγμα, το Κριτήριο 1 είναι μέτρια πιο σημαντικό από το Κριτήριο 2. Δεν υπάρχει περιορισμός στον αριθμό των κριτηρίων (και άρα τις διαστάσεις των πινάκων). Στη συνέχεια υπολογίζεται το άθροισμα της κάθε στήλης και τα σχετικά βάρη προσδιορίζονται διαιρώντας το συντελεστή της σύγκρισης σημαντικότητας (δηλαδή το περιεχόμενο των κελιών του ανωτέρω πίνακα) με το άθροισμα της αντίστοιχης στήλης στην οποία ανήκει. Στο προηγούμενο παράδειγμα, ο νέος πίνακας που θα διαμορφωθεί θα έχει την εξής μορφή.

	Κριτήριο 1	Κριτήριο 2
Κριτήριο 1	3/4	3/4
Κριτήριο 2	1/4	1/4

Μετά τον υπολογισμό των σχετικών βαρών, υπολογίζεται η προτεραιότητα του κάθε κριτηρίου σε σχέση με τα υπόλοιπα του επιπέδου. Αυτό γίνεται υπολογίζοντας το μέσο όρο κάθε γραμμής του πίνακα. Στο παράδειγμα θα είναι $W1 = (3/4 + 3/4)/2 = 3/4$ και $W2 = (1/4 + 1/4)/2 = 1/4$.

Το τελευταίο βήμα είναι η σύγκριση των εναλλακτικών σεναρίων μεταξύ τους με την ίδια μέθοδο για το κάθε κριτήριο. Έτσι για το παράδειγμα, θα προκύψουν δύο πίνακες σύγκρισης των εναλλακτικών σεναρίων. Ένας για το Κριτήριο 1 κι ένας για το Κριτήριο 2. Οι προτεραιότητες του κάθε σεναρίου σε σχέση με τα άλλα προκύπτουν με τον ίδιο τρόπο, όπως και οι προτεραιότητες των κριτηρίων. Τέλος, η τελική βαθμολογία κάθε σεναρίου προκύπτει πολλαπλασιάζοντας την προτεραιότητα κάθε σεναρίου με την προτεραιότητα κάθε κριτηρίου και προσθέτοντας όλα τα γινόμενα. Το σενάριο με τη μεγαλύτερη τελική βαθμολογία είναι το πιο κατάλληλο (Saaty, 1990, Saaty, 1999).

Το κυριότερο πρόβλημα της ανωτέρω μεθόδου είναι η διαφορετική αντίληψη της σημαντικότητας των ερωτώμενων, καθώς ο κάθε ένας αντιλαμβάνεται διαφορετικά τη διαφορά σημαντικότητας που πρεσβεύουν οι βαθμοί της κλίμακας του Saaty. Για την αντιμετώπιση του συγκεκριμένου προβλήματος χρησιμοποιείται αρκετά συχνά ένας συνδυασμός της AHP με τη μέθοδο της ασαφούς λογικής (fuzzy logic) (Chiu&Lin&Ting, 2014, Ishizaka, 2014, Kong&Liu, 2005).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ



004000125594

