

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**  
**Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών**  
**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**«Διακυβέρνηση και Δημόσιες Πολιτικές»**

**Στρατηγική Ιδιωτικοποίησης και Διακυβέρνηση Λιμενικών**  
**Υποδομών: Μια Ανάλυση των Λιμένων Ηγουμενίτσας και**  
**Ηρακλείου**

**Χριστακάκου Αντιγόνη**

**Κόρινθος, Ιανουάριος 2025**

**University of the Peloponnese**  
**Faculty of Social and Political Sciences**  
**Department of Political Studies and International Relations**

**Master Program in**  
**«Governance and Public Policies»**

**Privatization Strategy and Port Infrastructure Governance:**  
**An Analysis of the Ports of Igoumenitsa and Heraklion**  
**Christakakou Antigoni**

**Corinth, January 2025**

# Στρατηγική Ιδιωτικοποίησης και Διακυβέρνηση Λιμενικών Υποδομών: Μια Ανάλυση των Λιμένων Ηγουμενίτσας και Ηρακλείου

**Σημαντικοί Όροι:** Κυβερνητική πολιτική, πολιτικός σχεδιασμός, ιδιωτικοποίηση, λιμενική διακυβέρνηση, Ηράκλειο, Ηγουμενίτσα, συμβάσεις παραχώρησης, βιωσιμότητα, διαφάνεια, ευρωπαϊκές πρακτικές.

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναλύει την διαδικασία της ιδιωτικοποίησης των λιμένων Ηγουμενίτσας και Ηρακλείου υπό το πρίσμα της ευρύτερης κυβερνητικής πολιτικής και στρατηγικού πολιτικού σχεδιασμού στο τομέα των υποδομών, ενσωματώνοντας τις κρίσιμες διαστάσεις της διαδικασίας της ιδιωτικοποίησης. Αναλύει, επίσης, πώς η ιδιωτικοποίηση εντάσσεται στην ευρύτερη κυβερνητική ατζέντα και αποτυπώνει τους βασικούς στόχους και τις προκλήσεις αυτής της στρατηγικής. Επιπρόσθετα, η εργασία επικεντρώνεται στην ανάλυση των συμβάσεων παραχώρησης και την επίδραση της ιδιωτικοποίησης στην αποδοτικότητα, την ανταγωνιστικότητα, και τη βιωσιμότητα των λιμενικών υποδομών. Αναδεικνύει τις κύριες προκλήσεις και τις ευκαιρίες για βελτίωση μέσω ενισχυμένης διακυβέρνησης και διαφάνειας, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, επισημαίνοντας την ανάγκη για διαφανείς διαδικασίες και ενισχυμένη συμμετοχή σε ευρωπαϊκά δίκτυα. Η εργασία αναδεικνύει επίσης πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός στον τομέα των λιμενικών υποδομών εφαρμόζεται στην πράξη μέσω των όρων της σύμβασης και των δεσμεύσεων προς τον ιδιώτη, καθώς και τον αντίκτυπο της ιδιωτικοποίησης στα δημοσιονομικά δεδομένα. Τέλος, παρουσιάζει συγκεκριμένες πολιτικές προτάσεις που ενδέχεται να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και την προσαρμογή των λιμένων στις διεθνείς εξελίξεις, βελτιώνοντας την οικονομική τους απόδοση και συμβάλλοντας στην επίτευξη των ευρωπαϊκών στόχων σε επίπεδο μεταφορών και ενέργειας.

# **Privatization Strategy and Port Infrastructure Governance: An Analysis of the Ports of Igoumenitsa and Heraklion**

**Keywords:** Government policy, political planning, privatization, port governance, Heraklion, Igoumenitsa, concession contracts, sustainability, transparency, European practices.

## **Abstract**

This thesis analyzes the privatization process of the ports of Igoumenitsa and Heraklion under the broader governmental policy and strategic political planning in the infrastructure sector, while integrating the critical dimensions of the privatization process. It also examines how privatization fits into the broader governmental agenda and identifies the main objectives and challenges of this strategy. Additionally, the work focuses on the analysis of concession contracts and the impact of privatization on the efficiency, competitiveness, and sustainability of port infrastructures. It highlights the main challenges and opportunities for improvement through enhanced governance and transparency, both nationally and at the European level. The need for transparent procedures and increased participation in European networks is emphasized. The work also demonstrates how strategic planning in the port infrastructure sector is implemented in practice through the terms of the contract and the commitments to the private sector, as well as the impact of privatization on fiscal data. Finally, it presents specific policy proposals that could enhance the competitiveness and adaptation of ports to international developments, improving their economic performance and contributing to the achievement of European goals in transportation and energy sectors.

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του/ης συγγραφέα/ως και ο/η επιβλέπων/ουσα, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα



## **Ευχαριστίες**

Εκφράζω την βαθιά μου ευγνωμοσύνη προς τον κ. Εμμανουήλ Παπάζογλου, επιβλέποντα αυτής της Διπλωματικής Εργασίας, για την εξαιρετική καθοδήγηση του σε ό,τι αφορά την προσέγγιση του επιλεγθέντος θέματος, καθώς επίσης και για τα επικοινωνιακά του σχόλια που με βοήθησαν να αναπτύξω την κύρια προβληματική της εργασίας μου.

## Πίνακας περιεχομένων

<b>Περίληψη .....</b>	<b>8</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>9</b>
<b>Κεφάλαιο 1. Κυβερνητική Λειτουργία και Ιδιωτικοποιήσεις .....</b>	<b>1</b>
1.1 Εισαγωγή .....	1
1.2 Ορισμός Βασικών Εννοιών: Κυβερνητική Λειτουργία, Πολιτικός Σχεδιασμός, Ιδιωτικοποίηση.....	3
1.3 Εθνικά Στρατηγικά Κείμενα και Υποδομές .....	6
1.4 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	10
<b>Κεφάλαιο 2. Η Περίπτωση των Λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας.....</b>	<b>12</b>
2.1 Προκαταρκτικές επισημάνσεις.....	12
2.2 Στρατηγική σημασία λιμένων.....	15
2.2.1 Μελέτη περίπτωσης 1: Λιμένας Ηγουμενίτσας .....	16
2.2.2 Μελέτη περίπτωσης 2: Λιμένας Ηρακλείου .....	21
2.3 Συμβάσεις Παραχώρησης και Επενδυτικά Σχέδια .....	23
2.4 Επιχειρησιακό Σχέδιο Grimaldi (Sustainability Report).....	26
2.5 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	28
<b>Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα Ιδιωτικοποίησης και Καλές Πρακτικές Διαχείρισης των Λιμένων..</b>	<b>29</b>
3.1 Αναμενόμενα Αποτελέσματα .....	29
3.2 Προκλήσεις.....	31
3.3 Γενικές Επιπτώσεις της Ιδιωτικοποίησης στην Αποτελεσματικότητα των Λιμένων.....	32
3.4 Καλές Πρακτικές στην Διακυβέρνηση των Λιμανιών στην Ευρώπη.....	33
3.5 Σύνοψη Κεφαλαίου.....	36
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>38</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>41</b>

## Κατάλογος Πινάκων

<b>Αριθμός Πίνακα</b>	<b>Τίτλος Πινάκων</b>	<b>Σελίδα</b>
2.1	Δρόμοι εμπορίου που συνδέονται με την Ευρώπη	16
2.2	Συνολικές Αφίξεις στο Λίμανι της Ηγουμενίτσας	17
2.3	Πρόβλεψη κινητικότητας Λιμάνι Ηγουμενίτσας	18
2.4	Θέση Λιμανιού Ηγουμενίτσας στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Διαδρόμων Μεταφορών	19
2.5	Εγνατία Οδός και θέση Λιμανιού Ηγουμενίτσας	20
2.6	Χαρακτηρισμός του Λιμένα Ηρακλείου ως Βασικού Λιμένα	22

## Συντομογραφίες και Ακρωνύμια

Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΟΟΣΑ	Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη
ΕΣΠΑ	Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Στρατηγικής Ανάπτυξης
ΔΕΔ-Μ	Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών
ΤΑΙΠΕΔ	Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου
ΥΝΑΝΠ	Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής
ΒΟΑΚ	Βόρειου Οδικού Άξονα Κρήτης
ΟΛΗΓ Α.Ε.	Οργανισμός Λιμένος Ηγουμενίτσας Ανώνυμη Εταιρία
ΟΛΗ Α.Ε.	Οργανισμός Λιμένος Ηρακλείου Ανώνυμη Εταιρία
TEN-T	Trans European Transport Network
PERS	Port Environmental Review System
RO-RO/RO PAX	Roll-on-Roll-off Passenger vessels

# Κεφάλαιο 1. Κυβερνητική Λειτουργία και Ιδιωτικοποιήσεις

## 1.1 Εισαγωγή

Η κυβερνητική λειτουργία και οι δημόσιες πολιτικές, οι οποίες καταρτίζονται ως εργαλείο για την άσκηση πολιτικής από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, αποτελούν το θεμέλιο για τη διαμόρφωση του πλαισίου οργάνωσης των λειτουργιών και της ανάπτυξης ενός κράτους. Η διακυβέρνηση από την άλλη κινείται ανάμεσα στους όρους της «πολιτικής» και της «κυβερνήσεως» και αναφέρεται στη δραστηριότητα λήψης συλλογικών αποφάσεων που εδράζονται σε σταθερές διαδικασίες άσκησης πολιτικής και επίλυσης πολιτικών ζητημάτων. (Kjaer, 2004:10)

Αναλυτικότερα, το ζητούμενο της χρηστής διακυβέρνησης είναι να εξασφαλίζει ότι το κράτος παραμένει αποτελεσματικό και ανταγωνιστικό και στην περίπτωση της Ελλάδας, να συγκλίνει με τα υπόλοιπα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ως μέλος αυτής. Στο πλαίσιο του συνεχώς αυξανόμενου ανοίγματος των εθνικών οικονομιών στον παγκόσμιο ανταγωνισμό, δίνεται πλέον ιδιαίτερη έμφαση στον περιορισμό της κρατικής παρέμβασης, ο οποίος θεωρείται το κύριο μέσο για την ενίσχυση και τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των αγορών. Ιδιαίτερα, οι αποκρατικοποιήσεις και οι ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν βασικό εργαλείο για την ενίσχυση αυτής της αποτελεσματικότητας, την προώθηση της αποδοτικότητας και της βιωσιμότητας με έμφαση στις επιχειρήσεις που διαχειρίζεται το δημόσιο. (Edward Elgar, 2000)

Πιο συγκεκριμένα, οι ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν έναν από τους κύριους μηχανισμούς της σύγχρονης κυβερνητικής πολιτικής, καθώς αναφέρονται στη μεταβίβαση δημόσιων αγαθών ή υπηρεσιών σε ιδιώτες με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και την ενίσχυση του ανταγωνισμού στην αγορά. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η ιδιωτικοποίηση των λιμανιών του Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας εντάσσεται στην ευρύτερη στρατηγική αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα και αναβάθμισης των υποδομών, με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την εναρμόνιση της Ελλάδας με τις ευρωπαϊκές και διεθνείς πολιτικές και πρακτικές.

Στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ιδιωτικοποίηση των δημόσιων υποδομών υπήρξε ένα κρίσιμο βήμα για την ενίσχυση της οικονομικής βιωσιμότητας, την αναβάθμιση των υπηρεσιών και την επίτευξη υψηλών προτύπων διαχείρισης. Η πολιτική αυτή εντάσσεται στην ευρύτερη στρατηγική της ΕΕ για την ενίσχυση των υποδομών των μεταφορών<sup>1</sup>, η οποία στοχεύει στη δημιουργία ενός ενιαίου και ανταγωνιστικού χώρου εντός της Ευρώπης. (Παπαγιάννης, 2016) Η εφαρμογή της πολιτικής αυτής στις ελληνικές περιφέρειες, όπως αυτές της Ηπείρου και της Κρήτης, μέσω της ιδιωτικοποίησης των λιμανιών της Ηγουμενίτσας και του Ηρακλείου, επηρεάζει σημαντικά την τοπική και εθνική οικονομία, καθώς οι υποδομές αυτές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ευρύτερη περιφερειακή ανάπτυξη. (CruiseMapper, 2023)

Στο παρόν κεφάλαιο, θα εξεταστεί η σύνδεση της κυβερνητικής λειτουργίας με τη διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων, με ιδιαίτερη αναφορά στη στρατηγική για την ιδιωτικοποίηση των λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας. Αρχικά, θα πραγματοποιηθεί μία ανάλυση που αφορά τη γενική έννοια της κυβερνητικής πολιτικής και τη σημασία του κυβερνητικού έργου στη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής. Στη συνέχεια, θα εξεταστεί η έννοια της ιδιωτικοποίησης ως στρατηγική από την κυβέρνηση αλλά και πώς αυτή εφαρμόζεται στους τομείς των λιμανιών, εστιάζοντας στα παραδείγματα των λιμανιών προς συζήτηση. Τέλος, θα διερευνηθούν οι ρόλοι των επενδυτών και η επιρροή που ασκούν στην εφαρμογή αυτών των πολιτικών.

Η μεθοδολογία που ακολουθείται στην παρούσα εργασία βασίζεται σε μία ποιοτική ανάλυση, με βάση τη συλλογή και καταγραφή πληροφοριών από δευτερογενή δεδομένα που απορρέουν από τα δημόσια και κυβερνητικά σχέδια, συμβάσεις παραχώρησης, επενδυτικά σχέδια και άλλες σχετικές πηγές. Πιο αναλυτικά, θα εξεταστούν τα επιχειρησιακά σχέδια και οι στρατηγικές που υιοθετούνται για την ιδιωτικοποίηση των λιμανιών, καθώς και οι συνέπειες για τις τοπικές και εθνικές πολιτικές. Η συλλογή αυτών των δεδομένων θα επιτρέψει την ανάλυση της εφαρμογής

---

<sup>1</sup>Κοινές πολιτικές της ΕΕ και ρυθμίζονται από το άρθρο 4 παράγραφος 2 στοιχείο ζ και από τον τίτλο VI (άρθρα 90-100) της Συνθήκης για τη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.  
[https://eurlex.europa.eu/summary/chapter/transport.html?root\\_default=SUM\\_1\\_CODED%3D32&%3Blocale=el&locale=el](https://eurlex.europa.eu/summary/chapter/transport.html?root_default=SUM_1_CODED%3D32&%3Blocale=el&locale=el)

των πολιτικών, τις κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις τους, καθώς και τα αποτελέσματα της συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, παρουσιάζοντας παράλληλα μία σύνοψη βέλτιστων πρακτικών σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα καθοδηγήσουν την έρευνα είναι τα εξής:

1. Πώς η κυβερνητική λειτουργία και ο πολιτικός σχεδιασμός σχετίζονται με την ιδιωτικοποίηση των λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας;
2. Ποιες είναι οι στρατηγικές και οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για την ιδιωτικοποίηση των λιμανιών και πώς συνδέονται με την ευρύτερη πολιτική των υποδομών στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση;
3. Ποιος αναμένεται να είναι ο αντίκτυπος και οι συνακόλουθες προκλήσεις της ιδιωτικοποίησης σε τοπικό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο;
4. Ποιες πρακτικές (best practices) υλοποιούνται από τους οργανισμούς διαχείρισης λιμένων σε ευρωπαϊκό επίπεδο;

Τέλος, η ανάλυση των εν λόγω ιδιωτικοποιήσεων προσπαθεί να θέσει τις βάσεις για την κατανόηση των στόχων και της μεθοδολογίας των πολιτικών που αφορούν γενικότερα τις υποδομές της χώρας προσδιορίζοντας τα κύρια αποτελέσματα και τις προκλήσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτών. Επισημαίνει τελικώς βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη ως προς την διαδικασία υλοποίησης της επένδυσης με στόχο την βελτίωση της υποδομής.

## 1.2 Ορισμός Βασικών Εννοιών: Κυβερνητική Λειτουργία, Πολιτικός Σχεδιασμός, Ιδιωτικοποίηση

### ***Κυβερνητική λειτουργία***

Η κυβερνητική λειτουργία αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών και δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται από τα κυβερνητικά όργανα για την άσκηση της εκτελεστικής εξουσίας και τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων. Αυτή η λειτουργία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών, τη διαχείριση των δημόσιων πόρων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που αποσκοπούν στην επίτευξη κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών στόχων. Η κυβερνητική λειτουργία εκφράζεται μέσω ενός πολυεπίπεδου συστήματος λήψης αποφάσεων, όπου τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες καταμερίζονται και προάγεται η συνεργασία μεταξύ

των μελών του κυβερνητικού μηχανισμού, ώστε να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για την κοινωνία. (Rod Hague, Martin harrop, 2011).

Ο κυβερνητικός συντονισμός, ως ουσιαστικό μέρος αυτής της λειτουργίας, αποσκοπεί στην εναρμόνιση των πολιτικών και δράσεων που αναλαμβάνονται για την εκπλήρωση στόχων σε διάφορους τομείς της κυβέρνησης. Ο συντονισμός είναι απαραίτητος για να εξασφαλιστεί η συνεργασία μεταξύ των φορέων και η αποφυγή επικαλύψεων ή συγκρούσεων αρμοδιοτήτων. Στην περίπτωση της Ελλάδας όπως και σε άλλες χώρες της ΕΕ, ο συντονισμός είναι ιδιαίτερα σημαντικός λόγω της πολυπλοκότητας του διοικητικού μηχανισμού, ο οποίος χαρακτηρίζεται από την ανάγκη συνεργασίας μεταξύ διαφόρων υπουργείων, ανεξάρτητων αρχών και τοπικών φορέων, προκειμένου να επιτευχθούν οι κυβερνητικοί στόχοι που τίθενται κάθε φορά. (Δραμαλιώτη, 2021)

### ***Πολιτικός Σχεδιασμός***

Ο πολιτικός σχεδιασμός αφορά την οργανωμένη διαδικασία κατά την οποία η κυβέρνηση διαμορφώνει στρατηγικές και πολιτικές για να επιτύχει τους καθορισμένους στόχους της. Επίσης ο πολιτικός σχεδιασμός αποτελεί το εργαλείο εκείνο με το οποίο η κυβέρνηση καθοδηγεί την αναπτυξιακή, κοινωνική και οικονομική πορεία της χώρας. Μία διαδικασία που απαιτεί την ανάλυση των αναγκών της κοινωνίας και την εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων, προκειμένου να διαμορφωθούν πολιτικές που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Britannica, 2005)

Παρόλα αυτά, ο σχεδιασμός αυτός ενσωματώνει και τη διαδικασία της στρατηγικής κατεύθυνσης του κράτους απαιτώντας τη συμμετοχή και συνεργασία διαφόρων κυβερνητικών φορέων. Στη σύγχρονη διακυβέρνηση, ο σχεδιασμός αυτός συνήθως προσαρμόζεται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο εσωτερικό και το διεθνές περιβάλλον και στην ανάγκη για ευελιξία στις πολιτικές εφαρμογές, με ένα από τα κεντρικά ζητήματα του πολιτικού σχεδιασμού να είναι ο τρόπος με τον οποίο το κράτος διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται εναρμονίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες, τα δημοσιονομικά όρια, τις ευρωπαϊκές στρατηγικές και κατ' επέκταση τις διεθνείς τάσεις. (Rod Hague, Martin harrop, 2011)

Ειδικότερα, σε ότι αφορά τον πολιτικό σχεδιασμό για την ιδιωτικοποίηση των λιμανιών, αυτός αποτελεί μέρος της στρατηγικής για την αναβάθμιση των υποδομών της χώρας και την ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021), η πολιτική των μεταφορών στην ΕΕ επικεντρώνεται στην ενίσχυση των λιμανιών, ώστε να καταστούν πιο ανταγωνιστικά και βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά, άρα να ανταποκρίνονται κατά μεγάλο βαθμό στις επιταγές του διεθνούς και περιφερειακού συστήματος. Έτσι, αποκτούν μία ομοιογένεια στον τρόπο λειτουργίας τους, κάτι που αυξάνει την αποδοτικότητα τους και συνδέεται με τους πρωταρχικούς στόχους της διακυβέρνησης για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των υποδομών ενός κράτους. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008)

### ***Ιδιωτικοποίηση***

Η ιδιωτικοποίηση αναφέρεται στην μεταβίβαση δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών στην διαχείριση από τον ιδιωτικό τομέα. Αυτή η διαδικασία συνήθως αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας, στην ενίσχυση του ανταγωνισμού και στη μείωση των δημόσιων δαπανών. Ο ΟΟΣΑ (2003) υπογραμμίζει ότι η ιδιωτικοποίηση μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών, την ενίσχυση των δημόσιων οικονομικών και την αποτελεσματική χρήση των δημόσιων πόρων, όταν γίνεται υπό αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο και με διασφαλισμένα τα δημόσια συμφέροντα. Η ιδιωτικοποίηση σε πολλές περιπτώσεις, ωστόσο, δεν περιορίζεται μόνο στη μεταφορά της διαχείρισης, αλλά επεκτείνεται και σε επενδυτικά σχέδια και την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών που βελτιώνουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα των λιμανιών, προκειμένου να καλύψουν τις αυξανόμενες ανάγκες του διεθνούς εμπορίου. (Grant, V. 2018).

Σε αναγνώριση των προβλημάτων απόδοσης των κρατικών, μονολιθικών υποδομών δικτύων και υπό την επιρροή της τεχνολογικής προόδου, των προόδων στην οικονομική σκέψη και των συνεχώς αυξανόμενων στοιχείων για το υψηλό κόστος της κυβερνητικής παρέμβασης, σχεδόν όλες οι βιομηχανικές και πολλές αναπτυσσόμενες και μεταβατικές οικονομίες έχουν υλοποιήσει εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις υποδομών. Αυτές οι θεσμικές μεταρρυθμίσεις περιλάμβαναν συνδυασμούς αναδιαρθρώσεων με ανταγωνιστικό χαρακτήρα, ιδιωτικοποιήσεις και την εγκαθίδρυση μηχανισμών ρύθμισης. Οι ιδιωτικές οντότητες, με τους οικονομικούς, τεχνικούς και διαχειριστικούς πόρους τους, θεωρούνται ότι έχουν συγκριτικό πλεονέκτημα στις γρήγορα

αλλαγόμενες αγορές και τεχνολογίες των δικτυωτών υποδομών. Έτσι, η επαναξιολόγηση των ρόλων των ιδιωτικού και δημόσιου τομέα έχει αποτελέσει ουσιαστικό μέρος κάθε προγράμματος μεταρρύθμισης υποδομών. Μία βασική γοητεία της ιδιωτικοποίησης είναι ότι τοποθετεί την πραγματική ευθυγράμμιση των τιμών με τα υποκείμενα κόστη στο κέντρο της ατζέντας των μεταρρυθμίσεων. Οι επενδυτές απαιτούν τιμολόγηση αντανακλαστική των κόστων προτού δεσμευτούν με το κεφάλαιό τους και επεκτείνουν τα δίκτυα. (Kessides, 2005)

Η κυβερνητική λειτουργία, ο πολιτικός σχεδιασμός και η ιδιωτικοποίηση συνδέονται άρρηκτα και αλληλεξαρτώνται στην προσπάθεια μίας κυβέρνησης να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις και να προάγει την ανάπτυξη ενός καλά συντονισμένου κράτους. Η εφαρμογή των πολιτικών ιδιωτικοποίησης, όπως στα λιμάνια Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας, είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα στρατηγικού πολιτικού σχεδιασμού που αποσκοπεί στη βιώσιμη ανάπτυξη των υποδομών και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ενίσχυση της εθνικής και ευρωπαϊκής οικονομίας. Στην περίπτωση αυτή, ο συντονισμός των κυβερνητικών δράσεων και ο πολιτικός σχεδιασμός διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή αυτών των στρατηγικών. (ΟΟΣΑ, 2003)

Επομένως, η ιδιωτικοποίηση των λιμανιών, πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση των λιμανιών Ηγουμενίτσας και Ηρακλείου, είναι ενσωματωμένη σε μια ευρύτερη στρατηγική για την αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του εμπορικού τομέα της Ελλάδας. (Υπουργείο Ναυτιλίας, 2021) Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020) τονίζει ότι η στρατηγική αυτή είναι απαραίτητη για την ενίσχυση των μεταφορών στην ΕΕ μέσω της διασύνδεσης των ευρωπαϊκών λιμένων και την αύξηση των ευρωπαϊκών εξαγωγών. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή απαιτεί αυστηρή ρύθμιση και εποπτεία για να εξασφαλίζεται ότι οι ιδιωτικοποιήσεις δεν οδηγούν σε αναξιοπιστία ή εκμετάλλευση των χρηστών των λιμανιών.

### 1.3 Εθνικά Στρατηγικά Κείμενα και Υποδομές

Στην παρούσα ενότητα της εργασίας, επιχειρείται η καταγραφή και ανάλυση των κυρίαρχων στρατηγικών κειμένων που διαμορφώνουν την εθνική πολιτική στον τομέα των υποδομών, συνεπώς και εκείνων που αφορούν τις λιμενικές υποδομές. Τα κείμενα αυτά στοχεύουν στην ανάδειξη των κυβερνητικών στρατηγικών για την

ανάπτυξη των μεταφορικών υποδομών και την ενίσχυση της διασυνδεσιμότητας μέσα από την αποτελεσματική εφαρμογή των ευρωπαϊκών δικτύων και των βιώσιμων πρακτικών.

Στο πλαίσιο αυτό, οι βασικοί άξονες που καθορίζουν την κατεύθυνση των στρατηγικών επενδύσεων περιλαμβάνονται στο *Στρατηγικό Πλαίσιο Επενδύσεων Μεταφορών 2014-2025*<sup>2</sup>, το οποίο χαρτογραφεί την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη και βιώσιμη ανάπτυξη των μεταφορικών δομών, αντισταθμίζοντας τις ευρωπαϊκές προτεραιότητες για συμβατότητα και αποδοτικότητα. Επιπροσθέτως, η *Εθνική Στρατηγική για τα Ευφυή Συστήματα Μεταφορών 2015-2025*<sup>3</sup> εστιάζει στην τεχνολογική ενσωμάτωση και την αναβάθμιση της υποδομής, ενισχύοντας την ασφάλεια και την προσβασιμότητα στις μεταφορές.

Στην ίδια κατεύθυνση, το *Εθνικό Στρατηγικό Σχέδιο Μεταφορών της Ελλάδας 2017 - 2037*<sup>4</sup> προσδιορίζει τις μακροχρόνιες προοπτικές για τον τομέα, προβλέποντας την αειφόρο ανάπτυξη των μεταφορικών δικτύων και την ενίσχυση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας. Αυτό συμπληρώνεται από το *Εθνικό Σχέδιο για την Ενέργεια και το Κλίμα*<sup>5</sup>, το οποίο υιοθετεί προγράμματα για τη βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης και την εφαρμογή πράσινων τεχνολογιών στον μεταφορικό τομέα. Τέλος, το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων<sup>6</sup> συμβάλλει στην ανάδειξη όλων των ετήσιων και μακροπρόθεσμων στόχων, προσδιορίζοντας τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή βιώσιμων πολιτικών και την προσέλκυση επενδύσεων.

Παράλληλα, τα εθνικά σχέδια δράσης που έχουν καταρτιστεί την περίοδο 2021-2025 κάνουν ιδιαίτερη μνεία στον όρο «λιμενική διακυβέρνηση». Η λιμενική διακυβέρνηση, όπως συμπεραίνεται μέσα από τα κείμενα αυτά, αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών, των φορέων και των πολιτικών που ρυθμίζουν και ελέγχουν τη

---

<sup>2</sup> [https://www.ymeperaa.gr/images/vivliothiki/6.1\\_%CE%A3%CE%A0%CE%95%CE%9C-%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%82\\_%CE%A3%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%82/Final%20Report\\_SPEM\\_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%A10%CE%A0\\_281114\\_no%20tr%20c\\_h.pdf](https://www.ymeperaa.gr/images/vivliothiki/6.1_%CE%A3%CE%A0%CE%95%CE%9C-%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%82_%CE%A3%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CE%BF%CF%82/Final%20Report_SPEM_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%A10%CE%A0_281114_no%20tr%20c_h.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.ses.gr/2015-2025/>

<sup>4</sup> <http://nationaltransportplan.gr/el/>

<sup>5</sup> <https://ypen.gov.gr/energeia/esek/>

<sup>6</sup> <https://gsco.gov.gr/nrp/>

λειτουργία των λιμανιών, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική διαχείριση, ανάπτυξη τους δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους. Εντούτοις, περιλαμβάνουν την οργάνωση των λιμενικών υποδομών, τη ρύθμιση των εμπορευματικών και επιβατικών ροών, τη διαχείριση των πόρων και την επικοινωνία μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων που εμπλέκονται στη λειτουργία των λιμανιών. Ουσιαστικά, η λιμενική διακυβέρνηση διασφαλίζει τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα των λιμανιών μέσω της συντονισμένης δράσης όλων των εμπλεκόμενων φορέων και της εφαρμογής στρατηγικών που ενδυναμώνουν τη θέση των λιμανιών στην παγκόσμια και ευρωπαϊκή οικονομία και ναυτιλία.

Η λιμενική διακυβέρνηση στην Ελλάδα, εν μέσω των συνεχιζόμενων μεταρρυθμίσεων, εξετάζεται σε διάφορους άξονες, όπως η αναβάθμιση της λειτουργίας των λιμένων, η σύγκλιση με ευρωπαϊκές προδιαγραφές όπως ορίζεται από το Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών (ΔΕΔ-Δ ή TEN-T), η ενίσχυση του ανταγωνισμού και η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων από εθνικούς και ευρωπαϊκούς πόρους (Μούσης, 2018). Ωστόσο, στην ελληνική πραγματικότητα, η διακυβέρνηση των λιμανιών εξακολουθεί να αντιμετωπίζει δυσκολίες, κυρίως λόγω της πολυδιάσπασης των αρμοδιοτήτων και της έλλειψης ενός συνεκτικού θεσμικού πλαισίου που να διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία των κεντρικών και περιφερειακών λιμενικών φορέων.

### ***Ενοποιημένα σχέδια Κυβερνητικής Πολιτικής 2021-2025<sup>7</sup>***

Σύμφωνα με τα Ενοποιημένα Σχέδια Δράσης 2021-2025, η λιμενική διακυβέρνηση έχει αναδειχθεί σε βασικό άξονα στρατηγικής για την αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών στην Ελλάδα, με στόχο την ενίσχυση της εμπορικής και τουριστικής κίνησης, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την προσέλκυση διεθνών επενδύσεων. Στο πλαίσιο αυτών των σχεδίων, φαίνεται ότι η κυβερνητική πολιτική αφορά τη βελτίωση των λιμενικών υποδομών μέσω πολιτικών εκσυγχρονισμού και αναδιάρθρωσης των διαδικασιών λειτουργίας και διαχείρισης των λιμένων. Το τρίπτυχο «ασφάλεια – εκσυγχρονισμός – αναδιάρθρωση» αποτελεί πυξίδα

---

<sup>7</sup> <https://gsco.gov.gr/eskyp/>

για τις στρατηγικές πρωτοβουλίες του Υπουργείου Ναυτιλίας και Αιγαίου (ΥΝΑΝΠ) στην διαμόρφωση της λιμενικής πολιτικής. Η ασφάλεια και η προστασία των λιμενικών υποδομών είναι βασικές προτεραιότητες, με στόχο να εξασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία τους, ενώ ο εκσυγχρονισμός των λιμενικών εγκαταστάσεων και η αναδιάρθρωση των διαδικασιών διοίκησης και διαχείρισης αποτελούν κρίσιμα βήματα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των λιμανιών, ειδικά των περιφερειακών λιμανιών που παρουσιάζουν σημαντικό αναπτυξιακό δυναμικό.

Στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», το οποίο εντάσσει τις λιμενικές αναβαθμίσεις και μεταρρυθμίσεις σε στρατηγικό επίπεδο, ήταν ήδη προγραμματισμένη η υπογραφή συμβάσεων για τη χρηματοδότηση έργων αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού των περιφερειακών λιμανιών, με ιδιαίτερη έμφαση στους λιμένες Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας, μεταξύ άλλων. Σύμφωνα με τα κυβερνητικά σχέδια, οι αναμενόμενες παρεμβάσεις περιλαμβάνουν έργα υποδομών αλλά και αναβάθμισης των υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των επιβατών και τη βελτίωση των εμπορευματικών ροών, με τον προϋπολογισμό για την αναβάθμιση αυτών των λιμανιών να ανέρχεται σε άνω των 50 εκατομμυρίων ευρώ.

Επιπλέον, τα σχέδια περιλαμβάνουν τη σύσταση Κυβερνητικής Επιτροπής Παρακολούθησης Λιμένων υπό αξιοποίηση, η οποία αναμένεται να διασφαλίσει την ομαλή υλοποίηση των έργων και να παρακολουθήσει την πορεία εφαρμογής των στρατηγικών πρωτοβουλιών για την αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών. Η επιτροπή αυτή πρόκειται να έχει σημαντικό ρόλο στον συντονισμό των δράσεων και στην εξασφάλιση ότι οι λιμενικές υπηρεσίες θα λειτουργούν με αποτελεσματικότητα και διαφάνεια, ακόμα και μετά το πέρας της διαχείρισης τους σε ιδιώτες.

Η στρατηγική της κυβέρνησης για την αναβάθμιση των λιμανιών και την αναδιοργάνωση της λιμενικής διακυβέρνησης συνιστά ένα σημαντικό βήμα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας στο διεθνές εμπόριο και τον τουρισμό. Παρά τις θετικές προσδοκίες, η καθυστερημένη εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων και η πολυδιάσπαση των αρμοδιοτήτων παραμένουν σημαντικά εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Η ανάπτυξη ενός συνεκτικού και ενιαίου μοντέλου διακυβέρνησης για τα λιμάνια της Ελλάδας είναι κρίσιμη για τη βιώσιμη ανάπτυξή τους και τη μεγιστοποίηση των ωφελειών για την εθνική οικονομία.

Η διαδικασία της ιδιωτικοποίησης των λιμανιών συνδυάζεται με τη στρατηγική της κυβέρνησης για την αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών, την προώθηση του εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών και την ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης μέσω νέων επενδύσεων και της αύξησης της εμπορικής κίνησης. Η ιδιωτικοποίηση συνεπώς, αποτελεί εργαλείο για την επίτευξη στρατηγικών στόχων όπως η βελτίωση της αποδοτικότητας των λιμανιών και η προσέλκυση νέων επενδύσεων, οι οποίες θα συμβάλλουν στην ενίσχυση του διεθνούς εμπορίου και του τουρισμού στην Ελλάδα.

Παρά τις θετικές προοπτικές και την στήριξη της μεταρρύθμισης από την κυβέρνηση, η λιμενική διακυβέρνηση στην Ελλάδα εξακολουθεί να έχει σημαντικά κενά και αδυναμίες. Στην πράξη, οι λιμενικές υποδομές της χώρας εξακολουθούν να διαχειρίζονται από διαφορετικούς φορείς, όπως τα λιμενικά ταμεία, τους Οργανισμούς Λιμένων και τις τοπικές αυτοδιοικήσεις, με την πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων να προκαλεί καθυστερήσεις στην υλοποίηση έργων και να δημιουργεί εμπόδια στη συνεργασία μεταξύ των διάφορων φορέων. (Οικονόμου, 2020)

Καταληκτικά, βάση όλων των φιλόδοξων στόχων που παρουσιάστηκαν, αξίζει να σημειωθεί ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί σε εθνικό και κυβερνητικό επίπεδο αποτελούν φιλόδοξα και επίκαιρα στοιχεία στην πορεία προς μια βιώσιμη και ανταγωνιστική μεταφορική υποδομή. Παρά την κρισιμότητα των δημόσιων επενδύσεων και χρηματοδοτήσεων, οι στενοί δημοσιονομικοί περιορισμοί καθιστούν αναγκαία την ενίσχυση μέσω ιδιωτικών επενδύσεων. Η οδός των ιδιωτικοποιήσεων και η προσέλκυση ξένων κεφαλαίων, ειδικά για τις κρίσιμες υποδομές όπως τα μεγάλα λιμάνια, αποτελεί σχεδόν αναγκαστική επιλογή. Οι συμβάσεις και συμφωνίες που συναπτόνται με τον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να υποχρεώνουν τους επενδυτές σε σειρά δράσεων και επενδύσεων που θα εξασφαλίζουν την εκπλήρωση των θεσμικά καθορισμένων στόχων αλλά και η αναγκαία εποπτεία αυτών από τα θεσμικά όργανα του κράτους, οδηγώντας στην αποτελεσματική και ολοκληρωμένη αναβάθμιση των μεταφορικών υποδομών της χώρας. (Sunita Kikeri, & Nellis, J., 2004)

#### 1.4 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρήθηκε να διερευνηθεί η έννοια της κυβερνητικής λειτουργίας ως μηχανισμού που συντονίζει και εναρμονίζει διαφορετικές πολιτικές και δράσεις για την επίτευξη κοινωνικών, οικονομικών και πολιτικών στόχων, προάγοντας

τη συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών κυβερνητικών φορέων. Παράλληλα, εξετάστηκε ο ρόλος του πολιτικού σχεδιασμού στη διαμόρφωση στρατηγικών που στοχεύουν στην αναβάθμιση των υποδομών και στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας, καθώς και στην ιδιωτικοποίηση ως κεντρικό μηχανισμό για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και αγαθών.

Τέλος, το κεφάλαιο αναφέρθηκε στα βασικά εθνικά στρατηγικά κείμενα που διαμορφώνουν την πολιτική στον τομέα των υποδομών και παρέχει μια ανάλυση της λιμενικής διακυβέρνησης ως κεντρικού στοιχείου για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την αποδοτική διαχείριση των λιμενικών πόρων. Αυτή η ανάλυση προετοιμάζει το έδαφος για την επόμενη ενότητα, όπου θα αναλυθούν οι συμβάσεις παραχώρησης και οι στρατηγικές πρωτοβουλίες για την περαιτέρω ανάπτυξη των λιμανιών, ενισχύοντας την ευρωπαϊκή και διεθνή θέση τους.

## Κεφάλαιο 2. Η Περίπτωση των Λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας

### 2.1 Προκαταρκτικές επισημάνσεις

Το Κεφάλαιο 2 εστιάζει στην ανάλυση των λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας ως περιπτώσεις μελέτης της πολιτικής των ιδιωτικοποιήσεων στην Ελλάδα. Η στρατηγική των ιδιωτικοποιήσεων αυτών των λιμανιών εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ανάπτυξης των λιμενικών υποδομών και ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας, με στόχο την τόνωση της τοπικής και εθνικής οικονομίας. Στην αρχή του κεφαλαίου, θα αναλυθεί η στρατηγική σημασία των λιμανιών αυτών για τις περιφέρειες Ηπείρου και Κρήτης, καθώς και για την ευρύτερη οικονομία της χώρας. Η αναβάθμιση των υποδομών τους, μέσω της συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα, καθίσταται κρίσιμη για την ενίσχυση της γεωστρατηγικής θέσης της Ελλάδας στην περιοχή της Μεσογείου και για την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου και του τουρισμού.

Η δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου θα επικεντρωθεί στις συμβάσεις παραχώρησης και τα επενδυτικά σχέδια που σχετίζονται με την ιδιωτικοποίηση των λιμανιών, εξετάζοντας τα αναπτυξιακά προγράμματα και τις υποχρεωτικές επενδύσεις που περιλαμβάνονται σε αυτές τις συμφωνίες. Θα ακολουθήσει η ανάλυση του επιχειρησιακού σχεδίου (Sustainability Report) της Grimaldi, που έχει αναλάβει τη διαχείριση των λιμανιών, με ιδιαίτερη έμφαση στην αειφορία και τις στρατηγικές ανάπτυξης για τα συγκεκριμένα λιμάνια. Επίσης, θα παρουσιαστεί το πλάνο ανάπτυξης των περιφερειών Ηπείρου και Κρήτης, καθώς η αναβάθμιση των λιμανιών αυτών έχει σημαντική επίδραση στην ενίσχυση των τοπικών υποδομών και της περιφερειακής ανάπτυξης. Στο τέλος του κεφαλαίου, θα παρατεθεί μια ανακεφαλαίωση που θα συνοψίζει τα κυριότερα σημεία της ανάλυσης και θα προσδιορίζει τα κυριότερα σημεία των συμβάσεων και της στρατηγικής του επενδυτή, προκειμένου να εξεταστεί εάν αυτά τα δύο στοιχεία συγκλίνουν ως προς τους στόχους και τις επιδιώξεις.

### 2.2 Στρατηγικοί στόχοι κυβερνήσεως και της περιφέρειας Ηπείρου και Κρήτης

Η ανάπτυξη των υποδομών και η βελτίωση της συνδεσιμότητας είναι ζωτικής σημασίας για την εθνική οικονομία και την περιφερειακή ανάπτυξη των χωρών γενικά και στην περίπτωση αυτή της Ελλάδας. Η γεωγραφική θέση της χώρας, η νησιωτικότητα και οι στρατηγικοί άξονες μεταφορών καθιστούν τη βελτίωση των υποδομών κρίσιμη προτεραιότητα για την ελληνική κυβέρνηση, καθώς συμβάλλει στη μεγέθυνση της οικονομίας, στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η αναβάθμιση των θαλάσσιων και οδικών υποδομών, καθώς και η ανάπτυξη των λιμενικών και αεροδρομιακών υποδομών, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διασύνδεση της χώρας με την Ευρώπη και τις διεθνείς αγορές. Ενδεικτικά οι θαλάσσιες μεταφορές έχουν τεράστια σημασία για το ευρωπαϊκό εμπόριο, καθώς σχεδόν το 90% των εξωτερικών και το 40% των εσωτερικών εμπορευματικών μεταφορών της Ευρωπαϊκής Ένωσης διεξάγεται μέσω θαλάσσης.<sup>8</sup> (Πολύζος, 2019)

### ***Στρατηγικοί Στόχοι Κυβέρνησης με βάση το Τομεακό Πρόγραμμα Ανάπτυξης του ΥΝΑΝΠ (Θαλάσσιες Μεταφορές-Λιμάνια)***

Η κυβερνητική στρατηγική για τις υποδομές επικεντρώνεται στην ανάπτυξη του Διευρωπαϊκού Δικτύου Μεταφορών και στην ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των υποδομών μεταφορών, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το λιμενικό σύστημα της Ελλάδας, με πάνω από 900 λιμάνια και λιμενικές εγκαταστάσεις, αποτελεί έναν από τους κύριους πυλώνες αυτής της στρατηγικής. Τα κύρια λιμάνια, όπως αυτά του Πειραιά, Θεσσαλονίκης, Ηγουμενίτσας, Πάτρας και Ηρακλείου, αποτελούν πύλες εισόδου και εξόδου για το εμπόριο και τον τουρισμό και είναι στρατηγικής σημασίας για την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας. Στην κατεύθυνση αυτή, η αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών και η ενίσχυση των δικτύων και των θαλάσσιων αρτηριών είναι αναγκαία για την επίτευξη της συνοχής των μεταφορών και της ανταγωνιστικότητας.

---

<sup>8</sup> <https://european-union.europa.eu/live-work-study/import-and-export-el#:~:text=Εισαγωγές%2C%20εξαγωγές%20και%20εμπόριο%20στην%20Ευρωπαϊκή%20Ένωσή&text=Είναι%20ο%20μεγαλύτερος%20εξαγωγέας%20βιομηχανικών,των%20παγκόσμιων%20εισαγωγών%20και%20εξαγωγών.>

Η κυβέρνηση θέτει ως βασικούς στρατηγικούς στόχους την προώθηση των συνδυασμένων μεταφορών (θαλάσσια, οδική και σιδηροδρομική σύνδεση), την εκσυγχρονισμό του συστήματος μεταφορών και την ανάπτυξη πράσινων υποδομών, οι οποίες θα συμβάλλουν στην βιώσιμη ανάπτυξη και στη μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την αναβάθμιση των λιμένων της χώρας, ώστε να λειτουργούν ως πολυτροπικοί κόμβοι (*multimodal*) για τις μεταφορές εμπορευμάτων και επιβατών, ενισχύοντας τη θέση της Ελλάδας ως στρατηγικού εμπορικού και τουριστικού κόμβου στην περιοχή της Μεσογείου. (Παπαγιάννης, 2016)

***Στρατηγικοί Στόχοι Περιφέρειας Ηπείρου με βάση την Πρόταση Περιφέρειας Ηπείρου για τον ΕΣΠΑ 2021-2027 και της Κρήτης με βάση τον Στρατηγικό Σχεδιασμό Περιφέρειας Κρήτης 2020-2028***

Η Περιφέρεια Ηπείρου και η Περιφέρεια Κρήτης εντάσσονται πλήρως στον εθνικό στρατηγικό σχεδιασμό και συνεργάζονται με την κυβέρνηση για την υλοποίηση των στόχων ανάπτυξης των υποδομών και τη βελτίωση της συνδεσιμότητας με το υπόλοιπο δίκτυο της ΕΕ.

Η Περιφέρεια Ηπείρου εστιάζει στην ενίσχυση των οδικών και σιδηροδρομικών συνδέσεων, με ιδιαίτερη αναφορά στην ολοκλήρωση της σιδηροδρομικής σύνδεσης της Ηγουμενίτσας με την κεντρική Ελλάδα και τη σύνδεση με το Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών. Η ολοκλήρωση του σιδηροδρομικού άξονα Ηγουμενίτσα-Ιωάννινα-Καλαμπάκα μέχρι το 2030<sup>9</sup>, παρά τις προκλήσεις που ενδεχομένως προκύψουν, αποτελεί στρατηγικό στόχο για την ανάπτυξη της Ηπείρου και τη βελτίωση της εμπορευματικής διακίνησης στην περιοχή. Η σιδηροδρομική επέκταση αυτή θα αποτελέσει την πρώτη μεγαλύτερη στην χώρα και θα είναι τμήμα της λεγόμενης «Σιδηροδρομικής Εγνατίας». Με την υλοποίηση της γραμμής αυτής, το λιμάνι της Ηγουμενίτσας θα συνδεθεί με το λιμάνι του Πειραιά, δύο από τις σημαντικότερες πύλες εισόδου και εξόδου της Ελλάδας προς τη Δυτική

---

<sup>9</sup> [https://ec.europa.eu/ten/transport/priority\\_projects\\_minisite/PP29EN.pdf](https://ec.europa.eu/ten/transport/priority_projects_minisite/PP29EN.pdf)

Ευρώπη, ενισχύοντας τη διασύνδεση της περιοχής με τη Μεσόγειο και τις αγορές της κεντρικής Ευρώπης, επιταχύνοντας τη μεταφορά εμπορευμάτων και επιβατών.

Στην Περιφέρεια Κρήτης, η στρατηγική επικεντρώνεται στην αναβάθμιση του λιμένα Ηρακλείου και των υπόλοιπων λιμανιών της περιοχής, καθώς και στη βιώσιμη ανάπτυξη των υποδομών με στόχο την ενίσχυση του εμπορίου και του τουρισμού. Η ένταξη του λιμένα Ηρακλείου και του αερολιμένα στο κεντρικό Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών αναδεικνύει τη στρατηγική θέση του νησιού στην εμπορική σύνδεση της Ελλάδας με την Ευρώπη και τις διεθνείς αγορές. Η αναβάθμιση του Βόρειου Οδικού Άξονα Κρήτης και η ανάπτυξη του νέου αεροδρομίου στο Καστέλι ενισχύουν τη συνδεσιμότητα του νησιού και υπογραμμίζουν τη σημασία της Κρήτης ως κεντρικό κόμβο μεταφορών, τόσο για την Ελλάδα όσο και για την ΕΕ. Αυτά τα έργα, σε συνδυασμό με τις πράσινες υποδομές και τις πολυτροπικές μεταφορές, αναμένεται να ενισχύσουν τη θέση της Κρήτης στην ευρωπαϊκή αγορά και να συμβάλουν στην ανάπτυξη βιώσιμων μεταφορών στην περιοχή.

## 2.2 Στρατηγική σημασία λιμένων

Τα λιμάνια λειτουργούν ως βασικά σημεία πρόσβασης, τα οποία προκαλούν έναν οικονομικό πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα. (Alderton, 2005) Αυτό συντελεί στην αύξηση λογιστικών και βιομηχανικών δραστηριοτήτων που συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη και την εξέλιξη ενός κράτους. Επανειλημμένα, οι χώρες που διαχειρίζονται λιμάνια επιχειρούν να δημιουργήσουν ειδικά πεδία για τα λιμενικά τους συστήματα και υπηρεσίες ανάλογα με την τοποθεσία, τις διαθέσιμες πηγές, τις δυνατότητες εμπορίου και την οραματική τους πολιτική, π.χ. κόμβος επαναφόρτωσης ή λιμάνια τροφοδοσίας. Εάν αυτό γίνει αποτελεσματικά, προσφέρει πρόσθετα οφέλη για τις χώρες, όπως η απασχόληση και μια ευνοϊκή θέση στη διεθνή ναυτιλιακή διαδρομή. Αυτή η ανάγκη για επιτυχημένη καινοτομία αποτελεί έναν από τους επαναλαμβανόμενους λόγους για τις ιδιωτικοποιήσεις. (Banister & Berechman, 2001)

Στην περίπτωση των λιμένων της Ηγουμενίτσας και του Ηρακλείου, αναλύεται ο κρίσιμο ρόλος που διαδραματίζουν τα λιμάνια, τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές-ευρωπαϊκό επίπεδο. Αυτά τα λιμάνια δεν είναι μόνο βασικοί κόμβοι για το διεθνές εμπόριο και τις θαλάσσιες μεταφορές, αλλά και στρατηγικά σημεία που επηρεάζουν

την ανάπτυξη των περιοχών της Ηπείρου και της Κρήτης, ενισχύοντας τις τοπικές οικονομίες. Η μελέτη επικεντρώνεται στην οικονομική, γεωστρατηγική και τουριστική σημασία αυτών των λιμανιών, εξετάζοντας πώς η αναβάθμισή τους μέσω των ιδιωτικοποιήσεων μπορεί να ενισχύσει τη θέση της Ελλάδας στον παγκόσμιο εμπορικό χάρτη. Παράλληλα, διερευνά τις συνθήκες που καθιστούν αυτά τα λιμάνια ελκυστικά για επενδύσεις και πώς η στρατηγική ανάπτυξής τους συνδέεται με την ευρύτερη πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη βελτίωση των υποδομών μεταφορών.

### 2.2.1 Μελέτη περίπτωσης 1: Λιμένας Ηγουμενίτσας

Ο λιμένας Ηγουμενίτσας αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους διεθνείς κόμβους και εντάσσεται στους λιμένες διεθνούς ενδιαφέροντος στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου, με βάση την κατάταξη του επιχειρησιακού σχεδίου για του εθνικούς λιμένες από το Υπουργείο Ναυτιλίας. Η γεωγραφική του θέση τον καθιστά το πλησιέστερο ελληνικό λιμάνι προς την Ιταλία και τις βαλκανικές χώρες της Αδριατικής, επιτρέποντας έτσι τη διαρκή σύνδεση της Ελλάδας με τη Δυτική Ευρώπη. Η στρατηγική του θέση τον καθιστά γεωπολιτικά σημαντικό, λειτουργώντας ως βασική πύλη διακίνησης επιβατών και εμπορευμάτων μεταξύ των χωρών του Νότιου Βαλκανίων και της Δυτικής Ευρώπης. (Ferry Shipping Summit B.V., 2023)

### Πίνακας 2.5

#### Δρόμοι εμπορίου που συνδέονται με την Ευρώπη.



Πηγή: [Ευρωπαϊκή Επιτροπή](#)

Αυτό υπογραμμίζεται και από τους βασικούς δείκτες που σχετίζονται με την κινητικότητα στο λιμάνι, το οποίο έχει σημαντική και αυξανόμενη συμβολή στην τοπική και εθνική οικονομία. Η κίνηση των διεθνών και εσωτερικών φέρρυ δείχνει μια σταθερή τάση με εποχικές αυξήσεις, ιδιαίτερα κατά τους θερινούς μήνες, που αντανακλούν τη εποχικότητα του τουρισμού. Επιπλέον, τα *RoRo* (Διεθνή και Τοπικά) σκάφη, που μεταφέρουν κυρίως οχήματα, καταγράφουν αυξημένη κίνηση, υποδηλώνοντας τη σημασία του λιμανιού ως κεντρικού σημείου για την εμπορική διακίνηση. Ωστόσο η κρουαζιέρα, παρά την παγκόσμια ανάπτυξή της, φαίνεται να έχει μικρή παρουσία στο λιμάνι της Ηγουμενίτσας.

## Πίνακας 2.2

### Συνολικές Αφίξεις στο Λίμανι της Ηγουμενίτσας

Total Arrivals 2022						
Month	Ferry International	Ferry Domestic	RoRo International	RoRo Domestic	Transit	Cruise Ships
January	184	522	33	2	1	0
February	173	486	15	3	1	0
March	202	575	20	7	1	0
April	193	682	37	3	1	1
May	195	672	58	5	2	1
June	194	747	33	5	2	0
July	223	977	72	4	1	1
August	216	1081	92	4	2	0
September	205	747	29	3	3	5
October	201	684	19	3	5	3
November	215	545	24	4	4	0
December	195	552	21	4	2	0
<b>Total</b>	<b>2,396</b>	<b>8,270</b>	<b>453</b>	<b>47</b>	<b>25</b>	<b>11</b>
		<b>Grand Total</b>	<b>11,202</b>			

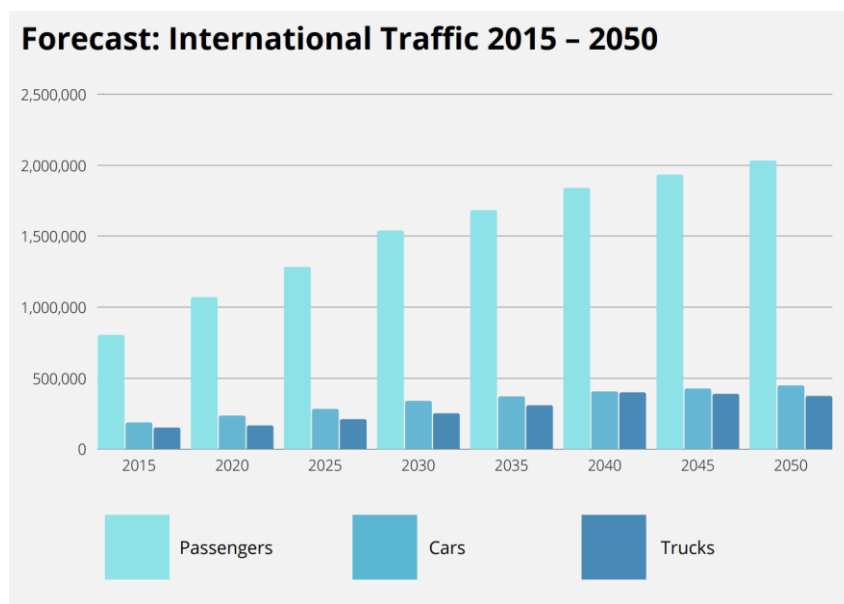
Πηγή: [Ferry Shipping News, Summit 2023](#)

Η πρόβλεψη για τη διεθνή κίνηση μέχρι το 2050 επιβεβαιώνει την προσδοκία για σταθερή ανάπτυξη, με εμφανή αύξηση των φορτηγών, ενώ και οι επιβάτες δείχνουν σημαντική αύξηση. Αυτό υποδηλώνει όχι μόνο μια αναβάθμιση της εμπορικής δυναμικής του λιμανιού αλλά και την ενίσχυση του ρόλου του στη διεθνή ναυτιλιακή και τουριστική αγορά. Το λιμάνι αποτελεί ένα σημαντικό κόμβο για την τοπική ανάπτυξη, με επιπρόσθετα οφέλη όπως η αύξηση της απασχόλησης και η βελτίωση της θέσης της χώρας στο παγκόσμιο ναυτιλιακό σύστημα. Η στρατηγική ανάπτυξη του

λιμανιού και η εφαρμογή των επενδύσεων που σχεδιάζονται θα είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων αυτών.

### Πίνακας 2.3

#### Πρόβλεψη κινητικότητας Λιμάνι Ηγουμενίτσας



Πηγή: [Ferry Shipping News, Summit 2023](#)

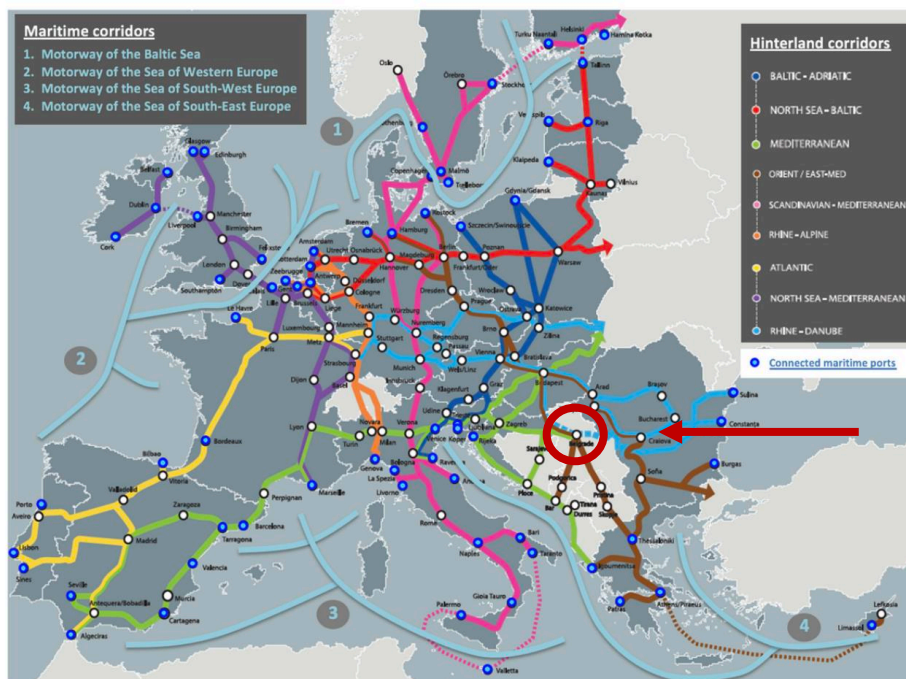
#### Ευρωπαϊκό Επίπεδο

Ο λιμένας Ηγουμενίτσας είναι ενταγμένος στο Διερωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών, ένα κεντρικό έργο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής που αποσκοπεί στη διασύνδεση των κρατών-μελών της ΕΕ μέσω σύγχρονων και αποτελεσματικών υποδομών μεταφορών. Ο λιμένας Ηγουμενίτσας ανήκει στον Ανατολικό-Μεσογειακό Διάδρομο (Orient-East Med Corridor), ο οποίος συνδέει κεντρικές περιοχές της Ευρώπης με λιμάνια στη Βόρεια, Βαλτική, Μαύρη Θάλασσα και Μεσόγειο. Η συμμετοχή του λιμανιού στο δίκτυο ΔΕΔ-Μ ενισχύει τη στρατηγική του θέση ως κόμβος διαμετακόμισης, με έμφαση στη πολυτροπική σύνδεση, καθώς συνδυάζει τη θαλάσσια μεταφορά με τις οδικές και σιδηροδρομικές συνδέσεις. Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μέσω της μεταρρύθμισης των λιμένων ώστε να καταστούν «πολυτροπικές» (multimodal) πλατφόρμες μεταφορών και κέντρα εφοδιαστικής αλυσίδας, προάγει και διευκολύνει την ροή της βιώσιμης ανάπτυξης και της εμπορικής και τουριστικής ροής στην ευρωπαϊκή περιοχή. Η στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενδυναμώνει τη θέση της Ηγουμενίτσας στον ευρωπαϊκό εμπορικό χάρτη, ενώ

παράλληλα ενισχύει τη σύνδεση των λιμανιών του Ιονίου με την κεντρική Ευρώπη, μέσω του αναπτυξιακού προγράμματος ΔΕΔ-Δ. (Ευρωπαϊκή επιτροπή, 2024)<sup>10</sup>

## Πίνακας 2.4

### Θέση Λιμανιού Ηγουμενίτσας στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Διαδρόμων Μεταφορών



Πηγή: [Ευρωπαϊκή Επιτροπή](#)

### Εθνικό Επίπεδο

Στο εθνικό επίπεδο, ο λιμένας Ηγουμενίτσας κατέχει ιδιαίτερη σημασία λόγω της σύνδεσής του με την Εγνατία Οδό, μια από τις κύριες διαδρομές μεταφορών στην Ελλάδα και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Η Εγνατία Οδός, η οποία διασχίζει τη χώρα από την Ηγουμενίτσα μέχρι την Τουρκία, αποτελεί έναν στρατηγικό άξονα για την ενίσχυση της συνδεσιμότητας και την ανάπτυξη του εμπορίου, καθώς ενώνει το λιμάνι της Ηγουμενίτσας με την υπόλοιπη Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Η Εγνατία Οδός λειτουργεί ως βασικό οδικό δίκτυο που συνδέει το λιμάνι της Ηγουμενίτσας με την κεντρική και βόρεια Ελλάδα, ενώ παράλληλα ενισχύει τις συνδέσεις με τα βόρεια σύνορα της χώρας και τις γειτονικές βαλκανικές χώρες. (ΤΑΙΠΕΔ, 2021) Πιο συγκεκριμένα, Η Εγνατία Οδός εξυπηρετεί:

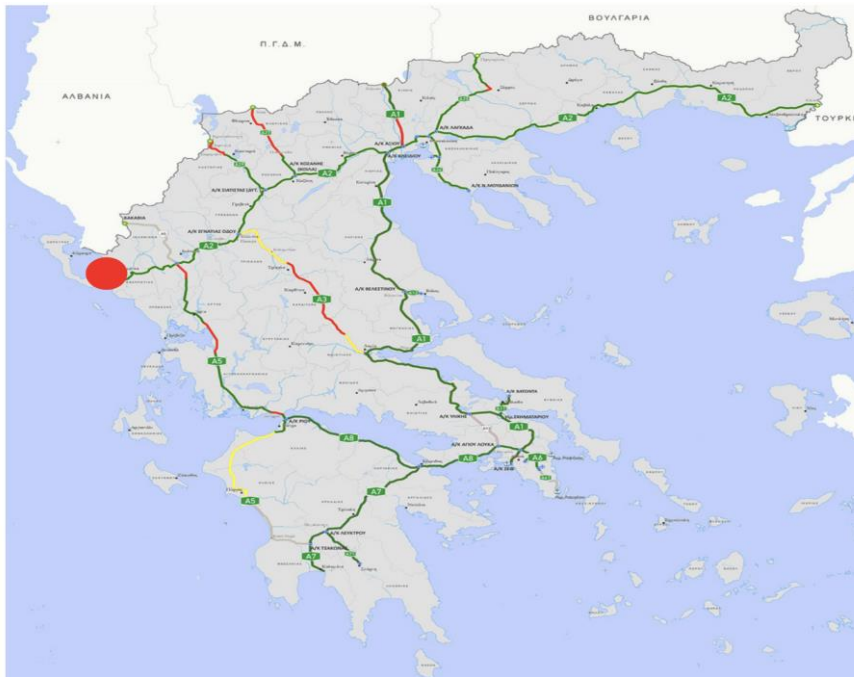
<sup>10</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/el/ALL/?uri=CELEX:32024R1679>

- i. Το 36% του πληθυσμού της χώρας
- ii. Το 33% του ΑΕΠ της χώρας
- iii. Το 54% των αγροτικών περιοχών της χώρας
- iv. Το 41% της απασχόλησης της χώρας στον τομέα της βιομηχανίας/μικρού εμπορίου
- v. Το 51% της βιομηχανίας εξόρυξης της χώρας

Η σημασία του λιμανιού ενισχύεται από τη στρατηγική του θέση στη διασταύρωση των μεταφορικών αξόνων της Εγνατίας Οδού και του Ιονίου Οδικού Δικτύου, που συνδέει την Ηγουμενίτσα με την Πελοπόννησο και την Αθήνα. Αυτή η διασύνδεση επιτρέπει τη διαμετακόμιση εμπορευμάτων και επιβατών από τη Δυτική Ευρώπη και τα Βαλκάνια προς την Ελλάδα και αντίστροφα, ενώ ενισχύει τη διευρωπαϊκή διασύνδεση με τις χώρες της Μεσογείου και της Κεντρικής Ευρώπης. Μέσω της Εγνατίας Οδού, ο λιμένας Ηγουμενίτσας εντάσσεται στο ευρωπαϊκό δίκτυο μεταφορών, επιτρέποντας την εύκολη μετακίνηση προϊόντων και εμπορευμάτων προς τις αγορές των Βαλκανίων, του Κόλπου της Μαύρης Θάλασσας, αλλά και των ανατολικών χωρών εντός και εκτός της Ευρώπης, ενισχύοντας τη γεωπολιτική θέση της Ελλάδας. Ειδικότερα, η Εγνατία Οδός αποτελεί θεμέλιο για την οικονομική ανάπτυξη και τη στενότερη συνεργασία με τις γειτονικές χώρες, ενώ συντελεί σημαντικά στην ενίσχυση των εμπορικών και τουριστικών ροών στη χώρα. (ΥΝΑΝΠ, 2022)

## **Πίνακας 2.5**

### **Εγνατία Οδός και θέση Λιμανιού Ηγουμενίτσας**



Πηγή: [Ferry Shipping News, Summit 2023](#)

### 2.1.2 Μελέτη περίπτωσης 2: Λιμένας Ηρακλείου

Ο λιμένας Ηρακλείου κατέχει μία από τις πιο στρατηγικές θέσεις για την Ελλάδα και την ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου, καθώς συνδέει την Κρήτη με την ηπειρωτική Ελλάδα, αλλά και με σημαντικά διεθνή εμπορικά και τουριστικά κέντρα. Ως το τρίτο μεγαλύτερο λιμάνι της χώρας και με μια λειτουργία που περιλαμβάνει όλες τις βασικές λιμενικές δραστηριότητες, όπως το φεριμπότ, τον τουρισμό κρουαζιέρας, την εμπορική κίνηση και το yachting, το λιμάνι της Ηρακλείου διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην εθνική και ευρωπαϊκή σύνδεση της Κρήτης με άλλες περιοχές της Ευρώπης και της Μεσογείου.

Ο Λιμένας Ηρακλείου είναι μαζί με τον Λιμένα Πειραιώς τα δύο βασικά λιμάνια βάσης (homeporting) για τα ταξίδια κρουαζιέρας. Διαθέτει τρεις προβλήτες ελλιμενισμού κρουαζιερόπλοιων βάθους από 9 μέχρι 14,2 μέτρα στις οποίες μπορούν να φιλοξενηθούν έως και 5 κρουαζιερόπλοια. Κατά τη διάρκεια του έτους 2019, στο λιμάνι του Ηρακλείου κατέπλευσαν 204 κρουαζιερόπλοια και 307 χιλ. επιβάτες. Το 2019, όλοι μαζί οι λιμένες της Κρήτης που μπορούν να υποδεχθούν κρουαζιερόπλοια (Ηρακλείου, Χανίων, Ρεθύμνου, Αγ. Νικολάου και Σητείας) υποδέχθηκαν 397 κρουαζιερόπλοια και 607 χιλ. επιβάτες, γεγονός που φέρνει την Κρήτη στην 4η θέση ως προορισμό κρουαζιέρας της χώρας. Επίσης, μεγάλο όγκο εμπορικών πλοίων,

συμπεριλαμβανομένων *Ro-Ro* και *Ro-Pax*, τα οποία υποστηρίζουν τόσο τις εισαγωγές όσο και τις εξαγωγές της περιοχής.

Επίσης, το λιμάνι του Ηρακλείου αποτελεί έναν κρίσιμο κόμβο για τις εξαγωγές της Κρήτης, ειδικά στον τομέα τροφίμων και ποτών. Η Γερμανία και η Ιταλία αναδεικνύονται ως κύριες αγορές, με τις εξαγωγές να ξεπερνούν 95 εκατομμύρια ευρώ. Επομένως, η ευρεία δραστηριότητα εξαγωγής μέσω του λιμανιού ενισχύει την οικονομική δυναμική της Κρήτης και τη συνδέει άμεσα με σημαντικές διεθνείς αγορές. (Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών, 2017)

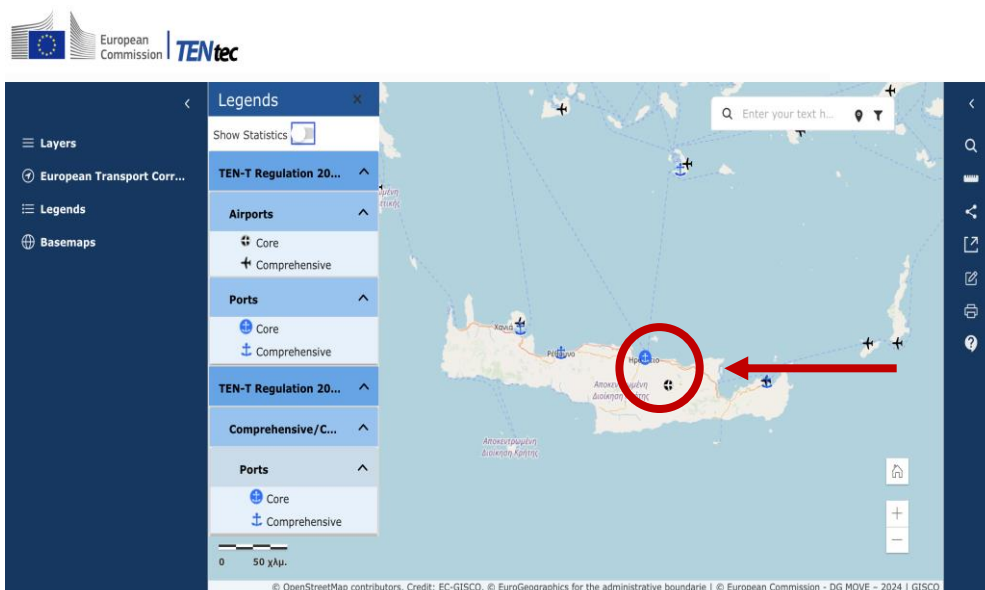
### ***Ευρωπαϊκό Επίπεδο***

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο λιμένας Ηρακλείου εντάσσεται στο Διευρωπαϊκό Δίκτυο Μεταφορών, γεγονός που ενισχύει τη στρατηγική του σημασία ως μέρος των βασικών θαλάσσιων διαδρόμων της ΕΕ. Πιο συγκεκριμένα, ο θαλάσσιος λιμένας και ο αερολιμένας του Δήμου Ηρακλείου έχουν ενταχθεί στο κεντρικό ΔΕΔ-Μ, και ο Βόρειος Οδικός Άξονας Κρήτης και τμήμα του νότιου οδικού άξονα έχουν ενταχθεί στο εκτεταμένο ΔΕΔ-Μ. Η ένταξή του στο δίκτυο *TEN-T* προσφέρει σημαντικές δυνατότητες χρηματοδότησης και στρατηγικής ανάπτυξης, ενισχύοντας τη συνδεσιμότητα της Κρήτης με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες και τις αγορές της Μεσογείου. (Υπουργείο Οικονομικών, 2023)

Η διεύρυνση της σύνδεσης με τις ευρωπαϊκές αγορές και η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του λιμανιού Ηρακλείου ενισχύουν τη θέση της Ελλάδας και της Κρήτης στον τομέα του εμπορίου και της ναυτιλίας. Το λιμάνι επίσης βρίσκεται σε στρατηγική θέση για την ανάπτυξη νέων θαλάσσιων δρόμων, ενισχύοντας τη ναυτιλία και την αλυσίδα εφοδιασμού στην περιοχή, με σκοπό τη διευκόλυνση των εμπορευματικών ροών προς και από την ΕΕ και τις γειτονικές χώρες της Ανατολικής Μεσογείου. Η αναβάθμιση των λιμενικών υποδομών μέσω της ιδιωτικοποίησης και των επενδύσεων της Grimaldi για την ενίσχυση των υφιστάμενων δραστηριοτήτων συνιστά έναν σημαντικό παράγοντα για την ευρωπαϊκή στρατηγική αναβάθμισης των λιμανιών και της ναυτιλίας.

## Πίνακας 2.6

### Χαρακτηρισμός του Λιμένα Ηρακλείου ως Βασικού Λιμένα



Πηγή: [Ευρωπαϊκή Επιτροπή, TEN-TEC Interactive Map Viewer](#)

### ***Εθνικό Επίπεδο***

Η γεωγραφική θέση του λιμανιού, στην καρδιά του νησιού της Κρήτης, το καθιστά σημαντική πύλη εμπορίου και τουρισμού για την περιοχή. Ο λιμένας Ηρακλείου αποτελεί το κυριότερο σημείο εισόδου και εξόδου για εμπορεύματα και επιβάτες στην Κρήτη, συνδέοντας το νησί με την ηπειρωτική Ελλάδα, και ιδιαίτερα με το λιμάνι του Πειραιά, μέσω των δύο μεγάλων *Ro-Pax* πλοίων που εκτελούν καθημερινές συνδέσεις. Η ισχυρή του παρουσία στον τομέα των φερυμπότ και της κρουαζιέρας καθιστά τον λιμένα έναν από τους πιο ενεργούς τουριστικούς κόμβους στην Ελλάδα, εξυπηρετώντας περίπου 1,5 εκατομμύρια επιβάτες και 300.000 επιβάτες κρουαζιέρας ετησίως. Οι καθημερινές συνδέσεις με τα μεγάλα λιμάνια της Ιταλίας και τα νησιά των Κυκλάδων, ειδικά κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου, ενισχύουν περαιτέρω τη θέση του λιμανιού ως κύριου κόμβου στη Μεσόγειο. (INSETE, 2024)

### 2.3 Συμβάσεις Παραχώρησης και Επενδυτικά Σχέδια

Αναφορικά με την παραχώρηση του λιμένα Ηγουμενίτσας και Ηρακλείου, που ανακοινώθηκε το 2020 και 2021 και ολοκληρώθηκε το 2023 και 2024 αντιστοίχως, αναδεικνύεται η στρατηγική σημασία των λιμένων αυτών σε περιφερειακό και εθνικό

επίπεδο για την οικονομία. Ο Οργανισμός Λιμένος Ηγουμενίτσας (ΟΛΗΓ Α.Ε.)<sup>11</sup> και Οργανισμός Λιμένος Ηρακλείου<sup>12</sup> (ΟΛΗ Α.Ε.) μεταβίβασαν το 67% του μετοχικού του κεφαλαίου στην κοινοπραξία *Grimaldi Euromed S.p.A.* – Μινωικές Γραμμές Α.Ν.Ε. – με το συνολικό τίμημα να ανέρχεται σε 84.17 εκ. ευρώ για την Ηγουμενίτσα και σε 80 εκ. ευρώ για το Ηράκλειο. Η συμβάσεις παραχώρησης που υπογράφηκαν καθορίζουν τους βασικούς στρατηγικούς στόχους και τις υποχρεώσεις των μερών - όπου και στις δύο περιπτώσεις είναι οι ίδιες-, ενώ αποτυπώνει τις δεσμεύσεις των Οργανισμών για την ανάπτυξη του λιμανιού και τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς του.

Πιο αναλυτικά, το Άρθρο 4 της σύμβασης ορίζει τη διάρκεια της παραχώρησης, η οποία θα εκτείνεται έως το 2062, με την έναρξή της το 2023. Η μακροχρόνια διάρκεια της παραχώρησης επιτρέπει τη σταδιακή υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και την υλοποίηση των απαραίτητων έργων υποδομής. Ο στρατηγικός στόχος που απορρέει από το Άρθρο 4 είναι η ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός των λιμενικών υποδομών, προκειμένου να ενισχυθεί η θέση του λιμένα Ηγουμενίτσας ως κεντρικού κόμβου μεταφορών για τη Νότια και Κεντρική Ευρώπη, ενώ παράλληλα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των χρηστών του λιμανιού για τα επόμενα χρόνια.

Εντούτοις, η εκτενής ανάλυση του Άρθρου 6 της σύμβασης επισημαίνει την υποχρέωση των Οργανισμών να εκπονήσουν και να επικαιροποιήσουν το Master Plan του λιμένα, το οποίο θα πρέπει να έχει ισχύ 10 ετών και να περιλαμβάνει την αναπτυξιακή στρατηγική για τον κάθε λιμένα. Το αναπτυξιακό σχέδιο (Master Plan) πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένο με τις προδιαγραφές της ΕΕ για τις θαλάσσιες μεταφορές και να αντανακλά τις σύγχρονες περιβαλλοντικές απαιτήσεις και πρότυπα. Οι Οργανισμοί Λιμένων έχουν την ευθύνη για την ανάπτυξη αυτού του προγραμματικού σχεδίου, το οποίο θα ορίζει τις δεσμεύσεις για την υλοποίηση έργων που σχετίζονται με τη βελτίωση και την επέκταση των λιμενικών υποδομών, αλλά και τη διαχείριση του λιμένα σε βάθος δεκαετίας. Το *Master Plan* θα πρέπει να διασφαλίσει την πλήρη ανταπόκριση στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες του λιμένα, όπως αυτές προκύπτουν από την ανάπτυξη της εμπορευματικής και επιβατικής κίνησης και

---

<sup>11</sup> <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/bcc26661-143b-4f2d-8916-0e0e66ba4c50/k-Hgoumenitsa-pap.pdf>

<sup>12</sup> <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/12636061.pdf>

να συντονίσει τις δράσεις που θα οδηγήσουν στην εκσυγχρονισμό των υποδομών του λιμένα και τη βελτίωση των υπηρεσιών του.

Σύμφωνα με το Άρθρο 7, ο ΟΛΗΓ Α.Ε. και ΟΛΗ Α.Ε. αναλαμβάνουν την πλήρη ευθύνη για την εκτέλεση των έργων που αφορούν τη συντήρηση, αποκατάσταση, επέκταση και βελτίωση των υποδομών του λιμένα, χωρίς να υπάρχει ανάγκη για κρατική χρηματοδότηση. Ταυτόχρονα είναι υποχρεωμένοι να χρηματοδοτήσουν και να υλοποιήσουν τα έργα αυτά, με τη βοήθεια ανεξάρτητων μηχανικών που θα εγκρίνουν τις κατασκευαστικές διαδικασίες. Ο εκάστοτε Οργανισμός θα πρέπει επίσης, να τηρήσει αυστηρές διαδικασίες και να διασφαλίσει την ποιότητα των έργων, τα οποία θα επηρεάσουν άμεσα την απόδοση και την ανάπτυξη του λιμένα. Η ευθύνη αυτή ενισχύει τον ρόλο του Οργανισμών Λιμένων ως κύριων διαχειριστών καθιστώντας τους υπεύθυνους για την ανάπτυξη και διαχείριση των λιμενικών υποδομών.

Οι στρατηγικοί στόχοι του και για τα δύο λιμάνια, όπως καταγράφονται στη σύμβαση, εστιάζουν στην ανάδειξη των λιμένων σε βασικούς κόμβους μεταφορών τόσο στην περιοχή των Βαλκανίων και όσο και στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Μέσω της αναβάθμισης των υποδομών και της ενίσχυσης της διασύνδεσης με τα υπόλοιπα Διευρωπαϊκά Δίκτυα Μεταφορών, οι Οργανισμοί αποσκοπούν στην ενίσχυση της εμπορευματικής κίνησης και στη βελτίωση των υπηρεσιών του λιμένα. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική ανάπτυξης του λιμένων περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων υποδομών για θαλάσσιες μεταφορές και την ενίσχυση της τουριστικής κίνησης, μέσω του επιπλέον εξοπλισμού και των νέων τουριστικών υποδομών, όπως οι μαρίνες και τα καταφύγια για τουριστικά σκάφη υψηλών προδιαγραφών.<sup>13</sup>

Καταληκτικά, η σύμβαση παραχώρησης των δύο αυτών κεντρικών λιμένων για την χώρα, με τις καθορισμένες στρατηγικές δεσμεύσεις και στόχους, θέτει το πλαίσιο για τη βιώσιμη ανάπτυξη εστιάζοντας στην ποιοτική αναβάθμιση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Οι στόχοι αυτοί, σε

---

<sup>13</sup> <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/12636061.pdf>

συνδυασμό με τη χρηματοδότηση και την αποκλειστική διαχείριση από τους Οργανισμούς αναμένεται να προσφέρουν ένα στέρεο θεμέλιο για την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη των λιμενικών υποδομών και προσφερόμενων υπηρεσιών.

## 2.4 Επιχειρησιακό Σχέδιο Grimaldi (Sustainability Report)

Ο Όμιλος Grimaldi, μέσω της απόκτησης των λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας, έχει θέσει σε εφαρμογή ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο<sup>14</sup> που επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς άξονες: την ενεργειακή αναβάθμιση και τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη υποδομών και την ενίσχυση των ναυτιλιακών δυνατοτήτων βελτιώνοντας παράλληλα τις υποδομές οχημάτων. Αυτοί οι άξονες αντικατοπτρίζουν μία προσέγγιση που στοχεύει στη μακροχρόνια ανάπτυξη των λιμανιών και την ενίσχυση της θέσης τους στην ευρωπαϊκή και διεθνή αγορά.

### *i. Ενεργειακή Αναβάθμιση και Βιωσιμότητα: Στρατηγική Πράσινης Μετάβασης*

Ο πρώτος βασικός άξονας του επιχειρησιακού σχεδίου είναι η ενεργειακή αναβάθμιση των λιμανιών, με έμφαση στην εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών και την αξιοποίηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Για το λιμάνι της Ηγουμενίτσας παράδειγμα αποτελεί το Πρόγραμμα προς υλοποίηση “ALFION”<sup>15</sup>, το οποίο στοχεύει στη μετατροπή του Λιμένα Ηγουμενίτσας σε ένα βιώσιμο ενεργειακό κόμβο για τη θαλάσσια περιοχή του Αδριατικού-Ιονίου. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη υποδομών για την παροχή ηλεκτρικής ενέργειας στα πλοία στο λιμάνι και τη δημιουργία σταθμών φόρτισης για οχήματα, καθώς και την προσφορά πράσινης ηλεκτρικής ενέργειας σε πλοία και οδικά οχήματα. Για το λιμάνι του Ηρακλείου παράδειγμα αποτελεί η πρόσφατη έγκριση και χρηματοδότηση του έργου “HUPPINES”<sup>16</sup>, όπου μέσω του συγκεκριμένου έργου, ο Όμιλος Grimaldi προγραμματίζει την εγκατάσταση κυματογεννητριών στον μόλο του λιμανιού του Ηρακλείου, ώστε να παραχθεί καθαρή ηλεκτρική ενέργεια από την κυματική ενέργεια. Αυτή η καινοτόμος πρωτοβουλία ενισχύει την ενεργειακή αυτονομία του λιμανιού και μειώνει την εξάρτησή του από συμβατικές πηγές ενέργειας, συμβάλλοντας στην

---

<sup>14</sup> <https://www.grimaldi.napoli.it/en/publications/report/>

<sup>15</sup> <https://sustainableworldports.org/project/port-of-igoumenitsa-alfion-project/>

<sup>16</sup> <https://huppines.eu/>

ευρωπαϊκή στρατηγική για την κλιματική ουδετερότητα. Η κίνηση αυτή δείχνει τη δέσμευση του ομίλου στη βιωσιμότητα και την αναγκαιότητα για πράσινη μετάβαση στις λιμενικές και ναυτιλιακές υποδομές, με στόχο να ελαχιστοποιηθούν οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις και να επιτευχθούν οι φιλόδοξοι στόχοι της ΕΕ για τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub>.

ii. Ανάπτυξη Υποδομών και Εκσυγχρονισμός Ναυτιλιακών Δυνατοτήτων

Ο δεύτερος άξονας του επιχειρησιακού σχεδίου επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των υποδομών του λιμανιού. Ο Όμιλος επενδύει στην επέκταση και ενίσχυση των υφιστάμενων λιμενικών υποδομών, προκειμένου να υποστηρίξει την αύξηση της ζήτησης για εμπορευματικές και επιβατικές μεταφορές. Η επέκταση του μόλου του λιμανιού του Ηρακλείου, με την ενίσχυση της θωράκισης και την πρόβλεψη για την εγκατάσταση κυματογεννητριών, αναμένεται να αυξήσει τη δυνατότητα ελλιμενισμού πλοίων, ενώ παράλληλα θα βελτιώσει την ασφάλεια και τη λειτουργικότητα της υποδομής.

Η αναβάθμιση αυτή θα ενισχύσει τη θέση του λιμανιού ως στρατηγικού κόμβου για τις θαλάσσιες μεταφορές στην περιοχή, ενώ η ενσωμάτωση σύγχρονων μηχανολογικών και ηλεκτρικών συστημάτων θα επιτρέψει την πιο αποδοτική και ασφαλή λειτουργία των λιμενικών εγκαταστάσεων. Ο εκσυγχρονισμός των υποδομών του λιμανιού είναι επίσης κρίσιμος για τη βελτίωση των όρων εμπορικής δραστηριότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των λιμενικών υπηρεσιών στην ευρωπαϊκή αγορά.

iii. Βελτίωση Υποδομών Μεταφοράς και Δημιουργία Car Terminal

Ο τρίτος άξονας αφορά τη δημιουργία και ενίσχυση των υποδομών μεταφοράς, με στόχο την ανάπτυξη μεγάλων Τερματικών Σταθμών Οχημάτων (*Car Terminals*), τόσο στο λιμάνι του Ηρακλείου όσο και στο λιμάνι της Ηγουμενίτσας. Αυτές οι νέες υποδομές αποσκοπούν στο να διαφοροποιήσουν τον χάρτη των θαλάσσιων μεταφορών στην Ελλάδα και την Ευρώπη, δίνοντας στους μεταφορείς τη δυνατότητα να αποβιβάζουν και να διανέμουν οχήματα εκτός του λιμανιού του Πειραιά.

Η δημιουργία ενός Τερματικού Σταθμού Οχημάτων (*Car Terminal*) στην Κρήτη, με δυνατότητες μεταφοράς οχημάτων προς άλλες ευρωπαϊκές αγορές, αποτελεί στρατηγική κίνηση που αναμένεται να αλλάξει τα δεδομένα στον τομέα των

ναυτιλιακών μεταφορών. Αυτό το έργο αναμένεται να μειώσει την εξάρτηση από το λιμάνι του Πειραιά και να προσφέρει στις ναυτιλιακές εταιρείες περισσότερες εναλλακτικές διαδρομές για τη μεταφορά οχημάτων στην ενδοχώρα της Ευρώπης, ενισχύοντας τη διαφοροποίηση και τις δυνατότητες των μεταφορικών δικτύων. Επομένως, η βελτίωση των υποδομών αυτών θα συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της εμπορικής αξίας των λιμανιών και στην αύξηση της ικανότητάς τους να εξυπηρετούν τις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς οχημάτων, που αποτελεί έναν από τους πιο κερδοφόρους τομείς στις θαλάσσιες μεταφορές. (Grimaldi Group, 2023)

Το επιχειρησιακό σχέδιο του Ομίλου Grimaldi για τα λιμάνια Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας βασίζεται σε τρεις βασικούς άξονες που αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική του για τη βιώσιμη ανάπτυξη και την ενίσχυση της ναυτιλιακής του παρουσίας στην περιοχή. Η ενεργειακή αναβάθμιση μέσω της αξιοποίησης κυματικής ενέργειας, η εκσυγχρόνιση των λιμενικών υποδομών και η ανάπτυξη Τερματικών Σταθμών Οχημάτων (*Car Terminals*) αναμένεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις τοπικές και ευρωπαϊκές μεταφορές.

## 2.5 Σύνοψη Κεφαλαίου

Η ανάλυση των λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας καταδεικνύει τη στρατηγική τους σημασία για την ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία. Η αναβάθμιση των υποδομών αυτών μέσω της συνεργασίας με τον Όμιλο Grimaldi, επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς άξονες: την ενεργειακή αναβάθμιση, την ανάπτυξη λιμενικών και ναυτιλιακών υποδομών και την ενίσχυση της μεταφοράς οχημάτων μέσω των νέων Τερματικών Σταθμών Οχημάτων (*Car Terminals*). Έπειτα από αυτή την ανασκόπηση, αξίζει να σημειωθεί ότι τα προγράμματα τα οποία υλοποιούνται ή βρίσκονται προς υλοποίηση στους δύο λιμένες αναφοράς, χρηματοδοτούνται από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό «Συνδέοντας την Ευρώπη», κάτι που υπογραμμίζει την δέσμευση του ιδιώτη για αναβάθμιση της υποδομής με βάση τα Ευρωπαϊκά standards, όπως αυτά ορίζονται στο πλαίσιο των διασυνδεδεμένων μεταφορών.

Συμπερασματικά, η στρατηγική ανάπτυξης των λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας ταυτίζεται με αυτή του ιδιώτη, Ομίλου Grimaldi, ο οποίος αποσκοπεί στην ενίσχυση της συνδεσιμότητας και της ανταγωνιστικότητας, ενώ ταυτόχρονα προωθεί την πράσινη ανάπτυξη. Οι πρωτοβουλίες αυτές έχουν τη δυνατότητα να

ενισχύσουν τη γεωστρατηγική θέση της Ελλάδας και να προσφέρουν βιώσιμες λύσεις για το μέλλον των λιμενικών υποδομών στη Μεσόγειο και την Ευρώπη.

### Κεφάλαιο 3. Αποτελέσματα Ιδιωτικοποίησης και Καλές Πρακτικές Διαχείρισης των Λιμένων

#### 3.1 Αναμενόμενα Αποτελέσματα

Η αποκρατικοποίηση των λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας δημιουργεί ένα πλήθος οικονομικών αποτελεσμάτων, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό επίπεδο. Αυτά τα οφέλη προκύπτουν από την ενίσχυση των δημοσίων εσόδων, τις επενδύσεις στον τομέα των υποδομών, και την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που προκύπτουν από την ιδιωτική διαχείριση των λιμανιών. Τα κυριότερα οικονομικά οφέλη της αποκρατικοποίησης περιλαμβάνουν:

##### Αυξημένα Έσοδα από το Αντάλλαγμα Παραχώρησης

Ένα σημαντικό οικονομικό όφελος της αποκρατικοποίησης είναι το ετήσιο αντάλλαγμα παραχώρησης, το οποίο καταβάλλεται από τον επενδυτή στο ελληνικό δημόσιο. Το ποσοστό 3,5% των ακαθαρίστων εσόδων που προκύπτουν από τη λειτουργία των λιμανιών παρέχει μια σταθερή πηγή χρηματοδότησης για το κράτος. Αυτό το αντάλλαγμα συμβάλλει στην ενίσχυση των δημοσίων ταμείων και δημιουργεί ένα μόνιμο οικονομικό όφελος, ενώ παράλληλα ενδυναμώνει την αξία της δημόσιας συμμετοχής στον τομέα των λιμενικών υπηρεσιών.

##### Συνεισφορά στους Τοπικούς Δήμους

Το 85% του ετήσιου τέλους παραχώρησης, το οποίο καταβάλλεται στους Δήμους Ηγουμενίτσας και Φιλιατών, έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην τοπική οικονομία. Αυτή η συνεισφορά θα επιτρέψει στους δήμους να επενδύσουν σε έργα υποδομής, την αναβάθμιση των κοινωνικών υπηρεσιών και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων. Παράλληλα, αναμένεται να ενισχυθεί η οικονομική δραστηριότητα, μέσω της αύξησης της εμπορικής και τουριστικής κίνησης, καθώς τα λιμάνια θα προσελκύσουν περισσότερους επισκέπτες και επιχειρηματίες, λόγω των περισσότερων πλοίων που θα έχουν πρόσβαση στην πλέον αναβαθμισμένη υποδομή.

#### Δημόσια Έσοδα μέσω Φορολογικών Εσόδων

Η ενίσχυση της οικονομικής δραστηριότητας ως αποτέλεσμα της αποκρατικοποίησης αναμένεται να φέρει αυξημένα φορολογικά έσοδα για το ελληνικό κράτος. Τα δημόσια έσοδα θα αυξηθούν μέσω:

- Φόρου εισοδήματος από τα αυξανόμενα κέρδη που θα προκύψουν από τις εμπορικές και τουριστικές δραστηριότητες των λιμανιών.
- ΦΠΑ από την αύξηση των συναλλαγών, ιδίως μέσω της ενίσχυσης του εξωτερικού εμπορίου και της τουριστικής κίνησης.
- Φόροι μισθωτών υπηρεσιών και ασφαλιστικές εισφορές λόγω της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας που θα προκύψουν από την ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό των λιμενικών υποδομών.

#### Επενδύσεις και Ανάπτυξη Υποδομών

Εξίσου σημαντικό στοιχείο είναι ότι ο επενδυτής αναλαμβάνει να υλοποιήσει υποχρεωτικές επενδύσεις ύψους περίπου 35 εκατομμυρίων ευρώ, οι οποίες ενδέχεται να σχετίζονται με την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό των λιμενικών υποδομών. Αυτές οι επενδύσεις αποτελούν έξοδα που πρέπει να καλυφθούν από τον επενδυτή. Η κατασκευή τουριστικού λιμένα στην Ηγουμενίτσα, για παράδειγμα, αναμένεται να ολοκληρωθεί μέσα σε τέσσερα χρόνια από την ολοκλήρωση της παραχώρησης, προσελκύοντας νέες επενδύσεις και ενισχύοντας τη θέση των λιμανιών ως στρατηγικούς κόμβους στον τομέα των εμπορευματικών και τουριστικών μεταφορών. Επιπλέον, η ανάπτυξη νέων υποδομών, όπως η εφαρμογή πράσινων τεχνολογιών (π.χ. φωτοβολταϊκών και αιολικών συστημάτων), θα ενισχύσει τη βιωσιμότητα των λιμανιών και θα εξασφαλίσει τις συνθήκες για τη συνεχιζόμενη ανάπτυξή τους.

### Αναβάθμιση της Γεωστρατηγικής Θέσης

Οι επενδύσεις και η ανάπτυξη των λιμανιών Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας θα ενισχύσουν τη γεωστρατηγική θέση της Ελλάδας στη Μεσόγειο. Η βελτίωση των λιμενικών υποδομών και η ταυτόχρονη αύξηση του εμπορίου και του τουρισμού θα καθιστούν τα λιμάνια κρίσιμους κόμβους για τις διεθνείς μεταφορές. Αυτός ο αναβαθμισμένος ρόλος των λιμανιών αναμένεται να προσφέρει επιπλέον οφέλη στην ελληνική οικονομία μέσω της ενίσχυσης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας.

### 3.2 Προκλήσεις

Σε αντιπαραβολή με τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα, είναι χρήσιμο να ληφθούν υπόψη και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα λιμάνια. Πιο συγκεκριμένα, σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο οι λιμένες αντιμετωπίζουν τρεις κυρίαρχες προκλήσεις, οι οποίες απαιτούν άμεση δράση και στρατηγική προσαρμογή προκειμένου να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες ανάγκες της παγκόσμιας αγοράς και της κοινωνίας. Για αυτό το λόγο, οι αρχές που διαχειρίζονται τα λιμάνια, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι οι επενδύσεις που υλοποιούν, ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και τις τάσεις διεθνώς.

Η πρώτη πρόκληση αφορά την μετάβαση από τη γραμμική στην κυκλική οικονομία. Στη γραμμική οικονομία, οι πόροι χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αγαθών τα οποία, μετά τη χρήση τους, απορρίπτονται, με αποτέλεσμα την εξάντληση των πόρων και την αύξηση των αποβλήτων. Αντίθετα, στην κυκλική οικονομία, επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση της χρήσης πόρων και η επαναχρησιμοποίηση τους, μέσω ανασχεδιασμού των προϊόντων και υπηρεσιών. Οι λιμένες, ως κρίσιμοι κόμβοι για την εμπορική και βιομηχανική δραστηριότητα, καλούνται να ενσωματώσουν πρακτικές κυκλικής οικονομίας στις λειτουργίες τους, μειώνοντας τη σπατάλη πόρων και ενσωματώνοντας την ανακύκλωση και την επαναχρησιμοποίηση υλικών στην καθημερινή τους λειτουργία. (Megginson, W., 2000)

Η δεύτερη πρόκληση σχετίζεται με την ψηφιοποίηση των λιμενικών δραστηριοτήτων. Η θαλάσσια μεταφορά αγαθών, αν και θεμελιώδης για την παγκόσμια οικονομία, εξακολουθεί να υστερεί σε σχέση με άλλους τομείς της βιομηχανίας όσον αφορά την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών. Η αξιοποίηση καινοτόμων τεχνολογιών όπως το Blockchain, τα Big Data και το Internet of Things (IoT) είναι κρίσιμη για τον

εκσυγχρονισμό των λιμανιών, την αύξηση της αποτελεσματικότητας, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την ενίσχυση της διαφάνειας στις διαδικασίες. Η ψηφιοποίηση μπορεί επίσης να συμβάλει στην αυτοματοποίηση των λιμενικών δραστηριοτήτων, διευκολύνοντας τη διαχείριση των φορτίων και την παρακολούθηση των αποστολών σε πραγματικό χρόνο. (Lourdes Trujillo, Gustavo Nombela, 2010)

Η βιωσιμότητα αποτελεί την τρίτη, εξίσου σημαντική πρόκληση για τους λιμένες, με έμφαση στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών στόχων. Η αύξηση της εμπορικής δραστηριότητας και των έργων υποδομής δεν πρέπει να γίνεται εις βάρος του περιβάλλοντος ή της κοινωνικής αποδοχής των λιμανιών από τις τοπικές κοινότητες. Η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης, όπως η χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, η μείωση των εκπομπών ρύπων και η ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας των λιμενικών οργανισμών, είναι καίρια για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας τους. Σημαντικές επενδύσεις απαιτούνται ταυτόχρονα για την αναβάθμιση των υποδομών των λιμανιών, προκειμένου να προσαρμοστούν στις σύγχρονες απαιτήσεις, ενώ παράλληλα πρέπει να ενισχυθεί η διακυβέρνηση και η συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων, προκειμένου να βελτιωθεί η κοινωνική αποδοχή και η συνοχή των λιμένων με την τοπική οικονομία. (Della Corte, E., 2022)

Καταληκτικά, ένα από τα κύρια και μόνιμα προβλήματα είναι η μη σύνδεση των λιμένων με το σιδηροδρομικό δίκτυο (Ηγουμενίτσα, Ηράκλειο) ή αδυναμία άμεσης πρόσβασης σε ένα ολοκληρωμένο και κεντρικό εθνικό οδικό δίκτυο (Ηράκλειο), γεγονός που τους στερεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την πλήρη αξιοποίηση της ενδοχώρας τους. Συνολικά, αυτό καταδεικνύει ότι η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων είναι κρίσιμη για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών λιμανιών στην παγκόσμια αγορά. (ESPO, 2023)

### 3.3 Γενικές Επιπτώσεις της Ιδιωτικοποίησης στην Αποτελεσματικότητα των Λιμένων

Η ιδιωτικοποίηση λιμένων αναγνωρίζεται ως μια κρίσιμη στρατηγική για τη βελτίωση της διαχείρισης και των επιδόσεων τους, μέσω της μείωσης λειτουργικών δαπανών, της βελτίωσης των υπηρεσιών λιμένων και της ανάπτυξης των εγκαταστάσεων. Παράλληλα, στοχεύει στην εξάλειψη των κρατικών επιδοτήσεων, αντικατοπτρίζοντας μια προσπάθεια για πιο αποτελεσματική οικονομική διαχείριση

(Song et al., 2001). Αυτές οι στρατηγικές συχνά επιφέρουν την εισαγωγή νέου κεφαλαίου, τεχνολογίας και διαχειριστικής τεχνογνωσίας στις λιμενικές επιχειρήσεις, αν και η επίδραση αυτή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το συγκεκριμένο τμήμα του λιμένα που επηρεάζεται.

Η κυρίαρχη επενδυτική προσέγγιση στοχεύει κατά κύριο λόγο στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, με την απόλυτη ερώτηση να είναι αν οι στρατηγικές ιδιωτικοποίησης πραγματικά οδηγούν σε βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των λιμένων. Έρευνες δείχνουν ότι η αποδοτικότητα δεν επηρεάζεται μόνο από την ιδιοκτησία αλλά συνδέεται επίσης με μεταβλητές όπως η συμμετοχή του δημόσιου τομέα, οι εταιρικές πολιτικές, η εθνική νομοθεσία, η έκταση της ιδιωτικοποίησης, και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα, όπως η κεντρική γεωγραφική θέση των λιμανιών. (Song, D., Cullinane, K., & Roe, M., 2001)

Η επιδίωξη μιας ισορροπίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα φαίνεται να αυξάνει την ανταγωνιστικότητα και την απόδοση των λιμένων, υποστηρίζοντας την εμπορική και την κοινωνικο-οικονομική ανάπτυξη. Η διατήρηση αυτής της ισορροπίας μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να πραγματοποιήσουν τις πλήρεις δυνατότητές τους. Η ανάγκη για τέτοιου είδους ισορροπία αντανακλάται στις προσπάθειες πολλών θεσμών, όπως των αερογραμμών, των σιδηροδρόμων και των λιμένων, να εφαρμόσουν μεταρρυθμίσεις με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης και της αποδοτικότητας. (Letza et al., 2004)

Συνολικά, η ιδιωτικοποίηση μπορεί να αποτελέσει έναν καταλύτη για τη βελτίωση της αποδοτικότητας στους λιμένες, ενισχύοντας την εμπορική τους ανταγωνιστικότητα και συμβάλλοντας στην επίτευξη των κυβερνητικών στρατηγικών στόχων για ανάπτυξη και κοινωνική πρόοδο.

### 3.4 Καλές Πρακτικές στην Διακυβέρνηση των Λιμανιών στην Ευρώπη

Η διαχείριση των λιμανιών στην Ευρώπη περνάει από μία διαδικασία συνεχούς εξέλιξης, καθώς οι λιμενικές αρχές προσπαθούν να ισορροπήσουν τους δημόσιους στόχους και τις εμπορικές προσδοκίες. Τα λιμάνια της Ευρώπης αναγνωρίζουν την ανάγκη να εξυπηρετούν όχι μόνο τις εμπορικές ανάγκες της αγοράς αλλά και τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις των τοπικών και εθνικών κοινοτήτων. Στο πλαίσιο αυτής της αλλαγής, οι ευρωπαϊκές λιμενικές αρχές σε γενικό επίπεδο

εφαρμόζουν μια σειρά καλών πρακτικών που διασφαλίζουν τη βιωσιμότητα, την καινοτομία και την κοινωνική ευθύνη, ενώ παράλληλα εξασφαλίζουν οικονομική βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα για τις λιμενικές υποδομές. (Burns, 2015)

#### Λιμενική αρχή – «Αποστολικός Οργανισμός»

Ένα από τα κεντρικά ζητήματα που αναδεικνύεται είναι η ισορροπία μεταξύ του δημόσιου ρόλου και των εμπορικών προσδοκιών των λιμανιών. Οι λιμενικές αρχές, σύμφωνα με έρευνες, θεωρούν τον εαυτό τους ως αποστολικούς οργανισμούς, όπου τόσο η κοινωνική ευθύνη όσο και η οικονομική βιωσιμότητα πρέπει να συνυπάρχουν. Από το 2016 έως το 2022, παρατηρείται ότι το 77% των λιμένων της Ευρώπης προσδιορίζουν τον εαυτό τους ως οργανισμούς καθοδηγούμενους από αποστολή, με στόχο τη μέγιστη κοινωνική και οικονομική αποδοτικότητα. Αυτή η διπλή κατεύθυνση αναδεικνύει τον υβριδικό χαρακτήρα των λιμανιών, όπου οι δημόσιοι στόχοι και οι εμπορικές επιδιώξεις δεν είναι αντίθετοι, αλλά αλληλένδετοι και ενισχυτικοί.

#### Συγχωνεύσεις και συνεργασίες λιμένων

Η αυξανόμενη συνεργασία μεταξύ των γειτονικών λιμανιών, είτε μέσω συγκεντρώσεων είτε μέσω συγχωνεύσεων, είναι μια άλλη σημαντική τάση στον τομέα της λιμενικής διακυβέρνησης. Η ανάγκη για μεγαλύτερη συνεργασία προκύπτει από προκλήσεις όπως οι γεωπολιτικές ανακατατάξεις, η ενεργειακή μετάβαση, η κλιματική αλλαγή και η ανάγκη για καινοτομία. Οι συγχωνεύσεις και οι συνεργασίες μεταξύ λιμένων επιτρέπουν την καλύτερη κατανομή πόρων, την εξοικονόμηση κόστους και την πιο αποδοτική αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα των λιμένων. Εξαιρετικά παραδείγματα τέτοιων συνεργασιών είναι οι συγχωνεύσεις λιμένων όπως η *North Sea Port*, *HAROPA PORT* και *Port of Antwerp-Bruges*, οι οποίες επιτρέπουν στους λιμένες να μοιράζονται πόρους και να αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις.

#### Έργα Παραγωγής Καθαρής ενέργειας

Παράλληλα, η ενεργειακή μετάβαση και η βιωσιμότητα έχουν γίνει κεντρικοί άξονες για τη στρατηγική των λιμένων στην Ευρώπη. Τα λιμάνια αναγνωρίζουν τη σημασία της ενεργειακής αποδοτικότητας και της μείωσης του περιβαλλοντικού

αποτυπώματος τους, ενώ ταυτόχρονα εργάζονται για την ενίσχυση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Η υιοθέτηση ηλιακής ενέργειας, η ανάπτυξη έργων βιομάζας και η επένδυση στην ενέργεια από ανανεώσιμες πηγές έχουν ενισχυθεί τα τελευταία χρόνια, με τα λιμάνια να παίζουν ηγετικό ρόλο στην επιτάχυνση της πράσινης μετάβασης στην ΕΕ. Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι τα λιμάνια σε ευρωπαϊκό επίπεδο δεν περιορίζονται απλώς στην παραγωγή ενέργειας, αλλά αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο ως επενδυτές, διευκολυντές και συνδιοργανωτές έργων καθαρής ενέργειας, ενισχύοντας τη συμμετοχή τους στην ενεργειακή μετάβαση της Ευρώπης.

### Ψηφιοποίηση και Διαφάνεια

Η ψηφιοποίηση είναι μια άλλη καίρια τάση που επηρεάζει τη διαχείριση των λιμανιών στην Ευρώπη. Από το 2016, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, όπως το Big Data, το Blockchain και το Internet of Things (IoT), έχει ενισχυθεί σημαντικά. Αυτές οι τεχνολογίες επιτρέπουν στους λιμένες να βελτιώσουν τις διαδικασίες φορτοεκφόρτωσης, να αυξήσουν την αποδοτικότητα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων τους και να μειώσουν το κόστος. Εξίσου σημαντική είναι η ανάπτυξη των Συστημάτων Κοινότητας Λιμένων (PCS), τα οποία διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο μεταξύ των χρηστών του λιμένα και των φορέων του λιμανιού, ενισχύοντας τη συνεργασία και τη διαφάνεια.

Επιπλέον, η περιβαλλοντική λογοδοσία έχει ενισχυθεί, με τα λιμάνια να υιοθετούν αυστηρότερα περιβαλλοντικά πρότυπα και να λαμβάνουν μέτρα για τη μείωση των εκπομπών CO<sub>2</sub> και τη διαχείριση των ανθρωπογενών επιπτώσεων. Περίπου το 40% των λιμένων έχουν πιστοποιηθεί μέσω του *Port Environmental Review System* (PERS), γεγονός που καταδεικνύει τη δέσμευσή τους για συνεχιζόμενη περιβαλλοντική βελτίωση. (ESPO, 2023)

### Κοινωνικές πρωτοβουλίες

Επιπλέον, τα λιμάνια της Ευρώπης έχουν αυξήσει τις κοινωνικές πρωτοβουλίες στις δραστηριότητές τους. Το 95% των λιμένων συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες καλής συγκατοίκησης με τις τοπικές κοινότητες, ενισχύοντας τη κοινωνική αποδοχή των λιμένων και εξασφαλίζοντας την "άδεια λειτουργίας" τους. Τα λιμάνια αναγνωρίζουν τη σημασία της διαφάνειας, και το 91% από αυτά δημοσιεύει τα ετήσια οικονομικά τους αποτελέσματα, ενώ το 94% δημοσιεύει τις πληροφορίες για

τα τέλη υποδομής λιμανιών, ενισχύοντας την ευθύνη τους απέναντι στην κοινωνία. (ESPO, 2023)

### Αναπτυξιακός σχεδιασμός

Αναφορικά με τη στρατηγική ανάπτυξη, οι λιμενικές αρχές στην Ευρώπη θεωρούν το στρατηγικό σχεδιασμό ως αναγκαία συνιστώσα για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή τους. Σχεδόν το 85% των λιμενικών αρχών έχουν εισαγάγει *Masterplans* για τα λιμάνια τους, τα οποία καθορίζουν τις μελλοντικές στρατηγικές και τα έργα ανάπτυξης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας, των χρηστών του λιμανιού και των περιβαλλοντικών απαιτήσεων. Αυτές οι στρατηγικές διασφαλίζουν ότι τα λιμάνια είναι προετοιμασμένα για τις μελλοντικές προκλήσεις και ανάγκες, προσφέροντας ένα ευνοϊκό περιβάλλον για νέες επενδύσεις. (ESPO, 2023)

Συνολικά, οι καλύτερες πρακτικές που εφαρμόζονται από τις αρχές διαχείρισης λιμένων στην Ευρώπη αναδεικνύουν την αυξανόμενη ανάγκη για συνεργασία, καινοτομία και βιωσιμότητα. Οι στρατηγικές που περιλαμβάνουν την ενεργειακή μετάβαση, τη ψηφιοποίηση, τη διαφάνεια και την κοινωνική ευθύνη ενισχύουν τη θέση των λιμένων ως κρίσιμων φορέων στον ευρωπαϊκό οικονομικό ιστό. Αυτές οι πρακτικές προσφέρουν πολύτιμα διδάγματα για τη διακυβέρνηση των λιμανιών, επισημαίνοντας τη σημασία της διαρκούς εξέλιξης και της προσαρμογής στις σύγχρονες ανάγκες της αγοράς και της κοινωνίας. (ESPO, 2023)

### 3.5 Σύνοψη Κεφαλαίου

Το τρίτο κεφάλαιο επιχείρησε να αναλύσει τα κεντρικά αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης των λιμένων Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας και εξετάζει τις καλές πρακτικές στη διαχείριση λιμένων, βάσει των ερευνητικών ευρημάτων και της εμπειρικής ανάλυσης. Επιπλέον, η έρευνα δείχνει ότι η ιδιωτικοποίηση έχει αυξήσει τα οικονομικά έσοδα των λιμένων μέσω της αναβάθμισης των υποδομών και της βελτίωσης των λιμενικών υπηρεσιών. Αυτές οι διαδικασίες συμβάλλουν στην ενίσχυση της γεωστρατηγικής θέσης της Ελλάδας στη Μεσόγειο και έχουν προσελκύσει επιπλέον επενδύσεις, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα των λιμένων.

Επιπρόσθετα, η ψηφιοποίηση και η εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών έχουν επιτρέψει την αυτοματοποίηση και βελτίωση των διαδικασιών, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την αποδοτικότητα. Η βιωσιμότητα επιτυγχάνεται μέσω της ενσωμάτωσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και της μείωσης του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των λιμένων. Η στρατηγική αυτή επιδίωξη και οι καλές πρακτικές που εφαρμόζονται δείχνουν την ανάγκη για συνεχή προσαρμογή και εξέλιξη στη διαχείριση των λιμένων, αντικατοπτρίζοντας τις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς και της κοινωνίας, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν την κοινωνική αποδοχή και τη συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων στην ανάπτυξη των λιμένων.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι παρά το γεγονός ότι τα κράτη-μέλη της ΕΕ μοιράζονται κάποιες κοινές τάσεις και πρακτικές στη διαχείριση των λιμένων, η Ευρωπαϊκή Ένωση ακόμα καταβάλλει προσπάθειες για την ενσωμάτωση των κανόνων της ενιαίας αγοράς στις λιμενικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Ένωση δυσκολεύεται να αντικαταστήσει τα λιμενικά συστήματα των κρατών-μελών με ένα ενοποιημένο πλαίσιο, δημιουργώντας ένα συνεκτικό σύστημα σε ευρωπαϊκή κλίμακα. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε τις διαφορές στις προσεγγίσεις ιδιωτικοποίησης μεταξύ των κρατών-μελών. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ενώ οι λειτουργίες των λιμένων μπορεί να έχουν ιδιωτικοποιηθεί, επιτρέποντας στους ιδιωτικούς φορείς να διαχειρίζονται τις καθημερινές δραστηριότητες, η υποδομή καθ' εαυτή παραμένει συχνά υπό τον έλεγχο του κράτους. Αυτή η διπλή προσέγγιση εξασφαλίζει ότι, ενώ οι ιδιωτικοί φορείς φέρνουν την αποτελεσματικότητά τους στις λειτουργίες, η κρίσιμη υποδομή συνεχίζει να προστατεύεται από το κράτος, διατηρώντας μια ισορροπία μεταξύ ιδιωτικής αποτελεσματικότητας και δημόσιας λογοδοσίας. (Guillaume, J., 2011)

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ιδιωτικοποίηση των λιμένων Ηρακλείου και Ηγουμενίτσας είναι μια σημαντική στρατηγική προσπάθεια από την Ελληνική κυβέρνηση, η οποία αποσκοπεί στην αναβάθμιση της υποδομής των μεταφορών και την ενίσχυση της οικονομικής ανταγωνιστικότητας. Αυτή η ενέργεια έχει διαμορφώσει ένα πεδίο αλληλεπιδράσεων μεταξύ κυβερνητικής πολιτικής, ιδιωτικών συμφερόντων και κοινωνικών προκλήσεων, παρουσιάζοντας μια πολύπλοκη εικόνα των δυναμικών σχέσεων που καθορίζουν τις συνιστώσες λιμενικών υποδομών στην Ελλάδα.

Αναφορικά με την κυβερνητική πολιτική για την ιδιωτικοποίηση των λιμένων που καταρτίζεται από το σύνολο των επιχειρησιακών σχεδίων, μπορεί να συναχθεί με βάση όλα τα σχέδια πολιτικής που αφορούν τις μεταφορές και τις υποδομές και παρουσιάστηκαν εκτενώς στο Κεφάλαιο 1 και 2, ότι αυτή έχει διαμορφωθεί μέσα από μια σειρά νομοθετικών και ρυθμιστικών πλαισίων που στοχεύουν στην προσέλκυση ιδιωτών επενδυτών και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των υποδομών, δη της επιχειρηματικότητας των λιμένων. Επομένως, η στόχευση σε επιχειρησιακό επίπεδο της κυβέρνησης είναι συγκεκριμένη και επισημαίνεται διαρκώς σε όλα τα έγγραφα αναπτυξιακών και στρατηγικών σχεδιασμών. Ωστόσο, η αδυναμία κατηγοριοποίησης και συγκέντρωσης όλων των υφιστάμενων ή νέων φορέων, αρχών και Γενικών Γραμματειών που εμπλέκονται άμεσα και έμμεσα με την διαδικασία της ιδιωτικοποίησης, επισημαίνει την ανάγκη για κατάρτιση σταθερής πολιτικής οραματισμού και στρατηγικής κατεύθυνσης, ώστε να ενισχυθεί η οικονομική ανάπτυξη και να διασφαλιστούν οι βέλτιστες συνθήκες για την αποδοτική λειτουργία των λιμένων.

Αναφορικά με την ιδιωτικοποίηση και την ανάληψη της λειτουργίας των λιμένων από τον ιδιώτη επενδυτή και με βάση την στρατηγική σημασία και στόχευση τόσο των Λιμένων όσο και του επενδυτή, επισημαίνεται ότι οι πιο σημαντικές παράμετροι που συναντώνται είναι η βελτιωμένη τεχνολογική υποδομή, η βιωσιμότητα και η αύξηση

του ανταγωνισμού των λιμένων. Παράλληλα, σημαντική παράμετρος που διασφαλίζει τα παραπάνω, αποτελούν οι όροι των δύο συμβάσεων που δημιουργούν στον επενδυτή το κίνητρο για μεγαλύτερη εισροή εσόδων μέσω της ανάλογης αναβάθμισης των υποδομών, αποτελώντας έτσι τον μόνο δρόμο για την εξασφάλιση και απόσβεση της επένδυσης του.

Στην συνέχεια, μελετώντας τις επιδράσεις της ιδιωτικοποίησης γενικά και ειδικά για του συγκεκριμένου λιμένες υπό εξέταση, παρουσιάζονται τόσο τα αναμενόμενα θετικά αποτελέσματα όσο και οι προκλήσεις. Αναφορικά με τα θετικά αποτελέσματα, συνοψίζονται η αύξηση των δημόσιων εσόδων μέσω της παραχώρησης και της φορολογίας, μέχρι την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και την ανάπτυξη υποδομών, καθώς οι επενδύσεις που προβλέπονται θα μετατρέψουν τα λιμάνια αυτά σε κρίσιμους κόμβους για τις διεθνείς και ευρωπαϊκές μεταφορές. Παράλληλα, παρά την θετική αναμενόμενη επίδραση της ανάπτυξη της υποδομής, υποδεικνύεται ότι η μετάβαση σε μια κυκλική οικονομία, η ψηφιοποίηση των λιμενικών δραστηριοτήτων και η ενσωμάτωση βιώσιμων πρακτικών είναι αναγκαίες για την εξασφάλιση της βιομηχανικής και κοινωνικής βιωσιμότητας των λιμένων. Επιπλέον, αξίζει να τονιστεί ότι η πλήρης αξιοποίηση της υποδομής που βρίσκεται στην ενδοχώρα από τα λιμάνια (σιδηρόδρομος, εθνικό δίκτυο, αεροδρόμια) αναδεικνύεται σε σημαίνουσα συνιστώσα και απαιτεί στοχευμένες επενδύσεις αξιοποιώντας στο έπακρο όλους του διαθέσιμους χρηματοδοτικούς μηχανισμούς τόσο σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο.

Επιπροσθέτως, στην παρούσα μελέτη διενεργήθηκε η ανάλυση των βέλτιστων πρακτικών που ακολουθούνται από τα λιμάνια σε Ευρωπαϊκό Επίπεδο με στόχο να επισημάνει τις τάσεις στην ευρωπαϊκή αγορά και τον τρόπο που ένα λιμάνι καθίσταται πιο ανταγωνιστικό στο διεθνές περιβάλλον. Το πιο σημαντικό που αξίζει να τονιστεί είναι η συνεργασία και συγχώνευση περιφερειακών λιμένων η οποία ενισχύει την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα, απαντώντας σε γεωπολιτικές και οικολογικές προκλήσεις. Οι οργανισμοί διαχείρισης λιμένων σε πολλές περιπτώσεις αντιλαμβάνονται την ιδιότητα τους ως «αποστολικοί οργανισμοί», εφαρμόζοντας ένα συνδυασμό καινοτομιών και βιώσιμων πρακτικών για να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη ευημερία τους.

Ωστόσο, η διαχείριση που ακολουθούν τα περισσότερα λιμάνια σε ευρωπαϊκό επίπεδο δεν συνεπάγεται και ότι το υπάρχον πλαίσιο της ΕΕ δεν επιδέχεται βελτιώσεις και

αποδοτικότερους κανονισμούς. Ενδεικτικά, με βάση τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Θαλάσσιων Λιμένων, στην πιο πρόσφατη έκθεση του (2024) για την λιμενική διακυβέρνηση επισημαίνει ότι η Ευρώπη πρέπει να προετοιμαστεί για την κατάρτιση και υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης Ευρωπαϊκής στρατηγικής για τα λιμάνια και να καταρτίσει νέα οδηγία ως προς την εταιρική βιωσιμότητα αυτών. Αυτό, αποτελεί πεδίο αναπροσαρμογής τόσο των λιμενικών φορέων γενικά, όσο και ειδικά αναφορικά με τα λιμάνια της Ηγουμενίτσας και του Ηρακλείου αλλά θέτει και νέες βάσεις για ακόμη καλύτερο συντονισμό και στόχευση των κυβερνητικών πολιτικών.

Εν κατακλείδι, η πορεία προς την ιδιωτικοποίηση των λιμένων είναι μια διαδικασία πολλαπλών διαστάσεων που απαιτεί στρατηγική σκέψη, προσεκτική πολιτική διαχείριση και αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν. Η επιτυχία της ιδιωτικοποίησης θα κριθεί από την ικανότητα της κυβέρνησης να εξισορροπήσει τα οφέλη με τις προκλήσεις, διασφαλίζοντας την ανάπτυξη που είναι ωφέλιμη για όλους τους εμπλεκόμενους: επιχειρήσεις, εργαζόμενους και την ευρύτερη κοινωνία.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Δραμαλιώτη, Α.** (2021). *Το επιτελικό κράτος*. (σελ.10-15) Εκδόσεις Παπαζήση.
- Οικονόμου, Δ.** (2020). *Πολυεπίπεδη διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελλάδα* (σελ.57-59). Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών.
- Μούσης, Ν.** (2018). *Ευρωπαϊκή Ένωση* (σελ. 449-472). Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Πολύζος Σ.** (2019), *Περιφερειακή ανάπτυξη* (σελ.612-615), Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαγιάννης Δ.** (2016), *Ευρωπαϊκό Δίκαιο* (σελ.33-36), Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

### Ξενόγλωσση

- Kjaer, A. M.** (2004). Governance. (pp.19-96) Polity. Σύνδεσμος
- Wright, V., & Perotti, L.** (Eds.). (2000). Privatization and public policy (pp. xv-xvi). Edward Elgar.
- Hague, R., & Harrop, M.** (2011). Comparative government and politics (pp. 39-65). Palgrave Macmillan.
- Alderton, P.** (2005). Port management and operations. (pp.101-122) Lloyd's of London Press.
- Banister, D., & Berechman, J.** (2001). Transport investment and the promotion of economic growth. *Journal of Transport Geography* 9(3):209-218. Σύνδεσμος
- Della Corte, E. (n.d.)**. (2022). Il lavoro sul fronte dei porti (pp. 23-35) Rubbettino Publishing. Σύνδεσμος
- Letza, S., Smallman, C., & Sun, X.** (2004). Reframing privatisation: Deconstructing the myth of efficiency. *Policy Sciences*, 37(2), 159-183.
- Burns, T.** (2015). Ports management and operation (pp.76-89) CRC Press, Taylor and Francis Group Publishing. Σύνδεσμος

- Song, D., Cullinane, K., & Roe, M.** (2001). The productive efficiency of container terminals: An application to Korea and the UK. Ashgate Publishing Co. [Σύνδεσμος](#)
- Meggison, W.** (2000). *Privatization*. *Foreign Policy*, 118, 14–27. X [Σύνδεσμος](#)
- Kessides, I. N.** (2005). *Infrastructure Privatization and Regulation: Promises and Perils* (pp. 20(1), 81–108). The World Bank Research Observer. [Σύνδεσμος](#)
- Sunita Kikeri, & Nellis, J.** (2004). *An Assessment of Privatization*. *The World Bank Research Observer*, 19(1), 87–118. [Σύνδεσμος](#)
- Kessides, I. N.** (2005). *Infrastructure Privatization and Regulation: Promises and Perils* (pp. 20(1), 81–108). The World Bank Research Observer. [Σύνδεσμος](#)
- Guillaume, J.** (2011). *La politique portuaire européenne, entre ouverture au marché unique et développement durable / European ports policy, between entry to the single market and sustainable development* (120(677), 50–64.). *Annales de Géographie*, [Σύνδεσμος](#)

#### Διαδικτυακοί ιστότοποι

##### Ελληνικοί

- Υπουργείο Ανάπτυξης.** (2021). *Τομεακό πρόγραμμα ανάπτυξης*. Ελληνική Κυβέρνηση. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]
- Υπουργείο Ναυτιλίας.** (2022). *Εγνατία των Λιμένων: Τέσσερις λιμένες της Β. Ελλάδας μπαίνουν σε νέα εποχή*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]
- Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών & Δικτύων, Γενική Γραμματεία ΥΠΥΜΕΔΙ.** (2019). *Στρατηγικό πλαίσιο επενδύσεων μεταφορών 2014-2025*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]
- Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών & Δικτύων, Γενική Γραμματεία ΥΠΥΜΕΔΙ.** (n.d.). *Εθνική στρατηγική για τα ευφυή συστήματα μεταφορών 2015-2025*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]
- Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών & Δικτύων, Γενική Γραμματεία ΥΠΥΜΕΔΙ.** (n.d.). *Εθνικό στρατηγικό σχέδιο μεταφορών της Ελλάδας 2017-2037*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]
- Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας.** (n.d.) *Εθνικό σχέδιο για την ενέργεια και το κλίμα*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]
- Γενική Γραμματεία Συντονισμού.** (n.d.). *Εθνικό πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Γενική Γραμματεία Συντονισμού. (2025).** *Ενοποιημένα σχέδια κυβερνητικής πολιτικής 2021-2025*. Προεδρία της Κυβερνήσεως. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2024).** Κανονισμός (ΕΕ) 2024/1679. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Ελληνικό Κοινοβούλιο. (2023).** *Κύρωση της Σύμβασης Παραχώρησης Οργανισμός Λιμένος Ηγουμενίτσας*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Μονάδα συμπράξεων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, Υπουργείο Οικονομικών. Βόρειος Οδικός Άξονας Κρήτης (BOAK). (n.d)** [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών. (2022).** *Εμπόριο και Τουρισμός στην Κρήτη*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

#### *Ξενόγλωσσοι*

**OECD. (2003).** *Privatizing state-owned enterprises: An overview of policies and practices in OECD countries* (pp. 22-37). OECD Publishing. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Trujillo, Lourdes; Nombela, Gustavo.** *Privatization and regulation of the seaport industry (English)*. Policy, Research working paper ; no. WPS 2181 Washington, D.C.: World Bank Group. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**CruiseMapper. (2023).** *Greece's largest ports (Heraklion, Igoumenitsa, Piraeus, Thessaloniki) get upgrades using EU funds*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Britannica. (2005).** *Grand strategy*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**European Sea Ports Organisation. (2023).** *Report ESPO AT 30: Ports looking into the future*. Report. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**European Sea Ports Organisation. (2024).** *Annual Report 2023-2024* Report. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Grimaldi Group. (2023).** *Sustainability Report*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**Port of Igoumenitsa. (2023).** *Gateway between Europe and Southeast Asia*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**ΤΑΙΠΕΛ. (2021).** *Εγνατία Οδός*. [Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**European Commission.** *Railway axis of the Ionian/Adriatic intermodal corridor.*

[Σύνδεσμος](#) [Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]

**INSETE.** Ελληνικός Τουρισμός. (2030). Σχέδια Δράσης, 2024. [Σύνδεσμος](#)

[Πρόσβαση 31 Ιανουαρίου 2025]