

# ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΛΙΜΕΝΩΝ

Θάνος Πάλλης  
[apallis@uoa.gr](mailto:apallis@uoa.gr)

## Ενότητα 5 Διακυβέρνηση Λιμένων



Εθνικό και Καποδιστριακό  
Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών

ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ & ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ



**Port**Economics

# Περιεχόμενα Ενότητας

2021

- I. Τι είναι η λιμενική διακυβέρνηση (port governance)
- II. Στόχοι Λιμενικής Διακυβέρνησης
- III. Δομή λιμένων: Μεταβολή Σχέσης Δημόσιου - Ιδιωτικού
- IV. Μοντέλα Οργάνωσης (ιδιοκτησία & δομή) λιμένων

Εισροές, εκροές, στόχοι

# ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

# Ορισμός

Η διακυβέρνηση ενός λιμένα (ή λιμενικού συστήματος) συμπεριλαμβάνει

- την **δομή της οργάνωσης ενός λιμένα** (ή λιμενικού συστήματος), δηλαδή τις επιλογές αναφορικά με την συμμετοχή στην διοίκηση, οργάνωση και λειτουργία,
- τη **ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων δρώντων παραγόντων** (κυβερνήσεων, όσων έχουν την ευθύνη για την διαμόρφωση της λιμενικής πολιτικής, φορείς διοίκησης των λιμένων, καθώς και όσους δημόσιους/ιδιωτικούς φορείς και επιχειρήσεις παρέχουν υπηρεσίες, ή χρησιμοποιούν τους λιμένες), και
- τις επιλογές όσο αφορά στην **στρατηγική ανάπτυξης** του λιμένα (ή λιμενικού συστήματος),

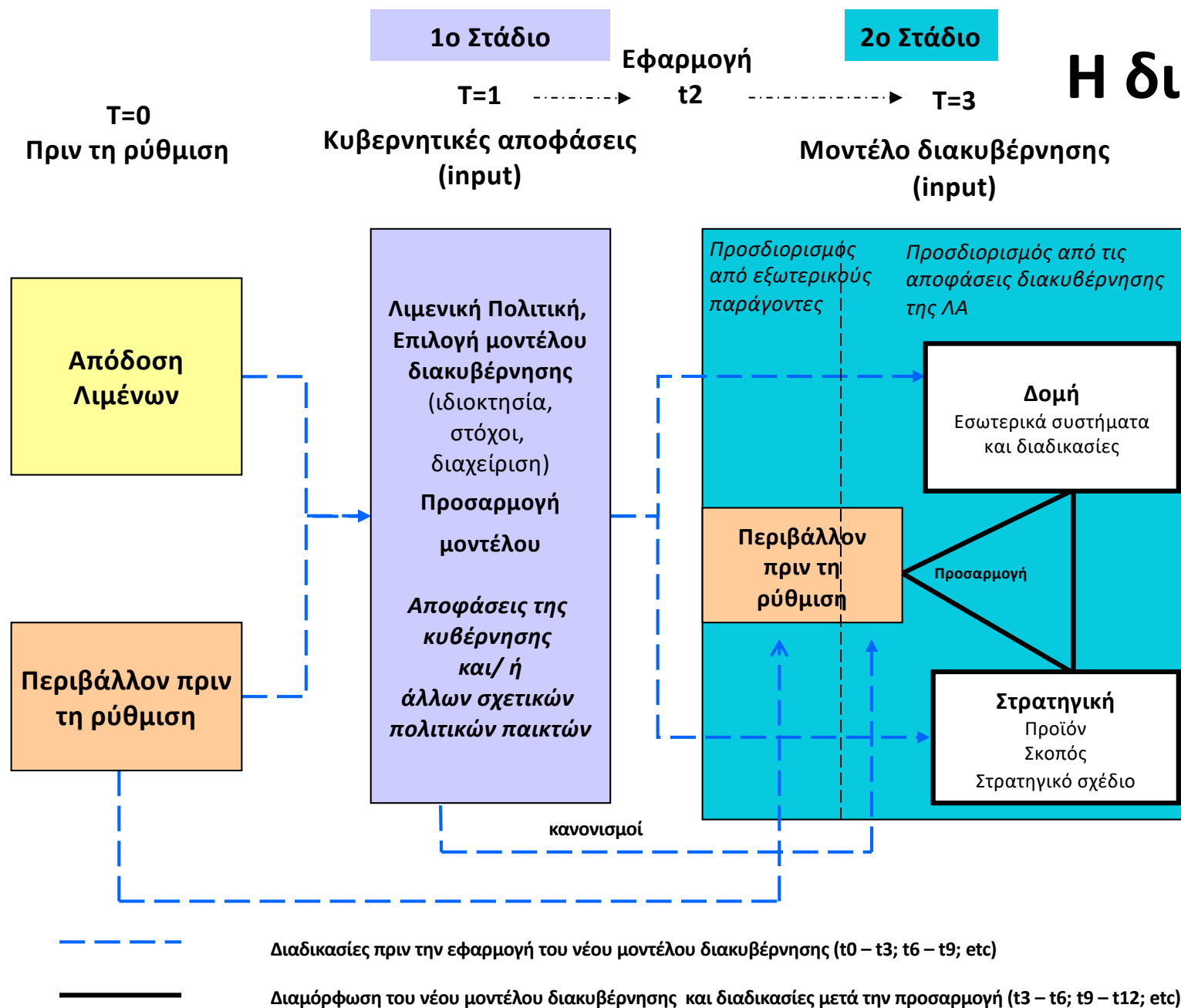
στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου οικονομικού **περιβάλλοντος λειτουργίας**.

# ‘Εισροές’ & ‘Εκροές’

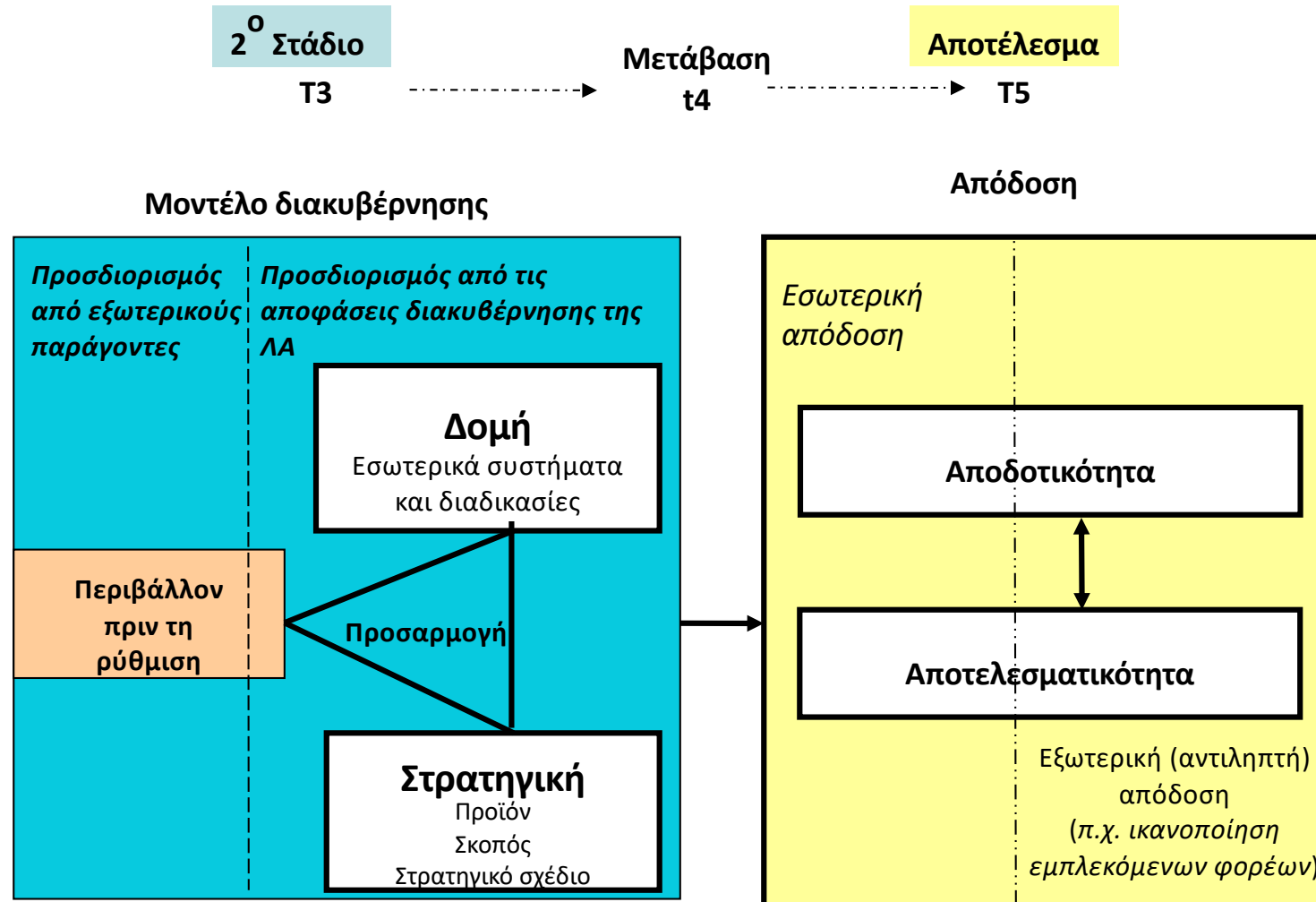
- **Εισροή: Διακυβέρνηση (3 παράγοντες)**
  - ① **Δομή** που υλοποιείται ως αποτέλεσμα κυβερνητικών ρυθμίσεων και πολιτικών ή/και η στρατηγική που επέλεξε η ΛΑ
  - ② **Στρατηγική** (στόχοι, αποφάσεις, σχέδια) του λιμένα, όπως αναπτύχθηκαν από τη ΛΑ
  - ③ **(Οικονομικό) Περιβάλλον** δραστηριοποίησης λιμένα
- **Εκροή: Απόδοση**
  - **Αποδοτικότητα**
  - **Αποτελεσματικότητα**



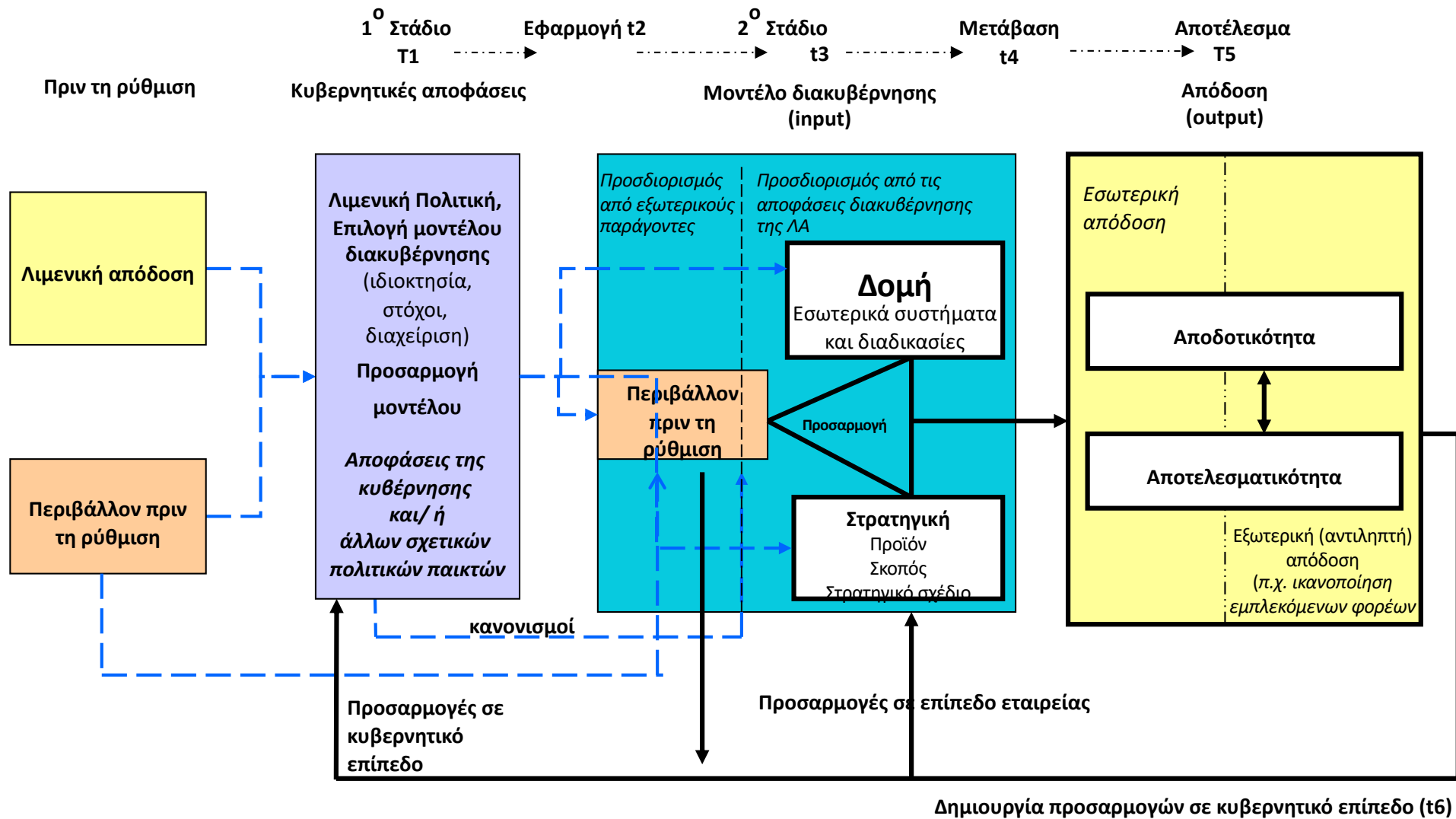
# Η διαδικασία



# Η διαδικασία



# Η διαδικασία



--- Διαδικασίες πριν την εφαρμογή του νέου μοντέλου διακυβέρνησης ( $t_0 - t_3$ ;  $t_6 - t_9$ ; etc)

— Διαμόρφωση του νέου μοντέλου διακυβέρνησης και διαδικασίες μετά την προσαρμογή ( $t_3 - t_6$ ;  $t_9 - t_{12}$ ; etc)

ΣΤΟΧΟΙ & ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

# ΣΤΟΧΟΙ ΛΙΜΕΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

# Στόχος της λιμενικής διακυβέρνησης

είναι απαραίτητο ένας λιμένας (ή λιμενικό σύστημα) να εξυπηρετεί **αποτελεσματικά, αποδοτικά, ποιοτικά, ισότιμα, και με ασφάλεια** τις οικονομικές και εμπορικές συναλλαγές των πολιτών που ζουν στην σχετική ενδοχώρα και να **συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη ενός ευρύτερου οικονομικού συνόλου.**

# Επιμέρους Στόχοι λιμενικής διακυβέρνησης

- I. Να εξυπηρετήσει την οικονομική και απρόσκοπτη ροή εμπορευμάτων και/ή επιβατών από και προς την ενδοχώρα
- II. Να αποφευχθεί η χρηματοδότηση από τον δημόσιο προϋπολογισμό υποδομών εξυπηρέτησης εξειδικευμένων προσδοκιών (πολυεθνικών) εταιριών με περιορισμένο δημόσιο συμφέρον
- III. Να αποφευχθούν οι μονοπωλιακές καταστάσεις

# Η (αναδι)οργάνωση της δομής ενός λιμένα / λιμενικού συστήματος

- Ακολουθεί την **επιλογή μοντέλου διακυβέρνησης**, η οποία εκτος των άλλων καθορίζει τις υπηρεσίες /λειτουργίες που παρέχει ο δημόσιος και/ή ο ιδιωτικός τομέας
- Το **ρίσκο** και την **αμοιβή** του δημόσιου και/ή του ιδιωτικού τομέα απο την λειτουργία του λιμένα
- Αποτελεί το μέσο για την επίτευξη συγκεκριμένων και επαρκώς προσδιορισμένων **στόχων** δημόσιου συμφέροντος
- Λαμβάνει υπόψη: τις **συγκεκριμένες συνθήκες που επικρατούν σε κάθε λιμένα** (μέγεθος, κλίμακα λιμένα, φυσικοί περιορισμοί, ροή φορτίων.....)

## ....συνδέεται με τους στόχους του λιμένα

- **Οι επιλογές της διακυβέρνηση συνδέονται άρρηκτα με τους στόχους του λιμένα.**
  - Κάθε λιμάνι διαθέτει μια ταυτότητα η οποία καθορίζει τους στόχους του, τις σχέσεις με τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους του, τους χρήστες του, τους τοπικούς φορείς, τους διαχειριστές / παρόχους υπηρεσιών και τους φορείς οι οποίοι εποπτεύουν την λειτουργία του.
- **Οι στρατηγικοί στόχοι ενός λιμένα μπορεί να είναι οι ακόλουθοι:**
  - I. **μεγιστοποίηση κερδών** για τους ιδιοκτήτες / μετόχους;
  - II. **μεγιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων** που πραγματοποιεί μία κυβέρνηση
  - III. **μεγιστοποίηση του όγκου του εξυπηρετούμενου φορτίου;**
  - IV. **μεγιστοποίηση του όγκου του εξυπηρετούμενου φορτίου με την προϋπόθεση** ότι δεν παράγεται έλλειμμα, ή το παραγόμενο έλλειμμα δεν υπερβαίνει συγκεκριμένα επίπεδα.
  - V. **μεγιστοποίηση των προοπτικών**, τοπικής ή εθνικής οικονομικής ανάπτυξης

*Ο τελευταίος στόχος επιλέγεται συχνότερα, με τους διεθνείς λιμένες να δίνουν έμφαση στην εθνική οικονομία, και τους μικρότερους λιμένες να θεωρούν ως σημαντικότερο όλων την ικανοποίηση της τοπικής οικονομίας.*

# Ευρύτερη προσέγγιση διακυβέρνησης λιμένων: Δρώντες παράγοντες



- Η επιλογή μοντέλου διακυβέρνησης έχει μια ευρύτερη προσέγγιση ως προς:
  - **Τους εμπλεκόμενους φορείς**
  - Την χωρική διάσταση της λειτουργίας του λιμένα

# Ευρύτερη προσέγγιση διακυβέρνησης λιμένων: Χωρική διάσταση



- Η επιλογή μοντέλου διακυβέρνησης έχει μια ευρύτερη προσέγγιση ως προς:
  - Τους εμπλεκόμενους φορείς
  - Την χωρική διάσταση της λειτουργίας του λιμένα

ΔΟΜΕΣ ΚΑΙ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΛΙΜΕΝΩΝ

# ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗ ΣΧΕΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ

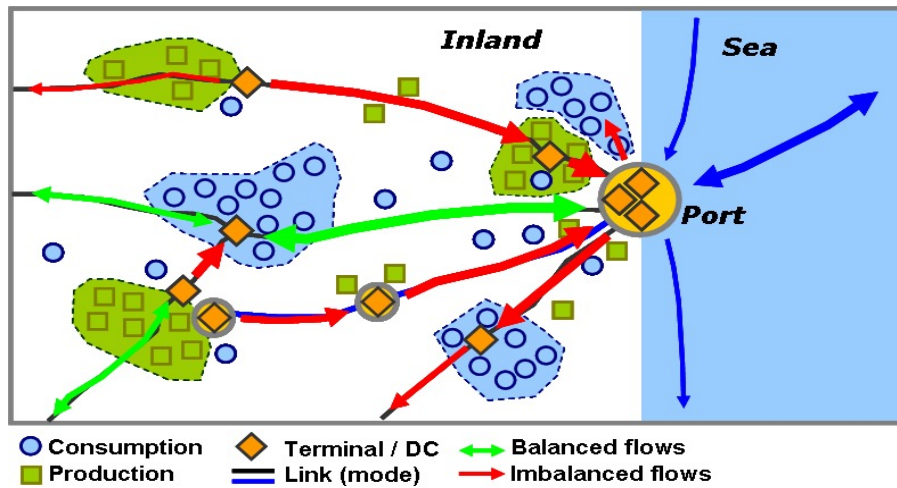
# Σύγχρονο λιμάνι: Σύνολο υπηρεσιών

- 1. Κύριες (Βασικές) λιμενικές υπηρεσίες**
- 2. Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας (Value added services)**
  - Γενικές υπηρεσίες logistics
  - Υπηρεσίες logistics προστιθέμενης αξίας
- 3. Ναυτιλιακές υπηρεσίες**

## Δυνάμεις που δημιουργούν την «πρόκληση της προσαρμογής» στην σχέση δημόσιου –ιδιωτικού τομέα

- **Εξωτερικές δυνάμεις:** ανταγωνισμός –τεχνολογία – μεταφορντισμός στην οργάνωση παραγωγής μεταφοράς-διανομής-κατανάλωσης
- **Εσωτερικές δυνάμεις:** Αναγνωρισμένα λειτουργικά και ουσιαστικά οφέλη από την συμμετοχή και του ιδιωτικού τομέα στην βελτίωση της υποδομής και την παροχή υπηρεσιών
- **Διαφοροποίηση** (και παγκοσμιοποίηση) των μεταφορέων, των διαχειριστών φορτίων, & των επενδυτών στην λιμενική βιομηχανία

# Πλαίσιο διαμόρφωσης της λιμενικής διακυβέρνησης



Source: Rodrigue & Notboom, 2005

## Αποτέλεσμα:

- Οι λιμένες λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά αβέβαιο και πολύπλοκο περιβάλλον

- Τα λιμάνια με διεθνή κίνηση είναι αναπόσπαστο στοιχείο της εφοδιαστικής αλυσίδας
- Η ανταγωνιστικότητα του λιμένα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εξωγενείς παράγοντες
- Η διαπραγματευτική δύναμη των παικτών της αγοράς μεταβλήθηκε λόγω της οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης
- Η δυναμική της σύγχρονης οικονομίας μπορεί να ανατρέψει την σημαντικότητα ενός ή περισσότερων λιμένων
- Η επιρροή της δημόσιας πολιτικής παραμένει σημαντική.

# Νέα κριτήρια – ανάγκη αλλαγών (δομών & στρατηγικής)

- ① **Αλυσίδες προμηθειών / διανομής :** Παροχή ολοκληρωμένων μεταφορικών διαδικασιών από τους λιμένες
- ② **Νέοι Κόσμοι παραγωγής**
- ③ **Διαφορετικές πρακτικές εργασίας:**
  - (α) μείωση του εργατικού δυναμικού
  - (β) ο εκσυγχρονισμός του λιμενικού εξοπλισμού επιβάλλει την αναβάθμιση των ικανοτήτων της εργασίας
- ④ **Δημόσιες επενδύσεις στις λιμενικές υποδομές:**
  - Αναγκαίες (;) αλλά συχνά ανεπαρκείς / συνεπάγονται μεγάλες επιβαρύνσεις στον κρατικό προϋπολογισμό.
- ⑤ **Κεντρικός έλεγχος από κυβέρνηση:**
  - περίπλοκος / επιβραδύνει την διαδικασία σχεδιασμού, ελέγχου και διοίκησης των υποδομών / ελάχιστη αντίδραση στις αλλαγές της ζήτησης.

# Και Δημόσιο και Ιδιωτικό αγαθό

## Αναζήτηση ισορροπίας

- Οι λιμένες παράγουν :
  - ① **Δημόσια αγαθά** : δημιουργούν θετικές εξωτερικές επιδράσεις οι οποίες δικαιολογούν την μεσολάβηση του δημοσίου.
    - Εξυπηρέτηση εισαγωγών/εξαγωγών, πρόσβαση καταναλωτών σε αγαθά, οικονομική ανάπτυξη, προστασία εργασίας σε παράκτιες περιοχές.
  - ② **Ιδιωτικά αγαθά**: δημιουργούνται άμεσα οικονομικά οφέλη για τις εταιρίες που εξυπηρετούνται μέσω των λιμένων.
    - **Εξειδίκευση** των λειτουργιών και των προσφερόμενων υπηρεσιών
    - **Ανάπτυξη υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας**
    - **Διακίνηση φορτίων προς τρίτους προορισμούς**
- Αναζήτηση ισορροπίας συμμετοχής «δημόσιου» και «ιδιωτικού» τομέα ώστε να δημιουργηθούν πολλαπλά οικονομικά οφέλη

# Οι λιμένες σήμερα

- Οι λιμένες (ανά τον κόσμο) βασίζονται στην **συνύπαρξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα**.
- Κοινές πρακτικές:
  - η **‘παραχώρηση’** της δυνατότητας ανάληψης συγκεκριμένων εμπορικών δραστηριοτήτων από ιδιώτες,
  - Η **ύπαρξη δημόσιων λιμενικών αρχών** που έχουν μετασχηματισθεί σε αυτόνομες εταιρικές οντότητες.
  - **Παρέμβαση του Δημοσίου με επιδίωξη**
    - συγκεκριμένων στόχων σχεδιασμένων να ικανοποιήσουν την ζήτηση για δημόσια αγαθά (π.χ. Εξυπηρέτηση οικονομίας)
    - αποκατάσταση ατελειών της αγοράς (π.χ.: (i) αθέμιτος ανταγωνισμός ‘για την αγορά’, ή (ii) αθέμιτος ανταγωνισμός ‘εντός της αγοράς’).

# Ορθολογική κατανομή ευθυνών ανάμεσα σε δημόσιο και σε ιδιωτικό τομέα

## Αναζήτηση ισορροπίας

- **Μετατόπιση διαχωριστικής γραμμής** : προτίμηση στα **αποτελέσματα** τα που παράγει το μοντέλο διακυβέρνησης από την **ιδεολογία** όσο αφορά στην οργάνωση της οικονομίας (οικονομία της αγοράς ή κρατικός σχεδιασμός)
- **Δημόσιος τομέας** : Σχεδιασμός, Προώθηση, Ρυθμιστική Αρχή
- **Ιδιωτικός τομέας** : Παροχή υπηρεσιών, διαχείριση, ευθύνη ανάπτυξης
  
- **Αποτελέσματα:**
  - Βελτίωση **εξυπηρέτησης** για τους χρήστες
  - Αύξηση **αποδοτικότητας** και **αποτελεσματικότητας** των λειτουργιών λιμένα
  - Βελτίωση **κατανομής** των (περιορισμένων) δημοσίων επενδύσεων

# Οφέλη & ωφελούμενοι από την (αναδι)οργάνωση λιμένων

- **Κυβερνήσεις :**
  - Βελτίωση ανταγωνιστικότητας του συστήματος μεταφορών
  - Βελτίωση εμπορικών συναλλαγών
  - Μείωση επιβάρυνσης δημόσιου προϋπολογισμού
- **Παροχείς μεταφορικών υπηρεσιών :**
  - Επιτυγχάνεται εξειδίκευση με αποτέλεσμα η παροχή λιμενικών και άλλων υπηρεσιών είναι οικονομικά πιο αποτελεσματική,
- **Ιδιοκτήτες φορτίων (εισαγωγές & εξαγωγές):**
  - Μείωση κόστους λιμενικών και θαλάσσιων μεταφορών,
  - Εξειδίκευση και διεύρυνση υπηρεσιών
- **Καταναλωτές :**
  - Χαμηλότερες τιμές προϊόντων
  - Βελτίωση πρόσβασης σε ευρύτερες ομάδες προϊόντων

Ιδιοκτησία και Δομή λιμένων

# ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΛΙΜΕΝΩΝ

# Κύρια μοντέλα οργάνωσης λιμένων

- Πέντε (5) διαδεδομένα μοντέλα σύμφωνα με την ιδιοκτησία & δομή των λιμένων:
  - ① **(δημόσιος) Λιμένας παροχής υπηρεσιών - Service Port**
  - ② **Λιμένας παροχής υποδομών - Tool Port**
  - ③ **Λιμένας «ιδιοκτήτης γης» - Landlord Port**
  - ④ **(Ιδιωτικοποιημένη) Εταιρική Μορφή – Corporatised Port**
  - ⑤ **«Πλήρως ιδιωτικοποιημένος» ή ιδιωτικός λιμένας - Fully privatised or Private Service Port**

# Κύρια μοντέλα οργάνωσης λιμένων

- I. **Δημόσιο λιμάνι** : Η δημόσια Λιμενική Αρχή (Port Authority) προσφέρει όλες τις υπηρεσίες που απαιτούνται για την λειτουργία του λιμενικού συστήματος
- II. **Λιμάνι παροχής υποδομών** : Η Λιμενική Αρχή διοικεί τις (δικές της) λιμενικές υποδομές και τις ανωδομές, με ιδιωτικές εταιρείες χειρισμού φορτίων να παρέχουν τις εμπορικές υπηρεσίες
- III. **Λιμάνι-ιδιοκτήτης γης** : η Λιμενική Αρχή ενεργεί σαν ρυθμιστική αρχή και σαν ιδιοκτήτης της γης. Οι λιμενικές υπηρεσίες παρέχονται από ιδιωτικές εταιρείες.
- IV. **(Ιδιωτικοποιημένη) Εταιρική Μορφή**: Η Λιμενική Αρχή είναι ιδιωτική εταιρία, στο δημόσιο παραμένει μόνο η κυριότητα της γης στην οποία αναπτύσσεται ο λιμένας
- V. **Πλήρως ιδιωτικοποιημένο ή λιμάνι ιδιωτικών υπηρεσιών** : το λιμάνι ανήκει σε ιδιώτη/ες.

# Κύρια μοντέλα οργάνωσης λιμένων

- I. **Δημόσιο λιμάνι** : Η δημόσια Λιμενική Αρχή (Port Authority) προσφέρει όλες τις υπηρεσίες που απαιτούνται για την λειτουργία του λιμενικού συστήματος
- II. **Λιμάνι παροχής υποδομών** : Η Λιμενική Αρχή διοικεί τις (δικές της) λιμενικές υποδομές και τις ανωδομές, με ιδιωτικές εταιρείες χειρισμού φορτίων να παρέχουν τις εμπορικές υπηρεσίες
- III. **Λιμάνι-ιδιοκτήτης γης** : η Λιμενική Αρχή ενεργεί σαν ρυθμιστική αρχή και σαν ιδιοκτήτης της γης. Οι λιμενικές υπηρεσίες παρέχονται από ιδιωτικές εταιρείες.
- IV. **(Ιδιωτικοποιημένη) Εταιρική Μορφή**: Η Λιμενική Αρχή είναι ιδιωτική εταιρία, στο δημόσιο παραμένει μόνο η κυριότητα της γης στην οποία αναπτύσσεται ο λιμένας
- V. **Πλήρως ιδιωτικοποιημένο ή λιμάνι ιδιωτικών υπηρεσιών** : το λιμάνι ανήκει σε ιδιώτη/ες.

# Οργανωτικές μορφές λιμένων

	Ιδιοκτησία	Διοίκηση	Ναυσιπλοΐα	Υποδομές	Εξοπλισμός (Ανωδομή)	Χειρισμός φορτίου	Πλοήγηση	Ρυμούλκηση	Καβοδεσία	Βυθοκόρηση
Λιμένας παροχής υπηρεσιών	<b>Δημόσιο</b>									
Λιμένας παροχής υποδομών										
Λιμένας ιδιοκτήτη γης										
Εταιρική Μορφή										
Ιδιωτικός λιμένας	<b>Ιδιωτικό</b>									

# I. Λιμένας παροχής υπηρεσιών

(service port)

- Λιμένες δημόσιου χαρακτήρα. Πολλές χώρες, κυρίως αναπτυσσόμενες διαχειρίζονται τους λιμένες τους σύμφωνα με αυτό το μοντέλο
- Η Λιμενική Αρχή (Port Authority) προσφέρει το πλήρες φάσμα των υπηρεσιών που απαιτούνται για τη λειτουργία του λιμένα.
- Ο λιμένας κατέχει, συντηρεί & εκμεταλλεύεται κάθε διαθέσιμο περιουσιακό στοιχείο & οι δραστηριότητες διακίνησης φορτίου εκτελούνται από εργατικό δυναμικό που απασχολείται άμεσα από τη Λιμενική Αρχή.
- Οι λιμένες παροχής υπηρεσιών ελέγχονται συνήθως από το Κράτος (Υπουργείο Μεταφορών/Ναυτιλίας) και ο Πρόεδρος (ή ΔΣ) είναι δημόσιος υπάλληλος διορισμένος από τον αρμόδιο υπουργό.
- Μεταξύ των κύριων λειτουργιών του λιμένα είναι οι δραστηριότητες διαχείρισης φορτίου.
- Σε ορισμένους λιμένες οι δραστηριότητες διακίνησης φορτίου εκτελούνται από έναν ξεχωριστό δημόσιο φορέα, την "Εταιρεία διαχείρισης φορτίων».

## II. Λιμένας παροχής υποδομών (tool port)

- Η Λιμενική Αρχή διαθέτει, αναπτύσσει και συντηρεί τη λιμενικές **υποδομές** και ανωδομές, συμπεριλαμβανομένου του **εξοπλισμού** διακίνησης φορτίου, όπως γερανογέφυρες, φορτωτές, κ.λπ.
- Το εργατικό δυναμικό λειτουργεί τον εξοπλισμό που ανήκει στη Λιμενική Αρχή.
- **Η Λιμενική Αρχή παραχωρεί γη, υποδομές & ανωδομές στις εταιρείες διαχείρισης φορτίων.**
- Ο χειρισμός φορτίων επί των πλοίων, καθώς και στην αποβάθρα πραγματοποιείται από **ιδιωτικές εταιρείες διαχείρισης φορτίων** σε συμφωνία με ναυτιλιακούς πράκτορες ή άλλοι εντολοδόχους & και με άδεια από τη Λιμενική Αρχή.
- Το κόστος της πιθανής υπολειτουργίας των λιμενικών εγκαταστάσεων επιβαρύνει συνήθως από τη Λιμενική Αρχή, γεγονός που ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο για τις εταιρείες διαχείρισης φορτίων.

### III. Λιμένας ιδιοκτήτης γης (Landlord port)

- Ο λιμένας χαρακτηρίζεται από την συνύπαρξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.
- Η Λιμενική Αρχή ενεργεί ως ρυθμιστικός φορέας και ως ιδιοκτήτης,
- Οι λιμενικές λειτουργίες (ιδίως η διαχείριση φορτίων) εκτελούνται από ιδιωτικές εταιρείες.
- Η υποδομή είναι μισθωμένη σε ιδιωτικές εταιρείες εκμετάλλευσης ή/ και σε βιομηχανίες όπως διυλιστήρια, τερματικά δεξαμενών και χημικές εγκαταστάσεις.
- Οι ιδιωτικές εταιρείες διαχείρισης λιμένων παρέχουν και διατηρούν την ανωδομή, συμπεριλαμβανομένων των κτιρίων (π.χ. γραφεία, υπόστεγα, αποθήκες, σταθμοί ε/κ), ενώ απασχολούν και λιμενεργάτες στις περισσότερες περιπτώσεις.
- Σήμερα είναι το κυρίαρχο μοντέλο μεγαλύτερων και μεσαίου μεγέθους λιμένων.
- Παραδείγματα: Rotterdam, Antwerp, Felixstowe, Singapore.

## IV. Ιδιωτικός λιμένας (Private port)

- Λίγοι σε αριθμό λιμένες –
  - Κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο και τη Νέα Ζηλανδία.
  - Πρόσφατο παράδειγμα (σχεδόν πλήρης ιδιωτικοποίηση): Πειραιάς (2016), Θεσσαλονίκη (2018)
- Το κράτος διατηρεί μηδενική ή μειοψηφική συμμετοχή στην Λιμενική Αρχή – συνεπώς δεν διατηρεί σημαντική συμμετοχή στην ρύθμιση των λιμενικών δραστηριοτήτων ή στον σχεδιασμό/ανάπτυξη του λιμένα – καθώς.
- Σε πλήρως ιδιωτικοποιημένους λιμένες, η λιμενική γη είναι ιδιόκτητη, σε αντίθεση με άλλα μοντέλα διαχείρισης λιμένων.