



TransBaltic Seminar
**Development perspectives for small
and medium Baltic ports**

**Management of EU Ports –
governance and reforms**

**7-8 June 2011
Elbląg, Poland**

Bogdan Ołdakowski
SG, Baltic Ports Organization
CEO, Actia Forum Ltd

[illegible]

- 

**BALTIC PORTS
ORGANIZATION**

Modele zarządzania portami w krajach UE – wstępna analiza



- Wprowadzenie
- Przegląd modeli zarządzania portami w UE
- Przykłady
- Podsumowanie



Modele zarządzania portami w krajach UE

- **Wstępna analiza dotyczy modeli zarządzania portami morskimi**
- **Analizy dokonano w oparciu o dokumenty:**
 - BPO, ESPO, Banku Światowego,
 - wywiady/rozmowy z przedstawicielami portów,
 - materiały UMWP

Modele zarządzania portami w krajach UE

W UE można wyróżnić trzy „bazowe”
modele zarządzania portami:

- model hanzeatycki,
- model łaciński (latin),
- model anglosaski.

*Jest to klasyfikacja uproszczona, każdy kraj posiada
swoj własny unikalny system portowy!!!*



Modele zarządzania portami w krajach UE

Model hanzeatycki:

- sięga lat ligi hanzeatyckiej,
- porty i miasta jako wspólny organizm,
- region Morza Bałtyckiego i Morza Północnego.

Modele zarządzania portami w krajach UE



Model łaciński (latin):

- system scentralizowany,
- dominująca rola rządu,
- głównie Europa południowa.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Model anglosaski:

- duża niezależność zarządów portów,
- dominacja portów prywatnych,
- mała rola rządu,
- Wielka Brytania.

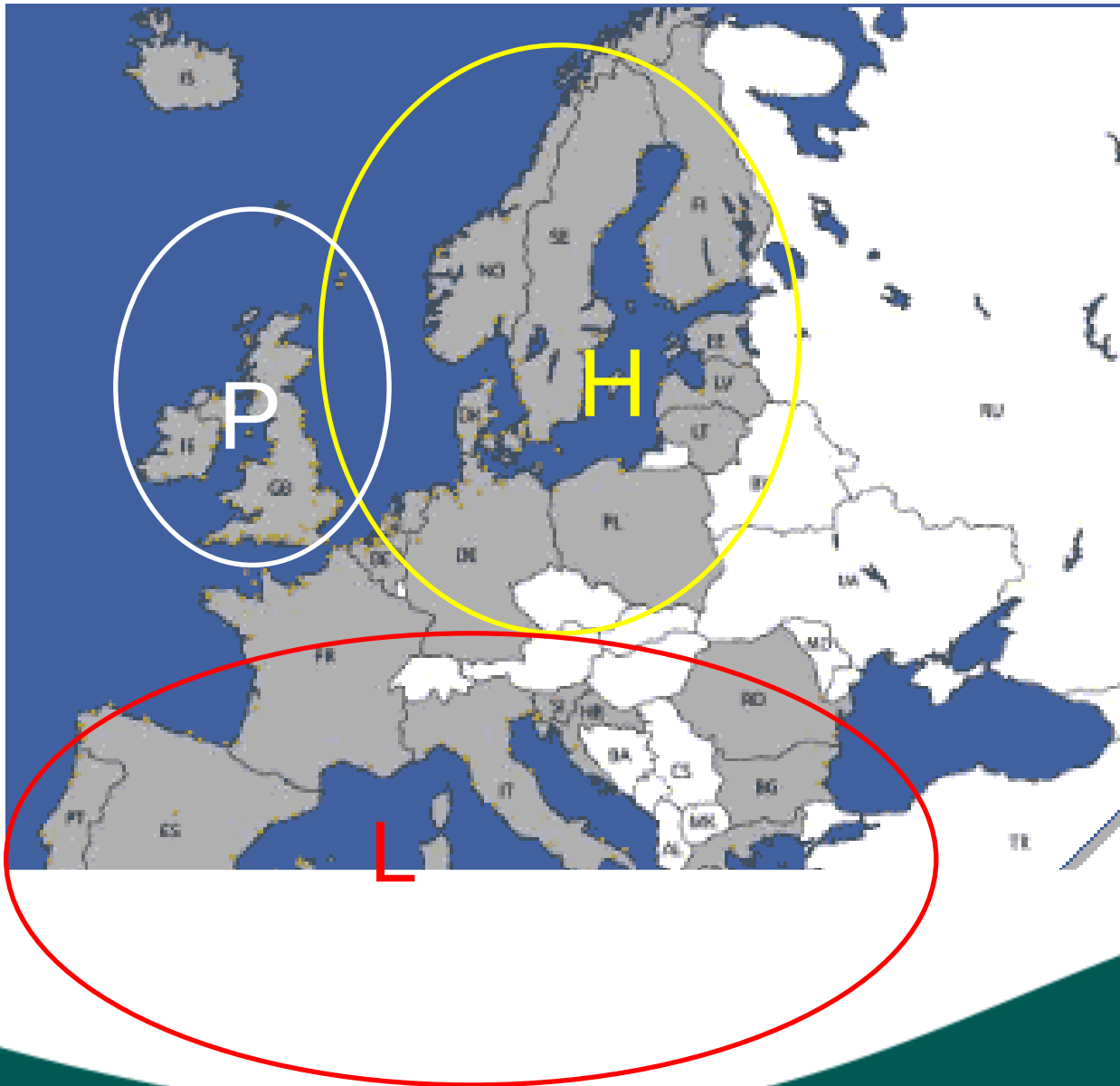


Zaangażowanie podmiotów publicznych w portach morskich UE

Member State	Government level	Port management		
		Govt. direct	Public entity	Private entity
Belgium	Municipal / regional		X	
Cyprus	National		X	
Denmark	Municipal / national	x	X	x
Estonia	National		X	
Finland	Municipal	X	X	x
France	National / regional	x	X	
Germany	Regional / municipal	x	X	x
Greece	National / municipal		X	
Ireland	National		X	x
Italy	National	x	X	
Latvia	National / municipal		X	
Lithuania	National		X	
Malta	National		X	
Netherlands	Municipal / regional / national		X	x
Poland	National / municipal		X	
Portugal	National		X	
Slovenia	National		X	
Spain	National / regional		X	
Sweden	Municipal	x	X	
United Kingdom	National / municipal / regional	x	x	X

Źródło: Pietri 2000, ESPO 2004-2005

Modele zarządzania portami w UE





Modele zarządzania portami w krajach UE

Analiza przykładów:

- Belgia, Holandia, Niemcy, Francja, Hiszpania, Bułgaria, Dania, Estonia, Finlandia, Włochy, Łotwa, Litwa, Szwecja, Wlk. Brytania.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Belgia:

- **Od 1989 Region Flandrii jest odpowiedzialny za politykę portową.**
- **W 1999 wprowadzono Port Decree:**
 - **wprowadził autonomiczny model w zarządzaniu portami,**
 - **równe zasady funkcjonowania portów,**
 - **określa zasady współpracy pomiędzy portami a rządem Flandrii,**
 - **Rząd nie określa strategii dla poszczególnych portów ale stymuluje, koordynuje, wspomaga rozwój.**



Modele zarządzania portami w krajach UE

Belgia:

- **Porty: Ostend, Antwerp, Ghent, posiadają status autonomicznych firm komunalnych – zarządy portów (specjalna forma prawna)**
- **Utworzono je na podstawie Port Decree z 1999 r.**



Modele zarządzania portami w krajach UE

Belgia:

- Port Zeebruge jest spółką z o.o. (powołana w roku 1895)

Struktura właścicielska

Miasto Brugia 96,4%*

Prywatni udziałowcy 3,6%

(*) In accordance with the port decree the Flemish community handed over its shares to the city of Bruges.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Niemcy - różne formy własności:

- porty, których właścicielami landy-miasta (Hamburg, Bremen)
- porty, których właścicielami są miasta (Kiel, Flensburg)
- porty, których właścicielem są landy i częściowo miasta (Wilhemshaven, Wismar, Rostock)
- porty prywatne (Cuxhaven)



Modele zarządzania portami w krajach UE

Niemcy cd.:

Bremenports GmbH &Co. KG została zawiązana w 2001 r.- 100 proc. właścicielem jest Free Hanseatic City of Bremen – zarządza portami w Bremen i Bremerhaven



Modele zarządzania portami w krajach UE

bremenports Portal - Microsoft Internet Explorer

Plik Edycja Widok Ulubione Narzędzia Pomoc

Wstecz Wyszukaj Ulubione

Adres http://www.bremenports.de/1241_2

bremenports

Bremen Bremerhaven

Webcams | Container-Terminal

Home | Newsletter | Search | Deutsch

Port Management

Directory

Sailings

Need to Know

News

Gallery

Downloads

Links

Contact

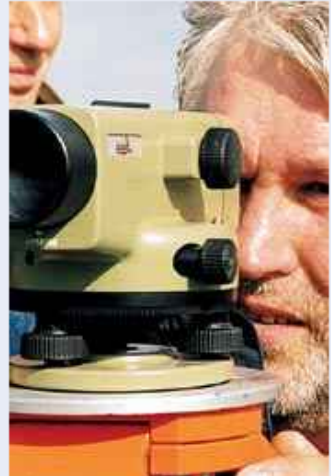
Functions

- ▶ [Engineering](#)
- ▶ [Structural Maintenance](#)
- ▶ [Facility Operations](#)
- ▶ [Land Management](#)
- ▶ [Location marketing](#)

Planning and Sales - We build the seaports of tomorrow

Seaports that want to remain competitive internationally on a long-term basis constantly have to adapt their capacity and infrastructure to the changing demands of the market. New buildings or extensions of port facilities are always long-term projects and involve considerable investments.

Continuous further development of the ports is a job that requires a holistic view of the "port system unit". Besides classic engineering tasks, this also increasingly encompasses the following functions:



Modele zarządzania portami w krajach UE

Niemcy cd.: Land Dolna Saksonia powołał spółkę Niedersachsen Ports GmbH & Co KG w 2005 roku do zarządzania portami wzdłuż swojego wybrzeża (100 % udziałów)



BALTIC PORTS
ORGANIZATION

Projekt: JadeWeserPort

Wspólny projekt landu
Dolnej Saksonii i
landu/miasta Brema



BALTIC PORTS
ORGANIZATION

JadeWeserPort, Bremen, Niemcy

Financing JadeWeserPort

Terminal Superstructure

350 Mio € privately financed by Eurogate Wilhelmshaven

General Infrastructure 472 Mio. €

- 50 Mio. € financed by EU (regional development)
- 422 Mio. € general infrastructure public financed State of Niedersachsen

Terminal Infrastructure 178 Mio. €

- financed by JadeWeserPort Realisation Comp (Niedersachsen/Bremen)
 - Income: 4,6 Mio. € p.a. rent from terminal user (Eurogate),
i.e. 3,83 € per square-metre per year
- > Can this be profitable?



Modele zarządzania portami w krajach UE

Niemcy cd.: Miasto/land Hamburg w 2005 roku powołał
Port Hamburg Authority do zarządzania portem
Hamburg





Modele zarządzania portami w krajach UE

Niemcy cd.: Hamburg Port Authority

SHORT PROFILE AND KEY PERFORMANCE INDICATORS

The Hamburg Port Authority (HPA) was established in October 2005 as an Institution under Public Law in the course of the merging of the port-related competencies of various Hamburg authorities. The Hamburg Port Authority employs some 1,800 staff. It relies on a future-oriented port management built on the 'one face to the customer' principle and is the central contact partner for all inquiries arising with regard to infrastructure, navigational and operational safety and port security, real property management and economic conditions in the port.



HPA, THE INSTITUTION IN 2007

Sales revenues	EUR 114.5 million
Subsidies granted by the Free and Hanseatic City of Hamburg	
Subsidies for individual projects	EUR 212.7 million
Subsidies for running operations	EUR 22.3 million



Modele zarządzania portami w krajach UE

Niemcy cd.: Rostock, Wismar, Sassnitz/Mukran (byłe NRD)

- działają w formie spółek prawa handl.,
- udziałowcami są miasta i land Mecklenburg-Vorpommern.

HAFEN-ENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT ROSTOCK MBH

The shareholders of the company Hafen-Entwicklungsgesellschaft Rostock mbH (port management company) are the Hanseatic City of Rostock (74.9%) and the Federal State of Mecklenburg-Western Pomerania (25.1%).



Modele zarządzania portami w krajach UE

Niemcy, cd.: Konkluzje:

- brak uregulowań dot. zarządzania portami na szczeblu federalnym,
- mała rola rządu federalnego,
- dominująca rola landów i samorządów miast w zarządzaniu portami,
- reformy w niemieckich portach to zmiany form organizacyjnych („*corporatization*”).



Modele zarządzania portami w krajach UE

Holandia:

- Funkcjonują publiczne zarządy portów (miejskie, regionalne) i prywatne,
- Port Rotterdam – spółka –75 proc. – miasto Rotterdam, 25 proc. – państwo,
- Port Amsterdam – należy do miasta, proces korporatyzacji,
- Porty zarządzane przez podmioty publiczne tzw. „Havenschap”, gdzie reprezentowane są zarówno miasta jak i prowincje (regiony).
- Porty prywatne – udziałowcy to firmy prywatne i podmioty publiczne.



Modele zarządzania portami w krajach UE

**Holandia cd.: Zeeland Seaports zarządza portami:
Vlissingen i Terneuzen**

Udziałowcy:

- **Prowincja: Zeeland**
- **Miasta: Vlissingen, Borsele, Terneuzen**

Zeeland Seaports

As port authority, Zeeland Seaports is responsible for the management and development of the ports of Zeeland. An independent, non-profit organization, Zeeland Seaports resulted from a merger in 1998 of the ports of Vlissingen and Terneuzen.



Modele zarządzania portami w krajach UE

**Holandia cd.: Groningen Seaports zarządza portami:
Delfzijl i Eemsmond**

Udziałowcy:

- **Prowincja: Groningen**
- **Miasta: Delfzijl i Eemsmond**

Groningen Seaports is a semi-governmental institution of which the Province of Groningen (60%), the Municipality Delfzijl (20%), and the Municipality Eemsmond (20%), are the shareholders. The company is free to conduct an independent commercial policy, however as is usual at a governmental body, Groningen Seaports operates under a



Modele zarządzania portami w krajach UE

**Holandia cd.: Moerdijk Port Authority zarządza portem
w Moerdijk**

Udziałowcy:

- **Prowincja: Noord-Brabant**
- **Miasto: Moerdijk**

Moerdijk Port Authority is a joint arrangement and has two participants, the Province of Noord-Brabant and the Municipality of Moerdijk. The management of the Moerdijk Port Authority is formed by representatives from the Provincial Council and the Provincial Executive of Noord-Brabant and representatives from Moerdijk Council and the Municipal Executive of Moerdijk.

Modele zarządzania portami w krajach UE

Holandia cd.: Zeehaven IJmuiden NV zarządza portem
w IJmuiden

Udziałowcy (spółka): kapitał prywatny

- Prowincja: North Holland
- Miasto: Velsen/IJmuiden

On 10 April 1989 the IJmuiden Fishing Port was privatised by the establishment of **Zeehaven IJmuiden NV**, into which all assets and activities of the former port were incorporated. The structure of a private port with the participation of companies and authorities is unique in the Netherlands. As a result the entrepreneurial power and entrepreneurship are united in the Port of IJmuiden. Zeehaven IJmuiden NV has its own responsibility for the development of the Port of IJmuiden.





Modele zarządzania portami w krajach UE

Holandia cd.:

- Różne formy własności,
- w systemie prawnym funkcjonuje tzw. Dutch National Ports' Council - rada doradcza w stosunku do Ministerstwa Transportu,
- rząd opracowuje i realizuje tzw. politykę portową (cykl 10-letni)
- o inwestycjach decydują władze portu, władze samorządowe i w przypadku dużych projektów również rząd centralny.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Francja:

- 1) 7 dużych portów to tzw. porty autonomiczne pod kontrolą państwa,**
 - **każdy z tych portów posiada radę portu (26 osób), dyrektor portu jest mianowany przez radę ministrów,**
 - **porty mają możliwość wchodzenia w przedsięwzięcia biznesowe,**
 - **reforma działalności operatorskiej.**



Modele zarządzania portami w krajach UE

Francja:

21 portów o „znaczeniu narodowym”, (reforma, która zakończyła się w 2007):

- **transfer funkcji zarządzania z poziomu centralnego do:**
 - regionów (pierwszeństwo dla portów handlowych),
 - departamentów (pierwszeństwo dla portów rybackich),
 - innych instytucji łączących władze regionalne i lokalne.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Francja cd.:

50 mniejszych portów jest pod zarządem władz samorządowych od 1983 r.

- porty handlowe i rybackie –departamenty,
- gminy/miasta – mariny.

Bardzo duża rola izb gospodarczych w zarządzaniu portami



Modele zarządzania portami w krajach UE

Hiszpania:

- Konstytucja mówi, że porty o znaczeniu narodowym należą wyłącznie do państwa, natomiast władze samorządowe mogą kontrolować „małe” porty,
- 47 portów państwowych zarządzanych przez 27 zarządów portów kontrolowanych przez agencję rządową „Puertos del Estado”,
- „Puertos del Estado” jest kontrolowane przez Ministerstwo Robót Publicznych i Transportu,



Modele zarządzania portami w krajach UE

Hiszpania cd.:

- rolę „Puertos del Estado” jest również realizacja rządowej polityki portowej,
- pomimo silnej kontroli państwa prezes portu jest mianowany przez samorząd regionalny, który ma również wpływ na obsadę rady dyrektorów.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Bułgaria:

- 5 portów o znaczeniu narodowym, 24 porty o znaczeniu regionalnym
- w 2004 roku wprowadzono nowe prawo o zarządzaniu portami
- utworzono spółkę państwową „Porty morskie”, która zarządza portami
- Spółkę nadzoruje ministerstwo transportu (mianuje dyrektorów w poszczególnych portach)



Modele zarządzania portami w krajach UE

Dania: 5 form własności:

- porty miejskie zarządzane przez miasto (w strukturach urzędu),
- porty miejskie jako oddzielne jednostki komunalne,
- porty jako firmy, których właścicielem jest miasto (CMPort),
- porty prywatne,



Modele zarządzania portami w krajach UE

Estonia:

- specjalna ustawa portowa,
- formy własności portów: państwowe, miejskie, prywatne,
- forma prawna: spółki prawa handlowego,
- Port of Tallinn
 - właścicielem jest państwo,
 - dywidenda do skarbu państwa.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Finlandia:

- formy własności portów: publiczne (miejskie) i prywatne,
- porty miejskie mogą być w strukturze urzędu, mogą być spółkami komunalnymi lub spółkami z o.o.
- rada miasta powołuje radę portu (polityczną) i dyrektora portu.
- reforma formy działalności podmiotów portowych - korporatyzacja



Modele zarządzania portami w krajach UE

Irlandia:

- porty w Irlandii są własnością państwa (zgodnie z Harbour Acts 1996 i 2000)
- działają w formie spółek,
- każdy z portów posiada radę (reprezentanci biznesu portowego, pracowników i władz lokalnych).



Modele zarządzania portami w krajach UE

Włochy:

- 24 porty po kontrolą państwa,
- Ministerstwo Infrastruktury i Transportu mianuje prezesów portów (tzw. president),
- zarządy portów mają status publicznych jednostek prawnych – posiadają autonomię w zakresie administrowania terenami, budżetu i finansów,
- ograniczony wpływ władz samorządowych.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Łotwa:

- zarządy portów funkcjonują jako organizacje non-profit z cechami autonomii,
- silna kontrola Państwa z udziałem władz lokalnych,
- porty posiadają rady portów: 4 przedstawicieli miasta i 4 przedstawicieli ministerstw (transportu, finansów, gospodarki i środowiska),
- zarząd portu odpowiada przed radą portu.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Litwa:

- **Port Kłajpeda to firma państwowa,**
- **silna kontrola Ministerstwa Transportu i Komunikacji,**
- **funkcjonuje rada ds. rozwoju portu (reprezentanci MTiK, MF, innych ministerstw, regionu Kłajpeda, miasta Kłajpeda, użytkowników portu, etc...).**



Modele zarządzania portami w krajach UE

Szwecja:

- tzw. porty zintegrowane (zarządzanie i operatorka) wykonywane przez jedną firmę,
- porty miejskie, które działają jako odrębne wydziały lub spółki
- są przykłady portów z udziałem kapitału prywatnego,
- rady portów z nadania politycznego (miasta), czasami z udziałem biznesu,
- brak centralnej polityki rządowej.



Modele zarządzania portami w krajach UE

Wielka Brytania, typy portów:

- prywatne (2/3 obrotów w UK) - duża część powstała w wyniku prywatyzacji w latach 1980-90,
- typu „trust” (1/4 obrotów) – niezależne jednostki prawne zarządzane przez „board of trustees”. Zysk jest reinwestowany,
- miejskie (mniejsze porty),
- rząd stosuje politykę ‘hands-off’.

Podsumowanie



- w UE w sferze zarządzania portami morskimi dominuje własność publiczna (podmioty zarządzające, grunty),
- w przypadku małych portów dominującym właścicielem jest miasto/gmina,
- różnorodność systemów portowych w UE, reformy w różnych krajach,

Podsumowanie



- **procesy komercjalizacji i korporatyzacji portów,**
- **brak dyrektyw UE regulujących działalność portową (brak rekomendacji UE co do form zarządzania portami),**
- **na poziomie KE brak dyskusji o małych portach,**
- **dominującą filozofią w zarządzaniu jest typ portu „landlord”.**



BALTIC PORTS
ORGANIZATION