

Εκτεταμένη Περίληψη
Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο
Μετασχηματισμός Εθνικού Λιμενικού Συστήματος :
Διοικητικές, Τεχνολογικές και Ψηφιακές Παρεμβάσεις για τη Βελτίωση της Απόδοσης και της
Ανταγωνιστικότητας Λιμένων

Νυμφοδόρα Ανδρονίκη Μανουσάκη
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια ΔΧΤ/ΣΘΕΤ/ΕΑΠ
email : std156267@ac.eap.gr

Γιώργος Αρετούλης
Μέλος ΣΕΠ ΔΧΤ/ΣΘΕΤ/ΕΑΠ
email : aretoulis.georgios@ac.eap.gr

Περίληψη- Η διπλωματική εργασία εξετάζει τις δυνατότητες μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού του Εθνικού Λιμενικού Συστήματος, εστιάζοντας στις διοικητικές, τεχνολογικές και περιβαλλοντικές παρεμβάσεις που απαιτούνται για τη βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητάς του. Απώτερος τελικός στόχος είναι η άρση των δομικών παθογενειών, η αναβάθμιση της επιχειρησιακής ικανότητας των Φορέων Διαχείρισης και η ενίσχυση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ελληνικών λιμένων.

Λέξεις Κλειδιά : Λιμενική Διακυβέρνηση, Ελληνική Λιμενική Πολιτική, ΦΔΕΛ, Ψηφιακή Ωριμότητα, Περιβαλλοντική Συμμόρφωση Πράσινη Μετάβαση, Πολυκριτηριακή Αξιολόγηση

I.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μακροοικονομική σημασία των λιμένων είναι καταλυτική, καθώς διακινούν άνω του 80% του όγκου και 70% της αξίας του παγκόσμιου εμπορίου (Nottebock et al, 2022).

Για την Ελλάδα, η σημασία αυτή είναι διπλά βαρύνουσα, καθώς το λιμενικό σύστημα επιτελεί τέσσερις στρατηγικούς ρόλους στους ακόλουθους τομείς:

- Γεωπολιτικός & Ενεργειακός : Τα ελληνικά λιμάνια αποτελούν πύλες εισόδου στα Διευρωπαϊκά Δίκτυα Μεταφορών και εξελίσσονται σε κρίσιμους ενεργειακούς κόμβους(μέσω σταθμών LNG και υποδομών για υπεράκτια αιολικά πάρκα) ενισχύοντας την εθνική ασφάλεια και τη θαλάσσια επιτήρηση.
- Εμπόριο & Εφοδιαστική Αλυσίδα: Λειτουργούν ως κόμβοι πολυτροπικών μεταφορών, διασφαλίζοντας την ταχεία διακίνηση φορτίων και επιβατών, ενώ διασύνδεσή τους με εμπορευματικά πάρκα (LogisticsParks) δημιουργεί υψηλή προστιθέμενη αξία.
- Οικονομία & Απασχόληση: Η συνολική συνεισφορά της ναυτιλίας και των λιμένων στην ελληνική οικονομία προσεγγίζει το 8% του ΑΕΠ, δημιουργώντας χιλιάδες άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας με ισχυρά περιφερειακά πολλαπλασιαστικά οφέλη.
- Συνδεσιμότητα & Νησιωτικότητα. Τα λιμάνια διασφαλίζουν την εδαφική και κοινωνική συνοχή της χώρας μέσω των άγονων γραμμών και της ακτοπλοΐας, ενώ παράλληλα αποτελούν τη κινητήρια δύναμη του θαλάσσιου τουρισμού και της κρουαζιέρας. Το ελληνικό λιμενικό δίκτυο αποτελεί ένα από τα πλέον εκτεταμένα στην Ευρώπη, περιλαμβάνοντας περίπου 900 και πλέον λιμένες και λιμενικές εγκαταστάσεις με σημαντική γεωγραφική διασπορά και ποικίλες λειτουργικές χρήσεις. Περίπου 450 εξ αυτών διαχειρίζονται από φορείς διοίκησης λιμένων, όπως Οργανισμοί Λιμένων Ανωνύμων Εταιρειών, Λιμενικά και Δημοτικά Λιμενικά

Ταμεία και Γραφεία, οι οποίοι εποπτεύονται από το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής, στο πλαίσιο εφαρμογής της εθνικής λιμενικής πολιτικής.

Οι σύγχρονες συνθήκες παγκοσμιοποίησης και οι διαρκώς μεταβαλλόμενες γεωπολιτικές εξελίξεις αναδεικνύουν επιτακτικά την ανάγκη εκσυγχρονισμού του τρόπου οργάνωσης και διαχείρισης των λιμένων. Ο εκσυγχρονισμός αυτός προϋποθέτει την υιοθέτηση συντονισμένων διοικητικών, τεχνολογικών και ψηφιακών μεταρρυθμίσεων, οι οποίες δύνανται να ενισχύσουν την αποδοτικότητα, τη διαλειτουργικότητα και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα του λιμενικού συστήματος (World Bank, 2025· UNCTAD, 2022).

Στο πλαίσιο αυτό, η διπλωματική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση του μετασχηματισμού του Εθνικού Λιμενικού Συστήματος, εξετάζοντας τις κρίσιμες παρεμβάσεις που μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της λειτουργικής του απόδοσης και της ανταγωνιστικής του θέσης. Ειδικότερα, αντικείμενο της εργασίας αποτελεί η συστηματική καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του λιμενικού συστήματος, η ανάλυση των επιμέρους συνιστωσών του και των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων, καθώς και η αξιολόγησή του υπό το πρίσμα της διοικητικής οργάνωσης και της τεχνολογικής και ψηφιακής ωριμότητας. Παράλληλα, επιχειρείται η διερεύνηση των βασικών ζητημάτων λιμενικής διακυβέρνησης στην ελληνική πραγματικότητα, σε συνάρτηση με το ευρωπαϊκό θεσμικό πλαίσιο και τις διεθνείς τάσεις στον τομέα των λιμένων.

Αναδεικνύονται οι υφιστάμενες προκλήσεις και εντοπίζονται οι αναγκαίες μεταρρυθμιστικές κατευθύνσεις, με έμφαση την αναδιάρθρωση της λιμενικής διακυβέρνησης, τη μετάβαση προς «έξυπνα λιμάνια» (smart ports) και στη βιώσιμη λιμενική ανάπτυξη.

Σκοπός της εργασίας είναι, μέσω της ανάλυσης και αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης, να εντοπιστούν τα κρίσιμα ζητήματα που περιορίζουν τη βελτίωση της απόδοσης των λιμένων, να αναδειχθούν οι δυνατότητες ανάπτυξης και να διατυπωθούν προτάσεις μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων.

II. ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία διαρθρώνεται ως εξής :

Κεφάλαιο 1: Αποτελεί το εισαγωγικό μέρος της εργασίας, στο οποίο παρουσιάζονται το αντικείμενο και ο σκοπός της έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις, η υιοθετούμενη μεθοδολογία. Κεφάλαιο 2: Παρουσιάζεται το θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο της έρευνας. Ειδικότερα, αναλύονται βασικές έννοιες του λιμενικού συστήματος, οι κατηγορίες και οι χρήσεις των λιμένων, τα μοντέλα λιμενικής διακυβέρνησης και οι σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις. Επιπλέον, εξετάζεται ο ρόλος των λιμένων στην εφοδιαστική αλυσίδα και την οικονομία, καθώς και το διεθνές και ευρωπαϊκό θεσμικό

πλαίσιο, τα πρότυπα, οι κανονισμοί και οι δείκτες απόδοσης λιμένων. Κεφάλαιο 3: Αναλύεται η υφιστάμενη κατάσταση του Ελληνικού Λιμενικού Συστήματος ως προς τη δομή, τη διοικητική οργάνωση και το θεσμικό πλαίσιο. Παράλληλα, εξετάζονται οι επιχειρησιακές λειτουργίες, οι υφιστάμενοι περιορισμοί, η κατάσταση των λιμενικών υποδομών, καθώς και το επίπεδο τεχνολογικής και ψηφιακής ωριμότητας. Τέλος, εντοπίζονται οι βασικές προκλήσεις και ευκαιρίες ανάπτυξης.

Κεφάλαιο 4: Παρουσιάζεται ο ερευνητικός σχεδιασμός της μελέτης, συμπεριλαμβανομένου του τύπου και της μεθοδολογίας της έρευνας, του πληθυσμού και του δείγματος, του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο), της διαδικασίας συλλογής δεδομένων, των μεθόδων ανάλυσης, καθώς και των περιορισμών της έρευνας. Καταγράφονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Τα δεδομένα κωδικοποιούνται και ερμηνεύονται σε συνάρτηση με τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και με τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας και τις σύγχρονες τάσεις στο λιμενικό πεδίο.

Κεφάλαιο 5: Διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας και αναδεικνύονται οι αναγκαίες διοικητικές, τεχνολογικές και ψηφιακές παρεμβάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας των λιμένων. Παράλληλα, προτείνεται ένα ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο μετασχηματισμού, το οποίο περιλαμβάνει οδικό χάρτη υλοποίησης και χάρτα ενεργειών για τον εκσυγχρονισμό του λιμενικού συστήματος.

Κεφάλαιο 6: Συνοψίζονται τα βασικά ευρήματα της εργασίας και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα, με στόχο την περαιτέρω διερεύνηση κρίσιμων ζητημάτων του λιμενικού τομέα.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η επιστημονική τεκμηρίωση στηρίχθηκε σε έναν συνδυασμό πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας.

Η πρωτογενής έρευνα βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε στελέχη και μέλη διοίκησης των Φορέων διαχείρισης λιμένων, ενώ παράλληλα αναλύθηκε το ισχύον εθνικό νομοθετικό πλαίσιο (από το ΒΔ του 1939 έως τον πρόσφατο ν. 5124/2026), τα κείμενα εθνικής και ευρωπαϊκής πολιτικής (EU Ports Strategy SWD 2026) 112 final) και δημοσιευμένα χρηματοοικονομικά στοιχεία φορέων διαχείρισης λιμένων.

Η δευτερογενής ανασκόπηση κάλυψε εκθέσεις διεθνών οργανισμών, εθνικών φορέων και τη σχετική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στις εκθέσεις Διεθνών Οργανισμών στο Λιμενικό Τομέα, όπως ο Διεθνής Ναυτιλιακός Οργανισμός IMO, ο Ευρωπαϊκός οργανισμός λιμένων ESPO, αλλά και σε εθνικό επίπεδο η έκθεση 2025 της Επιτροπής Ανταγωνισμού, για την Ακτοπλοΐα, η έκθεση 2023 για τη Συμβολή της Ναυτιλίας του Ιδρύματος Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών καθώς και η Ετήσια Έκθεση Λιμένων 2024 της Πανελλήνιας Ένωσης Πλοιάρχων Εμπορικού Ναυτικού.

IV. ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς ποσοτικής και ποιοτικής διερεύνησης συσχετιζόμενα με την έρευνα βιβλιογραφικής επισκόπησης και του ελληνικού θεσμικού πλαισίου, οδήγησαν στην πλήρη επιβεβαίωση των επτά κεντρικών ερευνητικών υποθέσεων της εργασίας προσφέροντας ουσιαστικά δεδομένα για το λιμενικό σύστημα.

- Αναγκαιότητα Διοικητικής Αναδιάρθρωσης : Επιβεβαιώθηκε με απόλυτη σχεδόν ομοφωνία ότι επιβάλλεται η αναδιάρθρωση της λιμενικής διακυβέρνηση και προτάθηκε ως βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και ανάπτυξη του λιμενικού συστήματος, καθώς η πολυδιάσπαση των φορέων δημιουργεί στρεβλώσεις, ανισότητες και καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων. Όμοια επιβεβαιώθηκε ότι το

υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο ως αναχρονιστικό και πολύπλοκο αποτελεί τροχοπέδη για την αποδοτική διαχείριση των λιμένων .

- Σύνταξη λιμενικής πολιτικής και Εποπτεία : Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η πλειονότητα των στελεχών των φορέων τάσσεται υπέρ της συγκέντρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού και της εποπτείας σε έναν κεντρικό κρατικό φορέα (Υπουργείο Ναυτιλίας & Νησιωτικής Πολιτικής).

- Επιχειρησιακή Αυτονομία : Η εκχώρηση μεγαλύτερης διοικητικής και οικονομικής αυτονομίας στους φορείς, υποδείχθηκε από τα πορίσματα ως κρίσιμη παράμετρος για την αμεσότερη εκτέλεση αποφάσεων και ανάπτυξη τιμολογιακής πολιτικής, συντελώντας στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας τους.

- Ενδεδειγμένο Μοντέλο Διακυβέρνησης: Αν και τα μοντέλα του «Δημόσιου Λιμένα» (Public Port) και του «Ιδιοκτήτη-Εκμισθωτή» (Landlord Port) κυριαρχούν διεθνώς, τόσο η βιβλιογραφική ανασκόπηση όσο και τα εμπειρικά δεδομένα της έρευνας δεν αποτυπώνουν μια καθολικά επικρατέστερη λύση. Η βέλτιστη επιλογή εξαρτάται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις κάθε λιμένα, γεγονός που τεκμηριώνει την πρόταση της παρούσας εργασίας για την εφαρμογή ενός μοντέλου διοικητικής μετάβασης βασισμένου σε πολυκριτηριακή ανάλυση.

- Ψηφιακός Μετασχηματισμός : Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αξιολογείται ως καταλύτης για τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών διαδικασιών και τη βελτιστοποίηση της επιχειρησιακής λειτουργίας των λιμένων. Ο χαμηλός βαθμός ψηφιακής ωριμότητας των φορέων που αποτυπώνεται στην απουσία ενοποιημένων συστημάτων λιμενικής διαχείρισης στη χαμηλή διαλειτουργικότητα των υφιστάμενων ψηφιακών πλατφορμών και στην έλλειψη εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού, αναδείχθηκε ως η κύρια τεχνολογική υστέρηση του εθνικού λιμενικού συστήματος.

- Πράσινη Μετάβαση : Η περιβαλλοντική συμμόρφωση των λιμενικών φορέων, με προτεραιότητες την απανθρακοποίηση των δραστηριοτήτων, την εγκατάσταση υποδομών ηλεκτροδότησης ελλιμενισμένων πλοίων (cold ironing) και την ολοκληρωμένη διαχείριση των λιμενικών αποβλήτων, καθίσταται πλέον επιτακτική ανάγκη. Η πράσινη μετάβαση παύει να εκλαμβάνεται ως μια απλή γραφειοκρατική ή υποχρεωτική κανονιστική επιβάρυνση και αναδεικνύεται σε θεμελιώδη στρατηγικό πυλώνα για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας, της επιχειρησιακής ανθεκτικότητας και της διεθνούς ανταγωνιστικότητας του εθνικού λιμενικού συστήματος.

V. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τεράστιος όγκος δραστηριότητας που παρατηρείται διαχρονικά στις λιμενικές ζώνες -ως πεδία συνάντησης και αλληλεπίδρασης ανθρώπων, αγαθών, κεφαλαίων και ιδεών-έχει καθιερώσει τους λιμένες ως κομβικούς εμπορικούς κόμβους με καθοριστική συμβολή στην παγκόσμια οικονομία.

Σε διεθνές επίπεδο, η διαρκώς ανοδική τάση της λιμενικής κίνησης ασκεί εντονότερες πιέσεις στα υφιστάμενα σχήματα διακυβέρνησης, καθιστώντας επιτακτική τη μετάβαση σε ευέλικτα, αποδοτικά και τεχνοκρατικά μοντέλα διοίκησης.

Στο ευρωπαϊκό περιβάλλον, η Κοινότητα αναγνωρίζοντας τη λιμενική πολιτική, ως δομικό στοιχείο της στρατηγικής μεταφορών της ΕΕ και των Διευρωπαϊκών Δικτύων (TEN-T), επιδιώκει τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου των λιμένων από απλές πύλες εισόδου/εξόδου εμπορευμάτων και επιβατών σε ολοκληρωμένους κόμβους βιώσιμης ανάπτυξης και ανθεκτικότητας.

Στην ελληνική πραγματικότητα, ωστόσο, το λιμενικό σύστημα εξακολουθεί να στηρίζει τη λειτουργία του σε ένα αναχρονιστικό, γραφειοκρατικό και πολυδιάσπαστο νομικό πλαίσιο. Η διοίκηση των λιμένων ασκείται από φορείς ετερογενούς νομικής μορφής (Οργανισμοί Λιμένος Α.Ε., Δημοτικά και Δημόσια Λιμενικά Ταμεία, Γραφεία) υπό ένα καθεστώς πολυσχιδούς και συχνά επικαλυπτόμενης εποπτείας. Η κατάσταση αυτή, σε συνδυασμό με τη χρόνια υποστελέχωση των φορέων, την απουσία μιας ενοποιημένης εθνικής λιμενικής στρατηγικής, καθώς και τη χαμηλή

ψηφιακή ωριμότητα και περιβαλλοντική συμμόρφωση των υποδομών, προκαλεί σοβαρές δομικές στρεβλώσεις, με συνεπακόλουθα :

- Περιορισμός της Επιχειρησιακής Αυτοτέλειας: Παρατηρείται περιορισμός στη διαμόρφωση της διοικητικής και τιμολογιακής πολιτικής των Φορέων Διοίκησης και Εκμετάλλευσης Λιμένων και κυρίως των Λιμενικών Ταμείων. Ενώ οι Οργανισμοί Λιμένος Α.Ε. διαθέτουν τη θεσμική δυνατότητα στην κατάρτιση της τιμολογιακής τους στρατηγικής, τα Λιμενικά Ταμεία παραμένουν εγκλωβισμένα σε ένα οριζόντιο, δύσκαμπτο και κεντρικά καθοριζόμενο πλαίσιο από το Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής γεγονός που υπονομεύει την ανταγωνιστικότητα και την εμπορική τους αξιοποίηση.

-Υποβάθμιση και Γήρανση Υποδομών: Εντοπίζονται απαρχαιωμένες και πλημμελώς συντηρημένες λιμενικές εγκαταστάσεις, γεγονός που επηρεάζει άμεσα την ασφάλεια και τη λειτουργικότητα των λιμένων.

-Μειωμένη επενδυτική δραστηριότητα για την εκτέλεση έργων ανάπτυξης: Καταγράφεται αδυναμία εκτέλεσης κρίσιμων αναπτυξιακών έργων υποδομής και ανωδομής και προσέλκυσης επενδύσεων.

-Ύπαρξη σε ποσοστό 50% λιμένων και λιμενικών εγκαταστάσεων της χώρας, χωρίς φορέα διαχείρισης, δηλαδή 450 περίπου λιμένων.ε

-Ανομοιογενής ανάπτυξη λιμενικού δικτύου: Δημιουργείται έντονο χάσμα λειτουργικότητας και αποδοτικότητας μεταξύ των λιμένων που διαχειρίζονται οι μεγάλοι οργανισμοί λιμένων με εκείνους υπό την εκμετάλλευση λιμενικών ταμείων και γραφείων.

-Χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών: Η διοικητική αγκύλωση, οι υποβαθμισμένες λιμενικές εγκαταστάσεις και η χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα, συνεπάγεται μειωμένη ποιότητα εξυπηρέτησης προς τους χρήστες, τις ναυτιλιακές εταιρείες και την επιβατική κίνηση.

-Τρωτότητα υποδομών στην κλιματική κρίση: Διαπιστώνεται χαμηλή ανθεκτικότητα και αυξημένη τρωτότητα των λιμενικών εγκαταστάσεων απέναντι στις επιπτώσεις της κλιματικής αλλαγής και των ακραίων φαινομένων.

Για την αντιμετώπιση αυτών των δυσλειτουργιών, προτείνεται ένας συγκροτημένος Οδικός Χάρτης τεσσάρων φάσεων:

•Φάση Α: Θεσμική & Νομική Χαρτογράφηση: Αναλυτική καταγραφή του κανονιστικού πλαισίου, των φορέων διαχείρισης, των εποπτικών αρχών και των λιμενικών εγκαταστάσεων.

•Φάση Β: Αξιολόγηση Υφιστάμενου Συστήματος: Ολιστική αποτίμηση της λειτουργικής ικανότητας, ψηφιακής ωριμότητας και περιβαλλοντικής συμμόρφωσης των λιμένων με τη χρήση των προτεινόμενων κριτηρίων- δεικτών και δεικτών απόδοσης

•Φάση Γ: Διαβούλευση: Διενέργεια διαλόγου για την επίτευξη θεσμικής και κοινωνικής συναίνεσης με τα εμπλεκόμενα μέρη στη διαχείριση λιμένων, δηλαδή, δημόσιους (ΥΝΑΝΠ, ΥΠΕΣ, Φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης) και ιδιωτικούς φορείς ναυτιλιακής κοινότητας , χρήστες και εργαζόμενους λιμένων.

•Φάση Δ: Σύνταξη και Εφαρμογή Εθνικής Λιμενικής Πολιτικής 10ετούς ορίζοντα με περιοδικό έλεγχο αποτελεσματικότητας

Η ανωτέρω προσέγγιση, σε συνδυασμό με την εφαρμογή της προτεινόμενης πολυκριτηριακής ανάλυσης για τους λιμένες και τους φορείς διαχείρισής, επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών επιστημονικών συμπερασμάτων για την υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι η αναδιάρθρωση του Εθνικού Λιμενικού Συστήματος δεν θα επιβάλει ομοιόμορφες και άκαμπτες λύσεις, αλλά θα προσφέρει ένα ευέλικτο, τεχνοκρατικά τεκμηριωμένο πλαίσιο, προσαρμοσμένο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις λειτουργικές ανάγκες κάθε λιμένα της χώρας.

Οι Προτεινόμενες παρεμβάσεις ανά Άξονα Μετασχηματισμού περιλαμβάνουν :

•Λιμενική διακυβέρνηση:

- Μετάβαση από τον σημερινό κατακερματισμό των Λιμενικών Ταμείων σε Ισχυρούς Περιφερειακούς Φορείς Διοίκησης με συγχώνευση φορέων ανά διοικητική περιφέρεια ή ανά

γεωγραφική ενότητα

- Θεσμοθέτηση μεγαλύτερης επιχειρησιακής αυτονομίας στους Φορείς (διοικητική –οικονομική πολιτική)
- Εκσυγχρονισμός-κωδικοποίηση νομοθεσίας
- Νέα Θεσμική κατηγοριοποίηση λιμένων επί εκσυγχρονισμένης και ορθολογικής βάσης.
- Καθορισμός ενιαίου θεσμικού πλαισίου εποπτείας υπό το Υπουργείο Ναυτιλίας, βάζοντας τέλος στη διπλή και τριπλή γραφειοκρατική εξάρτηση από το Υπουργείο Εσωτερικών και τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις
- Υπαγωγή των ορφανών διοικητικά φορέων στην αρμοδιότητα φορέα διαχείρισης.
- Στελέχωση φορέων

•Ψηφιακή Αναβάθμιση (Smart Ports):

- Δημιουργία Εθνικού Λιμενικού ψηφιακού συστήματος (PortCommunitySystem (PCS) για την πλήρη ψηφιοποίηση των ναυτιλιακών και διαμετακομιστικών εγγράφων.
- Εγκατάσταση συστημάτων IoT στους λιμένες για τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης πλοίων
- Ενιαία ψηφιακή πλατφόρμα διαχείρισης ελλειμνισμού και παρακολούθησης της κίνησης σε πραγματικό χρόνο.
- Ενίσχυση κυβερνοσφάλειας.

• Πράσινη Μετάβαση (GreenPorts):

- Ανάπτυξη υποδομών OnshorePowerSupply (ColdIroning) για την ηλεκτροδότηση των πλοίων από την ξηρά κατά τον Ελλειμνισμό, επιτυγχάνοντας μηδενικές εκπομπές ρύπων στους αστικούς ιστούς.Εγκατάσταση ΑΠΕ για την κάλυψη των ιδιοκαταναλώσεων.
- Ορθή διαχείρισης αποβλήτων
- Έργα θωράκισης κρηπιδωμάτων έναντι ανόδου της στάθμης της θάλασσας.

Η προστιθέμενη αξία της προτεινόμενης μεταρρύθμισης συμπυκνώνεται στα εξής κύρια οφέλη:

- Δημιουργία ισχυρότερων φορέων διοίκησης λιμένων με μεγαλύτερη διοικητική και οικονομική ευελιξία, ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και δυνατότητα ταχείας απορρόφησης πόρων για έργα υποδομής.
- Δραστική μείωση της γραφειοκρατίας και εξάλειψη των διοικητικών επικαλύψεων.
- Αύξηση εμπορικής ανταγωνιστικότητας των ελληνικών λιμένων και η προσέλκυση ιδιωτικών επενδύσεων
- Διαφάνεια στη διοίκηση των λιμένων, ιχνηλασιμότητα φορτίων και μείωση του λειτουργικού κόστους για τις επιχειρήσεις της εφοδιαστικής αλυσίδας.
- Ορθότερη διαχείριση αποβλήτων πλοίων, δραστική μείωση των εκπομπών ρύπων εντός των αστικών ιστών και εν γένει η περιβαλλοντική συμμόρφωση λιμένων

Αναμφίβολα κάθε βαθιά θεσμική τομή στο Δημόσιο Τομέα ενέχει κινδύνους. Η επιτυχία του μεταρρυθμιστικού σχεδιασμού, προϋποθέτει την έγκαιρη αναγνώριση των κινδύνων και τη διαχείριση δύο βασικών προκλήσεων:

- Πολιτικές Αντιστάσεις: Υπάρχει ο κίνδυνος πολιτικής αντίδρασης από τοπικά συμφέροντα και κατεστημένες νοοτροπίες που ευνοούν από τον σημερινό διοικητικό κατακερματισμό.

-Η κουλτούρα της επιφυλακτικότητας απέναντι στην αλλαγή.

Ωστόσο οι αναφερόμενες προκλήσεις μπορούν να αντιμετωπιστούν με ισχυρή πολιτική βούληση, ουσιαστική διαβούλευση με τις τοπικές κοινωνίες και τους εργαζόμενους καθώς και χρήση κατάλληλων διοικητικών εργαλείων.

Συσχετίζοντας την υφιστάμενη κατάσταση του εθνικού λιμενικού συστήματος με τις σύγχρονες απαιτήσεις του λιμενικού τομέα είναι αυταπόδεικτο ότι η θεσμική και διοικητική μεταρρύθμιση είναι ώριμη και επιτακτική. Χωρίς τη δημιουργία ισχυρών επιχειρησιακά φορέων που θα διαθέτουν διοικητική και οικονομική ευελιξία, πλήρως στελεχωμένους, το λιμενικό σύστημα δε θα μπορέσει να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Οι προτεινόμενες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό επιχειρησιακής εφαρμοσιμότητας εντούτοις, καθίσταται απολύτως αναγκαία η εξαντλητική αποτύπωση του υφιστάμενου λιμενικού οικοσυστήματος, καθώς και η ευρεία διαβούλευση με το σύνολο των εμπλεκόμενων φορέων.

Η συστηματική χαρτογράφηση και η τεκμηριωμένη αποτίμηση του εθνικού λιμενικού συστήματος συνιστούν τη βάση για τη διαμόρφωση ενός ευέλικτου και επιστημονικά θεμελιωμένου πλαισίου δράσης. Το νέο μοντέλο διακυβέρνησης αίρει τον διοικητικό κατακερματισμό, αναβαθμίζει την ψηφιακή ωριμότητα των φορέων διοίκησης και ενσωματώνει πρότυπα περιβαλλοντικής συμμόρφωσης, διασφαλίζοντας την ανταγωνιστικότητα του εθνικού λιμενικού συστήματος και τη βιώσιμη ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- European Commission. (2026). *EU Ports Strategy*. Brussels: European Union. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-6926-2026-INIT/en/pdf>
- European Sea Ports Organisation (ESPO). (2021). *ESPO Roadmap to Digitalisation*. European Sea Ports Organisation. Retrieved from <https://www.espo.be>
- European Sea Ports Organisation (ESPO). (2025). *Environmental Report 2025*. ESPO. <https://www.espo.be>
- Notteboom, T., & Rodrigue, J.-P. (2020). *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2021). *Port Economics, Management and Policy*. Routledge.
- Notteboom, T., Pallis, A., & Rodrigue, J.-P. (2022). *Port Economics, Management and Policy* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429318184>
- World Bank (2025). *Port Reform Toolkit*. <https://www.worldbank.org/en/topic/transport/>
- Zabrocki, L., Leroutier, M., & Bind, M.-A. (2021). *Estimating the Local Air Pollution Impacts of Maritime Traffic: A Principled Approach for Observational Data*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.03996>
- Zilli, J. C., & Freire, P. de S. (2023). Conceptual models of port governance. *CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES*, 16(9), 17400–17420. <https://doi.org/10.55905/revconv.16n.9-214>
- Βαγγέλλας, Γ. & Πάλλης, Α.(2024). *GREPORT 2024 - Report on Greek Ports*. <https://www.porteconomics.eu/greport2024-available-for-download/>
- Επιτροπή Ανταγωνισμού 2025. *Ενδιάμεση έκθεση /Κλαδική έκθεση στον κλάδο της Ακτοπλοΐας*. Οκτώβριος 2025. https://www.epant.gr/files/2025/endiamesi_aktoploia.pdf
- IOBE 2023. *Η Συμβολή της Ναυτιλίας στην ελληνική οικονομία. Προοπτικές και προκλήσεις*, Οκτώβριος 2023/IOBE. https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkai/https://iobe.gr/wp-content/uploads/2025/06/RES_05_F_18102023_REP.pdf
- Πάλλης, Α., & Χλωμούδης, Κ.,(2021). *Ευρωπαϊκή Λιμενική Πολιτική: Το Μετέωρο Ευρωπαϊκό βήμα και οι αποκλίνουσες εθνικές επιλογές*. Αθήνα. https://www.researchgate.net/profile/Athanasios-Pallis/publication/357565090_Europaikie_Limenike_Politike_To_Meteoro_Europaike_bema_kai_oi_apoklinouses_ethnikes_epiloges/links/61d44a9ce669ee0f5c842762/Europaikie-Limenike-Politike-To-Meteoro-Europaiko-bema-kai-oi-apoklinouses-ethnikes-epiloges.pdf
- Πάλλης, Α ,(2022). *Πολιτική και Ανάπτυξη Λιμένων*. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Πανελλήνια Ένωση Πλοιάρχων Εμπορικού Ναυτικού/ΠΕΠΕΝ (2024). *Ετήσια Έκθεση Λιμένων 2024*. <https://pepen.gr/index.php/etisia-ekthesi-limenon-2024>