

# ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ

## ΕΝΟΤΗΤΑ 4

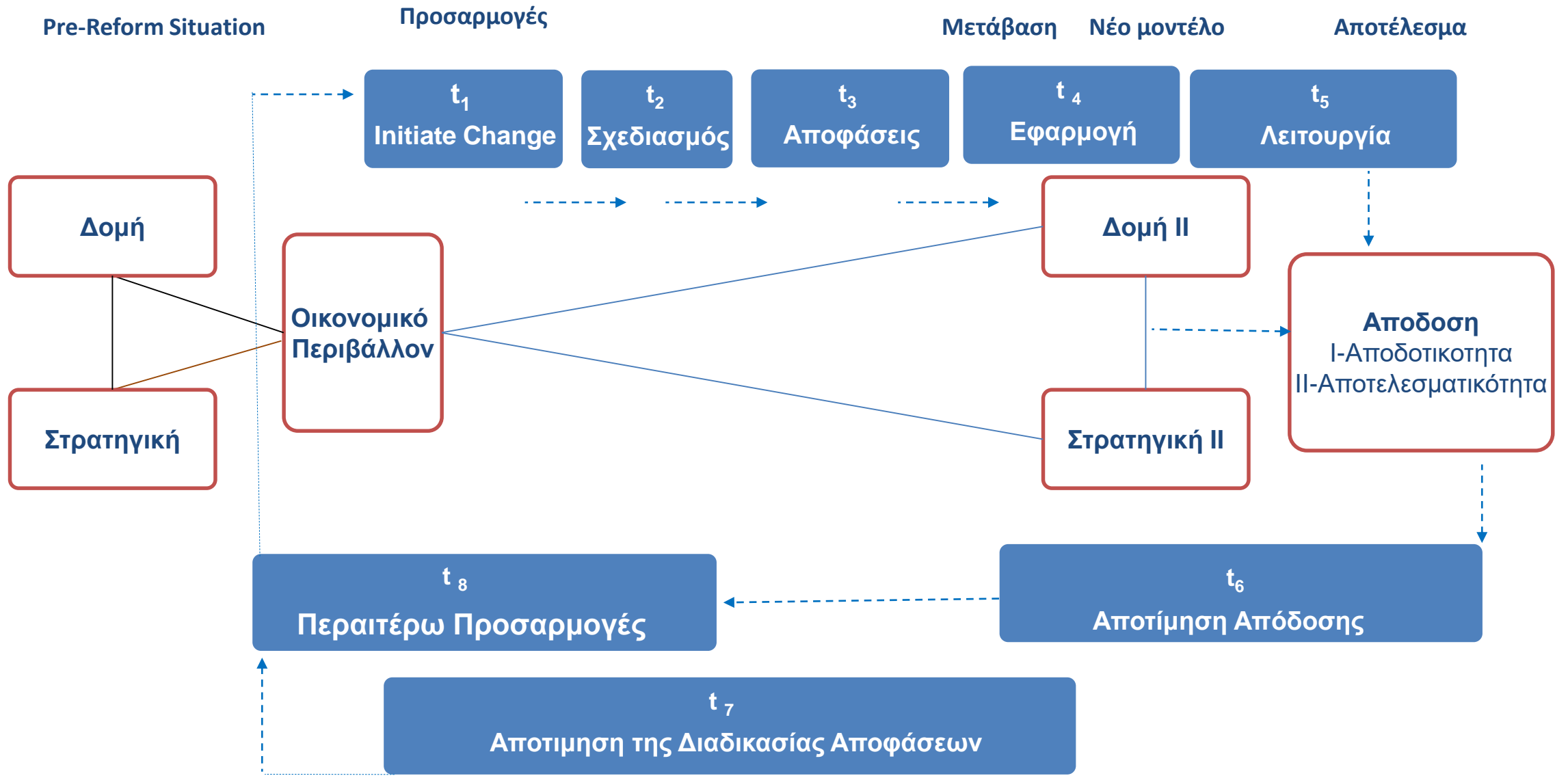
Δρ. Πέτρος Πάλλης

Τμήμα Ναυτιλίας και Επιχειρηματικών Υπηρεσιών

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

# Περιεχόμενα Ενότητας

- I. Λιμενικές Αρχές και Δημόσιο Συμφέρον
- II. Λειτουργίες Λιμενικών Αρχών
- III. Διεύρυνση του ρόλου των Λιμενικών Αρχών
  - I. Συντονισμός για παραγωγή προστιθέμενης αξίας
  - II. Συνεργασία λιμένων
  - III. Συγχωνεύσεις λιμένων
  - IV. Περιβαλλοντική διαχείριση λιμένων
  - V. Συμβολή στην ενεργειακή μετάβαση
- IV. Μάρκετινγκ Λιμένων
- V. Διοίκηση Λιμένων και Διαφάνεια



# **I. ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝ**

# Λιμενικές Αρχές

- Στο παρελθόν οι Λιμενικές Αρχές υπήρξαν υπεύθυνες τόσο για τη διοίκηση όσο και για την εκμετάλλευση των λιμένων, συχνά με μονοπωλιακούς όρους.
- Ο ρόλος των λιμένων εξελίσσεται και η εξέλιξη αυτή είναι συνδεδεμένη με τις δομικές αλλαγές που συντελούνται στη λιμενική βιομηχανία.
- Υπό το πρίσμα των αλλαγών εξετάστηκε το ερώτημα «εάν και σε ποιο βαθμό οι λιμενικές αρχές είναι απαραίτητες»
- Εξωτερικές επιδράσεις από λιμενική δραστηριότητα και θέματα ιδιοκτησίας και ρύθμισης έκριναν επαρκή την ύπαρξη μίας δημόσιας ελεγχόμενης Λιμενικής Αρχής.

Ο νέος αυτός χαρακτήρας οδηγεί σε επανεξέταση των **στρατηγικών στόχων**:

- ① **Πρώθηση της τοπικής και/ή εθνικής οικονομικής ανάπτυξης**
- ② **Οικονομική αυτάρκεια – παραγωγή εισοδήματος**
- ③ **Επίτευξη κερδών**
- ④ **Δημιουργία θέσεων απασχόλησης**
- ⑤ **Αναβάθμιση δικτύωσης σε διεθνές επίπεδο**

## Ποιο είναι το δημόσιο αγαθό στους σύγχρονους λιμένες;

- Ευθύνη και διαχείριση θαλάσσιας περιοχής
- Λιμενικός σχεδιασμός – επωφελής για το ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό σύνολο
- Περιορισμός εξωτερικών οικονομιών
- Εξασφάλιση παροχής υπηρεσιών στη βάση της μη διακριτικής μεταχείρισης προς όφελος ορισμένων χρηστών ή παρόχων του λιμένα
- Περιορισμός μονοπωλιακών καταστάσεων
- Παραγωγή οικονομικής αξία από τη λειτουργία και ανάπτυξη του λιμένα

# Επιχειρήματα υπέρ της αναγκαιότητας ύπαρξης δημόσιων λιμενικών αρχών

1. Δικαιώματα ιδιοκτησίας
2. Η ανάγκη για σχεδιασμό
3. Ο ρόλος και η σημασία των «δημόσιων αγαθών» στη λιμενική παραγωγή
4. Αντιμετώπιση εξωτερικών οικονομιών και επιβαρύνσεων
5. Προάγοντας την αποδοτικότητα

# Τοπική Δημόσια Λιμενική Αρχή

## Πλεονεκτήματα σε σχέση με μία τοπική ιδιωτική λιμενική αρχή

1. Η ιδιωτική λιμενική αρχή στοχεύει στη μεγιστοποίηση των κερδών· αυτό μπορεί να είναι επιζήμιο για εταιρείες στο συγκρότημα / καταναλωτές
2. Η ιδιωτική λιμενική αρχή είναι λιγότερο ικανή στην επίλυση προβλημάτων συλλογικής δράσης, γιατί έχει ως κίνητρο το κέρδος. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να προκληθούν κόστη διεκπεραίωσης



# Τοπική Δημόσια Λιμενική Αρχή

- **Πλεονεκτήματα σε σχέση με μία δημόσια εθνική λιμενική αρχή:**
  1. Η τοπική δημόσια λιμενική αρχή έχει κίνητρο να επενδύσει σε ένα λιμάνι όταν τα οφέλη του συγκροτήματος υπερβαίνουν τα κόστη του συγκροτήματος. Οι εθνικές δημόσιες αρχές τα περιπλέκουν αυτό, εξαιτίας του κινδύνου της αναδιανομής του κεφαλαίου.
  2. Οι εθνικές δημόσιες αρχές έχουν τη δυνατότητα να διαχειριστούν ανταγωνιστικά λιμάνια. Αυτό θα δημιουργήσει πίεση σχετικά με τις επενδυτικές αποφάσεις.

## **II. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ**

# Λειτουργίες Λιμενικών Αρχών

	“Συντηρητής”	“Διαμεσολαβητής”	“Επιχειρηματίας”
«Ιδιοκτήτης γης»	Παθητικός «διαχειριστής» ακίνητης περιουσίας	Ενεργός «μεσίτης» ακίνητης περιουσίας Μεσολαβητής στις B2B σχέσεις Στρατηγικές συνεργασίες πέρα από τη λιμενική περίμετρο	Ενεργός στην ανάπτυξη ακίνητης περιουσίας Άμεσες εμπορικές B2B διαπραγματεύσεις Άμεσες επενδύσεις πέρα από τη λιμενική περίμετρο
«Ρυθμιστής»	Παθητική επιβολή κι εφαρμογή Κανόνες θεσπισμένοι από τρίτους Χρηματοοικονομικά έσοδα με βάση «ταρίφες»	Ενεργητική επιβολή κι εφαρμογή Κανόνες τρίτων αλλά και της ίδιας της λιμενικής αρχής Παροχή συνδρομής προς συμμόρφωση Ταρίφες αλλά και διαφοροποιημένες χρεώσεις για προώθηση αειφορίας	Διαμεσολαβητής Διαμεσολαβητής + εμπορική τεχνογνωσία και εργαλεία εκτός λιμένα Χρηματοοικονομικά έσοδα σε εμπορική βάση
«Διαχειριστής»	Πολιτικές παραχωρήσεων	Δυναμική πολιτική παραχωρήσεων «Ηγέτης στη δυσαρέσκεια» Παροχή δημοσίων υπηρεσιών / εξειδικευμένων υπηρεσιών	Δυναμική πολιτική παραχωρήσεων Μέτοχος σε ιδιωτικούς φορείς παροχής υπηρεσιών Παροχή εμπορικών και δημοσίων υπηρεσιών
«Διαχειριστής Κοινότητας»	Δεν αναπτύσσεται ενεργά η λιμενική κοινότητα	Επίλυση οικονομικών προβλημάτων Παροχή δημοσίων αγαθών Επίλυση αντικρουόμενων συμφερόντων Προώθηση εξωτερικών οικονομιών	Διαμεσολαβητής αλλά με ποιο άμεση εμπορική συμμετοχή
	<b>Τοπικά</b>	<b>Τοπικά + Περιφερειακά</b>	<b>Τοπικά + Περιφερειακά + Διεθνώς</b>

# Ο Λιμενικός Σχεδιασμός



**ΔΙΑΔΗΜΟΤΙΚΟ  
ΛΙΜΕΝΙΚΟ  
ΤΑΜΕΙΟ ΧΙΟΥ**

ΕΡΓΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ (MASTER PLAN) ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΛΙΜΕΝΑ ΧΙΟΥ



ΤΕΧΝΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ Α' & Β' ΣΤΑΔΙΟΥ

- Οι Λιμενικές Αρχές είναι ο υπεύθυνος φορέας για τη διαμόρφωση στρατηγικής για την ανάπτυξη του λιμένα αλλά και για την υλοποίησή της.
- Υπάρχουν και εξαιρέσεις όπου η σχετική λειτουργία έχει ανατεθεί σε εθνική αρχή
- Η διαμόρφωση στρατηγικής και η αξιολόγησή της περιλαμβάνει την ευθύνη:
  - Παραγωγής του Γενικού Προγραμματικού Σχεδίου του Λιμένα
  - Ανάπτυξη Μεσοπρόθεσμου 3ετους ή 5ετους Επιχειρηματικού Σχεδίου
  - Περιοδική αξιολόγηση έργων υποδομής

# Ο Λιμενικός Σχεδιασμός



- Η υλοποίηση του λιμενικού σχεδιασμού περιλαμβάνει:
  - Τη χρηματοδότηση και εκτέλεση έργων ανάπτυξης
  - Τη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων του λιμένα
  - Τη διαχείριση της καθημερινότητας
- Το Γενικό Προγραμματικό Σχέδιο παρέχει ένα σαφές όραμα για το πώς θα αναπτυχθεί στους λιμένες και τον πιθανό αντίκτυπο στην κοινότητα που τον φιλοξενεί.



# Πρόσφατες αλλαγές στις λειτουργίες των Λιμενικών Αρχών

Λειτουργία	Τάση
Έμφαση στο ρόλο του ιδιοκτήτη-γης	Ευρύτατη τάση σε όλους τους λιμένες
Ρύθμιση οικονομικών δραστηριοτήτων	Νέες αρμοδιότητες λόγω εκτεταμένη χρήση των παραχωρήσεων δραστηριοτήτων
Διαμόρφωση Τεχνικών κανονισμών / διατήρηση & αειφόρα ανάπτυξη λιμένα	Παγκόσμια τάση
Υποστήριξη Εμπορίου και υπηρεσιών εφοδιαστικής αλυσίδας	Χρήση πληροφορικής – αλλά δυσκολίες εξαιτίας εμπιστευτικότητας των στοιχείων και διαφορετικών συμφερόντων.
Ανάπτυξη λιμενικού συγκροτήματος	Δύσκολος ρόλος λόγω της ανάγκης παρουσίας πολλών επιχειρήσεων – αναγκαίος λόγω εφοδιαστικής αλυσίδας...σε εξέλιξη....
Επιχειρηματικότητα	Συντηρητική προσέγγιση από αρκετούς λιμένες – σημαντικά βήματα ‘διεθνοποίησης’ (π.χ. συνεργασίας) λιμένων

### **III. ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ**

# Η σύγχρονη Λιμενική Αρχή (Port Authority)

## Τυπικοί Ρόλοι

### Ιδιοκτήτης γης

- Σχεδιασμός και διαχείριση χερσαίας ζώνης λιμένα
- Παροχή υποδομών / εξοπλισμού (ανωδομές)

### Ρυθμιστική Λειτουργία

- Σχεδιασμός
- Επιβολή σχετικών κανόνων και κανονισμών.

### Προσφορά Υπηρεσιών

- Διαχείριση φορτίων
- Παροχή ναυτικών υπηρεσιών (πλοήγηση, καβοδεσία, εκβάθυνση).

## Επεκτεινόμενοι ρόλοι

### Ιδιοκτήτης γης

### Διαχείριση λιμενικού συγκροτήματος

- Διεύρυνση υπηρεσιών
- Ενσωμάτωση σε εφοδιαστική αλυσίδα
- Διαχείριση και ανάπτυξη υποδομών
- Ανάπτυξη διεπαφής πόλη-λιμένα

### Ρυθμιστική Λειτουργία

### Τρόποι συμμετοχής

- Διατήρηση
- Διευκόλυνση Επιχειρηματικότητας

### Προσφορά Υπηρεσιών

### Διαχείριση τερματικών

- Παραχωρήσεις
- Μισθώσεις



# Κύριοι Ρόλοι των Λιμενικών Αρχών

- I. Ιδιοκτήτης γης
- II. Ρυθμιστική Λειτουργία
- III. Διαχειριστική Λειτουργία
- IV. Κοινωνικός Ρόλος
- V. Οικονομική Λειτουργία

# I. Ιδιοκτήτης γης

- Κύρια λειτουργία των σύγχρονων λιμενικών αρχών
- Ανταγωνιστική και οικονομική πίεση για επένδυση σε υποδομές
- Υπάρχει ανταγωνισμός για τη χρήση της χερσαίας ζώνης λιμένων
- Παραχωρήσεις χρήσης γης και προσφοράς δραστηριοτήτων- διαπραγματευτική δύναμη των παιχτών της αγοράς (ναυτιλιακές εταιρίες, εταιρίες εφοδιαστικής αλυσίδας κλπ.)
- Συνεργασία με άλλους λιμένες

## II. Ρυθμιστική λειτουργία

- Ολοένα και μεγαλύτερη έμφαση στις αρνητικές οικονομίες (εξωτερικά κόστη) ενισχύει τον ρόλο της λιμενικής αρχής ως 'ρυθμιστή' (ασφάλεια, περιβάλλον)

### III. Διαχειριστική λειτουργία

- Υπηρεσίες διακίνησης φορτίων:
  - Ιδιωτική παροχή υπηρεσιών στα περισσότερα από τα μεγαλύτερα λιμάνια της ΕΕ
  - Η λιμενική αρχή εστιάζει στους ρόλους της ως ιδιοκτήτης γης και ρυθμιστής λειτουργιών (landlord μοντέλο)
- Τεχνικο-ναυτιλιακές υπηρεσίες (ρύθμιση & έλεγχος – πιθανή παροχή)
- Βοηθητικές υπηρεσίες

## IV. Κοινωνικός ρόλος

- Οικονομική διάσταση
- Κοινωνική διάσταση: συμφέροντα των φορέων της κοινωνίας
- Συντονιστική λειτουργία, **Επίλυση προβλημάτων συλλογικής δράσης,**
- Υπεράσπιση 'άδειας λειτουργίας του λιμένα' και 'άδειας για την ανάπτυξη του λιμένα'

## V. Οικονομική Λειτουργία

- Η ευθύνη διαχείρισης των οικονομικών του λιμένα και των περιουσιακών του στοιχείων.
- Η Λιμενική Αρχή είναι υπεύθυνη για τον έλεγχο εσόδων και εξόδων
- Η συγκεκριμένη λειτουργία συνδέεται σε αρκετές περιπτώσεις με τον στόχο κερδοφόρων ή ισοσκελισμένων προϋπολογισμών.

# Σύγχρονες Λιμενικές Αρχές

- Η αλλαγή αυτή στον χαρακτήρα των σύγχρονων λιμενικών αρχών, τους προσδίδει παρόμοια χαρακτηριστικά με ιδιωτικών εταιρειών / οργανισμών, όπως:
  - ① **Διεύρυνση ρόλου στον στρατηγικό σχεδιασμό**
  - ② **Πρακτικές «διεθνοποίησης» (internationalisation)**
  - ③ **Πρακτικές συνεργασίας (cooperation)**
  - ④ **Πρακτικές συντονισμού (coordination)**

# Επιχειρηματικές ευκαιρίες για τις λιμενικές Αρχές: Τέσσερις τομείς

## I. Λιμενικές Λειτουργίες II. Λιμενικό Δίκτυο

- Νέα τερματικά
  - Σύνδεση μέσω μεταφοράς
  - Τερματικά κοινής χρήσης από διαφορετικά μέσα μεταφοράς
- Τερματικά ενδοχώρας
  - Ζώνες logistics

## III. Επαρκείς εφοδιαστικές αλυσίδες

- Διαχείριση υποδομών
- Σύστημα κοινότητας λιμένα/αλυσίδας
- Ισορροπία σε εμπόριο & μεταφορική διαδικασία

## IV. Ευρύτερο Οικοσύστημα

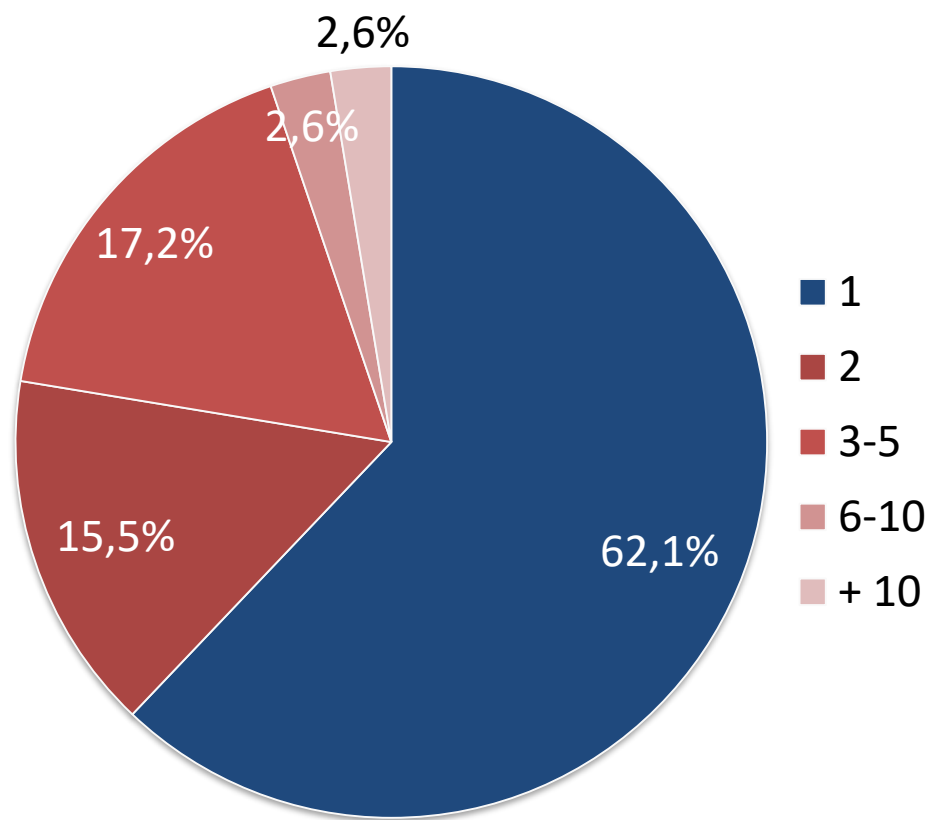
- Επιχειρηματικό κεφάλαιο
- Εμπορικά ακίνητα
- Υποδομές κοινής ωφέλειας



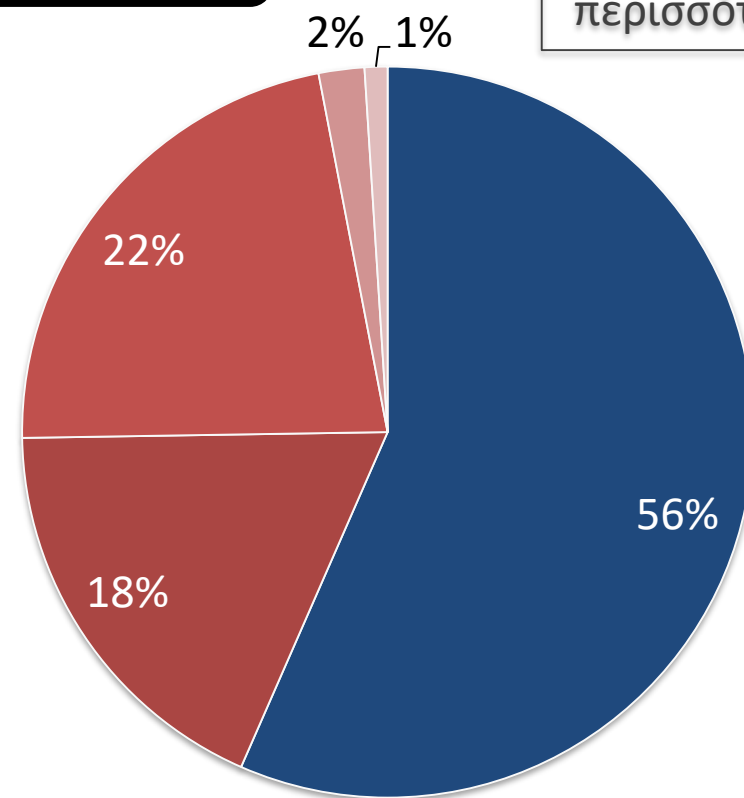
**ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΛΙΜΕΝΩΝ**

# Αριθμός λιμένων τους οποίους διαχειρίζεται η Λιμενική Αρχή (2011; 2016) \*

2011

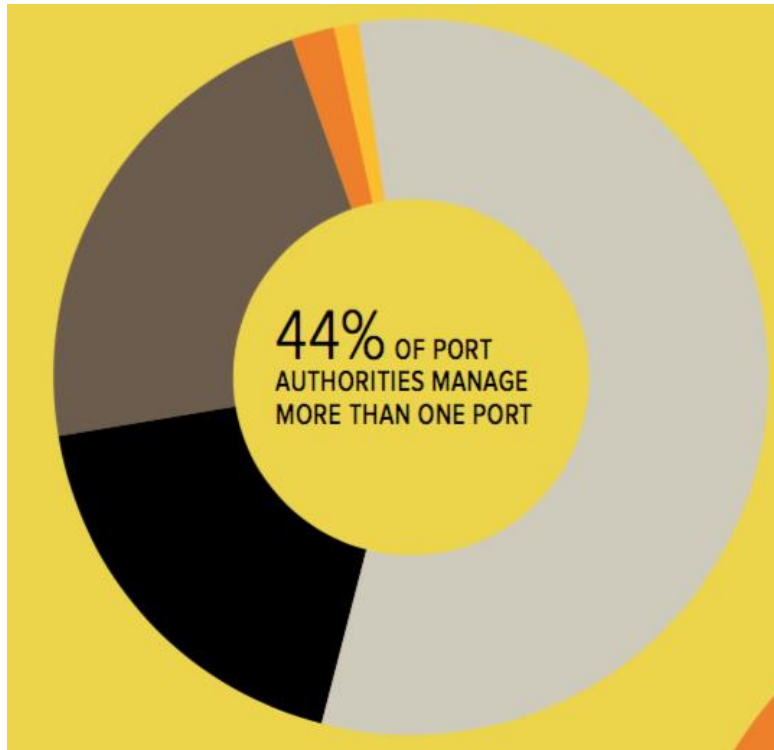


2016



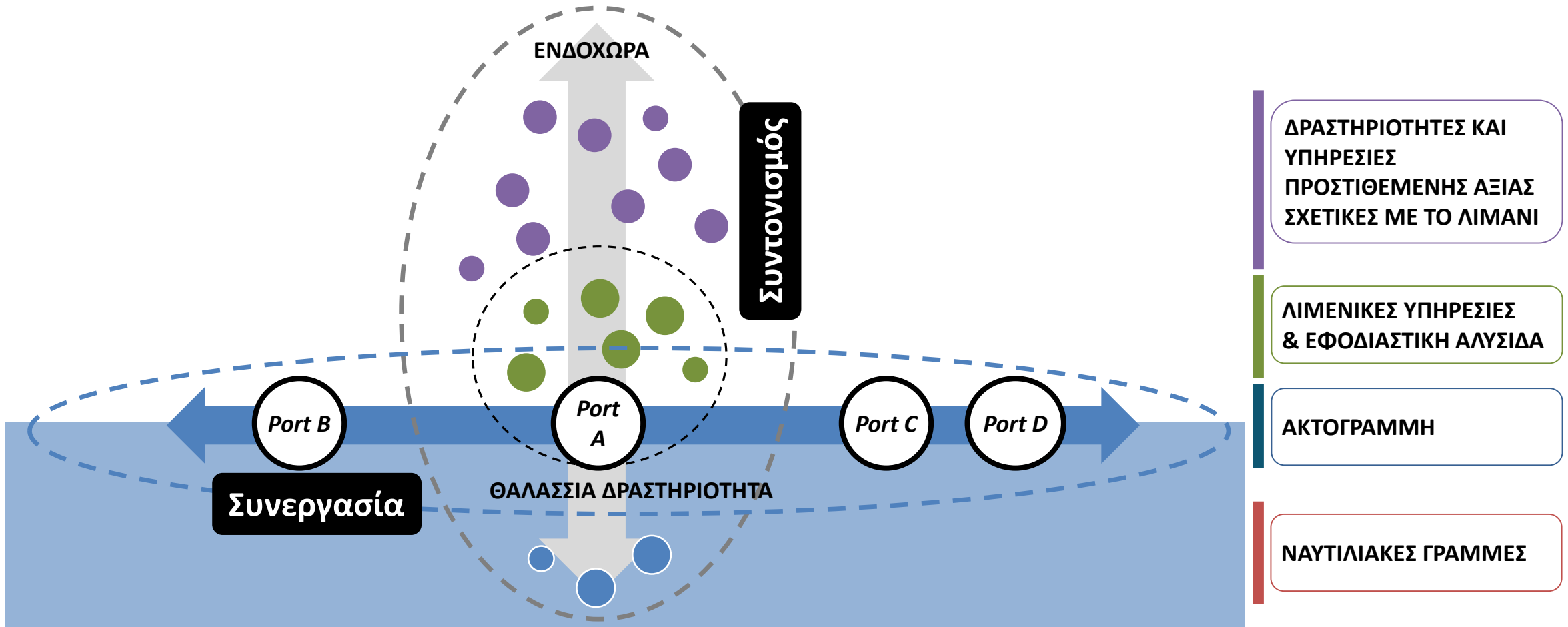
Μία λιμενική αρχή διαχειρίζεται χερσαίες ζώνες λιμένα σε περισσότερες απο μια τοποθεσίες

# Αριθμός Λιμένων που διαχειρίζεται μία Λιμενική Αρχή (Port Authority)

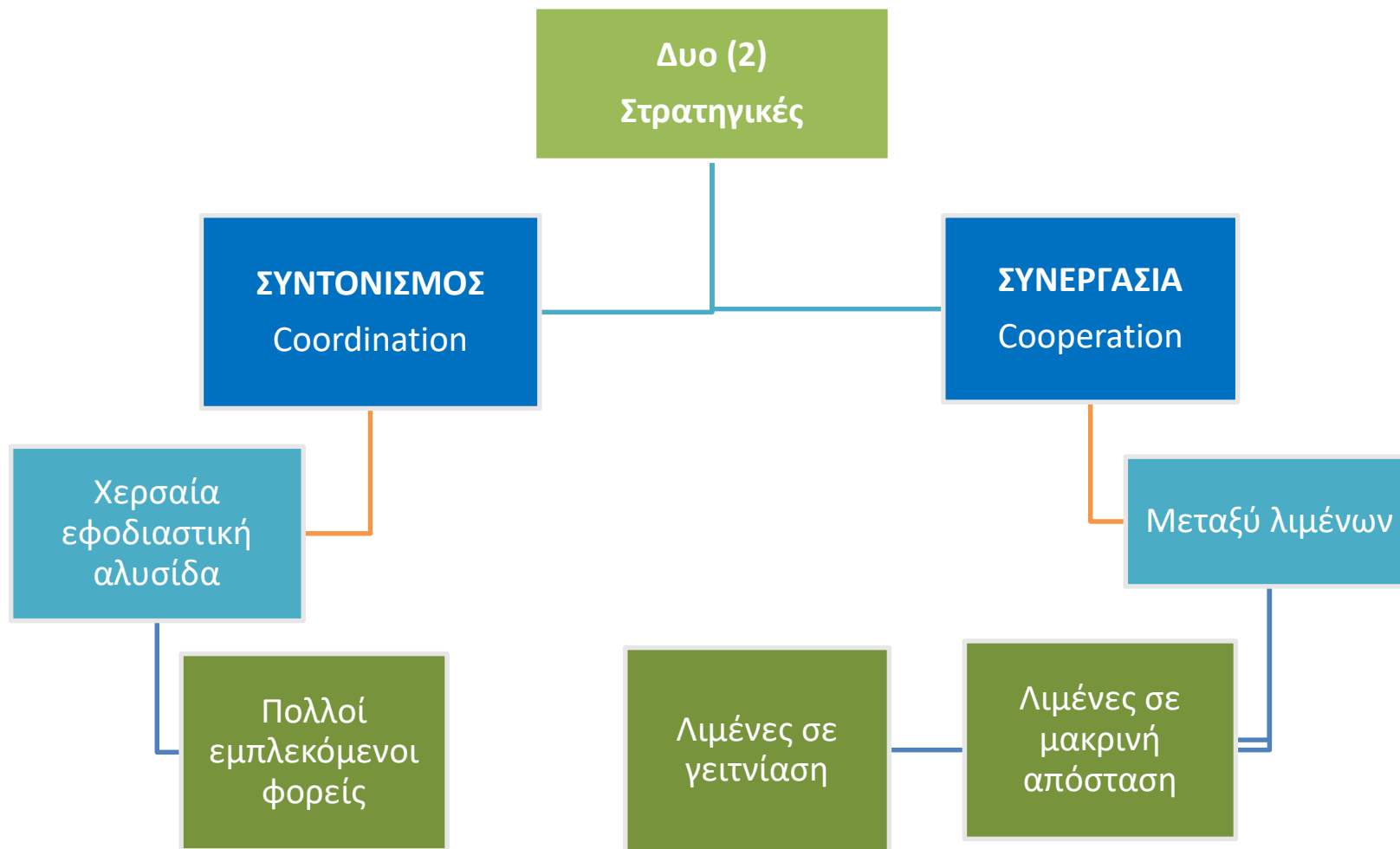


- 56% : 1 λιμένα
- 18% : 2 λιμένες
- 22% : 3-5 λιμένες
- 26% : 6-9 λιμένες
- 2% : 10 λιμένες
- 1% : > 10 λιμένες

# Στρατηγικές Λιμενικών Αρχών: Συνεργασία & Συντονισμός



# Στρατηγικές Λιμενικών Αρχών: Συνεργασία & Συντονισμός



## **Συνεργασία Λιμένων: Στόχοι**

- **Εξειδίκευση προσφερόμενων υπηρεσιών και επιλογή φορτίων με συνεργασία**
- **Παροχή ενιαίου επιπέδου υπηρεσιών**
- **Προβολή-προώθηση**
- **Ανταλλαγή τεχνογνωσίας – εκπαιδευτικά προγράμματα**
- **Αντίβαρο στην δύναμη των ναυτιλιακών εταιρειών**
- **Αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων**
- Συστηματική ανάπτυξη στα πλαίσια σχετικών πολιτικών (π.χ. Ευρωπαϊκής Ένωσης)
- Πρωτοβουλίες περιβαλλοντικά φιλικής ανάπτυξης λιμένων

# Στρατηγικές Συνεργασίας

- Κοινή διαφήμιση
- Κοινές προωθητικές ενέργειες

**ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
& ΕΤΑΙΡΙΚΗ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

- Κοινές συμφωνίες εκπαίδευσης
- Λιμενικός σχεδιασμός

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚ  
ΕΣ  
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ**

**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ  
ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ**

- Εκπρόσωποι σε άλλα λιμάνια
- Κοινές επενδύσεις σε χερσαίες υποδομές

**ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ  
Υ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ**

- Κοινές πρακτικές προστασίας περιβάλλοντος
- Συντονισμένες επενδύσεις σε θέματα ασφάλειας (and security)

## Η αναγκαιότητα συνεργασιών

***“Cooperation between ports and especially between those close to each other is most welcome, as it can lead, inter alia, to specialisation in cargo or ship types, and organisation & pooling of hinterland transport facilities. It would certainly lead in many cases to an improvement in output”***

Κείμενο Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την ΕΛΠ - 18.10.07



# Συνεργασία Λιμένων

- Οφέλη:
  - Συνεργασία σε θέματα ασφάλεια, εκπαίδευσης και περιβαλλοντικής προστασίας, μάρκετινγκ
  - Ύπαρξη καλύτερου δικτύου στην ενδοχώρα με μικρότερο κόστος
  - Εξυπηρέτηση συστήματος hub-spoke
- Εκμεταλλεύονται εξελίξεις στις επικοινωνίες και την πληροφορική και προσφέρουν υπηρεσίες με παρόμοια συστήματα διοίκησης

# Συνεργασία Λιμένων

- Φυσικός διαχωρισμός αλλά σύνδεση μέσω κοινών υπηρεσιών που συνδέονται με την κοινή διοίκηση & κοινή διαχείριση φορτίων
  - Eurogate (Bremen & Hambourg Eurokai terminal)
  - Georgia Ports authority (Savannah & Brunswick)
  - Mersey Docks and Harbour Company (Liverpool, Heysham, Sheerness, Chatham)
  - Rotterdam & Zeebruge (διοίκηση επέκτασης)
  - New Orleans & S. Luisiana; Baton Rouse; Plaguemines

## Rotterdam inks agreements to develop Indonesian ports

Friday 25 November 2016, 09:36 by Wei Zhe Tan [Back to Lloyd's List Asia](#)

# Rotterdam inks agreements to develop Indonesian ports

### Port authority involved in Kuala Tanjung project and Jakarta expansion initiative

PORT of Rotterdam has signed a joint venture agreement with Indonesia's state-owned port firm Pelindo 1 to develop a port at Kuala Tanjung, writes Wei Zhe Tan.

The port project is situated in the province of North Sumatra along the Malacca Strait.

Both parties will collaborate to come up with an investment decision on the project in due course.

The port authority also inked a memorandum of understanding to expand the port at Jakarta, with another state-owned port operator Pelindo 2 and the city district of Jakarta's land development company JakPro.



The two deals were signed by Port of Rotterdam Authority chief executive Allard Castelein.

All three parties will work together to prepare a feasibility study on a potential expansion of Jakarta port into three constructed islands, 'O', 'P' and 'Q'.

The two deals were signed by Port of Rotterdam Authority chief executive Allard Castelein when Dutch prime minister Mark Rutte visited Indonesia.

Mr Castelein said: "With the signing of two agreements, the delegation's visit can be considered a resounding success for the port authority.

The agreements are a major step forward for our activities here in Indonesia. They reflect the Indonesian government's confidence in our efforts."

In September 2015, officials at Indonesia's capital city of Jakarta said they were working together with state-owned companies to construct an integrated seaport similar to the Port of Rotterdam in the Netherlands.

The port of Rotterdam is trying to keep its number one position in Europe intact through various initiatives.

The port is working on building an international division, based on its success in Sohar, Oman, where it helped with design and port management services, said adviser business intelligence for dry bulk and energy Hugo du Mez.

Co-operation targets include India, Brazil, China and Indonesia, where an official from the port has been sent to set up an office.

# Port Authority of Antwerp-Bruge



[Home](#) [Business areas](#) [Team](#) [References](#) [About](#) [Jobs](#)

## Business areas



Consult



Manage



Invest



Train



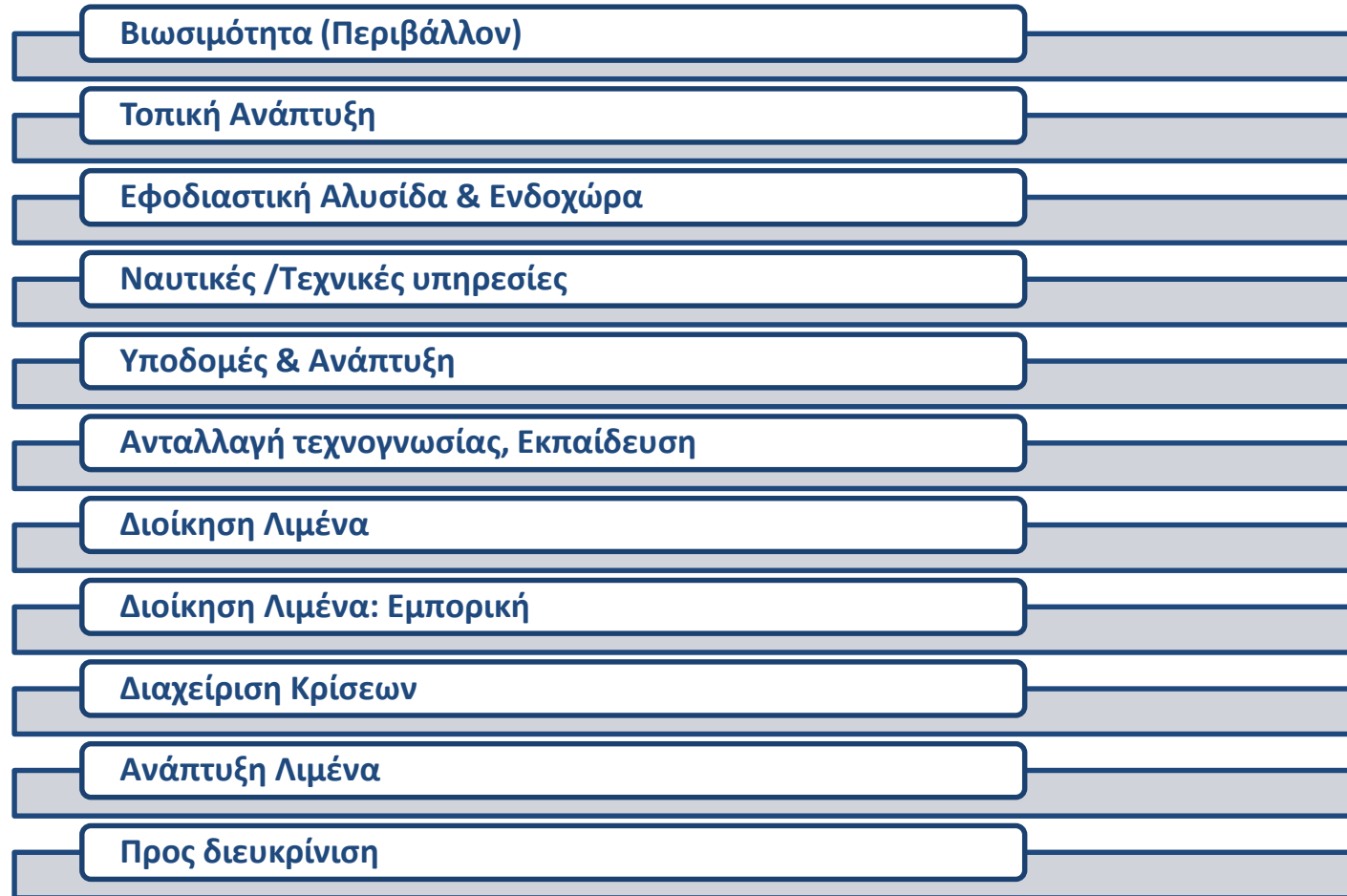
# Η Συνεργασία Λιμενικών Αρχών στην πράξη

## I. Μορφές Συνεργασίας



# Η Συνεργασία Λιμενικών Αρχών στην πράξη

## II. Στόχοι Συνεργασίας



# Στρατηγικές Συνεργασίας

## Επίσημα

### Μάρκετινγκ & Εταιρική Ανάπτυξη

- Διαφήμιση και πρακτικές προώθησης
- Ανάπτυξη μάρκετινγκ

### Επιχειρησιακές Λειτουργίες

- Κοινές συμφωνίες εκπαίδευσης
- Κοινή εφαρμογή νέων τεχνολογιών επικοινωνίας
- Σχεδιασμός λιμενικής ανάπτυξης
- Συνεργασία με άλλους φορείς
- Κοινή ανάπτυξη όμοιων λειτουργικών πρακτικών

### Διοικητικού χαρακτήρα

- Κοινές επενδύσεις σε εγκαταστάσεις στην ενδοχώρα
- Κοινή διαχείριση επέκτασης λιμένα
- Διαμόρφωση (υπερ)εθνικών ενώσεων συνεργασίας

### Κανονισμοί και ρυθμίσεις

- Κοινές πρακτικές προστασίας περιβάλλοντος
- Συντονισμένες επενδύσεις σε θέματα ασφάλειας

## Ανεπίσημα

- Ανεύρεση κοινού πελατολογίου
- Ανταλλαγές ειδικών
- Προώθηση χρήσης εκατέρωθεν εγκαταστάσεων

- Ανταλλαγή πληροφόρησης για τη διαχείριση τερματικού
- Ανταλλαγή πληροφόρησης για ανάπτυξη λιμένα
- Ανταλλαγή τεχνογνωσίας
- Κοινές μελέτες

- Τεχνική βοήθεια στη διαχείριση λιμένα
- Κοινές θέσεις στα διεθνή φόρουμ

- Ανταλλαγή πληροφόρησης σχετικά με περιβαλλοντικά προγράμματα

# Συνεργασία Λιμένων

A new network compassing 10 major ports around the world initiated by Hamburg port authority whose participants are focused on developing best practices and leveraging technology to make sure that operational strategies are in place to better maximize cargo efficiencies and flow of goods from larger container ships but most importantly connecting the nodes and modes of the supply chain to ensure consistent cargo flow.





# Προοπτικές & Προϋποθέσεις

## Προοπτικές Συνεργασίας:

- 1) Ανάπτυξη επίσημης περιφερειακής συνεργασίας σε θέματα μάρκετινγκ
- 2) Ανάπτυξη επίσημης συνεργασίας για την αντιμετώπιση των περιφερειακών ρυθμιστικών θεμάτων.
- 3) Συνέχιση και επέκταση υφιστάμενων άτυπων ρυθμίσεων στην ανταλλαγή πληροφοριών
- 4) Ανάλυση δια-λιμενικών (bi-port/ multi-port ) μελετών σκοπιμότητας των κοινών ευκαιριών

## Προϋποθέσεις Συντονισμού

- 1) Οι βασικοί παράγοντες του ιδιωτικού τομέα πρέπει να διαπιστώσουν τις ευκαιρίες.
- 2) Οι ΛΑ μπορούν να αναλάβουν ρόλο κινητοποιώντας τους παράγοντες του ιδιωτικού τομέα να συμβάλουν στην επίλυση κοινών προβλημάτων
- 3) Οι ΛΑ μπορούν να αναλάβουν ρόλο για την ενίσχυση των συντονισμένων λειτουργιών προς την επίτευξη λύσεων.

# Port consolidation speeds ahead to increase leverage against alliances

---

## AUTHOR

Jennifer  
McKevitt

---

## PUBLISHED

Dec. 21, 2016

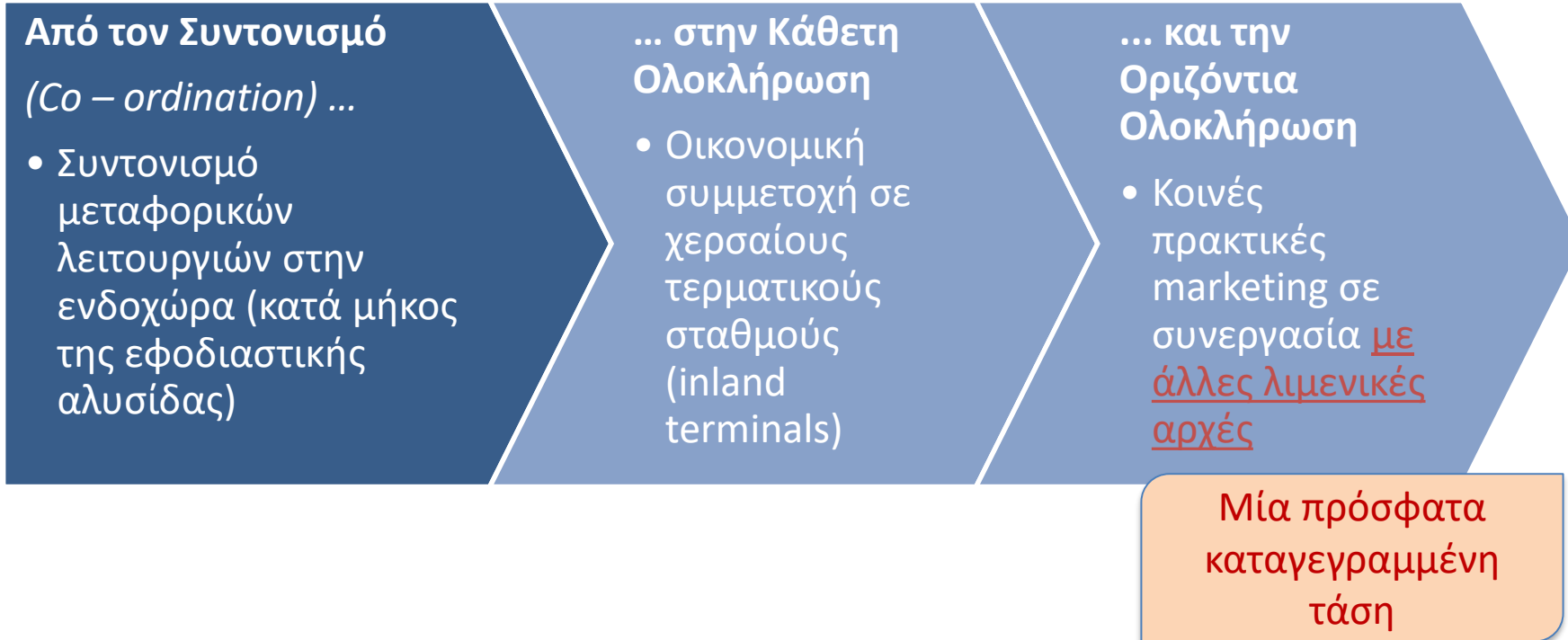
## Dive Brief:

- In Hong Kong, three port terminal operators entered into an agreement to increase leverage as shipping line consolidations demand price breaks, The Journal of Commerce reported Tuesday.
- Meanwhile, Singapore is offering equity to alliances committing to use upgraded port facilities in an effort to lure business to the nation's terminals.
- Elsewhere, five major terminal operators and one European port authority filed to create "The Global Ports Group Agreement" in order to increase leverage and efficiencies, American Shipper reports. The agreement would come into force late January, pending regulatory clearance.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ (COORDINATION)

**ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟ ΛΙΜΕΝΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ**

# Στρατηγικές Λιμενικών Αρχών: Συνεργασία & Συντονισμός



# Συνεργασία & Συντονισμός

## Παραδείγματα από την εφοδιαστική αλυσίδα

### Πότε;

-Την τελευταία εικοσαετία

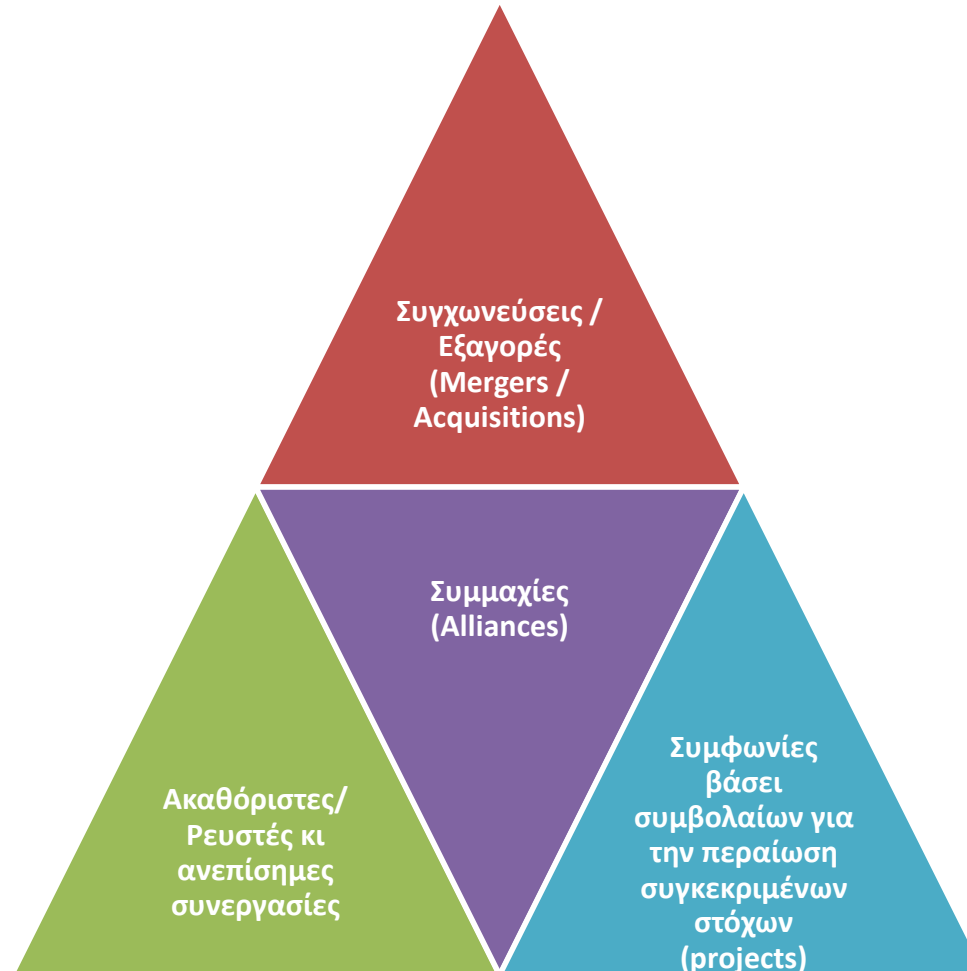
### Ποιοί;

-Διάφοροι παίκτες της παγκόσμιας εφοδιαστικής αλυσίδας (θαλάσσιας αλλά και χερσαίας)

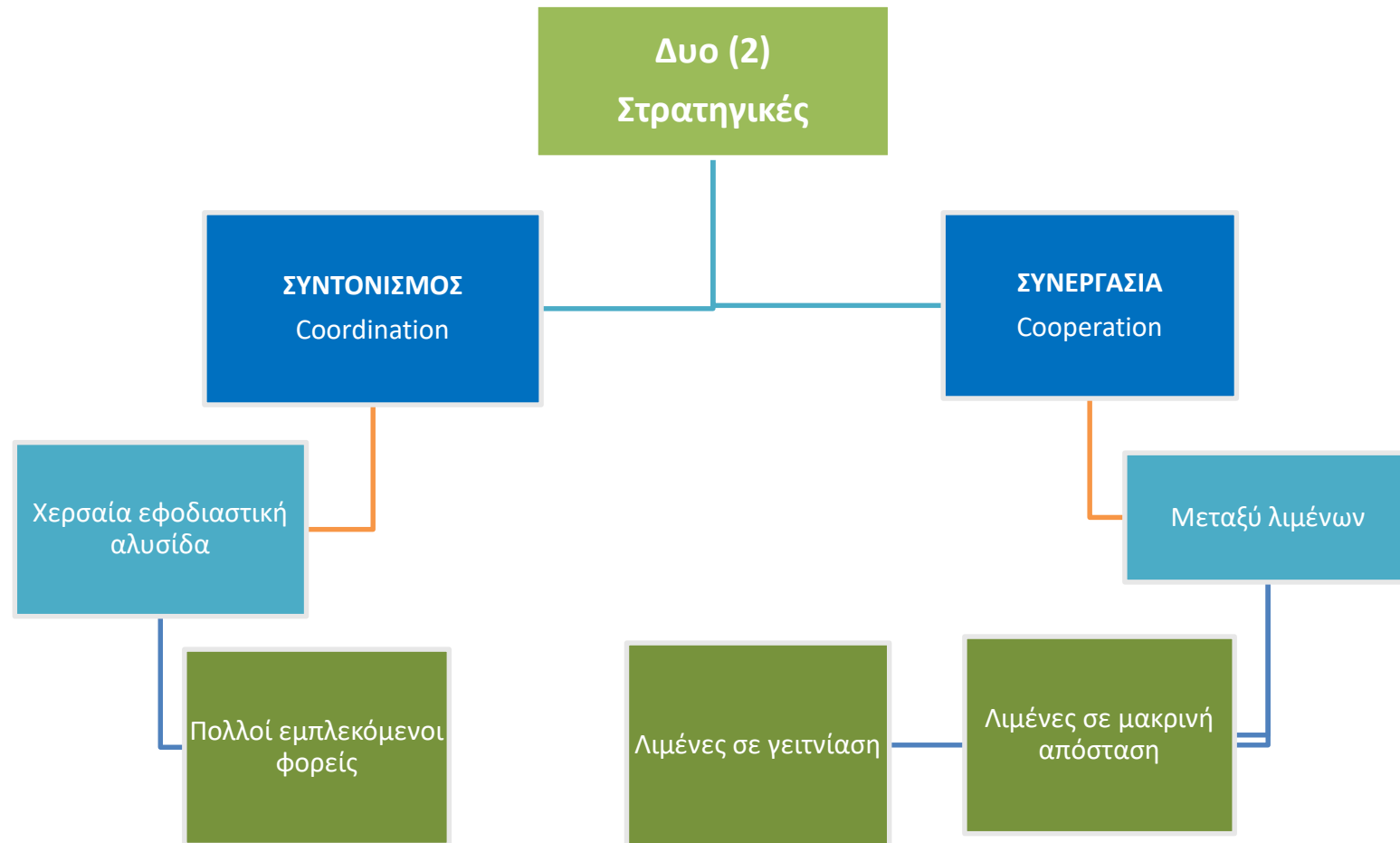
### Γιατί;

- Ποικίλα οφέλη (αναλόγως τον στρατηγικό προσανατολισμό), όπως:

- Αντιστάθμιση θέσης ισχύος στην αγορά έναντι άλλων παικτών
- Οικονομίες κλίμακας
- Εκμάθηση, κλπ.



# Στρατηγικές Λιμενικών Αρχών: Συνεργασία & Συντονισμός



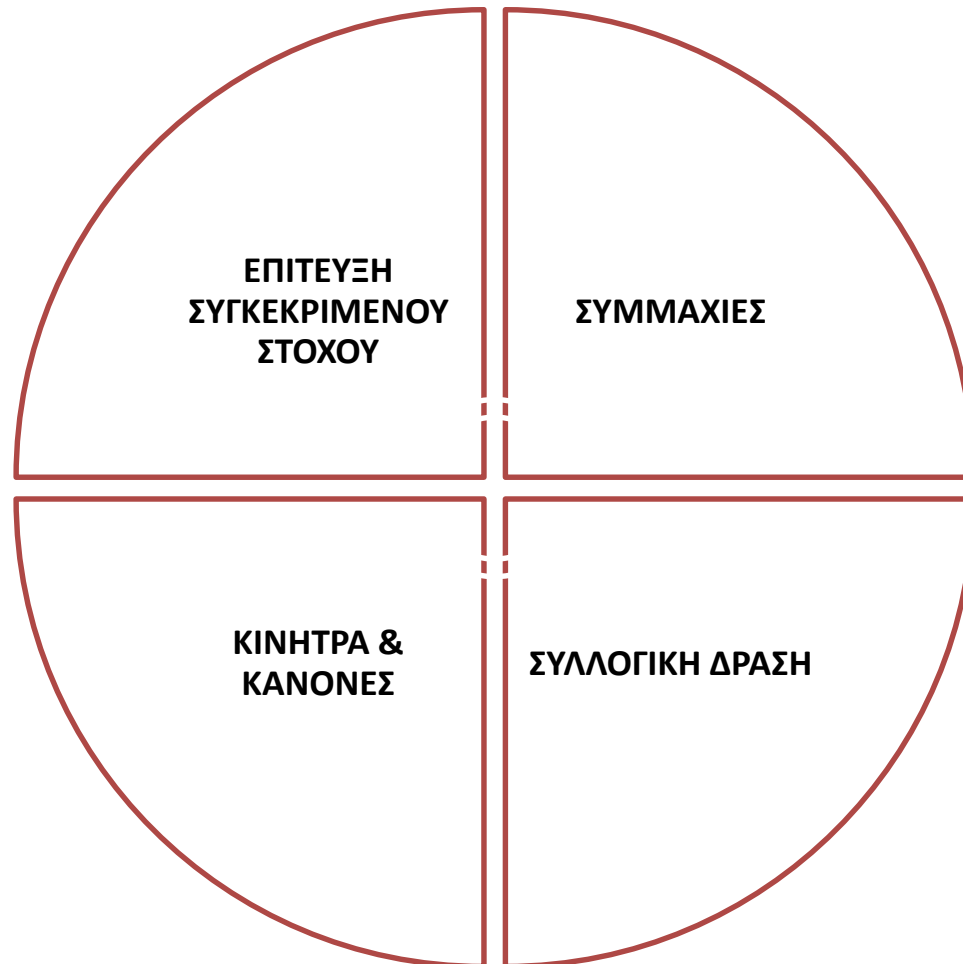


# Γενικά προβλήματα συντονισμού στις χερσαίες εφοδιαστικές αλυσίδες

Πρόβλημα στο συντονισμό	Εμπλεκόμενοι Φορείς
Ανεπαρκής πληροφόρηση στα στοιχεία των κοντέινερς – προκαλεί ελλιπή σχεδιασμό	Ναυτιλιακές εταιρείες τακτικών γραμμών, διαχειρίστριες τερματικών, <b>forwarders</b> , μεταφορικές εταιρείες (φορτηγών), μεταφορικές εταιρίες φορτηγίδων, σιδηροδρομικές εταιρείες
Οι επενδύσεις σε τερματικά της ενδοχώρας δεν γίνονται αυθόρμητα	<b>Forwarders</b> , διαχειριστές σιδηροδρομικών τερματικών ενδοχώρας, διαχειριστές τερματικών φορτηγίδων ενδοχώρας
Η εισαγωγή νέων υπηρεσιών στην ενδοχώρα προαπαιτεί βασικό όγκο φορτίου. Παρόλα αυτά, οι φορείς «ελέγχου φορτίων» δεν συμβιβάζονται με τις νέες υπηρεσίες άλλων παρόχων μεταφορών.	<b>Forwarders</b> , φορτωτές, ναυτιλιακές εταιρίες γραμμών
Ανεπαρκής σχεδιασμός όσον αφορά την μεταφορά και την αποθήκευση των κενών κοντέινερς	Διαχειριστές τερματικών κοντέινερς, διαχειριστές σιδηροδρομικών τερματικών ενδοχώρας, διαχειριστές τερματικών φορτηγίδων ενδοχώρας, ναυτιλιακές εταιρίες γραμμών
Καθυστερήσεις προκαλούμενες από τις τελωνειακές διαδικασίες φυσικού και διοικητικού ελέγχου.	<b>Forwarders</b> , τελωνεία, μεταφορικές εταιρείες (φορτηγών), μεταφορικές εταιρίες φορτηγίδων, σιδηροδρομικές εταιρείες
Περιορισμένος σχεδιασμός σχετικά με το φυσικό και διοικητικό έλεγχο μεταξύ Τελωνείου και Ελεγκτικών Αρχών. Πρόκληση καθυστερήσεων	Τελωνεία, υπηρεσίες ελέγχου
Ανεπαρκής πληροφόρηση σχετικά με τις διαδικασίες εκτελωνισμού των κοντέινερς	Forwarders, τελωνεία, φορτωτές



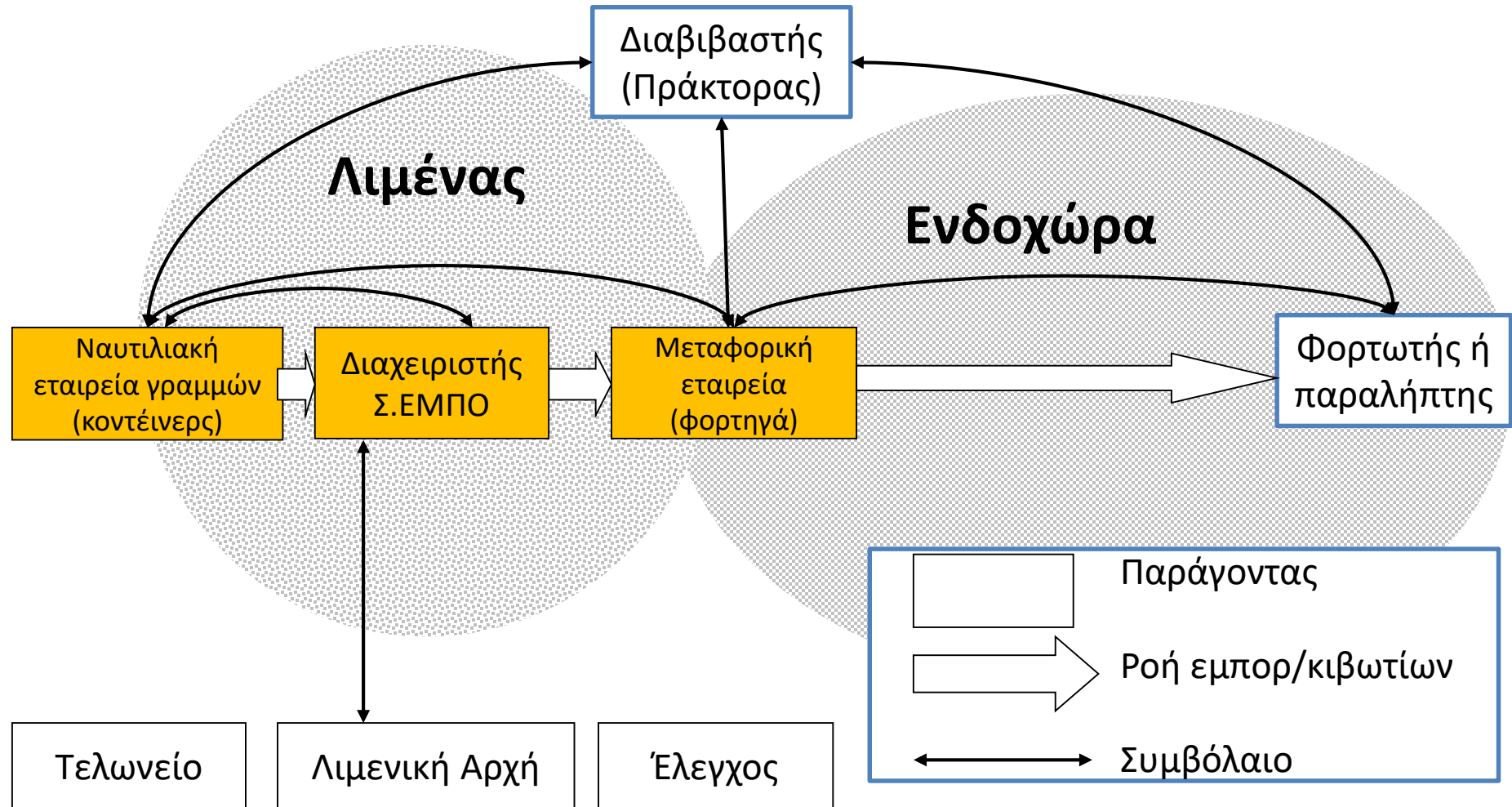
# Στρατηγικές ενίσχυσης συντονισμού (Λιμενικές Αρχές)



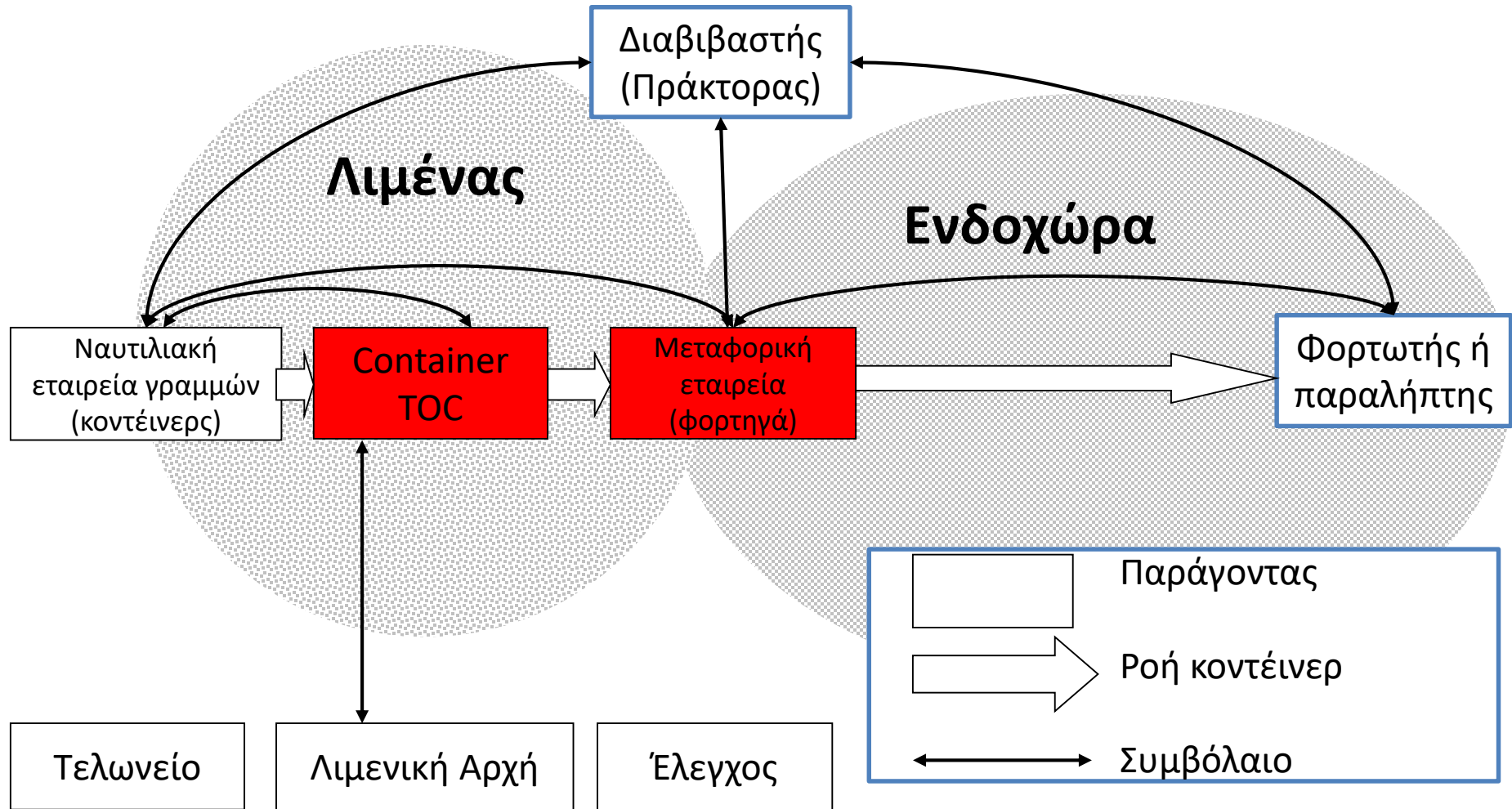
# Λιμένες & Σιδηρόδρομος: Συντονισμός και εμπλεκόμενοι φορείς

Προβλήματα συντονισμού	Εμπλεκόμενοι φορείς
Αφίξεις σε ώρες αιχμής	Διαχειριστής τερματικού σταθμού λιμένα, Σιδηροδρομική εταιρία, διαχειριστής σιδηροδρομικών υποδομών
Μη χρησιμοποιημένα βαγόνια λόγω ανεπαρκούς υποδομής και προσαρμογής του δικτύου	Σιδηροδρομική εταιρία, διαχειριστής σιδηροδρομικών υποδομών
Περιορισμένη συνεργασία στην οργάνωση του τερματικού σταθμού δημιουργεί καθυστερήσεις	Διαχειριστής τερματικού σταθμού λιμένα, διαχειριστής σιδηροδρομικών υποδομών
Περιορισμένη συνεργασία προγραμματισμού	Σιδηροδρομική εταιρία

# Λιμένες & Εφοδιαστική αλυσίδα στην ενδοχώρα: Οδικές μεταφορές



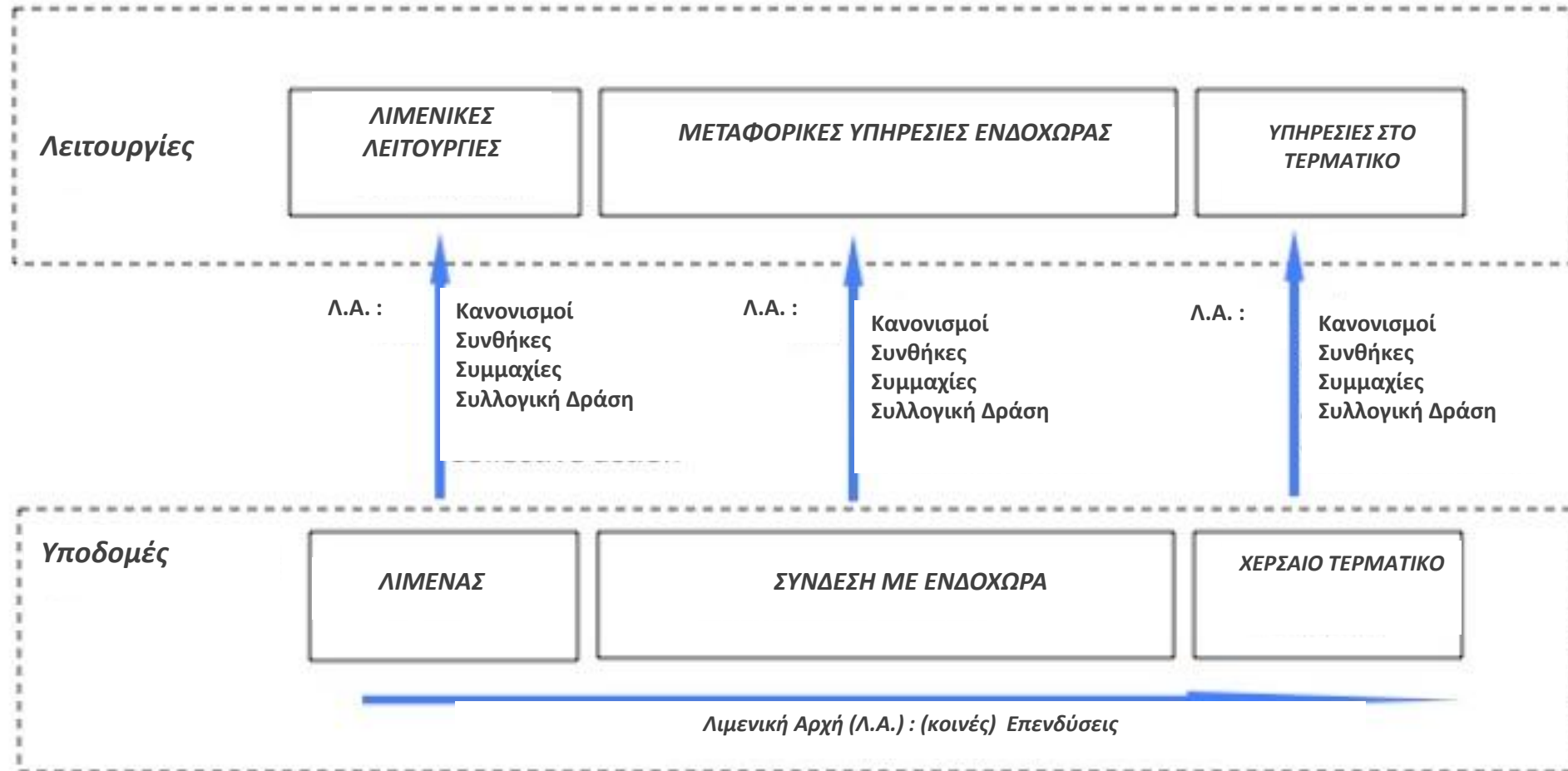
# Λιμένες & Εφοδιαστική αλυσίδα στην ενδοχώρα: Οδικές μεταφορές



# Λιμένες & Οδικές μεταφορές: Συντονισμός και εμπλεκόμενοι φορείς

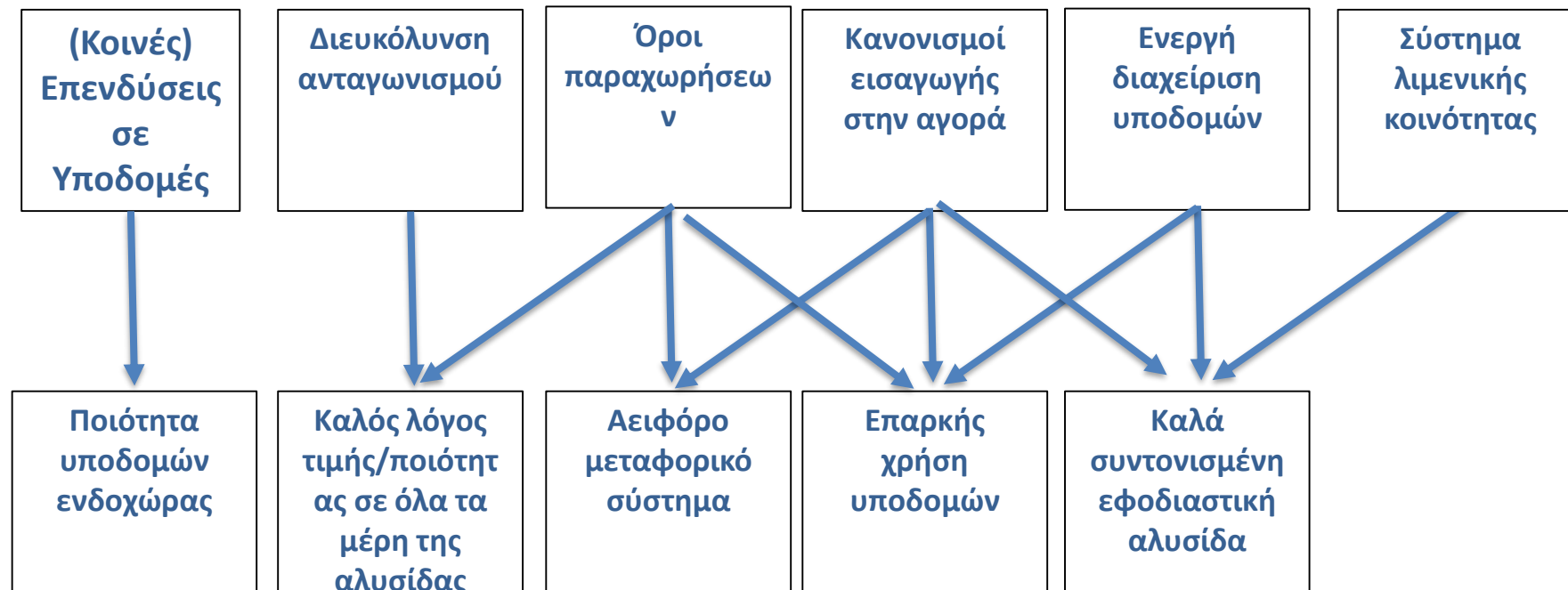
Μηχανισμός Συντονισμού	Πιθανές Δράσεις συντονισμού
Εισαγωγή κινήτρων	Διαγωνισμός για την ύπαρξη επαρκούς χωρητικότητας (αριθμός φορτηγών) Δημιουργία συστήματος ραντεβου για την παραλαβή φορτίων
Δημιουργία συνεργασιών επιχειρήσεων	Συνεργασία διαχειριστή τερματικού σταθμού με την εταιρία οδικών μεταφορών στην βάση κοινων δεικτών απόδοσης (ωρες αναμονής, παραλαβής, παράδοσης κλπ.. )
Αλλαγή στόχου	Ο Διαχειριστής τερματικού σταθμού δημιουργεί εταιρία οδικών μεταφορών ] Ο Διαχειριστής τερματικού σταθμού δημιουργεί μια 'εκτεταμένη πύλη' εκτός τερματικού σταθμού
Συλλογική Δράση	Δημιουργία πληροφοριακού συστηματος (ICT) το οποίο καλύπτει όλο το λιμανι και συμπεριλαμβάνει πληροφόρηση για την χωρητικότητα/λειτουργία φορτηγων/οδικών μεταφορών

# Στρατηγικές ενίσχυσης συντονισμού (Λιμενικές Αρχές)



# Στρατηγικές συντονισμού στην ενδοχώρα

## Πιθανοί ρόλοι για την Λ.Α.



## Παράγοντες πρόσβασης στην ενδοχώρα

# Στρατηγικές Συντονισμού

## Παραδείγματα

	Πρακτικά παραδείγματα στρατηγικών συντονισμού
<i>Επίτευξη συγκεκριμένου στόχου</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Επενδύσεις της ΛΑ σε τερματικά της ενδοχώρας. Παραδείγματα τέτοιων επενδύσεων: ΛΑ Βαρκελώνης σε τερματικά στην Σαραγόσα στην Τουλούζη της Γαλλίας, στη Μελβούρνη.</li><li>▪ Επενδύσεις της ΛΑ σε σιδηροδρομικές συνδέσεις της ενδοχώρας (Ρότερνταμ, Άμστερνταμ, Μελβούρνη, Βαρκελώνη)</li></ul>
<i>Συμμαχίες</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Κοινές επενδύσεις λιμένα, με σιδηροδρομικές εταιρίες και διαχειριστές τερματικών για την καθιέρωση ενός διοικητικού κέντρου εντός του λιμένα.</li><li>▪ Αναμόρφωση του συστήματος διαχείρισης λιμένα του Ροτερνταμ σε συνεργασία με το λιμένα του Άμστερνταμ.</li></ul>
<i>Κίνητρα και Κανόνες</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Προσυμφωνημένοι κανόνες για τη μείωση του χρόνου αναμονής φορτίων εντος λιμένα (Los Angeles και του Long Beach)</li><li>▪ Συμπράξεις με τερματικούς σταθμούς ενδοχώρας , για την επίτευξη συμφωνίας σχετικά με τους όρους μεταφόρτωσης.</li></ul>
<i>Συλλογική Δράση</i>	Επενδύσεις στα συστήματα διαχείρισης λιμένα, από το λιμένα του Ρότερνταμ και το λιμένα της Βαρκελώνης.



**ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΛΙΜΕΝΩΝ**

# Συγχωνεύσεις Λιμενικών Αρχών: China

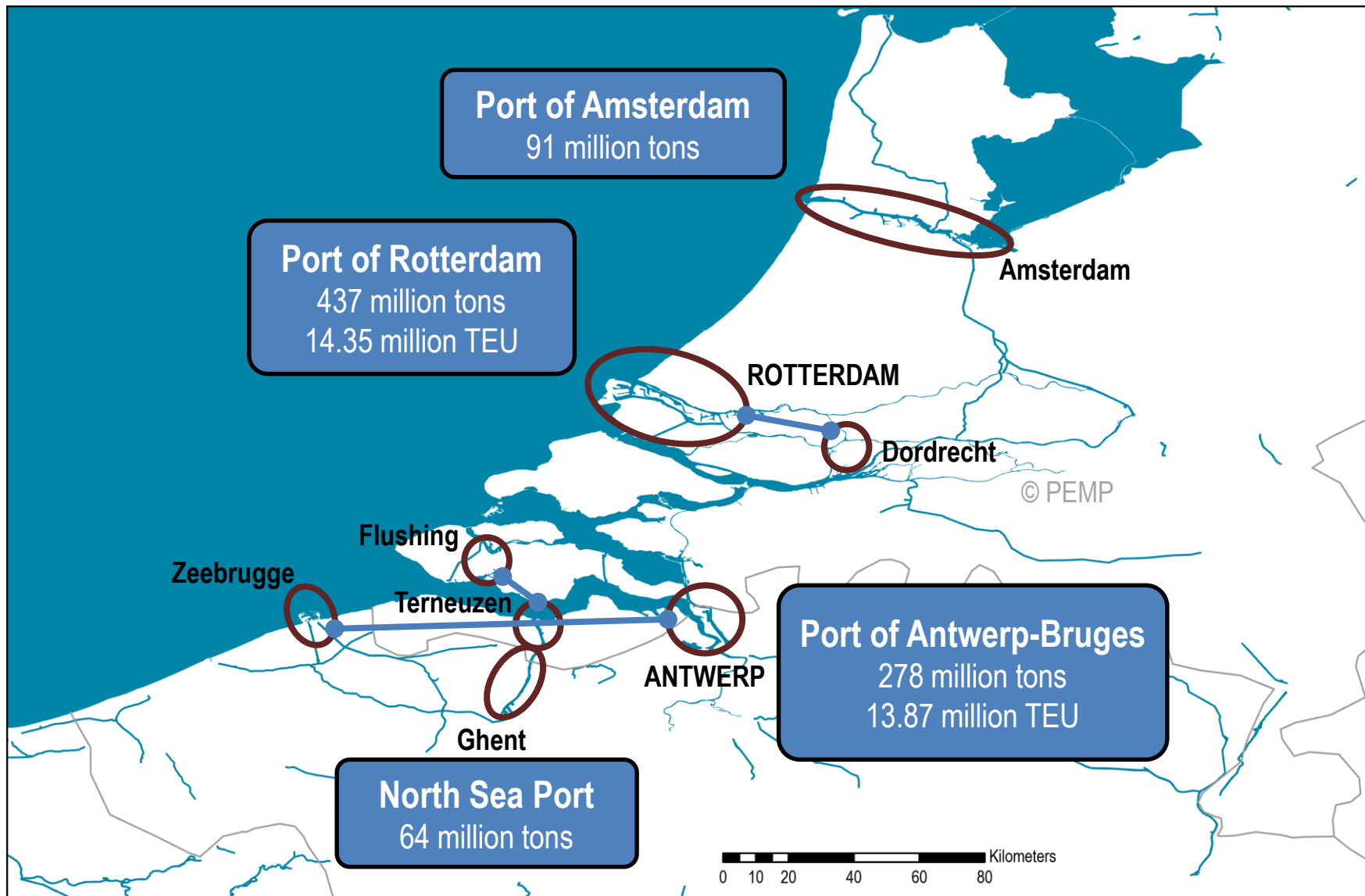


# Συστήματα Λιμενικών Αρχών

Η περίπτωση της Ιταλίας



# Συγχωνεύσεις Λιμενικών Αρχών: Rhine-Scheldt Delta



## Port authority and Terminal operator

- Break bulk
- Container
- Cruise and passenger ferries
- Dry bulk
- Liquid bulk
- New cars
- Railway, combi traffic
- RoRo
- Property

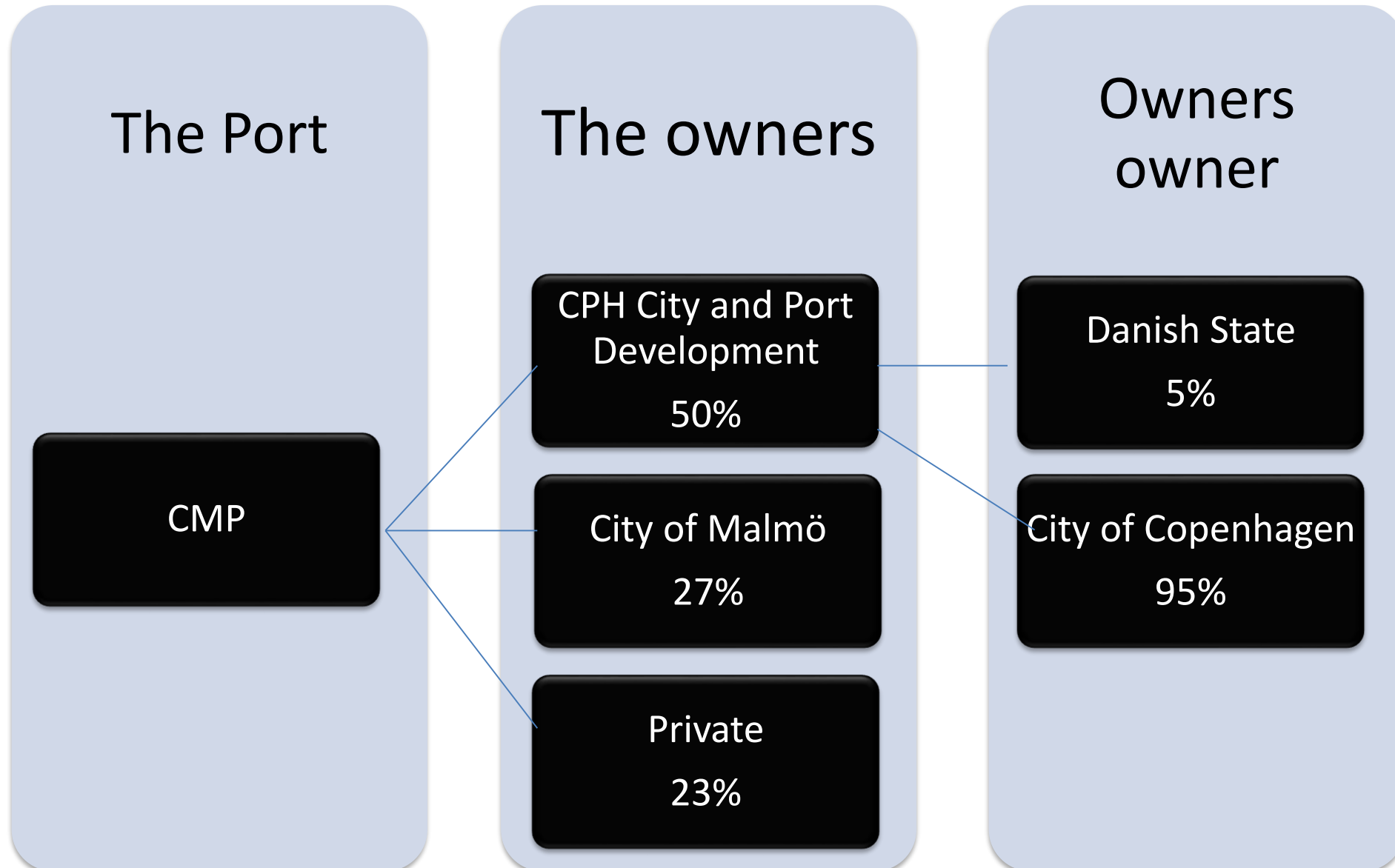


# Port Mergers: Port of Copenhagen-Malmö (PCM)

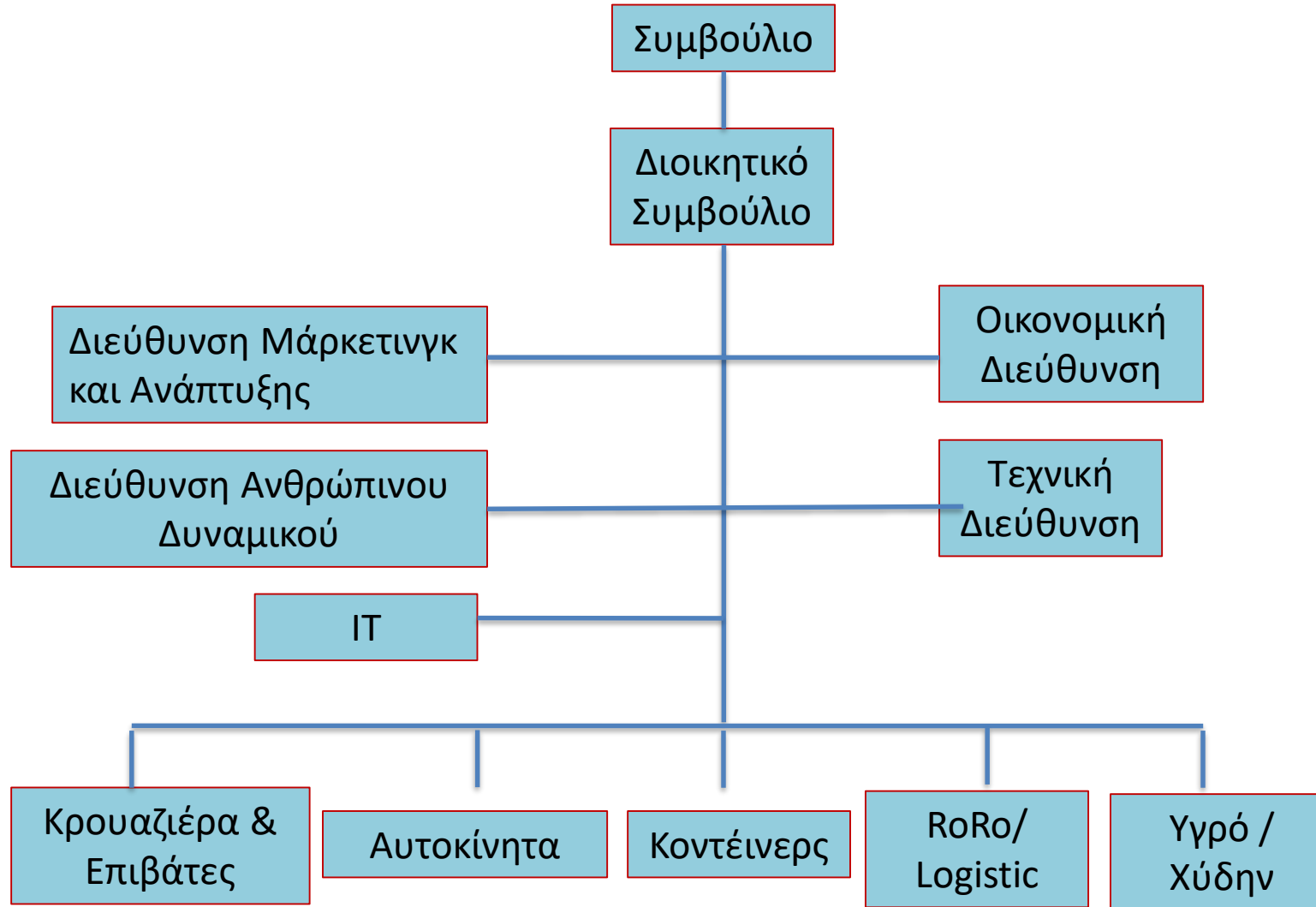
**Copenhagen Malmö Port (DK)** was until recently the only entity managing ports in different countries, namely the ports of Copenhagen (DK) and Malmö (SE).



# Port Mergers: Port of Copenhagen-Malmo(CMP) owners



# CMR: οργανόγραμμα





# Η διαδικασία της συγχώνευσης

- Ο λιμένας CMP (Copenhagen – Malmo Port) διαθέτει έναν καθαρά εμπορικό χαρακτήρα, στοχεύοντας σε επιχειρηματικές περιπτώσεις, μειώνοντας στο ελάχιστο την πολιτική συμμετοχή.
- Η διαδικασία της συγχώνευσης οδήγησε στη μεταφορά/ μεταβίβαση δημοσίων καθηκόντων σε οργανισμούς οι οποίοι λογοδοτούν στο δημόσιο (π.χ. εργασίες χωροταξικού σχεδιασμού)
- Η εστίαση σε μετρήσιμους βραχυπρόθεσμους στόχους (10% μείωση κόστους) αποτέλεσε σημαντική αιτία συναίνεσης ως προς τη διαδικασία συγχώνευσης.
- Η ηγεσία του Διευθύνοντος Συμβούλου και των ανώτερων διοικητικών στελεχών κατέστη κρίσιμη για την επιτυχία της συγχώνευσης.
- Απαραίτητη ήταν και η πολιτική υποστήριξη για να ξεπεραστούν νομικά και οργανωτικά εμπόδια.
- Ο ρόλος της ιδιωτικής λιμενικής κοινότητας στη διαδικασία ήταν περιορισμένη.

**ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ-ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ  
ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ ΜΕΤΑΒΑΣΗ**

# Η αναγκαιότητα περιβαλλοντικής συνείδησης

- Οι σύγχρονες τάσεις:
  - Μεγάλη σημασία στην έννοια της **περιβαλλοντικής συνείδησης** (environmental awareness) και το περιβαλλοντικό προφίλ του λιμένα.
  - Οι Φορείς Διοίκησης και Εκμετάλλευσης Λιμένων επιδιώκουν την μείωση των εξωτερικών επιδράσεων και επιπτώσεων στο περιβάλλον, ως αποτέλεσμα της λειτουργίας των λιμένων.
  - Οι ΦΔΕΛ αναπτύσσουν πρωτοβουλίες όπως:
    - Παρακολούθηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων της λειτουργίας τους.
    - Καταγραφή και εφαρμογή της περιβαλλοντικής νομοθεσίας
    - Καθορισμός στόχων περιβαλλοντικής επίδοσης
    - Διαμόρφωση και υιοθέτηση περιβαλλοντικών πολιτικών
    - Ανάπτυξη προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης
  - Υιοθέτηση πιστοποιημένων συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

# Η «άδεια λειτουργίας» συνεχίζει να αποτελεί πρόκληση (αν και τα λιμάνια δεν ευθύνονται για αρκετές περιβαλλοντικές επιπτώσεις)



Διαχείριση  
εμπλεκόμενων φορέων

Νομοθετικές αλλαγές

Διάχυση πληροφοριών &  
δεδομένων

Ενεργειακή μετάβαση

Δυνατότητα εξυπηρέτησης  
της κοινωνίας

Ανάγκη για ένα ισότιμο  
πεδίο ανταγωνισμού

## EU's dirtiest ports 'comparable to the biggest coal plants'

Green group Transport & Environment says investments in clean port infrastructure remain low, with few credible plans to provide clean fuel to highly polluting ships

07 Feb 2022 | NEWS

### Top-10 most polluting EU ports (according to T&E)

Rotterdam (13.7m tonnes)

Antwerp (7.4m)

Hamburg (4.7m)

Algeciras (3.3m)

Barcelona (2.8m)

Piraeus (2.7m)

Valencia (2.7m)

Bremerhaven (2.3m)

Marseille (2.3m)

Amsterdam (2.1m)

Carbon dioxide emissions by ship type and allocating to ports by how much cargo related to that ship type was handled. It sought to include emissions from port activities such as loading, unloading and refuelling.

# Πρωτοβουλίες κι εργαλεία

## Παράδειγμα: Το λιμάνι της Αμβέρσας

The port of Antwerp is Flanders' economic engine. We want future generations to be able to enjoy the prosperity and the many jobs that the port creates too. We are therefore working to create a sustainable port. We are consciously choosing sustainable growth and putting people, the surroundings and the climate first.

NL EN 中文

News | Events | Publications | Newsroom | Contact



BUSINESS ABOUT THE PORT RECREATION SUSTAINABILITY CONNECTIVITY SERVICES AND INFO

### Sustainability



[Home](#) > [Sustainability](#) > [Planet](#)

People

**Planet**

Air quality

Prosperity

Sustainability report

### Planet

'Planet' plays a major role in the policy of Antwerp-based private enterprises and the Port Authority. For years, the port community has shown that economic and ecological interests can be combined without problem. It aims to continue being a frontrunner in terms of corporate social responsibility.



A reflection of all the efforts for the further improvement of the living environment in and around the port appeared in February 2012 in the form of a sustainability report of the Port of Antwerp: a global first!

An important part of sustainable business is the protection of the very

### Related news

→ Which company will be first to receive the Port of



# Πρωτοβουλίες κι εργαλεία

## Εργαλεία αξιολόγησης περιβαλλοντικού προφίλ λιμένα

Η πρωτοβουλία ECOPORTS δημιουργήθηκε το 1997 και ενσωματώθηκε πλήρως στις δομές του ESPO το 2011. Στόχος η δημιουργία ενός ενιαίου πεδίου περιβαλλοντικής επίγνωσης στους λιμένες. Παρέχει στα μέλη του δύο βασικά εργαλεία:

- **Self Diagnosis Method**
- **Port Environmental Review System**



### EcoPorts in numbers

<b>Countries</b> represented	26
<b>EcoPorts</b> members	92
<b>Total SDM</b> entries	681
<b>Pers certified</b> ports	32
<b>ISO certified</b> ports	51



# Πρωτοβουλίες κι εργαλεία

## Εργαλεία αξιολόγησης περιβαλλοντικού προφίλ λιμένα



### Tool for the identification and implementation of Environmental Indicators in Ports (TEIP)

The Tool for the identification and implementation of Environmental Indicators in Ports (TEIP) is a methodology that has been developed to assist port authorities in the identification and implementation of environmental indicators.

This tool has been developed by the Polytechnic University of Catalonia (UPC) within the framework of the research project [PORTOPIA](#) (Ports Observatory for Performance Indicator Analysis).

TEIP is expected to be completed in 20 minutes and it is divided in five steps:

#### Step 1: Port contact details

#### Step 2: Significant Environmental Aspects

You are required to enter the Significant Environmental Aspects (SEAs) of your port. A checklist of possible environmental aspects is provided and the user has to select the ones that are considered significant. If you are not sure which are the SEAs of your port, you can proceed to the [TEAP tool](#) for their identification.

#### Step 3: Questions on SEAs

Questions on the SEAs selected on the previous step are requested, in order to identify their most suitable indicators.

#### Step 4: Questions on environmental management and port development

Questions regarding the environmental management and development of your port are requested, in order to find out the most adequate indicators concerning management.

#### Step 5: Environmental Performance Indicators

<http://www.eports.cat/teip/>

## **IV. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΛΙΜΕΝΩΝ**



## Μάρκετινγκ λιμένα

- Αφορά την προώθηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες σε ένα λιμένα.



- Όμως, η Λιμενική Αρχή αναλαμβάνει την προώθηση του λιμένα ως σύνολο.

### WHEN IT COMES TO THE MARITIME INDUSTRY

we know the ropes

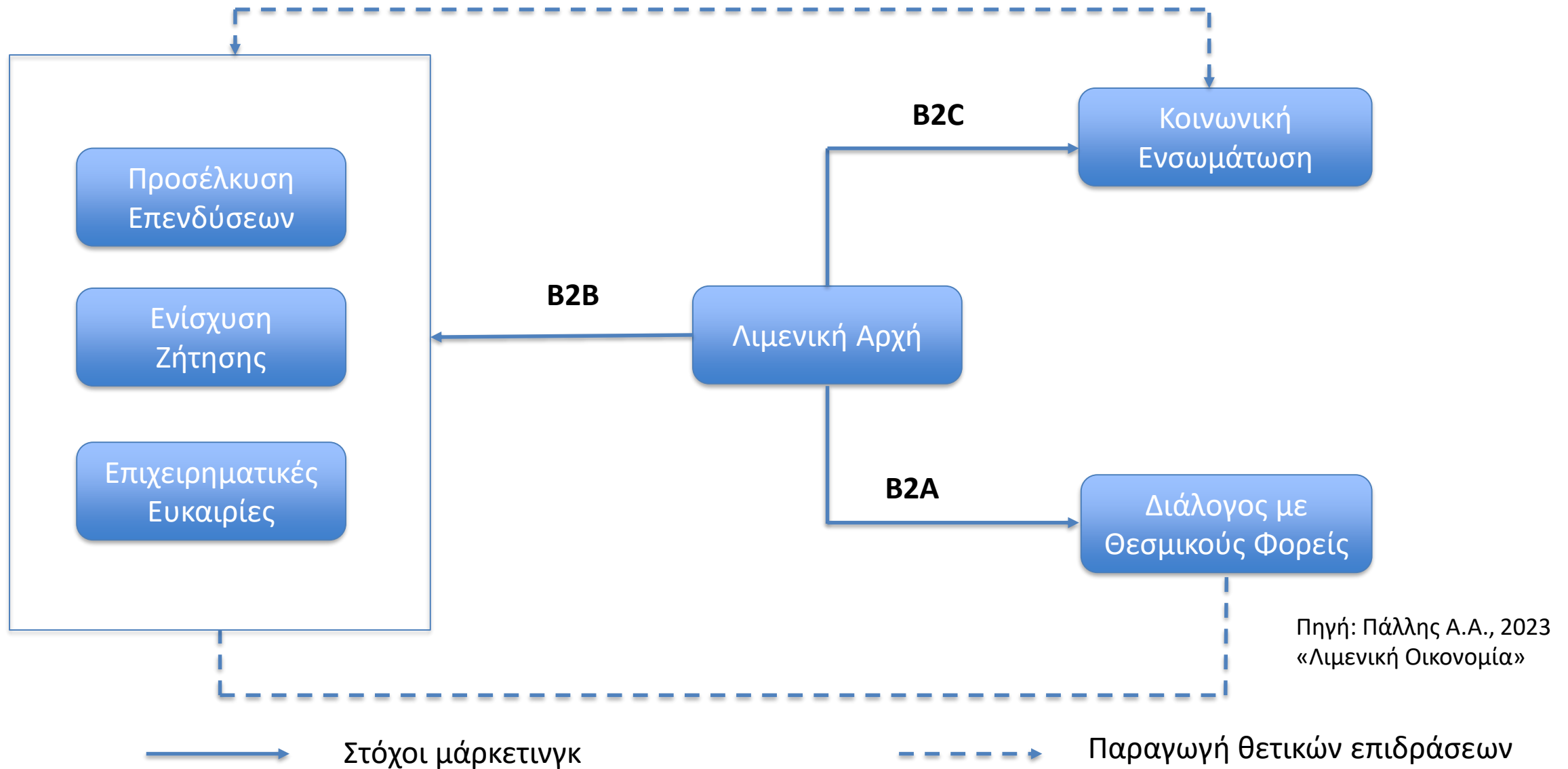
As the principal commercial port for Shetland we're experienced in dealing with a wide range of maritime sectors and are equipped with a host of modern facilities, including 24 hour all-weather access and exceptional deep water quays.



A NEW WAVE

L<sub>EW</sub>RWICK  
PORT AUTHORITY

# Δράσεις μάρκετινγκ Λιμενικών Αρχών



## Οι κατευθύνσεις του μάρκετινγκ των Λιμενικών Αρχών

- B2B σχέσεις (από επιχείρηση σε επιχείρηση)
  - Προσέλκυση επενδύσεων
  - Ενίσχυση ζήτησης
  - Αναζήτηση ευκαιριών για διεύρυνση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων
- B2C σχέσεις (ενίσχυση σχέσεων με την κοινότητα που φιλοξενεί το λιμάνι)
- B2A σχέσεις (ανάπτυξη σχέσεων με θεσμικούς φορείς με την κοινότητα που φιλοξενεί το λιμάνι).

# Στόχοι Στρατηγικών Μάρκετινγκ Λιμενικής Αρχής

## 1. Εξασφάλιση κατάλληλων οικονομικών πόρων

- Προσέλκυση ενδιαφερομένων επενδυτών που διαθέτουν χρηματοοικονομικούς, τεχνικούς και ανθρώπινους πόρους και οργανωτικές και διοικητικές ικανότητες για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

## 2. Ενίσχυση της ζήτησης

- Εντοπισμός ροών φορτίων
- Εντοπισμός εν δυνάμει χρηστών του λιμένα
- Οργάνωση προπαθειών διάχυσης της ενημέρωσης αυτών των χρηστών
- Η επιτυχία εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες των παρόχων λιμενικών υπηρεσιών αλλά και των ναυτιλιακών εταιρειών που εξυπηρετούνται στο λιμάνι, ευθυγραμμίζονται με τον συγκεκριμένο στόχο.

## 3. Αλληλεξαρτώμενοι στόχοι

- Η επιτυχία του ενός ενισχύει τις προοπτικές επιτυχίας του δεύτερου (π.χ. προσέλκυση επενδύσεων, προοπτικές για ένα ανταγωνιστικότερο λιμάνι)

# Στόχοι Στρατηγικών Μάρκετινγκ Λιμενικής Αρχής

## 4. Διαμόρφωση σταθερών δεσμών με την ευρύτερη κοινότητα

- Η τέταρτη διάσταση του μάρκετινγκ των ΦΔΕΛ η οποία διαρκώς ενισχύεται.
- Η αποσύνδεση μεταξύ παγκόσμιων επιχειρηματικών φιλοδοξιών και τοπικών συμφερόντων καθίσταται κρίσιμη.
- Η ανάγκη χωρικής επέκταση αλλά και η περιβαλλοντική διάσταση των λιμένων απαιτούν αξιόπιστη σχέση με τους τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς.
- Οι δράσεις μάρκετινγκ στοχεύουν στην εξασφάλιση συναίνεσης και εμπιστοσύνης των πολιτών και των τοπικών οικονομιών για τον σχεδιασμό των λιμένων.
- ESPO Award

## 5. Ανάπτυξη σχέσεων με τους θεσμικούς φορείς

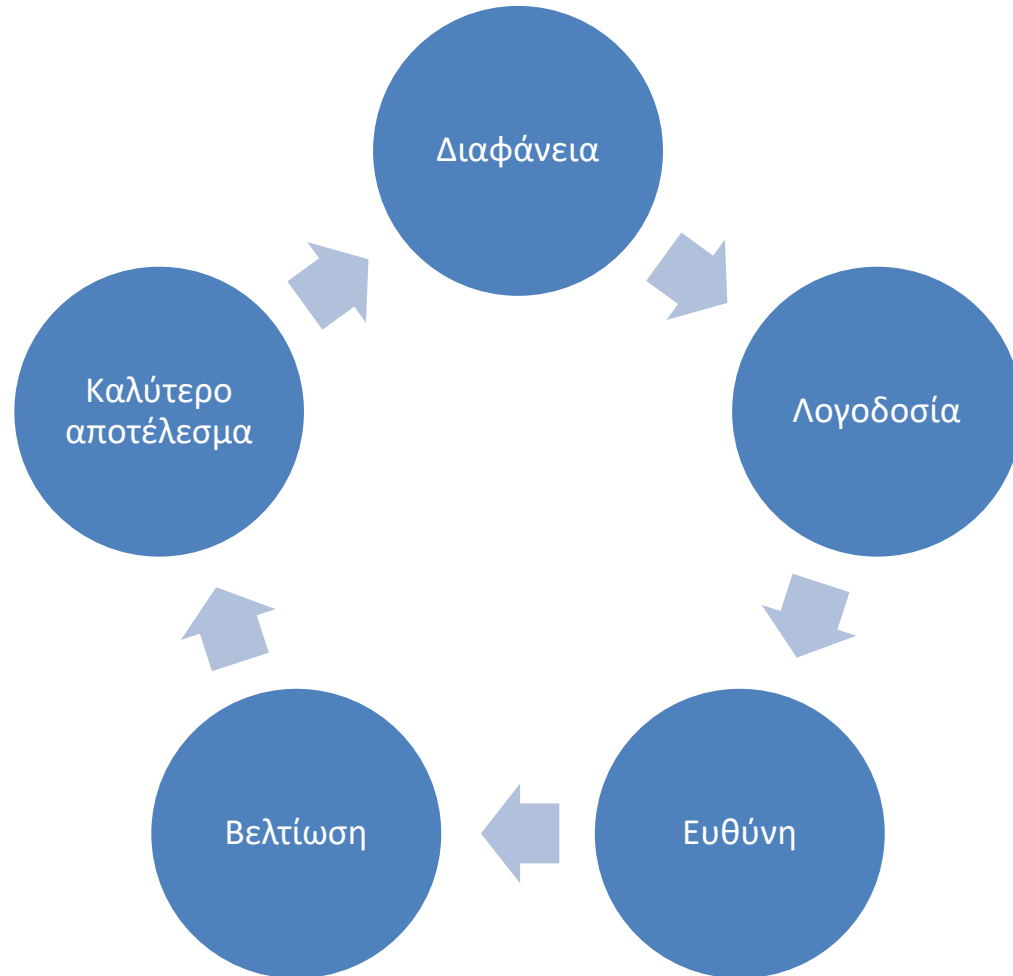
- Δραστηριότητες που βρίσκονται στο σημείο τομής μεταξύ δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και δραστηριοτήτων επιρροής θεσμικών οργανισμών και φορέων (lobby)
- Οι Λιμενικές Αρχές αναπτύσσουν τις σχετικές δράσεις είτε αυτόνομα είτε συλλογικά μέσω πρωτοβουλιών σε εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο.

## **VI. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ**

# Διαφάνεια στη διοίκηση των λιμενικών δραστηριοτήτων

- Αναφέρεται στην απαίτηση οι ΦΔΕΛ να παρέχουν ουσιαστικές πληροφορίες στους συμμετέχοντες, άμεσα ή έμμεσα στη λιμενική οικονομία.
- Προωθεί:
  - Τη χρηστή διακυβέρνηση του λιμένα
  - Τη λογοδοσία των ΦΔΕΛ
  - Την καταπολέμηση της διαφθοράς
  - Την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
  - Η διαφάνεια στην λιμενική διοίκηση συνδέεται και με την βελτίωση της απόδοσης

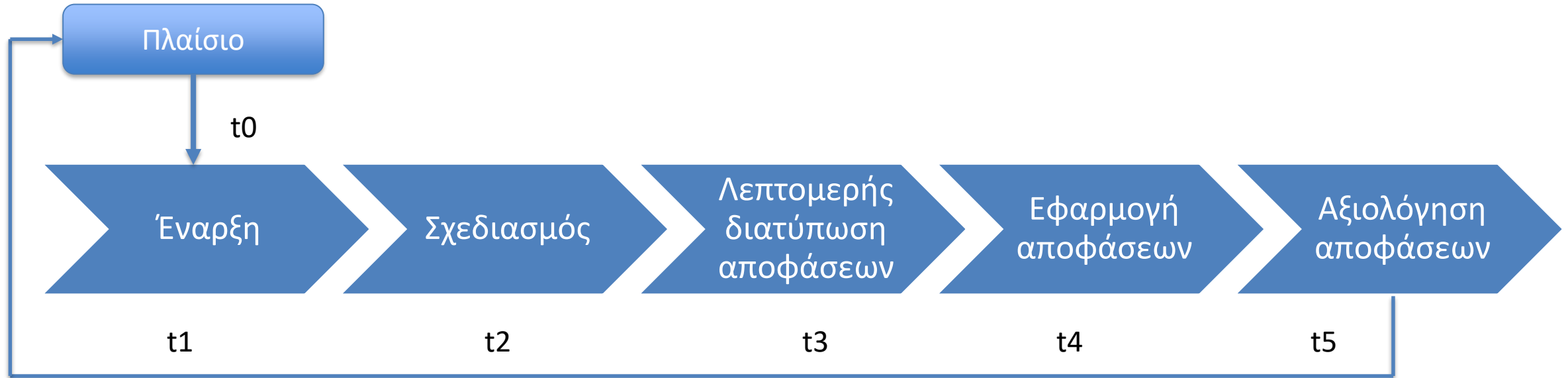
# Διαφάνεια και βελτίωση απόδοσης λιμένα



- Η απαίτηση για διαφάνεια συνδέεται με την ισχυρή παρουσία του «δημόσιου στοιχείου» στη λιμενική βιομηχανία.
- Η διαφάνεια στη διοίκηση συνδέεται με ένα ευρύ σύνολο αποφάσεων, είτε στρατηγικές είτε λειτουργικές.
- Οι αρχές της διαφάνειας εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων.



# Διαφάνεια και στάδια αποφάσεων



t0 : σύλληψη ιδέας σε ένα συγκεκριμένο οικονομικό πλαίσιο

t1 : έναρξη στρατηγικών ανάπτυξης, λειτουργίας και διαχείρισης λιμένων

t2 : προγραμματισμός

t3 : διαμόρφωση λεπτομερειών

t4 : φάσεις υλοποίησης

t5 : αξιολόγηση παραγόμενων αποτελεσμάτων

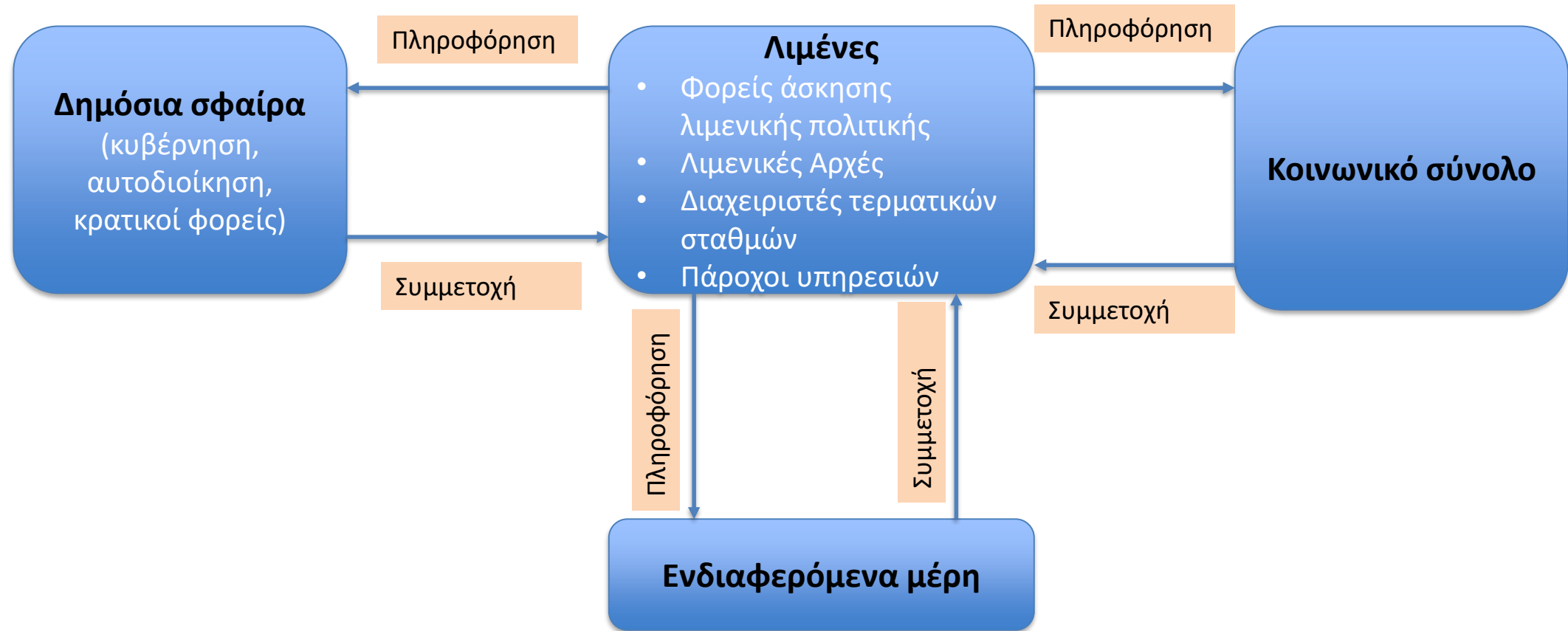
# Διαφάνεια: μία πολυδιάστατη πρακτική

- Σχετίζεται με:
  - Ροές πληροφοριών
  - Πολιτικές δημοσιοποίησης στοιχείων αποφάσεων και λειτουργιών
  - Συναντήσεις και συζητήσεις με υπεύθυνους φορείς, εμπλεκόμενους φορείς και το ευρύ κοινό για την διαμόρφωση αποφάσεων
- Τέσσερις διαστάσεις:
  - Επαρκής δημοσιοποίηση πληροφοριών
  - Ποιότητα πληροφοριών
  - Αξιοπιστία
  - Συγκροτημένη διαδικασία διαβούλευσης



Τα θεμέλια της διαφάνειας στη διοίκηση λιμένων

# Διαφάνεια στη λιμενική διοίκηση και συμμετοχή



# Καταπολέμηση διαφθοράς

- # 50,643 incidents
- 151 countries
- 1,187 ports
- Port authorities (52%)
- Cigarettes (63%)

