T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENİZCİLİK İŞLETMELERİ YÖNETİMİ PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

YÖNETİM KURAMLARI: TÜRKİYE LİMANLARI UYGULAMASI

Taner KIZKAPAN

Danışman
Doç. Dr. Selçuk NAS

İZMİR – 2016

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum "Yönetim Kuramları: Türkiye Limanları Uygulaması" adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

…...../…../.....

Taner KIZKAPAN

ÖZET

Doktora Tezi

Yönetim Kuramları: Türkiye Limanları Uygulaması

Taner KIZKAPAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı

Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Programı

Günümüzde liman yönetimi dünya ülkeleri arasında limanlar arası rekabet unsurlarından biri haline gelmiştir. Yeni kamu yönetimi akımının bir sonucu olan yönetişim kavramı, 1990'lı yılların ortalarından itibaren limanların yönetiminde de yer bulmaya başlamıştır. Kamu yönetimi, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan karmaşık bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağını ve karşılıklı etkileşimlerini ifade eden "liman yönetişimi" kavramı "liman yönetimi" kavramının yerini almış ve dünyanın çeşitli ülkelerinde liman reformları başlıca eğilim haline gelmeye başlamıştır.

Türkiye'de 1997 yılında başlayan liman özelleştirmeleri ile birlikte, limancılık politikalarının özelleştirmeyi üstlenen kuruluşun politikaları ile özdeşleştiği ve limanları ulusal çapta kontrol eden, limancılık faaliyetlerinin geleceğini ve stratejisini belirleyen bir makro sistemin gerekliliği akademik çalışmalarda, sektör raporlarında ve değişik platformlarda dile getirilen en önemli gündem maddelerinden biri haline gelmiştir.

Bu çalışmanın amacı, Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerin çeşitli limanlarında uygulanan liman yönetim modellerini yönetim kuramlarının ışığında karşılaştırmalı olarak inceleyerek, Türkiye için bir liman yönetim modeli araştırması gerçekleştirmek ve bir model önerisi geliştirmek olarak belirlenmiştir. Bu yönüyle araştırma keşifsel ve kısmen de tanımlayıcı niteliktedir.

Bu amaç doğrultusunda, öncelikle AB üye ülkeleri limanlarında mevcut liman yönetim modelleri incelenerek, mevcut uygulamaların AB kriterlerine uygunluğu ve liman otoritelerinin bu kriterlerin yerine getirilmesindeki rolleri

araştırılmıştır. Daha sonra Türkiye'de limanlar için liman yönetimi mevcut durum analizi yapılmış, mevzuat kapsamında liman yönetiminde otorite olarak yetkili olan taraflar ve rolleri araştırılmıştır. Belirlenen değişkenler kapsamında AB ve Türkiye liman yönetim uygulamaları arasındaki boşluklar, boşluk (gap) analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli oluşturma sürecinde limancılık sektörünün farklı paydaşlarının görüş ve önerilerini almak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olan Delfi çalışması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması, boşluk analizi ve Delfi analizinden elde edilen bulgular kapsamında Türkiye limanları için yeni bir yönetim modeli önerisi geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Kuramları, Liman Yönetişimi, Liman Otoritesi.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

Management Theories: An Application for Turkish Ports

Taner KIZKAPAN

Dokuz Eylül University

Institute of Social Sciences

Department of Maritime Business Administration

Maritime Business Administration Program

Today, port management has become one of the elements of competition between ports all around the world. As a result of the concept of new public management movement, governance concept has begun to find a place for the management of the port since the mid-1990s. "Port governance" concept which is a complex system involving public administration, private sector and civil society organizations and which represents their own network relationships and mutual interactions between them has taken the place of the concept of "port management" and port reforms have started to become a trend in the countries all around the world.

Starting with port privatization in 1997 in Turkey, it has become one of the most important agenda expressed in academic papers, sector reports and various platforms that port management policy was identified with the organization policy undertaking the privatization and requirement of a macro system which controls the ports at the national level and which determines the future of port operations and strategies.

The aim of this study is identified as to perform a port management model research and to develop a model proposal for Turkey by comparatively examining comparatively port management models applied in the various European member countries' ports under the light of management theories. This is also an exploratory and partially descriptive research with this aspect.

For this purpose, firstly the current port management models in the EU ports were investigated, and then the existing applications in compliance with the criteria required by the EU and the port authorities' role in the fulfillment

of these criteria were researched. Later, regarding port management, current situation for Turkish ports was analyzed the parties which are authorized under the legislation as port management authority and their roles were investigated. In the scope of these determined variables, it was attempted to determine the space (gaps) between the port management applications of EU and Turkey.

In the scope of this research, Delphi analysis was carried out which is one of the qualitative research methods, in order to get opinions and suggestions of different stakeholders of port sector in the process of creating a new model of port management for Turkish ports. A proposal for a new management model for Turkish ports was developed through the findings obtained from literature review, gap analysis and Delphi analysis.

Keywords: Management Theroies, Port Governance, Port Authority.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xv
TABLOLAR LİSTESİ	xviii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xx
EKLER LİSTESİ	xxii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM
LİMANLAR VE ZAMANLA DEĞİŞEN ROLLERİ

1.1. LİMAN KAVRAMI	4
1.2.TAŞIMA MERKEZİNDEN LOJİSTİK MERKEZİNE LİMAN NESİLLERİ	8
1.2.1. Birinci Nesil Limanlar	9
1.2.2. İkinci Nesil Limanlar	10
1.2.3. Üçüncü Nesil Limanlar	10
1.2.4. Dördüncü Nesil Limanlar	11
1.3. LİMANLARIN FONKSİYONLARI	13
1.3.1. Limanların Geleneksel Fonksiyonları	14
1.3.2. Limanların Çağdaş Fonksiyonları	17
1.4. LİMANLARIN SAĞLADIĞI HİZMETLER	19
1.5. LİMAN ve ÇEVRE ETKİLEŞİMİ	24
1.6. LİMAN GELİŞİMİ	26
1.6.1. Limanları Gelişmeye Zorlayan Faktörler	27

1.6.2. Liman Ana Paydaşlarının Beklentileri 29
1.7. LİMAN REKABETİ 32
1.7.1. Liman Rekabetinin Kapsamı 35
1.7.2. Liman Pazarının Yapısı 37
1.7.2.1. Ürün Pazarı Kavramı 38
1.7.2.2. Coğrafi Pazar Kavramı 40
1.7.3. Liman Rekabetinde Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması 42
1.8. KIYI ALANLARI OLARAK LİMANLAR VE STATÜSÜ 45
1.8.1. Kıyı Alanları Kavramı 46
1.8.2. Kıyı Alanları ve Kamu Yararı İlişkisi 47
1.8.3. Bir Kıyı Alanı Olarak Limanların Statüsü 50

İKİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM KURAMLARI

2.1.YÖNETİM VE İDARE KAVRAMLARI 56
2.2. YÖNETİM KURAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ 60
2.2.1. Geleneksel Yönetim Düşüncesi 62
2.2.2. Çağdaş Yönetim Düşüncesi 63
2.2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları 63
2.2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları 66
2.2.3. Klasik ve Neoklasik Yönetim Kuramlarının Karşılaştırılması 67
2.2.4. Modern Yönetim Kuramı (1950'den sonrası) 69
2.3.4.1. Yönetimde Sistem Yaklaşımı 69
2.3.4.2. Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı 71
2.3.4.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı 72
2.3. Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi ve Yönetişim Kavramı 73
2.3. YÖNETİM FONKSİYONLARI 76
2.4. KAMU YÖNETİMİ VE KAMU İŞLETMECİLİĞİ 77
2.4.1. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim 79
2.4.2. Kamu Sektörüne Olan İhtiyaç 80

2.4.3. Kamu Sektörü Reformu ve Özelleştirme 82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
LİMAN YÖNETİMİ

3.1. LİMAN YÖNETİM MODELLERİ 85
3.1.1. Hizmet Limanları 88
3.1.2. Araç Limanlar 89
3.1.3. Kiralanan Limanlar 90
3.1.4. Tam Özelleştirilmiş Limanlar 91
3.2. LİMAN YÖNETİŞİMİ 98
3.2.1. Liman Otoritesi Kavramı 99
3.2.2. Liman Otoritesinin Paydaşları 100
3.2.3. Liman Otoritesinin Geleneksel Fonksiyonları 103
3.2.4. Liman Otoritelerinin Değişen Rolleri 104
3.2.5. Liman Otoritelerinin Finansmanı 113
3.2.6. Liman Otoritelerinin Örgütsel Yapıları 118
3.3. DÜNYADA LİMAN YÖNETİMİ UYGULAMALARI 122
3.3.1. Avrupa Limanları 122
3.3.2. Asya Limanları 125
3.3.3. Kuzey Amerika Limanları 127
3.4. AB LİMAN YÖNETİM UYGULAMALARI 138
3.4.1. AB Liman Yönetim Mevzuatı 131
3.4.1.1. Limanlar ve Denizcilik Altyapısı Üzerine Yeşil Kitap 133
3.4.1.1.1. Limanlar ve Denizcilik Altyapısı Üzerine Yeşil Kitabın Amacı 135
3.4.1.1.2. Limanların Finansmanı 135
3.4.1.1.3. Devlet Yardımı ve Altyapı/Üstyapı Yatırımları 136
3.4.1.1.4. Seyir Yardımcıları 138
3.4.1.1.5. Liman Hizmetlerinin Tedariki 138

3.4.1.1.6. Liman Hizmetlerinin Tedarikinde Rekabet Düzenlemeleri 140
3.4.1.1.7. Diğer Hükümler 141
3.4.1.2. Birinci ve İkinci Liman Hizmetleri Direktif Önerileri 142
3.4.1.3. Avrupa Limanlar Politikası Bildirisi 145
3.4.1.4. Tek Avrupa Sahası İçin Yol Haritası Üzerine Beyaz Kitap 149
3.4.1.5. Avrupa Tek Pazar Yasası Bildirileri 150
3.4.1.6. Üçüncü Liman Hizmetleri Direktifi Önerisi 151
3.4.1.6.1. Önerinin Amacı ve Kapsamı 151
3.4.1.6.2. Önerinin Birinci Bölümünün Değerlendirilmesi 153
3.4.1.6.3. Önerinin İkinci Bölümünün Değerlendirilmesi 153
3.4.1.6.4. Önerinin Üçüncü Bölümünün Değerlendirilmesi 155
3.4.1.6.5. Önerinin Dördüncü Bölümünün Değerlendirilmesi 156
3.4.2. AB Üyesi Ülkelerde Liman Yönetim Uygulamaları 158
3.4.2.1. AB Komisyonu 2010 Tespit Raporu Değerlendirmesi 162
3.4.2.2. Bazı Gelişmiş Ülkelerde Liman Yönetişim Uygulamalarında Sorumlulukların Tahsisi 174
3.5. TÜRKİYE'DE LİMAN YÖNETİM UYGULAMALARI 174
3.5.1. Limanlar İle İlgili Mevzuat 175
3.5.2. Limanların İnşa Aşamasında Liman Yönetimi Uygulamaları 181
3.5.3. Limanların İşletilmesi Aşamasında Liman Yönetimi Uygulamaları 185
3.5.4. Türkiye'de Liman İşletme Devir Sözleşmelerinin Genel Hatları 191
3.5.5. Türkiye Limanlarına Ait Bazı İstatistikî Veriler 195
3.6. LİTERATÜR TARAMASININ GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ 198

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE İÇİN LİMAN YÖNETİM MODELİ ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 204
4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ 204
4.2.1. Araştırmanın Modeli ve Süreçleri 204
4.2.2. Boşluk (Gap) Analizi Çalışması 206
4.2.2.1. Boşluk Analizinin Amacı ve Yaklaşımı 206
4.2.2.2. Boşluk Analizi Yöntemi ve Araştırma Tasarımı 208
4.2.2.3. Liman Hizmetlerinin Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Genel Boşluk Analizi 212
4.2.2.4. Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Türkiye için Boşlukların Doldurulmasına Yönelik Tavsiyeler 212
4.2.2.4.1. Mevzuat Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 213
4.2.2.4.2. Piyasaya Giriş ve Rekabet Koşulları Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 214
4.2.2.4.3. Altyapı ve Üstyapı Finansmanı Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 214
4.2.2.4.4. Devlet Yardımı ve Finansal İlişkilerde Şeffaflık Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 215
4.2.2.4.5. Hizmet Fiyatı Belirleme Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 216
4.2.2.4.6. Tedarikçi Seçim Prosedürü Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 217

4.2.2.4.7. Liman Hizmetini Sağlamak için Asgari Gereksinimler Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 217
4.2.2.4.8. Bağımsız Deneti Yapısı Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 217
4.2.2.4.9. Liman Otoritesinin Rolü Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi 218
4.2.3. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Analizi 219
4.2.3.1. AHS Analizinin Amacı ve Yaklaşımı 219
4.2.3.2. AHS Analizi Yöntemi ve Araştırma Tasarımı 220
4.2.3.3. AHS Analizi Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Süreci 227
4.2.3.4. AHS Analizi Sonuçları 229
4.2.4. Delfi Yöntemi ve Araştırma Tasarımı 238
4.2.4.1. Delfi Analizi Veri Toplama Aracı ve Uygulama Süreci 241
4.2.4.2. Katılımcıların Seçimi ve Veri Toplama Süreci 243
4.2.4.3. Verilerin Analizi 248
4.2.4.4. Delfi Çalışması Birinci Aşama Sonuçları 250
4.2.4.4.1. Türkiye Limanlarının Mevcut Yönetim Modeline İlişkin Sonuçlar 252
4.2.4.4.2. Türkiye İçin Önerilecek Yeni Bir Liman Yönetim Modeline İlişkin Sonuçlar 256
4.2.4.5. Delfi Çalışması İkinci Aşama Sonuçları 262
4.2.4.6. Delfi Çalışması Bulgularının Değerlendirilmesi 274
4.3. ARAŞTIRMA BULGULARINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME 276
4.4. TÜRKİYE İÇİN YENİ BİR LİMAN YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ 277
4.3.1. Literatürde Türkiye Limanları İçin Liman Yönetimi Model Önerileri 283
4.3.2. Yeni Liman Yönetim Modeli Önerisi İçin Bir Yol Haritası 290

4.3.3. Reform Amacının Belirlenmesi 292
4.3.4. Reform Seçeneklerinin Belirlenmesi 295
4.3.4.1. Reform Seçeneklerinin Belirlenmesinde Hukuki Altyapının Değerlendirilmesi 299
4.3.5. Yasal Altyapının Oluşturulması 304
4.3.5.1. Ulusal Limanlar Komisyonu 309
4.3.5.2. Liman Otoritesinin Kurulması 310
4.3.5.3. Kurulması Muhtemel Liman Otoritesinin Fonksiyonları 314
4.3.5.4. Kurulması Muhtemel Liman Otoritesinin Organizasyon Yapısı 320
4.3.5.5. Kurulması Muhtemel Liman Otoritesinin Finansmanı 324
4.3.5.6. Liman Hizmetlerinin Tedariki ve Rekabet Koşulları 325
4.3.5.7. Limanlarda Genel Düzenin Sağlanması 330
4.3.5.8. İmtiyaz Sözleşmeleri 332
4.3.4.9. İşgücü Ayarlama ve Ödemeler 332
4.3.6. Yeni Liman Yönetim Modeline Geçiş Süreci 334
SONUÇ 336
KAYNAKÇA 352
EKLER

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABP	İngiliz Limanları Birliği
AHS	Analitik Hiyerarşi Süreci
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BMKP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
BOTAŞ	Boru Hatları ile Petrol Taşıma A.Ş.
CEO	İcra Kurulu Başkanı
CLECAT	Avrupa Nakliye, Taşımacılık, Lojistik ve Gümrük Hizmetleri Birliği
DLH	Demiryolları, Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü
DM	(Mülga) Denizcilik Müsteşarlığı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
DTGM	Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü
DTO	Deniz Ticaret Odası
EBA	Avrupa Botçular (Boatmen) Birliği
EC	Avrupa Komisyonu
ECSA	Avrupa Topluluğu Gemi Sahipleri Birliği
EDI	Elektronik Veri Değişimi
EMPA	Avrupa Kılavuz Kaptanları Birliği
ESC	Avrupa Nakliyeciler Konseyi
ESPO	Avrupa Deniz Limanları Organizasyonu
ETA	Avrupa Römorkör Sahipleri Birliği
ETF	Avrupa Taşımacılık Çalışanları Federasyonu
EU	Avrupa Birliği
FEPORT	Avrupa Özel Liman İşletmecileri Federasyonu
GNSS	Küresel Uydu Seyrüsefer Sistemi
GPM	Fransa Büyük Deniz Limanları (Grands Ports Maritimes)
GPMM	Marsilya Büyük Deniz Limanı
IMEAK	İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası

ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
ISPS	Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu
ISO	Uluslararası Standartlar Teşkilatı
KEGM	Kıyı Emniyeti Genel Müdürlüğü
KHK	Kanun Hükmünde Kararname
KİT	Kamu İktisadi Teşebbüsü
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
LORAN-C	Uzun Mesafe Navigasyon Sistemi
MARPOL	Denizlerin Gemiler Tarafından Kirletilmesinin Önlenmesine Dair Uluslararası Sözleşme
MIP	Mersin Uluslararası Limanı
NLc	Hollanda Kılavuz Kaptanlar Birliği
OECD	Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OCADIJ	Japonya Denizaşırı Kıyı Alanı Gelişimi Enstitüsü
OLP	Pire Liman Otoritesi
PSA	Singapur Liman Otoritesi (Port of Singapore Authority)
PWC	Pricewaterhouse Uluslararası Araştırma Şirketi (Pricewaterhouse Coopers International Limited)
RK	Rekabet Kurumu
RO-RO	Roll on – Roll of (Tekerlekli Araç Taşıyan Gemi)
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
STK	Sivil Toplum Kuruluşu
TCDD	Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları
TDİ	Türkiye Denizcilik İşletmeleri
TEN-T	Trans Avrupa Ağları - Ulaştırma
TEU	1 adet 20ft'lik Konteynır Hacmi
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TRO	Türkiye Rekabet Otoritesi
TTK	Türkiye Taşkömürü Kurumu
TÜRKLİM	Türkiye Liman İşletmecileri Derneği
UDHB	Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
UK	Birleşik Krallık (United Kingdom)

UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
UNESCAP	Birleşmiş Milletler Asya-Pasifik Ekonomik ve Sosyal Komisyonu
USCG	Birleşik Devletler Sahil Güvenlik
v.b.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
VTMIS	Gemi Trafik Yönetim Bilgi Sistemi
VTS	Gemi Trafik Hizmetleri
YEN	Yunanistan Deniz Ticareti Bakanlığı

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Bir Liman Tarafından Sağlanan Temel Olanaklar ve Hizmetler s.16
Tablo 2: Limanların Sağladığı Hizmetlerin Sınıflandırması s.23
Tablo 3: Farklı Liman Paydaşlarının Limanlardan Beklentileri s.31
Tablo 4: AB Limanlarında Farklı Modlarla Taşınan Malların Ortalama Değer Yoğunlukları s.39
Tablo 5: 2013 Yılı En Büyük Küresel Liman İşletmecileri İstatistikleri s.44
Tablo 6: Kıyıların Kaynaklık Ettiği Sektörler ve Kullanım Alanları s.47
Tablo 7: Kıyı Alanlarında Kamu Yararı Literatür Taraması s.53
Tablo 8: Yönetim ve İdare Arasındaki Fark s.59
Tablo 9: Klasik ve Neoklasik Yönetim Yaklaşımları Karşılaştırması s.68
Tablo 10: Dünya Bankası Liman Yönetim Modelleri Karşılaştırmaları s.93
Tablo 11: Brooks ve Cullinane (2005) Liman Yönetişim Modeli Uygulaması s.97
Tablo 12: Liman Otoritesinin Geleneksel Fonksiyonları s.104
Tablo 13: Liman Otoritelerinin Liman Planlamasına Katılımı s.108
Tablo 14: Liman Otoritelerinin Geleneksel ve Yeni Rolleri s.112
Tablo 15: Liman Otoritelerinin Öncelikli Yatırımları ve Finansal Kaynağı s.116
Tablo 16: New York Liman Otoritesinin Büyük Değişim Evreleri s.117
Tablo 17: Liman Otoritelerinin Örgütsel Yapıları s.121
Tablo 18: Avrupa Limanlarının Çeşitli Açılardan Sınıflandırılması s.128
Tablo 19: AB 2. Liman Paketi Hakkında Bazı Kurumsal Görüşler s.145
Tablo 20: ESPO 2010 Raporuna Katılan Limanların Dağılımı s.163
Tablo 21: ESPO 2010 AB Limanlarının Ekonomik Amaçlarının Bölgesel ve Liman Otoritesi Büyüklüğüne Göre Yüzdelik Dağılımı s.163
Tablo 22: Türkiye'de Bazı Kurumların Limanlar İle İlgili Görevleri s.178
Tablo 23: Türkiye'de En Fazla Yük Elleçlenen 10 Liman Başkanlığı s.195
Tablo 24: Türkiye'de En Fazla Yük Elleçlenen 10 Liman Tesisi s.196
Tablo 25: Türkiye'de En Fazla Konteyner Elleçlenen 10 Liman Başkanlığı s.197
Tablo 26: Türkiye'de En Fazla Yük Elleçlenen 10 İl s.198
Tablo 27: 1997-2008 Yılları Arası Limanlarla İlgili Çalışmalar s.200
Tablo 28: Liman Yönetişimi Literatür Taraması s.201

Tablo 29: Liman Yönetimi Alanındaki Tez Çalışmaları s.203
Tablo 30: Boşluk (Gap) Analizi Araştırma Modeli s.211
Tablo 31: Saaty (1986) İkili Karşılaştırma Ölçeği s.222
Tablo 32: AHS Analizi Katılımcı Grubu s.227
Tablo 33: AHS Analizi Tutarlılık Oranları s.228
Tablo 34: AHS Analizi Kriterlerin Genel Ortalaması s.229
Tablo 35: AHS Analizi Kriterlerin Katılımcı Gruplara Göre Genel Ortalaması s.232
Tablo 36: Delfi Analizi Katılımcıların Paydaş Gruplarına Göre Dağılımı s.244
Tablo 37: Delfi Analizine Katılan Uzman Listesi s.246
Tablo 38: Delfi Analizi Uzlaşma Göstergesi s.250
Tablo 39: Türkiye Limanlarının Mevcut Yönetim Modeline İlişkin Birinci Aşama İfadelerinin Dağılımı s.255
Tablo 40: Türkiye İçin Önerilecek Yeni Bir Liman Yönetim Modeline İlişkin Birinci Aşama İfadelerinin Dağılımı s.260
Tablo 41: Delfi Çalışması İkinci Aşama İfadelerinin Dağılımı s.261
Tablo 42: Türkiye'de Kurulması Önerilen Liman Otoriteleri s.312
Tablo 43: Muhtemel Liman Otoritesinin Fonksiyonları s.319

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liman Hizmetlerinin Sınıflandırılması s.21
Şekil 2: Liman Aktiviteleri s.23
Şekil 3: Limanları Gelişmeye Zorlayan Faktörler s.28
Şekil 4: Uluslararası Deniz Taşımacılığı Maliyetlerini Belirleyiciler s.40
Şekil 5: Zamanla Değişen Yönetim Yaklaşımları s.62
Şekil 6: Örgütlerin Temel Sistem Teorisi s.70
Şekil 7: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Süreci s.77
Şekil 8: Liman Otoritesinin Paydaşları s.102
Şekil 9: Bazı Ülkelerde Liman Otoritelerinin Yıllara Göre Artan Özerkliği s.107
Şekil 10: Liman Otoritelerinin Günlük Aktiviteleri s.109
Şekil 11: Liman Kümesi Yöneticileri için Optimal Yatırım Miktarı s.115
Şekil 12: ESPO 2010 Liman İçindeki Operasyonel Hizmetlerin Doğrudan Tedariki s.166
Şekil 13: ESPO 2010 Liman Otoritelerinin Liman Topluluğu Yararına Gerçekleştirdiği Tipik Aktivitelere Katılım Dereceleri s.168
Şekil 14: ESPO 2010 Liman Otoritelerinin Sosyal Teşebbüslere Katılım Dereceleri s.169
Şekil 15: ESPO 2010 Liman Otoritelerinin Yasal Statüleri s.170
Şekil 16: ESPO 2010 Limanlarda Finansal Sorumlukların Dağılımı s.172
Şekil 17: ESPO 2010 Liman Otoritelerinin Ücret Otonomisi s.173
Şekil 18: Kıyı Bölgesinde Yapılacak İmar Planlarının Hazırlanması ve Onay Süreci s.183
Şekil 19: Kıyı Yapıları Proje ve Uygulama Süreci s.184
Şekil 20: Yönetim ve İşletme Türlerine Göre Türkiye'deki Limanlar s.187
Şekil 21: Araştırma Modeli s.205
Şekil 22: Boşluk Analizi Kriterlerinin Öncelik Sıralamasını Belirleyecek AHS Analiz Modeli s.223
Şekil 23: AHS Analizi SuperDecisions Programı Modeli s.225
Şekil 24: SuperDecisions Programı İkili Karşılaştırma Matrisi s.226

Şekil 25: AHS Analizi Kriterleri Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması s.230
Şekil 26: Akademisyenlerin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması s.233
Şekil 27: UDHB Çalışanlarının Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması s.234
Şekil 28: Gemi Acentelerinin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması s.234
Şekil 29: Belediye Temsilcilerinin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması s.235
Şekil 30: Liman İşletmelerinin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması s.236
Şekil 31: STK Temsilcilerinin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması s.236
Şekil 32: Kılavuzluk Teşkilatlarının Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması s.237
Şekil 33: Delfi Analizi Birinci Aşama Veri Analizi s.251
Şekil 34: Delfi Analizi İkinci Aşama Veri Analizi s.264
Şekil 35: Türkiye İçin Önerilecek Yeni Liman Yönetim Modelinin Yol Haritası s.291
Şekil 36: Liman Otoritesinin Kapsayabileceği Türkiye Limanları s.313
Şekil 37: Kurulması Muhtemel Liman Otoritesinin Paydaşları s.321
Şekil 38: Türkiye İçin Önerilen Liman Otoritesi Modelinin Organizasyon Yapısı s.323

EKLER LİSTESİ

EK 1: Dünyada Bazı Liman Yönetim Yapılarında Limanların Fonksiyonları Bakımından Sorumlulukların Tahsisi ek s.1

EK 2: Liman Hizmetlerinin Tedariki İçin Belirlenen Kriterler Kapsamında AB Limanları ve Türk Limanları Arasında Genel Boşluk Analizi ek s.6

EK 3: Kılavuzluk, Römorkaj ve Bağlama Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi ek s.13

EK 4: Yük Elleçleme Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi ek s.16

EK 5: Tarama Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi ek s.20

EK 6: Atık Alım Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi ek s.22

EK 7: Yakıt İkmal Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi ek s.25

EK 8: Yolcu Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi ek s.27

EK 9: Delfi Analizi Birinci Aşama ve AHS Analizi Ön Yazısı ve Soru Formu ek s.29

EK 10: Delfi Analizi İkinci Aşama Ön Yazısı ve Soru Formu ek s.37

GİRİŞ

Limanların geçmişten günümüze fonksiyonlarının değişmesiyle birlikte liman paydaşlarının sayısı da artmış ve limanların bütün paydaşlarının ekonomik ve sosyal menfaat uyuşmazlıklarını dengeleyen bir liman yönetimi, limanlar arası rekabeti etkileyen önemli unsurlardan biri haline gelmiştir.

Liman yönetiminin devlet veya özel sektör tarafından mı gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda tartışmalar devam ederken, liman yönetim modellerinde sürekli gelişmeler yaşanmakta ve dünyanın birçok limanında özel sektör katılımının farklı düzeylerde olduğu farklı liman yönetim modelleri uygulanmaktadır. Türkiye'de de liman yönetiminde dağınıklığın giderilmesi ve devlet tarafından belirlenecek politikanın liman ihtiyaçlarını da göz önüne alacak şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla yeni bir liman yönetim modeli geliştirilmesi, hem devlet hem de limanların diğer paydaşları tarafından dile getirilen ortak bir sorundur. Literatürde ve bilimsel çalışmalarda konunun önemi dile getirilmiş ve çeşitli öneriler sunulmuş, ancak hiçbir çalışmada sistemli ve detaylı olarak bir model önerisi geliştirilememiştir.

Çalışmanın temel amacı, "yönetim kuramlarının ışığında Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerin çeşitli limanlarında uygulanan liman yönetim modellerini karşılaştırmalı olarak inceleyerek, Türkiye için bir liman yönetim modeli araştırması gerçekleştirmek ve bir model önerisi geliştirmek" olarak belirlenmiştir. Bu yönüyle araştırma keşifsel ve kısmen de tanımlayıcı nitelikte olup, çalışma kapsamında nitel ve nicel araştırma yöntemleri beraber kullanılmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümüne, liman kavramındaki değişim ile giriş yapılarak limanların fonksiyonları, çevresi ile etkileşimi ve limanları gelişmeye zorlayan faktörlerden bahsedilmiş ve çeşitli liman paydaşlarının limanlardan beklentilerine değinilmiştir. Daha sonra liman rekabeti, liman pazarının yapısı ve liman rekabetinde hâkim durumun kötüye kullanılması konularına değinilmiştir. Bölüm sonunda, ise “kamu faydası” kavramı kapsamında bir kıyı alanı olarak limanların statüsünden bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, yönetim ve yönetim kuramları üzerinde durulmuş ve geçmişten günümüze yönetim biliminde yaşanan gelişmeler kısaca özetlenmiştir. Daha sonra, kamu yönetimi ve kamu işletmeciliği konularına

değinilmiş, yeni kamu yönetiminin bir sonucu olan "yönetişim" kavramı üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, ikinci bölümde yönetim bilimi kapsamında incelenen yeni kamu yönetimi ve yönetişim kavramları liman yönetimi boyutunda değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, liman yönetişimi ve liman otoritesi kavramlarına açıklamalar getirilmiş ve literatürde liman yönetim modelleri sınıflandırılmalarına değinilmiştir. Liman otoritelerinin geleneksel ve çağdaş fonksiyonları, finansmanları ve örgütsel yapıları açıklanarak, dünyada çeşitli liman yönetimi uygulamalarından bahsedilmiştir. Çalışmanın amacı kapsamında, AB limanlarında uygulanan liman yönetim modelleri mevzuat ve uygulama olarak ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Dünyanın önemli limanlarında liman fonksiyonlarının hangi kurum/kuruluşlar tarafından yerine getirildiği karşılaştırmalı olarak değerlendirilerek, bölümün sonunda Türkiye'deki liman yönetimi politikasına ve mevcut liman yönetimi uygulamalarına değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde araştırma amacına yönelik olarak gerçekleştirilen nitel ve nicel araştırmalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın konusu, amacı ve kapsamı, modeli, araştırmada kullanılan yöntemler, veri toplama aracı, verilerin toplanması, analizi ve bulguların değerlendirilmesi sırasıyla incelenmiştir. AB liman yönetim modelleri ve Türk limanları mevcut liman yönetimi durum analizi yapılmış ve liman hizmetlerinin kontrolü ve koordinasyonu hususunda AB mevzuatında istenen kriterler kapsamında AB uygulamaları ile Türkiye uygulamaları karşılaştırmalı olarak boşluk (gap) analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Boşluk analizi için belirlenen kriterlerin Türkiye için önerilecek yeni liman yönetim modeli kapsamında değerlendirmek üzere hiyerarşik önceliği bakımından sıralamasını belirlemek amacıyla farklı liman paydaş gruplarının temsilcilerine Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Analizi uygulanmıştır. Ayrıca, Türkiye limanları için araştırma kapsamında önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin kriterleri hususunda farklı liman paydaş gruplarının temsilcileri arasında uzlaşma sağlanması amacıyla Delfi çalışması gerçekleştirilmiştir. Saha araştırmasından elde edilen veriler çeşitli teknikler kullanılarak analiz edilmiş ve nitel ve nicel araştırma bulgularına ilişkin genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise, literatür taraması ve gerçekleştirilen araştırmaların bulgularının analizi kapsamında, Türkiye limanları için yeni bir liman yönetim modeli önerisi geliştirilmiştir.

Sonuç bölümünde, nitel ve nicel araştırmalarda ortaya çıkan bulgular karşılaştırılmış ve yorumlar getirilerek araştırma sonuçları tartışılmış, çalışmanın uygulamada liman sektörüne katkısı belirtilirken gelecek araştırmacılar için öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
LİMANLAR VE ZAMANLA DEĞİŞEN ROLLERİ

1.1. LİMAN KAVRAMI

Dünya ticaretinin %80'inden fazlası denizyolu ile gerçekleşmekte ve deniz taşımacılığı küreselleşmenin ve uluslararası ticaretin belkemiği olmaya devam etmektedir (UNCTAD, 2015:22). Bu nedenle, denizyolu ile ticaretin başladığı ve bittiği noktalar olan limanlar, içinde bulundukları şehir, bölge, ülke ve son olarak dünya çapında ekonomik olarak kilit bir öneme sahiptir.

Limanların tarih boyunca süregelen değişim ve gelişimi ile birlikte günümüze kadar birçok liman tanımı yapılmıştır. Ancak, limanlarda da diğer birçok işletmelerde olduğu gibi zaman içinde yeni gelişim ve değişimler gözlenmektedir. Liman hizmetlerindeki ve kapsamlarındaki bu değişim ile liman tanımları da değişmiş ve liman hizmetleri geliştikçe de, değişmeye devam edecektir.

İngilizce "port" diye söylenen liman kelimesi, aslında Latince “geçit” veya “giriş kapısı” anlamındaki "portus" kelimesinden türetilmiştir. Bu nedenle, limanlar denizden karaya veya karadan denize geçiş kapısı (giriş yerleri) veya taşınan malların kara ile deniz arasında bir taşıma türünden diğerine geçişini sağlayan taşıma zincirinin bağlantı noktaları şeklinde tanımlanabilir (Bayrak, 2012:98).

1967 yılında Flere limanı, gemiler için terminal tesisleri ve hizmetlerini; yük ve yolcular için taşıma tesisleri ve hizmetlerini sağlayan yer olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre, limanın temel fonksiyonlarından birinin gemiden karaya ve diğer gemilere yükün transferi olduğu anlaşılmaktadır (Flere, 1967:3; Meersman ve diğerleri, 2011:823). Jansson ve Shneerson (1982) bu tanıma birtakım fonksiyonlar daha ilave etmişlerdir. Bu fonksiyonların, geminin yaklaşımı ve bağlanması ile yükleme ve boşaltmadan sonra yükün durumunu da (depolama, yükün liman artalanına taşınması v.s.) kapsadığı görülmektedir (Jansson ve Shneerson, 1982:33; Meersman ve diğerleri, 2011:823). Branch ise 1986 yılında limanı, içinde yüklerin gemilere yüklendiği ve/veya gemilerden boşaltıldığı, gemilerin sıralarını beklediği ya da beklemelerinin istendiği veya beklemek zorunda bırakıldığı yerleri de içine alan bir terminal ya da saha olarak tanımlamış ve diğer ulaştırma biçimlerine yönelik

olanaklara da sahip olduğunu belirterek, bu özelliği ile limanların ulaştırma sistemleri (modları) arasında bütünleşmeyi de sağladığını belirtmiştir (Branch, 1986:1; Meersman ve diğerleri, 2011:823-824).

1960'lı yıllardan itibaren yukarıda belirtilen fonksiyonlarıyla tanımlanan limanlar, günümüze daha yakın zamanlarda ise aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

Taylor (1974), limanların genellikle kara ve deniz arasında bir transfer noktası olarak yüklerin gemilere yüklendiği veya tahliye edildiği yerler olarak görüldüğünü ancak bunun temel olarak doğru olsa da, günümüz modern çağda bu tanımın çok basit kalacağını belirtmiştir (Taylor, 1974:3).

Altınçubuk (1989) limanları, rıhtım veya iskelelerine gemilerin, deniz taşıma araçlarının yanaşıp bağlayabileceği veya su alanlarına demirleyebileceği imkânları kapsayan, tekneden kıyıya, tekneden tekneye, kıyıdan tekneye yük veya insan nakli, teknelerin bağlanıp kaldırılması veya demirlemeleri, eşyanın karada ve denizde teslimine kadar muhafazası için tesisleri ve imkânları bulunan sınırlandırılmış kara ve deniz alanları olarak tanımlamıştır (Altınçubuk, 1989:9).

Kişi (1992)'ye göre liman, gemilerin ve diğer deniz taşıtlarının iskelelerine yanaşıp bağlanabileceği veya su alanlarına demirleyebileceği, tekneden kıyıya, kıyıdan tekneye, tekneden tekneye yük ve yolcu aktarılması, karada ve denizde teslimine kadar eşyanın korunması ve depolanması için tesisleri bulunan sınırlandırılmış kara ve deniz alanlarıdır (Kişi, 1992:24).

Yercan (1996) limanı, rıhtım veya su alanlarına demirleyebilme olanaklarını kapsayan; teknelerin bağlanıp kaldırılması veya demirleyebilmesi, hizmet görmesi ve yükün karada/denizde teslimine kadar korunması için tesisleri ve olanakları bulunan; tekneden kıyıya, tekneden tekneye, kıyıdan tekneye yük ve insan naklinin gerçekleştirildiği sınırlandırılmış kara ve deniz alanı olarak tanımlamıştır (Yercan, 1996:13).

Notteboom, OECD'nin 1998 yılında yayımlamış olduğu "Limanlara Kara Ulaşımı (Land Access to Seaports)" isimli çalışmasında limanı, küresel taşımacılık sisteminde güçlü bir denizcilik karakteri ile içinde taşımacılık ile doğrudan veya dolaylı ilgili olarak fonksiyonel ve kümeleşmiş aktivitelerin ve lojistik zincirler içindeki dönüşüm süreçlerinin yer aldığı lojistik ve endüstriyel düğüm noktası olarak tanımlamıştır (OECD, 1998:9).

Alderton (2005) önemli referans kitaplarda dünya üzerinde 3500-9000 adet arasında liman listelendiğini ve bu iki sayı arasında bu kadar fark olmasının nedenini, liman tanımının literatürde çok çeşitli ve farklı olarak yapılması olduğunu belirtmiştir. Bazı büyük limanlardaki her bir terminalin ayrı bir liman olarak değerlendirilmesi veya küçük gemilerin demirdeyken yükünü boşalttığı yerlerin liman sayılması gibi nedenler bu duruma örnek olarak verilebilir (Alderton, 2005:2).

Talley (2009:1)'e göre liman, yolcuların ve yükün suyolları ve kıyılar arasında gemilerden veya gemilere transfer edildiği yerdir. Alderton (2005:2)'a göre ise limanlar, gemilerin yanaşması/demirlemesi için tesislerin ve gemiden karaya veya karadan gemiye yüklerin taşınması için ekipmanların olduğu alanlar olup daha güncel bir ifade ile kıyı/sahil veya denizcilik taşıma modları arasındaki arabirimdir.

Esmer (2009)'e göre, gemilerin olumsuz deniz ortamında sığınabilecekleri, yanaşabilecekleri, yükler için yükleme-boşaltma, yolcular için indirme-bindirme yapabilecekleri fiziksel ortamı sağlayan ve bunlara ilişkin altyapılar, açık kapalı mekânlar ve tesisler ile gemi, yük ve yolculara yönelik hizmetleri veren, kontrol ve güvenlik işlemleri için gereken yerleşik birim ve örgütleri içeren, ülkenin belli bölgesi üzerinde (art alan) ekonomik faktör teşkil eden, taşıma sistemleri (modları) arasında dönüşüm noktası olan yerler liman olarak tanımlanmaktadır (Esmer, 2009:7-8).

Avrupa Birliği (AB) "Liman Hizmetleri Piyasasına Erişim ve Limanların Finansal Şeffaflığı Üzerine Bir Çerçeve Kurma" isimli (3.Liman Paketi) Öneri Direktifinde limanı, temel olarak gemilerin kabul edilmesi, yüklenmesi/tahliyesi, yüklerin depolanması, bu yüklerin alınması ve teslim edilmesi ve yolcuların gemilere bindirilmesi/tahliyesi ile liman alanı içindeki taşıma operatörleri için gerekli diğer herhangi altyapıya olanak sağlayan kara ve deniz alanı olarak tanımlanmıştır (Avrupa Komisyonu, 2013:18).

Sözcük anlamı olarak liman Türk Dil Kurumu (TDK)'nın resmi internet sitesinde, "gemilerin barınmalarına, yük alıp boşaltmalarına, yolcu indirip bindirmelerine yarayan doğal veya yapay sığınak" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2013).

31.10.2012 tarih ve 28453 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Limanlar Yönetmeliği'nde liman tesisi, sınırları İdare tarafından belirlenen, gemilerin güvence içinde yük ve yolcu alıp verebilecekleri veya yatabilecekleri, barınabilecekleri, rıhtım, iskele, şamandıra demir yerleri ve yaklaşma alanları ile kapalı ve açık depolama alanlarını, atık alım tesislerini, idari ve hizmet amacıyla kullanılan bina ve yapıları veya bunların bazı kısımları ve bu bölümlerin hepsine girişin kontrollü olduğu yerleri, diğer tüm yapıları, kullanımlı veya boş sahaları içine alan bölümleri içeren doğal ya da yapay deniz yerleri olarak tanımlanıştır.

Limanlar, deniz, içsu veya nehir limanı olsun, taşıma işleri komisyoncuları, gemi işletmecileri ve özel gemileri içeren geniş bir müşteri topluluğuna hizmet eden altyapının önemli bir parçasıdır. Limanların en önemli fonksiyonlarından biri yüklerin iç ve uluslararası sularda genellikle büyük ölçekte taşınmasına olanak sağlamasıdır (OECD, 2011:1).

Bir liman ekonomik bir birimdir. Üretim yapan bir şirketin bir ürün üretmesi gibi liman da taşımacılık hizmeti sağlar. Bu taşımacılık hizmeti limandan geçen yük ve yolcu sayısı ile ifade edilir. Limanlar, yük ve yolcuları bir yerden bir yere taşırken işgücü, mobil sermaye (vinçler gibi) ve altyapı gibi kaynaklardan faydalanır (Talley, 2009:1).

Limanların ve terminallerin performansı bir ülkenin ticari rekabetçiliğini etkilemesi nedeniyle önemli hale gelmiştir (UNCTAD, 2015:65). Bu nedenle limanlar, bir ülkenin taşımacılık altyapısının önemli elemanlarından biri olarak görülmelidir. Ticari ortakları birbirine bağlayan temel taşımacılık hattı olarak limanlar aynı zamanda karayolları ve demiryolları sistemlerinin odak noktasıdır. Limanlar bir ülkenin refahında büyük bir ekonomik çarpandır. Sadece ticaretin ana kapısı değil, çeşitli endüstriyel aktivitelerin ve bankalar, acenteler gibi çeşitli ticari kurumları çeken yapılardır. Alderton (2005) limanların deniz taşımacılığının en önemli yüzlerinden biri olmasını aşağıdaki sebeplere bağlamıştır (Alderton, 2005:3);

- Deniz kazalarının çoğunun meydana geldiği yerdir.
- Yüklerin zarar gördüğü veya çalındığı yerdir.
- Tamir ve bakımların yapıldığı yerdir.
- Birçok maliyetin meydana geldiği yerdir.
- Gecikmelerin meydana geldiği yerdir.

- Sörveylerin yapıldığı yerdir.
- Acenteler, brokerler gibi çoğu denizcilik hizmetlerinin yerleştiği yerdir.
- Endüstrilerin yer aldığı yerdir.
- Yüklerin geldiği yerdir.
- Gümrük ve hükümet politikalarının uygulandığı yerdir.

Bir limanın temel olarak altyapı, üstyapı ve donanım (ekipman) olmak üzere üç öğesi olduğu söylenebilir. Altyapı; rıhtım, iskele, terminaller, dalgakıran, mendirek, seyir yardımcıları ve fenerler, usturmaçalar, baba ve analeler ve demiryolu ve karayolu bağlantılarıdır. Üstyapı; depolar, antrepolar, hizmet binaları, apron, atölyeler, yolcu salonu, sosyal tesisler, otopark, atık tesisleri, şebekeler gibi yapılardır. Donanım ise; vinçler, taşıyıcı ekipmanlar, istifleyici sistemler olmak üzere yük elleçleme ekipmanları ve arıtma tesisi, enerji kaynakları ve acil durum sistemleri gibi destek sistemi ve tesislerden oluşur.

1.2. TAŞIMA MERKEZİNDEN LOJİSTİK MERKEZİNE LİMAN NESİLLERİ

UNCTAD (1992) limanların üç farklı kategori veya nesilde sınıflandırılabileceğini belirtmiştir. Bu sınıflandırma limanın büyüklüğüne veya coğrafi konumuna göre yapılmadığı gibi, örgütsel yapısının kamu veya özel nitelikli olmasına göre de yapılmamıştır. Bu sınıflandırmada üç temel kriter esas alınmıştır (UNCTAD, 1992:13):

- liman gelişim politikası, strateji ve tutumu,
- liman aktivitelerinin kapsamı ve özellikle bilgi alanında gelişmesi ve
- liman aktivitelerinin ve örgütünün bütünleşmesi.

Bazı kaynaklarda yazarlar, daha esnek daha çevik yeni bir lojistik yaklaşıma uyum sağlayan dördüncü nesil limanlardan da bahsetmişlerdir.

1.2.1. Birinci Nesil Limanlar

1960 yılına kadar limanların deniz ve içsu taşıma sistemleri arasındaki bağlantı olarak basit bir rolü bulunuyordu. Bu zaman aralığında liman sahasındaki temel aktiviteler yük elleçleme ve yük depolama iken, diğer aktivitelerin hemen hemen hiçbiri mevcut değildi. Liman yönetimi devlet ve yerel idaredeki ilgili kişilerden çok fazla etkileniyordu. Limanın temel fonksiyonlarının yük elleçleme, depolama ve seyir yardımcılığı olmasından dolayı, bu dönemde sadece liman tesislerinin geliştirilmesi ve yatırımı yeterli görülmüştür. Bu nedenden dolayı, taşımacılık teknolojisindeki önemli yenilikler ihmal edilmiştir (UNESCAP, 2002:20). Bu tip tutumlar ve sınırlandırılmış aktivite kapsamı, limanları örgütsel olarak izolasyona yöneltmiştir. Limanların örgütsel izolasyonunun da üç büyük etkisi olmuştur (UNCTAD, 1992:13):

- Birincisi; liman, taşımacılık ve ticari aktivitelerden izole edilmiştir. Liman kullanıcılarının gereksinimleri çok nadir dikkate alınmıştır.
- İkincisi; liman örgütünün izolasyonu, limanın içinde bulunduğu belediye ile olan ilişkisinde de görülmüştür. Liman ve belediye arasındaki işbirliği çok az olmuş ve her birinin gelişim planı birbirinden bağımsız olmuştur.
- Üçüncüsü; birinci nesil bir limanda, farklı liman aktiviteleri ve liman şirketleri birbirinden izole olmuştur. Bunun anlamı, ticari seviyede farklı liman aktiviteleri bir birlik içinde gerçekleştirilmemiş ve aynı liman içindeki diğer örgütlerin nasıl tepki göstereceği düşünülmeden kararlar bağımsız alınmıştır. Verimlilik düşük ve yük hareketi yavaş olmuştur.

1960 yılına kadar olan bu dönem kısaca aşağıdaki özellikleri ile tanımlanıyordu (Alderton, 2005:99-100):

- Limanlar taşıma ve ticaret aktivitelerinden genellikle izole edilmiş ve fonksiyonu sadece yükün gemiden karaya transferi olarak görülüyordu. Belki elektronik veri değişimi (EDI) sistemi vardı ancak bu liman kullanıcılarının sistemi ile uyuşmuyordu.
- Limanlar yerel otoritelerle işbirliğinin olmadığı veya çok az olduğu "bağımsız bir krallık" olarak görülüyordu.
- Limanlarda farklı liman aktiviteleri birbirlerinden izole edilmiştir.

- Limanlar genellikle kuru yük veya dökme yük limanları idi.

1.2.2. İkinci Nesil Limanlar

İkinci nesil limanlar 1960 ile 1980 yılları arasında inşa edilen ve devlet ve liman otoritesini kapsayan bir sistemi olan limanlardır (UNESCAP, 2002:20). Bu kategorideki limanlar, hükümetler, liman otoriteleri ve liman hizmet tedarikçileri limanların fonksiyonlarını daha iyi kavramışlardır. Böylece limanlar kullanıcılarına geleneksel yükleme/boşaltma aktivitesi ile doğrudan ilgisi olmayan endüstriyel ve ticari hizmetler sunmaya başlamışlardır. Buna bağlı olarak yönetim tutumları, liman politikaları, yasama ve strateji geliştirme de değişmiştir (UNCTAD, 1992:13).

Taşımacılık, endüstriyel ve ticari hizmet merkezleri olarak gelişen bu limanlar, kısaca aşağıdaki özellikleri ile tanımlanıyordu (Alderton, 2005:100):

- Limanlar doğrudan yükleme/boşaltma aktivitelerine katılmayan kullanıcılarına endüstriyel ve ticari hizmetleri sunuyordu.
- Liman politikaları ve gelişme stratejileri daha geniş kavram üzerine temellendiriliyordu ve daha sofistik yönetim davranışları vardı.
- Endüstriyel tesisler liman alanı içinde kurulmuştur.
- Yük taşıma tesislerini liman içine kuran taşıma ve ticari ortaklarıyla daha yakın ilişki içindeydi. Bununla birlikte sadece büyük taşıyıcılar bu durumdan kârlı çıkıyordu.
- Yerel bölge ile daha yakın bir ilişki geliştirilmiştir.
- Liman organizasyonu içinde farklı aktiviteler daha bütünleşmiş hale gelmiştir.

1.2.3. Üçüncü Nesil Limanlar

1980 yılından sonra konteyner taşımacılığının hızla gelişmesi ile yeni modlar arası taşımacılık sistemi ortaya çıkmıştır. İkinci nesil limanlardaki fonksiyonlara lojistik ve dağıtım hizmetleri de eklenmiştir. Çevre koruma tesislerinin daha önemli hale gelmesinden dolayı, limanlar çevresindeki komşularla daha yakın ilişkiler geliştirmiştir. Geçmiş nesillere nazaran üçüncü neslin liman otoriteleri etkililikten

ziyade verime odaklanmışlardır. Üçüncü nesil limanlarda müşteri talepleri detaylı olarak incelenmiş ve liman pazarlama ile aktif olarak meşgul olunmuştur (UNESCAP, 2002:20).

Bu limanların özellikleri (Alderton, 2005:100-101):

- Liman uluslararası üretim ve dağıtım ağının merkezi olarak görülüyordu.
- Geleneksel aktivitelerin yanında, aktiviteler uzmanlaştırılmış, çeşitli ve bütünleşmiş hale getirilmiştir.
- Liman altyapısı, yapı ve bilgi işleme tesisleri ile birlikte düşünülerek planlanmıştır.
- Liman katma değerleri öncelikli ürün haline gelmiştir. (Katma değer terimi, bir yatırımın üretim sürecine yeni eklenen veya oluşturulan değerleri ifade etmektedir. Yükleme ve boşaltma aktiviteleri ve limanın daha önce fark ettiği endüstriyel hizmetler, katma değer aktivitelerdir. Bir dağıtım merkezinde, katma değer yük birleştirme, ayrıştırma, yük içeriği ve yükün hareketi konusunda güncellenmiş bilgi sağlama, konteyner doldurma-boşaltma, kafesleme, paletleme, küçültme-ambalajlama, etiketleme, tartma, yeniden paketleme v.b. şeklinde olabilir.)
- Liman çalışmaları çevreyi koruma doğrultusunda yapılmıştır.
- Liman kendinden çok kullanıcının rahatlığı için çalışmıştır.
- Gümrük işlemlerinin basitleştirilmesine çalışılmıştır.
- Örgütsel yapılar bütünleşmiş hale getirilmiştir.

1.2.4. Dördüncü Nesil Limanlar

Birinci ve ikinci nesil liman işletmeciliği dönemi, daha çok düşük katma değer hizmetlerle donatılmış ve limanın temel fonksiyonlarını yerine getirildiği bir dönemdir. Üçüncü nesil limanlar ise günümüzün değişen pazar koşullarına, belirsizliklere ve dış çevre şartlarına uyum sağlamada yetersiz kalmaktadırlar. Bu belirsizliklerle başa çıkmak adına, diğer endüstri dallarında uygulandığı gibi limanlar da daha esnek daha çevik yeni bir lojistik yaklaşıma uyum sağlamalıdır. Bu yeni yaklaşım "dördüncü nesil limanlar" olarak tanımlanmıştır (Esmer, 2009:13).

"Dördüncü nesil limanlar" kavramını bazı kaynaklar doğrudan kullanmamış ve limanların değişen rolünü başka şekilde ifade etmiştir. Bu açıdan dördüncü nesil limanlar bir anlamda pazardaki belirsizliğe uyum gösteren "çevik" limanlardır ve bu limanlar değer odaklı tedarik zinciri sisteminin (value driven chain system) önemli bir üyesidir (Ateş ve diğerleri, 2010:87).

1990'lı yıllarda görülen bu gelişim, küreselleşmeye ve özellikle uluslararası faaliyet gösteren büyük şirketlere odaklanmıştır. Bu küreselleşmenin limanlarda etkisi, bilginin ve prosedürlerin standartlaşması ve otomasyon kullanılarak daha çok uzmanlaşma olarak görülmektedir (Alderton, 2005:101):

Bu limanların özellikleri:

- Yük türlerinde uzmanlaşmaya gidilmiştir.
- Küresel ticaretin gerçekleştirilmesinde lojistik merkez konumundadır.
- Yayılımcı politika benimser.
- Kişiye özel terminal sağlar.
- Başka limanlarla etkin bağlantı sağlar.
- Küresel liman işletmeciliği yapar.
- Genişletilmiş liman organizasyonun oluşturulmasını sağlar.

Dördüncü nesil limanlar; bilgi ve iletişim sistemlerinin etkin kullanımıyla küresel terminal ağları içerisinde işletilmekte, çevreye duyarlı ve liman-şehir ilişkilerine önem veren sosyal liman örgütleri olarak gelişmekte, gelişmiş lojistik hizmetler sunarak tedarik zinciri tarafları ile işbirlikleri oluşturmakta ve buna uygun olarak da liman yönetimleri, liman ve tedarik zinciri bütünleşmesinde kolaylaştırıcı işlev üstlenmektedir (Esmer ve Karataş Çetin, 2013:385).

UNCTAD'ın liman sistemlerinin sınıflandırılması dışında, Notteboom ve Rodrigue (2010) liman sistemlerinin gelişimi üzerine altı aşamalı bir model geliştirmiştir. İlk dört aşama geleneksel liman büyüme teorileri ile açıklanırken, daha sonraki iki aşama liman ve artalan ilişkilerine odaklanmaktadır. Beşinci aşama merkezi yönetim yerine yerinden yönetim ve kara tarafına odaklanırken, bölgeselleşme olarak adlandırılan altıncı ve son aşama ise limanların karadaki yük dağıtım merkezleri ve terminaller ile bütünleşmesi ile ilgilidir. Bu son aşamanın özelliği, küresel lojistik ve üretim ağlarının gereksinimlerini karşılamak için, limanın

artalanında bir yük merkezi ve intermodal lojistik merkezlerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Rodrigue ve Notteboom, 2010:20; Çavuşoğlu ve Şakar, 2013:44-45).

1.3. LİMANLARIN FONKSİYONLARI

UNCTAD tarafından yayımlanan 2015 Deniz Taşımacılığı Raporu'na göre 2014 yılında deniz taşımacılığı ticaret hacmi bir önceki yıla göre %3,4 (300 milyon ton) büyüyerek 9,84 milyar tona ulaşmıştır (UNCTAD, 2015:5). Dünya ticaretinin büyük oranda denizyolu taşımacılığı ile yapılmasından ötürü, limanlar uluslararası ticarette önemli bir yere sahiptir. Hem bölgesel hem de ulusal ekonomiye büyük katkı sağlayan limanlar, sanayinin ve ticaretin gelişmesi açısından önemli bir fonksiyonu yerine getirmektedir (Bayraktutan ve Özbilgin, 2013:11).

Limanlar ulaşım ağının ve ticaretin en önemli giriş çıkış noktalarından biridir. Bu nedenle ulaşım fonksiyonu limanın en temel fonksiyonudur ve yüklerin ülkenin farklı bölgelerinden veya dünyanın çeşitli bölgelerinden toplanılarak varış noktalarına iletilmeleri anlamına gelmektedir. Ancak limanlar sadece yük ve yolcu taşımacılığında kara ile denizin birleşim noktası değildir aynı zamanda üretim fonksiyonuna da sahiptir (DLH, 2009:132).

Literatürde limanların fonksiyonları ile ilgili çok fazla yaklaşım olmasına rağmen, kesinleşmiş bir fonksiyonlar tanımı mevcut değildir. UNCTAD (2004) liman fonksiyonlarının basitçe bağlama tesisleri, gemi/kara veya modlar arası arayüz olarak sınırlanabileceği veya ticari, lojistik ve üretim merkezleri olarak genişletilebileceğini belirtmiştir (UNCTAD, 2004:36).

Yercan (1996) ise, limanların mikro ve makro açılardan çok değişik ve çok önemli fonskiyonları bulunduğunu belirterek, bu fonksiyonların etkin ve ekonomik olarak gerçekleştirilmesinin liman işletmeciliğinin verimliliğine katkı sağladığını belirtmiştir (Yercan, 1996:36).

Limanların günümüzdeki rolü artık gemilere ve yüke verilen basit fonksiyonları aşmıştır. Geleneksel deniz/kara arayüzü rolü bir yana limanlar, katma değer lojistik hizmetler ve endüstriyel, ticari, finansal ve hatta arazi iyileştirmesini (bir arazinin değerini artırmak için yeni binalar yapmak veya mevcut binaları yenilemek) içeren ilgili diğer hizmetler için iyi bir lokasyon haline gelmiştir.

Böylece, liman sistemi sadece taşımacılık sisteminin bir iç bileşeni olarak hizmet etmez aynı zamanda daha geniş üretim, ticaret ve lojistik sistemlerin önemli bir alt sistemidir. Limanların ana faaliyet tanımının çok çeşitli olması nedeniyle, limanlarla ilgili faaliyetler ve limanla ilgili olmayan faaliyetler arasında bir hat çizmek çok zordur. Hatta günümüzde dünyada birçok liman daha kârlı olması nedeniyle dinlenme/eğlence, turizm ve çevresel aktiviteler gibi denizcilikle ilgisi olmayan faaliyetlere yönelmektedirler. Ancak yine de, deniz/kara arabileşeni, başarılı taşımacılık veya yük-akış yönetimi ve kara tarafının gelişimi ve büyüme, limanlar için önemli roller olmaya devam etmektedir (UNCTAD, 2004:4).

1.3.1. Limanların Geleneksel Fonksiyonları

Taylor (1974), limanların temel olarak limana çekebildiği ve sürdürebildiği ticaretin gücü ile büyüdüğünü belirtmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan önce nispeten bu yaklaşıma uygun şekilde gemiler dünya ticaretini taşımış ve limanlar özel layner rotaları ve yük ticaretleri ile kurumsallaşmışlardır. İkinci Dünya Savaşı sonrası ise durum tamamen farklılaşmıştır. Ticaretin daha çok ve yeni hammaddelere yönelmesi ile bu alanlarda yeni limanların kurulması gelişmekte olan ülkelerde rekabet haline gelmiştir (Taylor, 1974:5).

1970/80'li yıllarda üretim, dağıtım ve taşımacılıkta maliyet faktörlerinin önemli hale geldiğini belirten Taylor (1974), limanların bu dönemde genel olarak rollerinin aşağıdaki gibi özetlenebileceğini belirtmiştir (Taylor, 1974:22):

- Gemilerin yüklenmesinde ve tahliye edilmesinde tüm bütünleşik taşımacılık sisteminin bir parçası olarak görevini verimli olarak gerçekleştirmek ve geliştirmek,
- Hizmet verdiği ticarete bağlı olarak farklı boyutlarda ve tipteki gemilerin yeterli ve emniyetli bir şekilde kabulünü ve ayrılmalarını sağlamak,
- Yük ve yolcu elleçleme hizmetlerinin tedarikini uygun ekipman ile sağlamak,
- Gereksinimlere göre yeterli miktarda kaliteli personel ve işgücü sağlamak,

- Operasyonların verimli bir şekilde gerçekleşmesi için binalar, iskeleler ve ekipman olanaklarının sağlanması ve uygun olarak planlı bakımlarının yapılması,
- Yeni trafik tipini belirleyecek muhtemel ticari değişiklikleri önceden tahmin ederek gelişmeleri ve gerekli yatırımları sağlamak,
- Limana gelen gemi trafiğini muhafaza etmek veya arttırmak için pazarlama ve tahminleme prosedürleri geliştirmek,
- Ticari ve finansal paydaşlarla güçlü bağlantı olanakları yaratarak limanın yeterli alım ve çabuk verim sağlayacak şekilde işlemesini sağlamak,
- Maliyetleri ve fiyatlandırmaları gerçekçi ve esnek olarak sağlamak.

Alderton (2005) bir limanın temel fonksiyonlarını, inşaat mühendisliği hizmetleri, idari fonksiyonları ve operasyonel fonksiyonları başlıkları altında 3 grupta incelemiştir (Alderton, 2005:6):

1-İnşaat Mühendisliği Özellikleri

- Deniz ve kara ulaşımı,
- Gemi bağlama için altyapılar,
- Karayolu ve demiryolu şebekesi,
- Endüstriyel alan yönetimi.

2-İdari fonksiyonları

- Araçların kontrolü, limana giriş ve çıkışlar,
- Çevresel kontrol,
- Tehlikeli yük kontrolü,
- Liman alanı içinde emniyet ve güvenlik,
- Sağlık, gümrük ve ticari evrak kontrol.

3-Operasyonel fonksiyonlar

- Kılavuzluk, yedekleme ve bağlama aktiviteleri,
- Limanların ve depoların kontrolü,
- Yükleme, boşaltma, depolama ve dağıtım.

Alderton (2005:6), bir liman tarafından sağlanan temel olanak ve hizmetleri; gemiler için sağlanan olanak ve hizmetler, yük için sağlanan olanak ve hizmetler, idari formaliteler, katma değer hizmetleri ve yük transfer başlıkları altında Tablo-1'de gösterildiği gibi sınıflandırmıştır.

Tablo 1- Bir Liman Tarafından Sağlanan Temel Olanaklar ve Hizmetler

Gemiler için sağlanan olanaklar ve hizmetler	**Yük için sağlanan olanaklar ve hizmetler**
Varış ve ayrılış	Temel hizmetler
Seyir yardımcıları ve gemi trafik sistemi (VTS)	Gemiye ve rıhtıma yük elleçleme
Yaklaşım kanalı	Depolama alanına/alanından taşıma
Kılavuzluk, yedekleme ve bağlama	İstif/depolama
Havuzlama (eğer gel-git varsa)	Sayım, markalama, ağırlığını ölçme, denetleme
İskeleler	Gözetim, koruma, sağlık önlemleri
İdari formaliteler	Tehlikeli yük ayırma
Polis, göç, gümrük sağlık	Gümrük ve evrak kontrol
Telefon, tamirler, medikal, çöp verme	Alma ve teslim etme
Tedarikler, su, yakıt alımı	**Katma değer hizmetleri**
Liman devleti kontrolü	Yeniden paketleme, etiketleme, çeşitlendirme, toplama
Yük Transfer	Temizleme ve yükü hazırlama
Ambarların açılması, kapanması	Lojistik ağ kurma
Paketli yüklerin açılması, istif	Pazarlama paketi kurma

Kaynak: Alderton, 2005:6.

Köseoğlu (2014) ise, çeşitli kaynaklardan derleyerek bir limanın temel fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sınıflandırmıştır (Köseoğlu, 2014:5-6):

- **Trafik Fonksiyonu:** Limanlar farklı taşıma sistemleri ile denizi bağlayan birleşim noktalarıdır.

- **Taşıma/Transfer Fonksiyonu:** Limanlarda çok çeşitli yük ve yolcu akışı ve yoğun bir gemi trafiği mevcuttur. Bu fonksiyon limanın tümüyle fiziksel ve maddesel fonksiyonu olmakla birlikte yük akışı, depolama ve elleçleme unsurlarını da kapsamaktadır.

- **Ekonomi/Üretim Fonksiyonu:** Limanın yük ve yolcu akışlarının incelenmesi, artalan ile bağlantıları, bölgenin ticaret hacmi, bölgedeki sanayi, ticaret ve turizm kuruluşları ile bağlantılar bu fonksiyonun temel unsurlarını oluşturmaktadır.

- **İkincil Fonksiyonlar:** Bakım tutum, yakıt ve kumanya tedariki, finansal faaliyetler, tarife ve vergiler, gümrük rejimi, seyir emniyeti gibi konular bu fonksiyon içerisinde sınıflandırılabilir.

1.3.2. Limanların Çağdaş Fonksiyonları

Limanların tarihsel gelişimi incelendiğinde, ilk olarak deniz ile karanın kesiştiği yerler olarak tanımlandıkları, sonraları ticari ve endüstriyel merkezlere dönüştükleri ve son olarak lojistik ve dağıtım platformları olarak hizmet verdikleri gözlemlenmektedir. Günümüzde ise limanlar; ticari rekabete yön veren uluslararası tedarik zincirleri bağlantılarında intermodal düğüm noktaları haline gelmiştir. Bu anlayışla limanların lojistik sistem içindeki yeni rolü; ürünlerin yalnızca bir taşıma modundan diğerine aktarımının yapıldığı yer olmalarının ötesinde, kesintisiz ulaştırma zinciri içerisinde bütünleşik lojistik merkezler olmalarıdır (Esmer, 2009:7).

İhracatçı ve ithalatçılar küresel ve uluslararası pazarların giderek artan rekabetçi ortamında maliyet ve hizmet avantajları elde etmenin yolunu tedarik zinciri, lojistik ve taşımacılıkta görmektedirler. İşletmelerin arz zinciri yönetimi ve lojistik stratejilerinde yaşanan gelişme ve değişmeler de limanlarda birtakım köklü değişmelerin yaşanmasına yol açmaktadır. Uluslararası pazarlarda rekabetçi üstünlük elde etmede lojistik maliyet ve hizmet kalitesi işletmeler için en önemli hususlar haline gelmiştir. Yükletenler maliyetleri düşürüp hizmet kalitesini arttırabilmek için müşterilerin ihtiyaçlarına anında yanıt verme, stoksuz üretim, lojistik dışkaynaklama v.b. stratejilere yönelmişlerdir. Limanlar da tüm bu gelişmelere ayak uydurabilmek ve ek gelirler elde edebilmek için, geleneksel liman hizmetleri dışında maliyet düşürücü ve hizmet kalitesini artırıcı birtakım katma değerli lojistik hizmetlere yönelmiştir. Neticede limanlar, sadece yükleme, boşaltma ve depolama yerleri olmaktan ötede "lojistik merkez" ve "dağıtım merkezleri/platformları" haline dönüşmüşlerdir (TÜRKLİM, 2012:19).

Macario ve Viegas (2009)'a göre küreselleşme ile birlikte üretim ve dağıtım faaliyetlerinin dağılması, küresel tedarik zincirlerinin önemini arttırmış ve lojistik gereklilikler limanların da tedarik zincirinin bir parçası olmasını zorunlu kılmıştır. Böylece ulaştırma ağlarının temel bağlantı noktası olan limanlar, depolama ve dağıtım işlevleri üstlenerek lojistik merkez görevi üstlenmeye başlamışlardır (Macario ve Viegas, 2009:110; Karataş Çetin, 2011:21).

Limanların temel fonksiyonlara ilaveten günümüzde yerine getirdiği yeni fonksiyonlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- **Küme Yönetimi**: Limanlar, birçok organizasyon kümelerinin toparlandığı, çeşitli lojistik ve ulaştırma faaliyetlerinin yer aldığı alanlar olarak nihai müşteriye değer katmaktadır.
- **İletişim ve bilgi akışı:** Yük sahipleri, yetkili makamlar, aracılar ve tüm liman kullanıcıları arasında haberleşme ve bilgi akışı ortamı sağlamaktadır. Taşımacılığın tüm tedarik zincirinin ayrılmaz bir parçası olması dolayısıyla, limanlar materyal ve bilgi akışının yönetimi ve koordinasyonunda önemli rol oynamaktadırlar.
- **Sosyal-Kültürel Etkinlikler:** Denizcilik fuarları, kültürel etkinlikler ve eğlenceler düzenlenmektedir.
- **Çevre Koruma:** Gemilerden atık alınmakta ve arıtma tesisi bulundurulmaktadır.
- **Üretim merkezi:** Önceleri yalnızca gemilerin barınması için düşünülen limanlar, sonraları özellikle sağladıkları katma değer hizmetleri ile hizmet üretim merkezleri haline dönüşmüşlerdir.
- **Lojistik merkezi:** Limanlarda depolama, katma değerli lojistik hizmetler, modlar arası taşımacılık gibi hizmetler limanların yarattığı değeri arttırmakta ve limanlar bütünleşik ulaştırma merkezleri ve lojistik platformlara dönüşmektedir.

Denizlere kıyısı olan ülkeler için limanların ekonomideki payı çok büyüktür. Bulunduğu bölgenin sosyal yapısının bir parçası olarak getirdiği ekonomik canlılıkla arka plandaki birçok sektörü de beslemektedir. Sadece bölgesel ve uluslararası ticareti değil aynı zamanda endüstriyel aktiviteleri arttırmaktadır. Limanların faaliyetlerinin artması, gelişmekte olan ülkelerin gelişmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Depolama, dağıtım ve toplama fonksiyonu, sığınma fonksiyonu, seyir yardımı fonksiyonu, ikmal fonksiyonu, güvenlik fonksiyonu, insan kaynakları fonksiyonu, sosyal-kültürel etkinlikler fonksiyonu, çevre koruma fonksiyonları da diğer fonksiyonlar olarak sıralanabilir (DLH, 2009:132).

1.4. LİMANLARIN SAĞLADIĞI HİZMETLER

Kara ve deniz arasında yükün ve yolcuların taşınması için temel altyapının sağlanmasının yanında, limanlarda hatta bazısı liman alanının dışında farklı kurumlar tarafından sağlanan birçok hizmet vardır. Bu hizmetler liman kullanıcıları ve liman arasında bağlantı ile ilgili tüm aktiviteleri kapsar ve geminin limana yaklaşması ile başlar ve tüm operasyonları bitene kadar devam eder. Bu dönem süresince, gemilere, yolculara, gemi personeline ve yüke verilen hizmetler vardır.

Liman işletmeciliğinde ürünü limanda sunulan hizmetler oluşturmaktadır. Bu anlamda liman işletmelerinde ürün değil hizmet üretilmektedir. Limanlarda verilen hizmetler, limanlardaki tüm pazarlama faaliyetlerinin temelini oluşturur (Esmer ve Karataş Çetin, 2013:397).

Liman hizmetlerinin temel özellikleri ekipmana bağlı hizmetler olmalarıdır. Liman hizmetleri genel soyut anlamdaki hizmetlere göre daha somut niteliktedir. Diğer hizmetler gibi çıktıları bakımından heterojendir. İster yük hizmeti açısından isterse gemi hizmeti açısından düşünülsün tüketicinin ve müşterinin hizmet üretim sürecine katılımı söz konusu değildir (Dedeoğlu, 1998:138).

Liman hizmetlerinin talebi dolaylı taleptir. Limanlar tüketici pazarlarına değil endüstriyel pazara hizmet sunmaktadır. Tüketici pazarlarındaki talep değişimleri, bu pazara mal sunan endüstrileri doğrudan, endüstrilere hizmet sunan limanları dolaylı olarak etkilemektedir. Liman hizmetleri deniz taşımacılığı hizmetinin sadece bir parçasını oluşturmakta ve nitelik ve nicelik açısından diğer hizmetleri sunan kurum ve kuruluşların faaliyetlerinden ve hizmetlerinin nitelik ve niceliğinden doğrudan etkilenmektedir (Dedeoğlu, 1998:138).

Deniz taşımacılığında konteynerlerin kullanılmaya başlandığı 1980'li yıllara kadar limanlarda geleneksel liman hizmetleri olarak bilinen kılavuzluk, yedekleme, bağlama ve yük elleçleme hizmetleri temel hizmetler olarak gemilere veriliyordu. Denizcilik alanında en büyük teknolojik yenilik olarak nitelendirilebilecek konteynerleşme ve teknolojik gelişmeler, liman hizmetlerinde yüksek düzeyde standartlaşma sağlamış ve ayrıca katma değerli bir takım hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Yüklere verilen en önemli ve aynı zamanda liman gelirleri içerisindeki en büyük paya sahip hizmet türü yük elleçleme hizmetidir. Elleçleme hizmeti, yükün kıyıdan gemiye ve gemiden kıyıya hareketleri ile yüklerin liman tesislerindeki tüm hareketlerini kapsamaktadır. Geçmişte yükün gemiden kıyıya emniyetli bir şekilde boşaltılması (stevedoring) ve kıyıdan gemiye güvenli bir şekilde yüklenmesi (loading) işlemleri farklı işçiler tarafından gerçekleştirildiğinden bu hizmetler arasında bir ayrım söz konusu olmuştur. Fakat günümüzde tüm yük elleçleme hizmetlerini çeşitli ekipmanlarla gerçekleştiren şirketler bulunmakta olup bu firmalar kuru yük, sıvı yük ve konteyner gibi yük tiplerine göre uzmanlaşmaktadır (Sesli, 2008:10).

Yük sahiplerine yönelik hizmetler ise gemi şirketleri tarafından çalıştırılan ve gemi limana gelmeden önce limandan yararlanabilmek için gerekli işlemleri takip etmekle görevli acenteler tarafından yerine getirilmektedir (Sesli, 2008:10).

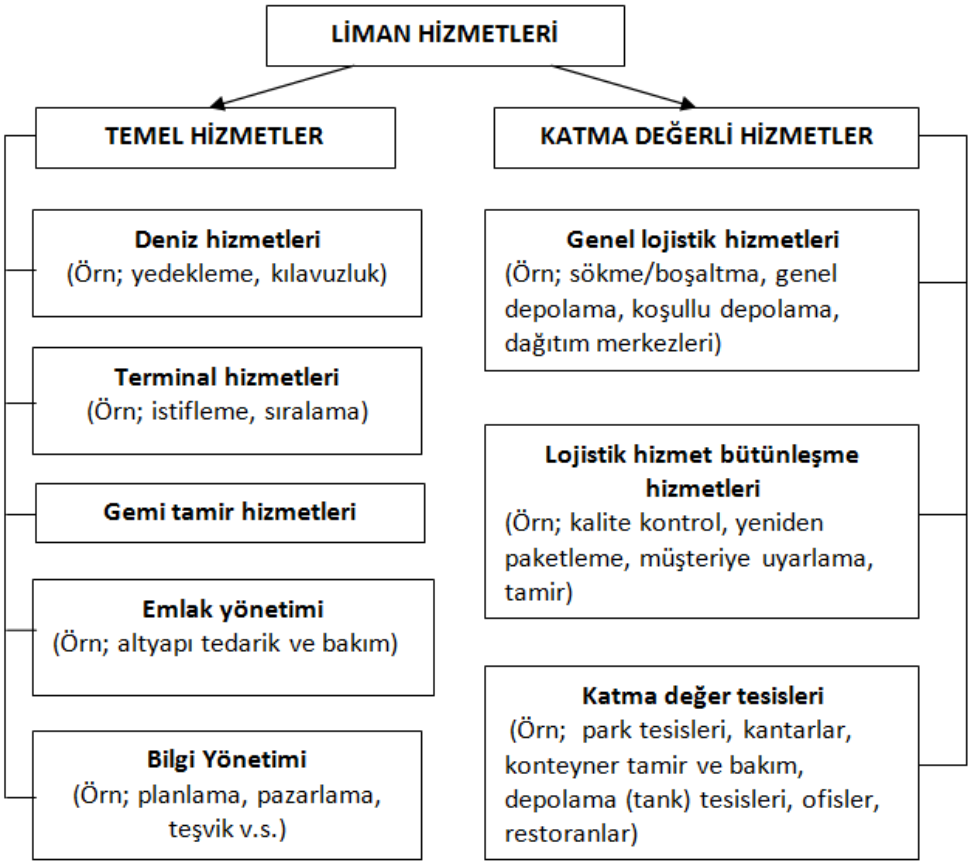
Liman hizmetleri içinde yük elleçlemesi temel hizmet olup, yükleme, boşaltma ve depolama bu kapsamda düşünülmektedir. Diğer hizmetler (gemi-liman haberleşmesini sağlama, kılavuz gemilerin faaliyetlerini organize etme, liman içi yük transferini kontrol etme v.b. gibi) ile birlikte temel hizmetlerin sunumunda alt ve üstyapı faktörleri belirleyici rol oynar. Bu nedenle liman işlevleri arasında sadece hizmet sunumu değil, altyapı ve üstyapıyı müşteri ve yükün gereklerine uygun olarak kullanıma hazır bulundurmak ve etkin kullanımını sağlamak da bulunmaktadır (Dedeoğlu, 1998:137).

Son olarak, farklı acente ve kurumlar tarafından liman içinde veya dışında sağlanan yardımcı hizmetler vardır. Bu grup gemilere sağlanan bütün tedarikleri kapsamaktadır ve en önemlileri yakıt ve su tedarikidir. Aynı zamanda gemi personeline sağlanan hizmetler (sağlık, kumanya v.b.) ve temizlik, emniyet ve benzeri gibi genel hizmetler vardır. Bazı limanlarda ise gemilere tamir, bakım gibi hizmetleri sağlayan özel altyapılar mevcuttur.

Limanların sağladığı hizmetler, limanların coğrafi özellikleri, hizmet verdikleri yük tipi, sahip olduğu tesis ve olanaklar gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişse de, genel olarak literatürde yapılmış farklı liman hizmetleri sınıflandırmaları mevcuttur.

Meersman ve diğerleri (2011:825), liman rekabeti konulu çalışmalarında liman hizmetlerini temel hizmetler ve katma değerli hizmetler olmak üzere iki ana başlık altında Şekil 1'de gösterildiği gibi sınıflandırmışlardır.

Şekil 1: Liman Hizmetlerinin Sınıflandırılması



Kaynak: Meersman ve diğerleri, 2011:825

Kişi (1992)'ye göre limanlar gemi ve yüke iki konuda teknik ve işletme olarak hizmet verirler. Gemiye ilişkin teknik hizmetler; kılavuzluk, römorkaj, demir yeri gösterme, rıhtımlama ve palamar, yükleme-boşaltmaya hazırlama ve yük bağlamadır. Gemiye ilişkin işletme hizmetleri; tatlı su, atık alım, elektrik ve itfaiye hizmetleridir. Yüke ilişkin hizmetler ise; yükleme ve boşaltma, şifting, limbo, terminal taşıma, ekipman tedariği ve kiraya verme, ardiye, konteyner bakım onarım, tartı ve yolcu hizmetleridir (Kişi, 1992:46-48).

OECD Raporunda (2011) liman hizmetleri, kılavuzluk, yedekleme ve yük elleçleme hizmetleri şeklinde sınıflandırılmıştır. Yükün alınması, depolanması, toplanması, sınıflandırılması ve istiflenmesi yük elleçleme hizmetleri sınıfına dâhil edilmiştir (OECD, 2011:23).

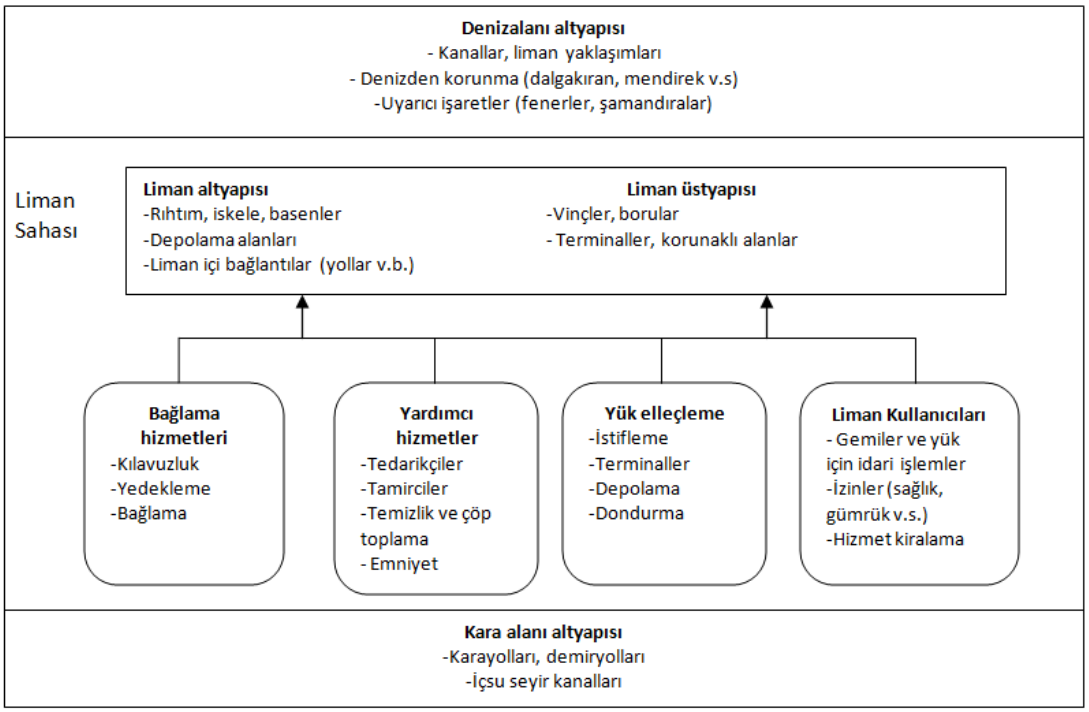
Karataş Çetin (2011), Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik isimli çalışmasında limanlarda verilen hizmetleri gemilere verilen hizmetler, yüklere verilen hizmetler, katma değerli lojistik hizmetler ve diğer hizmetler şeklinde sınıflandırmıştır (Karataş Çetin, 2011:256).

Esmer ve Karataş Çetin (2013:398), limanlarda verilen hizmetleri gemilere ve yüke verilen hizmetler olarak iki gruba ayırmak gerektiğini, bundan başka bir de liman sahasında verilmesi zorunlu olan hizmetler bulunduğunu belirtmişlerdir.

Çağlar (2012) ise Türk Özel Limanların Etkinlik ve Verimlilik Analizi isimli çalışmasında limanların verdikleri hizmetleri temel hizmetler ve ikincil hizmetler olarak sınıflandırmıştır. Yanaşma, yük elleçleme, depolama ve güvenlik/emniyet temel liman hizmetleri olarak sınıflandırılırken, kontrol/gümrük, taşıma sistemleri arası dönüşüm, atık alım, su-yakıt ikmali, kılavuzluk ve römorkaj, konteyner hizmetleri v.s. ikincil liman hizmetleri olarak sınıflandırılmıştır (Çağlar, 2012:7).

Trujillo ve Nombela (2000), altyapı, altyapı kullanılarak tedarik edilen hizmetler ve limandaki aktiviteler arasındaki koordinasyona göre liman aktivitelerini Şekil 2'de gösterildiği gibi sınıflandırmışlardır.

Şekil 2: Liman Aktiviteleri



Kaynak: Trujillo ve Nombela, 2000:2.

Literatürde bahsi geçen tüm bu sınıflandırmalar kapsamında limanların sağladığı hizmetler, gemilere verilen hizmetler, yüke verilen hizmetler, yardımcı hizmetler ve katma değerli hizmetler başlıkları altında Tablo 2'de gösterildiği gibi sınıflandırılabilir:

Tablo 2: Limanların Sağladığı Hizmetlerin Sınıflandırması

LİMAN HİZMETLERİ			
Gemilere Verilen Hizmetler	**Yüke Verilen Hizmetler**	**Yardımcı Hizmetler**	**Katma Değerli Hizmetler**
Teknik-seyir hizmetleri (kılavuzluk, römorkaj)	Yük elleçleme	Saha ve bina kiralama	Konteyner içi dolum, boşaltım
Bağlama	Depolama	Gümrük	Toplama, birleştirme, dağıtım
Atık Alım	İstifleme	Güvenlik ve emniyet	Kalite kontrol
Bakım-Onarım		Sağlık ve tıbbi denetimler	Konteyner tamir ve bakım
Su ve yakıt tedarik		Yangınla Mücadele	Dinlenme tesisleri, restoranlar
		Altyapı tedarik ve bakım	Park tesisleri
		Bilgi yönetimi (Planlama, pazarlama, teşvik v.b.)	Ağırlık kontrol

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liman hizmetlerinin temelini liman operasyonları oluşturur. Liman operasyonları ise beş başlık altında aşağıdaki gibi incelenebilir (Esmer ve Karataş Çetin, 2013:402):

Gemi operasyonları: Limana gelen gemilere yönelik demirleme, yanaşma, ayrılma ve liman sahası içindeki manevralar gibi operasyonlardır.

Yük elleçleme operasyonları: Yükün gemiye yüklenmesi veya gemiden tahliye edilmesine yönelik operasyonlardır.

İç taşıma operasyonları: Gemiden indirilen yükün depolama alanlarına veya depolardaki yükün rıhtıma taşınmasına yönelik operasyonlardır.

Depolama operasyonları: Yükün liman sahası içinde geçici olarak depolanmasına yönelik operasyonlardır.

Kapı operasyonları: Yükün ya da yolcunun liman sahasına giriş çıkışlarının kayıt altına alınması, gerekli evrak takibi ve kontrollerin yapılmasına yönelik operasyonlardır.

1.5. LİMAN ve ÇEVRE ETKİLEŞİMİ

Limancılık sektörü dünya çapında yaşanan her türlü gelişme ve değişmelerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu etkilenme neticesinde bir kısım limanlar küresel ve bölgesel ticarette eski önemini kaybederken, değişim ve gelişmelere uyum sağlayan limanlar ise başarılı bir şekilde işletilmekte, ihtiyaçlara göre de yeni limanlar planlanıp geliştirilmektedir. Oral ve diğerleri (2005) limancılık sektörünün, zaman içerisinde küresel ve uluslararası ticaret, lojistik, taşımacılık ve deniz ticareti piyasalarındaki konumunu belirlemek ve içinde çalıştığı çevrenin nasıl değişmekte ve gelişmekte olduğunu ve geleceğin neler getireceğini değerlendirmek zorunda olduğunu belirtmişlerdir. Böyle bir değerlendirme, taşımacılık ve limancılık sektöründeki karar vericilere ve politika yapıcılarına planlama, düzenleme, uygulama ve denetim konularında yardımcı olup, liman hizmetlerinin ve limanların finansal performanslarının iyileştirilmesine ve pazardaki gelişmelere limanların etkin bir şekilde uyum sağlanmasına ve rakip limanlara göre rekabet üstünlüğü sağlanmasında etkin bir rol oynayacaktır (Oral ve diğerleri, 2005:155).

Pinder ve Slack (2004) ise yirminci yüzyılın limanlar ve gemiler için bir dönüşüm dönemi olduğunu belirtmişlerdir. Yirminci yüzyılın başlarında kömür yakan gemiler ve tramp vapurlar ticari amaçlı dünyanın her yerinde dolaşırken, Avrupa bayraklı gemiler deniz ticaretine hâkimdi ve bütün tipteki gemiler zamanlarının çoğunu limanlarda geçiriyorlardı. Limanlarda işçi gücü yoğundu ve limanların ve gemilerin çevresel etkileri diye bir gündem söz konusu değildi. Zaman ilerledikçe, bu özelliklerin her birinin bazısı ivmeli bazısı ise çok hızlı değişmiştir. Bu değişimin en önemli üç etkeni küreselleşme, teknolojik değişim ve çevre olmuştur (Pinder and Slack, 2004:1).

Küreselleşme, ürünlerin, fikirlerin, kültürlerin ve dünya görüşlerinin değiş-tokuşundan doğan bir uluslararası bütünleşme sürecidir (Vikipedi;2015). Limanlar, küreselleşmenin altyapı unsurları olarak, hem küresel ticareti etkilemekte, hem de bu gelişmelerden etkilenmektedir. Üçüncü nesil limanlar ise, konteynerizasyon ve intermodal taşımacılığın dolayısıyla küreselleşmenin bir ürünüdür.

Küreselleşme, teknoloji ve çevre denizcilik endüstrilerini birçok önemli yolla etkilemiş ve endüstriler kendi geri besleme kanallarıyla yeniden şekillenmiştir. Özellikle 1980'li yıllar büyük belirsizliklerin de başladığı yıllar olmuştur. Uzun dönemli yapılan planlar ekonomik krizlerle sarsılmış, gemiler ve liman sistemleri arasındaki muhtemel gelecekteki etkileşime kadar uzanmış ve diğer taraftan küreselleşme, teknoloji ve çevre yüksek derecede belirsiz hale gelmiştir. Artık günümüzün en önemli sorunları, bu belirsizlik nasıl çözümlenecek ve yeni milenyumun denizcilik ve liman endüstrileri radikal değişimlerle nasıl yeniden şekillenecek soruları olmuştur (Pinder and Slack, 2004:1).

Liman teknolojisi gelişmeleri genellikle, büyüyen kapasiteleri karşılayarak gemilere hizmet vermek, gemilerin limanlarda manevra sürelerini azaltmak, liman-kara arayüzlerini hızlandırmak ve daha temiz ve yeşil liman operasyonları için artan çevresel baskıları karşılamayı amaçlamaktadır. Teknolojik gelişmelerin diğer bir boyutu ise bilgi ve iletişim teknolojilerinde görülmüştür. Bu teknolojiler liman operasyonlarının taşımacılık ve tedarik zincirine entegre edilmesinde çok önemli rol oynamaktadırlar. Gelişmiş liman bilgi sistemleri ve EDI sistemlerinin limanlarda kullanımı yaygınlaşmıştır ve bu tür teknolojilerin kullanımı liman müşterileri tarafından limanın tercih edilmesinde önemli bir kriter olmuştur.

Limanları etkileyen politik çevre, ülke ve limanların jeopolitik konumuna, bölgesel, yerel ve ulusal hükümetin istikrarına ve savaş gibi risklere bağlı olarak değişim göstermektedir. Limanların yasal çevresindeki gelişmeler ise temelde, ulusal yasalardan veya ülkenin taraf olduğu uluslararası anlaşmalardan kaynaklanan kural ve düzenlemelerden oluşmaktadır. Bunlar; şirket yasaları, eşit rekabet kuralları, vergi yasası, çalışma yasaları, çevrenin korunmasına ilişkin yasalar, imtiyaz hakkı sözleşmeleri, mülkiyet yasası ve gümrük kurallarını içermektedir. Yasal çevre ayrıca limanların yasal durumuna, polis ve güvenlik hizmetlerine ve hatta mülkiyete, çalışma yasalarına ve vergilendirmeye ilişkin birtakım zorunluluklar getirmektedir (Dünya Bankası, 2007:207).

Limanlar çevrelerindeki risk ve tehditlerle başarılı bir şekilde mücadele etmek ve etkin bir şekilde çalışabilmek için sürekli değişen ve genişleyen lojistik taşımacılık pazarında mükemmel hizmetler sağlamak zorundadırlar. Böyle değişme ve gelişmeler sorunsuz olmayacaktır. Bu nedenle her limanın piyasadaki mevcut durumunu analiz edip geleceğe yönelik strateji ve politikalarını geliştirmeleri gerekmektedir. Devlet ise dünya ticareti ve taşımacılık zincirindeki gelişmeleri takip ederek, limanlar için uygun stratejiler oluşturmak, ülkedeki tüm limanlar ile üretim-tüketim noktaları arasında bağlantıların eşgüdümünü sağlamak, limanlarda verilen kamusal hizmetlerin, örneğin gümrük ve gemi kontrol hizmetlerinin iyileştirilmesini sağlamak zorundadır. Limanların gelecekteki başarısı, geleceğe yönelik olarak bugünden yapılan strateji, plan ve eylemlerine bağlıdır. Bu nedenle, limanları etkileyen dış çevre ve işlem çevresindeki gelişme ve dinamiklerin sürekli taranması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (TÜRKLİM, 2012:23).

1.6. LİMAN GELİŞİMİ

Limanlar da diğer ticari aktivitelerin çoğu gibi engellenemez biçimde değişir. Limanların tasarımlarının ve altyapılarının değişmesi, onları kullanan araçların değişmesi ve fonksiyonlarının gelişmesi ve limanlardan geçen ticaretin tipi ve miktarındaki değişmeler limanları değişime zorlar.

Alderton (2005) limanları anlamak ve limanlar için genel bir kavram geliştirmek için, genel gidişatı ve bu gelişmelerin olumsuz veya olumlu etkilerini kavramak ve çeşitli liman yöneticilerin davranışlarını anlamanın önemli olduğunu belirtmiştir. Londra'da bazı değişimlerin gelişimi 2000 yılı aşmışken, dünyanın çeşitli yerlerindeki bazı limanlar ise aynı gelişimi birkaç on yılda geçirmiştir. Burada önemli olan, eğer bu gelişim süreci analiz edilebilirse, geleceğe yönelik tahminleri yapmak daha kolay olacaktır (Alderton, 2005:8).

1.6.1. Limanları Gelişmeye Zorlayan Faktörler

Bir ulaştırma türü olarak deniz taşımacılığı, uluslararası pazarlarda faaliyet göstermekte, uluslararası ticareti çevreleyen tüm çevresel faktörlerden etkilenmekte, ulaştırma hizmet sektörünün endüstriyel özelliklerini yansıtmakta ve işletmelerin rekabetçi üstünlükleri de buna göre şekillenmektedir (Cerit, 1998: 31).

Ulaştırma ve lojistik uygulamaların en önemli bileşenlerinden bir tanesi ise deniz limanlarıdır. Bir yandan ulaştırmanın diğer yandan sanayinin bir parçası olan limanlar dünyada değişen şartlara paralel olarak büyük işlev değişimlerine uğramışlardır. Bu değişim içinde limanlar, sadece gemileri barındıran tesisler olmaktan çıkarak hizmet üretim merkezleri haline dönüşmüşler evrimleşmişlerdir (Akten, 2008: 18; Koçak ve Kişi, 2015:281).

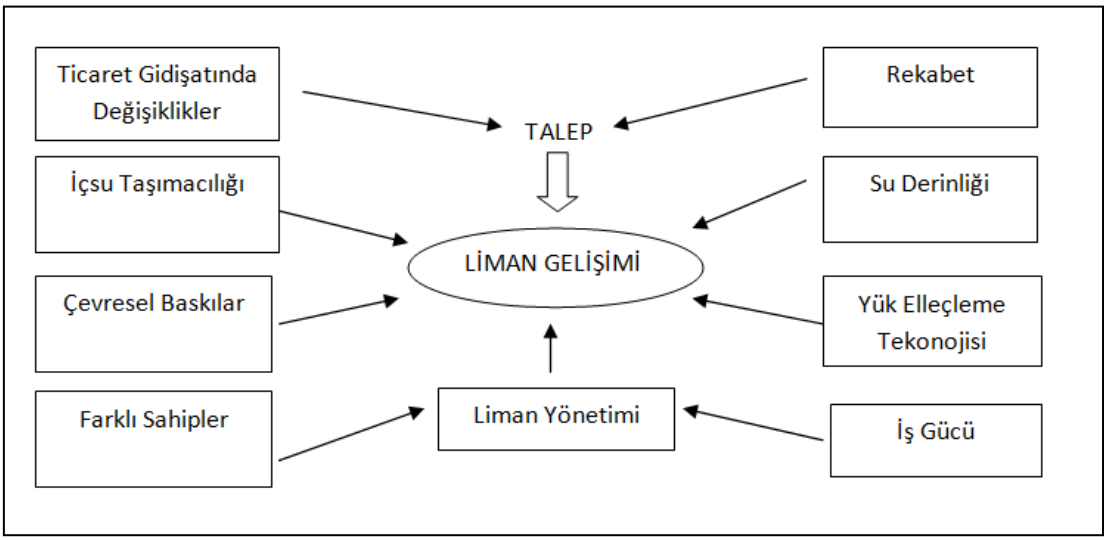
Alderton (2005) birçok faktörün limanların gelişmesine veya yok olmasına neden olabileceğini belirtmiştir (Alderton, 2005:18);

- **İç taşımacılık altyapısındaki değişmeler:** Örneğin, demiryollarının gelişmesi Londra ve Liverpool gibi bazı büyük limanları daha büyük hale getirirken, küçük limanları daha da küçültebilir. Karayolu taşımacılığının II. Dünya Savaşı sonrası motorlu araçların yeniden canlanmasıyla birçok küçük limanda negatif etkisi olmuştur.
- **Ticaret gidişatındaki değişiklikler:** Birleşik Krallık (UK)'nın, AB'ye katılması Liverpool üzerinde negatif etki yapmışken, Felixstowe üzerinde pozitif etkisi olmuştur. Liman analistleri, ticaret ve endüstrideki bölgesel işbirliklerinin güncel eğilimlerinin etkilerini dikkatlice hesaba katmak ve liman gelişmesi üzerindeki etkilerini bilmek zorundadırlar.

- **Finans ve lojistik düşüncelerinde değişmeler:** Londra II. Dünya Savaşı'na kadar Avrupa'nın deposu konumunda olması ile zirve yapmıştı ancak II. Dünya Savaşı'ndan sonra limanlar birer depo olarak değil Rotterdam gibi endüstriyel alanlar olarak görülmeye başlanmıştır. Son zamanlardaki başlıca eğilim ise limanların katma değer aktiviteler geliştiren, Hamburg ve Bremen gibi karışık pazarlama ve dağıtım merkezleri olması yönündedir.
- **Yaşam süresi:** Gemilerin aksine limanların bazen yüzyıllar süren daha uzun bir ömrü vardır. Bu nedenle limanlar zamanla gemilerin rotasındaki değişmeye adapte olmak zorundadır. Birçok geleneksel İngiliz limanı yüzyıllar önce inşa edilmiş ve gelişmiştir ancak şimdi ise sadece küçük antika rıhtım kalıtı olmakla yüzyüze kalmışlardır (Alderton, 2005:20).

Alderton (2005:8) limanları gelişmeye zorlayan faktörleri Şekil 3'de gösterildiği açıklamıştır. Şekil 3'e göre rekabet ve ticaret gidişatındaki değişiklikler talebi etkilemektedir. Limandaki farklı sahipler (liman işletmeleri, terminal işletmeleri, acenteler v.s.) ve limandaki işgücündeki değişim ve gelişmeler ise liman yönetimini etkilemektedir. Talep ve liman yönetimi ile birlikte yukarıda bahsi geçen diğer faktörler liman gelişimini doğrudan etkilemektedir.

Şekil 3: Limanları Gelişmeye Zorlayan Faktörler



Kaynak: Alderton, 2005:18

1.6.2. Liman Ana Paydaşlarının Beklentileri

Notteboom ve Winkelmans (2010) bu noktada öncelikle "paydaş" terimini doğru anlamak gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Aslında paydaş teriminin tam bir tanımı olmadığını, paydaşların sınıflandırılmasının şartlara veya amaca bağlı olduğunu ve bunun da kaçınılmaz olarak paydaşların sınıflandırılmasında çok geniş bir çeşitliliğe neden olduğunu vurgulamışlardır. Genel olarak paydaşların, mevcudiyetiyle kesin bir ilgisi olan ve ilgili faaliyette bulunan kişiler veya gruplar (şirketler, otoriteler) olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, örneğin bir limanın zenginlik yaratan kapasitesine katkıda bulunan potansiyel faydalanıcı ve/veya risk taşıyıcılardır. Bununla beraber, dar açıdan ve geniş açıdan paydaşlar arasında bir ayrım yapmak faydalı olacaktır (Winkelmans ve Notteboom, 2010:5-6);

- Dar açıdan limanın paydaşları sadece hissedarları, yöneticileri, çalışanları, liman kullanıcılarını, hizmet tedarikçilerini ve limanın içindeki ve etrafındaki diğer ekonomik oyuncuları içerir. (liman müşterileri v.b.)
- Geniş açıdan paydaşlar ise çeşitli topluluk paydaşlarını içerir; topluluk grupları ve çevreciler gibi. Çünkü bu gruplar limanın yaptığı veya yapmadığı aktivitelerden fayda ya da zarar görebilirler.

Kişi (2000) bir limandaki paydaşları, yatırımcılar, operatörler, kullanıcılar, çalışanlar, alacaklılar (creditors) ve hükümetler olarak tanımlamıştır (Kişi, 2000:4).

Esmer ve Karataş Çetin (2013)'e göre ticari faaliyet gösteren liman topluluğu üyeleri kendi içlerinde örgütsel alt grupları da barındırmakla birlikte temelde aşağıdaki örgüt gruplarından oluşmaktadır (Esmer ve Karataş Çetin, 2013:391):

- liman altyapısı ve tesis sağlayıcıları (liman otoriteleri),
- yük elleçleme yüklenicileri (elleçleme işletmeleri, terminal işletmecisi),
- deniz ulaştırma işletmecileri (denizyolu taşımacılığı işletmeleri),
- iç taşıma işletmecileri (kara nakliyecileri, demiryolu ve iç suyolu işletmecileri),
- yük temsilcileri (yükleten, nakliye işleri yüklenicisi).

Bir liman topluluğundaki taraflar "liman kullanıcıları" ve "liman hizmet sağlayıcıları" olmak üzere iki grupta incelenebilir. Liman kullanıcıları, denizyolu taşımacılığı işletmeleri, yükletenler ve iç taşıma operatörleri olabileceği gibi liman

alanını kiralayan sanayi şirketleri de bu grupta değerlendirilmektedir. Liman hizmet sağlayıcılarının başlıcalarını ise çoğunlukla gemilere sağlanan hizmetleri kapsayan kılavuzluk ve römorkaj, gemi tamir/bakımı, kumanya ve yakıt tedariki, atık alım hizmetleri sağlayıcılarının yanında, yükleten ve denizyolu taşımacılığı işletmeleri temsilcileri olan nakliye işleri yüklenicileri (freight forwarder) ve acenteler oluşturmaktadır (Meersman ve diğerleri; 2009:92; Esmer ve Karataş Çetin, 2013:391).

Bir liman çeşitli ilgili grupların birlikte yaşadığı bir yerdir. Örneğin kiralanan bir limanda iç paydaşlar ve ekonomik veya sözleşmesi bulunan dış paydaşlar vardır. Liman otoritesinin amaçlarını gerçekleştirme amacının dışında olan iç paydaşlar daha çok maaş, prestij ve güç gibi kişisel çıkarları ön planda tutarlar. Bir kamu liman otoritesinin gerçek hissedarları ilgili coğrafi alandaki vergi ödeyenlerdir. Bunun gibi yerli halk birçok durumda aynı anda dış paydaş ve iç hissedar olabilir. Ekonomik veya limanla anlaşması olan paydaşlar (Winkelmans ve Notteboom, 2010:5-6):

- **Liman sahasında ruhsat anlaşması ile doğrudan yatırımı bulunan ve liman otoritesine bağlı olarak fiziksel operasyonlarda bulunan liman şirketleri**: Bunlar katma-değer ve istihdam sağlarlar. Bu şirketlerin bazıları yük akışıyla ilgili fiziksel taşıma operasyonlarında bulunurlar. (örneğin, terminal operatörleri veya yükleyici şirketleri gibi.) Bazıları ise lojistik organizasyon işleri sunarlar. (örneğin, nakliye şirketleri, gemi acenteleri gibi.)
- **Liman alanındaki endüstriyel şirketler**: (örneğin, güç birimleri, kimyasal şirketler, montaj fabrikaları)
- **Tedarik hizmetleri** (örneğin, gemi bakım-tamir, denetim hizmetleri, yedekleme ve kılavuzluk hizmetleri, gemi kumanya tedarik, atık alım v.b.)
- **Liman işgücü havuzu**
- **Liman müşterileri, ticaret şirketleri ve ihracat ve ithalatçılar**: Bunlar limanla doğrudan ilgili ekonomik gruplara göre daha az limanla ilgilidirler ancak liman aktiviteleri bunların işlerini etkileyebilir.
- Son olarak **topluluk gruplarını veya sivil toplum örgütlerini, genel kamuyu, basın ve diğer pazar oyuncusu olmayan grupları içeren topluluk paydaşları**: Bu gruplar genelde liman gelişimini takip ederler ve limanın gelişim programlarının refah düzeyini nasıl etkilediği ile ilgilenirler.

Tablo 3'de devlet, yerel topluluk, liman otoritesi ve liman kullanıcıları başlıkları altında sınıflandırılan tüm bu liman paydaşlarının limanlardan farklı beklentileri vardır. Bu beklentiler, devlet için kamu yararı, yerel topluluklar için çevre ve emniyet, liman otoritesi için verimlilik ve liman kullanıcıları için karlılık şeklinde özetlenebilir.

Tablo 3: Farklı Liman Paydaşlarının Limanlardan Beklentileri

LİMAN PAYDAŞLARININ LİMANLARDAN BEKLENTİLERİ	
Devlet	**Yerel Topluluk**
1-Ekonomik hedefler - Katma değer - Bölgesel istihdam - Ekonomik çeşitlendirme 2-Mekansal bütünleşme ve çok fonksiyonluluk 3-Hareketlilik ve taşıma ağı verimliliği 4-Çevresel Performans 5-Eğlence sosyal ağın gelişimi	1-Yerel Sakinler - Emniyet Algısı - Görsel/Mimari kalite - Gürültü kirliliği - Hava kirliliği - Koku kirliliği - Yerel trafik sıkışıklığı - Vibrasyonlar - Yerel istihdam - Yerel hizmet teklifleri - Yakın komşuların yeniden değerlendirilmesi 2-Limanla ilgili olmayan işler - İş çevresinin kalitesi - Yerel trafik sıkışıklığı - Emniyet algılaması - Liman ekonomik aktivitesi ile tamamlayıcılık - Turistler/Eğlence arayanlar - Görsel/mimari kalite - Ulaşabilirlik/eğlence alanı imkânı
Liman Otoritesi	**Liman Kullanıcıları**
1-Finansal 2-Trafik - Genel Trafik Sorunları - Kısa Mesafe Deniz Trafiği Sorunları - Konteyner Trafiği Sorunları - Demiryolu Trafiği sorunları 3-Altyapının optimizasyonu 4-Mekansal üretkenlik 5-Yerel taşıma ağlarının entegrasyonu - Birleşik hava limanı - Birleşik demiryolu 6-Lojistik zincir pozisyonu 7-İmaj 8-Bölgesel homojenlik 9-Stratejik gelişim masraflarına katkı - Şehir-liman entegrasyonu - Katma değerli aktiviteler yaratma 10.Komşu liman aktiviteleri/projeleri ile birliktelik	1.Karlılık 2.Çoklu taşımacılık imkânları 3.Birliktelik (sinerji) etkileri 4.Coğrafi pozisyon hinterlandları 5.Kurumsal faktörler 6.İstihdam pazarına uyumluluk 7.imtiyaz anlaşmalarının esnekliği 8.Büyüme imkânları

Kaynak: Dooms, 2011:32-33'den derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dünya Bankası liman paydaşlarını ve limanlardan beklentilerini aşağıdaki gibi tanımlamıştır (Dünya Bankası, 2007:1-2):

Hükümetler: Makroekonomik seviyede özellikle liman hizmetleri maliyetleri başta olmak üzere taşıma maliyetlerini azaltarak dış ticarette rekabeti geliştirme, kara/deniz ara yüzündeki liman verimliliğini geliştirme; mikro ekonomik seviyede liman yatırımlarını ve operasyon maliyetlerinin bir bölümünü özel sektöre devrederek ulusal bütçedeki finansal yükü hafifletmek ve varlıkların devredilmesiyle elde edilen gelirleri artırmak.

Taşıma ve Terminal Operatörleri: Daha çok maliyet-etkinli liman operasyonları ve hizmetleri, taşımacılık varlıklarının daha verimli kullanımıyla taşımacılık pazarında daha rekabetçi konumlar elde etmek ve büyüyen sektörde daha çok iş fırsatı yakalayabilmek.

Taşıyıcılar, İhracatçılar ve İthalatçılar: Liman maliyetlerinin azaltılması, potansiyel olarak daha düşük navlun oranları, yüklerin ve ara ürünlerin düşük maliyetle ithalatı imkânı ve ihracatta rekabetçiliğin genişlemesi.

Müşteriler: Tüketici ürünlerinde düşük fiyatlar ve ürünlere geniş bir aralıkta daha iyi ulaşım imkânı, tedarikçiler arasında rekabetin artması.

1.7. LİMAN REKABETİ

Limanlar gemilerin hizmet aldığı ve yüklerin elleçlendiği alanlar olmanın yanı sıra, aynı zamanda yoğun belirsizlik nedeniyle değişken arz talep yapısı karşısında ekonomik rekabet alanlarına dönüşmüşlerdir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin de etkisi dikkate alındığında, farklı taşıma modları arasındaki değişim noktaları olan limanlar, daha etkin olmak, rekabetçi konumlarını korumak ve geliştirmek zorunda kalmaktadırlar (Akgül ve diğerleri, 2015:1).

Baykal (2012)'a göre limanlar rekabet gücü olacak şekilde ekonomik çalışmak zorundadırlar. Genelde liman rekabeti terminal işletmecileri, limanlar ve lojistik zincirler arasında olmaktadır. Limanlarda rekabet koşullarını değiştiren etkenlerin başlıcaları, özel imtiyazlar (ayrıcalıklar), trafiği değiştirerek başka bir tarafa yöneltilmesi, altyapıya verilen destekler ve arka bölge bağlantılarına verilen desteklerdir (Baykal, 2012:110).

Limanlar tarafından sunulan hizmetlere olan talep türev taleptir ve bu talep bir bütün olarak taşımacılığa olan genel talebe bağlıdır. Taşımacılık talepleri içsu, karayolu, demiryolu veya havayolu gibi farklı taşıma modları ile karşılanabilir. Denizyolu ile yapılan taşımacılık havayolu ile yapılan taşımacılıga göre 15-20 kat, karayoluna göre 7-10 kat ve demiryoluna göre yaklaşık 3-4 kat daha ucuza taşınabilmektedir (Ateş ve diğerleri, 2010:84). Bu durum taşıtanların deniz yolunu tercih etmelerinde en önemli etkenlerden birini oluşturmaktadır. Bunun anlamı, denizyolu taşımacılığı diğer tüm bu taşıma modları ile rekabet halindedir. Örneğin, eğer bir liman bir veya birkaç hizmetinin fiyatını artırırsa, bazı müşterileri karayolu veya demiryolu gibi diğer taşıma modlarını kullanmaya karar verebilir. OECD (2011), denizyolu taşımacılığı ve diğer modlarla taşımacılık arasındaki ikame edilebilirliğin birtakım faktörlerle sınırlı olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler uygun altyapı, taşınan yükün karakteristikleri ve bazı durumlarda da coğrafik koşullar olabilir. (Örneğin, İngiltere ve İrlanda arasındaki taşımacılık seçenekleri sadece deniz ve hava yolu ile mümkündür.) (OECD, 2011:28).

Liman müşterilerinin liman hizmetlerinden talebi yükün veya insanların bir yerden bir yere taşınmasına olanak sağlanması yönündedir. OECD (2011)'ye göre, taşımacılığın başladığı noktadan limana taşınması, liman elleçlemesi, limandan limana taşıma, liman elleçlemesi ve limandan bitiş noktasına taşıma olmak üzere taşımacılık maliyetinin beş ana boyutu vardır. Eğer arada başka limanlara da uğrak yapılacaksa bu süreç uzayabilir. Liman ücretleri, toplam taşımacılık maliyetlerinden sadece biridir. Liman ücretlerindeki artış, toplam maliyetlere %5-10 arasında bir artış şeklinde yansımaktadır. Müşteriler de kullanacakları taşımacılık modunu seçerken sadece liman maliyetleri yerine toplam taşımacılık maliyetlerini göz önünde bulundurmaktadır (OECD, 2011:28).

Limanlarda ve liman hizmetlerinde rekabet, deniz tabanlı ticaret hacminin önemli olmasından dolayı ülkeler için oldukça önemlidir. İçsu ve nehir limanları da özellikle ağır ve dökme yüklerin taşınmasında alternatif yolların daha maliyetli olmasından dolayı önem arz etmektedir. Limanlar bu yüzden dünya ekonomisi için önemli bir fonksiyonu yerine getirmekte ve limanlarda ve liman hizmetlerinde efektif rekabet birçok ürünün son fiyatlarında önemli bir rol oynamaktadır (OECD, 2011:1).

Meersman ve diğerleri (2011) özellikle elleçleme navlunu seviyesindeki liman rekabetinin taşımacılık ekonomisinde önemli başlıklardan biri haline geldiğini belirtmişlerdir. Bunun sebebi sadece yüksek seviyedeki navlun hacimlerinden dolayı değil, aynı zamanda istihdam ve yatırım ile ilgili türev etkilerinden dolayıdır. Liman rekabeti çeşitli seviyelerde izah edilir. Bir ülke içinde limanlar navlun olarak rekabet ettiği gibi altyapı yatırımı açısından da rekabet edebilir. Bir liman kümesi içinde liman artalanı için rekabet olabilir. Ve komşu limanlar arasında yatırım ve gemi trafiği adına büyüyen bir rekabet vardır (Meersman ve diğerleri, 2011:822).

Teknolojideki gelişmeler limanlar arası rekabetin yapısını da değiştirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda rekabet stratejilerinin odağına artık limanlar değil terminaller yerleşmiştir. Limanların gelişimi içinde rekabetin yoğunlaşması limanların pazarlama çabalarını etkilemiştir. Rekabetle birlikte hızlı ve güvenilir, müşteriye özel hizmetler sunan ve nispeten düşük fiyat ve yüksek hizmet kalitesine sahip, özellikle belli yüklerin elleçlenmesi ve depolanmasında uzmanlaşmış terminalleri bulunan limanlar daha rekabetçi olabilmektedirler (Dedeoğlu, 1998:138).

Liman işletmeleri yoğun rekabetle karşılaştıktan sonra rakiplerine göre rekabetçi üstünlükler elde edebilmek için yeni yaklaşımlar aramaya başlamışlardır. Denizyolu taşıyıcıları arasındaki şirket evlilikleri ve stratejik ittifaklar bazı besleme limanlarının bölgesel toplama limanlarına veya bazılarının da tersine dönüşmesine yol açmıştır. Neticede limanlar diğer limanlar ile yerel olarak rekabet ettikleri gibi bölgesel olarak hatta aynı kara alanlarına hitap eden uzak mesafedeki limanlarla bile rekabet etmeye başlamışlardır. Çoklu taşımacılık koridorları limanlar arası rekabeti daha da attırmıştır. Konteyner piyasasındaki oyuncular endüstri rekabetinin bu kaçınılmaz eğilimini fark etmişlerdir. Limanlar bu duruma, rakipleri ile stratejik ittifaklar oluşturma stratejisi uygulayarak tepki vermişlerdir. Böylece konteyner liman endüstrisinde hem rekabet, hem de işbirliği içeren yeni bir strateji ve kavram ortaya çıkmış, bu kavrama "co-opetion" adı verilmiştir (TÜRKLİM, 2012:21).

1.7.1. Liman Rekabetinin Kapsamı

Geleneksel olarak liman rekabeti, limanlar arası rekabet ve liman içi rekabet olarak değerlendirilmektedir. Farklı tipteki liman hizmetleri için farklı potansiyel liman piyasalarında dört seviyede rekabetten bahsedilebilir (Meersman ve diğerleri, 2011:827):

- Yedekleme, istifleme, depolama gibi bir limanda özel hizmet tedariklerine odaklanan limanlar arası rekabet.
- Belirli bir bölgedeki gemi trafiğine odaklanan limanlar arasındaki rekabet.
- Aynı coğrafi karakteristiklere sahip ve birbirine yakın liman grupları arasındaki rekabet.
- Aynı kıyı hattında ortak artalana sahip liman grupları arasında rekabet.

Bazı çalışmalarda ise liman rekabeti üç başlık altında incelenmektedir (Meersman ve diğerleri, 2011:827). Bunlar, terminal işletmecisi düzeyinde liman içi rekabet, terminal işletmecisi düzeyinde limanlar arası rekabet ve liman otoritesi düzeyinde limanlar arası rekabettir. İlk seviye olan liman içi rekabet, spesifik bir trafik kategorisine hitap eden liman operatörleri arasındaki operatör seviyesinde rekabettir. Operatör seviyesinde limanlar arası rekabet, aynı bölgeye ve bir veya daha fazla aynı artalana hitap eden farklı limanlardaki operatörler arasında gerçekleşir. Ve son olarak, liman otoritesi seviyesinde limanların misyonunun faydasına odaklanan limanlar arası rekabet vardır. Bunlara ilaveten lojistik zincirler gibi yüksek seviyede liman rekabeti vardır. Limanlar lojistik zincirlerde en başarılı bir düğüm olmaya çalışarak maliyet avantajını eline geçirmeyi ve pazar payını artırmaya çalışır. Bu seviyede genellikle modern liman rekabeti yaşanır (Meersman ve diğerleri, 2011:827-828).

Limanlar arası rekabeti etkileyen birçok faktör mevcuttur. Örneğin, politik etkiler, işgücü pazarı ve yatırım ve teşvik politikaları limanın rekabetçi konumu etkilemektedir. Diğer bir faktör de altyapının entegrasyonudur. Limanlar arası rekabeti etkileyen makro (ekonomik, demografik, doğal/ekolojik, teknolojik, siyasi, yasal ve hukuki, sosyal ve kültürel çevre), mikro (aracılar, müşteriler, rakipler, kamuoyu grupları, tedarik kaynakları) ve iç çevre unsurlarının yanısıra diğer önemli faktörler de liman kuruluş yeri, artalanı ve alt ve üst yapısıdır (Dedeoğlu, 1998:139).

Fışkın ve diğerleri (2015), mevcut liman yazınını inceleyerek rekabet kavramının, liman kullanıcıları açısından liman seçim faktörlerinin belirlenmesi üzerine yoğunlaştığını değerlendirmişlerdir. Bu çalışmalar neticesinde liman kullanıcılarının liman seçiminde en çok dikkate aldıkları faktörleri, liman tarifesi, hasar/kayıp geçmişi, limanın konumu, sevkiyat bilgisi, liman etkinliği, liman tesisleri ve ekipmanları, su derinliği, intermodal bağlantılar, hizmet kalitesi ve geminin limanda kalma süresi olarak belirlemişlerdir (Fışkın ve diğerleri, 2015:3).

Branch (1986) ise, gemi sahiplerinin ve nakliyecilerin liman seçimini belirleyen faktörleri aşağıdaki gibi belirlemiştir (Branch, 1986:3-4):

- Özel bir ürüne olan genel dünya talebi (petrol gibi),
- Uluslararası ticaret taşımacılık hizmetinin kalitesi (verim ve modern teknoloji gibi),
- Limanın rekabetçiliği (tarifeler, dağırım düzenlemeleri, çalışma saatleri, yük elleçleme ekipmanları ve liman gelişimi gibi),
- Liman tarifesinin yapısı (sık kullanıcılara indirim gibi),
- Liman kullanıcılarına ilişkin politik veya kanuni etkilerin kapsamı,
- Taşımacılık maliyeti,
- İklim koşulları,
- Yükün kalkış ve varış noktaları,
- Yükün doğası ve hacmi.
- Taşımacılık modu,
- Yakıt maliyeti ve uygulanan diğer liman ücretleri.
- Kullanıcılara mümkün kılınan liman tesislerinin kapsamı,
- Düzenli hat konferansları, ticari birleşmeler ve taşıyıcılar konseyleri gibi anlaşmalarla kullanıcılara bazı limanlar için verilen ayrıcalıklar.

Uluslararası ticaretin ve küresel tedarik zincirlerinin önemli bir tamamlayıcısı olan limanlar (Robinson, 2002:241; Acar ve Gürol, 2015:3) küresel lojistik merkezler içinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla gerek işletmeler gerekse tedarik zincirleri bağlamında küresel rekabetten doğrudan doğruya etkilenmekte ya da bu rekabetin belirleyicisi olmaktadırlar. Acar ve Gürol (2015)'a göre, literatürde işletme ve tedarik zinciri düzeyinde rekabet stratejileri ve bunun belirleyicileri üzerine birçok çalışma bulunmaktadır. Deniz taşımacılığı bağlamında yapılan çalışmalarda belli

başlı liman performans göstergeleri olarak; elleçlenen konteyner çeşitlerinin dağılımı, operasyon sırasında gerçekleşen gecikmeler, rıhtım vinçlerinin verimliliği, limana yanaşan gemi büyüklükleri ve gemi başına tahliye-yükleme miktarları ele alınmıştır (Tongzon, 1995:248-249; Acar ve Gürol, 2015:3). Bunlara ilaveten terminal alanı, rıhtım uzunluğu ve derinliği, ekipman miktarları, limanın pazara uzaklığı, operasyon ücretleri (Tongzon ve Heng, 2005:408; Hoshino, 2010: 38; Chu, Fwa ve Nishijima, 2013:2200; Acar ve Gürol, 2015:3) limanların rekabet avantajı kazanmasına pozitif etkisi olduğu yapılan çalışmaların sonuçlarından görülmektedir (Acar ve Gürol, 2015:3).

1.7.2. Liman Pazarının Yapısı

OECD (2011), normal olarak bir pazarı tanımlarken ürün pazarı ve coğrafik pazar olmak üzere iki boyut olduğunu belirtmiştir (OECD, 2011:26).

Avrupa Komisyonu 1997 yılında ilgili ürün pazarı ve ilgili coğrafi pazarı şu şekilde tanımlamıştır. İlgili ürün pazarı, ürünün özellikleri, fiyatları ve kullanım amaçları açısından tüketici tarafından değiştirilebilir ya da ikame edilebilir sayılan bütün ürünleri ve/veya hizmetleri kapsamaktadır. İlgili coğrafi pazar; ilgili teşebbüslerin ürün ya da hizmetlerin arzı ile uğraştıkları, kendi içinde rekabet şartları yeterince homojen olan ve komşu bölgelerdeki rekabet şartları belirgin bir şekilde farklı olduğu için bu bölgelerden ayırt edilebilen alanı kapsamaktadır (Avrupa Komisyonu, 1997:2-3).

İlgili pazarda ve bu pazarın coğrafi sınırlarının içinde bulunması gereken ürünler, çoğunlukla liman kullanıcılarının başka bir liman veya terminali kullanma (ikame edilebilir talep) veya farklı bir taşıma modu kullanmasının kapsamı ile belirlenir. Her liman coğrafi konumuna, limanın büyüklüğüne ve farklı türde yükler elleçleyebilme yeteneğine göre bir takım rekabet sınırlamaları ile karşı karşıya gelir. Bir limanın önemli bir coğrafi konumu varsa veya bazı yükler için uzmanlaşmışsa (petrol elleçleme v.s), bu liman için rekabet sınırlamaları güçsüz olacaktır (OECD, 2011:27).

1.7.2.1. Ürün Pazarı Kavramı

Limanlara yönelik ilgili ürün pazarı tespitinde, belirleyici faktör limanın hizmet verdiği yük ve gemi tipi olarak ortaya çıkmaktadır. Sesli (2008), Hollanda'da limanlar açısından pazarın belirlenmesine yönelik olarak yapılan bir çalışmada, pazar analizlerinin büyük ölçüde yük tipine dayanmasına rağmen yükün kaynağı, güzergâhı ve elleçleme aşamasında ihtiyaç duyulan ekipman, limana uğrayan gemilerin büyüklüğü, müşteri tercihleri ve lojistik zincirindeki alternatif taşıma şekilleri gibi unsurların da dikkate alınabileceğinin belirtildiğini aktarmıştır. Aynı çalışmada limanların hizmet verdiği yük tiplerini dökme kuru yük (demir cevheri, kömür, tarımsal kuru yük, vb.), dökme sıvı yük (ham petrol, petrol ürünleri, vb.) ve genel kargo (konteyner, ro-ro, vb.) şeklinde üçe ayırmak mümkündür. Söz konusu sınıflandırma kabul gören bir yaklaşım olmasına rağmen uygulamada ilgili ürün pazarı belirlenirken genellikle konteyner, ro-ro ve feribot gemilerine verilen liman hizmetleri genel kargodan ayrı tutularak farklı bir pazar olarak tanımlanmaktadır (Sesli, 2008:44).

Taşıma modları arasında ikame edilebilirliğin önkoşulu gerekli altyapının mümkün olmasıdır. Deniz taşımacılığına olan talep eğer gerekli altyapı varsa demiryolu taşımacılığı ile ikame edilebilir. Avustralya ve Kuzey Amerika arasındaki ticaret her halükarda deniz ve liman ile olacaktır. Bu açıdan bakıldığında bazı durumlarda deniz ve diğer taşıma modları arasında talep tarafı ikame edilebilirliği olmayabilir. Diğer durumlarda ise modlar arasında seçim yaparken uygun ekonomi kriteri dikkate alınır. Bu açıdan farklı taşıma modları ile taşınan yüklerin "değer yoğunluğu" kullanışlı bir değerlendirme aracıdır. Değer yoğunluğu bir malın birim hacminin ortalama finansal değerinin ölçümüdür. Avrupa Komisyonu'nun yayımladığı farklı modlarla taşınan malların ortalama değer yoğunlukları aşağıdaki Tablo 4'de gösterilmektedir (OECD, 2011:28).

Tablo 4'e göre AB denizyolu ile taşınan malların ton başına maliyetinin demiryolu ve içsuyolu ile taşımacılıktan biraz pahalı ancak havayolu ve karayolu ile taşımacılıktan oldukça ucuz olduğu görülmektedir.

Tablo 4: AB Limanlarında Farklı Modlarla Taşınan Malların Ortalama Değer Yoğunlukları

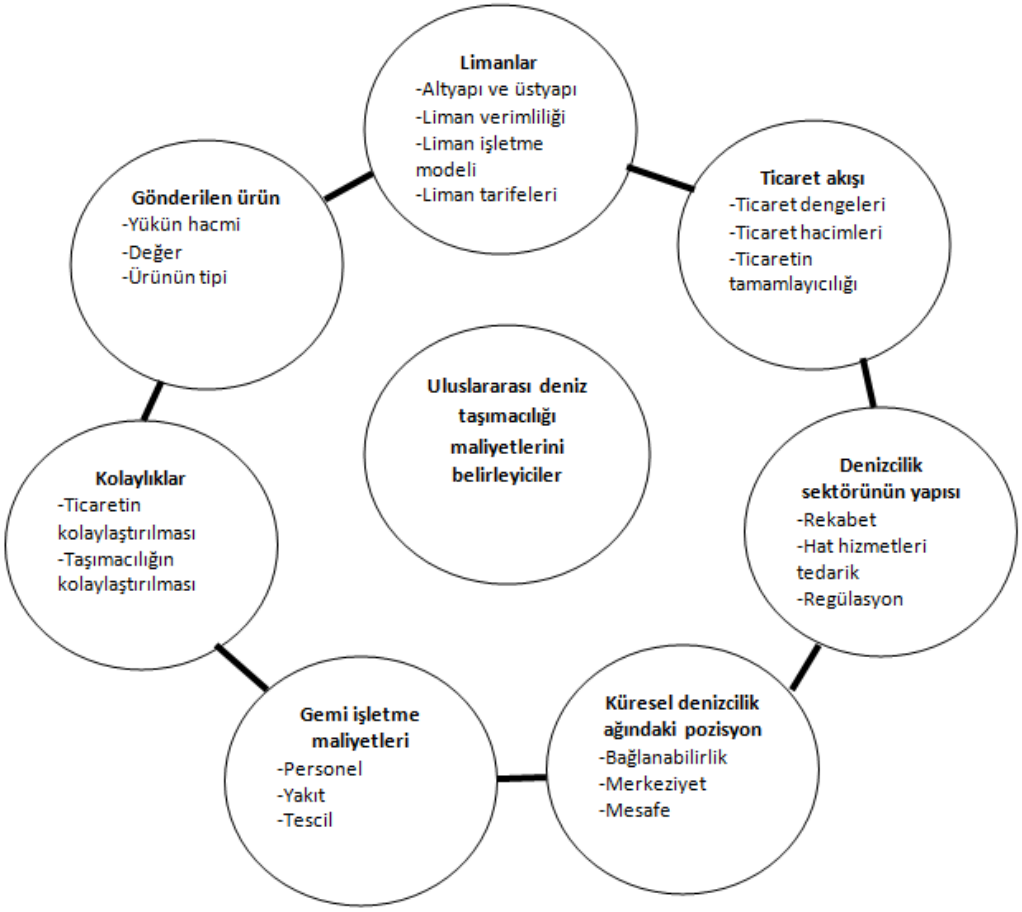
Taşıma Modu	Ton başına Euro
Havayolu	43.308
Karayolu	3.289
Denizyolu	865
Demiryolu	470
İçsu yolu	383

Değer yoğunluklarındaki gözlenen farklılıklar belli yüklerin belli taşıma modları ile taşınabilmesi ile tutarlıdır. UK Taşımacılık Departmanı 2008 yılında bununla ilgili bir açıklayıcı bilgi yayımlayarak, farklı modlarla taşınan karışık yüklerin değerlerinin önemli ölçüde değiştiğini göstermiştir. Bu tablo farklı yükler için farklı taşıma modlarının uygun olduğunu göstermektedir.

Kaynak: OECD, 2011:28

Limanlara yönelik ilgili ürün pazarı tespitinde, diğer bir belirleyici faktör ise maliyettir. UNCTAD (2015)'a göre liman politikalarını belirleyiciler ve denizyolu nakliyecileri, uluslararası deniz taşımacılığı maliyetini belirleyen unsurları anlamaya çalışırlar. Bu konuda literatürde navlun maliyetlerini belirlemeye yönelik detaylı çalışmalar yapılmıştır. Şekil-4 ise, yedi grup belirleyiciyi özetlemektedir (UNCTAD, 2015:48). Bu kapsamda, Şekil-4'e göre limanlar için maliyet belirleyici unsurların, altyapı ve üstyapı, liman verimliliği ve limanın işletme modeli şeklinde özetlendiği görülmektedir.

Şekil 4: Uluslararası Deniz Taşımacılığı Maliyetlerini Belirleyiciler



Kaynak: UNCTAD, 2015:48

Wilmsmeier (2006)'in deneysel tecrübelerine göre, liman veriminde, liman altyapısında, özel sektör katılımında ve liman-içi bağlantılarda artışlar, tüm uluslararası denizcilik taşıma maliyetlerinin azalmasına yardımcı olacaktır. Bu belirleyiciler kapsamında en düşük göstergelere ve en yüksek göstergelere sahip iki ülke arasındaki navlundaki azalmanın %25 olacağı tahmin edilmektedir (UNCTAD, 2015:53-54).

1.7.2.2. Coğrafi Pazar Kavramı

Daha önce de ifade edildiği gibi liman hizmetlerine olan talep, malların bir noktadan varış noktasına olan taşınmasından doğan türev taleptir. Bu nedenle, müşteriler bütün taşıma taleplerini karşılamak için farklı limanlar arasından seçim

yaparlar. Müşterilerin farklı limanlar arasından yükün taşınacağı başlama ve varış limanlarını seçmesinin kapsamı ve limanlar veya limanlara yakın varış noktaları arasında ikame edilebilirliğin derecesi coğrafik pazarın kapsamını belirleyecektir.

Limanlar arasındaki rekabetin derecesi büyük ölçüde üç temel faktöre bağlıdır: ücret duyarlılığının derecesi, liman-içi rekabetin derecesi ve aynı art alana hizmet verebilen farklı coğrafi bölgelerdeki limanların rekabet derecesi. Toplam taşıma maliyetleri açısından liman ücretleri göz önüne alındığında, müşteriler nispeten daha düşük ücrete duyarlı olacaklardır. Bu duyarlılık derecesi müşteri gruplarına göre değişebilir. Örneğin, taşıyanlar açısından liman ücretleri son müşteriye nispeten daha önemlidir. Çünkü son müşteri için liman maliyeti toplam maliyette düşük bir etki yapar (OECD, 2011:30)

Limanlar genellikle tek bir kurum değillerdir. Birçok modern liman bağımsız olarak işletilen iskele ve terminaller içermektedir. Bu terminallere iki veya daha fazla operatörün sahip olduğu durumlarda, bir derece liman içi rekabet ortaya çıkacaktır. Bu durumlarda, liman kullanıcılarının hangi rıhtım ve terminali kullanacağı hususunda birkaç seçeneği olacaktır. Ayrıca, aynı terminalde birden fazla operatörün hizmet tedarik durumlarda terminal içi rekabet de olabilir (OECD, 2011:30).

Aynı artalana hizmet tedarik edebilecek limanların yetenekleri ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Bununla birlikte prensip olarak tekel ve rekabete açık artalan arasında bir ayrım yapılabilir. Bir limanın düşük taşıma maliyeti ile rekabet avantajı sağladığı bütün bölgeler tekel artalandır. Böyle bir liman bu bölgelerdeki bütün yüklerin büyük bir bölümünü elleçleyecektir. Limanlar arası rekabet, tek bir limanın önemli maliyet avantajı olmadığı durumlarda ortaya çıkacaktır. Bu limanlar böylece aynı coğrafik pazara hizmet tedarik edeceklerdir (OECD, 2011:31).

Sesli (2008), limanlara ilişkin ilgili coğrafi pazarın belirlenmesinde ise statik ve dinamik unsurlar olmak üzere iki unsurun göz önüne alındığını belirtmiştir. Statik unsur olarak adlandırılan, limanın hizmet verdiği coğrafi alanları kapsayan ve limanın arka alanı olarak tanımlanabilecek hinterland ile limanlar arasındaki erişim karayolu, demiryolu, iç su yolları ve borular aracılığıyla sağlanmaktadır. İlgili coğrafi pazarın tanımlanması açısından önem arz eden ve pazarın dinamik unsurunu oluşturan yakalama alanları bir grup limanın rekabet edebileceği coğrafi aralıklar olarak tanımlanmaktadır (Sesli, 2008:47).

1.7.3. Liman Rekabetinde Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması

"Hâkim durum" kavramı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 3. maddesinde yer almaktadır: "*Belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün rakipleri veya müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücünü"* ifade eder. Piyasada hâkim durumda olabilmek için ekonomik güç, bağımsızlık ve ekonomik gücün sürekliliği gerekmektedir. Yine hâkim durumun belirlenmesinde ilgili piyasa, talep yoğunluğu, ilgili coğrafi piyasa, zaman ve dönem unsurları, rekabet, pazar payı hususları önemli faktörlerdir (Deren Hukuk Bürosu, 2015:3).

Tekel ile hâkim durum birbirine benzese de birbirinden farklı kavramlardır. Tekel durumda pazarda tek bir teşebbüs faaliyet göstermekte ve doğal olarak bu teşebbüs hâkim durumda iken, tekelin söz konusu olmadığı yani pazarda birden fazla teşebbüsün bulunduğu durumlarda da tekel söz konusu olmasa dahi hâkim durum söz konusu olabilmektedir. Bir de pazarda lider durumda olma kavramı vardır. Yine bu kavram da hâkim durumdan farklıdır. Pazarda lider durumda bulunmada, lider konumdaki teşebbüs genelde pazardaki ilgili diğer teşebbüslerin davranışlarını dikkate alarak hareket ettiğinden, rekabet baskısı altında olduğundan piyasa şartlarını serbestçe belirleyemeyecektir. Oysa hâkim durum Rekabeti Koruma Hakkında Kanun' da belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün rakipleri ve müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücü olarak tanımlanmıştır. Şüphesiz pazarda lider durumda olan teşebbüs hâkim durumda olabilir ancak her zaman pazarda lider durumda olan teşebbüsün aynı zamanda hâkim durumda olduğunu söylemek doğru olmayacaktır (Deren Hukuk Bürosu, 2015:3).

Pazar gücü elinde olan limanlar veya limanların bir bölümünün bu gücü kötüye kullanma riski vardır. Örneğin, pazar gücünün fiyatları rekabet seviyesinin üstünde tutma kabiliyeti vardır. Limanların ticari ve küresel ekonomideki önemi dikkate alındığında, yükseltilmiş fiyatlar kayda değer derecede tüketiciye zarar verebilir. Aşırı fiyatlandırma müşteriler üzerine doğrudan veya dolaylı olarak haksız ücretlendirmelerin uygulanmasıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, verilen hizmet veya ürünün ekonomik değeri ile uygulanan ücret arasındaki ilişkinin doğru

orantılı olup olmadığıdır. Birleşik Devletler dahil bazı yargı dairelerinde aşırı ücretlendirme rekabet hukuku kapsamında bir suç değildir. AB'nin bu konuda muafiyetleri vardır. AB'de Avrupa Adalet Mahkemesi aşırı ücretlendirmeyi "tedarik edilen bir ürünün ekonomik değeri ile makul bir ilişkisi olmayan ücretlendirme aşırı ücretlendirmedir" şeklinde tanımlamıştır (OECD, 2011:45).

Genel olarak, limanların kendi ticari ortaklarını seçme hakkı vardır. Bununla birlikte, hakim bir limanın hizmet arzını tedarik etmeyi reddettiği durum örnekleri de mevcuttur. Bu durum da hakim durumun kötüye kullanılmasına bir örnektir. Liman sektörü tedarik reddine karşı hassastır. Çünkü, liman altyapısı operatörlerinin çoğu aynı zamanda yolcu taşımacılığı hizmeti de yapmaktadır. Bazı denizcilik hatları limanlar içindeki kendi terminallerine sahiptirler veya işletmektedirler. Şirketler arasındaki bu seviyedeki entegrasyon, şirketleri sadece kendi sahip oldukları tesislere erişim sağlamaya teşvik edebilir (OECD, 2011:45).

Tablo 5'de gösterilen UNCTAD (2013) istatistiklerine göre, dünyadaki konteyner terminallerinin kapasitesinin yaklaşık %80'i 'küresel terminal işletmecileri' olarak adlandırılan 20 şirket tarafından yönetilmektedir (UNCTAD, 2013:51). Bu şirketlerin 11 tanesinin menşei Uzak Doğu Asya ve 5 tanesinin menşei ise Avrupa'dır.

Tablo 5: 2013 Yılı En Büyük 20 Küresel Terminal İşletmecisi İstatistikleri

Sıra	İşletmeci	Ülke	Gemi sayısı	Ort. gemi boyutu	TEU	Toplamdaki payı (TEU) (Yüzde)	Kümülâtif payı (TEU) (Yüzde)	2012 yüzdelik büyüme oranı (TEU)
1	Maersk Line	Danimarka	453	4745	2.149.524	13,4	13,4	2,1
2	MSC	İsviçre	398	5186	2.064.118	12,9	26,2	1,9
3	CMA CGM Group	Fransa	288	4004	1.153.088	7,2	33,4	-0,7
4	COSCO	Çin	155	4614	715.219	4,5	37,9	14,6
5	Evergreen Line	Tayvan	187	3795	709.702	4,4	42,3	24,3
6	Hapag-Lloyd Group	Almanya	141	4533	639.148	4,0	46,3	-1,5
7	APL	Singapur	127	4492	570.497	3,6	49,8	-4,9
8	CSCL	Çin	124	4550	564.151	3,5	53,3	1,3
9	Hanjin	Kore	107	5190	555.279	3,5	56,8	11,6
10	MOL	Japonya	111	4576	507.894	3,2	60,0	13,2
11	OOCL	Hong Kong	102	4442	453.044	2,8	62,8	14,0
12	NYK	Japonya	93	4334	403.030	2,5	65,3	28,0
13	Hamburg Sud	Almanya	93	4132	384.293	2,4	67,7	4,1
14	HMM	Kore	67	5438	364.373	2,3	70,0	15,8
15	Yang Ming	Tayvan	86	4222	363.057	2,3	72,2	5,7
16	K Line	Japonya	75	4558	341.848	2,1	74,3	-0,2
17	Zim	İsrail	71	3978	282.411	1,8	76,1	-7,1
18	UASC	Kuveyt	41	6361	260.818	1,6	77,7	36,5
19	CSAV	Şili	55	4716	259.391	1,6	79,3	-25,5
20	PIL	Singapur	98	2426	237.776	1,5	80,8	0,3
Toplam 20 şirket			2872	4519	12.978.661	80,8		
Diğerleri			2957	1041	3.079.572	19,2		
TOPLAM			5829	2755	16.058.233	100		

Kaynak: UNCTAD, 2013:51

Birçok yardımcı liman hizmetleri potansiyel olarak ayrı bir rekabetçi pazarda çeşitli tedarikçiler tarafından sağlanabilecekken, bir otorite tarafından tekel olarak verilmektedir. Bu hizmetler yük elleçleme, atık imha, kılavuzluk ve yedekleme hizmetleridir. Tekelci piyasa ile ilgili standart rekabet endişesi fiyatların yükselmesi ve verimin azalması ihtimalidir. Özellikle hizmet tedarikçilerinin liman otoritesinin bir parçası olmadığı durumlarda tedarik tam rekabet ortamında gerçekleşmez. Örneğin, Hollanda'da 450 veya daha fazla liman kılavuz kaptanı Nederlandse Loodsencorporporatie (NLc) isimli özel bir şirkette örgütleşmişlerdir. Bu özel tekel yapı her dört Hollanda limanının birinde faaliyet göstermektedir. Bu limanlarda NLc

üyesi olmayan kılavuz kaptanların çalışmasına müsaade edilmemektedir. NLc'nin belirlediği ücretler Hollanda rekabet otoritesi tarafından onaylanmaktadır. Hizmetlerin tekel olarak tedarik edilmesinde diğer bir risk de kartelleşmedir. Eğer yardımcı liman hizmetleri tedarikçileri bir kartel gibi çalışırlarsa, aşırı fiyat isteme ve tüketicinin zarar etme riski olabilir (OECD, 2011:49-50).

1.8. KIYI ALANLARI OLARAK LİMANLAR VE STATÜSÜ

Tarih boyunca kıyılar, gerek ekonomik gerek kültürel anlamda en çok tercih edilen alanlar olmuş ve bu alanlarda kurulan tesisler (limanlar, tersaneler ve turizm tesisleri v.b.) toplumun ekonomik ve sosyal gelişmesine imkân sağlayarak ülkelerin kalkınmasında önemli roller oynamışlardır.

Kıyılar farklı kullanımlara kaynaklık oluşturması bakımından toplumsal bir öneme sahiptir. Kıyı kullanımında farklı menfaatlerin çatışması kıyının artırılamaz, kıt kaynak olmasındandır. Kıyı, miktarının sınırlı oluşu nedeniyle çıkar gruplarının etkisini yansıtmayan ve tarafsız olacağı düşünülen bir kıyı paylaşımını gerektirmektedir (Akın, 1998:35).

Sesli ve diğerleri (2003), bir ülke için kıyıların ve kıyı kaynaklarının önemi çeşitli kriterlere bağlı olarak ölçülebildiğini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, kıyı uzunluğunun ülkenin toplam yüzölçümüne oranıdır. İkinci bir ölçüt, kıyı uzunluğunun ülke sınır uzunluğuna oranıdır. Bu açıdan bakıldığında, kıyı uzunluğunun ülkenin sınır uzunluğuna olan oranının yüksek olması, diğer bir deyişle uzun bir kıyı şeridi, bir ülke için çok önemli bir doğal ve ekonomik kaynaktır. Diğer bir ölçüt ekonomik katkı ile belirlenmektedir. Kıyı kaynaklarının üretimi ve ihracı ile elde edilen gelir, turizmde kazanılan gelir, doğrudan ya da dolaylı olarak işgücüne katkı, ekonomik katkılardır. Birçok tropikal iklim kuşağındaki adalar veya ada devletleri için turizm ekonomik kalkınmayı sağlayan tek sektördür (Sesli ve diğerleri, 2003:4).

Kıyı alanlarında, kıyının belli bir amaçla kullanılması, başka kullanım biçimlerini olanaksızlaştırması mümkündür. Bu nedenle kıyının bu paylaşımdan sonrada, hatalı kullanımlara karşı korunması gereklidir. Çünkü hatalı kullanımlar, kıyının kullanımını belli bir süre imkânsızlaştırdığı gibi geri dönüşü ağır sonuçlar

doğurabilir. Buna göre toplum yararı göz önünde bulundurularak paylaşımı ve kötü kullanımlara karşı korunması amacıyla kıyı özel bir statüde bulunmaktadır (Sağ ve Yıldırım, 2011:8).

1.8.1. Kıyı Alanları Kavramı

Kavramsal olarak kıyı; deniz, göl, akarsu gibi her türlü doğal su kitlesini çevreleyen toprak çeşidi veya denizin en alçak çizgisi ile kara arasındaki temas bölgesi şeklinde tanımlanmaktadır (Akıncı ve diğerleri, 2011:1).

Kara ve deniz arasındaki sınır, haritalar üzerinde genellikle net bir biçimde tanımlanmamıştır. Bunun sonucu olarak aşama aşama bir geçiş bölgesi oluşmuştur. Bu geçiş bölgesi, genellikle kıyı şeridi veya kıyı alanı olarak adlandırılır (Sesli ve diğerleri, 2003:2).

Kıyının en temel özelliği deniz ve kara arasında bir geçiş şeridi olmasından dolayı oluşan özel konumudur. Bu özel konumu kıyı için çok yönlü kaynak olma özelliği oluşturmaktadır. Bu çok yönlülük ise kıyı kullanılışlarını çeşitlendirmekte ve cazip özellikleri olan kıyıya talebi artırmaktadır. Kıyı kırsal alanları da içerdiği özellikleri ile kentleşme ve yerleşme açısından olduğu gibi turizm ve tarım amaçlı kullanımlar için de cazip özelliklere sahiptir. Kıyıların kaynaklık ettiği sektörler ve kullanım alanları bir tablo haline getirilerek aşağıda sunulmuştur. Tablo 6'ya göre kıyılar 6 sektöre kaynaklık etmekte, 47 alan tarafından da kullanılmaktadır (Büyükvelioğlu, 1998; Köroğlu, 2012:23). Bu kullanım alanları içerisinde en önemli payı turizm sektörü ve su ürünleri sektörü almaktadır. Bunların arasında ise, günübirlik ve konaklamalı turizm, plaj olanakları başta gelenlerdendir.

Tablo 6: Kıyıların Kaynaklık Ettiği Sektörler ve Kullanım Alanları

SEKTÖRLER	KULLANIM ALANLARI
Tarım Sektörü	Deniz Bitkileri Tarımı
	Karasal Kıyı Tarımı
	Kıyı Ormanları ve Bağlı Faaliyetler
	Kıyı Bitkileri Toplama
Su ve Su Ürünleri (Gıda) Sektörü	**Deniz Ticaret Yolları**
	Balıkçılık
	Yolcu Taşımacılığı Hatları
	Yolcu Limanları ve Yan Tesisler
	Yüzer Liman-Havalimanı
Ticaret Sektörü	**Deniz Ulaşımı-Nakliye Olanakları**
	Serbest Bölgeler
	Kıyı Bankacılığı
	İthalat-İhracat
Turizm sektörü	Plaj Olanakları
	Yat Limanları ve Yat Turizmi
	Yüzer Turistik Tesis
	Deniz, Su, Sualtı Sporları
	Günübirlik Turizm
Sanayi Sektörü	Hammadde Kaynakları Olanakları
	Suyu Soğutma Aracı olarak Kullanma
	Depolama Olanakları

Kaynak: Büyükvelioğlu, 1998; Köroğlu, 2012:24

Kıyı alanları yönetimi; kıyı alanlarında sürdürülebilir gelişme için sürekli, önlem alıcı ve uyarlanmış bir kaynak yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Kıyı alanları yönetimin amacı, kıyı alanlarının duyarlı, sınırlı ve baskı altındaki mekânlar olduğu göz önüne alınarak, kamu ve yerel grupların uyumlu ve birlikte eylemlerine olanak verecek bütünleşmiş politika ve stratejilere dayalı bir yönetim biçiminin oluşturulmasıdır (Sesli ve diğerleri, 2003:6).

1.8.2. Kıyı Alanları ve Kamu Yararı İlişkisi

Kıyı alanları günümüzde sadece ekonomik değer olarak değil, birçok toplumsal faaliyetin var olduğu bir alan haline gelmiştir. Bu alanların hukuka uygunluk ekseninde kullanılması, kamu yararına doğrudan etki ettiğinden, toplumun huzur ve refahı için yüksek önceliğe sahiptir.

Kamu yararı, günümüzde Kamu Yönetimi, Siyaset Bilimi ve Hukuk gibi akademik çevrelerde en çok kullanılan ve en çok tartışılmakta olan kavramlardan biridir. 'Genel yarar', 'ortak iyilik', 'müşterek hayır' ve 'kamu menfaati' gibi isimlerle de kullanılan 'kamu yararı' kavramı, çok işlevli bir kavram olup milleti oluşturan kişi ve grupların çıkarlarından bağımsız olduğu düşünülmeyen, toplum içerisindeki grupların yararları arasındaki doğal ya da olması gerekli denge olarak düşünülmelidir (Sağ ve Yıldırım, 2011:41).

Sağ ve Yıldırım (2011:44), kamu yararı kavramının gelişim sürecini inceleyerek, kamu yararı kavramı ile ilgili yaklaşımları aşağıdaki şekilde sınıflandırmışlardır:

- *Birincisi,* ***bireycil yaklaşımdır.*** Buna göre kamu yararı, bireylerin yararlarının toplamından oluşan bir kavramdır.
- *İkinci yaklaşım,* ***genel (ortak) yarar yaklaşımıdır.*** Bu fikre göre, bireylerin tek tek yararlarının üstünde, onlarınkinden ayrı bir de 'genel yarar'dan söz edilir. Bir topluluğun bütün üyelerinin ortaklaşa sahip oldukları yararların toplamı kamu yararı olarak kabul edilmektedir.
- *Üçüncü kamu yararı yaklaşımı ise,* ***tekçi yaklaşımdır.*** Kamu yararının kaçınılmaz olarak değer yargılarına dayanması gerektiğini vurgular.
- Tekçi kamu yararı anlayışının değişik bir biçimi olarak algılanabilecek *dördüncü kamu yararı anlayışı da,* yenidünya düzeninin gerekli kıldığı ***özelleştirmeci (kamu karşıtı) kamu yararı yaklaşımıdır.*** *B*u fikre göre kamu yararı, yalnız belli bir ülkede değil, tüm yeryüzünde, kamunun (resmi sektörün) toplumsal ve ekonomik yaşamdaki etkinliğinin azaltılması, hatta tümüyle ortadan kaldırılmasıdır.

Güncel gelişmelerle ve değerlendirmelerle kamu yararı kavramı (Sağ ve Yıldırım, 2011:44-45);

· Sürdürülebilir gelişmeye olanak tanıyan,
· Toplumdaki herkes için eşitlik (hizmetten yararlanma eşitliği) arz eden,
· Değişen yaşam koşullarına uyum sağlayabilen ve herkesin ihtiyacına cevap verebilen,
· Kanunlarla ortaya çıkıp, hizmet sunumu yeterli ve planlı olan,
· Açıklık, esneklik, ölçülülük kriterlerini taşıyan,

· Mülkiyet hakkını tanıyan, ancak toplum faydasını esas alan, kriterlerin tamamının sağlanabildiği zaman var olabilen bir kavram olarak tanımlanabilir.

Kıyılar ilke olarak "kamuya ait" yerler olarak sayılmaktadır. Özel mülkiyete konu olamayacağı, özel mülkiyete geçirilemeyeceği, geçirilmiş olsa bile bunların kaldırılacağı kabul edilmektedir. Anayasanın 43. maddesinde; "*Kıyılar, devletin hüküm ve tasarrufu altındadır. Deniz, göl ve akarsu kıyıları ile deniz ve göllerin kıyılarını çevreleyen sahil şeritlerinden yararlanmada özellikle kamu yararı gözetilir.*" Kıyı Kanunu'nun 1. maddesinde ise: "*Bu kanun deniz, tabii göl, suni göl ve akarsu kıyıları ile bu yerlerin etkisinde olan ve devamı niteliğinde bulunan sahil şeritlerinin doğal ve kültürel özelliklerini gözeterek koruma ve toplum yararlanmasına açık, kamu yararına kullanma esaslarını tespit etmek amacıyla düzenlenmiştir.*" denilmektedir.

Anayasa ve kıyı mevzuatı kıyı ve sahil şeritlerinin korunmasını, bu korumanın bahse konu alanları kullanmayarak değil de bizzat toplum yararlanmasına açık bir şekilde yapılmasını ve kamu yararına kullanma esaslarının düzenlenmesini öngörmektedir. Yani "Kamu Yararı"na kullanılan kıyıları "toplum yararı" gözetilerek korumak gerektiği belirtilmektedir.

Kıyı Kanunu'nun 6'ıncı maddesinde; "*Kıyı herkesin eşitlik ve serbestlikle yararlanmasına açık olup, buralarda hiçbir yapı yapılamaz; duvar, çit, parmaklık, tel örgü, hendek, kazık ve benzeri engeller oluşturamaz. Kıyılarda kıyıyı değiştirecek boyutta kazı yapılamaz; kum, çakıl vs. alınamaz çekilemez. Kıyılara moloz, toprak, cüruf, çöp gibi kirletici etkisi olan atık ve artıklar dökülemez.*" ifadeleri ile kıyıda yapı yasağını belirtirken bu yasağın istisnalarını da getirmiştir. Bu hüküm, kıyının kamu yararına uygun kullanılmasına ilişkin esaslara aykırı davranışları yasaklamıştır.

Bahsi geçen bu mevzuat maddeleri kapsamında, Devletin kıyılar üstünde sosyal ve ekonomik bir hak olarak düzenlenmiş olan kıyılardan toplumsal ve ortaklaşa yararlanılmasını sağlamaya, kolaylaştırmaya ve doğal bir servet olan kıyıları korumaya ilişkin ve kamu yararı ile sınırlandırılmış yetkileri bulunmaktadır.

1.8.3. Bir Kıyı Alanı Olarak Limanların Statüsü

Kıyı Kanunu'nun 6. Maddesi kıyıda yapı yasağını belirtirken bu yasağın istisnalarını da getirmiştir. Bu istisnalar kapsamında uygulama imar planı kararı ile aşağıda belirtilen yapıların tesisine müsaade edilmiştir:

a) İskele, liman, barınak, yanaşma yeri, rıhtım, dalgakıran, köprü, menfez, istinat duvarı, fener, çekek yeri, kayıkhane, tuzla, dalyan, tasfiye ve pompaj istasyonları gibi, kıyının kamu yararına kullanımı ve kıyıyı korumak amacına yönelik alt yapı ve tesisler,

b) Faaliyetlerinin özellikleri gereği kıyıdan başka yerde yapılmaları mümkün olmayan tersane, gemi söküm yeri ve su ürünlerini üretim ve yetiştirme tesisleri gibi, özelliği olan yapı ve tesisler,

c) Organize turlar ile seyahat eden kişilerin taşındığı yolcu gemilerinin (kruvaziyer gemilerin) bağlandığı, günün teknolojisine uygun yolcu gemisine hizmet vermek amacıyla liman hizmetlerinin (elektrik, jeneratör, su, telefon, internet ve benzeri teknik bağlantı noktaları ve hatlarının) sağlandığı, yolcularla ilgili gümrüklü alan hizmetlerinin görüldüğü, ülke tanıtımı ve imajını üst seviyeye çıkaracak turizm amaçlı (yeme-içme tesisleri, alışveriş merkezleri, haberleşme ve ulaştırmaya yönelik üniteler, danışma, enformasyon ve banka hizmetleri, konaklama üniteleri, ofis binalar) fonksiyonlara sahip olup, kruvaziyer gemilerin yanaşmasına ve yolcuları indirmeye müsait deniz yapıları ve yan tesislerinin yer aldığı kruvaziyer ve yat limanları,

d) Uluslararası spor otoritelerinin, Türkiye'de spor faaliyetlerinin düzenleneceğine dair kararı gereğince Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün bağlı olduğu spordan sorumlu Bakanlığın izni doğrultusunda, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun (I) sayılı Cetvelinde düzenlenen genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, aynı Kanunun (II) sayılı Cetvelinde düzenlenen özel bütçeli idareler, belediyeler ile il özel idareleri tarafından her türlü spor aktiviteleri ve organizasyonların yapılmasına/yaptırılmasına yönelik spor tesisleri ve zorunluluk arz eden durumlarda bunların tamamlayıcı konaklama tesisleri.

Kıyı Kanunu'nun 7. Maddesinde ise, "*Kamu yararının gerektirdiği hallerde, uygulama imar planı kararı ile deniz, göl ve akarsularda çevreyle ilgili özellikler dikkate alınarak doldurma ve kurutma suretiyle arazi elde edilebilir*." hükmü yer almaktadır. Bu gibi yerlerde doldurma veya kurutmayı yapacak ilgili idarenin valiliğe iletilen teklifi, valilik görüşü ile birlikte Çevre ve Şehircilik Bakanlığına (mülga Bayındırlık ve İskân Bakanlığı) gönderilir. Bakanlık, konusuna göre ilgili kuruluşların görüşünü de almak suretiyle teklifi inceler. Uygun bulunması halinde ilgili idare tarafından uygulama imar planı hazırlanır. Bu yerler için yapılacak planlar hakkında İmar Kanunu hükümleri uygulanır. Ancak, bu planlar Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından, 2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu kapsamında kalan alanlardaki planlar ise, anılan Kanunun 7. maddesine göre tasdik edilir. Doldurma ve kurutma işlemleri yürürlükteki mevzuat hükümlerine göre yapılır. Bu araziler Devletin hüküm ve tasarrufu altındadır, özel mülkiyet konusu olamaz. Bu alanlar üzerinde 6. maddede belirtilen yapılar ile yol, açık otopark, park, yeşil alan ve çocuk bahçeleri gibi teknik ve sosyal altyapı alanları düzenlenebilir.

Kıyı üzerinde türlü toplumsal kümelerin ve onların temsilcilerinin yararlanma olanakları bulunmaktadır: Sanayi ya da turizm ile uğraşan girişimciler, devletin öncülük ettiği girişimlerde çalışanlar, turizme yönelen küçük girişimciler, o yörede oturanlar, emlakçılar, yap-satçılar, kırsal kesimlerden buralardaki turistik tesislere çalışmaya gelen işçiler, türlü ekonomik ve toplumsal konumdaki yerli ve yabancı turistler, yazlıkçılar v.b. Bu kümelerin her biri kendi yararını sağlarken, aynı zamanda, dolaylı ya da dolaysız olarak, kıyının niteliğinin bozulması sürecine de katkıda bulunur. Örneğin devlet, doğrudan doğruya bu bölgeleri kendi hizmetlerinin bir sunum yeri olarak kullanarak, buralarda düzenleyici, planlayıcı olarak rol oynayarak ya da altyapıyı gerçekleştirerek doğrudan doğruya kullanıma uygun hale getirerek kıyı bölgeleri üzerinde kendini gösterir (Duru, 2001:2-3).

Toplumun türlü kesimlerinin kıyılardan yararlanması dolaylı ve dolaysız yararlanma biçiminde ikiye ayrılabilir. Dolaylı yararlanma, kıyı bölgelerinde bulunan, ülke ekonomisine katkıda bulunabilecek sanayi, enerji, turizm, ulaşım vb. yatırımlarından kaynaklanmaktadır. Ancak bu sektörlerden elde edilecek yararın toplumun türlü kesimleri arasında nasıl paylaştırılacağını, büyük ölçüde, ülkenin içinde bulunduğu toplumsal, siyasal, ekonomik ortam belirleyecektir. Dolaysız

yararlanma ise, söz konusu bölgelerden elde edilecek yararın doğrudan doğruya oralarda bulunanlarca paylaşılması biçiminde gerçekleşmektedir. Bir başka anlatımla bu yarar, doğrudan doğruya, turizm, sanayi, ulaştırma, ticaret gibi gelir getiren girişimlerde bulunanlar ve bu süreç içinde yer alanlarca paylaşılmaktadır (Duru, 2001:2-3).

Türkiye kıyı şeridi yasal olarak devlete ait kamu alanı statüsündedir ve bu alanların kullanımının da kamu faydasına olması zorunludur. Kıyı alanının kamu kullanımına açık olması zorunluluğu nedeniyle iskele, rıhtım, mendirek v.b. liman tesislerinin inşası için merkezi devlet otoritesinden izin almak gerekmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 43. maddesinde "Kıyılar, Devletin hüküm ve tasarrufu altındadır. Deniz, göl ve akarsu kıyılarıyla, deniz ve göllerin kıyılarını çevreleyen sahil şeritlerinden yararlanmada öncelikle kamu yararı gözetilir" hükmü bulunmaktadır. İlgili mevzuatta ise kıyı kenar çizgisinin deniz tarafının özel mülkiyete satılamayacağı belirtilmiştir. Bu nedenlerle devlet, şimdi ve gelecekte ulusal denizcilik politikası ve stratejisi doğrultusunda limanları yönlendirebilmesi için her zaman limanları denetlemek ve kontrol etmek durumundadır (DM, 2010:4).

Dördüncü nesil limanların özelliklerinden olan "genişletilmiş bir liman organizasyonunun" paydaşlarının en önemlilerinden biri de kamudur. Limanlar kâr maksimizasyonlu ticari aktivitelerini yerine getirirken diğer taraftan kamu yararını da düşünmek zorundadırlar. Araştırma kapsamında önerilecek olan Türkiye limanları için yeni bir liman yönetim modelinin önceliklerinden biri de limanlarda kamu yararının gözetilmesi olacaktır.

Araştırma kapsamında kıyı alanlarında kamu yararı hakkında yapılan literatür taraması sırasında incelenen çalışmalardan bazıları ve bilimsel katkıları Tablo 7'de özetlenmiştir. Ancak, bu çalışmalarda bir kıyı alanı olarak özellikle limanlarda kamu yararının gözetilmesine ilişkin kamu yararının ve kapsamının ne olduğuna dair açık ve net ifadelere rastlanılmamıştır. Limanlarda kamu yararına ilişkin hususların genellikle liman özelleştirmeleri kapsamında değerlendirildiği görülmüştür.

Tablo 7: Kıyı Alanlarında Kamu Yararı Literatür Taraması

Çalışma	Yöntem	Katkı
Büyükvelioglu (1998)	Literatür taraması ve karşılaştırmalı analiz.	Türkiye'de uygulanan kıyı yönetimi ve mevzuatının incelenerek diğer ülkelerle karşılaştırılması.
Duru (2003)	Literatür taraması	Türkiye'de kıyı yönetimi ve kıyı politikası ve Türkiye'de yeni kıyı yönetimi uygulamaları örnekleri.
Görer ve Duru (2001)	Literatür taraması	Bütüncül kıyı alanları yönetiminin Türkiye'ye yansımaları.
Köroğlu (2012)	Literatür taraması ve alan araştırması.	Turizm merkezlerinde bütünleşik kıyı alanları yönetimi ve Antalya-Kaş örneği.
Sağ ve Yıldırım (2011)	Tümevarım ve tümdengelim yaklaşımları ile literatür taraması.	Kıyı mevzuatında kamu yararı kavramının değerlendirilmesi ve mevzuat değişikliğine ilişkin öneriler.
Sesli ve diğerleri (2003)	Literatür taraması.	Kıyı alanlarında yaşanan problemler, dünyadaki kıyı politikaları ve kıyı alanı yönetiminin nasıl oluşturulabileceği hakkında bilgiler.
ESPO (2010)	Literatür taraması.	Limanlarda sosyal bütünleşme uygulamaları.
Dünya Bankası (2007)	Literatür taraması.	Limanlarda kamu faydasının ekonomik yönü.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

ESPO 2010 yılında yayımlamış olduğu "Limanlarda Sosyal Bütünleşme Uygulamaları Kodu" isimli çalışmada "sosyal bütünleşme (social integration)" kavramının tanımını yaparak günümüz liman otoritelerinin en önemli fonksiyonlarından birinin sosyal bütünleşme olduğunu belirtmiştir. Limanlarda liman yönetişiminin önemli bir parçası olarak sosyal bütünleşme, liman otoritelerinin liman ve etrafındaki sosyal çevre arasındaki ilişkileri optimize (en uygun hale getirme) etmesini amaçlar. Sosyal bütünleşme limanlarda insan faktörüne, liman sahası içinde ve çevresinde yaşayan insanlara ve genel kamuya odaklanır (ESPO, 2010:11).

ESPO yayımlamış olduğu bu uygulama kodunun amaç bölümünde hedef grup olarak genel kamu için belirlediği amacı, "limanın kamu faydasını dikkate alarak imajını geliştirebileceğini ve böylece limanın gelişme ve büyüme projelerini

gerçekleştirmek ve işletme lisansını devam ettirebilmesi için gerekli olan kamu desteğini sağlayabileceği" şeklinde ifade etmiştir (ESPO:2010,15).

Dünya Bankası (2007) limanların verimli ve emniyetli bir şekilde işletilmesinin sağlanması ile güçlü bir kamu faydasının meydana geleceğini belirtmiştir. Limanlarda kamu faydası, birçok ülkede limanların ticaretin kapısı olarak rol oynamasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, limanların kamuya faydası öncelikli olarak ekonomik olarak gerçekleşmektedir. Kamu faydasına ilişkin diğer konular ise, limanların emniyetli ve çevreye en az etki edecek şekilde işletilmesidir (Dünya Bankası, 2007:267).

Sağ ve Yıldırım (2011), kıyı alanlarında kamu yararı açısından dikkate alınabilecek kriterleri aşağıdaki gibi özetlemişlerdir;

- Öncelikle, kıyı kullanımında sürdürülebilir kullanımlar düşünülmelidir,
- Kıyı alanlarındaki kullanımlarda toplumun her kesimi için kişilerin değil, hizmetten yararlananların eşitliği söz konusu olmalıdır,
- Kıyı alanlarında kamu yararı, devamlı ve düzenli faaliyetler ile sağlanabilir,
- Kıyı alanlarının, kamu malı olması ve herkesin kullanımına açık olması, her yerde ve her zaman ücretsiz olacağı anlamına gelmemektedir. Kıyı kullanımında çeşitli ücretlerin olması onu gelecek nesillere daha iyi bir şekilde ulaştırabilmeyi sağlayacaktır,
- Kıyıda özel mülkiyet oluşturacak hiçbir düzenlemeye izin verilmemelidir,
- Kamu yararının olması için çoğunluğun yararı kriteri değişmiş, toplumun tümünün yararına uygun düzenlemenin yapılabilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Günümüzde bir kişinin bile zararına olan uygulamalar kamu yararına aykırı hale gelmiştir. Bu nedenle toplumsal oydaşma sonucu oluşacak kanunlara uygun düzenlemeler yapılmalıdır,
- Kıyı alanlarındaki kullanımların açıklık ilkesiyle bağdaşması gereklidir,
- Kamu yararının gerçekleştirilmesine yönelik alternatifler söz konusuysa, bunlardan kişilerin menfaatlerine aykırı düşmeyeni seçmek, ölçülülük ilkesini sağlamak zorunludur.

Yukarıda bahsi geçen kriterler bir kıyı alanı olarak limanlar için de geçerlidir. Ayrıca bu kriterler haricinde limanlarda kamu yararının gözetilmesi hususu; can, mal ve çevre emniyetinin temin edilmesinden ekonomik, politik ve sosyal yönlere kadar

birçok açıdan değerlendirilebilir. Limanların tanımının ve fonksiyonlarının geçmişten günümüze zamanla değiştiği ve geliştiği gibi, limanlarda kamu faydasının kapsamı da zamanla değişecek ve gelişecektir. Günümüz koşullarında liman yönetiminde kamu yararının gözetilmesinin temel ilkelerinin aşağıda başlıklar çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiği düşünülmektedir:

- Limanların yönetilmesine ilişkin bütün mevzuatlarda "kamu yararı" ilkesinin yer alması,
- Limanlarda ve limanların bulunduğu yerleşim yerlerinde deniz, çevre, hava, gürültü ve görüntü kirliliğinin önlenmesi,
- Seyir emniyetinin sağlanması,
- Liman yönetim yapılarının merkezi ve yerel idareler başta olmak üzere diğer kamu ve özel kurum/kuruluşlarla işbirliği içinde olması,
- Limanların stratejik planlamalarında "kamu yararı" ilkesine yönelik politikaların ve bu politikalara yönelik çalışmaların açıkça yer alması,
- Limanların içinde bulunduğu şehir ile etkili bir iletişim içinde olması,
- Liman işletici kurum/kuruluşlarının topluma yönelik aktivitelerde (eğitim ve sosyal faaliyetlere destek v.b.) bulunarak toplumla içiçe olmasının sağlanması.
- Topluma limanların sahibinin liman işleticileri değil, kamunun kendisinin olduğu görüşünün vurgulanarak, toplumun limanlara sahip çıkmasının sağlanması,
- Liman işletme haklarının devir sözleşmelerinde "kamu yararı" ilkesinin vurgulanması.

İKİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM KURAMLARI

2.1.YÖNETİM VE İDARE KAVRAMLARI

Yönetim konusu tarihin her döneminde insan grubunun olduğu her ortamda canlılığını korumuş ve işletme sahipleri, işletme yöneticileri ve bilim adamları tarafından inceleme konusu yapılmıştır. Yönetilen örgütün amaçlarının birbirinden farklı olması ve yönetimin biçimine ilişkin inançların değişik olması nedeniyle literatürde yönetim kavramı ile ilgili pek çok ve çeşitli tanımlamalar yapılmıştır.

Evrensel bir kavram olan yönetim, Oxford sözlüğünde "bir şeyler veya kişilerle ilgilenme veya kontrol etme süreci" olarak tanımlanmıştır (Oxford, 2013).

Henry Fayol, 1916 yılında yayımladığı "Genel ve Endüstriyel Yönetim (Industrial and General Administration)" adlı eserinde, yönetimi, geleceği tahmin-planlama, örgütleme, işler için en uygun koordinasyonu sağlama ve kontrol etmek olarak tanımlamıştır (Fayol, 2005:6).

Drucker (1985)'a göre ise yönetim bir iştir. Yönetim bir disiplindir. Ancak yönetim aynı zamanda insanlardır. Yönetimin her başarısı bir yöneticinin başarısıdır. Her başarısızlık da bir yöneticinin başarısızlığıdır. İnsanlar "zorlamak" veya "gerçekleştirmek" ten ziyade yönetirler. Yöneticilerin vizyonu, adanmışlığı ve doğruluğu, yönetimin veya kötü yönetimin olup olmadığını belirler (Drucker, 1985:11).

Daft (2003) yönetimi, örgütsel kaynakların planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol ile kullanılarak, örgütsel amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır (Daft, 2003:5).

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici mevkiinde bulunan ve

üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin emrinde mutlaka bir insanın bulunması gerekmektedir (Eren, 2003:3).

Yönetim, işletme (veya örgüt) amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak üzere planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesidir (Mucuk, 2005:129).

Türkçede yönetim kavramı, Osmanlıca sevk ve idare kavramı karşılığı olarak kullanılmıştır. Günümüzde sevk sözcüğü unutularak yalnızca idare sözcüğü kalmış, Türkçenin gelişimiyle yönetim sözcüğü de kullanılınca, bu alanda hem idare hem de yönetim sözcükleri bazen aynı anlamlarda bazen de farklı anlamlarda kullanılır hale gelmiştir (Boran, 2013:5)

Oxford İngilizce Sözcüğü, idareyi "bir idare eylemi", "işlerin üstesinden gelme" veya "icrayı yönetme veya denetleme, yürütme ve idare etme" olarak tanımlarken yönetimi ise şöyle tanımlar: "birinin kendi inisiyatifi ile işlerin gidişatını idare ve kontrol etmesi, yetkiyi alma". İki kelimenin Latince kökenleri de birbirinden ciddi ölçüde farklıdır. İdare kelimesinin İngilizcesi olan "administration", "minor" veya sonra da "ministrate" kelimelerinden türemiştir. "Minor", "hizmet etmek" anlamına gelirken, "ministrate" "hükmetmek anlamına gelir. Yönetim kelimesinin İngilizcesi olan "management" ın kökeni olan "manes", "işleri ele almak" anlamına gelir. Temel anlam farklılığı "hizmet etmek" ile "sonuçları kontrol etmek ya da sonuçları sahiplenmek" anlamındaki farktadır. Bu çeşitli tanımlardan anlaşıldığı üzere, idare emirlerin ve hizmetlerin takibini içerirken, yönetim ise, ilkin, sonuçlara ulaşılmasını ve ikinci olarak da, yöneticinin sonuçlara ulaşılması için kişisel sorumluluk almasını kapsar (Hughes, 2014:27).

İdare (administration) kelimesi İngilizce'de daha önceden belirlenmiş kural, süreç ve prosedürlerin görev yetki ve sorumluluklar çerçevesinde uygulanması olarak tanımlanırken, yönetim (management) kelimesi ise görev ve faaliyetlerin ortak amacın etkin ve etkili olarak gerçekleştirilmesi yönünde yürütülmesini ifade etmektedir (Ömürgönülşen, 2003:4-5).

İdare; şirket politikasının belirlenmesi, finans, üretim ve dağıtımın koordinasyonu, organizasyon çevresinin uyuşlaştırılması ve yürütmenin nihai kontrolü ile ilgili bir fonksiyondur. Yönetim ise, idarenin öngördüğü sınırlar dâhilinde politikanın yürütülmesi ve organizasyonun istihdamı ile ilgili bir

fonksiyondur (Lepawsy, 1965:35-36). Literatürde yönetim ve idare kavramları arasında diğer bir tartışınla konu ise hangisinin daha geniş anlamlı olduğudur. Fayol'a göre yönetim kavramı idare kavramından daha geniş anlamlıdır. Amerikan kullanımında ise, idare kavramı yönetim ve organizasyonu da içine alan bir kavramdır (Lepawsy, 1965:37).

Tablo 8'de çeşitli kriterler açısından yönetim ve idare kavramlarının karşılaştırmalı değerlendirilmesi görülmektedir. Tablo 8'e göre yönetim ve idare kavramları arasındaki en önemli farklılıklardan biri, organizasyonun farklı iki seviyesi olmalarıdır. Organizasyon, amaçlara ulaşmak için yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplandırılması; işleri yapacak personelin ve yetki ve sorumluklarının belirlenmesi; faaliyetlerin etkinliği için gerekli fiziki ortamın hazırlanması çabalarının tümüdür. İdare karar verici olarak organizasyonun en üst seviyesidir. Organizasyonun veya firmanın politikalarını veya amaçlarını belirlemekten sorumludur. Yönetim ise orta seviyede icra fonksiyonudur. İdare tarafından karar verilen politikaları ve amaçları uygular. Kısaca, idare bir organizasyonun amaçlarını ve politikalarını şekillendirir. Yönetim ise bu politika ve amaçları uygular (Surphi, 2015:1).

Tablo 8: Yönetim ve İdare Arasındaki Fark

	Yönetim	İdare
Tanım	Önceden belirlenmiş amaçlar doğrultusunda insanların çabalarını yöneterek sonuca ulaşma sanatıdır.	Genel amaçları, planları ve politikaları belirleyen bir grup insan idare olarak bilinir.
Rolü	İcra	Karar verici
Operasyon Alanı	İdare altında çalışır.	Organizasyonun tüm aktivitelerini kontrol eder.
Özelliği	Fonksiyonu yerine getirme, fonksiyonu yapmak	Karar verme fonksiyonu, düşünme fonksiyonu
Yaptığı iş	Planları ve politikaları uygulamaya geçirir.	Planları şekillendirir, politikaları ve amaçları belirler.
Odak	İşi yönetme.	Sınırlı kaynakların mümkün olacak en iyi şekilde tahsisi.
Kapsamı	İdare tarafından belirlenen çatı içinde karar alırlar.	Bir girişimin bir bütün olarak önemli kararlarını alırlar.
Otorite seviyesi	Orta ve düşük seviyede aktivite	En üst seviyede aktivite
Anahtar kişi	Yönetici	İdareci
Statüsü	Bir girişimin amaçlarını yerine getirmek için kendi uzmanlaşmış bilgilerini kullanan yönetim grubu.	Bir girişime yatırım yapan ve kar elde eden sahipleri içerir.
Kullanım	İş girişimlerinde kar amaçlı organizasyonlarda kullanılır.	Devlet, askeri, eğitim ve dini organizasyonlarda popülerdir.
Karar verme alanı	Ne yapılmalı ve ne zaman yapılmalı?	İşi kim yapmalı? İş nasıl Yapılmalı?
Etki	Verilen kararlar, yöneticilerin değerleri, fikirleri, davranışları ve karalarından etkilenir.	Kamu düşüncelerinden, devlet politikalarından ve müşterilerden etkilenirler.
Temel fonksiyonları	Motivasyon ve kontrol	Planlama ve organizasyon

Kaynak: Surphi, 2015

Eryılmaz ve diğerleri (1999) yeni kamu yönetimi yaklaşımı taraftarlarının "administration (idare)" yerine "management (yönetim)"i tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Bu sadece işletme yönetim tekniklerine yapılan referansla değil aynı zamanda bu iki kavrama yüklenen anlamla da ilişkilidir. Bu yaklaşımın savunucuları, yönetim ile işletme arasında bir ayrım yaparak, yönetimin daha dar, pasif ve kurallara bağlı olduğunu; işletmenin ise çalışanların da yönetim sürecine katılıp inisiyatif ve sorumluluk alabildiği aktif bir süreci ifade ettiğini iddia ederler. Onlara göre yönetim, süreçlere, yöntemlere ve kurallara göre işleri sevk ve idare etmektir. İşletme ise, yalnızca talimatlara ve yönergelere göre iş yapmak yerine, hedefleri ve öncelikleri belirleme, bunların başarılmasına yönelik uygulama planları yapma, insan kaynaklarını etkin kullanma, performansı değerlendirme ve yapılan işlerden sorumluluk alma gibi birçok fonksiyonu ifade eder (Eryılmaz, 1999: 22).

Yönetişim kavramı ise, yeni kamu işletimi akımının bir sonucudur. Yönetişim, temelde, karar alma sürecine ve kamusal hizmetlerin sunumuna kamu kurumlarının yanı sıra diğer toplumsal örgütlerin de dâhil olmasını anlatmaktadır. Bu bağlamda merkezi ya da yerel yönetimlerle özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında oluşacak işbirliği, etkileşim, ortaklık türü ilişkiler ve bu farklı alanların koordinasyonu yönetişimin ilgi alanıdır. Arıkboğa (2004)'ya göre, yönetim kurumlarıyla uluslararası kuruluşlar, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları (STK) arasında işbirlikçi bir sürece gerek vardır ve bir ülkenin her düzeydeki işlerinin yönetimi için ekonomik, siyasal ve yönetsel otoritenin kullanımı, yönetişim olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle yönetişim, merkezi, bölgesel ve yerel yönetimlerin eylemlerini ve kurumsal yapılarını, parlamentoyu, yargısal kurumları ve de sivil toplum ve özel sektör tarafından oluşturulan örgütleri ve yapıları kapsamaktadır (Arıkboğa, 2004:59).

Yönetişimle yönetmek kavramları arasında her ne kadar benzerlik olsa da, hükümet etmek anlamındaki yönetim kavramı, hiyerarşik nitelikteki bürokratik yapıya dayalı yönetim anlayışını öne çıkarırken; yönetişim kavramı, yönetim sürecinde rol oynayan aktörlerle örgütler arasındaki etkileşimi ve formal ya da resmi sıfatı bulunmayan kişilerin, grupların ve kuruluşların katılımını, hiyerarşik bürokratik yapı yanında, hükümet dışı aktörlerin de etkin bir şekilde yönetim faaliyetinde yer almasını ifade etmek üzere kullanılmaktadır (Yüksel, 2000:145).

2.2. YÖNETİM KURAMLARINA GENEL BİR BAKIŞ

İnsanlar, yönetim ve organizasyonlar hakkındaki fikirler tarih boyunca çeşitli kültürel değerler ve kurumların oluşturduğu koşullarla değişime uğramıştır. "Nasıl yönetmek?" bilgisinin gelişimi de farklı kültürlerin ekonomik, sosyal ve politik yönleri çerçevesinde evrimleşmiştir. Yönetim düşüncesi kültürel çevrenin hem bir ürünü hem de bir sürecidir. Açık sistem karakteristiklerine sahip olan yönetim düşüncesi bu kültürel çerçeve kapsamında değerlendirilmelidir. Doğal olarak insanlar ekonomik, sosyal ve politik ihtiyaçlarını örgütlenmiş çabalarla gidermeye çalışırlar. Bu nedenle insanlar kendilerini korumak, yaşamlarını zenginleştirmek ve diğer çeşitli ihtiyaçlarını temin edebilmek için örgütleri yaratmışlardır. Örgütler,

ortak bir amacı olan ve ihtiyaçlarını temin etmek için gruba çekilen insanlarla şekillenir. Bu örgütlerin yönetilmesi gerekir ve burada "yönetim" kavramı doğar. Endüstri Devrimi'ne kadar ilk yönetim düşüncesinde kültürel değerlerin etkisi büyüktür (Wren, 1987:11).

Yönetim kuramları esas itibariyle Endüstri Devrimi'nden sonra ve özellikle de 1900'lerden itibaren sistemli bir şekilde gelişmeye başlamış ve yönetimin belirli ilke ve kurallara sahip bir çalışma alanı olarak kendini kabul ettirmesi de içinde bulunduğumuz yüzyılda olmuştur (Şimşek, 2002:41).

Drucker (1985), bazı yazarların yönetimin icat edildiğine veya keşfedildiğine inandıklarını ancak aslında yönetimin uygulama ve teorik olarak köklerinin iki yüzyıl öncesine dayandığını belirtmiştir. Yönetim aslında kavram olarak kendisinden bahsedilmediği zamanlarda da vardı. Büyük İngiliz ekonomistler Adam Smith (1723-1790)'den David Ricardo (1772-1823)'ya, John Stuart Mill (1806-1873) ve Karl Marx (1818-1883)'a kadar yönetim bir kavram olarak bilinmiyordu (Drucker, 1985:21).

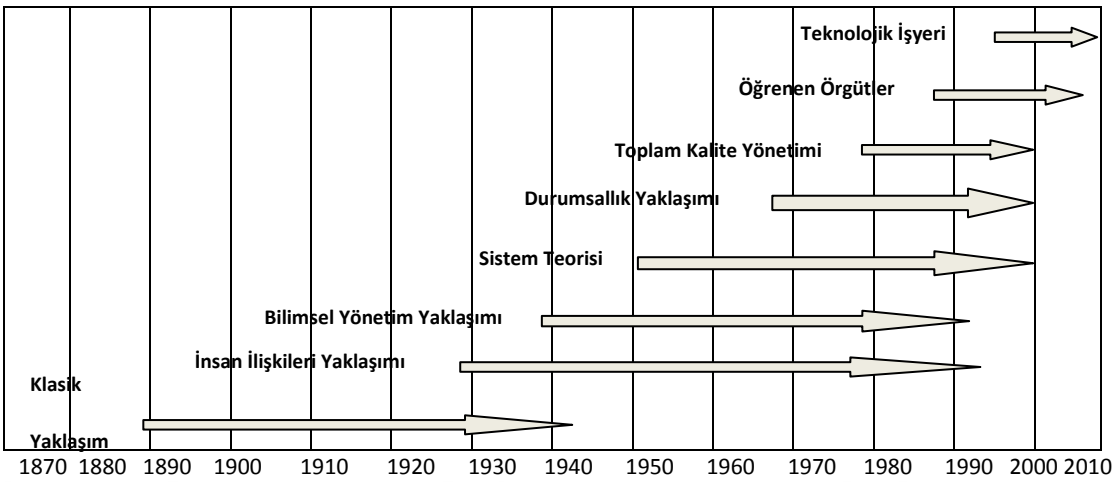
Daft (2003)'a göre yönetime tarihi perspektiften bakmak, fırsatların veya problemlerin yorumlandığı çevreyi anlamamızı sağlar. Bununla birlikte, tarihsel açıdan inceleme sadece olayları kronolojik sıraya koyma anlamına gelmez, aynı zamanda sosyal faktörlerin örgütler üzerindeki etkisi konusunda anlayışımızı geliştirmemizi sağlar (Daft, 2003:38-39).

Daft (2003)'a göre örgütleri ve yönetim uygulamalarını etkileyen faktörler (Daft, 2003:39):

- sosyal faktörler: insanlar arasındaki ilişkileri etkileyen ve yön veren kültürel etkiler.
- politik faktörler: kişiler ve örgütler üzerindeki politik ve yasal kurumların etkisi.
- ekonomik faktörler: rekabet eden kullanıcılar arasında toplum kaynaklarına erişebilirlik, üretim ve dağıtımı etkileyen faktörler.

Bu sosyal, politik ve ekonomik faktörlere karşılık olarak yönetim uygulamaları ve yaklaşımları da zamanla değişime uğramıştır. Şekil 5 önemli yönetim yaklaşımlarının zamanla evrimini göstermektedir (Daft, 2003:40).

Şekil 5: Zamanla Değişen Yönetim Yaklaşımları



Kaynak: Daft, 2003:40

Sözkonusu yaklaşımlar veya modeller arasında kesin sınırlar bulunmadığı kuşkusuzdur. Çünkü günümüzde bütün bu görüşler varlığını sürdürmektedir. Dolayısıyla bu kuramları birbirini ikame eden yaklaşımlar olarak değil, birbirini tamamlayan ve örgütsel hedeflere ulaşma çabalarında yöneticinin karşılaştığı sorunları çözmede kullanabileceği araçların sayı ve etkinliğini arttırmayı amaçlayan yaklaşımlar olarak ele almak gerekir (Şimşek, 2002:41).

2.2.1. Geleneksel Yönetim Düşüncesi

İnsanların birlikte çalışmaya başlamasıyla birlikte geleneksel yönetim düşüncesi söz konusu olmaya başlamıştır. Bu dönemde, çalışanlar aralarındaki ilişkiler otakratik (yöneticinin bütün yetkileri tek başına elinde bulundurduğu) bir düzen içinde ve yönetici durumda olanların sınırsız yetkiler içinde işleri yürüttüğü görülür. Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma tarihlerine bakıldığında geleneksel yönetim düşüncesi ilgili ipuçları elde edilebilir. Ayrıca Osmanlı, İtalya, A.B.D ile ilgili kaynaklarda yönetim ile ilgili çeşitli anlayışlar da olduğu anlaşılmaktadır (Türengül, 2005:108).

2.2.2. Çağdaş Yönetim Düşüncesi

Yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Bundan sonra dikkatler, çalışma yaşamına, çalışan insanların niteliğine yönelmiştir. Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar, çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır (Uysal, 2002:1).

Çağdaş Yönetim Dönemi 1880'li yıllardan başlayıp günümüze kadar devam eder (Ertürk, 2006:1).

2.2.2.1. Klasik Yönetim Kuramları

Yönetim uygulamaları Sümerler ve Mısırlılar tarafından ilk devlet örgütlerinin kurulduğu milattan önce 3000'li yıllara dayanır. Ancak, resmi olarak yönetim çalışmaları nispeten günümüze yakın zamanlardır. Yönetim ile ilgili yapılan ilk çalışmalar "klasik yönetim yaklaşımı" olarak bilinir (Daft, 2003:40).

Bilimsel yönetim kuramı olarak da adlandırılan "klasik yönetim" yaklaşımları, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmaya çalışan teoriler olarak tanımlanmıştır. Bu dönemdeki teorisyenler Adam Smith (1723-1790), Charles Babbage (1792-1871), Frederic Taylor (1856-1915), Henry Gant (1861-1919), Grank Gilbreth (1868-1924), Lilian Gilbreth (1868-1924), Henri Fayol (1841-1925); klasik yönetimin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:15).

Bu yaklaşım özü itibariyle rasyonelliğe, örgütlerde örgütün amaçlarına (kurum boyutu), verimliliğe, etkililiğe, dolayısıyla işbölümüne ve uzmanlaşmaya önem verir. Örgütteki işlerin en ufak parçalara ayrılarak, kimin neyi yapacağının iyice belirlenmesi gerekir. İş analizlerinin yapılması ve en uygun yöntemle işin nasıl yapılacağının belirlenmesi gerekir. En iyi yöntem en çok işin yapıldığı yöntemdir. (Aydın, 2008:33). Klasik yönetim teorisinde yönetim faaliyeti bir üretim olarak

kabul edilmiş ve yönetimin öneminin, üretim unsurlarını en verimli şekilde kullanmasından ileri geldiği savunulmuştur.

Klasik yönetim yaklaşımı bilimsel yönetim, bürokratik örgütler ve idari ilkeler olmak üzere üç alt başlık içerir (Daft, 2003:41).

Birinci Dünya Savaşından önceki yıllarda Amerikan ekonomisindeki hızlı gelişme ve büyümeye karşılık, kullanılan üretim tekniklerinin bilimsellikten uzak oluşu Taylor'u bu konuda araştırmaya yöneltmiştir. İşlerin dizaynı ve yapılma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenip yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor 1911'de yayınladığı "Bilimsel Yönetim İlkeleri" başlıklı kitabında, kafasındaki organizasyon ve yönetim anlayışının temel ilkelerini açıklamıştır (Şimşek, 2002:43). Bilimsel yönetimin temel fikirleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Daft, 2003:42-43):

Genel Yaklaşım

- Her iş için standart bir yöntem geliştirilmiştir.
- Her iş için uygun yeterlilikteki işçiler seçilmiştir.
- Standart yöntemler için işçiler eğitilmiştir.
- İşçiler çalışmalarının planlanması ve kesintilerin engellenmesi ile desteklenmiştir.
- İşçilerin verimini artırmak için maaş ile özendirilmişlerdir.

Katkıları

- Performans için tazminatın önemini göstermiştir.
- İşlerin ve görevlerin dikkatli olarak incelenmesine başlanmıştır.
- Personel seçimi ve eğitiminin önemini göstermiştir.

Eleştiriler

- İşin sosyal yönüne ve çalışanların yüksek ihtiyaçlarına gereken önem verilmemiştir.
- Bireyler arasındaki uyuşmazlığa değinilmemiştir.
- Çalışanların fikirleri ve önerileri önemsenmemiştir.

Avrupa'da organizasyonu bir bütün olarak bürokratik örgütler yaklaşımı olarak gören sistematik bir yaklaşım geliştirilmiştir. Bürokratik örgütler üzerine kavramların çoğunu ilk olarak Alman teorist Max Weber (1864-1920) ortaya

koymuştur. Weber'e göre, bürokratik bir yapı, etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgütyapısı şeklinde ortaya konabilir (Daft, 2003:43).

Kamu yönetimini bilimsel düzeyde ilk inceleyen kişi de Alman sosyal bilimci Max Weber'dir. Max Weber, bürokrasi olarak adlandırdığı geniş bir organizasyonun nasıl yönetilebileceğine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Bürokratik görüşe göre çevre istikrarlı ve dengelidir. Bu nedenle, çevresel belirsizlik ve değişikliklerin taşıyacağı risk de söz konusu olmadığına göre tepe yöneticileri işletmeleri için kusursuz karar verip strateji belirleme olanaklarına da sahiptirler (Eren; 2009:32).

Klasik yönetim yaklaşımı altındaki diğer bir önemli başlık "idari prensipler" yaklaşımı olarak bilinir. Bilimsel yönetim yaklaşımı bireysel olarak çalışanın verimine odaklanırken, idari prensipler yaklaşımı tüm örgüte odaklanır. Bu yaklaşıma katkıda bulunanlar Henri Fayol, Mary Parker Follett ve Chester I. Barnard'dır (Daft, 2003:44).

Fayol işletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Düşünüre göre üst kademe yöneticilerinde yönetim faaliyetlerinin önemi çok artmakta ve diğer beş işletme faaliyetinin önemi ise azalmaktadır. Fayol'un incelemelerinde asıl ağırlık noktasını yönetim faaliyetleri oluşturmuştur. Düşünür yönetimi kendi içinde beş önemli fonksiyona ayırmıştır (Eren, 2009:27):

- Öngörme ve planlama,
- Örgütleme,
- Emir-kumanda, haberleşme ve yürütme,
- Koordinasyon,
- Denetleme ve değerlendirme.

Günümüzde de halen bir kısmı geçerli olan klasik yönetim ilkeleri, Fayol'un uzun yıllar alan yöneticilik deney ve tecrübelerinin bir ürünüdür. Ancak, Fayol bir sosyal bilimci değildir, bu nedenle daha çok örgütlerin verimliliğini arttırıcı yönetsel eylemlere ağırlık vermiştir. Fayol ve yandaşları insanı üretim için duygusuz bir araç ya da robot gibi algılamış ve değerlendirmişlerdir (Eren, 2009:29).

İzlemiş olduğu metodun zorlukları ve sınırlılıklarına rağmen Fayol'un ortaya koyduğu yönetim düşüncesi kendisinden sonraki yönetim teori ve uygulamalarını derinden etkilemiştir. Yeni yönetim tekniklerinin uygulamaya konulduğu çağdaş yönetim anlayışında Fayol'un yönetim düşüncesinin izlerini görmek mümkündür. Bu nedenle Fayol'un yönetim düşüncesi örgütlerin yapısal ve işlevsel evrimini etkileyen temel faktörler arasında görülmelidir (Şengül, 2007:271).

Yönetim ve organizasyon teorisinin ortaya çıkışı iki şekilde meydana gelmiştir. Birincisi, Fayol'un yönetim prensipleri ve unsurları katkısı ve ikincisi ise Weber'in örgütsel verim sağlama amacındaki rayonel yapısal düzenleme araştırmasıdır. Farklı açılardan hem Fayol hem de Weber bu yönetim düşüncelerini büyük çaptaki organizasyonlara uygulamak için geliştirmişlerdir. Fayol teknik eğitim yerine yönetim eğitimi üzerinde durmuş ve planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrolün önemine değinmiştir. Weber ise geleneksel ve karizmatik liderlik ve örgüt yapılarını önlemek için rasyonel-yasal tabanlı bir otorite kurmayı ve personel seçimi ve aktivitelerin yürütülmesi için düzenlemeler yapmayı sunmuştur (Wren, 1987:197).

Max Weber ve Henry Fayol'un bürokrasi ve devlet yönetimine ilişkin görüşleri birçok ülkede genel kabul görerek uygulanmıştır. Zaman içerisinde bu iki anlayış çerçevesinde kamu yönetiminde merkeziyetçilik, hiyerarşi, "eşit işe eşit ücret", kuralcılık, kıdem ve sicil esasına dayalı yükselme, rutin teftiş ve denetimler yaygınlık kazanmıştır (Eren, 2009:33).

2.2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Kuramları

Neo-klasik örgüt teorisi klasik görüşe bir tepki olmaktan çok onun boşluklarını gidermeye yönelerek örgütün etkinliğini arttırmak için insan davranışları ve ilişkilerine eğilmiştir. Bu yönüyle neo-klasik organizasyon teorisinin en belirgin özelliği, klasik düşüncenin ihmal ettiği yönü, insan faktörünü inceleme konusu yapmasıdır (Koçel, 2014:225).

Neo-klâsik yönetim düşüncesi esas itibariyle klâsik yönetim düşüncesinin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak, neo-klâsik düşüncede bu kavram ve ilkeler insan ilişkileri (beşerî ilişkiler) yaklaşımının da etkisiyle yumuşatılmış ve geliştirilmiştir. Diğer bir ifadeyle, neo-klâsik yönetim düşüncesi, beşerî ilişkiler

yaklaşımı ile klâsik yönetim düşüncesinin karışımından meydana gelen ve bu iki felsefe ve görüşü uzlaştıran bir düşünce sistemidir (Ertürk, 2006:18).

Neoklasik yaklaşımın ana fikri, organizasyon yapıları içinde çalışan insanı tanımak ve anlamak, onun beceri ve potansiyelinden maksimum düzeyde yararlanmak, çalışanları organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için katkılarını sağlamak, onları motive etme yollarını aramak olmuştur (Dalay, 2013a:1).

Neoklasik teorinin gelişmesine katkıda bulunanların psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi çok değişik alanlardan geldikleri görülmüştür. Neoklasik teorinin gelişmesine Elton Mayo, Fritz Roethlishberger, Douglas Mc Gregor, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chester Barnard, Chris Argyris, Oliver Sheldom gibi birçok ünlü yazar ve araştırmacı katılmıştır (Dalay, 2013a:1).

İnsani ilişkiler yaklaşımı, bilimsel yöntemler ve çalışmalara dayanarak insan davranışları hakkında teoriler geliştirmiştir. Davranış bilimi çalışanın davranışı ve örgüt ile ilişkisini anlayabilmek için sosyoloji, psikoloji, antropoloji, ekonomi ve diğer disiplinlerin ilgisini çekmiştir. Bu yaklaşım pratik olarak her örgütte görülebilir. Örneğin General Electric yeni çalışanlarını seçerken davranış bilimi tekniklerini uygulamaktadır (Daft, 2003:49).

2.2.3. Klasik ve Neoklasik Yönetim Kuramlarının Karşılaştırılması

Yönetimde klasik ve neoklasik yaklaşımlar, yönetim düşüncesinin gelişmesine önemli katkılar sağlamıştır. Klasik yaklaşım iş ve makine üzerine odaklanmıştır. Diğer taraftan yönetimde neoklasik yaklaşım insanları anlayarak üretimi artırmaya önem vermiştir. Bu teorinin savunucularına göre, eğer yöneticiler çalışanlarını anlar ve örgüte adapte olmalarını sağlayabilirlerse, örgüt başarısı kendiliğinden gelecektir. Bununla birlikte, klasik teorisi iş ve yapı üzerine, neoklasik teori kişi davranışları üzerine odaklanmıştır (Sarker ve Khan, 2013:4). Sarker ve Khan'ın (2013:4) çeşitli kriterler kapsamında değerlendirdiği klasik ve neoklasik yaklaşım karşılaştırması Tablo 9'da görülmektedir.

Tablo 9: Klasik ve Neoklasik Yöneti Yaklaşımları Karşılaştırması

Kriterler	Klasik Yaklaşım	Neoklasik Yaklaşım
Odak noktası	Çalışanların ekonomik gereksinimleri ve fonksiyonları	Çalışanları duygu ve insani değerleri
Yapı	Kişisel olmayan mekanistik yapı	Sosyal sistem
Uygulama	Otakratik yönetim ve katı kurallar	Demokratik süreç
Vurgu	Disiplin ve rasyonalite	Kişisel güvenlik ve sosyal gereksinim
Çalışanların iş amacı	Maksimum emek karşılığı ve ödül.	Örgütsel amaca adanmışlık
Çalışanların konsepti	Ekonomik	Sosyal
İçeriği	Bilimsel yönetim, idari yönetim, bürokratik yönetim.	Hawthorne deneyi, insani ilişkiler ve örgütsel davranış
İlişkiler	Formal	İnformal
Doğası	Mekanistik	Organik

Kaynak: Sarker ve Khan, 2013:4

Wren (1987), klasik ve neoklasik yaklaşımları içeren bilimsel yönetimin aşağıda belirtilen konularda önemli katkılarının olduğunu belirtmiştir (Wren, 1987:215):

- Yönetim biliminin resmileşmesi,
- Amerika, İngiltere, Avrupa, Japonya ve Rusya'da yönetim uygulamalarının başlaması,
- Sadece alışveriş yönetiminden ziyade diğer disiplinlere de yönetim düşüncesinin yayılması,
- Organizasyon üzerine bilimsel çalışmaların başlaması,
- İş politikası ve yönetim felsefesinin oluşması.

Bununla birlikte uygulamada bilimsel yönetim her zaman amaçları doğrultusunda işlememiştir. Örgütlenmiş iş gücü pozisyon pazarlığına tehdit olarak direnmiş, farklı ülkeler bilimsel yönetimi farklı yorumlamış hatta bazı ülkeler milli çıkarları için yanlış kullanmış ve üreticiler genellikle teknikleri kavramış ama felsefeyi unutmuşlardır. Ama bilimsel yönetim tam bir başarısızlık da değildir. Sistematik iş uygulamalarına olan ihtiyacın artmasıyla bilimsel yaklaşım verim ve rasyonelliğe bir ses, uygulamaya bir yaklaşım ve teoriye bir içerik getirmiştir (Wren, 1987:215).

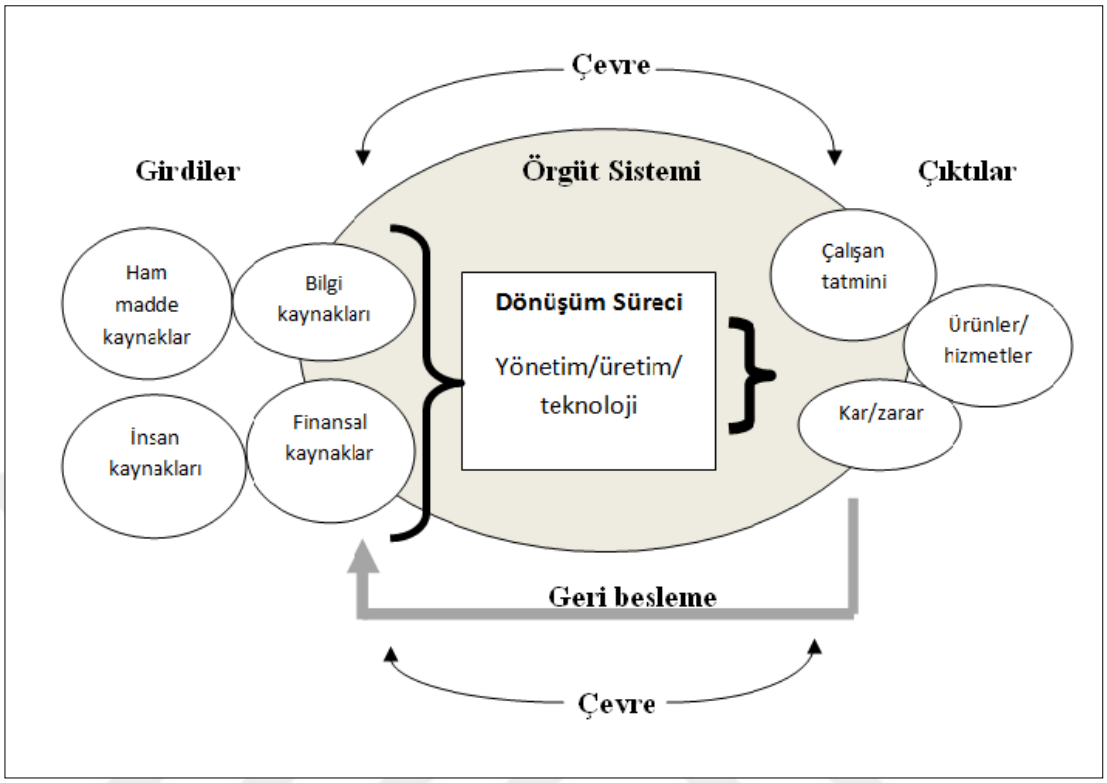
2.2.4. Modern Yönetim Kuramı (1950'den sonrası)

Yönetim konusunda klasik ve neoklasik yani davranışsal yaklaşımların eksikliklerini gidermek gayesiyle yapılan çalışmalar sonucunda modern yönetim yaklaşımı gelişmiştir. Modern yönetim yaklaşımı; 1960 yıllarında yönetim ve organizasyon analizinde temel yaklaşım haline gelen sistem yaklaşımı, sistem yaklaşımının bir bakıma gelişmiş şekli olan ve uzantısı olarak kabul edilebilecek olan durumsallık yaklaşımı ve dinamik yönetim yaklaşımı olarak üç temel yaklaşımdan oluşmaktadır (Boran, 2013:29).

2.2.4.1. Yönetimde Sistem Yaklaşımı

Bir sistem, birbiriyle ilgili parçaların biraraya gelerek, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir bütün olarak fonksiyon göstermesidir. Sistem fonksiyonları dış çevreden alınan girdileri bazı yollarla dönüştürerek tekrar çevreye çıktı olarak verir. Şekil 6 örgütlerin temel sistem teorisini göstermektedir (Daft; 2003:52). Şekil 6'ya göre bir örgüt çevreye açık bir sistem içinde hammadde, bilgi, finansal ve insan kaynaklarını girdi olarak alarak; yönetim, üretim ve teknoloji süreci sonrasında ürün/hizmet, kar/zarar ve çalışan tatmini çıktılarını verir. Aynı zamanda bu çıktılar geri besleme şeklinde sisteme tekrar girdi olarak dâhil olurlar.

Şekil 6: Örgütlerin Temel Sistem Teorisi



Kaynak: Daft, 2003:52

Sistem yaklaşımı esas itibariyle, yönetim sürecinde bir düşünce şeklidir. Bu düşünce şekli, örgüt çalışmalarının başarılı bir şekilde yönetiminde iç ve dış çevre faktörlerinin bir bütün içinde görülmesi ve değerlendirilmesini temin etmektedir. Bu yaklaşım, aynı zamanda yöneticinin çaba göstermek zorunda olduğu büyük ve karmaşık sistemlerle bunların alt sistem fonksiyonlarının ortaya konulmasını sağlar (Ertürk, 2006:32).

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır (Koçel, 2014:241). Başka bir deyişle, bu yaklaşım, organizasyonu çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele almaktadır.

Örgütleri, karşılıklı bağlı bölümlerden oluşan her bölümün belirli katkıda bulunduğu buna karşılık her bölümün bazı paylar aldığı bir bütün ve bir sistem olarak ele alır. Örgütü oluşturan bu bölümler örgüt sisteminin alt sistemleridir. Bir sistem

olarak örgüt çevresinden belirli girdiler alır, bunları belli bir teknoloji ile işler ve elde edilen çıktıları tekrar çevresine verir. En iyi örgüt yapısı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin özelliklerini, örgüt sisteminin kullandığı teknolojiyi örgüt ve alt sistemler arasındaki ilişkileri dikkate alan yapıdır. Sistemin özellikleri şunlardır (Türengül, 2005:111):

- Sistemler açık ve kapalı olabilir.
- Açık sistem yaşamak için dış çevreyle ilişki kurmalıdır.
- Her sistemde bir amaç ve amaçlar vardır.
- Sistemler çevreyle ilişki kurarlar.
- Sistemde geri bildirim ilişkisi vardır.

Her sistem faaliyetlerini belirli bir çevrede yerine getirir. Sistem ile bu çevre arasında enerji, bilgi, materyal alışverişi varsa bu sistem açık sistem, tersine sistem ile çevresi arasında bu tür ilişkiler yoksa sistem kapalı sistemdir (Efil, 2004:107).

Geleneksel organizasyon teorisi kapalı sistem yaklaşımı üzerine yapılandırılmış iken, modern teori bu durumu açık sistem yaklaşımına doğru taşımıştır. Sistem yaklaşımının benimsenmesinde ve yönetim biliminde yoğun bir şekilde kullanılmasında bu durumun önemli bir katkısı vardır (Kast ve Rosenzweig, 1985:109). Önceki yaklaşımlarda organizasyonlar kapalı olarak düşünülürken, sistem yaklaşımının getirdiği bu yenilik ile daha sonraki yıllarda açık sistem yaklaşımı kullanılmaya başlanmıştır (Memiş, 2006:19).

2.3.4.2. Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı

Çağdaş anlamda yönetim ve organizasyon teorilerinin ulaştığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir yönetim ve örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, içinde bulunduğu duruma ve çevre şartlarına en uygun modeli uygulamak gerekir. Şüphesiz işletmenin şartları değiştikçe, duruma en elverişli uygulamaya geçilecektir. Bu özelliği ile durumsallık yaklaşımı yönetim ve örgüt anlayışına dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşımdır (Ertürk, 2006:36).

Durumsallık yaklaşımı, geleneksel, davranışsal ve sistem yaklaşımlarının yerini alan bir yaklaşım değil, ancak, onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha faydalı ve etkili olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır (Şimşek, 2002:95).

Daha önceki yaklaşımlarda "en iyi organizasyon yapısı oluşturmak" ve "organizasyon ilkeleri" geliştirmek ana fikir olarak alınırken, durumsallık yaklaşımında, her yer ve zamanda geçerli olan en iyi bir organizasyon yapısının olmadığı, organizasyon ile ilgili her şeyin "koşullara bağlı" olduğu fikri esas alınmıştır (Koçel, 2014:266). Durumsallık yaklaşımında bir organizasyon yapısını oluşturan etkenlerle, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullara göre hangi ilkelere ne zaman ve ölçüde uyulması gerektiği araştırılmaktadır.

Organizasyon kavramında durumsallık yaklaşımının uygulanması, daha önceki yaklaşımlar tarafından geliştirilen kavram, ilke ve tekniklerin bir yana bırakılması demek değildir. Aksine bunlar yeni bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Bu yeni çerçevenin temel unsurları çevresel unsurlar ile yönetim kavram ve teknikleridir (Türengül, 2005:111).

2.3.4.3. Dinamik Yönetim Yaklaşımı

Dinamik yönetim yaklaşımı, gönüllülük esasına dayanan, her yönüyle esnek, işbirliği, üst düzey katılımı sağlayan yeni bir yönetim anlayışıdır. Dinamik yönetim anlayışta yönetimin; gelişimi, değişimi ve üretici rolünü dikkate alan, şeffaflık, açıklık, değişkenlik ve bütüncül yapıya dayalı faktörler temel belirleyici olmaktadır. Dinamik yönetim yaklaşımına göre, her şey her an değişebilir niteliktedir. Bu yönetim anlayışına uygun olarak bugün için yönetim alanında geçerli olan önemli bir anlayış olan toplam kalite yönetiminden bahsedilebilir. Toplam kalite yönetimi, iç ve dış müşteri beklentilerinin karşılanmasına yönelen ve tüm süreçlerin bu hedefe göre sürekli geliştirilmesini ve iyileştirilmesini hedefleyen, insanı merkeze alan bir yönetim anlayış ve yaklaşımıdır (Boran, 2009:32-33).

2.3. Modern Sonrası Yönetim Düşüncesi ve Yönetişim Kavramı

Günümüzde işletmelerin organizasyonların yapıları ve işleyişleri üzerinde köklü sayılabilecek değişiklikler meydana gelmiştir. Bugün itibariyle bakıldığında, yönetimin diğer konuları da organizasyon konusuna benzer şekilde kendi içlerinde ayrıntılı bir şekilde incelenmeye başlanmış ve yönetim denildiğinde değişik disiplinleri bünyesinde taşıyan bir çalışma alanı anlaşılır olmuştur.

Koçel (2014), yeni bir yönetim düşüncesini ve organizasyonların yapılandırılmasını etkileyen üç önemli gelişme olduğunu belirtmiştir. Bunlardan birincisi, iletişim ve bilgi işleme teknolojisindeki gelişmedir. Yönetim düşüncesi ve organizasyon yapıları üzerinde önemli etkisi olan ikinci faktör; uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi ve küreselleşme gibi gelişmeler olmuştur. Nihayet üçüncü gelişme; insan hakları, insani değerler, kişilik kavramı, "insan"ın her şeyden önemli bir varlık olarak ortaya çıkması olmuştur (Koçel, 2014:401).

Sürekli değişen şartlar işletmeleri değişime sevk etmiştir. Bu değişimler 21. yüzyılda yeni bir yönetim anlayışı getirmiştir. Yönetim literatüründe Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak adlandırılan çağdaş bir yönetim tekniği olup, yönetim faaliyetlerine ve sistemsel bir yaklaşımla her türlü organizasyona uygulanabilmektedir (Dalay, 2013b:1).

Modern sonrası yönetim düşüncesi ile ortaya çıkan diğer yeni kavramlar, temel (öz, çekirdek) yetenek, dış kaynaklardan yararlanma, organizasyonların yeniden yapılandırılmaları ve şebeke organizasyonları, süreç yenileme, personeli güçlendirme, öğrenen organizasyonlar, yeni ekonomi ve yönetişim kavramlarıdır. Bu kavramlardan çalışma konusu ile yakından alakalı olduğu değerlendirilen "yönetişim" kavramı üzerinde özellikle durulacaktır.

1990'lı yılların ortalarından itibaren, kamu işletmeciliğinde yönetim kavramlarının bir çeşit yeniden doğuşu vuku bulmuştur. Aslında, yönetişim kelimesinin tarihi İngilizcede birkaç yüzyıl öncesine hatta Fransızcada daha da eskiye dayandığından, bu kelime yeni bir kavram değildir. Bununla birlikte, "hükümet"in bütün etkileşimleri kapsayacak kadar dar ve bir o kadar spesifik olmasından dolayı kelimenin son dönemdeki yeniden canlanışı, kullanımı için en uygun koşulları sağlamıştır (Hughes, 2014:225-226).

Yeni Kısaltılmış Oxford Sözlüğü yönetişim ile ilgili üç tane anlam sıralamıştır: İlki "eylem, tutum ya da yönetim gerçeği; hükümet"dir ve bunun içine "kontrol etmek ya da regüle edici etki ve de "yönetilmiş olma hali; iyi düzen" de dahildir. İkinci anlam, "yönetimin fonksiyonu ya da gücü, yönetme otoritesi" ve "yönetici kişi ya da kurum"dur. Üçüncüsü ise, "hayat ya da iş, davranış faaliyeti"dir (Hughes, 2014:228).

Ergün (2006)'ya göre yönetişim, bir ülkede ya da bir bölgede ilgili otoritenin toplum için o toplumu oluşturan farklı aktörleri bir araya getirerek ihtiyaçlara cevap verebilen uygulamaları hayata geçirebileceğini ve tek yönlü olarak yönetimin karar alamayacağı bir süreç olarak ifade edilebilinir. Süreç, siyasal, ekonomik ve kurumsal açılardan desteklenmektedir. Bu süreçte, siyasi boyuttan kastedilen, seçimle işbaşına gelen bir yönetimin var olması, atanmış olan yöneticiler karsısında seçimle işbaşına gelen yöneticilerin hareket kabiliyetine sahip olabilmeleridir. Ekonomik boyuttan kastedilen, idarenin elindeki kaynakları verimli ve etkin kullanabilme kapasitesi anlaşılmaktadır. Yalnızca harcamak ya da kaynak sarf etmiş olmak için değil, aynı zamanda verimli işler için kaynakların kullanılması önem arz etmektedir. Kurumsal boyut ise, ülkenin ya da ilgili bölgedeki hem halkın hem de idarecilerin devlet mekanizmasına ve kurumsal yapıya inanması ve işleyişine saygı göstermesi gerekmektedir (Ergün, 2006:6).

Yönetişim kavramı ilk kez, Dünya Bankası'nın 1989 "Sub Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth" adlı raporunda ifade edilmiştir. Raporun önsöz bölümünde Afrika'da zayıf ekonomik performansın temel nedenlerinden birinin kamu kurumlarının başarısızlığı olduğu belirtilmiş ve özel sektör ve pazar mekanizmalarının önemine değinilerek bunların birlikte iyi yönetişim içinde olmaları gerektiği değerlendirilmiştir. İyi yönetişimin ise, verimli güvenilir adil bir sistem ve idarenin kamuya karşı sorumlu olduğu bir kamu hizmeti olarak tanımlanmıştır. (Dünya Bankası, 1989:7).

1995 yılında yayımlanan raporda ise Dünya Bankası, yönetişim için genel bir tanımlamayı hayata geçirmiştir. Tanımda yönetişim "ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde otoritenin kullanılma biçimi" olarak ifade edilmiş ve yönetişimin siyasal rejim, ekonomik ve sosyal yapı ile hükümetlerin politika geliştirme kapasitelerine olan bağlılığı ifade edilmiştir. Birleşmiş Milletler Kalkınma

Programı (BMKP) ise, yönetişimi, "bir ülkenin her türlü çalışmasında kullandığı ekonomik, siyasi ve idari otorite" biçiminde tanımlamaktadır (Ergün, 2006:20).

Yönetişim kavramı yeni kamu işletimi akımının bir sonucudur. Yönetişim, temelde, karar alma sürecine ve kamusal hizmetlerin sunumuna kamu kurumlarının yanı sıra diğer toplumsal örgütlerin de dahil olmasını anlatmaktadır. Bu bağlamda merkezi ya da yerel yönetimlerle özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasında oluşacak işbirliği, etkileşim, ortaklık türü ilişkiler ve bu farklı alanların koordinasyonu yönetişimin ilgi alanıdır (Arıkboğa, 2004:59).

Yönetim kurumlarıyla uluslararası kuruluşlar, özel sektör ve STK'lar arasında işbirlikçi bir sürece gerek vardır bir ülkenin her düzeydeki işlerinin yönetimi için ekonomik, siyasal ve yönetsel otoritenin kullanımı olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle yönetişim "merkezi, bölgesel ve yerel yönetimlerin eylemlerini ve kurumsal yapılarını, parlamentoyu, yargısal kurumları ve de sivil toplum ve özel sektör tarafından oluşturulan örgütleri ve yapıları kapsamaktadır.

Hirst (2000) yönetişimin beş adet yorumunu veya şeklini önermiştir (Yaman, 2015:115):

1- **İyi yönetişim**, istikrar, hukukun üstünlüğü, şeffaf kamu idaresi, hesap verilebilirlik ve devlet aktörlerinin sorumluluğu ve güçlü bir sivil toplum anlamında ekonomik gelişmenin arttırılmasına uygun etkin politik çerçevenin kurulması demektedir. Bu kavram Dünya Bankası ve diğer uluslararası finansal kuruluşlar tarafından gelişmekte olan ülke ekonomilerine yönelik kredi verme politikalarının temellerini oluşturmaktadır.

2- **Küresel yönetişim**, çevre sorunları, küresel ticaretin düzenlenmesi, uluslararası barış ve güvenliğe karşı dünya çapındaki tehditleri önlemek üzere devletler ve uluslararası kuruluşlar arasındaki işbirliği biçimlerine delalet eder.

3- **Kurumsal yönetişim** (*corporate governance*) özel sektörlerdeki yönetişim ve hesap verilebilirliği ve şeffaflığı şirketin kendi işlemlerinde geliştirmeyi amaçlamaktadır.

4- **Yeni Kamu Yönetimi**, kamuya ait sanayilerin ve kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi ve ticari yönetim şekillerinin ve ticari uygulamaların kamu sektörüne sokulması demektir.

5- **Ağlar**, muhtelif ortaklık şekilleri ve ağlarla eylemlerin eşgüdümü ve kanalize edilmesiyle alakalıdır. Müzakerelere ve pazarlıklara girişen, değiş tokuşu yöneten ve kendi kendini düzenleyen resmi olmayan kurumsal ortamlar olan ağlar, kolektif eylem gerektiren sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olurlar.

Güzelsarı (2003)'ya göre, yönetişime ilişkin yapılan tanımlamalar, genel olarak yönetişimi kamu-özel, devlet-devlet dışı, ulusal-uluslararası kurum ve uygulamalar tarafından gerçekleştirilen bir çalışma olarak değerlendirmektedir. Ortaya konulan görüşler, tek merkezli, hiyerarşik bir yapılanma çerçevesince üretim gerçekleştiren yönetim düşüncesinden; çok aktörlü, yerel düzeyde hareket kabiliyetine sahip, bir tek organın kendi başına hareket etmesi yerine, toplumdaki tüm aktörlerin görüşlerine yer veren, onları yetkili kılan ve kaynakların kullanımında daha esnek bir hareket alanı oluşturan yönetişim düşüncesine geçildiğini ifade etmektedir (Güzelsarı, 2003:20).

2.3. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Bir kişi, bir birim tarafından yapılan, sonuca yönelik prosedürler, işler ve görevler olarak tarif edilebilecek olan yönetimin fonksiyonları üzerinde ilk derli toplu çalışmanın Fransız Henri Fayol ile başladığı görülmektedir. 1916 yılında yazdığı ve asıl adı "Administration Industrielle et Générale; Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle" olan Sınaî ve Genel Yönetim 1 (Endustrial and General Management) kitabıyla yönetimin beş fonksiyonu ve ondört ilkesi (prensibi) olduğunu belirtmiştir (Göksu, 2012:1).

Yönetim bilimcilerden Gulick ve Urwick yönetsel işlevleri POPEYÜKOHAMA formülü ile açıklarlar. (Planlama, Örgütleme, Personel yönetimi, Yürütme, Koordinasyon, Haberleşme, Mali yönetim.) Fayol'a göre yönetmek, geleceği kestirmek, planlamak, örgütlemek, yürütmek, eşgüdülemek (koordinasyon) ve denetlemektir (Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:25).

Daft (2003) "Management" isimli çalışmasında yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol olarak tanımlamıştır (Daft, 2003:6). Fayol, yönetim tanımında atıfta bulunduğu Şekil 7'de gösterilen fonksiyonları da aşağıdaki gibi birer cümleyle ifade etmiştir (Fayol, 2005:6):

Planlama: Geleceği keşfe çalışarak faaliyet programı hazırlamak demektir.

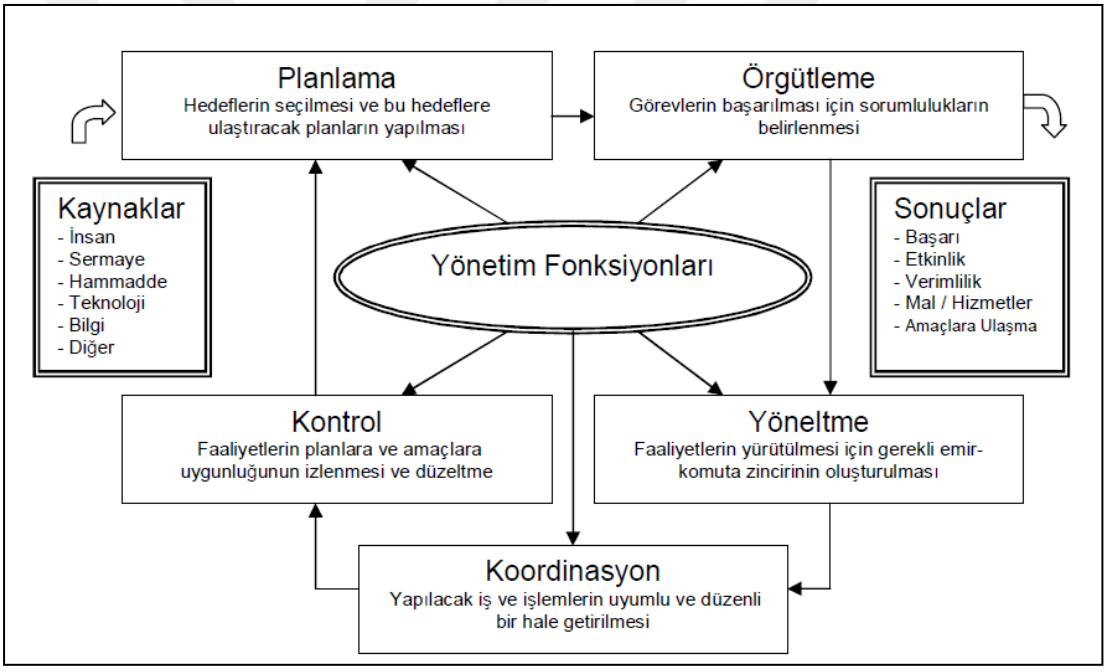
Örgütleme *(Organizasyon):* İşletmenin maddi ve sosyal ikili yapısını oluşturmaktadır.

Yürütme *(Yöneltme):* Personeli faaliyete geçirmektir.

Koordinasyon*(Eşgüdümleme):* Bütün faaliyetleri birbirine bağlamak, b irleştirmek ve uyumlu hale getirmektir.

Kontrol: Her işin ve her şeyin işletmenin kabul edilmiş düzenine uygun olarak ve emirler çerçevesinde yürüyüp yürümediğini takip etmek anlamına gelir.

Şekil 7: Yönetim Fonksiyonları ve Yönetim Süreci



Kaynak: Daft, 2003:6; Dinçer ve Fidan, 1996:153.

2.4. KAMU YÖNETİMİ VE KAMU İŞLETMECİLİĞİ

Kelime olarak "kamu", Türkçede, hep, bütün; bir ülkedeki halkın bütünü; halk, amme gibi anlamlara gelmektedir. "Kamu düzeni", toplumun bütününü ilgilendiren düzeni; "kamu sektörü", devlet eliyle yürütülen ekonomik faaliyetlerin

bütününü; "kamu personeli", devlet hizmetinde çalışılan görevlileri, "kamuoyu", belli bir konuda toplumun büyük bir kesimince benimsenen görüş, tavır ve inançların toplamını; "kamu tüzel kişileri", kamu yararı amacına dönük insan ve mal topluluklarını; "kamu hukuku", devletin kuruluş ve işleyişini, öteki devletlerle kamu tüzel kişileri ve özel kişilerle olan ilişkilerini düzenleyen kuralların bütününü anlatmaktadır (Eryılmaz, 2009:17).

Kamu yönetimi kavramının temel dört yönü bulunmaktadır. Bunlar "işlev", "yapı", "akademik disiplin" ve "meslek" yönüdür. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, çeşitli tanımlara konu olmuştur. Bu tanımlar şöyle sıralanabilir (Stillman II, 2005:2-4):

1. Kamu yönetimi, halkın temel ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmetlerin üretimidir.
2. Kamu yönetimi, kamu politikalarının oluşturulması ve yürütülmesiyle ilgili tüm faaliyetleri ifade eder.
3. Kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin sunumuna ilişkin mevzuatın öngördüğü işler ile idari kararları yerine getirmek üzere yönetim, siyaset ve hukuk teorilerinin ve prosedürlerin uygulanmasıdır.
4. Kamu yönetimi, yasaları ve idari düzenlemeleri uygulamakla ilgili süreçler, organizasyonlar, kamu personelinin eylem ve işlemleri olarak da tanımlanır.

Geleneksel kamu yönetimi, 1980'den sonra özel işletmelerde uygulanan bazı yöntem ve anlayışların etkisi altında kalmış, yapısal ve işlevsel olarak önemli bir paradigma değişikliği içine girmiştir. Bu nedenle kamu yönetimi kavramı, İngilizcede bazı yazarlarca "public management" olarak da ifade edilmeye başlanmıştır. Bu kavram Türkçede "yeni kamu yönetimi", "kamu işletmeciliği" gibi terimlerle ifade edilmektedir (Eryılmaz ve diğerleri, 2013:6-7).

Aslında "management" anlamındaki yönetim, içinde işlevsel olarak işletmecilik unsurunun da olduğu yeni kamu yönetimi anlayışını ifade etmektedir. "Management", bir şeyi mümkün olduğu ölçüde hızlı, verimli ve kaliteli olarak yapmak veya yaptırmaktır. Geleneksel kamu yönetimi (public administration), göreceli olarak verimlilikle az ilgilenmekte; demokrasi, hesap verebilirlik, kamu yararı, eşitlik, dürüstlük gibi özellikle kamu sektörünün değerleri üzerine daha fazla vurgu yapmaktadır (Eryılmaz ve diğerleri, 2013:6-7).

Hughes (2014)' a göre, kamu işletmeciliği (public management) kavramının kullanılışı oldukça yenidir ve 1970'li yılların sonuna rastlar. Kamu işletmeciliği kısaca kamu sektöründe gerçekleştirilen yönetim anlamına gelmektedir (Hughes, 2014:33). İlk kullanıldığı yer, ABD ve İngiltere'dir. Kamu yönetimi (public administration) kavramı, İngiltere ve ABD'deki önde gelen dergilerde ve hatta bu alandaki kitaplarda kullanılmaya hâlen devam edilmekle birlikte, kamu yönetimi (public administration) adını taşıyan dergilerde "kamu işletmeciliği"ne (public management) ilişkin makale başlıkları, incelemeler ve kavramlar da yer almaktadır. Avrupa'da, Fransa, Almanya ve İskandinav ülkelerindeki literatürde bu alanda kendi dillerinde temel kavram olarak "Kamu Yönetimi" (Public Administration) veya "Yönetim Bilimi" (Administrative Science) kavramlarının eş değeri "Kamu İşletmeciliği" (public management) kavramına tercih edilmektedir (Pollitt ve Bouckaert, 2002, 8-10).

Eleştirmenler, kamu işletmeciliğini, kamu sektörü çevresinin temel farklılıklarına hiç dikkat edilemeden özel sektörün en kötü özelliklerinin kayıtsız şartsız kaba uyarlaması olarak görmektedirler. Eleştirmenler tarafından fark edilen diğer unsurlar ise, özel işletmecilik fikirleri ve pratikleri, ekonomik teori ve modellerin kullanılması ve performans yönetimini takıntı haline getirmek ve kamu yöneticisinin sonuçlara ulaşmaktan kişisel olarak sorumlu olduğu fikrine bağlıdır (Hughes, 2014:144-146).

2.4.1. Kamu Yönetimi ve Özel Yönetim

Başta iktisat, maliye, işletme ve yönetim bilimleri olmak üzere birçok bilimsel disiplin çeşitli açılardan kamu – özel ayırımı üzerinde durmaktadır. Zira tüm bu bilimsel disiplinler açısından bakıldığında kamu sektörü ile özel sektör arasında çeşitli faklılıklar olduğu bilinmektedir. Yönetim bilimi açısından bakıldığında ise, kamu (public) – özel (private) ayrımı esas itibarıyla toplumsal (kamusal) ihtiyaç-larla, bireysel (özel ya da kamusal olmayan) ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak şekillenmiş iki farklı yönetsel yapıdan kaynaklanmaktadır (Yürür ve Soygüzel, 2010:37).

Kamu yönetimi ve özel yönetim, yönetim kavramı içinde yer alan kavramlar olup kamusal ve özel yönetimlerin, belli ölçüde benzer amaçları olduğu ve bunların gerçekleştirilmesinde benzer araçlar kullandıkları görülmektedir. Ancak kamu yönetimi ve özel yönetim arasında görüş ve anlayış ile yapı ve işleyişten kaynaklanan siyasal çevre, kamu yararı, kurallara bağlılık, sosyal maliyet, siyasi liderliğin sık değişmesi, hakemlik, kamu gücü ve kuralların yoğunluğu biçiminde özetlenen temel bazı farklıklılar bulunmaktadır (Eryılmaz, 2009:33-39).

Günümüzde kamu yönetimi, işletme yönetimi anlayışından etkilenmektedir, ancak tamamıyla da bazı temel ilkelerden vazgeçilmiş değildir. Günümüzdeki kamu yönetimi uygulamaları, geleneksel yönetim anlayışı ile işletme anlayışının bir bileşimidir. Bu uygulamada tarafsızlık, hesap verebilirlik, kamu yararı gibi demokratik değerlere vurgu yapılmakla beraber, risk almak, esneklik, performans ölçümü, stratejik yönetim, sonuç odaklılık ve amaçların başarılması gibi yeni değerler devreye girmektedir (Eryılmaz ve diğerleri, 2013:15-17).

2.4.2. Kamu Sektörüne Olan İhtiyaç

Devlet, insanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen ve bu ilişkilerin normlara uygun olarak yürümesini sağlayan; anlaşmazlıkları çözümleyen; kamusal mal ve hizmetleri üreten veya yöneten en üst egemen meşru gücü temsil etmektedir. Bir toplum içinde en üst siyasi otorite ile donatılmış siyasi kurum devlettir. Devlet; toplumun birliğini, düzenini, meşru otoritesini temsil eder ve ortak hizmetlerini yürütür (Eryılmaz ve diğerleri, 2013:20).

Konvansiyonel olarak ekonomi, özel ve kamu sektörleri arasında bölünür. Kamu sektörü, ölçeği ve çeşitliliği doğrudan tüketicilerin istekleri tarafından değil de hükümet kurumlarının, vatandaşların temsilcilerinin kararları ile belirlenen hizmet ve bazı durumlarda mal üretimi ile ilişkilidir. Bu tanım kamu sektörünün piyasa süreçlerinden ziyade kamusal, siyasi karar vermenin bir sonucu olduğu gerçeğini vurgular. Özel sektör devlet tarafından sağlanan altyapı ve hukuk sistemine dayanır. Hükümetler de özel sektöre üretim ve mal ve hizmetlerin arzı ve de vergiler için ihtiyaç duyar (Hughes, 2014:57-58).

Dünya Bankası, her hükümetin merkezindeki rolleri arasında beş temel vazife sayar. Bunlar; hukuka bir temel kurmak, makro-ekonomik istikrar da dâhil olmak üzere yıkıcı olmayan bir siyasa ortamını sürdürmek, temel sosyal hizmetlere ve altyapıya yatırım yapmak, savunmasızları korumak ve çevreyi korumak (Hughes, 2014:59).

Devlet çeşitli faktörlerin etkisiyle zamanla üstlenmiş olduğu ekonomik-ticari fonksiyonlarını ve oluşturduğu işletmelerini, 1980'li yılların başından itibaren, "devletin küçültülmesi" ve "özelleştirme" politikaları sonucu piyasaya, özel sektör firmalarına devretmek durumunda kalmıştır. Devlet, ekonomik ve ticari alanları piyasa aktörlerine bırakırken bu alanlarda düzenleyici ve denetleyici aktör olarak yeni fonksiyonlar üstlenmiş, piyasaların rekabet koşulları içinde düzenli işlemesini sağlamak için oyunun kurallarını koymak ve bunların uygulamasını izlemek için "bağımsız idari otoriteler", "üst kurullar" veya "düzenleyici ve denetleyici kurullar" adı altında yeni yapılar meydana getirmiştir (Eryılmaz ve diğerleri, 2013:20).

Devletin ekonomik alandaki rolü, koşullara bağlı olarak "müdahalecilik" ve "serbestlik" (laissez-faire) arasında gidip gelmektedir. Önceleri, planlayıcı, müdahaleci ve işletmeci devlet anlayışı egemen iken 1980'li yılların başından itibaren devlet yönetiminde liberal düşünce önem kazanmış, bütün ülkelerde piyasa ekonomisine doğru güçlü bir eğilim ortaya çıkmıştır. Bu eğilimin temel politikası "özelleştirme" dir. Özelleştirme, esas itibarıyla devleti küçültmeyi ve piyasa sistemini güçlendirmeyi amaçlamaktadır (Eryılmaz ve diğerleri, 2013:21).

Kamu sektörü reformu, harcamaları düşürme çabaları, etkinliğe olan gereksinim ve çeşitli şekillerdeki özelleştirmeler de dâhil olmak üzere hükümetin rolünde bazı değişikliklere yol açmıştır. En iyi hükümetin olabildiğince küçültülmüş bir hükümet olduğu görüşünden ziyade hükümetler özel sektörün rolünü kolaylaştıran önemli ve güçlü kurumlar olarak görülmeye başlanmıştır. Bu nedenle hükümetlerin özel sektörün doğal rakipleri olduğu görüşü zayıflamıştır (Hughes, 2014:91).

2.4.3. Kamu Sektörü Reformu ve Özelleştirme

1980'lerde başlayan kamu sektörü reformu dalgası, birbirleri ile ilişkili pek çok zorunluluğa bir karşılık olarak ortaya çıkmıştır. Bunlar, kamu sektörünün toplumdaki büyük ağırlığı, iktisat teorisindeki değişim, özel sektördeki değişimlerin etkisi ve teknolojik değişim olarak sıralanabilir (Huhges, 2014:37). Bu zorunluluklar karşısında dünyanın pek çok bölgesindeki ülkeler, bürokrasilerini yeniden değerlendirmeye ve temel değişiklikler yapmaya başlamışlardır (Huhges, 2014:32).

Yeni kamu yönetimi, geleneksel yönetimden farklı olarak yönetimin organizasyonu ve işleyişinde piyasalar ve toplumla ilişkilerinde yeni bir yapılanma öngörür. Yeni kamu yönetiminin temel unsurları konusunda çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Örneğin C. Hood yeni kamu yönetiminin unsurlarını yedi grupta toplamıştır (Hood, 1991: 4-5):

1. Kamu sektöründe yöneticiye geniş yönetme serbestliğinin tanınması,
2. Performans ölçümü yapılması,
3. Sonuçlara, prosedürlerden daha çok önem verilmesi,
4. Kaynakların kullanımında disiplin ve tutumluluk,
5. Kamu sektöründe rekabetin artırılması,
6. Büyük yapılı organizasyonların, optimal büyüklükte yeni yapılara dönüştürülmesi,
7. Kamuda, özel sektör yönetim tekniklerinin uygulanması.

1970 ve 1980'ler devletin rolü ve boyutuna ilişkin sorgulamalar sonucunda hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkeler için minimal devletin en iyi devlet olduğu fikri yaygınlaşmıştır. Birçok ülke merkezi planlamadan uzaklaşıp ekonomik özgürlüğün önünü açmak yani kamu teşebbüslerini özelleştirmek gibi politikalara yönelmişlerdir (Hughes, 2014:532).

Ekonomilerin yeniden yapılanmasının bir yolu olarak adlandırılan özelleştirmenin tanımı ve uygulaması ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bu nedenle, özelleştirme kavramını tam olarak belirleyen ve herkesçe kabul edilen bir tanım yapmak çok güçtür. Dolayısı ile özelleştirme her ülkenin ekonomik, sosyal ve siyasal yapısına göre biçimlenen ve yorumlanan bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Emir ve Teksoy, 1993:28).

Genelde şirketler yasasının, şirket hisselerinin en az % 50'sinin özel kesime satışını sağlayacak şekilde oluşturulması anlamında kullanılan özelleştirmede temel düşünce, piyasa güçlerinin rolünü artırarak sanayideki verimliliği daha iyi bir seviyeye ulaştırmaktır (Emir ve Teksoy, 1993:28).

Hisse senedi satışıyla devlete ait varlıkların özel şahıslara devri, dünyada sık görülen bir uygulamadır, ancak, özelleştirme sadece devlete ait kuruluşların özel kesime satılması değildir. Devletin veya kamu kesimine ait kurumların, monopol oldukları sahaları serbestleştirme veya özel sektöre açmaları, ihale yöntemi ile bazı işlerin özel kesime yaptırılması, özel sektör kuruluşlarına yatırım amacı ile teşviklerin verilmesi de özelleştirmedir. Emir ve Teksoy (1993)'a göre bu açıdan bakıldığında özelleştirme kavramı, kamu kesiminin sahip olduğu ticari ve sınai teşebbüslerin mülkiyet, yönetim ve denetimlerinin tamamen veya kısmen özel kişi ve kuruluşlara devredilmesi, kamusal veya yarı kamusal mal ve hizmetlerin finansmanının ya da üretiminin özelleştirilmesi, kamu hizmetlerinin ihale, imtiyaz verme gibi yollarla özel kesime yaptırılması, kiralama ve finansal kiralama, ortak yatırımı ve hizmet alımları için yardımda bulunulması, piyasa mekanizmasının işlemesini engelleyen her türlü yasal ve kurumsal serbestleşmenin sağlanması düzenleme ve uygulamaları kapsamaktadır (Emir ve Teksoy, 1993:28).

Özelleştirmenin, serbest piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması, sermaye piyasasının geliştirilmesi, verimliliğin artırılması, gelir dağılımının düzeltilmesi, yabancı sermaye girişinin artırılması ve kamu teşebbüslerindeki gizli işsizliğin ortadan kaldırılması gibi ekonomik amaçları; enflasyonla mücadele, devlete gelir sağlama, fonların etkin kullanımı ve denk bütçenin sağlanması gibi mali amaçları; sermayenin tabana yayılmasını sağlamak ve siyasi felsefeyi uygulamaya koymak gibi sosyal ve siyasi amaçları vardır (Doğan, 2012:8).

1979 Yılında İngiltere'de Muhafazakâr Parti Hükümeti tarafından uygulamaya konulan özelleştirme programı kuşkusuz özelleştirme alanında milat sayılmakta olup, tarihi öneme sahiptir. Başta İtalya, İspanya, Hollanda ve İskandinav ülkeleri olmak üzere, birçok Avrupa ülkesinde 1980, 1990 ve 2000'li yıllarda özelleştirme uygulamaları hayata geçirilmiştir. Sonuç olarak, 1988-2010 yılları arasında bütün dünya ülkelerinde toplam 2 trilyon 352 Milyar Dolarlık özelleştirme uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu tutarın 1 Trilyon 26 Milyar Dolarlık bölümü 25

Avrupa Birliği ülkesi tarafından yapılmıştır. Toplam özelleştirme uygulamalarının %44'ü AB ülkeleri, kalan %56'sı diğer ülkeler tarafından gerçekleştirilmiştir (Doğan, 2012:9-10).

Özelleştirme uygulamalarının liman kiralama, terminal kiralama, işletme hakkının kiralanması gibi çeşitli yöntemlerle 1980'li yıllardan itibaren başta Avrupa limanları olmak üzere dünyada çeşitli limanlarda da uygulanmaya başladığı görülmektedir. Aslında genel olarak bakıldığında, yönetimin ilk bilimsel olarak tanımının yapıldığı 1900'lü yılların başından günümüze kadar geçirdiği her evrimin, bir şekilde liman yönetimlerine de yansıdığı görülmektedir. Ancak, literatürde limanların zamanla değişim ve gelişimi ile ilgili olarak genellikle liman fonksiyonlarına veya limanın sahiplik yapılarına dayalı bir sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Nitekim çalışmanın birinci bölümünde değinilen liman nesilleri bu tür bir sınıflandırmadır. Bu nedenle bu çalışmada, yönetim kuramları çerçevesinde değişen ve gelişen yönetim anlayışı kapsamında liman yönetimi konusunun ele alınması amaçlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
LİMAN YÖNETİMİ

Literatüre bakıldığında "liman yönetimi" kavramı hakkında özel bir tanımlama yapılmadığı görülür. Çünkü esasında liman yönetimi, yönetim kavramının limanlara uygulanmasıdır. Yönetim ve idare kavramları arasında yaşanan kavram kargaşasının liman yönetimi ve liman idaresi kavramları arasında da yaşandığı görülür. Ancak, uygulamaya bakıldığında liman yönetimi fonksiyonlarını liman işletmesi yerine getirirken, liman idaresi fonksiyonlarını ise liman otoritelerinin yerine getirdiği görülür. Ancak, yönetim ve idare kavramları arasına çizilen sınırın liman yönetimi ve liman idaresi kavramları arasında açık ve net olduğu söylenemez. Çünkü tüm dünya limanlarında uygulanan tek bir liman yönetim modeli yoktur. Bazı limanlarda yönetim fonksiyonlarının idare tarafından, bazı limanlarda da idare fonksiyonlarının yönetim tarafından yerine getirildiği görülür.

Çalışmanın bu bölümünde yönetim kuramlarına paralel olarak gelişen literatürde bahsi geçen liman yönetim modellerinden bahsedilerek, bu kapsamda AB ve Türkiye liman yönetim uygulamaları değerlendirilecektir.

3.1. LİMAN YÖNETİM MODELLERİ

UNCTAD modern bir limanın rolünü tanımlarken, limanların birden fazla taşıma modu arasında arayüz olduğunu ve dolayısıyla kombine taşımacılığının merkezleri olduğunu, aynı zamanda limanların yüklerin sadece geçiş değil, sınıflandırıldığı, işlendiği ve dağıtıldığı çok fonksiyonlu pazarlar ve sanayi alanları olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle, limanlar fonksiyonlarını uygun şekilde yerine getirebilmesi için lojistik zincirlerle bütünleşmiş olması gereken çok boyutlu sistemlerdir (UNCTAD, 1992:2). Verimli bir liman, altyapı, üstyapı ve donanımın yanında diğer taşıma modları ile yeterli bağlantılar, motive edilmiş bir yönetim ve yeterli kalitede çalışanlar gerektirir. UNCTAD'ın bu liman rolü değerlendirmesinde, limanların tek bir hizmet sağlayan sadece bir örgüt değil, bunun yerine birçok aktiviteyi sağlayan yapılar olduğu üzerinde durulmuştur. Bütün liman aktivitelerinin sınırlı bir alanda yapılmasından dolayı, bu aktivitelerin nasıl koordine edildiği ve

burada liman yönetiminin rolü veya limanların altyapısının ve aktivitelerinin düzenlenmesinde diğer sorumlu kurumların rolü ele alınması gereken diğer konulardır (Nombela ve Trujilo, 1999:4).

Liman faaliyetlerinin sağlıklı ve güvenli olarak en yüksek verimlilikte yapılması, yük elleçleme hızının ve etkinliğinin artırılması ile yük elleçleyen gemi miktarının fazlalaştırılması, yük geliş gidişlerinin en yüksek kapasite ile gerçekleştirilmesi ve yıllık bakım/tamir masraflarının en aza indirgenmesi liman yönetiminin amaçları arasında sıralanabilir (Eliiyi ve diğerleri, 2008:246).

Deniz aşırı ticaretin, dünya ticaretinde önemini artırdığı günümüzde, limanların önemi de artmaktadır. Bu hususta liman yönetimi dünya ülkeleri arasında rekabet unsuru oluşturmaktadır (Eliiyi ve diğerleri, 2008:243). Dünyanın farklı bölgelerindeki limanlar gerek yönetimsel gerekse örgütsel yapılanma anlamında farklılık göstermektedir. Limanların organize olması, yapılanması ve yönetilmesini etkileyen faktörlerden bazıları şunlardır (Dünya Bankası, 2007:81):

- Ülkenin sosyo-ekonomik yapısı (piyasa ekonomisi, açık sınırlar)
- Tarihsel gelişim (örneğin daha önceki sömürgeci yapı)
- Limanın mevkisi (şehirsel alan veya izole edilmiş bölgeler)
- Elleçlenen yük çeşidi (sıvı, kuru dökme genel yük veya konteyner)

Limanlar sahiplik ve idare tiplerine göre sınıflandırabilir ki, liman verimliliğini etkileyen en önemli konulardan biri de budur (Alderton, 2005:93). Literatürde liman yönetim modellerine ilişkin birçok sınıflandırma yapılmış ve bunların birçoğunda limanın mülkiyet yapıları belirleyici özellik olmuştur. Mülkiyet yapılarına göre limanlar, devlet limanları, özel limanlar, belediye limanları ve otonom limanlar olarak sınıflandırılmıştır.

Geleneksel olarak İngiliz ders kitapları liman sahipliğini aşağıdaki başlıklar altında sınıflandırmıştır (Alderton, 2005:93):

- **Devlet sahipliği**: Bu başlık, limanlarda çoğunluk hisselerine sahip olan devletin herşeyi mutlak denetim altında tuttuğu politikaları kapsar.
- **Özerklik**: Londra ve Liverpool limanlarının özelleştirilmeden önceki kamu tröstleri olduğu dönemdir. 1980'li yılların sonunda özelleştirilmeden önce birçok İngiliz limanı bu tip idareyi kullanmıştır. Fonksiyonel olarak tanımlanmış bir alan üzerinde bütünleştirilmiş fonksiyonel bir idare olan

özerk liman yönetiminde kâr elde etme gözetilmez. Bu nedenle sermayenin verimsiz kullanılması ve gereksiz sınırlamaların yüklenmesi bu idare biçiminin en önemli sorunları olmuştur.

- **Belediye sahipliği**: Rotterdam, Hamburg, Kobe ve Yokohama limanları bunun örneğidir. Bu tip bir yönetimin en önemli avantajı, limanın bütün yerel ihtiyaçlarının işbirliği ile tamamlanmasıdır. Belediye aynı zamanda rekabetçi liman ücretleri ve ticareti teşvik etmesiyle tüm bölgenin refahını artırarak limanının sübvanse edilmesini sağlar. En önemli dezavantajlarından biri ise, herhangi bir ulusal plan ile koordinasyonda isteksiz olunmasıdır. Farklı ülkelerde "belediye" kavramının öneminin değişmesi de kavramsal kargaşaya neden olmaktadır.
- **Özel sahipli limanlar**: 1947 yılında Birleşik Krallık (UK) limanlarının %30'u kamu sahipliğine verilmişti. 1980'li yıllarda çeşitli UK limanları Felixstowe örneğini takip ederek özelleştirilmiştir. 1991 Limanlar Kanunu'na ve daha sonra muhafazakâr hükümet bazı tröst limanları yıllar itibariyle özelleştirme niyetinde olduklarını açıklamıştır. UK, bu yaklaşımı benimseyen birkaç ülkeden biri olmuştur. 1983 yılında 19 UK limanının oluşturduğu ABP (İngiliz Limanları Birliği) çalışanlarının çoğu ile birlikte özelleştirilmiştir. Özelleştirmeden sonra işgücü verimliliği %40 artmıştır. Ayrıca özelleştirme ile limanın sermaye değeri artmış ve yerel ekonomi canlanmıştır. Ancak, vaat edilen daha büyük rekabet, daha büyük sermaye yatırımı ve ticari verimlilik en azından özelleştirmenin bir sonucu olarak UK limanlarında meydana gelmemiştir.

Taylor (1974), limanların yapısı ve sahipliği ve nasıl örgütlendiği ve yönetildiğine göre farklılıklar gösterdiğinden bahisle genel olarak tröst limanlar, belediye limanları, özel limanlar ve kamu limanları olarak sınıflandırılabileceğini belirtmiştir (Taylor, 1974:29). Taylor (1974), limanların organizasyon ve idare yapısını etkileyen önemli faktörleri aşağıdaki gibi değerlendirmiştir (Taylor, 1974:75):

- Ticari gelişime yönelik ulusal politikalar,
- İstenilen seviyedeki ticareti karşılayabilmek için ekipman ve hizmetlere yapılan yatırım politikaları,

- İşgücü ve personelin elde edilebilirliği ve düzenlenmesi,
- Pazarlama ve ticari/finansal öngörüler,
- Destekleyici taşımacılık tesislerinin erişelebilirliği ve kullanımı ile ilgili dağıtım fonksiyonları.

Dünya Bankası literatürde en yaygın olarak kabul edilen liman yönetim modeli sınıflandırmasını dört ana modelde yapmıştır: kamu hizmet limanı, araç liman, kiralanan liman ve tam özelleştirilmiş liman veya özel hizmet limanı (Dünya Bankası, 2007:81). Bu sınıflandırmada hizmetin tedarikinde sorumluluk, fonksiyon, üstyapının sahipliği ve işgücü ve yönetim modu kriterleri esas alınmıştır (Hatteland, 2010:43). Her ülkede seçilen modelin uygulanması, limanların örgütlenme biçimi, yapılanması ve yönetiminden etkilenir. Bu etkenler, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı, limanın tarihi gelişimi, limanın mevkisi ve genel olarak elleçlenen yük tipini içerir (Brooks, 2004:169).

Stevens (1999), 1980'li yıllarda litearürde limanların kiralanan liman, araç liman ve hizmet limanı olarak sınıflandırıldığını, bu sınıflandırmanın çeşitli üretim faktörlerine (saha, sermaye ve işgücü) göre ekonomik olarak değerlendirildiğini belirtmiştir. Günümüzdeki uluslararası liman sınıflandırması da bu ayrımı esas almaktadır. Eğer bir devlet limanlarla ilgili sadece altyapının inşası ile ilgileniyorsa "kiralanan liman", aynı zamanda inşa ve üstyapının operasyonu ile igileniyorsa "araç liman" ve bunlara ilaveten liman hizmetlerinin tedarikini de gerçekleştiriyorsa "hizmet limanı" olarak nitelendirilmektedir (Stevens, 1999:53).

Genel olarak, hizmet ve araç limanları temel olarak kamu faydalarının gerçekleştirilmesine odaklanır. Kiralanan liman, kamu ve özel sektör faydası arasında güçlü bir denge kurmayı amaçlayan karışık karakterlidir. Tamamen özelleştirilmiş limanlar ise özel sektörün (hissedarların) yararına odaklanmıştır (Dünya Bankası, 2007:81).

3.1.1. Hizmet Limanları

"Kamu hizmet limanı" olarak da bilinen kamu limanlarında, limanın sahipliği ve işletilmesi devlete aittir. Yük elleçleme hizmetleri kamu birimleri tarafından gerçekleştirilmektedir (Esmer ve Karataş Çetin, 2013:387).

Hizmet limanları üstün olarak kamu karakterli olup, sayısı giderek azalmaktadır. Kiralanan liman yapısına geçen Colombo, Nhava Sheva ve Dar Es Salaam gibi birçok limanın önceki yapısı hizmet limanları idi. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkelerdeki bazı limanlar hâlâ hizmet liman modeline göre yönetilmektedir. Bu model altında, sistemdeki gerekli tüm fonksiyonları liman otoritesi sunar. Liman sahipliği, bakımlar, sabit ve taşınabilir tüm varlıkların operasyonu ve yük elleçleme aktiviteleri işgücü ile beraber doğrudan liman otoritesi tarafından yapılır. Hizmet limanları genellikle ulaştırma (veya haberleşme) bakanlığı ve sivil olarak atanmış başkan veya genel müdür tarafından yönetilir (Dünya Bankası, 2007:82).

Bir hizmet limanının temel fonksiyonlarının arasında yük elleçleme aktiviteleri gelir. Bazı gelişen ülkelerin limanlarında yük elleçleme aktiviteleri ayrı bir kamu kurumu tarafından yürütülür. Bu genellikle bir yük elleçleme şirketidir. Bu gibi kamu şirketleri genellikle aynı bakanlığa rapor verir. Farklı kamu kuruluşlarına sahip olmak ve bazen aynı bakanlığa rapor edilen çıkarların karışıklığı ve aynı operasyonel çevre ile işbirliğine zorlama ciddi bir yönetime karşı çıkmayı meydana getirmiştir. Bu nedenle Mombasa, Kenya, Tema ve Takoradi, Gana'da liman otoriteleri ve yük elleçleme şirketleri tek bir kurum olarak birleştirilmiştir (Dünya Bankası, 2007:82).

Bu modelin güçlü yanı, tesislerin gelişiminin ve operasyonların tek bir kurumun sorumluluğu altında olmasıdır. Diğer taraftan, iç rekabetin yetersizliği verimsiz bir liman yönetimine, yenilik eksikliğine ve hizmetlerin kullanıcı veya pazar odaklı olmamasına neden olmaktadır. Finansman açısından devlete bağlılık kaynakların israf edilmesine neden olabilir (Brooks, 2004:170).

3.1.2. Araç Limanlar

Araç liman modelinde, liman otoritesi limana sahiptir, limanı geliştirir ve altyapı ve yük elleçleme ekipmanları gibi üst yapıların bakımını yapar. Liman otoritesi personeli genellikle liman otoritesinin sahip olduğu tüm ekipmanların işletimini yapar. Gemi güvertesindeki, aprondaki veya rıhtımdaki diğer yük elleçleme ekipmanlarının işletimi gemi acentelerinin veya liman otoritesi tarafından

lisans verilen diğer temsilcilerin anlaşma yaptığı özel yük elleçleme firmaları yaparlar. Chittagong (Bangladeş) tipik bir araç liman örneğidir. Fransız liman otoritelerinde özellikle konteyner terminallerinde son zamanlarda özel terminal operatörleri gantry kreynlere yatırım yapsa da, bu liman tipinin örnekleridir (Dünya Bankası, 2007:82).

Liman otoritesi yük elleçleme ekipmanlarına sahiptir ve işletimini yapar. Özel yük elleçleme firması genellikle gemi sahibi veya yük sahibi ile yük elleçleme kontratı imzalarlar. Bununla birlikte yük elleçleme firması tüm yük elleçleme operasyonlarını kendi başına kontrol edemez. Yük elleçleme firmaları ile yaşanan anlaşmazlıkları önlemek için bazı liman otoriteleri kendi sahip oldukları ekipmanların kullanımına müsaade etmektedir. Araç liman kamu oryantasyonu ve limanın finanse edilmesi bakımından hizmet limanına benzer (Dünya Bankası, 2007:82).

Altyapıya ve ekipmanlara yapılan yatırımın kamu sektörü tarafından sağlanması tesislerin çiftlenmesinin önlenmesi ile sonuçlanırken, yük elleçleme konusundaki sorumlulukların dağıtılması küçük operatörler, yükleme/boşaltma şirketleri ve liman idareleri arasında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir (Brooks, 2004:170).

3.1.3. Kiralanan Limanlar

Kiralanan liman özel-kamu uygulamasının karışık bir biçimi özelliğindedir. Bu modelde liman otoritesi mülki sahip ve düzenleyici olarak rol oynar. Liman operasyonları özellikle yük elleçleme hizmeti özel şirketler tarafından gerçekleştirilir. Bu liman tipinin örnekleri Rotterdam, Antwerp, New York ve 1997'den beri Singapur'dur. Günümüzde kiralanan liman modeli büyük ve orta ölçekli limanlarda baskın liman modelidir (Dünya Bankası, 2007:83).

Kiralanan liman modelinde, altyapı, özel işletme şirketlerine veya rafineriler, tank terminalleri ve kimyasal birimler gibi endüstrilere kiralanır. Kira bedeli liman otoritesine genellikle metrekare başına sabit bir ücret olarak ve enflasyon endeksli olarak yıllık ödenir. Özel liman operatörleri ofis, depo v.s. gibi kendi üstyapılarını

tedarik eder ve bakımını yaparlar. Kiralanan limanlarda rıhtım işçileri özel terminal operatörü tarafından sağlanır (Dünya Bankası, 2007:83).

Liman otoriteleri düzenleyici birim ve liman arazisi sahibi iken, liman operasyonları özel sektör işletmeleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Günümüzde orta ve büyük ölçekli limanlarda yaygın olarak kullanılan bu model, aynı zamanda Rotterdam, Antwerp ve New York gibi limanların idare modelidir ve en etkili model olduğu değerlendirilmektedir. Kiralanan limanlarda, liman altyapısı özel işletmelere kiralanırken, özel liman/terminal işletmecileri kendi liman üstyapısını sağlamakta, ekipmanlarını satın almakta ve kullanmakta ve liman operasyonlarında çalışan işgücünü istihdam etmektedir (Esmer ve Karataş Çetin, 2013:387).

Bu modelin güçlü yanı operatörlerin kendi yük elleçleme ekipmanlarına sahip olmasıdır. Böylece değişen pazar koşullarına karşılık daha iyi sonuç verecek bir planlama yapılabilmektedir. Ancak, hem terminal operatörleri hem de liman otoritesi potansiyel müşterilere pazarlama çabasında bulunmak isteyeceğinden, pazarlama ve planlama konusunda daha iyi bir koordinasyon gerekebilir (Brooks, 2004:170).

3.1.4. Tam Özelleştirilmiş Limanlar

Tamamen özelleştirilmiş limanlar sınırlı sayıdadır ve genellikle Birleşik Krallık (UK) ve Yeni Zelanda'da rastlanır. Tam özelleştirme liman reformunun en uç noktasıdır. Bunun anlamı artık devletin limana herhangi bir katılımı veya liman sektöründe kamu politikası yararı olmadığıdır. Tam özelleştirilmiş limanlarda diğer liman modellerinden farklı olarak liman sahası özel sektör sahipliğindedir. Liman sahasının özel kullanıma satılması, bazı düzenleyici fonksiyonlarında özel sektöre devri anlamına gelir. Örneğin UK'da bir liman düzenleyicinin olmaması nedeniyle özelleştirilmiş limanlar kendi kendini düzenlemektedir. Bu tip bir düzenlemenin riski limanın aktiviteleri dışında kullanılacak şekilde satılması ve böylece denizcilik kullanım alanının dışında kullanılması ihtimalinin olmasıdır. Aynı zamanda liman sahasının özel limanlara satılması bazen ulusal güvenlik sorununun doğmasına da neden olabilir (Dünya Bankası, 2007:83).

UK aşağıdaki temel 3 nedenden dolayı limanlarını tamamen özelleştirmeye karar vermiştir (Dünya Bankası, 2007:83).

- Endüstriyel devrim yıllarına dayanan kurumları ve tesisleri modernize ederek kullanıcıların ihtiyaçlarına ve isteklerine uygun hale getirmek.
- Özel kaynaklardan gelen finans katılımını artırarak finansal istikrarı ve finansal hedefleri gerçekleştirmek.
- Yeni liman girişimlerine işçi katılımının derecesini artırarak işgücü istikrarını gerçekleştirmek.

Bu model liman operasyonlarına yatırımın esnek olmasını sağlar. Liman gelişim ve tarife politikalarının pazar uyumlu olması bu modelin güçlü yanıdır. Diğer taraftan, bu modelin tekel bir yapılanmaya neden olması durumunda, uzun vadede ekonomi politikasında ve stratejilerinde kamu yatırımlarında kayıplarla sonuçlanabilir (Brooks, 2004:171).

Juhel (2001), liman kurumsal reform uygulamalarının en önemli amaçlarından birinin liman hizmetlerinin tedarikinde rekabet edebilmek olduğu için, liman trafiğine ilişkin öngörülerin en uygun modelin seçilmesinde önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda kiralanan liman modeli yıllık 20 milyon tondan fazla yük elleçleyen limanlar için uygun modeldir. Böylece bağımsız hizmet tedarikçileri arasında doğal bir rekabet ortamı olacak ve her biri pazardan yeterli bir pay alabilmek için üstyapı ve yük elleçleme ekipmanlarına önemli yatırımlar yapacaklardır. Araç liman modeli yerini kiralanan liman modeline kaptırsa da, hâlâ küçük ve orta büyüklükteki limanlara uygulanabilir. Hizmet liman modeli ise, birimleştirilmiş yükler veya sanayi yükleri limanları için ve bölgesel veya sosyal denge açısından kritik önemi olan limanlar için uygulanabilir bir modeldir (Juhel, 2001:147-148).

Tablo 10'da çeşitli kaynaklardan derlenerek yukarıda bahsi geçen liman yönetim modellerinin bazı kriterler açısından karşılaştırmaları yapılmış ve güçlü-zayıf yanları kısaca özetlenmiştir.

Tablo 10: Dünya Bankası Liman Yönetim Modelleri Karşılaştırmaları

Kriterler	DÜNYA BANKASI LİMAN YÖNETİM MODELLERİ			
	Hizmet Limanları	**Araç Limanlar**	**Kiralanan Liman**	**Tam Özel Liman**
Kısaca Tanımı	Bir kamu liman otoritesi bütün ekipmanların sahibi ve işleticisidir.	Bir kamu liman otoritesi, özel şirketler tarafından istihdam edilen işgücü ile işletilen bütün ekipmanlara sahiptir.	Liman operasyonlarında yer almayan kamu liman otoritesi ve özel operatörler ayrıdır.	Özel liman otoritesi bütün ekipmanın sahibi ve işleticisidir.
Liman arazisi ve liman altyapısı niteliği	Kamu	Kamu	Kamu	Özel
Seyir altyapısı ve seyir yönetimi niteliği	Kamu	Kamu	Kamu	Özel
Liman üstyapısı (Ekipmanlar) ve binaların niteliği	Kamu	Kamu	Özel	Özel
Yük elleçleme faaliyetleri niteliği	Kamu	Özel	Özel	Özel
Teknik-seyir hizmetleri niteliği	Kamu/Özel	Kamu/Özel	Kamu/Özel	Kamu/Özel
Denizdibi tarama faaliyetleri niteliği	Kamu/Özel	Kamu/Özel	Kamu/Özel	Kamu/Özel
Diğer faaliyetler	Kamu/Özel	Kamu/Özel	Kamu/Özel	Kamu/Özel
Başlıca eğilim	1980'li yılların sonuna kadar en çok kullanılan model	Yaygın olarak kullanılıyor.	Günümüzde en çok kullanılan model.	Genellikle özel durumlarla sınırlı.
Örnek limanlar	Mombasa, Kenya, Tema ve Takoradi, Gana	Chittagong (Bangladeş)	Rotterdam, Antwerp, New York, Singapur	UK limanları

Tablo 10 (devam): Dünya Bankası Liman Yönetim Modelleri Karşılaştırmaları

Kriterler	Hizmet Limanları	Araç Limanlar	Kiralanan Liman	Tam Özel Liman
Güçlü Yanları	Üstyapı gelişimi ve yük elleçleme operasyonları aynı organizasyonun sorumluluğundadır. (komuta birliği)	-Liman altyapısına yatırım ve ekipman arasında başarılı koordinasyon. -Liman altyapısına ve ekipmanına yapılan yatırım kararları ve yatırımlar özel sektör tarafından sağlanmaktadır bu da tesislerin çiftlenmesini engellemektedir.	Tek bir kurum (özel sektör) yük elleçleme operasyonlarını yürütür, yük elleçleme ekipmanlarına sahiptir ve işletimini yapar. Terminal operatörleri limana daha sadıktır ve uzun dönemli kontratlarına bağlı olarak daha çok yatırım yapma arzusundadırlar. -Özel terminal elleçleme şirketleri genel olarak piyasa koşullarıyla daha iyi başa çıkabilirler.	-Yatırımlar ve liman operasyonlarında azami esneklik vardır. -Doğrudan devlet müdahalesi yoktur. -Liman sahasının sahibi piyasa uyumlu liman gelişimi ve tarife politikalarını sağlar. -Yeniden gelişim durumunda özel işletici liman sahasının satışında gerçek fiyatı gerçekleştirebilir. -Liman sahasının stratejik yerleşimi özel işleticiye faaliyetlerinin kapsamını genişletme olanağı verir.
Zayıf Yanları	-Yük elleçleme operasyonlarında özel sektörün rolü çok az ya da hiç yoktur. -İşçi problemlerinde sorun çözme kapasitesi ve esneklik çok azdır, çünkü liman idaresi liman işgücünde en büyük işverendir. -İç rekabet eksikliği vardır ve bu da verimsizliğe sebep olur. -Kaynakların israf edilmesi ve devlet yatımlarının bütçeye olan bağlılığından dolayı yetersiz olması. -Operasyonlar kullanıcıya veya piyasaya yönelik değildir. -Yenilikçilik eksikliği vardır. -Temel altyapı için kamu fonundan kaynak yok denecek kadar azdır.	Liman idaresi ve özel girişim yük elleçleme hizmetlerini paylaşmaktadır bu da bazen karışıklıklara yol açmaktadır. -Özel sektör limanda büyük ve önemli ekipmanlara sahip değildir. Bu nedenle genellikle işçi temin etme fonksiyonuna yönelmektedirler. Bu da bu firmaların güçlenmesini engellemektedir. Bu durum istikrarsızlığa neden olmakta ve gelecekteki genişlemelerini sınırlandırmaktadır. -Gerekli yatırımın altında bir seviyede kalma riski vardır. -Yenilikçilik eksikliği vardır.	-Çeşitli özel operatörlerden gelen baskının bir sonucu olarak kapasite aşma riski vardır. -Kapasite ilaveleri uygun zamanlamasının yanlı değerlendirmesi riski vardır.	-Devlet tekel davranışı kontrol etmek için bir liman düzenleyicisi oluşturmaya gereksinim duyabilir. -Devlet ulusal, bölgesel veya yerel olarak uzun dönemli ekonomik gelişim politikasında liman sektörünün getirilerini kaybedebilir. -Liman sahasının yeniden gelişiminin gerektiği durumlarda, devlet liman sahasını geri alabilmek için daha çok para ödemesi gerekebilir. -Liman sahasının sahipleriyle ciddi bir spekülasyon riski vardır.

Kaynak: Dünya Bankası (2007), Alderton (2005), Trujillo ve Nombela (1999), Brooks (2004)'den derlenerek Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Stevens (1999), birçok limanın kendini "kiralanan liman" olarak nitelendirdiğini ancak bazılarının limanlardaki kreynler, depolar gibi üstyapı ekipmanlarına kendilerinin sahip olduğunu ve bazılarının da bu ekipmanları kullanan personelin ödemelerini dahi kendilerinin yaptığını belirtmiştir. Ayrıca analitik olarak saha ve sermaye arasında ayrım yapmanın zor olduğunu ifade etmiştir. Liman sınıflandırmalarının kamu ve özel oyuncular arasında paylaşılan roller hakkında fikir verebileceği ancak farklı liman oyuncularının birbirleriyle olan karşılıklı ilişkileri ve beklentileri hakkında bir açıklama yapmadığını belirtmiştir (Stevens, 1999:53).

Brooks ve Cullinane (2007), Dünya Bankası'nın sunduğu 4 liman yönetim modelinin liman sorumluluklarını belirleyen basit bir yaklaşım olduğunu ve devletin liman gelişimini sağlarken, yerel faydayı dikkate almada karşılaştığı baskıyı yeterli rehberlik sağlamada başarısız olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle liman performansını iyileştirmede öncelikleri daha iyi anlama gereksinimi duyulmaktadır. Bu sınıflandırmalarda öncelik olarak bir liman yatırımında sorumlulukların tahsisi, yönetim ve liman operasyonları üzerinde durulmuştur. Ancak, bir limanın stratejik amacı, devlet tarafından görülen limanın ekonomik rolü ve çevre ve emniyet gibi düzenleyici ve izleme sorumluluğunun tahsisi gibi konularda bu sınıflandırma yetersiz kalmıştır. Bu sınıflandırmada devletin sorumlulukları ulusal, bölgesel ve yerel seviye olarak belirlenmiş ancak bunların birkaçının birlikte değerlendirildiği "karışık" bir sorumluluk değerlendirilmemiştir (Brooks ve Cullinane, 2007:409-410).

Dünya Bankası modelleri ekonomik performansa dayalı yaklaşımları ve tam özelleştirme seçeneklerini içerirken, diğer üç yönetişim modeli ve amaçlarını çok iyi tanımlayamamıştır. Brooks ve Cullinane 2005 yılında 21 ülkede 202 limanda liman aktivitelerinin nasıl ve hangi kombinasyonla kamu ve özel sektör arasında dağılımının yapıldığını belirlemek için bir anket çalışması yapmışlardır. 10 ülkeden 42 liman (%20,8) ankete cevap vermiştir. (Ankete liman kuruluşları adına cevap veren cevap veren bireylerin 42 limanda 32'sinin CEO seviyesinde veya bu pozisyona yakın organizasyon yönetiminde olduğu belirlenmiştir. Bu kişilerin beş yıl veya daha fazla bu pozisyonda tecrübeleri vardır.) Çalışmada 42 limandan alınan verilerle her bir liman için mevcut yönetişim kararları Tablo 11'de görüldüğü üzere 9 aktivite için analiz edilmiştir. Limanın yönetim ve kontrolünün merkez veya yerel idarede olduğu seçenekler birleştirilerek "kamu" başlığı altında, limanın tamamen

özel olduğu ve sahiplik, yönetim ve kontrolün tek bir "özel" başlığı altında ve yönetim ve kontrolün ortak olduğu "karışık" başlığı altında toplayarak liman yönetişim modellerini 3 başlık altında değerlendirmişlerdir.

Aynı çalışmada, liman yöneticilerine limanlarının stratejik amaçları da sorulmuş, 19 liman sadece ekonomik olmayan amaçları, 11 liman daha çok ekonomik amaçları, 11 liman ise hem ekonomik hem de ekonomik olmayan amaçları olduğunu belirtmişlerdir. Avustralya, Türkiye ve UK'daki limanların yapılan anketteki muhtemel bütün stratejik amaçlar için seçim yapıldığı görülmüştür. Yani bu ülkelerdeki bazı limanlar sadece ekonomik amaçları benimsediklerini, bazıları sadece ekonomik olmayan amaçları benimsedikleri bazıları ise ikisinin karışımını benimsediklerini belirtmişlerdir. Avustralya ve UK'da bu durum, muhtemelen devlet seviyesinde limanlarda farklı yönetişim modellerinin uygulanmasından kaynaklanmaktadır. Türkiye'de ise özelleştirme sürecinin devam etmesi ve henüz tamamlanmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Brooks ve Cullinane, 2007:429).

Tablo 11'de Brooks ve Cullinane (2007)'nin kamu, özel ve karışık olarak tanımladıkları liman yönetişim modelleri kapsamında bazı ülkelerdeki limanları, liman hizmetleri bakımından sınıflandırmaları görülmektedir. Brooks ve Cullinane (2007) liman hizmetlerinin daha da detaylandırılması halinde sonsuz çeşitlilikte yönetişim seçeneklerinin de uygulamada ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir (Brooks ve Cullinane, 2007:432).

Tablo 11: Brooks ve Cullinane (2005) Liman Yönetişim Modeli Uygulaması

Ülkeler (Liman Sayısı)	Gemilere Verilen Hizmetler				Diğer Aktiviteler		Politikalar, Regülâsyon ve Planlama		Yatırım Aktiviteleri
	Bağlama Hizmetleri	Yangın Koruma	Terminal Güvenliği	Kılavuzluk Hizmetleri	Liman Güvenliği	Gümrük	Tarifeleri Belirleme	Emniyet Politikası	Arazi Edinimi
Türkiye (4)	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu
İtalya (2)	Kamu	Kamu	Kamu	Özel	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu
UK	Karışık	Kamu	Karışık	Karışık	Kamu	Kamu	Özel	Kamu	Kamu
USA	Karışık	Kamu	Karışık	Özel	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık
Belçika	Karışık	Kamu	Özel	Karışık	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık
UK	Karışık	Karışık	Karışık	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu
UK	Karışık	Karışık	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Özel	Kamu	Karışık
Türkiye	Karışık	Karışık	Karışık	Karışık	Karışık	Kamu	Karışık	Karışık	Kamu
UK	Karışık	Karışık	Karışık	Özel	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık
Arjantin	Karışık	Karışık	Özel	Özel	Karışık	Kamu	Karışık	Karışık	Karışık
Türkiye	Karışık	Karışık	Özel	Özel	Özel	Kamu	Karışık	Kamu	Kamu
UK	Karışık	Özel	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Karışık
USA	Özel	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Kamu	Kamu	Karışık
Kanada	Özel	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık	Karışık	Karışık
Kanada	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık	Karışık	Karışık
Kanada	Özel	Kamu	Özel	Karışık	Özel	Kamu	Kamu	Kamu	Kamu
USA	Özel	Kamu	Özel	Özel	Kamu	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık
Hollanda	Özel	Kamu	Özel	Özel	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık
Hollanda	Özel	Kamu	Özel	Özel	Özel	Kamu	Karışık	Karışık	Karışık
İtalya	Özel	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Karışık	Kamu	Kamu	Kamu
UK	Özel	Karışık	Karışık	Karışık	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel
UK	Özel	Karışık	Karışık	Özel	Karışık	kamu	Özel	Kamu	Karışık
UK	Özel	Karışık	Karışık	Özel	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Karışık
UK(2)	Özel	Karışık	Karışık	Özel	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel
Belçika	Özel	Karışık	Özel	Karışık	Karışık	Kamu	Karışık	Karışık	Kamu
Avustralya	Özel	Karışık	Özel	Karışık	Karışık	Özel	Karışık	Karışık	Karışık
Avustralya	Özel	Karışık	Özel	Özel	Özel	Kamu	Karışık	Karışık	Özel
USA	Özel	Özel	Karışık	Özel	Karışık	Kamu	Kamu	Kamu	Karışık
Şili	Özel	Özel	Özel	Kamu	Karışık	Kamu	Kamu	Karışık	Kamu
Avustralya	Özel	Özel	Özel	Karışık	Karışık	Karışık	Karışık	Karışık	Karışık
Kanada	Özel	Özel	Özel	Özel	Karışık	Kamu	Karışık	Karışık	Karışık
Türkiye	Özel	Özel	Özel	Özel	Özel	Kamu	Karışık	Kamu	Özel
UK	Özel	Özel	Özel	Özel	Özel	Kamu	Özel	Kamu	Özel
Türkiye	Özel	Özel	Özel	Özel	Özel	Özel	Özel	Özel	Özel

Kaynak: Brooks ve Cullinane 2007, 430-431

3.2. LİMAN YÖNETİŞİMİ

Yönetişim, karmaşık toplumsal sistemlerin eşgüdümünün ve toplumsal gelişmelerin yönlendirilmesinin artık tek başına devletin sorumluluğu olmadığının ve hükümet dışı bir dizi aktörün etkileşim süreci olduğunun farkına varılmasıdır (Shore, 2011:294). Kısacası yönetişim kamu yönetimini, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağını ve karşılıklı etkileşimlerini ifade eder. Bu açıdan yönetişim sürecinde devletin toplumdaki rolü ile hükümet, bürokrasi ve sektördeki işletmeler ile sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkileri yeni bir çerçeveye oturtma ve biçimlendirme ihtiyacı baş göstermektedir (Yaman, 2015:112). Bu kapsamda, liman yönetişimi de limanların kamu ile beraber tüm paydaşları ile birlikte yönetilmesi anlamına gelmektedir.

OECD (2004) tanımına göre yönetişim firmanın yönetildiği ve kontrol edildiği bir sistemdir. Yönetişim yapısı, firmanın farklı aktörleri arasında yetkilerin ve sorumlulukların tahsisini belirler (OECD, 2004:12). Liman yönetişimi, limanlarda farklı liman fonksiyonlarını yerine getiren özel ve kamu aktörlerini koordine etme sürecidir. Liman yönetişimi, kurumsal yönetişim, paydaş yönetişimi ve hissedar yönetişimin karakteristiklerini kendinde toplar. Aslında, limanın yasal şekli özel bir şirket olmasa bile, liman yönetişimi yönetişim yapıları ve işleyiş bakımından kurumsal yönetişime daha yakındır. Liman yönetişimi, birçok aktörü içermesi ve bu aktörlerin farklı ilgileri ve beklentileri olması nedeniyle karışıktır. Liman yönetişimi, liman alanını kullanan denizcilik ve lojistik operatörlerin ihtiyaçlarına odaklanırken, yerel ve bölgesel politik yapıların taleplerini de dikkate almalıdır (Fedi ve Pignatel, 2011:5).

"Liman yönetişimi" terimi kullanılırken, limanın yönetişimi ve liman otoritesinin yönetişimi birbirinden ayırt edilmelidir. Liman yönetişimi daha çok limanın dışındaki dış kümelerin tanımlanmasına karşılık gelirken, liman otoritesinin yönetişimi liman içi firma seviyesi ile ilgilidir veya liman otoritesinin "kurumsal yönetimi" olarak ifade edilebilir (Verhoeven, 2009:5).

Brooks (2004)'e göre, bir limanın belirlemesi gereken stratejik vizyon limanın işletildiği yönetişim modeline ve içinde bulunduğu yasal, ekonomik ve sosyal çevreye bağlıdır. Yönetişim uygulaması, organizasyonun stratejik amacı ve gelecek vizyonu ile uyumlu zorunlu bir kurallar ve sorumluluklar sistemidir (Brooks, 2004:174).

3.2.1. Liman Otoritesi Kavramı

Dünyanın önemli limanlarının sahip olduğu yönetim ve idare modellerinde en etkili birim "liman otoritesi" bir başka deyişle liman yönetimidir (Esmer ve Karataş Çetin, 2013:389).

Limanların kamu ile beraber tüm paydaşları ile birlikte yönetilmesi anlamına gelen liman yönetişiminin merkezinde liman otoritesi vardır. Liman otoritesi, sözlükte bir limanın trafiğinden ve regülâsyonundan sorumlu hükümet komisyonu olarak tanımlanırken (Webster New World Dictionary, 2013) Wikipedia'da liman otoritesi, genellikle bir yasama organı (ya da organları) tarafından oluşturulan özel amaçlı bir bölgede limanları ve diğer taşımacılık altyapısını işletmek için kurulmuş bir kamu ya da yarı-kamu kurumu olarak tanımlanmıştır.

Liman otoriteleri genellikle devlet mevzuatının mümkün kıldığı koşullar altında kurulmuş ve eğlence, taşımacılık, tarımsal, endüstriyel ve ticari amaçlar için kıyı özelliğini geliştirmek amacıyla finansman, edinme, genişletme, iyileştirme, sahip olma, işletme, satma, kiralama ve kıyı projelerinde tasarruf etme yetkileri olan bir yapıdır (U.S. Legal Forms Inc, 2013).

Dünya Bankası'na göre ise, limanların genellikle liman otoritesi, liman yönetimi veya liman idaresi olarak ifade edilen bir yönetici kurumu vardır. Liman otoritesi geniş olarak bu üç terimin yerine kullanılır (Dünya Bankası, 2007:77)

Liman otoritesi, objektifliği ulusal mevzuat veya idarenin kuralları altında olan, liman altyapılarının yönetimi, koordinasyonu ve limandaki farklı operatörlerin aktivitelerini kontrol eden bağımsız bir kuruluştur. Liman otoritesi, örneğin kamu gibi özel bir liman yönetim şeklini ifade eder ama kurallarla belirlenmiş sorumlukları olan ve limanın deniz/sahil alanını yöneten genel bir terim olarak kullanılır. Sahipliğine ve yönetim geleneğine bakılmaksızın, liman otoriteleri hem kamu hem

de özel hukukun öğelerini içeren melez yapıdaki kurumlardır. Bir taraftan idari işlemler ile yetkilendirilmişken, diğer taraftan aynı zamanda diğerleri ile rekabet halindedirler. Bu da, limanların bir taraftan kamu kuruluşu gibi karakteristik gösterirken, diğer taraftan da özel bir girişim gibi görüldüğü gerçeğine karşılık gelmektedir (Verhoeven, 2009:5). Avrupa Komisyonu liman otoritesini, diğer aktivitelerle ilgili veya ilgisiz olarak ulusal mevzuatın verdiği amaç doğrultusunda liman altyapısını yöneten ve işleten, limanda bulunan farklı operatörlerin aktivitelerini koordine ve kontrol eden yapı olarak tanımlamıştır. Liman otoritelerinin tanımlarının çoğu başka fonksiyonlarda olmasına rağmen arazi sahibi ve düzenleyici fonksiyon üzerine yapılmıştır (Verhoeven, 2010:15).

Hatteland (2010) liman otoritelerinin önceleri sadece verimlilik ve kamu faydası prensiplerine rehberlik eden bir kurum olarak öngörüldüğünü ve bu konuda liman otoritelerinin güçlü ve otoriter olmasının beklendiğini belirtmiştir. Geçen zamanla liman otoriteleri hiçbir düzenleyici gücü olmayan ve vergileri belirleyemeyen uluslararası kamu kurumları haline gelmişlerdir. Kuruluş fikirlerine uygun olarak doğrudan politikanın içinde olmaktan izole olmayı tercih etmişlerdir. Buradaki temel fikir, devletin gücünün önemli sosyal problemleri karşılamak için kullanılması ve pazarda rekabetin yerine birlikte hareket etmenin tercih edilmesidir. Liman otoritesi hem siyasi hem de iş dünyası açısından özel bir yere sahiptir. Her ikisinden de izole edilmiş ancak her ikisiyle de içiçe çalışmaktadır (Hatteland, 2010:21).

Liman otoriteleri devletin bütün seviyelerinde ulusal, bölgesel, eyaletsel veya yerel olarak oluşturulabilir. En çok kullanılan şekli ise sadece bir liman bölgesinin yönetim otoritesi olan yerel liman otoritesidir. Bununla birlikte Tanzanya, Sri Lanka, Nijerya ve Aruba'da olduğu gibi çeşitli ülkelerde hâlâ ulusal liman otoriteleri mevcuttur (Dünya Bankası, 2007:77)

3.2.2. Liman Otoritesinin Paydaşları

Bir liman otoritesinin paydaşları, liman otoritesinin aktivitelerinden etkilenen herhangi kişi veya gruplardır. Bir liman sisteminde değişik amaçları olan birçok taraf vardır ve bu taraflar arasında çatışan çıkarları düzenleme ile limanların çoğunda

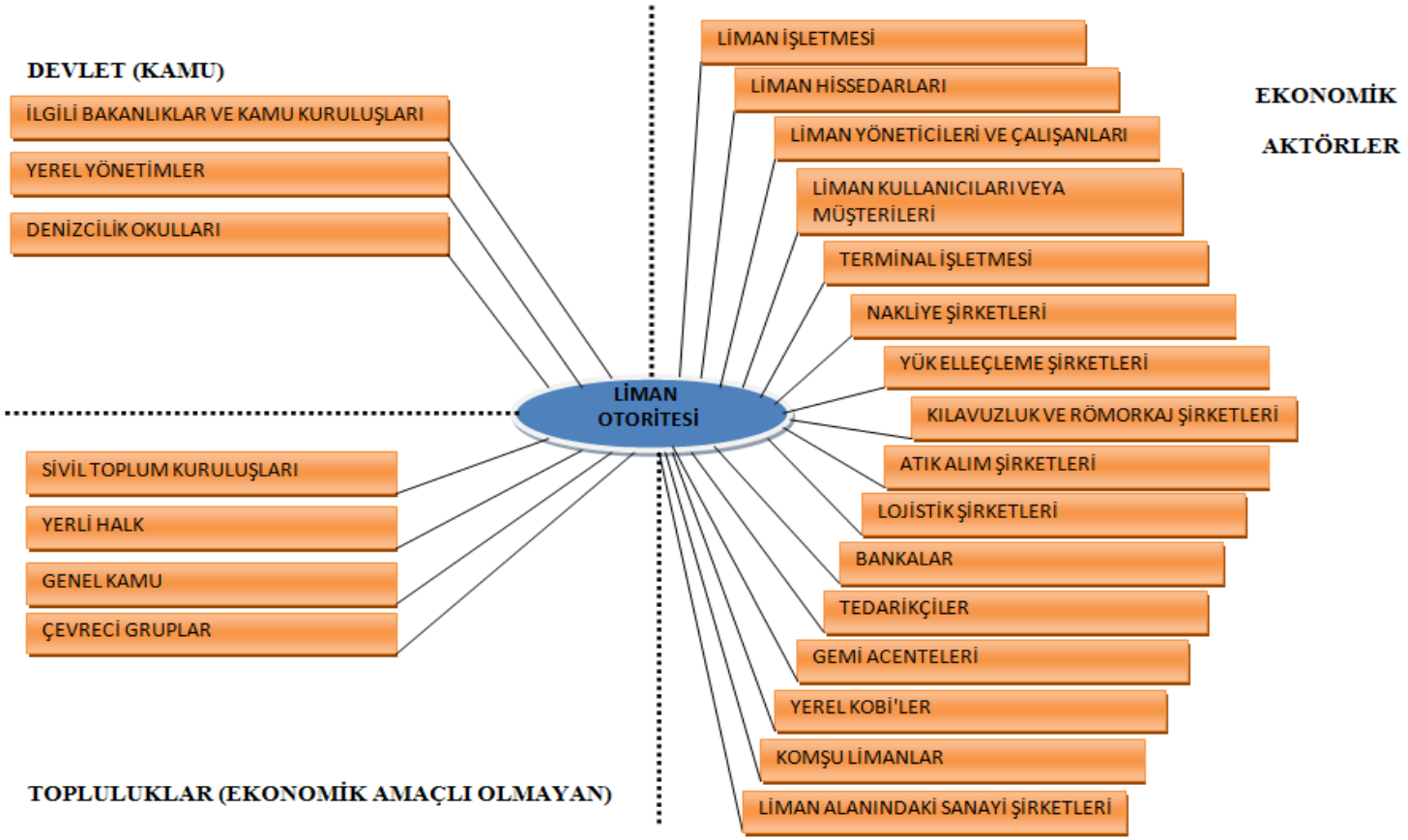
liman otoritesi ilgilenir. Ayrıca, birçok durumda liman otoritesi limanda firmaların kurulabileceği koşulları da düzenler.

Genel olarak bir liman otoritesinin paydaşları devlet, ekonomik aktörler ve ekonomik amaçlı olmayan topluluklar şeklinde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırma kapsamında Şekil 8 genel olarak bir liman otoritesinin paydaşlarını göstermektedir.

Liman otoritesinin yönetişim modelinin paydaşlar üzerinde doğrudan etkileri vardır. Örneğin, liman sahibi belediye ise, saha kullanımı ile ilgili uyuşmazlıklarda bölgesel ekonomik etkileri dikkate alacaktır. Diğer taraftan, özel limanların liman otoriteleri diğer paydaşların tepkisi çok olmadığı sürece, genel olarak çevresel sınırlamalardan pek hoşlanmayacaktır (Langen, 2006:469).

Limanların belirsiz ve dinamik çevresi, farklı paydaşların beklentilerini karşılamak için liman otoriteleri üzerinde birçok yönlü baskı vardır. Verhoeven (2009)'a göre, bu baskı üç temel yönlü olarak tanımlanabilir. Birincisi, nakliyeciler, terminal operatörleri ve lojistik operatörleri gibi pazar oyuncularının baskısıdır. Pazar oyuncuları, liman otoritelerini kâr-uyumlu amaçlarını gerçekleştirmek için en iyi yardımcı olarak görürler. İkincisi, devlet tarafından gelen baskıdır. Bilindiği gibi, birçok ülkede devletler liman yönetimi yetkilerini liman otoritelerine vermişlerdir ve sadece bir paydaş pozisyonunda bazı kontrol yetkilerine sahiptirler. Aynı zamanda, devlet limanlara ekonomik açıdan stratejik bir değer verir. Bölgelere göre devletlerin amaçlarında farklılıklar olabilir ancak liman otoriteleri için devlet ile olan güç dengesi en önemli faktörlerden biridir. Üçüncü baskı ise, sivil toplum örgütleri, yerel topluluklar ve kişisel vatandaşlar gibi sosyal gruplardan gelen baskılardır. Bu gruplar genellikle liman tarafından üretilen olumsuz yan etkiler hakkında şikâyetler için liman otoritelerini doğrudan sorumlu olmasalar dahi odak noktası olarak görürler (Verhoeven, 2009:6).

Şekil 8: Liman Otoritesinin Paydaşları



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.3. Liman Otoritesinin Geleneksel Fonksiyonları

Liman otoritelerinin geleneksel olarak arazi sahibi, düzenleyici ve işletmeci olarak üç tip fonksiyonunun olduğu varsayılır. Bu fonksiyonlar aynı zamanda liman otoritelerinin yasal statüleriyle de uyumludur. Literatürde başka sınıflandırmalar olsa da bunlar da genel olarak bu üç sınıflandırmayla bağdaştırılabilir (Verhoeven, 2009:7).

Liman otoritesinin görevleri, kamu emniyeti ve güvenliği, çevre, sağlık ve denizcilik ile ilgili konvansiyon ve yasalara uyma, liman yatırım planlaması, deniz operasyonlarının gözetimi ve limanın pazarlama ve tanıtım faaliyetlerini gerçekleştirmektir (Dünya Bankası, 2007:80-81).

Yercan (1996), limanlarda ve özellikle metropolitan nitelikli limanlarda liman otoritesinin amacının, liman faaliyetlerinin tek elden denetim ve koordinasyonunu sağlamak olduğunu belirtmiştir. Liman otoritesinin başlıca görevi, gerekli ekipman ve teçhizatı sağlayarak limanı işletmek ve geliştirmek amacı ile liman faaliyetlerini gerçekleştirmektir. Modern liman komplekslerinde liman otoritesi genel koordinasyon, kontrol ve iletişimi sağlamaktadır (Yercan, 1996:99).

Düzenleyici fonksiyonu "liman otoritesi" teriminin kendisini kapsar ve kontrol, denetim ve politika fonksiyonları olarak ifade edilebilecek görev ve sorumlulukların bir karışımını bir araya getirir. Bunlar, uygulanabilir kurallar ve düzenlemeleri yürürlüğe koyarak esasen liman içinde geminin ve yük operasyonlarının emniyet ve güvenliğini sağlamak ile ilgilidir. Aynı zamanda bu alanların yanısıra çevre koruma ve işgücü düzenlemeleri de düzenleyici fonksiyon kapsamındadır. Liman operasyonlarının negatif dış etkilerine odaklanılması, liman otoritelerinin düzenleyici fonksiyonunu güçlendirmiştir. Özellikle çevre kirliliği ile mücadele, tehlikeli yük kontrol ve güvenliği, 11 Eylül'den sonra önemli derecede bir boyut kazanmıştır. Bazı yazarlar (örneğin, De Monie ve Peeters) düzenleyici role, özel hizmet tedarikçileri ile yapılan imtiyaz anlaşmalarının doğru uygulanmasının kontrolünü de dâhil etmişlerdir (Verhoeven, 2009:9).

İşletmeci fonksiyonu geleneksel olarak üç kategoride sınıflandırılabilecek liman hizmetlerinin tedarikini kapsar: yükün ve yolcuların kara ve deniz arasında fiziksel transferi, teknik-seyir (kılavuzluk, yedekleme ve bağlama) hizmetlerinin

tedariki ve diğer yardımcı hizmetler. Büyük Avrupa limanlarının çoğunda özelleştirme süreçlerinde en büyük değişiklik, yük elleçleme hizmetlerinin hemen hemen tamamen özel operatörlere verilmesi ve liman otoritelerinin sadece bir hizmet sağlayıcı olarak "son merci" gibi veya uzmanlaşmış hizmetler sunan (ağır yükler için kreyn hizmeti gibi) tedarikçi gibi davranması olmuştur (Verhoeven, 2009:9).

Karataş Çetin (2011)'in çeşitli kaynaklardan derleyerek oluşturduğu Tablo 12'de görüldüğü gibi liman otoritelerinin düzenleyici görevleri; yasa ve düzenlemeleri uygulama, emniyet ve güvenliği sağlama, politika belirleme iken, işletmeci görevleri; limanlar tarafından sunulan hizmetlere ilişkin görevlerden oluşmaktadır. Limanlarda arazi sahibi olarak ise liman otoriteleri altyapı, üstyapı ve liman faaliyetlerine ilişkin görevlere sahiptirler (Karataş Çetin, 2011:226).

Tablo 12: Liman Otoritesinin Geleneksel Fonksiyonları

Düzenleyici	Arazi sahibi	İşletmeci
- liman işlerinde lisanslama ve izin verme yetkisi - liman politikasını belirleme - limanın çevre politikalarını belirleme ve çevrenin korunmasına ilişkin önlem alma - yük ve gemi operasyonlarının emniyeti ve güvenliğini sağlama - ilgili yasa ve düzenlemeleri uygulamak - liman işgücü düzenlemeleri yapma - gümrük ve göçmenlik işlemleri yapma - liman topluluğu adına kamu çıkarını koruma	- liman arazisinin etkin yönetimi - liman arazisinin bakımı ve geliştirilmesi - liman faaliyetleri ve altyapısının sağlanması - liman arazisinin kullanımına yönelik politikaların geliştirilmesi ve stratejilerin belirlenmesi - limanın temel altyapı unsurlarının korunması - liman konumunun pazarlanması - liman kara girişinin bakımı - liman deniz girişinin bakımı - liman emniyeti	- yük ve yolcuların deniz ve kara arasındaki fiziksel transferi - teknik-deniz hizmetleri: kılavuzluk ve römorkaj - atık alım - depolama - lojistik hizmetler* - tesislerin güvenliği, bakım ve onarımı - liman operasyonların pazarlanması - kara tarafı ve rıhtım sermaye yatırımları

Kaynak: Karataş Çetin, 2011:227

3.2.4. Liman Otoritelerinin Değişen Rolleri

Liman otoritelerinin geleneksel fonksiyonları önemli değişikliklere uğramıştır. Büyük ve çok amaçlı limanlarda liman otoritelerinin fiili işletmeci fonksiyonu, arazi sahibi ve düzenleyici fonksiyonlarına doğru değişim göstermiştir. İşletmeci rolünün ana özelliği artık imtiyazların verilmesi ve gözetilmesini kapsamaktadır. Arazi sahibi ve düzenleyici fonksiyon iki temel fonksiyon olmuş ve

bu iki temel fonksiyonla kiralanan liman modeli tanımlanmıştır. Bu arada "topluluk" veya "küme" yöneticisi olarak yeni bir fonksiyonel rol ortaya çıkmıştır. Ekonomik ve sosyal boyutu olan bu rol, özü itibari ile liman topluluklarının ve paydaşlarının değişen doğası ile ilgilidir. Ekonomik boyutu, ekonomik aktörlerin evrimi ile şekillenmiştir. Nakliyeciler, terminal operatörleri ve lojistik operatörleri arasındaki güç mücadelesi ve küreselleşme süreci de ekonomik boyutu temel olarak değiştirmiştir. Sosyal boyut ise, sosyal paydaşların menfaat uyuşmazlıkları ile ifade edilmektedir. Bu uyuşmazlıkların tipik örnekleri, liman gelişimi, çevre koruma, şehir gelişimi, işgücü koşulları, yerli halkın menfaatleri ve tüm ekonomik gelişmelerdir (Verhoeven, 2009:11-12).

Çağdaş liman otoritelerinin prensip fonksiyonu arazi sahibi fonksiyonudur. Bu fonksiyon altyapı yatırımına rekabetçi baskı, muhtemel yatırımlar için finansal baskı ve saha kullanım rekabeti v.b. farklı şekillerdeki baskılara tabidir. Burada liman sahası en önemli unsurdur ancak liman otoritelerinin sadece yaklaşık yarısı yönettikleri liman sahasına tamamen sahiptir. Liman otoriteleri genellikle liman sahasını satamazlar. Dolayısıyla, mülki sahip fonksiyonu, liman otoritesinin liman sahasını sözleşme ile üçüncü taraflara kiralaması olarak açıklanabilir ve bu da liman otoritelerinin en önemli yönetişim fonksiyonudur. Birçok liman otoritesi hizmet sağlayıcıları seçerken kamu seçim prosedürlerini kullanır. Kamu seçim prosedürleri içinde tüm sözleşme detaylarının yazdığı bir tür kamu ihalesidir. Bu yolla liman otoriteleri amaçlarına şekil verebilir. Verilen garantiler ve çevresel performans, anlaşma hükümlerinde en sık rastlanan hükümlerdir. Liman otoriteleri anlaşma sürelerini ve şartlarını belirlemede serbesttirler (Verhoeven, 2010:8).

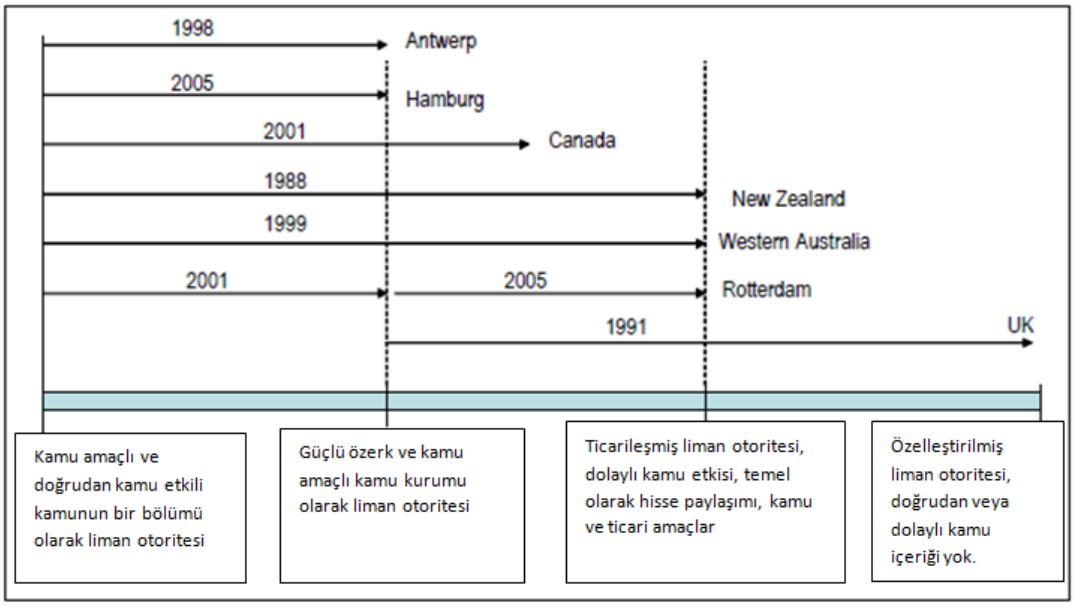
Liman operasyonlarının negatif yan etkileri üzerine artan ilgi, liman otoritelerinin düzenleyici rolü olduğu çevre, emniyet ve güvenlik üzerine odaklanmaktadır. Liman başkanlıkları bazı liman otoritelerinde örgütsel yapının bir parçası bile olmadığı halde, çevre, emniyet ve güvenlik alanlarındaki liman otoritelerinin düzenleyici rolünde önemli rol oynar. Bazı liman otoritelerinin kendi emniyet, güvenlik ve çevre bölümleri vardır. Birçok liman otoritesinin bu üç alanda kendi kurallarını da belirlemiştir ancak bunlar yerel hukuk kurallarının ötesine geçememiştir (Verhoeven, 2010:8).

Liman otoritelerinin geleneksel üç fonksiyonundan sonra en önemli fonksiyonu topluluk yönetim fonksiyonudur. Bu fonksiyonun ekonomik boyutu liman topluluğunun işlerini kolaylaştırma ve çeşitli dar boğazları çözme iken sosyal boyutu ise genelde dış paydaşlara yöneliktir ve her iki boyutta da liman otoriteleri liderlik rolündedir (Verhoeven, 2010:8).

Topluluk yöneticisi fonksiyonu, liman artalanı sıkışıklıkları, eğitim, bilgi teknolojileri, pazarlama ve teşvik, yenilik ve uluslararasılaşma gibi liman içi ve liman dışı problemleri birlikte çözme adına, koordinasyon fonksiyonu için gereklidir (ekonomik boyut). Aynı zamanda, limanın "faaliyet ruhsatı" ile menfaat uyuşmazlıkları arasında uzlaşmayı şekillendirmeyi amaçlar (sosyal boyut). Diğer bir örnek ise, liman otoritesinin liman topluluğu adına lobi faaliyetleridir (Verhoeven, 2009:12).

Dünyadaki limanların birçoğunda liman otoritesi merkezi bir rol oynamaktadır. Dünyadaki en büyük konteyner limanlarının çoğu kiralanan liman modeline göre organize olmuştur ve kamu karakterli bir liman otoritesi bu limanlarda merkezi bir rol oynamaktadır. Kiralanan modeldeki liman otoriteleri ise limanı giderek ticari amaçlı otonom organizasyonlar gibi işletmektedirler. Şekil 9 bazı ülkelerdeki liman otoritelerinin artan özerkliğini göstermektedir (De Langen, 2008:4). Şekil 9'a göre örnek verilen limanların hepsi başlangıçta kamu liman otoritesi iken, zamanla bazıları Antwep ve Hamburg gibi özerk kamu liman otoritelerine, bazıları ise Yeni Zelenda, Batı Avustralya ve Rotterdam gibi ticarileşmiş liman otoritelerine dönüşmüşlerdir. Kanada her iki karakteristiği de yansıtırken, Birleşik Krallık limanları ise kamu içeriği olmayan tamamen özelleştirilmiş liman otoritelerine dönüşmüşlerdir.

Şekil 9: Bazı Ülkelerde Liman Otoritelerinin Yıllara Göre Artan Özerkliği



Kaynak: De Langen, 2008:5

Genel olarak, kiralanan liman otoriteleri kâr maksimizasyonunu amaç edinmezler ancak gemi kabulünün maksimizasyonu, ekonomik gelişmeye katkı ve ticareti mümkün kılma gibi diğer amaçları vardır. Bununla birlikte, birçok liman otoritesi kendi kendini finanse eder. Bunun anlamı, liman otoriteleri yeni yatırımları finanse edebilmesi için yatırımlarından yeterli geri dönüş alması gerektiğidir (De Langen, 2008:5).

Liman otoritelerinin en önemli çağdaş fonksiyonlarından biri de planlamadır. Kiralanan liman otoriteleri genellikle liman sahasının ve altyapının genişlemesi veya yeniden yapılandırılması için ilk planlayıcıdır. Tablo 13 dört ülkede liman otoritelerinin liman planlamasına katılımını göstermektedir. Bu ülkelerin farklı kurumsal yapılarından dolayı, liman otoriteleri de farklı roller oynamaktadırlar. Ancak bütün durumlarda liman otoritesi ya planlamayı başlatmaktadır (Belçika ve Hollanda) ya da kamu otoriteleri tarafından yapılan planlamalarda ana ortaklardır (Yeni Zelanda ve Kanada) (De Langen, 2008:6).

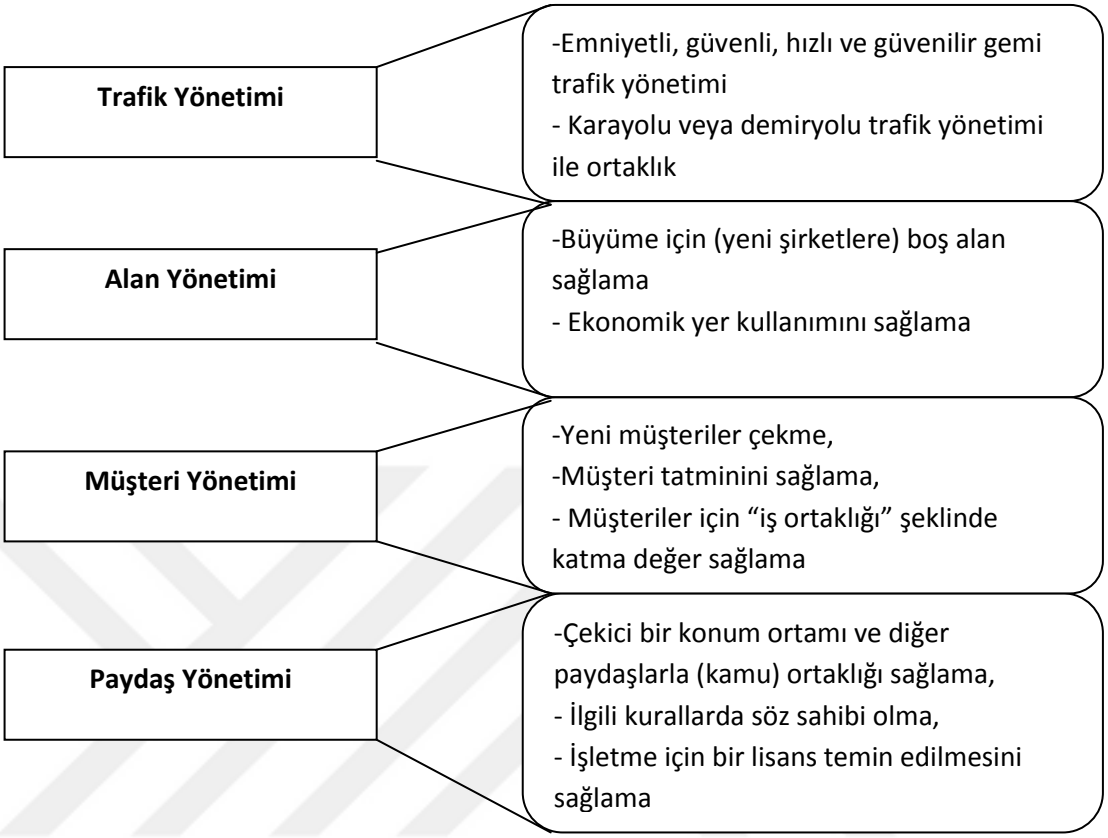
Tablo 13: Liman Otoritelerinin Liman Planlamasına Katılımı

Ülke/liman	Düzenlemeler
Belçika	İlgili bölgesel, ulusal ve uluslararası düzenlemelere uygun liman planı liman otoritesi tarafından geliştirilir ve Bakanlık tarafından onaylanır. Limanlar için özel kanunlar, verimli bir liman planlamasını mümkün kılmak için liman otoritesine arazi kamulaştırma yetkisi vermiştir.
Hollanda	Liman otoritesi liman planlarını geliştirir ve bu planlar için belediyenin ve ulusal hükümetin onayını arar. Genişleme planları ilgili düzenlemelere uygun olmak zorundadır.
Yeni Zelenda	Kamu kurumları liman planlamasını yapar ve liman şirketi limanın verimli işletilmesinden sorumludur. Planlama sürecinde paydaşdırlar ve ilave kapasite gereksinimleri için bilgi tedarik ederler.
Kanada	Liman otoritesi yönettiği liman sahası için bir kullanım planı geliştirir. Taşımacılık Bakanlığı büyük liman gelişim planlarından sorumludur.

Kaynak: De Langen, 2008:6

Şekil 10 ise kiralanan liman otoritelerinin günümüzdeki önemli fonksiyonlarından biri olan günlük aktivitelerini göstermektedir. Trafik yönetimi birçok liman otoritesinin günlük aktivitesidir. Liman otoritelerinin çoğu limanlarda gemi hareketlerinin yönetimine odaklanmıştır. Liman sahasında bu rolü sıklıkla liman başkanlığı yerine getirir. Bu aktivite aynı zamanda, liman içinde gemilerden kaynaklanan kirliliğin önlenmesi ve gemilerin ve yükün güvenliğinin izlenmesine de karşılık gelir. Saha yönetimi, liman sahasındaki kara ve demiryollarının altyapısının inşası, liman sahasındaki kamu alanlarının bakımı ve liman sahasının kullanımının planlanması gibi liman sahasının gelişimi ile ilgili tüm aktiviteleri kapsar. Müşteri yönetimi, yeni müşterilerle anlaşma yapma, özel operatörlere imtiyaz verme ve liman pazarlamasına katılma gibi faaliyetleri içeren müşterilerle ilgili bütün ilişkileri kapsar. Paydaş yönetimi ise, limanın işletilmesi için lisansının sürekliliğini sağlayan tüm aktiviteleri içerir. Merkezin paydaşlarla ilişkisi doğrudan limanın çekiciliğini etkiler (De Langen, 2008:6-7).

Şekil 10: Liman Otoritelerinin Günlük Aktiviteleri



Kaynak: De Langen:2008:7

Limanların geleneksel fonksiyonlarından biri olan seyir ile ilgili fonksiyonlar da günümüzde genellikle liman otoritesinin sorumluluğundadır ve bu fonksiyonu liman başkanlığı bölümü yerine getirir. Bu fonksiyonlar, genellikle liman sahası sınırları içerisinde emniyet ve gemi yönetiminin verimliliği ile ilgili bütün yasal ve operasyonel konulardan oluşur. Liman Başkanlığı dairesi iskeleleri tahsis eder ve bir geminin bağlaması ve avara edilmesinde gerekli tüm hizmetleri koordine eder. Bu hizmetler kılavuzluk, yedekleme, bağlama ve çözme ve VTS hizmetleridir. Genellikle liman başkanı aynı zamanda gemicilik ve limanla ilgili krizlerde yönlendirici bir rol ile de görevlendirilmiştir. Genel emniyet fonksiyonu bakımından liman başkanının yetkisi kamu karakterindedir (Dünya Bankası, 2007:81).

Yük elleçleme ve depolama fonksiyonu, açık deniz ve içsu gemilerinin yüklenmesi ve boşaltılması ile ilgili bütün aktivitelerden oluşur. Terminal operatörleri genellikle bu rolü yerine getirir. Liman pazarlama ve teşvik fonksiyonu

liman planlama fonksiyonunun mantıksal bir uzantısıdır. Liman pazarlama, liman otoritesinin yeni müşteriler çekmesi ve liman endüstrisine de iş teşviki sağlama amacına yöneliktir. Yardımcı fonksiyonlar, kılavuzluk, yedekleme, yangından korunma, palamar hizmetleri, liman bilgi hizmetleri gibi çeşitli hizmetlerdir. Büyük liman otoriteleri kılavuzluk ve yedekleme dışında genellikle bu hizmetleri sağlamazlar. Bazı küçük limanlarda ise sınırlı gemi trafiğinden dolayı bu hizmetler liman otoritesi operasyonlarının bir parçasıdır (Dünya Bankası, 2007:81).

Liman otoritelerinin fonksiyonlarının kapsamı giderek geleneksel arazi sahibi yönetim modelinin sınırlarını aşmaktadır. Liman otoriteleri sadece saha kiralama ve limana emniyetli ulaşımı sağlamamakta aynı zamanda taşımacılık zincirinin verimini ve limanın rekabetçiliğini artırmak için yatırım yapmaktadır (De Langen, 2008:7).

Liman otoritesinin aktif rolünün katma değeri, daha verimli bir koordinasyona katkısı ile açıklanabilir. Liman kümesinde ve uluslararası taşımacılık zincirlerinde daha fazla koordinasyon gereksinimi vardır. Bir "liman kümesi" gemilerin ve yüklerin limana gelişi ve yerleştirilmesi ile ilgili bütün ekonomik aktiviteleri içerir. Fiziksel yakınlık bir küme için tanımlayıcı bir karakteristiktir. Böylece, liman kümesi liman artalanına göre daha "yerleşmiş" bir kavram olup, limanın kara bölümünün içlerine kadar yüzlerce kilometre uzanabilir. Kümedeki şirketler (örneğin yük elleçleme şirketleri, nakliye şirketleri, lojistik hizmet tedarikçileri, taşımacılık şirketleri v.s) arasındaki koordinasyon, kümenin bir bütün olarak rekabetçiliğine katkıda bulunur. Bu durum kümelerde dış ekonomilerin (örneğin yüksek kalitede işgücü pazarı ve bilgi alışverişi gibi) varlığı ile açıklanır. Bu dış ekonomiler çeşitli büyüklükte kendiliğinden doğar. Bir kümedeki şirketler ve diğer organizasyonlar, küme dışsallıkları yaratmak veya genişletmek için yatırım (örneğin eğitim kalitesine ortak yatırım gibi) yaparlar. Ancak bazı yatırımların faydası, bazı şirket veya şirket grupları tarafından "içselleştirilemediğinden" dolayı, yatırımların faydasına bakılmaksızın bu durum tüm kümeye yayılır ve bu yatırımlar sorun teşkil eder. Böylece kümelerde birlikte hareket etme sorunu ortaya çıkar (De Langen, 2008:8).

Kiralanan liman otoriteleri liman kümesi için ortak mallara (eğitim, yenilik ve pazarlama dâhil değişik yatırımlar) yatırım yapar ve liman kullanıcılarının maliyetlerini iyileştirir. Böyle bir düzenleme liman kullanıcılarına da faydalı

olacaktır, çünkü ortak mallar limanın kalitesine katkıda bulunacaktır. Liman otoritesi, yüksek saha değeri ve üretilen işin daha çok olmasına katkı sağlaması bakımından ortak mallara yatırımı teşvik etmektedir (AB, 2009:74).

Avrupa Parlamentosu İç Politikalar Genel Müdürlüğü'nün 2009 yılında yayınladığı Küresel Denizcilik Lojistik Zincirinde AB Limanların Değişen Rolü isimli çalışmada, liman otoritelerinin geleneksel rollerinden ayrı olarak, gelecekteki rolünün liman sahası ve artalanı arasında modlar arası taşımacılık sistemleri vasıtasıyla iyi bağlantılar geliştirmek olarak tanımlanabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda liman otoritelerinin lojistik zincirindeki "kolaylaştırıcı" olarak ana rolleri (AB, 2009:74):

- Liman süreçlerini ve altyapısını optimize etmek,
- Lojistik performansı etkileyen sorunlara çözüm olarak bütün paydaşlarla bağlantılı bir platform geliştirmede merkezi rol oynamak,
- Verimli bir modlar arası taşımacılık sistemi geliştirmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Liman artalanı ile stratejik ilişkileri geliştirmek olacaktır.

Liman otoritelerinin yeni rollerinde "düzenleyici" fonksiyonu nispeten daha az önemli olacaktır. Liman otoritelerinin ana odak noktaları, diğer liman ve terminallerle güçlü bir şebeke ağına bağlamak olacaktır. Bu liman şebeke ağlarının güçlü bir pozisyonda olabilmesi için, limanların kuralları ile uyum sağlanmış olması gerekecektir. Yani, düzenleyici kuralların bireysel limanlar yerine liman ağ şebekesi seviyesinde olması gerekecektir. Diğer taraftan liman yönetim stratejileri limanların önemli müşterilerini kaybetme riskine karşılık sürekli yeniden değerlendirilmelidir. Bunun nedeni liman altyapısındaki eksiklikler değil, müşterilerin hizmet ağı şebekekesini değiştirmek isteyebileceği veya yeni ortaklıklara girebileceğidir. Dolayısıyla, limanlar yeni tip liman rekabetleriyle başa çıkmak zorundadır. Küresel Denizcilik Lojistik Zincirinde AB Limanların Değişen Rolü isimli çalışmada liman otoritelerinin geleneksel ve yeni rolleri Tablo 14'deki gibi özetlenmiştir (AB, 2009:75).

Tablo 14: Liman Otoritelerinin Geleneksel ve Yeni Rolleri

Liman Otoritelerinin Geleneksel Rolleri	**Liman Otoritelerinin Yeni Rolleri**
Liman Yönetimi	**Liman Yönetimi**
Mevzuatın ve yönetmeliklerin uygulanması	Mevzuatın ve yönetmeliklerin uygulanması
İmtiyaz sözleşmeleri*	İmtiyaz sözleşmeleri*
Güvenlik	Güvenlik
Çevre	Çevre
Liman Organizasyonu	**Liman Organizasyonu**
İdare	İdare
İşgücü	İşgücü
Gümrük	Gümrük
Denizcilik iş süreçlerinin optimizasyonu	Denizcilik ***ve lojistik*** iş süreçlerinin optimizasyonu
Liman Altyapısı	**Liman Altyapısı**
Deniz ulaşımının bakımı	Deniz ulaşımının bakımı
Deniz altyapısının bakımı ve gelişimi	Deniz altyapısının bakımı ve gelişimi
Liman altyapısının bakımı ve gelişimi	Liman altyapısının bakımı ve gelişimi
	İç saha bağlantısını geliştirme
Liman üstyapısı**	**Liman üstyapısı****
Liman paydaşları için kolaylaştırıcı	**Liman paydaşları arasında arabulucu**
Liman paydaşları arasında iletişim için forum oluşturma	Liman paydaşları arasında iletişim için forum oluşturma
Çevre, yeni liman prosedürleri ve liman kuralları gibi spesifik konularda çalıştay yapma	***Liman ve liman artalanı arasında işbirliğini geliştirmek için iletişim forumları oluşturma***
Liman teşviki	**Liman teşviki**
Liman çalışmaları	**Liman çalışmaları**
Kapasite	Kapasite
Verim	Verim
	Liman ağı
	Liman içi modlar arası sistemleri desteklemek
	Liman içi ve liman artalanına yönelik komple taşımacılık stratejisi geliştirme
(*) sadece kiralanan liman için geçerli (**) sadece araç liman için geçerli	

Kaynak: AB, 2009:75.

Liman otoritelerini, liman topluluğunun beyni olarak gören Chlomoudis vd. (2003:90,91), limana ilişkin paydaşlar arasında bir güven kültürü oluşturmak ve taraflar arasında ilişkisel ağlar kurmayı liman otoritelerinin değişen görevleri arasında saymaktadır. Van der Lugt ve De Langen ise liman kümesinin müşterek hareket etmesi için platform yaratma ve eğitim, danışmanlık, inovasyon ve bilişim ve iletişim teknolojileri hizmetleri sağlamayı liman otoritelerinin değişen görevleri arasında saymaktadır (Karataş Çetin, 2011:230).

Kişi (2000)'ye göre modern bir liman otoritesinin fonksiyonları; altyapı yatırımları, projelerin tasarımı, gerçekleştirilmesi ve yönetimi, yeni teknolojilerin ve liman aktivitelerine etkilerinin araştırılması ve geliştirilmesi, tarama gibi temel altyapının bakımı, stratejik planlama, denetim ve danışmanlık, iletişim hizmetleri

sağlama, emniyet ve güvenlik, hem kamu hem de özel işletmeci çalışanlarını eğitme, teşvik ve halkla ilişkiler ve çevresel sorunlar olmalıdır (Kişi, 2000:7).

3.2.5. Liman Otoritelerinin Finansmanı

Liman otoritelerinin üzerlerine biçilen rolleri gerçekleştirmesinde anahtar kelime finansal güçtür. Avrupa'daki liman otoritelerinin çoğu yatırımlarının önemli bir miktarını hâla devlet fonlarından karşılamaktadır ve bu durum liman otoritelerinin özerkliğini kısıtlamaktadır (Verhoeven, 2009:18).

Ulusal hükümetler temel liman altyapılarını devletin politik ve ekonomik politikalarına göre finanse etmektedir. Örneğin, eğer limanlar ülkenin genel taşımacılık altyapısının bir parçası olarak görülüyorsa, limanlara yatırım ulusal çıkarları ilerletme olarak görülebilir. Yapılan araştırmalar, en büyük konteyner limanlarının %63'ünde temel liman altyapısının inşasından ve bakımından kamu sektörünün sorumlu olduğunu göstermiştir (Dünya Bankası, 2007:92).

Liman sektöründe özel girişimin rolünün artması liman yönetiminde operasyonlarında doğrudan etkisi olduğu gibi, sermaye projelerinde ve limanların finanse edilmesinde de doğrudan etkisi vardır. Özel sektör, rıhtım inşası, arazi ıslahı, tarama, üstyapı ve ekipman dahil tüm terminallerin inşası ile ilgili hale gelmiştir. Bu durum, yap-işlet devret, yap-sahip ol-işlet-devret, ve yap-sahip ol-işlet gibi çeşitli finansman ve yönetim şekillerinin doğmasına öncülük etmiştir (Dünya Bankası, 2007:93).

Devletlerin artık limanlar üzerine görüşleri değişmektedir. Limanlar giderek ulusal, bölgesel ve yerel planlama amaçlarına konu olsa da, ayrı bir ekonomik varlıklar olarak görülmektedir. Bu nedenle limanlar ticari olarak faaliyet göstermelidirler. Aynı şekilde liman sahası, rıhtım inşası, ortak alanlar ve iç kanallar gibi operasyonel liman altyapı inşası için yapılan sübvansiyonlardan kaçınılmalıdır. Bununla birlikte, günümüzde hâlâ özel yatırımcı bulmakta zorlanan limanlar da mevcuttur. Bunun nedeni yatırımların pahalı olması ve yatırımların geri dönüşünün çok uzun sürede olmasıdır (Dünya Bankası, 2007:93).

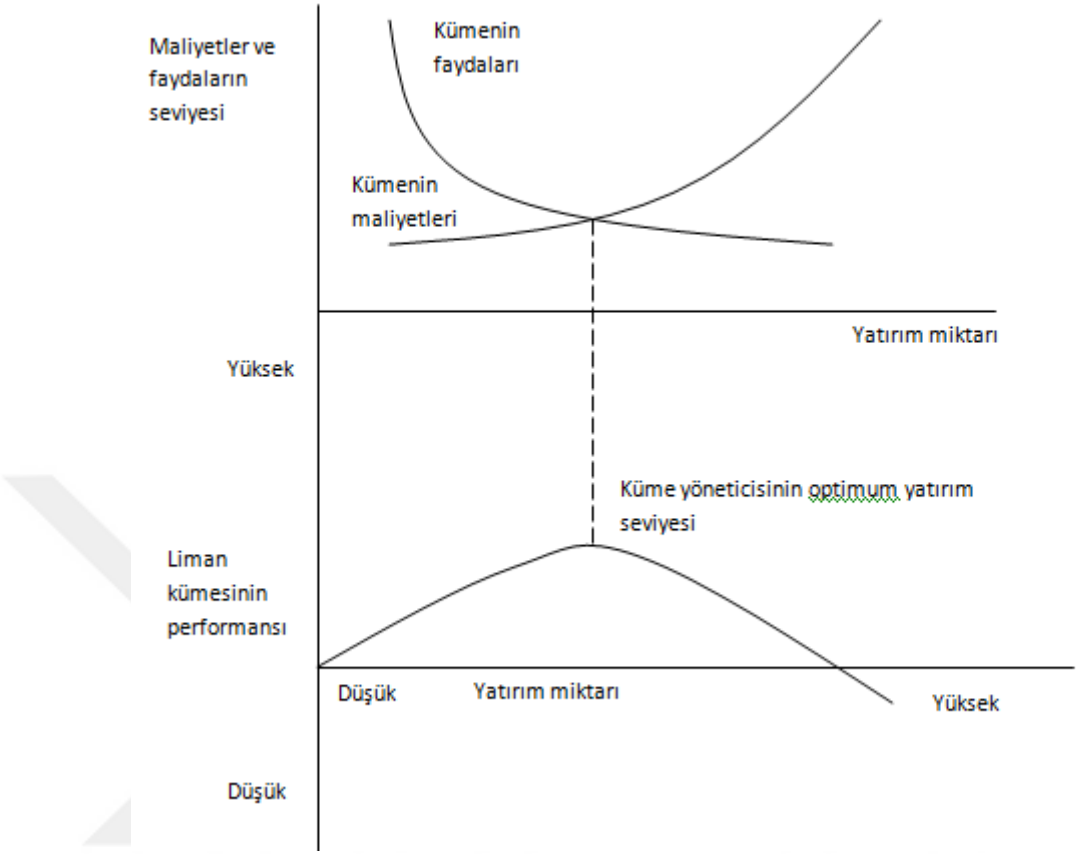
Liman otoritesinin çeşitli gelir kaynakları vardır. Çeşitli ücretlerin mevcudiyeti ve göreceli önemi limanlar arasında farklılık gösterebilir. Genel olarak liman otoriteleri üç kaynaktan gelir elde ederler (De Langen, 2004:10):

- Gemi sahiplerine/gemi işletmecilerine uygulanan ücretler,
- Terminal işletmecileri dâhil liman içindeki kiracılara uygulanan ücretler,
- Yük sahiplerine uygulanan ücretler.

Gemi sahiplerine ve gemi işletmecilerine uygulana ücretler "liman harcı" olarak adlandırılır ve çoğu durumda geminin boyutlarına göre değişir. Bu liman harçları tarama, emniyet sistemleri ve liman basenlerine yatırımlarda kullanılır. Kiracılardan alınan ücretler, terminal işletmecileri ve depolama ve üretim şirketleri gibi şirketlere uygulanan kiralama ücretleridir. Yük sahiplerine uygulanan ücretler "antrepo ücreti" olarak ifade edilir ve çoğunlukla yükün hacmi veya değeri ile belirlenir (De Langen, 2004:10).

Liman ücretleri, liman otoritelerinin yatırımları ile doğru orantılı olmalıdır. Bu yüzden yatırım değeri liman otoriteleri için ana sorundur. De Langen (2004), liman kümesi yöneticileri için yatırım miktarını belirleme hususunda rehber olacak basit bir kural geliştirildiğini belirtmiştir. Bu kural kısaca, "bir yatırımın liman kümesine faydası, küme için maliyetlerden fazla olmalıdır." şeklinde ifade edilmiştir. Liman kümesine fayda, kümede olan tüm şirketlere sağlanan faydanın toplamıdır, küme maliyetleri ise, bir yatırımın kümedeki şirketlere getirdiği maliyettir. Çoğu durumda maliyetler faydadan fazla olduğundan dolayı, liman ücretleri, küme yatırımları için gerekli hale gelmektedir. Maliyetler gelirlere eşit olduğunda, yüksek yatırım seviyesi, yüksek liman ücretleri anlamına gelecektir. Şekil 11 liman kümesi yöneticileri için en uygun yatırım miktarını göstermektedir (De Langen, 2004:10).

Şekil 11: Liman Kümesi Yöneticileri için Optimal Yatırım Miktarı



Kaynak: De Langen, 2004:12

Liman otoriteleri genellikle deniz ulaşım kanallarının taranması, mendirekler, iskeleler&rıhtımlar, terminaller için yerler, üretim ve lojistik aktiviteleri için yerler ve karayolu ve demiryolu gibi tesislere yatırım yaparlar. Liman otoriteleri, kiracılar için arazi ve gemiler için liman ulaşımı tedarik ederler. Sonuç olarak, ana gelirleri kira gelirleri ve liman ücretleridir (De Langen, 2004:12).

Liman otoriteleri belli bir asgari düzeyde (örneğin tarama ve bakım gibi) yatırım seviyesine sahiptir. Liman ücretlerinin artırılması ve bu gelirlerin liman yatırımlarında kullanılması liman performansını artıracaktır. Belli bir optimum seviyedeki yatırımlardan sonra, daha çok yatırım ve buna bağlı tarife artışları, liman kümesinin performansını azaltacaktır. Optimum yatırım seviyesinde marjinal fayda marjinal maliyete eşit olacaktır (De Langen, 2004:12).

Tablo 15 liman otoritesinin yatırım kararları için bir esas teşkil etmektedir. Tablo oluşturulurken, liman kümelerinin performansını etkileyen faktörler ve literatürdeki liman otoritelerinin aktiviteleri dikkate alınarak, liman otoritelerinin yaptıkları bir takım yatırımlar belirlenmiştir. Bütün liman kümeleri için geçerli olmasa bile, faydaları maliyetinden fazla olması nedeniyle bu yatırımlar liman otoriteleri için "öncelik" olarak ifade edilebilir (De Langen, 2004:13).

Tablo 15: Liman Otoritelerinin Öncelikli Yatırımları ve Finansal Kaynağı

Yatırım Çeşidi	**Küme Yatırımları**	**Finansal Kaynak**
Temel fiziksel altyapı	Tarama	Liman ücretleri
	İskele inşası	Arazi kirası
	Saha ıslahı ve gelişimi	Arazi kirası
	Demiryolu ve barç hizmet merkezleri	Spesifik ücretler / liman ücretleri
	Emniyet altyapısı	Liman ücretleri
	Terminaller arası taşıma altyapısı	Spesifik ücretler
	Liman yeniden gelişimi	Arazi kirası
İleri liman altyapısı	Artalan terminalleri	Spesifik ücretler
	Endüstriyel boruhattı altyapısı	Spesifik ücretler
	Depolama tesisleri	Spesifik ücretler
	Dağıtım bölgeleri	Arazi kirası
	Yük elleçleme ekipmanları	Spesifik ücretler
	Belirli yüke tahsis edilmiş nakliye taşıma sistemleri	Spesifik ücretler
	Belirli yük elleçleme tesisleri	Spesifik ücretler
	Yoğun arazi kullanımı için tesisler	Arazi kirası
	Ortak yerleşim ve ekipman kullanımına imkan sağlayan tesisler	Ücretsiz
Liman Hizmetleri	Enerji ve su tedariki	Liman ücretleri
	Atık Alım	Liman ücretleri / spesifik ücretler
	Yedekleme hizmetleri	Liman ücretleri / spesifik ücretler
	Güvenlik	Liman ücretleri / spesifik ücretler
Bilgi teknolojileri altyapısı	Web-tabanlı liman topluluğu sistemi	Spesifik ücretler
	Liman bilgi sistemi	Liman ücretleri / spesifik ücretler
	Ortak ticaret için bilgi sistemi	Liman ücretleri / spesifik ücretler
Ekonomik aktiviteleri çekme	Girişim sermayesi tedariki	Spesifik ücretler
	SMSF'ler için ofis alanı tedariki	Spesifik ücretler
	Liman sahasına gayrimenkul yatırımları	Spesifik ücretler
	Liman pazarlaması ve teşviki	Liman ücretleri / Arazi kirası
	Şirketlerin kazanılması	Arazi kirası
Yeniliği teşvik	Yenilik platformları	Liman ücretleri
	Araştırma projeleri için ortak finans katılımı	Liman ücretleri
İşgücü kalitesini iyileştirme	İşgücü havuzu	Spesifik ücretler
	Talim ve eğitim altyapısı	Liman ücretleri, Arazi kirası
	Limanla ilgili okullara gençleri çekme	Liman ücretleri, Arazi kirası

Kaynak: De Langen, 13

Tablo 16 ise, New York Liman Otoritesi'nin yıllara göre nasıl geliştiği gösterilmektedir. 2001 verilerine göre, New York Liman Otoritesi 7200 çalışana ve yıllık 4,6 milyar dolar gelire sahipti. Yaptığı altyapı yatırımının toplam değeri ise 35 milyar dolardı (Rodrigue, 2004:69).

Tablo 16: New York Liman Otoritesinin Büyük Değişim Evreleri

Dönem	Odak	Projeler
1920-1930	Eyaletler arası yol bağlantıları	Geothals ve Outerbridge Geçitleri (1928), George Washington ve Bayonne köprüleri (1931), Holland (1927) ve Lincoln (1937) tünelleri
1940'lar	Hava taşımacılığı	Newark, LaGuardia ve New York Uluslar arası havalimanlarını devralmıştır. (1948)
1950-1960	Kamu Taşımacılığı	Liman Otoritesi Otobüs Terminali (1950), PATH demiryolu (1962), ve George Washington Köprüsü Otobüs Terminali (1963)
1970-1980	Bölgesel Gelişme	Dünya Ticaret Merkezi (1970), endüstriyel ve telekominikasyon parkları, liman bölgesi gelişimi ve elektrik santrali (1990)
1990-2000	Bölgesel Dağıtım	Express Rail (1991, 2003), E-Zpass (1997), liman iyileştirme (1999), AirTrain (2001, 2003), liman içi dağıtım ağı (2003)

Kaynak: Rodrigue, 2004:69

Bir liman otoritesinin, limanla ilgili tüm maliyetlerde prensip olarak tam bir iyileştirme amacının olması gerektiği liman uzmanları arasında genel olarak kabul edilen bir görüştür. Maliyetlerin tamamında bir iyileştirme yapılması bir liman otoritesine aşağıdaki konularda fayda sağlayacaktır (Dünya Bankası, 2001:78):

- İç maliyet disiplinini sağlar,
- Dış yatırımı çekme ve uzun dönemli nakit akışını sağlar,
- Maliyetler ve gelirler arasında dengeyi uzun bir dönem için garanti etmek için çeşitli fonksiyonel alanlarda yenilikleri teşvik eder,
- Liman altyapısı ve üstyapısını genişletmek ve değiştirmek için iç nakit akışını üretir,
- Rekabette aşırı bozulmalar olmaksızın pazar sisteminin kurallarına göre rekabet etmeyi sağlar,
- Pazarlama bakış açısından bakıldığında rasyonel olan ama finansal performansı zayıflatan çarpraz sübvansiyon sınırlarını koyar,

- Üçüncü tarafın amaçlarını sağlamak adına liman otoritesinin varlıklarında israfı önler.

3.2.6. Liman Otoritelerinin Örgütsel Yapıları

Limanların örgüt yapıları, liman yönetimlerinin türlerine göre farklılık göstermektedir. Dünyanın en önemli limanları, kısmen veya tamamen daha büyük bir otorite (genellikle kamusal ve politik veya idari otorite) tarafından kontrol edilen liman otoriteleri tarafından yönetilmektedir (Meersman ve diğerleri, 2009:92; Esmer ve Karataş Çetin, 2013:393).

Liman otoritelerinin kurumsal pozisyonları ülkeler arasında oldukça farklılık göstermektedir. Genel olarak, üç farklı kurumsal yapı tanımlanabilir: ulusal kamu liman otoriteleri, bölgesel/belediye kamu liman otoriteleri ve özel liman otoriteleri. Liman otoritelerinin örgütsel yapıları üç kategoride değerlendirilse de, her kategori için standart belli bir örgütsel yapı yoktur. Günümüz tercih edilen kiralanan liman otoritelerinin kurumsal yapısında da hâlâ ülkeler arasında önemli farklılıklar mevcuttur (De Langen, 2004:14).

Ulusal kamu liman otoritelerinin kurumsal yapısı, genellikle bir Bakanlığa bağlı, devlet idaresinde ve kontrolünde olan örgütsel bir yapıya sahiptir. Hong Kong liman otoritesi bu örgütsel yapıya örnek olarak verilebilir. Özel liman otoritelerinin liman yönetimi özel sektör temsilcilerinden oluşmaktadır. Hem liman yönetimi hem de liman operasyonları özel sektör tarafından sağlandığı için örgüt yapılarında en önemli bölüm operasyon ve ticaret bölümleridir. UK özel limanlarını örnek olarak verebileceğimiz bu kategoride, limanların örgütsel yapısı limanın sahibi şirketin örgütsel yapısının aynısı veya bir parçasıdır.

Bölgesel/belediye kamu liman otoritelerinin üst yönetim örgütsel yapılarının organları genellikle seçilmiş ve atanmış kişilerden oluşmaktadır. AB'de birden fazla limanı yöneten birçok liman otoritesi vardır. Bazı ulusal liman otoriteleri bir ülkedeki tüm limanları yönetirken, bazı bölgesel liman otoriteleri komşu birden fazla küçük limanı yönetmekte veya özel veya kamu holdingleri bir ülkede birkaç limanı yönetmektedir. Liman otoritelerinin yaklaşık üçte ikisi yönettikleri liman için kanuni sorumluluklar bakımından ilk yetkili kurumdur. Diğerlerinde ise sorumluluklar

genellikle liman başkanlığı ofisi veya seyir emniyeti ve güvenlikten sorumlu benzer bir yapı tarafından dağıtılmıştır (Verhoeven, 2010:9).

Liman otoritelerinin/yönetimlerinin örgüt yapısı; liman yöneticileri, çalışanlar ve denetim/danışma kurullarını kapsamaktadır. Yönetim kurulları veya yönetim komiteleri, liman politikası ve finansal konularda önemli karar alan üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Birçok liman otoritesinde üst düzey yönetimdeki yönetici; icra kurulu başkanı, genel müdür ve benzeri düzeydeki yöneticilerden oluşmaktadır. Üst düzey yöneticiler, limanın otoritesinin genel yönetiminden, performansından ve sonuçlarından sorumludur. Rotterdam gibi bazı liman otoritelerinde ise üst yönetici hem başkan hem de icra kurulu başkanıdır (Nettle, 1988:89; ESPO, 2011:62; Esmer ve Karataş Çetin, 2013:393).

Limanlarda izleme ve denetlme kurulunun (supervisory board) görevi; kurum stratejilerini geliştirmek, limanın yönetimini, genel ve finansal performansını denetlemektir. Bazı durumlarda izleme ve denetleme kurulu, günlük yönetim kararlarını da dâhil olmaktadır. İzleme ve denetleme kurulu üyeleri genellikle seçilmiş politikacılar ve devlet kurumlarının temsilcileri olmakla birlikte bazı durumlarda herhangi bir tarafı temsil etmeyen deneyimli kişiler de seçilebilmektedir. Bunun dışında faaliyet gösteren veya göstermeyen özel şirketlerin temsilcileri, liman topluluğundaki özel şirket temsilcileri veya liman otoritesi çalışanları da denetleme kurulunda yer alabilmektedir (ESPO, 2011:67; Esmer ve Karataş Çetin, 2013:394).

Kişi (2000)'ye göre, liman otoritelerinin örgütsel yapılarında milletin ve toplumun yararına planlama ve geliştirme için yetkili otoriteler tarafından kontrol amaçlı bir yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Bu kurul yasalar tarafından kendilerine verilen yetki ile politikaların ve liman ile ilgili bütün işlerin gerçekleştirilmesinden sorumlu olmalıdır. Böyle bir kurul, devlet temsilcisinden ve banka, sigorta, ticari, sanayi, tarım, nakliyeci ve işgücü temsilcilerinden oluşabilir. Kurul, liman müdürünü seçer ve yasal temsilciler, mühendisler, idari, finansal ve muhasebe memurları ve terminal şefleri gibi kilit personellerin atanmasında bu kurulun onayı aranır (Kişi, 2000:2-3).

AB'de liman otoritelerinin büyük çoğunluğu kamuya aittir. Bu liman otoritelerinde belediyenin veya merkezi idarenin etkisi güçlüdür. Çoğu liman otoritesinin "ticari" veya "tüzelleştirilmiş" olarak kendi yasal statüsü vardır.

Tüzelleştirilmiş liman otoriteleri sermayesinin bir kısmı veya tamamı devlete ait olan sermayeden paya sahiptirler. Liman otoritelerinin örgütsel yapılarına bakıldığında, en üst yönetim kademelerinin atanmasında ve teftiş kurulunun oluşturulmasında politik etkinin olduğu görülür (Verhoeven, 2010:9).

Tablo 17 dünyanın çeşitli limanlarındaki bazı liman otoritelerinin örgütsel yapılarının incelenmesi sonucu oluşturulmuştur. Liman otoriteleri için standart belirli bir örgütsel yapı mevcut olmadığından, Tablo 17 ile liman otoritelerinin örgüt yapılarında sadece ortak veya benzer yapıların neler olduğu ve bu yapılara nasıl üye atandığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 17: Liman Otoritelerinin Örgütsel Yapıları

YÖNETİM KADEMELERİ	ÜYE SEÇİM KRİTERLERİ	GÖREVİ	ÖRNEK LİMANLAR
İZLEME VE DENETLEME KURULU (SUPERVISORY BOARD)	İzleme ve denetleme kurulu üyeleri, genellikle seçilmiş politikacılar ve devlet kurumlarının temsilcileri olmakla birlikte bazı durumlarda herhangi bir tarafı temsil etmeyen deneyimli kişiler de seçilebilmektedir. Bunun dışında limanda faaliyet gösteren veya göstermeyen özel şirketlerin temsilcileri, liman topluluğundaki özel şirket temsilcileri ve liman otoritesi çalışanları da bu kurulda yer alabilmektedir. Liman otoritesinin en üst düzey yöneticisi genellikle izleme ve denetleme kurulunda yer almaktadır.	Kurum stratejilerini geliştirmek, limanın yönetimini, genel ve finansal performansını denetler.	Rotterdam Marsilya-Fos
YÖNETİM KURULU (BOARD OF DIRECTORS)	CEO'nun başkanlık yaptığı yönetim kurulu temsilcilerinin profili limanın yönetim modeline göre değişmektedir. Belediye sahipli limanlarda Belediye meclis üyelerinden oluşur.	Liman politikasını belirleme ve harcamalara yetki verme gibi görevlere sahiptirler.	Rotterdam, Antwerp, Hamburg, Pire, New York & New Jersey
İCRA KURULU (EXECUTIVE BOARD)	CEO'nun başkanlığında ticari ilişkiler yönetimi, finans, bilgi ve iletişim teknolojisi bölümü ve liman altyapı ve denizcilik işleri bölümlerinden oluşur.	Limanın günlük operasyonlarının yürütülmesini sağlar.	Rotterdam
DANIŞMA KOMİTESİ (ADVISORY COMITTEE)	Liman topluluğu paydaşları, politika ve devlet birimleri ve ulusal liman komisyonlarını içerir.	Limanların geliştirilmesi amacıyla planlama, takip ve inceleme yapmakta, liman yönetimine araştırma ve istatistikî konularda bilgi vermekte ve liman hizmet gelirlerine yönelik itirazları incelemektedir.	Marsilya-Fos

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.3. DÜNYADA LİMAN YÖNETİMİ UYGULAMALARI

3.3.1. Avrupa Limanları

AB'de liman yönetim düzenleri toplulukta çok farklıdır. Bazı üye ülkelerin limanları, limana sahip özel sektör tarafından yönetilmektedir. Bu limanlar tamamen özel kuruluşlardır. Avrupa'nın büyük bir çoğunluğunda geçerli olan diğer bir yönetim düzeni de, limanların kamu kurumları veya kontrolünde yönetilmesidir. Bu kurumlar, kendi yasalarında başka bir şekilde adlandırılmış olsalar da "liman otoriteleri" olarak bilinirler. Bu limanlar, finansal ve operasyonel kararların alınmasında diğer kamu otoritelerine göre daha otonomdurlar. Bazı liman otoriteleri yük elleçleme ve/veya teknik-seyir hizmetleri sağlarken, bazıları da yönetim ve gelişim üzerine odaklanmıştır. AB Komisyonu'nun bu heterojen yapıya müdahale ederek homojen bir yapı ortaya koymak gibi bir niyeti yoktur. Aslında, liman yönetiminin en iyi şekillendirilmesi bölgesel/yerel seviyede olmalıdır. Bununla birlikte, komisyon liman otoritelerinin üzerine düşen görevi yerine getirmede en önemli etkenin limanların yeterli otonoma sahip olması gerektiğine inanmaktadır. Örneğin, finansal otonomi sayesinde limanlar verimli yatırımlar yapabilecek ve yeni limanlar geliştirebilecektir (AB, 2007:2).

UK'da kamu limanları tüm varlıklarıyla özel sektöre satılmıştır. Bu özelleştirme iki aşamada meydana gelmiştir. Önce 1980'li yılların başında devletin sahip olduğu tüm limanlar ve demiryolu limanları satılmıştır. Daha sonra 1991 UK Liman Kanunu'nun kabulü ile tröst kamu limanları satılmıştır. Parlamento Kanunu ile kurulan ve tröstlerin yönetim kurulu tarafından yönetilen tröst limanlar en büyük bağımsız limanlardır. Tröst limanlar gerçek piyasa değerlerinin %5-25 arasında bir değere satılarak özelleştirilmiştir. UK liman endüstrisi özelleştirmeden sonra geçmişe göre daha güçlü hale gelmiştir (Talley, 2009:128).

Belçika limanları ulusal ekonomik öneminden dolayı kamuya aittir ve kamu tarafından yönetilir. Belçika, merkezi olmayan bir liman yönetişim yapısına sahiptir. Örneğin, Antwerp ve Ghent otonom belediye liman şirketleridir. Dolayısıyla, liman hizmetleri belediye mevzuatına tabidir. Bölgesel yönetimler liman yatırımlarının öncelikli finansörüdür. Belçika da özel liman yoktur (Talley, 2009:129).

Hollanda'nın en büyük üç limanı Rotterdam, Amsterdam ve Zeeland kamu limanlarıdır ve liman otoriteleri tarafından yönetilir. Ülkenin en büyük dördüncü limanı Velsen/Ymuiden özel sektöre ait tek kullanıcılı limandır. Kamu limanları belediye ve bölgesel liman otoriteleri tarafından yönetilir. Ulusal hükümet doğrudan yönetime müdahil olmaz. Bunun tek istisnası Rotterdam limanının 2004 yılında liman otoritesi statüsünün belediyeden kamu kurumuna dönmesidir. Rotterdam Belediyesi hisselerin çoğunluğuna sahip büyük hissedar iken ulusal hükümet küçük hissedar olarak limanın büyümesi için yatırım fonunu sağlar (Talley, 2009:129).

Yunan limanları kamu liman otoritelerine aittir ve kamu liman otoriteleri tarafından bakımı yapılır ve işletilir. 1990'lı yılların başında Yunan limanlarının, uzun dönem vizyon olmayışı, kullanıcı taleplerine karşı duyarsızlık, liman tesislerinin ve iç bölgelere bağlantının olmayışı ve yatırım gibi eksiklikleri görünür hale gelmiştir. 1999 yılında Yunan Hükümeti liman reformunu başlatmıştır. Pire ve Selanik limanları Atina borsasına açılmış ve %75 hissesi devlete kalmıştır. 2003 yılında bu limanlar limited şirketine dönüştürülmüş ve tek hisse ile devlete bağlanarak özel sektör gibi işletilmiştir. Geri kalan diğer limanlar yerel otoriteler tarafından yönetilir. Liman reformu hâlâ gelişme aşamasındadır (Talley, 2009:129).

İtalya'daki ticari limanlar 84/1994 no'lu Limanların Yeniden Düzenlenmesi Kanunu çerçevesinde üç kategori ile sınıflandırılmıştır.

- Sınıf 1: Uluslararası ekonomik öneme sahip limanlar,
- Sınıf 2: Ulusal ekonomik öneme sahip limanlar,
- Sınıf 3: Bölgesel ve bölgeler arası öneme sahip limanlar.

24 adet sınıf 1 ve sınıf 2 limanın yönetiminde kamu liman örgütlerinin yerini liman otoriteleri almıştır. Kamu liman otoriteleri liman sahasına sahiptir ve yasal olarak limanı veya liman içindeki bir veya daha fazla terminali işletilmek üzere özel sektöre kiralayabilir. Liman operasyonları rekabetçi özel girişimciler tarafından sağlanırken, liman otoriteleri sadece yardımcı aktiviteleri yerine getirmektedir (Talley, 2009:129).

İtalya 84/1994 Kanunun temel prensibi liman operasyonların gelişimi ile liman aktivitelerinin kontrolü ve yönetimini ayırmak olmuştur. Liman operasyonları özel liman girişimcileri tarafından gerçekleştirilirken, liman aktivitelerinin kontrolü ve yönetimi liman otoriteleri tarafından sağlanmaktadır. Liman otoriteleri liman

organizasyonlarının yerini alırken, İtalyan Navigation Kod'a ve ilgili diğer mevzuatlarda belirtilen kurallara uygun olarak bütün limanlarda mevcut olan denizcilik otoriteleri liman otoritesinin yetkisinde olmayan politika ve emniyet rolü gibi idari görevleri yerine getirmektedir (Valleri ve diğerleri, 2007:145).

Fransa'da 2008 yılında yapılan büyük liman reformu 2010-2011'de uygulamaya girmiştir. Bu reform büyük Fransız limanlarına çoğunlukla kiralanan liman modelini uygulamış ve böylece Fransız limanlarının rekabetçi olması öngörülmüştür (Cariou ve diğerleri, 2013:1).

Fransa'nın liman yönetişim tarihine kısaca bakacak olursak, Büyük Fransız limanlarının yönetişim yapıları 1965 yılında liman örgütsel yapıları kurulduktan sonra 20 yıl boyunca peşisıra reformlara konu olduğunu görürüz. Fransız Liman Siteminde ilk büyük reform 1990 lı yıllarda elleçleme aktivitelerinin hizmet kalitesini artırmaya yönelik olmuştur. 1994 reformu daha yumuşak olmuş ve hazine arazisinin kullanımı hakkında bazı kuralların uygulanması şeklinde olmuştur. 2000 yılında terminal kullanma konvansiyonu yayımlanmış ve 2004 yılında limanlara uygulanmaya başlamıştır. Son olarak 4 Temmuz 2004'te yürürlüğe giren yasa ile Fransız liman sistemine son büyük reform yapılmıştır. Kamu kontrolü altındaki büyük limanların kamu yatırımı transferi devletten yerel topluluklara, ekipman ve işgücünün transferi ise özel operatörlere veya terminalleşmeye yapılmıştır. Bunun yanında, mevcut iki yönetim otoritesinin (idari kurul ve yönetim komitesi) yerine bir denetim kurulu, bir danışma konseyi ve bir yönetim kurulu getirilmiştir. Aynı zamanda, "Limanlar Arası Koordinasyon Konseyi" kurularak, büyük limanlar arasındaki uyumun sağlanması amaçlanmıştır (Cariou ve diğerleri, 2013:1-2).

Fransız Liman Reformu "büyük limanlar" olarak çevirebileceğimiz "Grands Ports Maritimes" (GPM) kavramını getirerek, Marsilya-Fos, Le Havre, Bordeaux, Nantes Saint-Nazaire, La Rochelle, Dunkirk, Rouen ve Guadeloupe limanlarını bu sınıfa ayırmıştır (Cariou ve diğerleri, 2013:6). Liman otoriteleri gelişim, teşvik ve regülasyona odaklanırken, üstyapı (ekipman, terminaller v.b) ile ilgili ticari operasyonlar ve finansman üçüncü taraflara bağlanmıştır (Cariou ve diğerleri, 2013:8).

Bununla birlikte, liman reformu kamu kapsamının etkisini azaltmamıştır. Deniz ulaşımı, politika, emniyet ve güvenlik yine kamu kontrolü altındadır. Hiçbir liman tek başına saha planlayıcısı olamaz. Topluluk yöneticileri ve girişimciler çoklu taşımacılığı ilerletmek ve konteyner endüstrisini desteklemek için altyapı ağlarını ve demiryolu ve içsu yollarını geliştirme sorumluluğunu alırlar. Böylece, kamu-özel ortaklığına yatırım Marsilya'da 500 milyon euro olmuş ve stratejik planda 2030 yılı için 5 milyon TEU destekleyecek iki yeni konteyner terminali inşasına tahsis edilmiştir. Ayrıca, reform GPM'lere liman sınırlarının dışında anlaşma yapma ve sürdürülebilir gelişim yaklaşımı ile uygun ekonomik ilgili gruplarla veya lojistik firmalarıyla varlıklarını paylaşmaya imkân tanımıştır. 2008 yılından beri, Marsilya Limanı karayolu taşımacılığını azaltmak ve yeşil taşımacılığı teşvik etmek için 205 milyon Euro demiryolu ve içsuyolu taşımacılığına yatırım yaparak multimodal taşımacılık politikasını güçlendirmiştir. Bu mevcut yatırımlar, Marsilya limanına ulusal seviyede artalanını yapılandırma ve genişletme imkânı sağlamıştır. Buna ilaveten, GPM tarafından kontrol edilen tali şirketler kendi genel ilgileri doğrultusunda hareket edebilmiş ve hiçbir özel operatörün atanmadığı terminalleri kullanabilmişlerdir. Marsilya-Fos limanı petrol terminallerine tahsis edilmiş tali şirket kurarak, %66 hissesini almıştır (Cariou ve diğerleri, 2013:8).

3.3.2. Asya Limanları

Hong Kong limanının üç dizili yönetişim yapısı vardır. En üst sırada Hong Kong Özel İdare Bölgesi özel terminal operatörlerine liman sahasını kiralar. İkinci sırada, Denizcilik Departmanı liman otoritesine benzer biçimde stratejik planlamayı ve kural koyucu görevlerini yapar. Üçüncü sırada ise, özel terminal operatörleri yük elleçleme aktivitelerini yerine getirir. Hong Kong'da devlet liman altyapısı ve liman gelişimi için stratejik planlamayı yapar. Özel terminal operatörleri ise, liman terminallerinin finans, gelişim ve işletilmesini yaparlar. Özel terminal operatörleri, Modern Terminals, DP World, Hong Kong International Terminals, COSCO-HIT Terminals ve Asia Container Terminals firmalarını içerir (Talley,2009:129).

1984'den önce Çin limanları merkezi Çin Hükümeti tarafından sahipliği ve yönetimi yapılıyordu. 1 Ocak 2004'de yürürlüğe giren Liman Kanunu ile merkezi Çin hükümetinin sahipliği sona erdi. Kamu limanları yerel bölge idarelerine ve belediye yönetimlerine transfer edildi. Bununla birlikte, yerel idareler tarafından yapılan bütün liman stratejik planları merkezi Çin hükümeti tarafından onaylanmalıdır. Dahası, Çinli ortağı olmayan yabancı yatırımcılar Çin'deki limanlara yatırım yapabilir ve işletebilir ancak hiçbir yabancı yatırımcı tek başına hüküm veren yatırımcı olamaz. Çin'deki liman reformunun amacı, devlet bürokrasisinden kurtulmak, liman endüstrisinin rekabetini ve verimliliğini artırmak olmuştur (Talley, 2009:130).

Singapur limanı, dünyanın en yoğun denizcilik hatlarından biri olan Malacca Boğazlarında bulunması nedeniyle stratejik bir avantaja sahiptir. 1997 yılından önce Singapur liman otoritesi limanlarının sahipliğini, yönetimini ve konteyner terminallerinin işletmesini yapıyordu. 1 Ekim 1997'de Singapur liman otoritesi bir kamu şirketi olarak yeniden örgütlendi ve devlet sahipli ticari amaçları olan bir kurum haline geldi. Yeniden örgütlenmenin amacı, Singapur limanının küresel konteyner pazarı ile rekabet edebilmesi için esneklik kazanması ve liman altyapısına yatırım yaparak liman rekabetine cevap verebilmekti. Aralık 2003'de Singapur liman otoritesi kurumu yeniden yapılandı ve sadece iç konteyner terminal operasyonlarını konu aldı, bütün uluslararası konteyner işleri ise yeni PSA (Port of Singapore Authority) International kurumuna transfer etti. Her iki kurumun sahibi de hükümettir. Singapur limanının konteyner terminallerinin işletmesinin yanı sıra, PSA International aynı zamanda büyük bir konteyner liman terminal operatörüdür (Talley, 2009:130).

Singapur devletinin limanlara müdahalesi, müdahaleci olmayan (no distorsion) ve devlet planlamasından yana olan (dirigiste) sistemin bir birleşimidir. Bu sistem, açıklık politikasını benimseyerek rekabeti ve operasyonel verimliliği teşvik etmektedir. (Örneğin, ithalat sınırlaması ücret kontrolleri veya sübvansiyon yoktur). Diğer taraftan, devlet ekonomiye doğrudan (devlet girişimlerini yürütme) ve özel sektörü etkileyen diğer politikalar ve regülâsyonlar yoluyla dolaylı olarak müdahale etmektedir (Lee ve Cullinane, 2005:175).

Singapur limanı bu tip bir devlet müdahalesinin iyi bir örneğidir. Liman ticari temeller üzerine faaliyet göstermekte, kendi kendini finanse etmekte ve diğer limanlarla rekabet etmektedir. Bununla birlikte, aynı zamanda bir kamu limanı olarak Singapur devletinin önceliklerine ve ulusal gelişim programına uyumlu bir şekilde faaliyet göstermektedir. 1 Nisan 1964'den ismi Denizcilik Liman Otoritesi (Maritime Port Authority) olarak değişen Singapur Liman Otoritesi (PSA) liman alanında seyri ve gemiciliği düzenleyen ve kontrol eden yasal kurumdur (Lee ve Cullinane, 2005:175).

PSA amaçlarını gerçekleştirmek için uygun stratejileri oluşturma ve uygulamaktan sorumludur. Geçen yıllar boyunca bu durum etkisini göstermiş ve Singapur limanı değişen küresel ticaret çevresinde yeni iş fırsatlarına ve değişimlere hızlı ve verimli bir şekilde cevap verebilmiştir (Lee ve Cullinane, 2005:175).

Limana daha çok gemi hatları çekebilmek için, PSA fonksiyonel bölümlendirme stratejilerini uygulamıştır. Gemi ve sahil arasında standart yük elleçleme rollerinden başka gemi tamiri, yakıt alım ve dağıtım, gemi finans ve sigorta gibi diğer rolleri de Singapur limanında sunarak armatörler için bir alışveriş durağı haline gelmiştir (Lee ve Cullinane, 2005:175).

1967 tarihli Liman Kanunu'nun kabul edilmesini takiben, 1996 yılında Yeni Liman İnşa Teşvik Kanunu ile Güney Kore limanları uluslararası ticaret ve kıyı (yerli) limanları olarak ikiye ayrılmıştır. Limanların sahibi Kore hükümetidir. Güney Kore limanlarının yönetişimi hem kamu hem de özel görünümlüdür. Konteyner terminal operatörleri Kore Konteyner Terminal Otoritesinin denetimi altındadır (Talley, 2009:130).

3.3.3. Kuzey Amerika Limanları

Birleşik Devletler (US)'de genel kargo limanları zamanla özel karayolları limanlarından yerel ve devlet sahipli limanlara dönüşmüştür ve bu limanları liman otoriteleri yönetir. Konteyner limanları genellikle kiralanan limanlardır ve liman otoriteleri konteyner operasyonlarını özel terminal operatörlerine kiralamıştır. Dökme yük limanları genellikle özel limanlardır. U.S Constitution limanlarda federal

hükümetin rolünü sınırlayarak ulusal liman politikasının oluşumunu önlemektedir (Talley, 2009:130)

1995 tarihli Kanada Ulusal Denizcilik Politikası Kanada'daki limanları Kanada Liman Otoriteleri, Yerel/Bölgesel Limanlar ve Küçük/Uzak limanlar olmak üzere üç kategoriye ayırmıştır. Bu limanların sahipliği ve örgütsel yapıları değişmektedir. 1998 tarihli Kanada Denizcilik Kanunu ile Kanada liman reformu gerçekleştirilmiştir. Kanada limanlarının finansal olarak kendine yetebilen limanlar olması istenmektedir. Merkezi yönetim yerine merkezi olmayan liman yönetim yaklaşımı getirilmiştir. Bununla birlikte, Kanada Liman otoriteleri yönetim kuruluna atanan yöneticiler Ulaştırma Bakanlığı kontrolündedir. Böylece, Kanada limanlarının yönetim kuralları yine Kanada hükümeti tarafından yapılmaktadır (Talley, 2009:130-131).

3.4. AB LİMAN YÖNETİM UYGULAMALARI

Avrupa'daki limanlar birçok kriter bakımından farklı sınıflandırmalara tabi tutulabilir. Çeşitli kriterler açısından yapılan bir değerlendirme Tablo 18'de gösterilmektedir. Bu çeşitliliği belirleyen temel unsurlardan biri de yönetişimdir (Pallis, 2010:5).

Tablo 18: Avrupa Limanlarının Çeşitli Açılardan Sınıflandırılması

Avrupa Limanlarının Çeşitliliği				
Piyasalar	**Coğrafi**	**Yönetim**	**Operasyon**	**İstihdam**
Yerel	Nehir ağzı limanı	Yerel-belediye yönetimi	Çoklu örgütlenme	İş başı istihdam veya temel ücret
Ulusal	Doğal liman	Latin geleneği	Hizmet limanları	İşçi havuzları veya devamlı çalışanlar
Uluslararası	Nehir limanı	Tröst limanlar	Kiralanan limanlar	
	Delta limanı	Özel limanlar		

Kaynak: Pallis, 2010:5.

Literatürde Avrupa'da geleneksel olarak üç çeşit liman yönetişimi tanımlanmıştır. Bunlar, Baltık ve Kuzey Deniz çevresindeki limanlarda hâkim olan yerel veya çoğunlukla belediye yönetişimi şeklinde "Hanseatik", Akdeniz çevresindeki ülkelerde ve Fransa'da hâkim olan merkezi yönetişim biçimi "Latin" ve

son olarak UK ve İrlanda limanlarında hâkim olan bağımsız yönetişim biçimi "Anglo-Sakson" tarzlarıdır (Verhoeven ve Vanoutrive, 2012:179).

Verhoeven ve Vanoutrive'e göre (2012) liman yönetişimi birkaç boyutu içine alan geniş bir kavramdır. Liman yönetişim uygulamalarını analiz ederken 7 ayrı parametre grubu kullanılabilir: devir, kurumsal yönetim, operasyonel profil, fonksiyonel otonomi, fonksiyonel inisiyatif, yatırım sorumluluğu ve finansal otonomi. Ayrıca, yönetişim uygulamaları zamanla sabit de değildir. Geçmişte, Avrupa limanlarında yük elleçleme hizmetleri geleneksel olarak yerel kökenli şirketler tarafından yerine getirilirken, yük elleçleme şirketlerinin yatay ve dikey birleşmeleri küresel aktörler tarafından piyasada hâkimiyet ile sonuçlanmıştır. Küresel oyuncuların pazarlık gücünü kazandığı bu değişim, liman otoritelerinin azalan etkisinden bahseden araştırmacıların ve politikacıların dikkatini çekmiştir. Bu değişime tepki olarak bazı liman otoriteleri, inisiyatifli stratejilere adapte olarak ve lojistik zincirde diğer düğümlerdeki aktiviteleri geliştirerek kendi liman sınırlarının dışında yeni pozisyonlarını almışlardır (Verhoeven ve Vanoutrive, 2012:179).

Denizcilik lojistiğindeki evrim tarzında değişimler liman örgütlerinde de birtakım değişikliklere öncü olmuştur. Limanlar önceleri sadece kendi bulundukları şehir ve yakın artalanlarına hizmet sunarken, son birkaç on yıldır coğrafi pazarları giderek büyümüştür. 1970'li yıllardan itibaren temel etken büyüyen konteynerizasyon ile limanların çoğu liman topluluklarına dönüşmüştür. Liman iç süreçlerini optimize etmek ve limanı daha verimli yapmak için liman içindeki farklı paydaşlar liman otoritesi ile daha yakın çalışmaya başlamışlardır. Liman otoriteleri bu yeni yapılaşmada itici güç olmuştur (AB, 2009:12).

1990'lı yıllardan itibaren limanlar arası işbirliği şeklinde önemi hızla artan yeni bir liman evrim dönemi ortaya çıkmıştır. Kısa mesafe deniz taşımacılığının ortaya çıkması, artan gemi boyutları ve hacimleri ve sonuç olarak liman kapasitesi üzerine artan baskı "limanların bölgeselleşmesi" olarak tanımlanan bu dönemin itici gücü olmuşlardır. Bu dönemde ortaya çıkan farklı tipteki limanlar (AB, 2009:12):

-Ana limanlar: Bütün piyasa segmentlerinden büyük hacimler çeken limanlar;

-Aktarma limanları: Genellikle gelen konteynerlerin dağıtımının yapıldığı limanlar;

-İkincil limanlar: Yüklerin birleştirilip dağıtımının yapıldığı limanlar. (ana limanlar ve aktarma limanlarına göre aktarma oranı daha düşüktür.)

-Üçüncül limanlar: Bütün piyasa segmentlerinin elleçlenmediği çoğunlukla liman yakın artalanına odaklanmış limanlar.

Günümüzde ise liman iş çevresi hizmet verilen artalan üzerinden terminallerle odaklanmış ve limanlarda terminalleşme dönemi başlamış ve devam etmektedir. Bu dönemin itici güçleri ise, uluslararası yatırımcıların rolü ve bazı limanlardaki kapasite problemleri beraber artan hacim büyümeleri olmuştur. Limanlar artık sadece transfer merkezleri değil, liman artalanındaki dağıtım kanallarındaki gelişmelere bağlı olarak, lojistik zincirlerde her türlü yük akışının yapıldığı alanlar haline gelmişlerdir (AB, 2009:12).

İçsu terminalleri deniz ana limanları için önemli bir takviye haline gelmiştir. Bu limanlar sadece yük toplama noktaları olması ve deniz limanı terminallerine olan kapasite baskısını azaltması bakımından değil, aynı zamanda dağıtım merkezleri olması bakımından önemli hale gelmiştir. Deniz limanları ve içsu terminalleri, Avrupa tedarik zincirlerine hizmet eden modlar arası taşımacılık sisteminin bir parçasıdır (AB, 2009:12).

Lojistik zincirindeki Avrupa limanlarının değişen rolü liman otoritelerinin rolünü de değiştirmiştir. Avrupa liman otoriteleri önceleri idare, altyapı ve kapasiteye odaklı iken, artık farklı modlar arası taşımacılık tipleri vasıtasıyla liman sahası ve liman artalanı arasındaki bağlantılara odaklanmaktadır. Liman otoritelerinin ana rolü, lojistik zinciri içinde kolaylaştırıcı olarak hareket etmek olacaktır (AB, 2009:12).

Avrupa Birliği'nin genel olarak liman yönetim politikalarının gündemi ise ortak bir Avrupa Liman Politikası ile AB limanlarının rekabetçiliğini geliştirmektir. Bu amaç kapsamında belirlenen yol haritasının unsurları ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir (Avrupa Komisyonu, 2014):

- Limanların Trans-Avrupa koridorlarına bütünleşmiş hale getirilmesi kapsamında Komisyon her koridor için 2014 Mart ayında "Avrupa koordinatörleri" görevlendirmiştir. Koordinatörler, Komisyonun yardımıyla çalışma planları hazırlamışlar ve limanların yönetim yapılarından koridorların işlemesi için gerekli olan yatırımlar hakkında bilgi talep etmişlerdir.

- 28.03.2014 tarihinde AB Resmi Gazetesinde 2014/23/EC direktifi yayımlanmıştır. Bu direktif ile imtiyaz sözleşmelerinin verilmesi üzerine ortak kurallar belirlenmekte olup, üye ülkeler kendi iç hukuklarını iki yıl içinde düzenledikten sonra limanlardaki imtiyaz sözleşmelerine (saha kiralamaları hariç) bu direktifi uygulayacaklardır. Aynı zamanda Komisyon, liman hizmetlerine erişim ve kamu harcamalarının şeffaflığı üzerine "Liman Şeffaflığı Kuralı" olarak yeni bir kural önermiştir. Piyasa erişim kuralları yük elleçleme ve yolcu hizmetlerine uygulanmayacaktır.

- 8 Temmuz 2013 tarihinde yayımlanan "Mavi Kuşak – Denizcilikte Tek Taşıma Alanı (Blue Belt- A Single Transport Area for Shipping)" Komisyon Bildirisi gibi uygulamalarla Avrupa içi deniz taşımacılığı prosedürlerinde idari basitleştirici düzenlemeler yapılması amaçlanmaktadır.

- Devlet yardımlarının modernizasyonu kapsamında 2013 Aralık ayında duyurulan Blok Muafiyet Yönetmeliği taslağına 2015 Aralık ayında Yönetmeliğin yeniden gözden geçirilmesi ile liman kriteri de ilave edilecektir.

- Limanların ve demiryolu ve içsu bağlantılarının ve deniz altyapısının gelişimi için 2014-2020 döneminde "Avrupa Tesislerini Birleştirme" bütçesinden finans sağlanması için yeni bir program başlatılmıştır.

- Limanlarda iyi bir sosyal iklimin teşvik edilmesi ve sağlık, emniyet ve liman çalışanlarının eğitimi kapsamında 2013 Haziran ayında Avrupa Sosyal Diyalogu Komitesi kurulmuştur.

- Avrupa limanlarının çevre profilini yükseltmek ve yeniliği teşvik kapsamında bütün limanların 2025 yılına kadar LNG dolum istasyonları ile donatılması ve gemilere sahil elektriğinin sağlanması (ekonomik olması öngörüsü koşuluyla) planlanmaktadır.

3.4.1. AB Liman Yönetim Mevzuatı

Ulaşım sektöründeki diğer bölümlerin aksine, AB limanları kendi piyasa ve ulusal özelliklerine göre kendi stratejilerini kendileri belirlemişlerdir. 1990 yılında tek bir Avrupa pazarı kurulması, AB liman politikasının gelişmesinde katalizör bir etki meydana getirmiştir. AB limanlarında yılda ortalama 3,5 milyar ton yük trafiği

meydana gelmiştir. Büyüyen istatistiklerin yanı sıra, güvenilir elleçleme, hizmet, dağıtım ve deniz ve içsu taşımacılığını koordine eden lojistik merkezlerin önemi de artmıştır. Ancak bunların yanında çeşitli faktörlerden (örneğin ekonomik küreselleşme, denizin kullanımının artması, taşımacılık ve lojistik) dolayı limanlar arasındaki rekabet de artmıştır. Küresel terminal operatörleri AB limanlarındaki paylarını artırmanın yollarını aramaya başlamıştır (Pallis, 2010:1).

Roma Antlaşması'nın yürürlüğe girdiği 1958 tarihinden itibaren AB taşımacılık politikası, kişilerin ve malların serbest dolaşımı amacına uygun olarak üye ülkeler arasındaki engellerin kaldırılması hedefine odaklanmış bulunmaktadır. Ancak AB, 1986 yılına kadar ortak bir deniz ulaştırması politikası oluşturamamıştır. 1986 yılından başlayarak günümüze kadar gelen süreç içinde oluşturulan ortak politikaların temel prensipleri ise (Güler, 2003:203):

- Üye ülkeler arasında deniz taşımacılığı hizmet sunumu serbestinin sağlanması ve sektörde açık ve adil bir rekabet oluşturulması,
- Çevre ve güvenlikle ilgili önlemlerin alınması, bu konudaki gerekli yapılanmanın oluşması ve özellikle petrol taşımacılığı konusunda ölçütler geliştirilmesi,
- İçsu yollarında ulaşım ve seyir kurallarının belirlenmesi,
- Limanlar ile ilgili ortak altyapı ve kalite kurallarının oluşturulması, liman hizmetlerine serbest ulaşım ilkesi ve alım tesislerinin oluşturulması.

AB'nin sürdürülebilir taşımacılık politikaları arasında deniz taşımacılığının temel oluşturması ve özellikle kısa mesafe deniz taşımacılığının gelişmesi ile çok modlu taşımacılığın gelişeceği düşüncesine bağlı olarak limanlara öncelik ve önem verilmiştir. Bu kapsamda AB liman politikalarının 4 ekseni vardır (Güler, 2003:208):

- Liman altyapısının ve uzantılarının geliştirilmesi ve modernizasyonu,
- Kalite kurallarının oluşturulması,
- Liman hizmetlerine serbest ulaşım ilkesi,
- Alım tesislerinin oluşturulması.

Tüm bu gelişmeler çerçevesinde, AB Komisyonu 1991 yılında deniz ekonomisini bir bütün olarak özel ele alan bir liman politikası ve 1995 yılında kısa sefer deniz taşımacılığını teşvik eden bir politika geliştirmiştir. 1997 yılında ise, Komisyon daha geniş kapsamlı bir liman politikası geliştirme müzakerelerine

başlamıştır. Bu müzakerelerin içeriği, liman-içi rekabet, limanlar arası rekabet, altyapının modernizasyonu ve liman güvenliği ve emniyetinin genişletilmesi olmuştur (Pallis, 2010:3).

AB liman stratejisinin köşe taşı 2001 yılından itibaren görüşülen "liman hizmetleri direktifi" teklifi olmuştur. Bu direktifin amacı, sınırlı sayıda AB ülkesi tarafından uygulanan liman-içi rekabetin yaygın bir şekilde uygulanması ve Avrupa limanları arasında aynı düzeyde bir rekabet alanının meydana getirilmesi olmuştur. Amaç, her liman için kılavuzluk hizmetlerinden yük elleçlemeye kadar her türlü hizmeti tedarikçiler arasında serbest rekabete açmak ve kullanıcılara kendi elleçlemelerini yapmaya müsaade etmek olarak belirlenmiştir. Ancak, liman kullanıcılarına kendi elleçlemeleri hakkı, tartışılır bir konu olmuştur. Yürürlükte olan mevcut ulusal kurallar dâhilinde, Avrupa'daki liman otoriteleri yük elleçlemesinde sadece kendi yerel işçilerini işe alabilirler. Denizcilik şirketleri ve bazı limanlar gündelikçi işçileri veya gemi personelini bu hizmetleri sağlamasını istemişlerdir. Diğer bir ana konu ise kılavuzluk hizmetleri ile ilgili olmuştur ki, paydaşlar emniyet uygulamalarını azaltma endişesi nedeniyle bu hizmetin özelleştirilmesine karşı çıkmışlardır (Pallis, 2010:3).

Avrupa Parlamentosunda uzun süren müzakereler sonucunda 2003 yılında uzlaşma anlaşması reddetmesi üzerine Komisyon 2004 yılında yeni bir öneri yayımlamıştır. Bu öneri izinler hakkında daha katı ve zorunlu milletler üstü bir rejimi içermektedir. Verilen her izin için daha kısa maksimum süreler ve kendi-elleçlemenin yeni ve daha geniş bir tanımı yapılmıştır. Bu öneri ile bir liman içinde aynı hizmeti veren tedarikçiler arasında rekabet artacak ve yeni oyuncular getireceği değerlendirilmiştir. Ancak bu öneri de 2006 yılında reddedilmiştir.

3.4.1.1. Limanlar ve Denizcilik Altyapısı Üzerine Yeşil Kitap

Avrupa Birliği Komisyonu tarafından belli bir konuyu Avrupa Birliği ülkeleri düzeyinde tartışmaya açmak ve bütün tarafların fikir üretmelerini sağlayarak konuyu olgunlaştırmak amacıyla hazırlanan temel yazılar "Yeşil Kitap" olarak nitelendirilmektedir. Bu danışma süreci sonucunda Birliğin faaliyetlerini yönlendirmek amaçlı Beyaz Kitap meydana çıkabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında

Yeşil Kitap, Avrupa Birliği Komisyonu'nun bir "niyet göstergesi" olup mevcut politikalar açısından uyulması zorunlu bir belge değildir, ancak "Beyaz Kitap" haline dönüşmesi durumunda bağlayıcı olabilmektedir. Yine de gelecekteki politikaların oluşumuna basamak teşkil eden en önemli belge olarak Yeşil Kitap süreci önemli bir süreç sayılır (IMEAK, 2013).

AB Komisyonu 1997 tarihinde yayınladığı Yeşil Kitap (Green Paper) ile ilk defa limanlar ile ilgili ortak bir politika oluşturmayı amaçlamış ve limanların etkinliğini artırmayı, TEN-T ağına entegrasyonu ve rekabet kurallarını bu sektörde de işletmeyi hedeflemiştir (Güler, 2003:209).

Avrupa Birliği çerçevesinde liman politikalarında genel eğilim, limanların özelleştirilerek rekabete açılması için devlet elinden çıkarılmasıdır. Bu çerçevede, liman hizmetleri iki kategoride değerlendirilmekte olup, birincisi tüm AB ülkelerinde özelleştirilerek rekabete açılmakta olan, yük elleçleme işlemleri, ikincisi ise, teknik-seyir hizmetleri adı verilen kılavuzluk, römorkaj ve bağlama hizmetlerini kapsayan hizmetlerdir. Limanların korunması ve güvenliği açısından özelleştirilerek rekabete açılmasının derecesini belirlemek ise üye devletlere bırakılmıştır (Akbal, 2000:2). Liman hizmetlerinin rekabete açılması politikası çerçevesinde hukuki çerçevenin oluşumuna katkıda bulunmak ve bu konuda meydana gelen davalara hukuki dayanak oluşturma amacıyla Komisyon tarafından "Limanlar ve Denizcilik Altyapısı Üzerine Yeşil Kitap" 1997 yılında yayımlanmıştır.

1997 tarihli Limanlar ve Denizcilik Altyapısı Üzerine Yeşil Kitap oluşturuluncaya kadar; AB içerisinde deniz taşımacılığı, endüstri, sahil bölgeleri, açık deniz enerji, balıkçılık bölgeleri, deniz çevresi, sosyo-ekonomik uyuşum ve diğer benzeri alanlar için üretilen politikalar birbirinden bağımsız olarak geliştirilmekte idi ve bu politikaların birbirine destek olacak şekilde nasıl bir araya getirileceği konusunu inceleyen yoktu. Yeşil Kitap; AB'nin okyanusları ve denizleri bir bütünün birbirleri ile iletişimde olan organik parçaları şeklinde görerek gelecekteki denizcilik politikalarını şekillendirmesi için bir tartışma ortamı ortaya koymayı da amaçlamaktadır (IMEAK, 2013).

3.4.1.1.1. Limanlar ve Denizcilik Altyapısı Üzerine Yeşil Kitabın Amacı

Yeşil Kitabın özet bölümünde, kitabın amacının aşağıdaki konularda geniş çaplı bir müzakere ortaya koymak olduğu belirtilmiştir (AB, 1997:3):

- Liman bazında sorunlar,
- Liman verimliğini artırmayı sağlayacak muhtemel gelecek politikalar,
- TEN-T çoklu ulaştırma ağları ile limanları birleştiren liman ve denizcilik altyapısını iyileştirecek politikalar,
- Liman sektöründe serbest ve adil rekabet sağlamak için Anlaşma altında topluluğun sorumluluklarını belirlemek.

Komisyon, Yeşil Kitap ile mevcut politikalara uygulanabilecek birtakım önlemler önermekte ve özellikle liman vergileri ve pazara erişim konusu gibi diğer alanlarda yeni politikalar tanımlamaktadır. Bu öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- Limanların TEN-T ile tam bütünleşmesi,
- Kısa mesafe deniz taşımacılığını teşvik etmek,
- Topluluk ve komşu ülke limanları ile bağlantıları genişletmek,
- Yük elleçleme, teknik-seyir hizmetler ve yük operasyonlarında işçilerin korunması gibi konularda deniz emniyetinin sağlanması,
- Çevrenin korunması,
- Araştırma ve geliştirmenin desteklenmesi,
- Denizcilik altyapısının ve limanların finansmanı ve vergilendirilmesi,
- Liman hizmetleri ve pazara erişim.

3.4.1.1.2. Limanların Finansmanı

Yeşil Kitabın değindiği önemli konulardan biri de, denizcilik altyapısının ve limanların finansmanı ile vergilendirilmesi olmuştur. Yeşil Kitaba göre, limanların sahiplik, organizasyon ve idari yapısı üye devletlerarasında farklılıklar gösterdiğinden, liman sektöründe büyük bir çeşitlilik söz konusudur. Sahiplik ve organizasyon konusunda üye devletlere serbestlik verilmiştir ancak burada önemli nokta kamu otoriteleri, liman otoriteleri, liman operatörleri ve liman tesisleri ve

hizmetlerinin kullanıcıları arasında finansal akış açısından rekabet sorunudur (AB, 1997:3).

Şimdiye kadar komisyon bütün kullanıcılara açık olan liman altyapılarına kamu harcamalarını yardım olarak kabul etmemiştir. Bununla birlikte, limanlar özel sektörün katılımıyla giderek ticari aktivite merkezi haline gelmekte ve rekabet güçlenmektedir. Bu nedenle, Komisyon liman altyapısının ücretlendirilmesi gerektiğini ve liman hizmetleri ve tesislerini kullanan kullanıcıların gerçek maliyetleri karşılaması gerektiğini ortaya koymuştur (AB, 1997:3).

Yeşil Kitap'a göre limanlar devlet, bölgesel veya yerel idareler veya özel girişimci sahipli olabilir. Yönetimleri genellikle bağımsız kamu otoriteleridir ve farklı derecelerde kural ve denetimlere tabidirler. Geçmişte, limanlar ticari tesisler olarak görülüyor ve limanların büyümesi genel ekonomi ile ilgili görüldüğünden liman finansmanı vergi mükellefleri tarafından sağlanıyordu. Şimdi ise, limanlar ticari tesisler olarak görüldüğünden kendi maliyetlerini limandan doğrudan faydalanan liman kullanıcılarından sağlamalıdır. Aynı zamanda, üye devletler tarafından genelde kamu malı olarak görülen mendirekler ve seyir yardımcıları ve bazı liman hizmetleri (özellikle teknik-seyir hizmetler liman emniyeti ve çevre koruması ile ilgili olduğundan aynı zamanda kamu hizmeti zorunlulukları taşır.) kullanıcılara mal edilmelidir (AB, 1997:14).

3.4.1.1.3. Devlet Yardımı ve Altyapı/Üstyapı Yatırımları

Devlet yardımı politikası açısından, Komisyon ayrım yapılmaksızın tüm kullanıcılara açık olan liman altyapısına kamu yatırımını AB Anlaşması Madde 92 kapsamında devlet yardımı olarak kabul edilmemesi görüşündedir. Bu tür yatırımlar genel önlemler olarak değerlendirilmesi ve devlet tarafından yapılan harcamalar genel kamu için taşıma sisteminin planlanması ve geliştirilmesi olarak devletin sorumluluğu kapsamında değerlendirilmelidir. Aynı uygulamalar seyir yardımcıları ve tüm kamunun faydasına olan diğer denizcilik altyapısı için de geçerlidir. Ancak bu yardımların finansal şeffaflığı olmalıdır (AB, 1997:12).

Yeşil Kitapta liman içindeki tesisler ve hizmetler ile liman dışındaki altyapı arasında yönetim ve idari seviyelerde geleneksel olarak bir ayrım yapılmıştır. Komisyona göre, liman içinde liman finansmanı ve liman tesislerinin ve hizmetlerinin ücretlendirilmesi konusunda mevcut farklı düzenlemeler rekabetteki bozulmaları artırmaktadır. Sübvansiyonlar limanlara ücretleri azaltma ve iş çeşitliliğini artırma imkânı vermektedir. Mevcut Komisyon yaklaşımına göre altyapılara kamu finansmanı ekonomik politikanın genel bir uygulamasıdır ve altyapı kullanımı ayrım yapılmaksızın tüm kullanıcılara açık olduğu sürece, devlet yardımı AB Anlaşmasının kontrolü altında değildir. Limanlar için bu yaklaşımın yeniden gözden geçirilmesinin genel olarak altyapı finansmanı üzerine direk etkisi olacaktır (AB, 1997:14).

AB topluluğunda liman masrafları sistemleri bakımından Avrupa limanları arasında önemli ölçüde farklılıklar vardır. Genel olarak, limanlarda geminin limana emniyetli girişi ve limanı kullanmasını sağlayan hizmet ve tesisler, sunulan özel hizmet veya tedarik ödemeleri ve limanın sahip olduğu saha veya ekipman kirası ödemeleri olmak üzere üç tip ödeme yapılmaktadır. Altyapı için masrafları yüklemede tüm maliyetleri garanti eden ortalama maliyet ücretleri, sadece işletme maliyetlerini yükleme ve marjinal maliyet yükleme olarak farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bazı üye ülkelerdeki limanlar, liman altyapı maliyetlerini liman ücretlerine direk yansıtmaktadırlar. Özel sahipli veya işletilen limanlarda tüm yeni yatırımlar ve altyapı bakım maliyetleri tamamen kullanıcılara yansıtılmaktadır (AB, 1997:14).

Eğer AB liman maliyetlerinin karşılanması konusunda ortak bir yaklaşım geliştirecekse, Konsey Direktifinde yer alacak bir öneri geliştirmelidir. Bu öneri yeni yatırım maliyetlerinin karşılanması prensibi ve uzun dönemde limanlar arası rekabeti sağlamaya yönelik olmalıdır. Aynı zamanda daha az gelişmiş bölgelerdeki ihtiyaçlara ve taşımacılık sektöründeki diğer gelişmelere paralel olarak dış maliyetlere dikkat çekilmelidir (AB, 1997:14).

Topluluğun liman maliyetlerini karşılama uygulamaları diğer taşımacılık modlarındaki altyapı maliyetlerini karşılama yaklaşımı ile uygun olmalıdır. Liman dışında ise, birçok Avrupa limanında limana deniz tarafından ulaşım maliyetleri (özellikle tarama için) devlet tarafından finanse edilmektedir. Çünkü bu limanlar

genel olarak kamu adına önemli ticari kapılar olarak değerlendirilmektedir (AB, 1997:15-16).

3.4.1.1.4. Seyir Yardımcıları

Seyir yardımcıları ekonomik teoride geleneksel olarak kamu olarak kullanılmaktadır. Tipik fenerevleri, şamandıralar vb. yanı sıra LORAN-C, GNSS gibi modern seyir yardımcıları ve VTS veya VTMIS gibi fiziksel yapılar ve zorunlu gemi rotalama ve gemi raporlama sistemleri seyir yardımcıları olarak kabul edilmektedir. Bazı durumlarda yerel ve transit trafiğin emniyet ve ticari yönden daha iyi işleyebilmesi için ulusal sınırları aşan sistemler bölgesel tabanda geliştirilmelidir. Çünkü bu sistemler hem transit olarak geçen gemiler hem de balıkçı tekneleri gibi yerel kullanıcılar tarafından kullanıldığından sadece kıyı devletlerine sorumluluk vermek doğru olmayacaktır. Bu sorumluluk devlete verildiğinde devlet bunu maliyetlerden dolayı optimal olmayan bir yolla gerçekleştirebilir. Ayrıca, kıyı seyir yardımcıları geniş olarak bölgesel çapta organize edildiğinde trafiğe fayda sağlayacaktır. Komisyonun önerisi maliyetlerin kullanıcılara çıkarılmasıdır. Liman yaklaşımındaki yerel seyir yardımcıları prensip olarak yerel liman kullanıcılarının faydasınadır. Liman içindeki seyir yardımcılarının geliştirilmesi ve uygulanması liman yatırımı olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, maliyetler liman ücretlerine yansıtılmalıdır (AB, 1997:17).

3.4.1.1.5. Liman Hizmetlerinin Tedariki

Yeşil Kitapta değinilen diğer bir önemli konu ise, liman hizmetleri ve liman hizmetleri piyasasına erişim konusu olmuştur. Yolcuların ve yükün karadan denize veya denizden karaya transferi olarak temel fonksiyonunun yanında, limanlar çeşitli tesisler ve hizmetler sağlarlar. Bu hizmetler genellikle gemi ile ilgili olanlar (kılavuzluk, yedekleme ve bağlama gibi) ve yükle ile ilgili olanlar (yük elleçleme ve depolama gibi) olarak ayrılmaktadır. Buna ilaveten liman tarafından örneğin yangınla mücadele, yakıt verme, su tedariki ve atık alım gibi birtakım yardımcı hizmetler de sağlanır. Organizasyon yapısı, yasal statü veya limanın amacına göre

liman hizmetleri bir paket olarak veya ayrı ayrı olarak zorunlu veya isteğe bağlı olarak sunulabilir. Liman hizmetleri genellikle özel ve/veya yasal haklarla korunmuş olarak yerine getirilmektedir. Liman hizmetlerinin geleneksel organizasyonları genellikle yükle alakalıdır. Bunun sonucu olarak, yük elleçleme hizmetleri piyasasından sınırlamalar giderek kaldırılmıştır ve özel sektörün giderek artan katılımıyla daha ticari hale gelmiştir. Gemi ile ilgili olan hizmet piyasasında (teknik-seyir hizmetler) ise sınırlamalar ise devam etmektedir (AB, 1997:19).

Yük elleçleme, bütün liman hizmetleri arasında teknolojik gelişimden en çok etkilenen ve liman içi rekabette yoğunlaşılan hizmet türüdür. Piyasadaki yeni eğilimler ise sermaye odaklanma, uzmanlaşma ve dikey birleşmedir. Yük elleçleme hizmetlerinin organizasyonu genellikle limanın yapısına ve istihdam için düzenleyici yapıya bağlıdır. Verimliliği artırmak, özel sektörün know-how özelliğini kullanmak ve liman iş gücü maliyetlerini azaltmak için bu hizmetlerin tedariki kamudan özel sektöre verilmektedir. Birçok üye devlette liman işgücü pazarını teknolojiye ve yapısal değişikliklere adapte etmek için bazı yasal reformlar yapılmıştır. Limanların yapısını güçlendirme limanlara modlar arası taşımacılıktaki pozisyonlarında kritik avantaj sağlamakta ve konteynerlerin istiflenmesi ve sökülmesi, fiziksel dağıtım, depolama ve paketleme gibi yeni iş imkânları da ortaya çıkarmaktadır. Yeni hizmetlerin gelişimi ileri teknoloji kullanmayı gerektirmektedir. Çalışan kalitesinin artması beklentisi, esneklik ihtiyacının artması, çevre ve deniz emniyeti ve yaşam boyu öğrenmeye adaptasyonlu eğitim kavramlarına ihtiyaç, başa çıkılması gereken sorunlardır (AB, 1997:3).

Genel olarak, gemilerin, yükün, yolcuların ve liman topluluğunun emniyetini sağlama gereksinimi bir bütün olarak kamu sorumluluğundadır ve burada kamunun sorumluluğu bu işi gerçekleştirmek için uygun yeterliliğe sahip personel garanti etmektir. Teknik-seyir hizmetlerin organizasyonu özellikle kılavuzluk (genellikle "kamu hizmeti" yaklaşımı ile modellenir) yetkili ulusal idare tarafından kontrol edilir ve ücretleri belirlenir (AB, 1997:20).

Kılavuzluk zorunlu teknik-seyir hizmetlerin karakteristik bir örneğidir ve Avrupa limanlarının çoğunda tekel olarak organize edilir. Liman yaklaşımında gemiler belli bir tonajı veya uzunluğu aşıyorsa ve tehlikeli yük taşıyorsa zorunlu kılavuzluk söz konusudur. Kamu sektörünün bu hizmetin tedarikine katılımı birçok

Avrupa limanında farklılık göstermektedir. Bazı üye ülkelerde bu hizmet için ulusal veya liman otoriteleri ve kılavuz kaptanlar yetkilendirilmiştir. Diğer bazı üye ülkelerde ise kılavuz kaptanlar ortaklık veya kolektif şirketlerinde istihdam edilmiştir ve bu şirketler finansal veya operasyonel olarak otonomdurlar. Bu durumda da, kamu sektörünün katılımı lisans verme, eğitim, tarifeler ve kalite standartları hususunda güçlü şekilde devam etmektedir. Bununla ilgili düzenleyici yasal yapı, hizmetin tedarikinde kılavuzluk şirketlerine bazı özel hukuki haklar vermiştir ve genellikle tek bir liman için bu haklar sınırlıdır ve kamu hizmet zorunlulukları kapsamındadır. Ve ayrıca kaza durumunda pilot sorumluluğu da sınırlandırılmıştır (AB, 1997:20).

Avrupa limanlarında yedekleme ve bağlama hizmetleri hakkında farklı organizasyon yapıları mevcuttur. Bu hizmetler de gönüllü veya zorunlu olarak kamu veya özel sektör tarafından yerine getirilmektedir. Yedekleme hizmetleri bakımından kamu sektörü yetkiyi liman otoritesine veya lisanslı operatörlere verebilir. Belirli durumlarda, lisanslı operatörler özellikle acil durumlarda kamu hizmeti zorunluluklarını yerine getirmekle mükelleftirler (AB, 1997:24).

3.4.1.1.6. Liman Hizmetlerinin Tedarikinde Rekabet Düzenlemeleri

AB Anlaşması tarafından garanti edilen tarafsızlık prensibine göre, Topluluk liman işletmecilerinin kamu veya özel olmasına bakmaksızın tarafsız olmalıdır. Aynı zamanda, üye ülkeler kendi coğrafi, sosyal, teknik ve tarihsel koşullarına göre kendi limanlarında hizmet tedariklerini sağlamaya yönelik yönetim biçimlerini tanımlamada serbestlik hakkına sahiptirler. Ancak, AB Antlaşması kuralları liman sorumluğunu alan birime ve otoritelere her halükarda uygulanır. Yönetim biçimine bakılmaksızın, liman sorumluluğunu alan kamu veya özel birimler, liman hizmetlerinin ticari olması bakımından aynı koşullar altında rekabet etmelidirler (AB, 1997:24).

Avrupa Adalet Mahkemesi ve Avrupa Komisyonu limanlarla ilgili özellikle rekabet alanında bir takım kararlar uygulamıştır. Liman hizmetlerine rekabet kurallarının uygulanması hakkında Adalet Mahkemesi bir kararında yükleme hizmetleri yönetimini suçlu bulmuştur. Bu karar liman operatörlerinin ve liman iş şirketlerinin baskın pozisyonlarını kötüye kullanarak ikili tekelcilik oluşturması

hakkında idi. Ardından, bir limanda pilot şirketleri tarafından uygulanan ayrımcı tarifeler AB rekabet kuralları bakımından aykırı bulunmuştur (AB, 1997:21).

Liman sektörüne Antlaşma kurallarının da sistematik olarak uygulanmasına yönelik bu yasalar dünya çapında rekabet için yapısal gelişmeler ve uygun fiyatlara daha iyi kaliteyi arayan şirketlere olan ihtiyaç bakımından AB'nin modernizasyon ve verimlilik teşvikine ilişkin politikasını da uyumludur (AB, 1997:25).

Rekabet kurallarının yanı sıra liman hizmetleri yönetimi icrası AB Anlaşması tarafından garanti edilen kuruluş serbestliği, işçilerin, malların ve hizmetlerin serbest dolaşımı gibi önemli serbestliklere uymak zorundadır. Bununla beraber, hizmetlerin ayrım yapılmaksızın devamının sağlanması ve acil durumların üstesinden gelebilmek için kamu hizmeti zorunlulukları ve emniyet gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenlerden dolayı, teknik-seyir hizmetlerin tedariki piyasasına erişimde yasal sınırlamalar getirilebilir (AB, 1997:25).

Bununla birlikte, koşulların gerektirmediği hiçbir sınırlama kabul edilemez. Sınırlamanın doğasına uygun olarak belirlenen koşullar ve hizmetin "genel ekonomik fayda" olarak değerlendirilmesi şartları sınırlama olabilmesi için önkoşuldur. Bu bakımdan, Komisyon daha az sınırlama uygulamaları ile veya hiçbir sınırlama olmadan aynı amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini değerlendirecektir. Bu yüzden, kamu hizmet zorunlulukları gibi emniyet zorunluluklarını rekabet koşulları ile uygun olarak birleştirmek asıl meseledir (AB, 1997:21).

3.4.1.1.7. Diğer Hükümler

Yeşil Kitabın son bölümünde ise, liman sektöründe yaşanılan sorunlara ilişkin yeni önerilere yer verilmiş ve AB Anlaşması kurallarının özellikle rekabet kurallarının liman sektörüne uygulanabileceği değerlendirilmiştir. Durum bazında tamamlayıcı yaklaşım, topluluk eylemi, topluluk seviyesinde uluslararası trafiğin olduğu ana limanlarda liman hizmetleri pazarının daha sistematik serbestleşmesini amaçlayan ancak diğer taraftan emniyet gereksinimlerini ve kamu hizmeti sorumluluklarını dikkate alan yasal çerçeveyi kurmak olmalıdır. Bu kapsamda, liman hizmetleri için mevcut rejimin modifiye edilmesinin ekonomik ve sosyal etkileri değerlendirilmelidir. Böyle bir yasal çerçeve Birlik seviyesinde teknik-seyir

hizmetleri tedarikçilerinin asgari profesyonel yeterlilik ve hizmet gereksinimlerinin belirlenmesini gerektirir. Böylece uluslararası trafiğe açık tüm limanlarda Topluluğun tamamında yeterli emniyet gereksinimleri ve standartları sağlanmış olacaktır (AB, 1997:21).

Yasal çerçeve aynı zamanda liman hizmetleri piyasasına, bu piyasanın spesifik özellikleri dikkate alınarak erişim için, ortak kurallar sağlamalıdır. Burada amaç bireysel limanlardaki sınırlamaları dikkate alarak piyasaya erişimin objektif, şeffaf ve ayrımcı olmayan bir tarzda olmasını sağlamaktır. Emniyet koşullarından dolayı veya limanların özel coğrafi koşullarından dolayı piyasa erişimine bazı sınırlamalar getirilebilir (AB, 1997:21).

Genellikle imtiyaz veya lisanslarla sadece sınırlı sayıda tedarikçi ile bu gibi otorite tarafından bir hizmet için erişime sınırlama getirildiğinde, ayrımcılığı önlemek için nötr, objektif ve şeffaf seçim prosedürü uygulanmalıdır. Bu gibi yetkilendirmeler ve özellikle verilen özel haklar belli bir zaman periyodu için garanti edilmelidir. Kamu hizmet zorunlulukları da aynı şekilde adaletli bir yöntemle organize edilmelidir. Örneğin, bir sistem kurularak zorunluluk tüm liman operatörleri arasında makul ve adaletli bir şekilde paylaştırılarak hizmetin kalıcı olması sağlanmalıdır. Ya da kamu hizmet zorunluluğu imtiyaz veya lisansla tek bir operatöre verilebilir. Son olarak, tesislerin kullanım ve hizmetlerin tedarikinin maliyetini yansıtması koşuluyla, liman hizmetlerinin ücretlendirilmesi için bazı genel prensipler tasarlanabilir. Serbestleştirme adına tüm aşamalar sektörün adapte olabilmesi için yeterli zaman sağlamak için derece derece uygulanmalıdır (AB, 1997:21-22).

3.4.1.2. Birinci ve İkinci Liman Hizmetleri Direktif Önerileri

Yeşil Kitabın yayınlanmasından sonra AB liman politikası, Yeşil Kitabın temel ilkeleri arasında olan limanların ve hizmetlerin liberizasyonu üzerine mevzuatların yeniden düzenlenmesine yoğunlaşmış, bununla birlikte üye ülkelerin elinde bulunan yetkilerin hiçbir zaman tamamen Birlik'e devredilmeyeceği hususu vurgulanmıştır. Kullanıcıların limanlarla olan ilişkilerinin geliştirilmesi, liman veriminin yükseltilmesi, emniyet, bayrak ayrımı, pahalılık gibi sorunlara çözüm

bulunması Komisyon tarafından mevzuatların yeniden düzenlenmesinde öncelik verilmesi gereken konular olarak belirlenmiştir (Güler, 2004:209).

Bu kapsamda, AB Komisyonu Şubat 2001 yılında bir liman hizmetleri direktifi teklifi hazırlamıştır. Literatürde Birinci Liman Paketi olarak bilinen bu taslak direktifin benimsediği hususlar (Güler, 2004:209):

- Limanlarda devlet hâkimiyetini azaltarak özelleştirmenin teşvik edilmesi,
- Mevzuatların şeffaf, eşitlik ilkesini benimsemiş ve objektif olması,
- Liman hizmetlerinin rekabete açık olması ancak emniyet ve çevreye önem verilmesi

olarak özetlenebilir. Direktifte yer alan bazı önemli hususlar, liman işletmelerinin tatmin edici bir kaliteyi yakalaması, emniyet, yer ve kapasite yetmezliği gibi belirli şartlar haricinde hizmet veren firma sayısının kısıtlanmaması ve seçimlerin şeffaf olması ve imtiyaz sözleşmelerinin yatırım yapmış olanlara yatırım miktarına göre 10, 15, 36 yıl gibi süreler verilebilmesidir. Özellikle "karayolundan denizyoluna" anlayışı çerçevesinde gümrük işlemlerinin tüm AB limanlarında son derece uygun fiyatlarla halledilebilir hale gelmesinin vazgeçilmez bir gereksinim olduğu ve ro-ro firmaları gibi liman kullanıcılarının kendi hizmetlerini verebilmelerine olanak tanınması taslak direktifte değinilen diğer önemli konulardır (Güler, 2004:209-210).

Ancak, 20 Kasım 2003'de Avrupa Parlamentosu, Komisyon'un önerisini az bir fark çoğunlukla reddetmiştir (Pallis ve Tsiotsis, 2008:18).

Verhoeven (2012), birinci Liman Paketi'nin reddedilmesinin sebeplerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Verhoeven, 2012:7):

- Paydaşlarla danışma asgari seviyede olmuş ve hiçbir ön etki değerlendirmesi yapılamamıştır.
- Öneri direktifte gerçek pakete değil sadece liman hizmetlerinin pazara girişine odaklanılmıştır. (Örneğin, devlet yardımları rehberi yoktur.)
- Öneri havayolu yer elleçleme direktifinden kes yapıştır olarak aynen kopyalanmıştır.
- İşgücü aşırı derecede direncin sembolü olmuştur ve direktife girmeye karşı kötü amaçlı ittifaklara sebep olmuştur.
- Tarafların çoğuyla uzlaşma kabul görmüştür ancak son müzarekeler aceleye gelmiştir.

Ancak Komisyon bu konuyu gündeminden düşürmeyerek bir yıldan daha az bir süre içinde 13 Ekim 2014'de yeni bir öneri yayınlamıştır. Literatürde İkinci Liman Paketi olarak bilinen revize edilmiş Liman Hizmetleri Direktifi, tanımlar, kapsam ve amaç yönünden (örneğin, yetkilendirme seçim prosedürü, seçimde yetkili otoritenin tarafsızlığı, sınırlamalar, kılavuzluk için gereksinimler, finansal şeffaflık sorunları v.s.) Birinci Liman Paketi ile çok benzer olup, kendi-elleçleme (self handling) hususunda farklılıklar mevcuttur. Birinci Liman Paketi ile İkinci Liman Paketi arasındaki değişiklikler, yetkilendirmelerin daha katı ve zorunlu karakterde olması, her yetkilendirme için daha kısa maksimum süreler ve kendi-elleçlemenin yeni ve daha geniş bir tanımının yapılması şeklinde özetlenebilir (Pallis ve Tsiotsis, 2008:19).

Komisyonun bu ikinci girişimi de AB kurumları ve paydaşlar arasında uyuşmazlıklara neden olmuştur. Özellikle, hizmet tedariki için yetkilendirme seçim prosedürü ile ilgili büyük sorun yaşanmıştır. Aynı zamanda, liman otoriteleri Komisyonun önerdiğinden daha uzun yetkilendirme süreleri talep etmişlerdir. Liman operatörleri ve liman otoriteleri kısa süreli yetkilendirme ile özellikle taşınamaz yatırımlar başta olmak üzere yatırımların geri dönüşünü amorti edemeyeceklerini beyan etmişlerdir. Başka bir ikilem ise, liman otoritelerinin gelecekte liman hizmetlerini tedarik etmeye devam mı edeceği veya üçüncü taraf tarafından tedarik edilen liman hizmetlerinde tarafsız hakem mi olacağı hususunda yaşanmıştır. Bu konuda Komisyon ilk tercihten yana iken, liman otoriteleri ikinci tercihten yana olmuşlardır (Pallis ve Tsiotsis, 2008:20-21).

İkinci Liman Paketi önerisi yayınlandıktan sonra denizcilikle ilgili gruplar, kendi kurumsal görüşlerini Tablo 19'da görüldüğü gibi tanımlamışlardır (Pallis ve Tsiotsis, 2008:29).

Tablo 19: AB 2. Liman Paketi Hakkında Bazı Kurumsal Görüşler

Tartışılan Konular	ESPO	FEPORT	ECSA	ESC	ETF	EMPA	CLECAT	ETA	EBA
Liman hizmetleri tedarikinde yetkilerin zorunlu doğal yapısı	-	-	+	++	+	y.y	-	--	y.y
Seçim prosedürü	-	-	+	-	u.d	y.y	y.y	y.y	y.y
Hizmet tedarikçilerinin sınırlandırılması	+	-	U.K.	-	u.d	y.y	y.y	y.y	y.y
Mevcut tedarikçilerin uyumu	-	--	U.K.	-	y.y	y.y	+	-	y.y
Geçiş dönemi	-	--	U.K.	-	-	y.y	-	--	y.y
Kendi-elleçlemenin serbestleştirilmesi	--	--	+	+	--	--	++	y.y	--
Kılavuzluk hizmetlerinin serbestleştirilmesi	--	y.y	++	+	+	--	y.y	y.y	--
Yetkili otorite	-	-	y.y	y.y	+	y.y	y.y	y.y	y.y

++: Kesinlikle olumlu. +:Olumlu fakat düzeltme gerekebilir.
-: Olumsuz. --:Kesinlikle olumsuz. U.K: Uzlaşma Komisyonu metnine destek.
y.y: yorum yok. u.d: uygulanabilir değil. (konuyla ilgisi yok)

ESPO: Avrupa Limanlar Örgütü
FEPORT: Avrupa Özel Liman İşletmecileri Federasyonu
ECSA: Avrupa Topluluğu Gemi Sahipleri Birliği
ESC: Avrupa Nakliyeciler Konseyi
ETF: Avrupa Taşımacılık Çalışanları Federasyonu
EMPA: Avrupa Kılavuz Kaptanları Birliği
CLECAT: Avrupa Nakliye, Taşımacılık, Lojistik ve Gümrük Hizmetleri Birliği
ETA: Avrupa Römorkör Sahipleri Birliği
EBA: Avrupa Botçular (Boatmen) Birliği

Kaynak: Pallis ve Tsiotsis, 2008:29.

Komisyon'un İkinci Liman Paketi önerisi 17 Ocak 2006 tarihinde 120 oya karşı 532 red oyu ile Avrupa Parlamentosu'nda reddedilmiştir. Verhoeven (2012), İkinci Liman Paketi'nin reddedilmesinin iki önemli sebebi olduğunu belirtmiştir. Birincisi, Komisyon'un Birinci Liman Paketi reddedildikten sonra ikinci öneriyi çok acele sunması ve ikincisi ise, Birinci Liman Paketi üzerine son nihai uzlaşmayı dikkate almamış olmasıdır (Verhoeven, 2012:7).

3.4.1.3. Avrupa Limanlar Politikası Bildirisi

Avrupa Komisyonu 18.10.2007 tarihinde limanlar politikası üzerine yeni bir bildiri yayınlamıştır. Bu bildirinin amacı, gelecekte AB taşımacılık gereksinimleri karşılayacak bir AB liman sistemini sağlamak olarak belirlenmiştir. Bu bildiri, AB

Anlaşmasının kurallarının yorumlanması üzerine bir rehber sağlamış ve bir takım önlemler ve hukuk kuralları ilan edilmiştir. Bildiri 7 başlık üzerine odaklanmıştır:

- Gelecekteki liman gelişimi,
- Finansman, şeffaflık ve liman ücretleri,
- Liman imtiyaz sözleşmeleri ve seyir hizmetleri,
- Çevre düzenlemeleri,
- Modernleşme,
- Limanlar ve şehir arasında diyalog
- İşgücü koşulları.

Bildirinin giriş bölümünde 100.000 km'lik Avrupa kıyılarında 1200'den fazla ticari liman olduğu ve yaklaşık diğer 100 limanın da 36.000 km'lik içsu yollarında bulunduğu, bu limanların tipik taşımanın temel noktaları olduğu ve Avrupa'nın uluslararası ticaretinin %90'ının bu limanlarda elleçlenlendiği belirtilmiştir. Topluluk içi ticaretin de %40'ı bu limanlarda elleçlenmektedir. Yolcu ve feri hizmetlerinin gelişimi Avrupa'da limanlara bağlıdır. Kruvaziyer endüstrisinin gelişmesi bazı şehirleri ve bölgeleri odak turizm merkezi haline getirmiştir. Limanlar doğrudan veya dolaylı olarak yarım milyondan fazla iş imkanı sağlayarak dinamizm sağlamış ve bölgelerin Lizbon stratejisi ile uyumlu olarak daha marjinal gelişimini sağlamıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde bu bildiri, AB liman sisteminin gelecekte karşılaşacağı zorluklarla mücadele edebilmesini amaçlamakta ve Avrupa Komisyonu için bir eylem planı sağlamaktadır. 2006-2007 yılarında paydaşlarla yapılan 6 çalıştay, 2 büyük konferans ve üye devletlerden uzmanlarla yapılan toplantıları kapsayan yoğun müzakereler sonucunda bu bildiri hazırlanarak yayımlanmıştır (AB, 2007:2).

Bildiride limanların karşı karşıya kaldığı sorunlar aşağıdaki gibi ifade edilmiştir (AB, 2007:3):

- Düşük maliyetli ve ekonomik büyümeden daha hızlı büyüyen uluslararası taşımacılığa talep olması,
- Konteyner taşımacılığının gelişiminden sonra büyük teknoloji değişimi ile daha verimli, hızlı, emniyetli ve limanların çevreye daha duyarlı işletilmesi sağlanırken, arazi edinimi ve yönetimi, teknoloji, limanlar ve limanlara ev sahipliği yapan şehirlerden kaynaklı sosyal sorunlara büyük bir adaptasyon

çabası gerekmektedir. Aynı zamanda, bilgi teknolojisi kullanım gerekliliği, seyir ve haberleşme teknolojileri de adaptasyon ve eğitim gerektirmektedir.

- Sera gazları ve hava kalitesi ile ilgili mevcut problemleri azaltmak için zararlı emisyonların azaltılması gerekmektedir.

- Limanların performansı ve gelişimi üzerine liman paydaşları ve şehir, bölge ve daha ötesi içinde devamlı bir diyalog gelişimine gereksinim vardır. Sosyal benimseme, verim, liman imajını iyileştirme, kentsel fonksiyonlar, rekreasyon veya turizm için daha iyi bir organizasyon gerçekleştirme için diyalog öncelikli öneme sahiptir. Şehir açısından ise liman paydaşlarıyla sağlanan diyalog liman içinde sürdürülebilir aktivitelerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak ve bu da daha iyi iş olanakları ve şartları sağlayacaktır.

- Son olarak, Topluluğun koymuş olduğu genel kurallara ve şeffaflık ve rekabet kurallarına uyum gerekmektedir.

Bildiride daha sonra karşılaşılan bu sorunlara çözüm önerileri getirilmiştir. Toplulukta liman yönetimlerinin yapısında çeşitli farklılıklar söz konusu olduğu ancak Komisyonun bu heterojen durumu uyumlaştırmak için müdahale etme niyeti olmadığı belirtilmiştir. Aslında liman yönetiminin en uygun yapısı ulusal/yerel seviyede şekillenebileceği ancak bununla birlikte, komisyon liman otoritelerinin görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için yeterli derecede otonomisinin olması gerektiğini belirtmektedir. Özellikle finansal otonomi liman yatırımlarının verimli olmasını ve sonuç olarak limanların gelişmesine imkân sağlayacaktır (AB, 2007:8).

Kamu finansmanı-şeffaflık ile ilgili olarak bildiride birbiriyle rekabet eden limanlar açısından kamu finansmanı önemli olduğu belirtilmiştir. Liman otoritelerinin herhangi bir limana yaptığı harcamalar şeffaf olmalıdır. 2006/111 sayılı Direktif kapsamında yıllık kazancı 40 milyon Euro üzerinde limanlar için bu zorunluluk zaten mevcuttur. Ancak üye devletler açısından önemli olan birçok liman bu oranın altında kaldığından liman sektörüne bu durum uygulanamamaktadır. Bu nedenle komisyon 2006/111 Direktifini yıllık kazanca bakmaksızın uygulanması açısından kapsamı genişletmeyi planlamaktadır (AB, 2007:9).

Birçok durumda liman sahasına erişim yük elleçleme hizmetlerinin tedariki için ön koşuldur. Bu hizmetler farklı yasal düzenlemelere dayandırılabilir. Bunlar doğrudan liman otoriteleri tarafından tedarik edilebileceği gibi, imtiyazlar ile üçüncü şahıslara da verilebilir. Liman sahasında veya diğer terminal tesislerinde mevcut durumda hizmet imtiyazları üzerine ikinci bir mevzuat yoktur. Özellikle, Adalet Mahkemesi'nin ilgili dosyalarında vurgulanan nokta, Üye devletler kamu alımı üzerine direktif kapsamında olmayan hizmet imtiyazları verdiği zaman, liman otoriteleri şeffaflık zorunluluğunu uygulamak zorundadır ve uygulanan prosedür adil olmalı, ayrımcı olmamalı ve denetlenebilmelidir. Yeterli duyum yapılarak rekabete açık tutulmalı ve seçim sürecindeki tarafsızlık denetlenmelidir (AB, 2007:9).

Teknik-seyir hizmetleri kılavuzluk, römorkaj ve bağlama hizmetleridir. Bu hizmetler aynı zamanda liman emniyeti ile ilgilidir. Bu ilgi kılavuzluk ve römorkajda bağlamaya istinaden daha güçlüdür. Bu aktiviteler kamu idaresi tarafından veya genel ekonomik ilgili hizmet kuruluşları tarafından tedarik edilebilir. Ancak, AB Anlaşmasının Madde 86(2) kapsamında anlaşmanın rekabet ve iç pazar üzerine konu olan genel ekonomik menfaat ile ilgili konuların yetki devri, bu görevlerin etkin olarak yerinme getirilmesini etkilemediği sürece bu kurallar uygulanabilir. Bu bağlamda, orantı prensibine göre, genel fayda görevini gerçekleştirmek için görevin tam olarak yerine getirilmesi garantisinin verilmesiyle iç pazarda serbestlik sınırlandırılabilir (AB, 2007:10).

Topluluğun şu an ki mevzuat ve hukukunda, Anlaşmanın serbestlik prensibi teknik-seyir hizmetlere de uygulanmaktadır. Yasal tekeller belki bu serbestliği sekteye uğratmakta ancak bu hizmetin tedarik edilebilmesi için bunun gerekli ve orantılı olduğu doğrulanmaktadır. Bu gibi durumlarda operatör seçiminde şeffaflık prosedürünün uygulanması gereklidir. Bu gereksinim ise Avrupa çapında seçim süreci için ilan verilmesi ve seçim sürecinin tarafsızlığının denetlenmesi ile yerine getirilebilir. Özel haklar çok aşırı süreler için verilmemeli, yatırımın geri dönüşüm zamanı dikkate alınmalıdır. Özellikle kılavuzluk açısından sık kullanıcılar için Komisyon zorunlu kılavuzluktan muafiyet verilmesini öngörmektedir. Ancak bunun için emniyet hususu dikkate alınmalı ve taşımacılık maliyetini azaltarak özellikle iç suyolu taşımacılığını teşvik etmek için yapılabilir. Bu durumun değerlendirilmesinde teknolojik yenilikler de dikkate alınmalıdır (AB, 2007:10).

Yük elleçleme geçen yıllar süresince önemli değişiklikler geçirmiştir. Artık daha çok ileri teknolojilere dayalı bir hizmet haline gelmiş ve daha az iş-gücü gerektirmektedir. Aynı zamanda limanların rolü beraber rolü de değişmiş ve lojistik zincirindeki ticari kapılar artık deniz ticaretinin başladığı ve bittiği kapılar olmaktan çıkmıştır. Yük elleçleme Topluluk içinde farklı uygulamalara göre gerçekleştirilmektedir. Bazı limanlarda çalışanlar doğrudan terminal operatörleri tarafından istihdam edilmekte bazı limanlarda ise liman çalışanları toplayan ve eğiten havuzlar yoluyla anlaşma yapılmaktadır (AB, 2007:11).

3.4.1.4. Tek Avrupa Sahası İçin Yol Haritası Üzerine Beyaz Kitap

28.03.2011 tarihinde yayımlanan "Tek Avrupa Sahası İçin Yol Haritası" isimli Beyaz Kitap, AB taşımacılık sisteminin 2050 yılına kadar sürdürülebilir bir sistem haline getirilmesini amaçlayan öneriler ortaya koymaktadır. Geliştirilecek politikalar ile, 2050 yılına gelindiğinde sera gazı emisyonlarının 1990 yılı seviyesine oranla %80 azaltılmış olması, petrole bağlı taşımacılık oranının önemli ölçüde düşürülmesi, taşımacılıkta yaşanan sıkışıklık ve yoğunluğun azaltılması hedeflenmektedir (Avrupa Birliği Bakanlığı, 2015).

Beyaz Kitap'ın amacı, edinilen tecrübeler kapsamında taşımacılık sektöründeki gelişmelerin küresel bakış açısıyla değerlendirilmesi ve gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara karşı politikaların belirlenmesi olarak ifade edilmiştir. (AB, 2011:6) AB kıyılarında Avrupa limanları arasında gereksiz trafiği önleyecek şekilde, daha çok ve daha verimli Avrupa pazarlarına giriş noktalarına ihtiyacı olduğu vurgulanmıştır. Limanların lojistik merkezlerde çok önemli bir rolü olması nedeniyle limanların daha verimli artalan bağlantılarına ihtiyacı olduğu ve kullanılmayan potansiyel varlıkların olduğu içsu yollarının, yüklerin liman artalanına ve Avrupa denizlerine bağlantı noktalarına taşınmasında artan bir rolü olduğu vurgulanmıştır (AB, 2011:7).

Denizcilikte, küresel seviyede rol alma alanı Beyaz Kitap'ta özellikle üzerinde durulan konulardan biridir. AB, evrensel uygulamalar ve emniyet, güvenlik, çevre koruma ve çalışma koşulları hakkında yüksek standartların uygulanması konusunda, IMO ve diğer uluslar arası örgütlerle işbirliği yapmalıdır (AB, 2011:8).

Beyaz Kitap'ta kaynakların verimli kullanıldığı rekabetçi bir taşımacılık sistemi için belirlenen 10 amaçtan biri, "kullanan öder" ve "kirleten öder" prensibinin tamamen uygulanması ve bu konudaki yanlış uygulamaların, uygunsuz devlet yardımlarının ortadan kaldırılarak limanların kendi gelirlerini oluşturması ve gelecekteki taşımacılık yatırımları için kendi finansını temin edebilmesidir (AB, 2011:11).

Beyaz Kitap'ta deniz taşımacılığında "Mavi Kuşak" adı verilen uygulama ile Avrupa çevresinde AB limanları arasında deniz taşımacılığının formalitelerinin basitleştirilmesi ve içsu taşımacılığındaki sorunları dikkate alan uygun bir çerçeve oluşturulması hedeflenmiştir. Daha sonraki aşamada ise liman pazarına erişimin geliştirilmesine gereksinim vardır (AB, 2011:11).

Beyaz Kitap'ta tüm ulaşım modları için genel olarak, çalışma koşulları, taşımacılık güvenliği, emniyetli taşımacılık, taşımacılık hizmetlerine erişebilirlik ve güvenilebilirlik, kalite, araştırma ve yeniliğe açıklık, modern altyapı ve akıllı ücretlendirme üzerinde durulan diğer konulardır.

Beyaz Kitap'ın Ek-1 bölümünde öncelikler listesinde, AB limanlarında Kılavuz Muafiyet Sertifikaları için bir çerçeve oluşturmak, liman hizmetleri pazarına ulaşımda sınırlamaları yeniden gözden geçirmek, limanların finansmanında şeffaflığı iyileştirmek, farklı liman aktivitelerine yapılan kamu finansmanını rekabette bozulmayı önlemek açısından netleştirmek, deniz taşımacılığı alanında yapılacak öncelikler olarak belirlenmiştir (AB, 2011:19).

3.4.1.5. Avrupa Tek Pazar Yasası Bildirileri

Avrupa Komisyonu büyümek, desteklemek, refahı ve istihdamı artırmak amacıyla 13.04.2011 tarihinde Tek Pazar Bildirisini yayınlamıştır. Tek Pazar Bildirisi 12 temel önlem olmak üzere birtakım önlemleri içermektedir. Bu önlemlerin içinde doğrudan liman hizmetlerine yönelik herhangi bir madde bulunmamaktadır. 03.10.2012 tarihinde yayınlanan İkinci Tek Pazar Bildirisi ise, birinci bildirinin devamı olup ilave bir takım önlemleri içermektedir.

İkinci Tek Pazar Bildirisinde deniz taşımacılığı için ayrı bir başlık açılmış olup, Avrupa limanları arasında yapılan deniz taşımacılığında idari ve gümrük formalitelerinin, Avrrupa harici limanlarından gelen yüklere göre daha basit olması gerektiği vurgulanmıştır. İkinci Tek Pazar Bildirisinde limanlar hakkında vurgulanan diğer bir konu ise, deniz taşımacılığının çekiciliğinin nedeninin bağımsız olması ve güvenilir ve verimli liman hizmetlerine ulaşılabilir olması olarak belirtilmiştir. Küreselleşen dünyada bütünleşik bir değer zinciri yaklaşımına gereksinim olduğu belirtilerek, bu nedenle limanlara erişimin de bütünleşik bir yolla organize edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu bağlamda liman otoritelerinin kritik bir rolleri vardır. Liman hizmetlerine erişilebilirlik, verim ve güvenilirlik deniz taşımacılığının çekiciliğini artıracaktır. Bu nedenle Komisyon aşağıda belirtilen liman hizmetlerinin kalitesini ve verimliliğini artıracak çalışmalar yapacaktır (AB, 2012:8):

- Limanların ve artalan bağlantılarının planlanması,
- Liman ücretlerinin ve kamu finansmanının şeffaflığı,
- Limanlarda idari işlemlerin kolaylaştırılması ve
- Liman hizmetlerinin tedarikinde sınırlamaların yeniden gözden geçirilmesi.

3.4.1.6. Üçüncü Liman Hizmetleri Direktifi Önerisi

Komisyon, Avrupa Limanlar Politikası üzerine 2007 tarihli bildirisinden sonra, bu bildiriye paralel olarak düzenleyici (yasal) bir öneri hazırlamış ve literatürde 3. Liman Paketi olarak bilinen "Liman Hizmetlerine Erişim ve Limanların Finansal Şeffaflığı Üzerine Bir Çerçeve Oluşturulması" isimli öneri direktif 23.05.2013 tarihinde yayınlanmıştır.

3.4.1.6.1. Önerinin Amacı ve Kapsamı

Önerinin giriş bölümünde limanların tam entegrasyonunun lojistik ve taşımacılık zincirlerinde kusursuz olabilmesi için Trans Avrupa Taşımacılık ağının ve iç pazarın daha verimli kullanılması ve büyümesi gerektiği belirtilerek, bunun da limanların daha verimli kullanılması için modern liman hizmetleri gerektirdiği ve limanların mevcut ve gelecekteki taşımacılık ve lojistik gereksinimlerine uygun

olarak yatırımlara uygun bir ortam olması gerektiği değerlendirilmiştir (AB, 2013:10).

Birlik seviyesinde liman hizmetleri pazarına erişimin tesis edilmesi ve limanların otonomisinin ve finansal şeffaflığının sağlanması ile limanın kullanıcılara sağladığı hizmetin kalitesi ve verimi gelişecek ve limanlarda yatırımlar için daha uygun bir ortam olacak ve böylece taşıma masrafları azalacak, kısa mesafe denizciliğin teşvik edilmesiyle deniz taşımacılığı ile demiryolu, içsu yolu ve karayolu taşımacılığı daha iyi entegre olacaktır (AB, 2013:10).

Öneride, Birlik deniz trafiğinin ezici bir çoğunluğu TEN-T ağının limanlarından geçmektiği belirtilerek, bu regülasyonun diğer limanlar üzerinde gereksiz harcamalar uygulamaksızın uygun bir yolla amacına ulaşması için, Avrupa taşımacılık sisteminde önemli bir rol üstlenen herbir oyuncuya önyargısız bu Regülasyon mümkün olduğu kadar uygulanması gerektiği belirtilmiştir. Derin sularda kılavuzluk hizmetleri liman verimliliği üzerinde doğrudan bir etkisi olmaması nedeniyle bu regülasyona dâhil edilmesine gerek olmadığı değerlendirilmiştir (AB, 2013:11).

AB Antlaşmasına göre Birlik içinde hizmetlerin tedarikinde sınırlamalar kaldırılmıştır. Denizcilik şirketleri veya liman hizmetleri tedarikçilerinin kendi seçtikleri çalışanları istihdam etmesi ve liman hizmetlerini onlarla sağlaması bazı üye devletler tarafından emniyet ve sosyal nedenlerle yasal olarak düzenlenmiştir. Komisyonun öneriyi hazırlarken danıştığı paydaşlarla Birlik seviyesinde liman hizmetlerinin kendi-tedarikine müsaade edilmesinin, emniyet ve sosyal sorunlar nedeniyle muhtemel olumsuz etkileri önlemek için bir takım ilave kurallar gerektirdiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle en uygun seçeneğin birlik seviyesinde bu durumu yasal olarak düzenlemek yerine, üye devletlere bırakmanın daha uygun olacağı değerlendirilmiştir (AB, 2013:11).

Öneriye göre, limanların sınırlı bir coğrafi alanda kurulmasından dolayı, pazara ulaşıma bazı belirli durumlarda sınırlamalar söz konusu olabilir. Bu sınırlamalar sahanın yetersizliği veya resmi gelişim planına uygun olarak bazı aktiviteler için sahanın hususileştirilmesi durumlarında olabilir. Liman hizmet tedarikçilerinin sayısını sınırlama niyeti yetkili otorite tarafından yayınlanmalı ve ilgili taraflara açıklama yapmak için sınırlama nedeni tamamen ispat edilmelidir.

Sınırlama kriteri tarafsız, şeffaf olmalı ve tartışmaya açık olmamalıdır. Açık ve şeffaf olması için liman hizmetleri tedarikçisini seçme prosedürü ve sonuçları umumi olmalı ve ilgili taraflara tüm belgeler iletilmelidir (AB, 2013:11-12).

3.4.1.6.2. Önerinin Birinci Bölümünün Değerlendirilmesi

Önerinin birinci bölümünde regülâsyonun amacının, liman hizmetleri piyasasına erişim için koşulların açıkça belirlenmesi ve liman hizmetleri tedarikçileri veya yönetim yapılarına uygulanacak finansal şeffaflık ve ücretler üzerine ortak kurallar belirleme olduğu belirtilmiştir. Aynı bölümde bu regülâsyonun yakıt işlemleri, yük elleçleme, tarama, bağlama, yolcu hizmetleri, liman atık alım tesisleri, kılavuzluk ve römorkaj kategorisindeki liman hizmetlerine uygulanacağı belirtilerek, regülâsyonun bütün TEN-T taşımacılık ağındaki limanlarda geçerli olacağı bildirilmiştir (AB, 2013:16).

3.4.1.6.3. Önerinin İkinci Bölümünün Değerlendirilmesi

Önerinin ikinci bölümünde piyasaya erişim üzerinde durulmuştur. Liman hizmetleri tedarikçilerinin faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için gerekli liman tesislerine erişim sağlayabilmelidir. Erişim şartları, adil, makul olacak ve ayrımcı olmayacaktır. Liman hizmetlerini sağlamada asgari gereksinimler ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir (AB, 2013:18):

1- Limanın yönetim yapısı, liman hizmetini sağlaması için liman hizmetleri tedarikçisinden asgari gereksinimlere uymasını isteyebilir.
2- Yukarıdaki paragrafta belirtilen asgari gereksinimler uygulanabildiği ölçüde aşağıdaki konularla ilgili olmalıdır;
   (a) Liman hizmet sağlayıcının, çalışanlarının veya liman hizmet tedarik faaliyetlerini devamlı ve efektif olarak yöneten kişilerin mesleki nitelikleri,
   (b) Normal ve emniyetli koşullarda ilgili liman hizmetini tedarik edecek ekipman ve bu ekipmanın uygun seviyedeki kapasitesinin sürdürülmesi,

(c) Donanımların, ekipmanın ve çalışanların deniz emniyeti veya liman ve ulaşımının emniyeti ve güvenliği ile ilgili gereksinimlere uygunluğu,

(d) Yerel, ulusal, Birlik ve uluslar arası çevre gereksinimlerine uygunluk.

3- Asgari gereksinimler şeffaf olmalı, ayrımcı olmamalı, tarafsız ve ilgili liman hizmetleri kategorisi ile uygun olmalı,

4- Asgari gereksinimlerin özel yerel bilgi veya yerel koşulları tanıtma içerdiği durumlarda, Üye Devlet tarafından yeterli erişim sağlanmadığı takdirde, limanın yönetim yapısı ilgili mevcut eğitime şeffaf ve ayrımcı olmayan koşullar altında yeterli erişimi sağlar.

Limanın yönetim yapısı liman hizmet tedarikçilerine eşit davranmalı ve şeffaf bir şekilde muamele etmelidir. Limanın yönetim yapısı yukarıda belirtilen asgari gereksinimler çerçevesinde gelen talepleri bir ay içinde liman hizmetlerini sağlamayı garanti etmeli veya reddetmelidir. Reddedilen talepler objektif, şeffaf ve ayrımcı olmayan ve orantı kriteri çerçevesinde ispat edilmelidir (AB, 2013:19).

Öneriye göre limanın yönetim yapısı aşağıda belirtilen bir veya birkaç nedenden dolayı hizmet sağlayıcı sayısını sınırlayabilir (AB, 2013:19):

(a) Liman yönetim yapısının, liman sahasının liman hizmetleri için gerekli liman tesisini kurmada yetersiz olduğunu göstermesi ve sınırlamanın gerek diğer kamu otoriteleri gerekse de liman yönetimi tarafından onaylanan resmi plan gelişimine uygun olduğunun gösterilmesi,

(b) Önerinin sekizinci maddesinde belirtilen kamu hizmeti zorunluluklarının sağlanması, sınırlama olmadığı takdirde görevlendirilen liman hizmetleri tedarikçilerinin zorunluluklarını yerine getirmesine engel olması.

Bir limanın yönetim yapısı liman hizmetlerini kendisi veya kendi kontrolünde olan ayrı bir yasal kurum tarafından sağlandığında, üye devlet hizmet sağlayıcıların sayısını sınırlandırma kararını limanın yönetim yapısından bağımsız almalıdır (AB, 2013:19).

Öneriye göre, Üye devletler liman hizmetleri ile alakalı kamu zorunluluklarını aşağıdaki durumları sağlamak için tedarikçilere uygulanmasına karar verebilir (AB, 2013:20):

(a) gün, gece, hafta ve yıl boyunca kesintiye uğramaksızın hizmete erişebilirlik,

(b) tüm kullanıcıların hizmete erişebilmesi,

(c) bazı kullanıcı kategorileri için hizmetin uygun maliyetli olması

Bu zorunluluklar açıkça tanımlanmalı, şeffaf olmalı, ayrımcı olmamalı, doğrulanabilir olmalı ve Birlik içinde kurulmuş bütün hizmet tedarikçileri için erişim eşitliği garanti edilmelidir (AB, 2013:20).

3.4.1.6.4. Önerinin Üçüncü Bölümünün Değerlendirilmesi

Önerinin en önemli konularından biri de finansal ilişkilerde şeffaflıktır. Kamu otoriteleri ve limanın yönetim yapısı arasındaki finansal ilişkiler aşağıda belirtilen durumları gösteriri şekilde şeffaf bir şekilde yansıtılmalıdır (AB, 2013:22):

(a) İlgili liman yönetim organlarına, kamu fonları kamu makamları tarafından doğrudan sunulabilir olmalı,

(b) Kamu otoriteleri tarafından sağlanan kamu fonları kamu teşebbüsleri veya kamu finans kurumlarının aracılığıyla olmalı,

(c) Bu kamu fonlarının tahsis edildiği şekilde kullanımı.

Liman hizmetlerini kendisi tedarik eden liman yönetim yapısı kamu fonu aldığında, bu kamu fonunu aldığı her liman aktivitesinin hesaplarını diğer aktivitelerin hesaplarından ayrı tutmalıdır. Limanın yönetim yapısı finansal ilişkilerle ilgili bilgileri Komisyona ve bağımsız denetim yapısına sunmak üzere beş yıl boyunca saklar. Komisyonun veya yetkili bağımsız denetim yapısının istediği ilave bilgiler varsa bu bilgileri iki ay içinde hazırlayarak sunar (AB, 2013:22).

Liman hizmet ücretleri ile ilgili olarak, bir iç operatör tarafından tedarik edilen liman hizmetlerinin ücreti ve liman hizmet tedarikçileri tarafından kesilen harçların şeffaf ve ayrımcı olmayan bir yolla belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu ücretler ilgili piyasanın rekabet koşullarına uygun olmalı ve sağlanan hizmetin ekonomik değerine ters düşmemelidir. Liman hizmetleri ücretinin ödemesi diğer liman altyapı ücretlerinin ödemesi ile birleştirilebilir. Bu durumda, liman hizmet ücretinin miktarı kullanıcı tarafından kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır. Yetkili

bağımsız denetim yapısının talep etmesi halinde liman hizmet sağlayıcı liman ücretleri ile alakalı hesaplama metodoloji ve bilgileri sunmalıdır (AB, 2013:23).

Öneriye göre, limanın yönetim yapısı bir liman altyapı harcı toplamalıdır. Bu, liman altyapısını kullanan liman hizmet tedarikçilerini liman hizmet ücretlerini engellememelidir. Verimli bir altyapı ücret sistemi oluşturmak için, liman altyapı ücretlerinin yapısı ve seviyesi otonom bir yöntemle belirlenmeli ve bunu limanın yönetim yapısı kendi ticari stratejisi ve ilgili piyasanın rekabet koşullarına göre yatırım planına ve devlet yardımı kurallarına göre belirlemelidir (AB, 2013:23).

Liman altyapı ücretleri, limanın sık kullanan kullanıcıların ticari uygulamalarına veya liman altyapısının daha verimli kullanılması, kısa mesafe deniz taşımacılığı veya taşıma operasyonlarının karbon verimliliği için teşvik amaçlı olarak çeşitli olabilir. Gerekli olduğu durumlarda gemilerin, yakıtların ve operasyon tiplerinin ortak sınıflandırmaları yapılarak altyapı ücretlerinin değişmesi ve liman altyapı ücretleri için ortak prensipler belirlenmesi hususunda Komisyon yetkilendirilebilir. Limanın yönetim yapısı liman kullanıcılarını ve liman kullanıcılarının temsilcilerini veya birliklerini liman altyapı ücretlerinin miktarını belirlemekte kullanılan kriter ve yapısı hakkında bilgilendirmelidir. Belirlenen ücret ve kriterlerde bir değişiklik olması durumunda en az 3 ay içinde yine bilgilendirme yapılmalıdır. Limanın yönetim yapısı, talep olması halinde maliyetler, giderler, gelirler, ücretler ve ücret belirleme yöntemi hakkında Komisyonu ve yetkili bağımsız denetim yapısını bilgilendirmelidir (AB, 2013:24).

3.4.1.6.5. Önerinin Dördüncü Bölümünün Değerlendirilmesi

Önerinin genel ve son hükümlerinin yer aldığı dördüncü bölümde ise, liman kullanıcıları ve paydaşlarla istişare üzerinde durulmuştur. Limanın yönetim yapısının, gemi operatörleri, yük sahipleri veya diğer liman kullanıcıları temsilcilerinden oluşan bir komite kurması ve yıllık olarak liman altyapı ücretlerini ayarlamadan önce liman kullanıcıları komitesi ile ücret seviyesi ve yapısı hakkında istişare yapması gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca limanın yönetim yapısı, liman içinde kurulmuş teşebbüsler, liman hizmet tedarikçileri, gemi operatörleri, yük sahipleri,

kara taşıma operatörleri ve liman alanında faaliyet gösteren kamu idareleri gibi paydaşlarla aşağıdaki hususlarda düzenli olarak istişare yapmalıdır (AB, 2013:24):

(a) Liman sahası içindeki liman hizmetlerinin uygun koordinasyonu,

(b) liman artalanı ile bağlantıların geliştirilmesi için önlemler ve demiryolu ve içsuyolu bağlantılarının veriminin geliştirilmesi için önlemler,

(c) limandaki idari prosedürlerin verimi ve bunların basitleştirilmesi için mümkün uygun önlemler.

Öneride en çok tartışılan konulardan biri de bağımsız denetim yapısıdır. Öneriye göre, üye devletler kendi bölgelerindeki bu regülasyon kapsamındaki tüm limanlarda bu regülasyonun uygulanmasını izleyecek ve denetleyecek bağımsız bir denetim yapısının kurulmasını sağlamalıdır. Bağımsız denetim yapısı yasal olarak liman yönetim yapısından veya liman hizmetleri tedarikçilerinden ayrı olmalıdır. Limanın sahibi olan veya limanı kontrol eden veya limanın yönetim yapısını teşkil eden üye devletler, bu kural kapsamındaki denetim ve izleme ile ilgili fonksiyonlar ile sahiplik veya kontrol ile ilgili aktiviteleri yapısal olarak birbirinden ayırmalıdır. Bağımsız denetim yapısı yetkilerini tarafsız ve şeffaf olarak uygulamalıdır (AB, 2013:25).

Bağımsız denetim yapısı herhangi bir taraftan gelen şikâyeti kanuni olarak ele almalıdır. Farklı üye devletlerde kurulmuş taraflar arasında uyuşmazlık olduğu durumlarda, sorunun çıktığı limanın üye devletinin bağımsız denetim yapısı uyuşmazlığı çözmelidir. Regülâsyon kapsamında izleme ve denetlemeyi sağlamak için bağımsız denetim yapısı limanların yönetim yapılarından, liman hizmet tedarikçilerinden ve liman kullanıcılarından ihtiyaç duyulan bilgileri talep etme hakkına sahiptir. Bağımsız denetim yapısının kararlarının bağlayıcı etkisi olmalıdır. Bu kapsamda üye devletler en geç 1 Temmuz 2015 tarihine kadar yetkilendirdikleri bağımsız denetim yapılarını Komisyona bildirmelidir. Komisyon bağımsız denetim yapılarının listesini web sitesinde yayımlamalı ve güncellemelidir (AB, 2013:25).

3.4.2. AB Üyesi Ülkelerde Liman Yönetim Uygulamaları

Kiralanan liman yönetim modeline eğilimin olduğu AB'de limanlar, bazı üye ülkelerde özel sektör, bazılarında kamu idareleri tarafından işletilmektedir. Birçok üye ülkenin kendi içerisinde dahi bu konuda bir yeknesaklık bulunmamaktadır. Bu ayrımdan bağımsız olarak liman otoritelerinin operasyonel konularda kamu otoritelerinden bağımsız karar alabilecek şekilde otonom bir yapıya sahip olmaları AB liman politikası tarafından vurgulanmaktadır. Özellikle finansal otonomi başta olmak üzere yüksek seviyede bir otonominin önemli faydalar sağlayacağına inanılmaktadır. Buna rağmen AB, limanların bu heterojen yapısına müdahale etmeyi düşünmemektedir (Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, 2010:39).

Avrupa Limanlar Örgütü (ESPO) 2010 yılında Avrupa liman yönetişimi hakkında Verhoeven tarafından hazırlanan bir durum raporu yayınlayarak Avrupa limanlarının liman otoritelerini çeşitli kriterler açısından değerlendirmiştir. Araştırma kapsamında Avrupa liman otoriteleriyle web tabanlı doğrudan anket çalışması yapıldığı ve ESPO'da temsil edilen 26 ülkeden 116 liman otoritesi ankete katılım sağladığı belirtilmiştir. Çalışmada anket sonuçları bölgelere ve liman büyüklüklerine göre hem genel hem de ayırt edilerek sunulmuştur. Suykens'in sınıflandırması esas alınarak bölgesel farklılıklara göre liman otoriteleri çalışmada beş sınıfa ayrılmıştır (Verhoeven, 2010:7):

1- Hanseatik: İzlanda, Norveç, Finlandiya, İsveç, Danimarka, Almanya, Hollanda ve Belçika.

2- Yeni Hanseatik: Estonya, Litvanya, Letonya ve Polonya.

3- Anglo-Sakson: İngiltere ve İrlanda.

4- Latin: Fransa, Portekiz, İspanya, Malta, İtalya, Yunanistan, Güney Kıbrıs Rum Kesimi ve İsrail.

5- Yeni Latin: Slovenya, Hırvatistan, Romanya ve Bulgaristan.

Anket çalışmasının sonuçları çalışmada liman otoritelerinin amaçları ve fonksiyonları, liman otoritelerinin kurumsal yapıları ve liman otoritelerinin finansal kapasiteleri olmak üzere üç başlık altında değerlendirilmiştir.

AB limanlarında liman otoritelerinin amaçları ve fonksiyonları genel olarak değerlendirildiğinde, liman otoritelerinin çoğunun amacının somut olduğu ancak ekonomik ve ekonomik olmayan bu amaçların da çok çeşitli olduğu değerlendirilmiştir. Sadece ekonomik amaçlı olanlar bile çok çeşitli olup, bunların en önemlisi elleçlenen yükün maksimizasyonu, katma değer maksimizasyonu ve kar maksimizasyonudur. Çalışmaya göre, elleçlenen yükün maksimizasyonu Yeni Hanseatik ve Yeni Latin bölgelerinde ortak iken, katma değer daha çok Hanseatik ve Latin bölgelerinde meydana gelmektedir. Kar maksimizasyonu ise Anglo-Sakson bölgelerindeki liman otoritelerinde daha çok ortak amaçtır (Verhoeven, 2010:7-8).

Çalışmada liman otoritesinin amacının fonksiyonel profilini de etkilediği belirtilmiştir. Liman otoritesinin mülki sahip, düzenleyici ve operatör olarak geleneksel üç fonksiyonuna bakıldığında, liman otoritelerinin operatör olarak yük elleçleme hizmetlerinden uzaklaştığı ve bu hizmetlerin özelleştirilmiş veya serbestleştirilmiş olduğu değerlendirilmiştir. Liman otoritelerinin operasyonel aktiviteleri temel olarak tüm liman topluluğu açısından faydası olan yardımcı hizmetlerin tedarikine odaklanmıştır. Örneğin teknik-seyir hizmetler ve tarama gibi. Bazı bölgesel farklılıklar olmakla birlikte, Anglo-Sakson liman otoriteleri yük elleçleme ve teknik-seyir hizmetlerin tedarikinde daha çok yer almaktadır. Aynı zamanda küçük limanların liman otoriteleri genelde bu hizmetleri sağlamaktadırlar (Verhoeven, 2010:8).

Çalışmaya göre, çağdaş liman otoritelerinin prensip fonksiyonunun arazi sahibi fonksiyonu olarak değerlendirilebileceği belirtilmiştir. Bu fonksiyon farklı şekillerdeki baskılara tabidir; altyapı yatırımına rekabetçi baskı, muhtemel yatırımlar için finansal baskı ve saha kullanım rekabeti v.b. Burada liman sahası en önemli unsurdur ancak araştırmaya katılan liman otoritelerinin hemen hemen yarısı yönettikleri liman sahasına gerçekten sahiptir. Liman otoriteleri kısıtlamalar olduğu sürece liman sahalarını satmaları mümkün değildir. Dolayısıyla, birçok liman otoritesi arazi sahibi fonksiyonu ile liman sahasını sözleşme ile üçüncü taraflara kiralamaktadır ve bu da liman otoritelerinin en önemli yönetişim fonksiyonudur. Çalışmaya göre birçok liman otoritesi hizmet tedarikçilerini seçerken kamu seçim prosedürlerini kullanır. Kamu seçim prosedürleri içinde tüm sözleşme detaylarının yazdığı bir tür kamu ihalesidir. Bu yolla liman otoriteleri amaçlarına şekil verebilir.

Verilen garantiler ve çevresel performans anlaşma hükümlerinde en sık rastlanan hükümlerdir. Liman otoriteleri anlaşma sürelerini ve şartlarını belirlemede serbesttirler. Genel olarak bakıldığında, Hanseatik ve Anglo-Sakson liman otoriteleri diğer bölgelerdeki meslektaşlarına göre nispeten arazi sahibi ve liman sahasının kiralanması yönünden daha çok otonomdur (Verhoeven, 2010:7-8).

Çalışmada çevre, emniyet ve güvenlik alanlarında liman otoritelerinin düzenleyici rolünün, liman operasyonlarının olumsuz dış etkilerine artan ilgiden baskı gördüğü belirtilmiştir. Liman başkanlıkları bazı liman otoritelerinde özellikle Latin ve Yeni Latin bölgelerinde örgütsel yapının bir parçası bile olmadığı halde, çevre, emniyet ve güvenlik alanlarındaki liman otoritelerinin düzenleyici rolünde önemli rol oynar. Birçok liman otoritesinin kendi emniyet, güvenlik ve çevre bölümleri vardır. Liman otoritelerinin çoğu aynı zamanda bu üç alanda kendi kurallarını da yayınlamışlardır ancak bunlar yerel hukuksal gereksinimlerin ötesine geçememiştir (Verhoeven, 2010:8).

Çalışmada AB limanlarında liman otoritelerinin kurumsal yapıları genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan liman otoritelerinin büyük çoğunluğunun kamu sahipliğinde olduğu görülmüştür. Hanseatik ve Latin geleneğindeki limanlar nispeten güçlü belediye ve merkezi hükümetin etkisi altındadır. Anglo-Sakson ülkelerindeki liman otoriteleri ya devlet (İrlanda), belediyeler, girişim sermayesi ya da bağımsız tröstlerin (UK) sahipliği altındadır. Yeni bölgelerde liman otoritelerini devlet sahipliği domine etmektedir. Süregelen reformlara bakıldığında, liman otoritelerinin sahiplik durumu bazı ülkelerde çok düşük değişikliklerle sabit kalmaya devam etmektedir. Bununla birlikte Anglo-Sakson bölgelerde liman otoritelerinin tam özelleştirilmesi hala sözkonusu olmaya devam etmektedir. Özelleştirme veya liman hizmetlerinin serbestleştirilmesi Latin, Yeni Latin ve Yeni Hanseatik bölgelerinde devam etmektedir (Verhoeven, 2010:9).

Çalışmada araştırmaya katılan liman otoritelerinin çoğunun "ticarileştirilmiş" veya "tüzel kişiliğe sahip" olarak kendi yasal kişilikleri olduğu görülmüştür. Tüzel kişiliğe sahip liman otoritelerinin kısmen veya tamamen devlet sahipli kendi sermayeleri vardır. Bölgesel olarak karşılaştırıldığında Latin ve Hanseatik bölgelerinde tüzel kişilikli liman ototilerine daha az rastlanmaktadır. Son yıllarda kurumsallaşma eğilimi mevcut olup, yakın gelecekte birçok liman otoritesinin

kurumsallaşacağı değerlendirilmektedir. AB'nin bu süreçte dolaylı bir etkisi olabileceği değerlendirilmektedir (Verhoeven, 2010:9-10).

Çalışmada liman otoritelerinin örgütsel yapılarının analizinde, Anglo-Sakson (UK) hariç bölgelere göre politik etkinin farklı olduğunu göstermiştir. Özellikle, en üst yönetim kademelerinin atanmasında ve teftiş kurulunun oluşturulmasında politik etkinin olduğu belirtilmiştir. Liman otoritelerinin personel yapısı analiz edildiğinde, genel olarak ilk sırada idari çalışanların daha sonra ise seyir ve mühendislik personelinin geldiği görülmüştür. Birçok liman otoritesi kiralanan liman modelini yansıttığından vinç ve diğer ekipman kullanıcıları gibi operasyonel personel sınırlı sayıdadır. Ancak bu durum bölgesel olarak değişmektedir. Anglo-Sakson liman otoriteleri daha çok operasyonel hizmetlerin içinde yer alırken, Latin liman otoritelerinin önemli bir kısmı da operasyonel personel istihdam etmektedir. Bazı liman otoritelerini idari personel domine ederken bazılarında seyir personeli veya mühendislik personeli ana kategoride yer almaktadır. Bu durumun liman otoritelerinin yönetim kültürü ile ilgili olduğu değerlendirilmiştir (Verhoeven, 2010:10).

Çalışmada AB limanlarında liman otoritelerinin finansal kapasitelerinin genel olarak değerlendirilmesi sonucu, bölgesel ve liman büyüklüğü ile ilgili farklılıklar dikkate alındığında, liman otoritelerinin çoğu limana deniz ulaşımı (en azından kısmen), terminal ile ilgili altyapı ve liman içinde taşımacılık altyapısının finansal sorumluluğunu üstlendiği görülmüştür. Özel sektör genel olarak üstyapının finansal sorumluluğunu almaktadır. Devlet ise çoğu durumda liman dışındaki taşımacılık altyapısının finansal sorumluluğunu almaktadır (Verhoeven, 2010:10).

Çalışmaya göre genel liman ücretleri, liman otoritelerinin en önemli gelir kaynağıdır. Diğer önemli gelir kaynakları ise, saha kirası ve hizmetlerden elde edilen gelirlerdir. Anglo Sakson ve Yeni Latin bölgelerinde alan kirası gelirleri nispeten daha düşüktür. Liman otoritelerinin liman ücretlerini belirleme otonomisi bölgelere göre değişmekte olup, özellikle Latin bölgesindeki liman otoritelerinde bu otonomi seviyesi düşüktür. Küçük liman otoritelerinin büyük limanlara göre finansal otonomileri nispeten daha fazladır (Verhoeven, 2010:11).

3.4.2.1. AB Komisyonu 2010 Tespit Raporu Değerlendirmesi

1974 yılında Avrupa Komisyonu Avrupa'nın büyük limanlarının liman otoritesi temsilcilerinden oluşan bir liman çalışma grubu kurmuştur. Liman çalışma grubu kurulduktan 3 yıl sonra Avrupa limanlarının kurumsal ve idari yapıları üzerine "Tespit Raporu" adı verilen bir çalışma yayınlamışlardır. Bu rapor, AB'ye üye sekiz denizci ülkenin örgüt, yönetim, operasyonlar, finans ve yasal zorunluluklar bakımından limanlarda büyük farklılıklar olduğunu göstermiştir. AB'ye daha sonra katılan Yunanistan, İspanya ve Portekiz denizci ülkelerinden sonra bu çalışma 1986 yılında revize edilmiştir. Daha sonra 1997 ve 2005 yıllarında Liman Çalışma Grubu'nun halefi olan ESPO tarafından 2 çalışma daha yayınlanmıştır. Tespit raporlarının Avrupa liman sektöründe her zaman önemli etkileri olmuştur. İlk basımda yapılan liman tanımı senelerce kullanılmış ve Komisyon'un direktif önerilerinde de yer almıştır. Raporlar sadece politika üretenler tarafından değil, öğrenciler, danışmanlar ve hatta sektörde etkili lobi faaliyetlerinde dahi kullanılmaktadır. Raporlardan çıkan sonuçlar Avrupa Komisyonu'nun Avrupa limanlar politikasını belirlemede kullandığı prensip elemanlardan biri olmuştur (Verhoeven, 2010:21).

ESPO 2010 Raporu için yapılan anket çalışması AB'ye üye 22 denizcilik ülkesi ve ESPO'da temsil edilen 4 komşu ülkeye (İzlanda, Norveç, Hırvatistan ve İsrail) uygulanmıştır. 26 ülkeden 216 farklı limanın yönetimini yapan 116 liman otoritesi çalışmaya katılım sağlamıştır. Aşağıda Tablo 20 bu limanların bölgelerine ve liman otoritesi büyüklüklerine göre dağılımlarını göstermektedir (Verhoeven, 2010:22).

Tablo 20: ESPO 2010 Raporuna Katılan Limanların Dağılımı

Liman Oto. Büyüklüğü	Toplam	Hanseatik	Yeni Hanseatik	Anglo-Sakson	Latin	Yeni Latin
Küçük	58	31	1	12	11	3
Orta	48	9	7	4	24	4
Büyük	10	5	0	1	4	0
Toplam	116	45	8	17	39	7

Küçük Liman Otoritesi: Liman otoritesi tarafından yönetilen bütün limanlarda elleçlenen yıllık yük miktarı 10 milyon ton veya daha az olan liman otoriteleri.

Orta Liman Otoritesi: Liman otoritesi tarafından yönetilen bütün limanlarda elleçlenen yıllık yük miktarı 10 milyon ton ile 50 milyon arası olan liman otoriteleri

Büyük Liman Otoritesi: Liman otoritesi tarafından yönetilen bütün limanlarda elleçlenen yıllık yük miktarı 50 milyon tondan fazla olan liman otoriteleri

Kaynak: Verhoeven, 2010: 25

ESPO 2010 araştırmasına katılan liman otoritelerinin %81,1'i resmi (hukuki bir sözleşmede yazılı genel amaçlar veya diğer resmi dökümanlar) bir genel amaçları olduğunu belirtmişlerdir. Liman otoritelerine özellikle ekonomik amaçları sorulduğunda, katılımcıların hemen hemen hepsi (%93,2'si) ekonomik amaçları olduğunu belirtmişlerdir. Katma değer maksimizasyonu ve elleçlenen yükün maksimizasyonu en çok verilen cevaplar olmuş, bunu liman otoritesinin kâr maksimizasyonu izlemiştir. Liman içinde yer alan şirketlerin kârlarının maksimizasyonu en az cevap verilen amaçlardan biri olmuştur (Verhoeven, 2010:27). Tablo 21 çalışmaya katılan AB limanlarının ekonomik amaçlarının bölgesel ve liman otoritesi büyüklüğüne göre yüzde olarak dağılımı görülmektedir.

Tablo 21: ESPO 2010 AB Limanlarının Ekonomik Amaçlarının Bölgesel ve Liman Otoritesi Büyüklüğüne Göre Yüzdelik Dağılımı

Ekonomik amaç	Toplam (%)	Hanseatik (%)	Yeni Hanseatik (%)	Anglo-Sakson (%)	Latin (%)	Yeni Latin (%)	Küçük (%)	Orta (%)	Büyük (%)
Maks. Tonaj	18,3	11,6	62,5	13,3	13,9	42,9	11,5	25,5	20
Maks. Katma Değer	23,9	30,2	12,5	13,3	25	4,3	25	23,4	20
Şirketlerin Maks. Karı	4,6	7	12,5	0	2,8	0	3,8	6,4	0
Liman Otoritesinin Maks. Karı	14,7	9,3	12,5	46,7	11,1	0	19,2	10,6	10
Diğer	38,5	41,9	%0	26,7	47,2	42,9	40,4	34	50
Toplam	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Verhoeven, 2010:28

Diğer kategorisinin üçte biri ekonomik amaçların bir karışımı olup, üçte ikisi ise aslında her zaman doğası gereği ekonomik olmayan diğer amaçlardır. Örneğin, genel çıkarların maksimizasyonu, limanın rekabetçi pozisyonunun geliştirilmesi, hissedarların kâr maksimizasyonu, şehir idaresine kâr payı dönüşü, verimli liman hizmetlerinin tedariki, liman aktivitelerinin sürdürülebilir gelişimi, iş aktivitelerinin gelişimi ve bakımı, liman sahasının gelişimi ve bakımı, şehir ve müşteriler içim iyi bir aktör olmak, düşük maliyetli gemi/kara arayüzü tedarik etmek, maliyetlerden daha fazla gelir üretmek, kârlılık maksimizasyonu, finansal sürdürülebilirlik, maliyet iyileştirmesi, liman aktivitelerinin ekonomik, sosyal, toplumsal ve çevresel çıktılarının optimizasyonu gibi... (Verhoeven, 2010:28).

Tablo 21 incelendiğinde, liman otoritelerinin çoğunun ekonomik ve yarı-ekonomik amaçlarının bir karışımını izledikleri görülmektedir. Bununla birlikte, çok az liman otoritesinin kâr maksimizasyonu gibi ticari amaçlarının olduğu tespit edilmiştir. Tabloda "diğer" kategorisinin önemli bir oranda olduğu görülmektedir. Elleçlenen yükün maksimizasyonu yeni bölgelerde nispeten daha çok gündemde iken, katma değer maksimizasyonu Hanseatik ve Latin bölgelerde daha belirgindir. Liman otoritesinin kâr maksimizasyonu Anglo-Sakson liman otoritelerinde temel ekonomik amaçtır (Verhoeven, 2010:28).

ESPO 2010 Raporu liman otoritelerinin arazi sahibi fonksiyonu açısından incelendiğinde, araştırmaya katılan liman otoritelerinin yaklaşık yarısının yönettikleri liman sahasına sahip olmadıkları görülmüştür. Bu liman otoriteleri genellikle ulusal veya yerel hükümetin idarecisi veya kiracısı durumundadır. Bu durumlar bazen devlet ile uzun dönemli anlaşma (imtiyaz veya kira sözleşmesi) şeklinde bazen ise kanun ile belirlenmiş idare yetkisi ile düzenlenmiştir. Araştırmaya katılan liman otoritelerinin %60'ı liman sahasını kamu yasası çerçevesinde tek taraflı veya çok taraflı sözleşme düzenlemeleri ile üçüncü taraflara devrettiklerini belirtmişlerdir. Liman otoritelerinin yaklaşık dörtte üçü liman sahasını kiraya verirken genellikle kamu seçim prosedürlerini uyguladıklarını belirtmişlerdir. Yaklaşık üçte biri her zaman bu prosedürleri uyguladıklarını belirtirken, %21'i sadece sahanın stratejik öneme sahip belirli noktalarında bu prosedürleri uyguladıklarını belirtirken, %19'u ise diğer koşullar seçeneğini belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan liman otoritelerinin %63,5'i kiralama sözleşmelerinin sürelerini kendilerinin belirleyebildiklerini

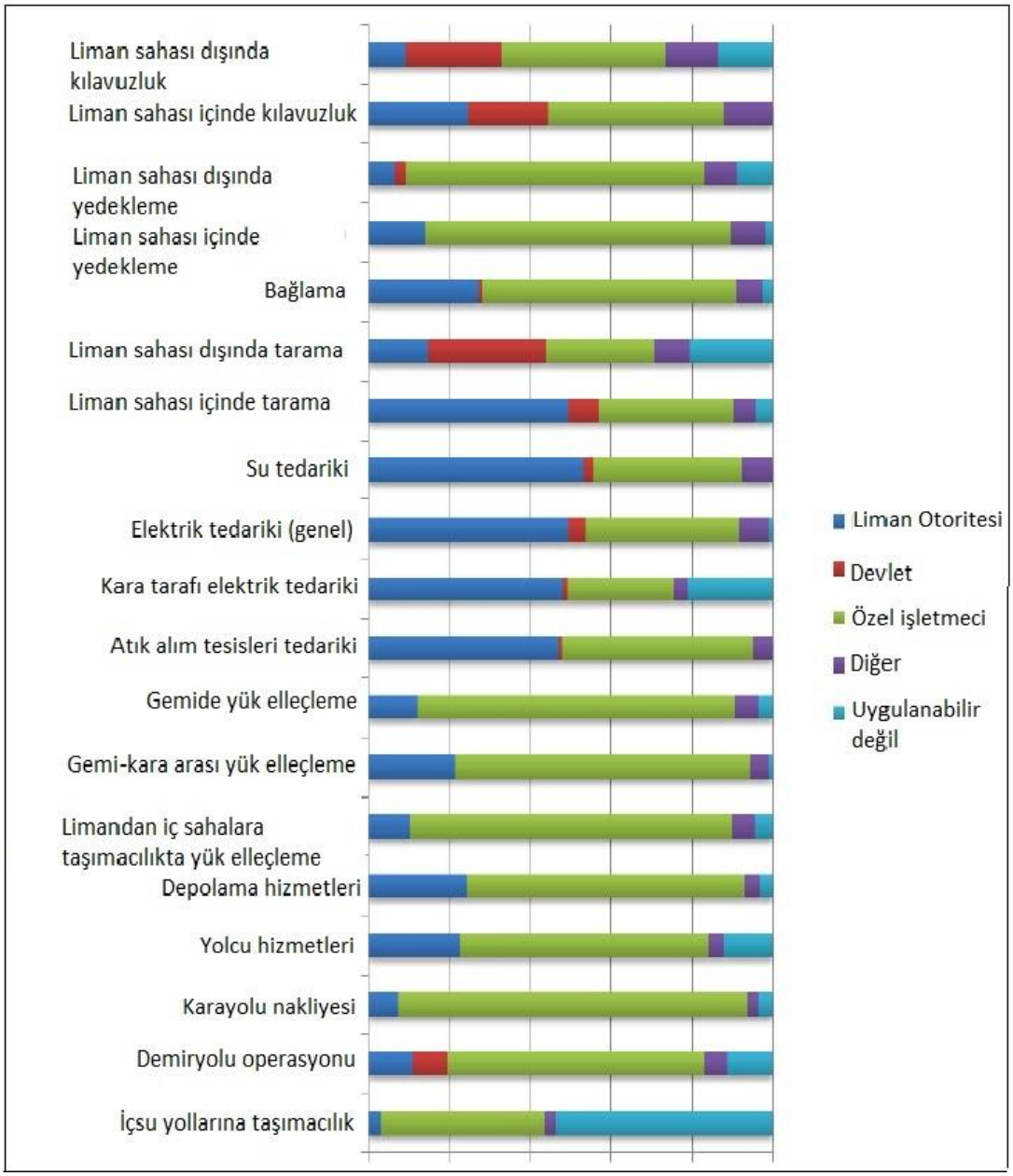
belirtmişlerdir. Bu süreler genellikle 30-35 yıl arasında değişirken, 10 ve 70 yıl gibi sıra dışı örnekler de mevcuttur (Verhoeven, 2010:33).

ESPO 2010 Raporunda liman otoritesinin düzenleyici fonksiyonu ile ilgili öncelikle liman otoritelerinin yapısında düzenleyici departmanlarla alakalı bazı örgütsel sorular sorulmuştur. Liman Başkanlığı bir limanda gemi hareketleri, gemi operasyonları planlaması, seyir emniyeti, tehlikeli yük bildirimleri, güvenlik v.b. konularla ilgili birtakım rolleri yerine getirir. Araştırmaya katılan liman otoritelerine liman başkanlıkları ofisinin kendi örgütsel yapılarının tam bir parçası olup olmadığı sorulmuştur. %57,3'ü bu soruya olumlu cevap verirken, diğer durumlarda liman başkanlığı ofisinin ulusal veya yerel belediyenin, bir denizcilik idaresinin veya sahil güvenliğin doğrudan kontrolü altında olduğu görülmüştür. Genellikle liman otoritesi ile liman başkanlığı arasında, liman otoritesinin yönetişim yapısında temsil edilen (örneğin denetim kurulu üyesi gibi) bir çeşit koordinasyon şekli vardır (Verhoeven, 2010:36).

Liman otoritelerine emniyet, güvenlik, çevre ve diğer alanlarda kendi kurallarını koyup koymadıkları ve bu kuralların yasal gereksinimlerin yerine geçip geçmediği sorulmuştur. Sonuç olarak birçok liman otoritesinin özellikle güvenlik ve emniyet alanlarında kendi kurallarını koydukları ancak bu kuralların yasal gereksinimlerine yerine geçmesinin oldukça düşük olduğu görülmüştür. Son olarak, liman otoritelerine düzenleyici tecrübelerini kendi limanlarının dışında eğitim ve uygulama araçları ile ihraç edip etmedikleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan liman otoritelerinin üçte birinden daha az bir kısmı bu soruya olumlu cevap vermiştir (Verhoeven, 2010:38-39).

ESPO 2010 Raporunda liman otoritelerinin operatör fonksiyonunun, yükün ve yolcuların deniz ve kara arasında fiziksel transferi, teknik-seyir hizmetler ve diğer yardımcı hizmetler olarak gruplandırılabilecek bir takım geleneksel hizmetleri kapsadığı belirtilmiştir (Verhoeven, 2010:39. Araştırmaya katılan liman otoritelerine bu hizmetleri kendilerinin doğrudan tedarik edip etmedikleri sorulmuştur.

Şekil 12: ESPO 2010 Liman İçindeki Operasyonel Hizmetlerin Doğrudan Tedariki



Kaynak: Verhoeven, 2010:40

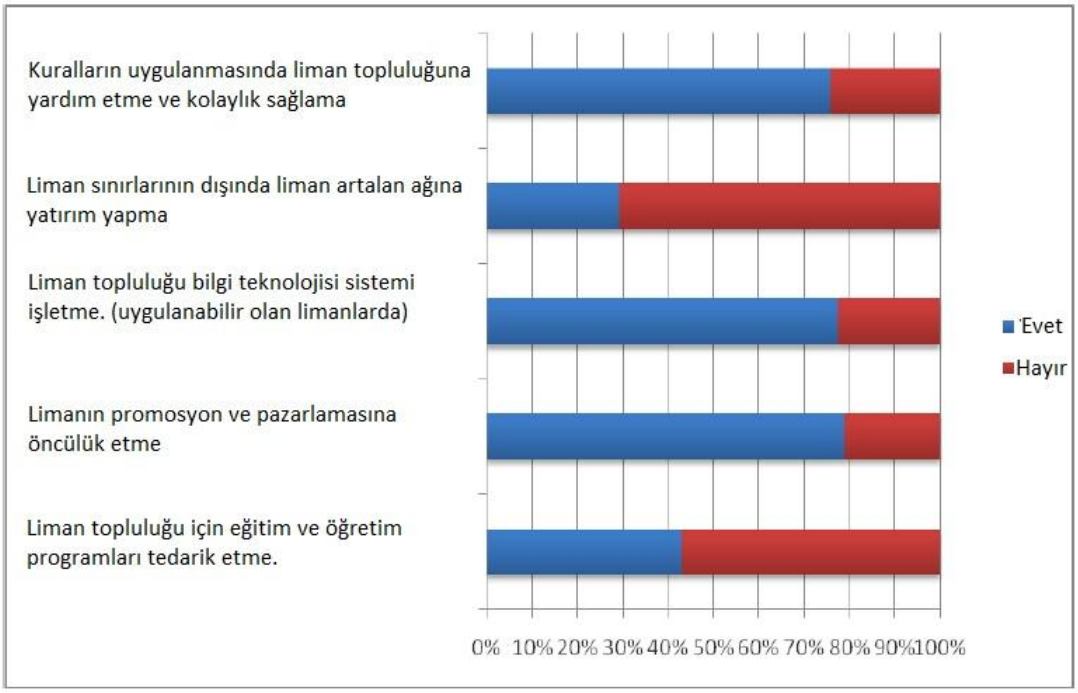
Şekil 12 limanlarda hangi hizmetlerin hangi taraflar tarafından tedarik edildiğini göstermektedir. Şekle bakıldığında liman otoritelerinin daha çok liman topluluğunun faydasına olan yardımcı hizmetleri tedarik ettiği görülmektedir. Yük ve yolcu elleçleme, taşımacılık, teknik-seyir hizmetler genellikle özel sektör tarafından

tedarik edilirken, devlet kılavuzluk, tarama ve demiryolu operasyonlarında nispeten önemli rol oynamaktadır (Verhoeven, 2010:41).

ESPO 2010 raporunda liman otoritelerinin topluluk yönetimi fonksiyonu ile ilgili olarak, kurumsal politika, liman topluluklarına verilen imkânlar, sosyal bütünleşme ve devlet ile etkileşimler hakkında araştırmaya birtakım sorular yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan liman otoritelerinin %45'i resmi bir kurumsal sosyal sorumluluk politikalarının mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Liman otoritelerinin %53,2'si bütünleşik bir yönetim sistemleri olduğunu, çoğunlukla bu sistemin ISO tipinde ve en çok ISO 9001 (kalite yönetimi) ve ISO 14001 (çevre yönetimi) şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Liman otoritelerinin %83,8'inin liman gelişim master planı mevcuttur (Verhoeven, 2010:45).

Şekil 13 liman otoritelerinin bütün liman topluluğu yararına gerçekleştirdiği tipik aktivitelere katılım derecelerini göstermektedir. Bu aktiviteler topluluk üyelerine (örneğin terminal işletmecileri, endüstriyel şirketler, gemi sahipleri v.s.) emniyet, çevre, güvenlik ile ilgili kuralların uygulanması, liman sahası dışındaki liman artalan ağına yatırım, tüm liman topluluğunun faydası için bir bilgi teknolojisi sistemi işletilmesi, limanın teşvik ve pazarlama faaliyetlerine öncülük edilmesi ve liman topluluğu için eğitim ve öğretim faaliyetlerinin tedarik edilmesi konularında liman otoritesinin yardımlarını içerir. (Araştırmaya katılan liman otoritelerinin %54,2'si bir bilgi teknolojisi sistemlerinin mevcut olduğunu belirtmişlerdir.) (Verhoeven, 2010:46).

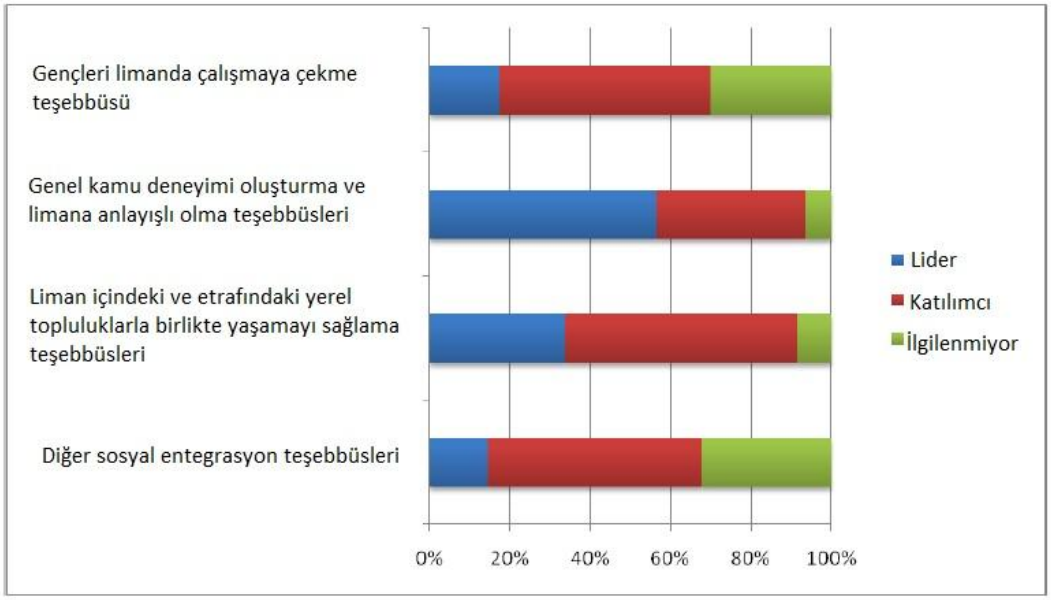
Şekil 13: ESPO 2010 Liman Otoritelerinin Liman Topluluğu Yararına Gerçekleştirdiği Tipik Aktivitelere Katılım Dereceleri



Kaynak: Verhoeven, 2010:47

Şekil 14 ise liman otoritelerinin limanlarının sosyal bütünleşmeyi sağlayacak değişik tipteki teşebbüslere katılım derecelerini göstermektedir. Şekil 14 incelendiğinde çoğu liman otoritesinin bütün kategorilere katılım sağladıklarını göstermektedir.

Şekil 14: ESPO 2010 Liman Otoritelerinin Sosyal Teşebbüslere Katılım Dereceleri

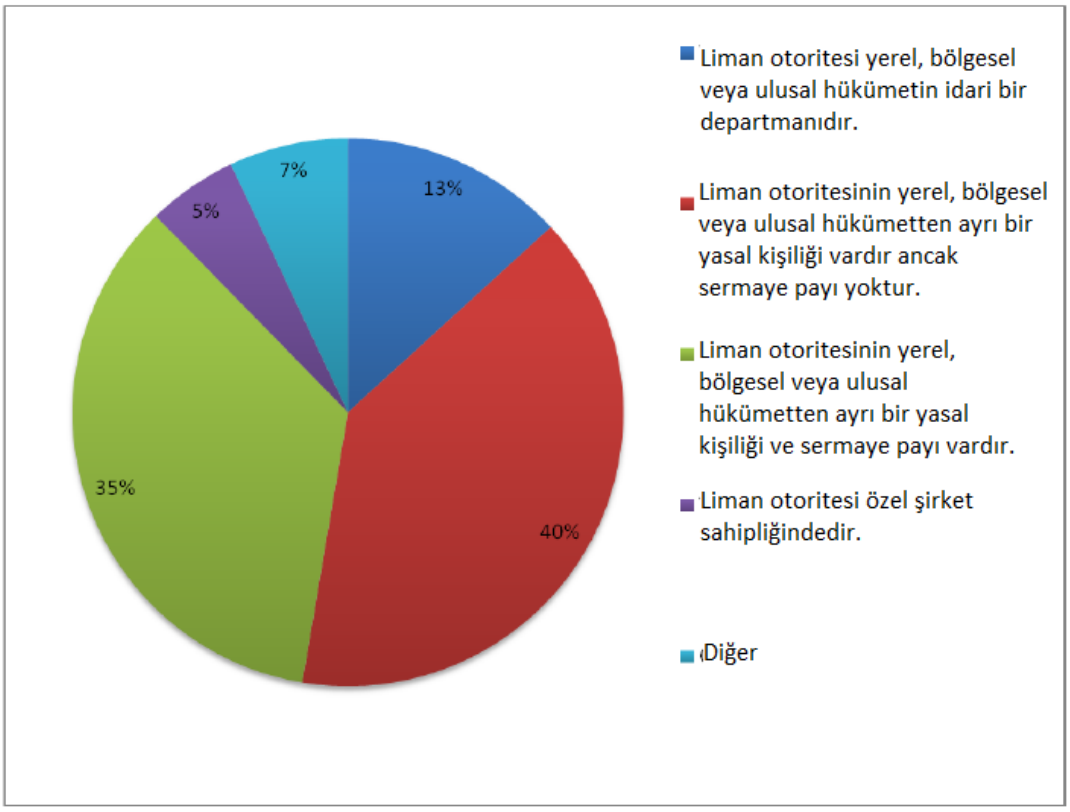


Kaynak: Verhoeven, 2010:50

ESPO 2010 Raporunda liman otoritelerine sorumlu oldukları liman sayıları sorulduğunda, araştırmaya katılan liman otoritelerinin %62'si yalnızca bir limandan sorumlu olduklarını belirtirken, %15'i iki limandan, %17'si 3 ila 5 limandan, %3'ü 6 ila 10 limandan ve %3'ü ise 10'dan fazla limandan sorumlu olduklarını belirtmişlerdir. Liman otoritelerine limanın sahipliği sorulduğunda ise, araştırmaya katılan liman otoritelerinin %40'ı limanın devlet sahipliğinde, %35'i ise limanın belediye sahipliğinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu da limanların büyük çoğunluğunun kamu sahipliğinde olduğunu göstermektedir (Verhoeven, 2010:55-56).

Şekil 15 ise araştırmaya katılan liman otoritelerinin yasal statüleri hakkında verdikleri cevapların dağılımını göstermektedir.

Şekil 15: ESPO 2010 Liman Otoritelerinin Yasal Statüleri



Kaynak: Verhoeven, 2010:63

ESPO 2010 raporunda liman otoritelerinin çoğunun en üst yönetiminde ya bir CEO şeklinde ya da genel müdür şeklinde bir kişinin tüm genel yönetimden sorumlu olduğu belirtilmiştir. Araştırmaya katılan liman otoritelerinin yaklaşık üçte biri bu fonksiyonu bir başkan veya yönetim kurulu başkanına verdiklerini belirtmişlerdir. Bazı limanlarda ise en üst yönetim idaresinin hem başkan hem de CEO olduğu gözlemlenmiştir (Verhoeven, 2010:62).

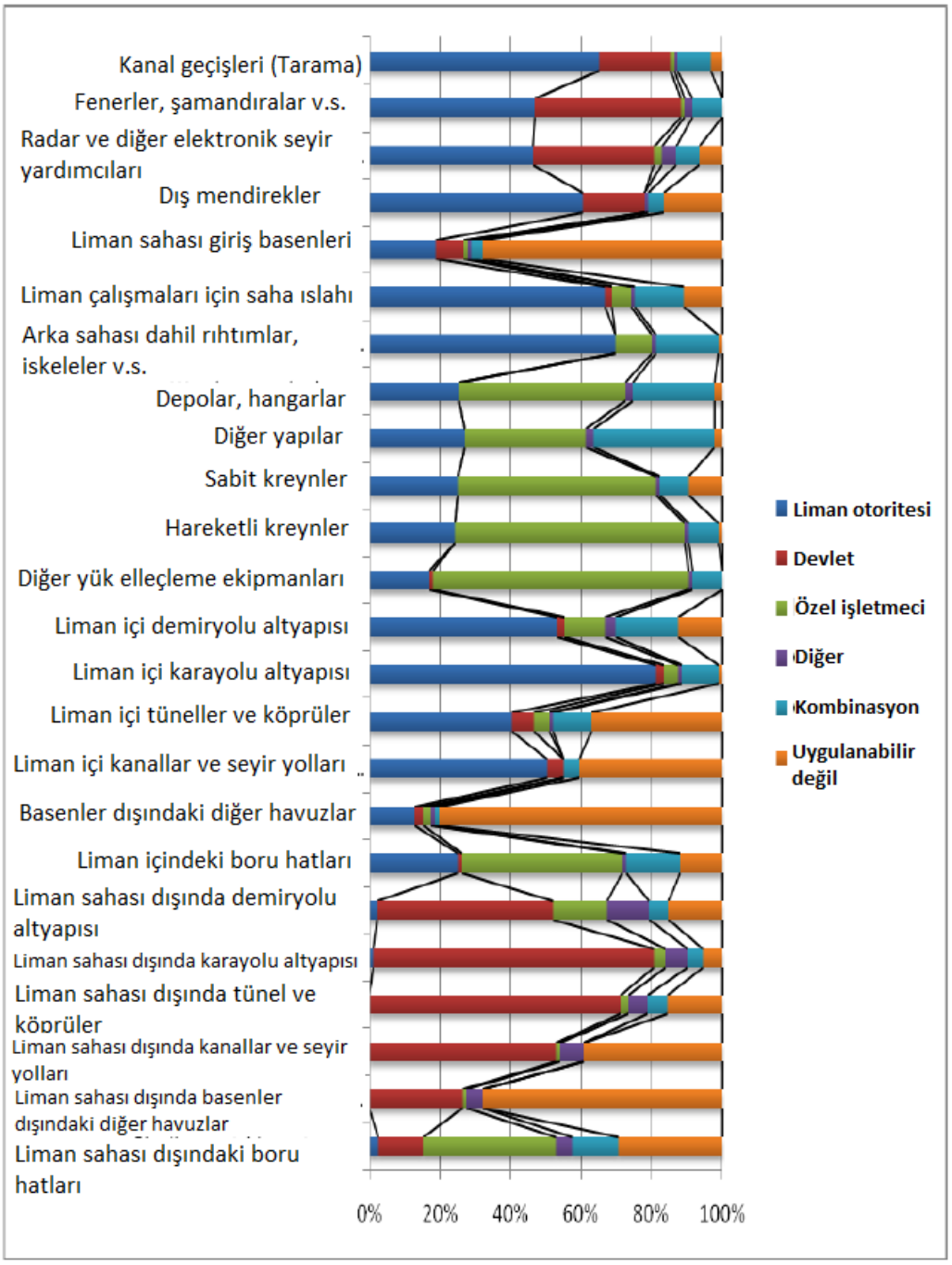
Üst yönetim kademesini atama sorumluluğu hususunda ise çok farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmaya katılan liman otoritelerinin yaklaşık yarısı bu sorumluluğun bir meclis veya şehir konseyi, baş politikacı veya hükümet idaresi şeklinde bir politik yapı tarafından yerine getirildiği belirtilmiştir. Üst yönetim genellikle liman otoritesi tarafından istihdam edilmektedir. Diğer durumlarda ise sivil çalışan veya serbest çalışandır. Araştırmaya katılan liman otoritelerinin yaklaşık

yarısında üst yönetim süresiz göreve gelmektedir. Diğer durumlarda ise yönetim süresi sınırlıdır ancak yenilenebilir (Verhoeven, 2010:62-65).

Araştırmaya katılan liman otoritelerinin %89,2'sinin resmi bir denetim veya yönetişim yapısı mevcuttur. Bu resmi yapı genellikle yönetim kurulu, denetim kurulu veya icra kurulu şeklindedir (Verhoeven, 2010:67).

Aşağıda Şekil 16 ise araştırmaya katılan liman otoritelerinin limanlardaki ana sabit varlıkların idaresi, işletilmesi ve bakımındaki finansal sorumlulukların dağılımını göstermektedir. Şekil 16 incelendiğinde, limanların deniz ve kara alanlarındaki varlıkların finansmanının genellikle liman otoritesi tarafından sağlandığı, liman sahası dışındaki varlıkların finansmanının ise devlet tarafından sağlandığı görülmektedir.

Şekil 16: ESPO 2010 Limanlarda Finansal Sorumlukların Dağılımı

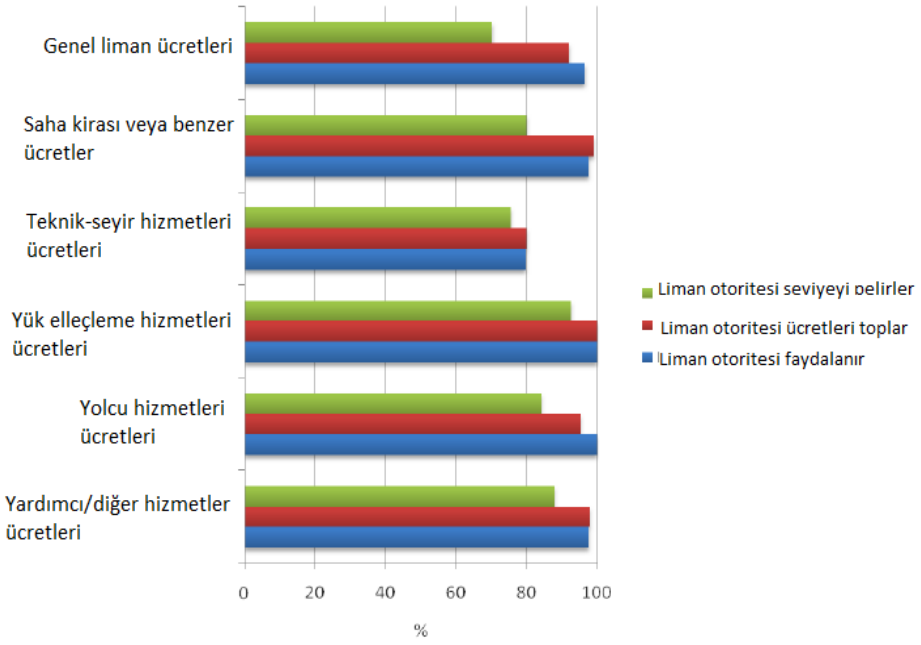


Kaynak: Verhoeven, 2010:75

ESPO 2010 Raporunda liman otoritelerinin %49'u en önemli gelirlerinin genel liman ücretleri olduğunu, %25'i saha kiralaması veya benzer kiralamalar olduğunu, %16'sı ise hizmetlerden elde edilen gelirler olduğunu belirtmişlerdir (Verhoeven, 2010:85). Maliyetler konusunda ise, %34'ü personel maliyetlerini, %22'si hizmetleri, %20'si amortismanları en önemli maliyetler olarak göstermişlerdir (Verhoeven, 2010:86).

Araştırmaya katılan liman otoritelerine tedarik ettikleri hizmetlerin ücretlerin belirlenmesi, ücretlerin toplanması ve toplanan ücretlerden son faydalanıcının kendileri mi yoksa bir devlet kurumunun mu olduğu sorulmuştur. Şekil 17'de görüldüğü üzere liman otoritelerini çoğu ücret seviyesini belirleme, liman ücretlerini toplama ve bu ücretlerden faydalanma otoritesine sahiptir. Bununla birlikte devlet kurumları genel liman ücretlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Verhoeven, 2010:92).

Şekil 17: ESPO 2010 Liman Otoritelerinin Ücret Otonomisi



Kaynak: Verhoeeven, 2010:92

3.4.2.2. Bazı Gelişmiş Ülkelerde Liman Yönetişim Uygulamalarında Sorumlulukların Tahsisi

Dünyada birçok limanda liman yönetim yapılarının heterojen bir yapıya sahip olmasından dolayı, araştırma kapsamında bazı önemli limanların yönetim yapılarında limanların fonksiyonları bakımından sorumlulukların tahsisi incelenmiştir. Bu kapsamda, gerek konu ile ilgili yapılmış diğer çalışmalardan ve seçilen limanların resmi internet sitelerinden faydalanılarak Ek-1'de sunulan tablo oluşturulmuştur.

Çalışma kapsamında liman fonksiyonları, liman altyapısının bakımı ve geliştirilmesi, yardımcı hizmetler, yüke yönelik hizmetler ve gemilere yönelik hizmetler şeklinde sınıflandırılmış ve bu fonksiyonlar altında verilen her bir hizmet örnek alınan her liman için ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Ek-1'de sunulan tablo incelendiğinde, literatürde tanımlanan liman yönetim modelleri için belirlenen kriterlerin uygulamada hiçbir liman tarafından tam olarak karşılanmadığı görülmektedir. Bununla birlikte, çalışma kapsamında ele alınan Avrupa limanlarının liman yönetim modellerini genel olarak "kiralanan liman" olarak tanımladıkları, Asya limanlarının ise "kamu limanı" olarak tanımladıkları görülmektedir. Ancak, aynı liman yönetim modelinde tanımlanan limanlar dahi uygulamada oldukça farklılıklar göstermektedir.

3.5. TÜRKİYE'DE LİMAN YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Jeo-stratejik açıdan denizyolu taşımacılığına son derece uygun olan Türkiye'nin uluslararası pazarlara ulaşmasında ve ülkenin ekonomik, sosyal ve ticari yapısı üzerinde, ulusal ulaştırma sisteminin son noktası olan limanlar oldukça etkilidir. Küreselleşme ile birlikte, limanlar sadece bölgesel yüke hizmet veren limanlar olmaktan çıkmış ve bir bölgenin limanı olmaktan çok bölgedeki yük trafiğinin limanı olma yönünde gelişme göstermiştir (TÜRKLİM, 2007:55).

Türkiye'nin 8485 km'lik sahil şeridinde bulunan 733 adet kıyı tesisinden 218 adedi ticari kıyı tesisi olup bunlardan 185 kıyı tesisi ISPS Kod sertifikalı ve uluslararası deniz ticaretine açıktır (UDHB, 2013:39).

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle limanlar ile ilgili mevzuattan bahsedilerek daha sonra Türkiye'de liman yönetim uygulamaları limanların inşa aşaması ve limanların işletilmesi aşaması olarak iki başlık altında değerlendirilecektir.

3.5.1. Limanlar İle İlgili Mevzuat

Limanlarla ilgili temel mevzuatı imar planı mevzuatı, kıyı yapıları mevzuatı, işletme izni aşaması, limanın işletilmesi kapsamındaki mevzuat, kılavuzluk ve römorkör hizmetleri, liman hizmetleri tarifesi, liman güvenliği, çevre ile ilgili mevzuat, turizm ile ilgili mevzuat olarak sıralayabiliriz. Bu mevzuat temel olarak; (DM, 2010:20-21)

1- 17 Nisan 1990 tarih ve 20495 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmış 04/04/1990 kabul tarihli ve 3621 No'lu Kıyı Kanunu,

2- 618 Sayılı Limanlar Kanunu,

3- 6237 Sayılı Limanlar İnşaatı Hakkında Kanun,

4- 9 Mayıs 1985 tarih ve 18749 sayılı Resmi Gazete"de yayımlanmış, 03/05/1985 kabul tarihli ve 3194 No'lu İmar Kanunu,

5- 21.07.2005 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanmış 5398 Sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunda ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun,

6- 5084 Sayılı Yatırımların ve İstihdamın Teşviki ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun,

7- Türk Ceza Kanunu,

8- Bayındırlık ve İskân Bakanlığının 03.08.1990 / 20594 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kıyı Kanunu'nun Uygulanmasına Dair Yönetmelik,

9- 18.02.2007 tarihli ve 26438 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Kıyı Tesislerine İşletme İzni Verilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik,

10- 5312 Sayılı Deniz Çevresinin Petrol Ve Diğer Zararlı Maddelerle Kirlenmesinde Acil Durumlarda Müdahale ve Zararların Tazmini Esaslarına Dair Kanun

11- 2872 Sayılı Çevre Kanunu ve ÇED Raporu Süreci

12- Uluslararası Gemi ve Liman Tesisi Güvenlik Kodu Uygulama Yönetmeliği

13- 19 Haziran 2007 tarih ve 26557 sayılı Resmi Gazete ile Yayınlanan Hazine Taşınmazlarının İdaresi Hakkında Yönetmelik ve ilgili genelge, tebliğ ve diğer mevzuat yer almaktadır.

Bahsi geçen mevzuat kapsamında, limanlarla ilgili hususlar Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ile Dış Ticaret ve Gümrük Müsteşarlıklarını doğrudan ilgilendirmektedir.

Limanların işletmesi konusunda mevcut durum kamu limanları, özelleştirilen limanlar ve özel limanlar için farklılık göstermektedir. Güvenlik hususunda tüm limanlar için aynı uygulamalar hüküm sürmektedir, ancak ticaret ve işletme boyutlarında tüm limanları hükme bağlayan temel bir kanun ya da mevzuat yoktur.

Belediye iskeleleri hariç olmak üzere kamu limanlarını ana olarak TCDD, TDİ ve BOTAŞ işletmekte olup, bu kurumlar 233 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) hükümlerine tabi olarak ve söz konusu KHK çerçevesinde faaliyette bulunmak üzere Kamu İktisadi Kuruluşu (KİK) olarak kurulmuşlardır ve kendi ana statüleri vardır. Bu kapsamda bir işletmecilik fonksiyonu olarak tarife belirleme hususlarında kendi yetkileri vardır (Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, 2010:26).

Özelleştirilen limanlar ana olarak özelleştirme öncesi TCDD ve TDİ tarafından işletilen limanlar olup, bunların işletme sorumlulukları ve devrine ilişkin hükümler konusunda işletici kuruluş, devralan kuruluş ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı arasında imzalanan devir sözleşmeleri hükümleri bulunmaktadır. Bu sözleşmelerde yine işletme ve tarife hususunda bazı hükümler mevcuttur. Özel limanlar ise bu özel mevzuat hükümlerinin haricinde genel mevzuata tabidir (Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü, 2010:26).

Liman hizmetlerinin tedariki ve liman hizmetlerinin tedarikinde rekabet ile ilgili özel bir mevzuat bulunmamakta olup, 13.12.1994 tarih ve 22140 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun hükümleri uygulanmaktadır.

TÜRKLİM tarafından oluşturulan aşağıdaki Tablo 22'de görüldüğü üzere birçok kurumun limanlar üzerinde kendi yasal mevzuatından kaynaklanan doğrudan veya dolaylı olarak birçok yetki ve sorumlulukları vardır. Bu yetki ve sorumluluklarla ilgili kurumlar liman yönetimine doğrudan veya dolaylı olarak müdahil olmaktadır.

Tablo 22: Türkiye'deki Bazı Kurumların Limanlar ile İlgili Görevleri

Kurum Adı	Limanlar İle İlgili Görevleri	Yasal Dayanak
Başbakanlık **Başbakanlık Ekonomik ve Mali İşler Başkanlığı**	- (m.2) Devlet Teşkilatının **düzenli ve müessir bir şekilde işlemesini** temin edecek prensipleri tespit etmek, Hükümet Programı ve kalkınma planları ile yıllık programların uygulanmasını takip etmek, - (m.14) a) Bakanlıklar, kamu iktisadi teşebbüsleri, diğer kamu kurum ve kuruluşları ve ilgili özel kuruluşlar arasında **ekonomik ve mali işler ile ilgili alanlarda koordinasyonu** sağlamak, b) Ekonomik ve mali konulardaki gelişmeler ve karşılaşılan meseleler hakkında inceleme ve araştırmalar yapmak ve yaptırmak, bunları değerlendirmek ve teklifler hazırlamak,	**3056 Sayılı Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun**
Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı **Deniz ve İçsular Düzenleme Genel Müdürlüğü**	- (m.2) Ulaştırma, denizcilik, haberleşme ve posta iş ve hizmetlerinin geliştirilmesi, kurulması, kurdurulması, işletilmesi ve işlettirilmesi hususlarında, **ilgili kurum ve kuruluşlarla koordinasyon** içerisinde, milli politika, strateji ve hedefleri belirlemek ve uygulamak, gerektiğinde güncellemek. - (m.9) a) **Deniz ve içsular ulaştırması faaliyetlerinin ticari, ekonomik, sosyal ihtiyaçlara ve teknik gelişmelere** bağlı olarak ekonomik, seri, elverişli, güvenli, kaliteli, çevreye kötü etkisi en az ve kamu yararını gözetecek tarzda serbest, adil ve sürdürülebilir bir rekabet ortamında yapılmasını ve bu faaliyetlerin diğer ulaştırma türleriyle birlikte ve birbirlerini tamamlayıcı olarak hizmet vermesini sağlamak. b) Deniz ve içsular ulaştırması **alanında liman, iskele veya kıyı yapısı işletmecisi ile gemi işletmecisi, organizatör, acente, komisyoncu ve benzeri faaliyette bulunanların hizmet esasları, mali yeterlik** ve mesleki saygınlık şartlarını belirlemek, bunları yetkilendirmek ve denetlemek. c) Deniz ve içsular ulaştırması alanında **hizmet üretenler ile hizmetten yararlananların** hak, yükümlülük belirlemek. ç) Deniz ve içsular taşımacılığı alanında kamu hizmeti yükümlülüğüne ilişkin usul ve esasları belirlemek.	**655 Sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkinda Kanun Hükmünde Kararname**
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	- (m.2)**Çevrenin korunması, iyileştirilmesi ile çevre kirliliğinin önlenmesine yönelik prensip ve politikalar tespit etmek, standart ve ölçütler geliştirmek**, programlar hazırlamak; bu çerçevede eğitim, araştırma, projelendirme, eylem planları ve kirlilik haritalarını oluşturmak, bunların uygulama esaslarını tespit etmek ve izlemek, iklim değişikliği ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek.	**644 Sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname**

Tablo 22 (devam): Türkiye'deki Bazı Kurumların Limanlar ile İlgili Görevleri

Kurum Adı	Limanlar İle İlgili Görevleri	Yasal Dayanak
Maliye Bakanlığı	- (m.2g)Devlete ait malları yönetmek, **kamu malları** ile **kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz malları konusundaki yönetim esaslarını belirlemek ve bunlara ilişkin diğer işlemleri** yapmak, - (m.2s) Vergi incelemesi ve denetimine ilişkin temel politika ve stratejileri belirlemek ve uygulanmasını sağlamak.	**178 Sayılı Maliye Bakanlığı'nın Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname**
Belediyeler	- (m.14) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım **gibi kentsel alt yapı**; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; **ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır.** - (m.15) Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen **izin veya ruhsatı vermek**	- **5393 Sayılı Belediye Kanunu** **- 4708 Sayılı Yapı Denetimi Hakkında Kanun**
Orman ve Su İşleri Bakanlığı	- (m.2) c)Su kaynaklarının korunmasına ve sürdürülebilir bir şekilde kullanılmasına dair politikalar oluşturmak, ulusal su yönetimini koordine etmek. ç) Meteorolojik olayların izlenmesi ve bunlarla ilgili gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik politika ve stratejiler belirlemek. d) Bakanlığın faaliyet alanına giren konularda uluslararası çalışmaların izlenmesi ve bunlara katkıda bulunulması amacıyla ulusal düzeyde yapılan hazırlıkları ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde yürütmek.	**635 Sayılı Orman Ve Su İşleri Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında KHK**
İçişleri Bakanlığı	- (m.2) a) Bakanlığa bağlı iç güvenlik kuruluşlarını idare etmek suretiyle ülkesi ve milleti ile bölünmez bütünlüğünü, yurdun iç güvenliğini ve asayişini, kamu düzenini ve genel ahlakı, Anayasada yazılı hak ve hürriyetleri korumak, b) Sınır, kıyı ve karasularımızın muhafaza ve emniyetini sağlamak,	**3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun**

Tablo 22 (devam): Türkiye'deki Bazı Kurumların Limanlar ile İlgili Görevleri

Kurum Adı	Limanlar İle İlgili Görevleri	Yasal Dayanak
Kalkınma Bakanlığı	- (m.2) c) Bakanlıkların ve kamu kurum ve kuruluşlarının iktisadi, sosyal ve kültürel politikayı ilgilendiren faaliyetlerinde koordinasyonu sağlamak, uygulamayı etkin bir biçimde yönlendirmek ve bu konularda Hükümete müşavirlik yapmak. ç) Uluslararası kuruluşlarla iletişim içerisinde çalışarak ileriye dönük stratejiler geliştirmek ve topluma perspektif sağlayan politika önerilerini katılımcı bir yaklaşımla belirleyerek özel kesim için orta ve uzun dönemde belirsizlikleri giderici genel bir yönlendirme görevini yerine getirmek. d) Kalkınma planlarının ve yıllık programların başarı ile uygulanabilmesi için ilgili kurum ve kuruluşların ve mahalli idarelerin kuruluş ve işleyişlerinin iyileştirilmesi konusunda görüş ve tekliflerde bulunmak; kurumsal kapasiteyi her yönüyle geliştirme amacıyla gerekli her türlü tedbiri almak; kurumsal stratejik yönetim ve planlama konularında merkezi uyumlaştırma ve yönlendirme fonksiyonunu yerine getirmek. e) Kalkınma planlarının ve yıllık programların uygulanmasını izlemek ve koordine etmek, değerlendirmek ve gerektiğinde kalkınma planlarında ve yıllık programlarda usulüne uygun değişiklikler yapmak.	**641 Sayılı Kalkınma Bakanlığı'nın Teşkilat Ve Görevleri Hakkında KHK**
Sağlık Bakanlığı	- (m2) c) Uluslararası önemi haiz halk sağlığı risklerinin ülkeye girmesinin önlenmesi, ç) Sağlık eğitimi ve araştırma faaliyetlerinin geliştirilmesi, d) Sağlık hizmetlerinde kullanılan ilaçlar, özel ürünler, ulusal ve uluslararası kontrole tâbi maddeler, ilaç üretiminde kullanılan etken ve yardımcı maddeler, kozmetikler ve tıbbî cihazların güvenli ve kaliteli bir şekilde piyasada bulunması, halka ulaştırılması ve fiyatlarının belirlenmesi,	**663 Sayılı Sağlık Bakanlığı Ve Bağlı Kuruluşlarının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında KHK**
Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	-(m.2c) Organize sanayi bölgelerinin, endüstri bölgelerinin ve küçük sanayi sitelerinin planlanmasına, kuruluşuna, yapılaşmasına ve işleyişine ilişkin mevzuatla verilen görevleri yapmak, bu kuruluşların arıtma, altyapı ve üstyapı tesislerini desteklemek, destekleme şart ve niteliklerini belirlemek ve faaliyetlerini denetlemek	**635 Sayılı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK**
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	- (m.2) g) kara ve demiryolu kapıları ile gümrük teşkilatı bulunan hava ve deniz limanlarında, serbest bölgeler, antrepolar ile gümrüklü yer ve sahalarda ve Türkiye Cumhuriyeti Gümrük Bölgesinde gümrük muhafaza görevlerini yerine getirmek, ğ) Gümrüklü yer ve sahalarda koordinasyonu sağlamak ve kamu düzeninin bozulmasını önleyecek tedbirleri almak	**640 Sayılı Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK**

Kaynak: TÜRKLİM, 2015

3.5.2. Limanların İnşa Aşamasında Liman Yönetimi Uygulamaları

Türkiye kıyı şeridi yasal olarak devlete ait kamu alanı statüsündedir ve bu alanların kullanımının da kamu faydasına olması zorunludur. Kıyı alanının kamu kullanımına açık olması zorunluluğu nedeniyle iskele, rıhtım, mendirek v.b. liman tesislerinin inşası için merkezi devlet otoritesinden izin almak gerekmektedir.

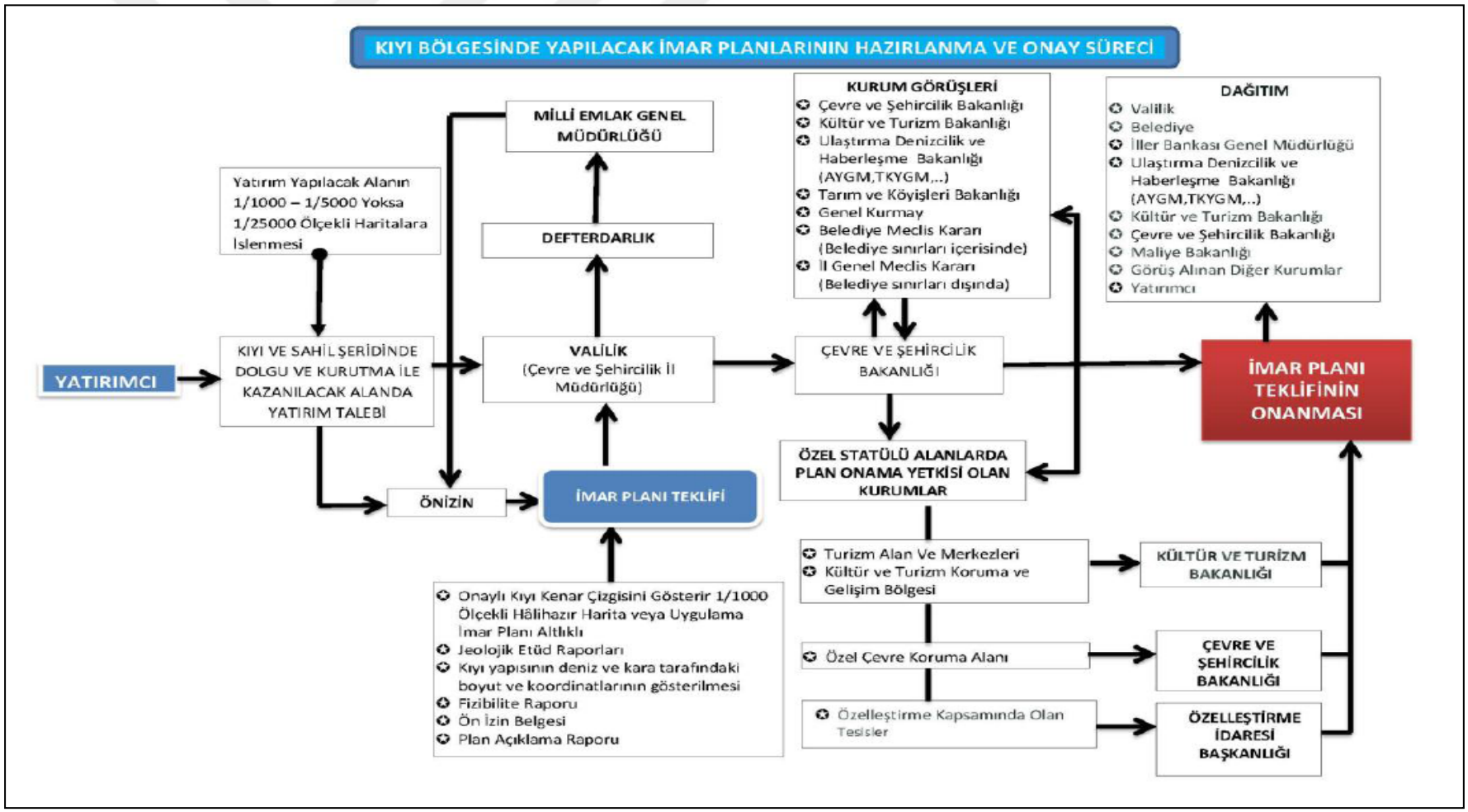
Kıyı alanlarının kullanıma açılması ve yapı yapılabilmesi için çok sayıda işlem yapılmalıdır. Kıyıda yapılacak tesise ilişkin işletme öncesi süreç üç ana aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; tahsis için ön izin, imar planı, proje ve uygulamadır. Bu prosedür temelde Kıyı Kanunu ve İmar Kanununa dayanmaktadır. İşlemler başvuru sahibi tarafından izlenmekte ve her aşamada alınan belge izin veya onay başvuruya eklenerek prosedür sonuçlandırılmaya çalışılmaktadır (DLH, 2009:41).

Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü limanların gelişiminden sorumlu otorite olarak, gelişim planları, kamu ve belediye limanları için liman altyapısı inşası ve bazı bakımların yerine getirilmesini sağlar. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı'na sunmak üzere liman gelişim projelerini Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü'ne hazırlatır. Devlet Planlama Teşkilatı Beş Yıllık Kalkınma Planı içinde yatırım planını onaylarsa, Maliye Bakanlığı yatırımı finanse eder. Özel limanlarda ve endüstriyel girişimlerde ise yatırımlar ve inşaatlar ise özel sektörün ilgili kuruluşları tarafından yapılır. Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü sadece projelerini onaylar ve bütün inşa aşamasını kontrol eder (DLH, 2009:41).

Genel olarak, iskeleler, rıhtımlar, barınaklar, bağlama tesisleri ve mendirekler gibi deniz yapılarını bireysel, özel veya kamu kurumu adına inşa etmek isteyen yatırımcılar Şekil 18'de görüldüğü gibi Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü dâhil olmak üzere ilgili devlet kuruluşlarından izin almak zorundadırlar. Öncelikle, yatırımın yapılacağı il valiliği hem plan, harita, raporlar veya ilgili diğer dokümanlar üzerinde hem de yerinde inceleme yaparak yatırımın detaylarını ve özelliklerini gözden geçirir. Daha sonra Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile beraber genel ve bölgesel planlama prensiplerini ve genel yerleşim plan kararları önerilerini değerlendirir. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın

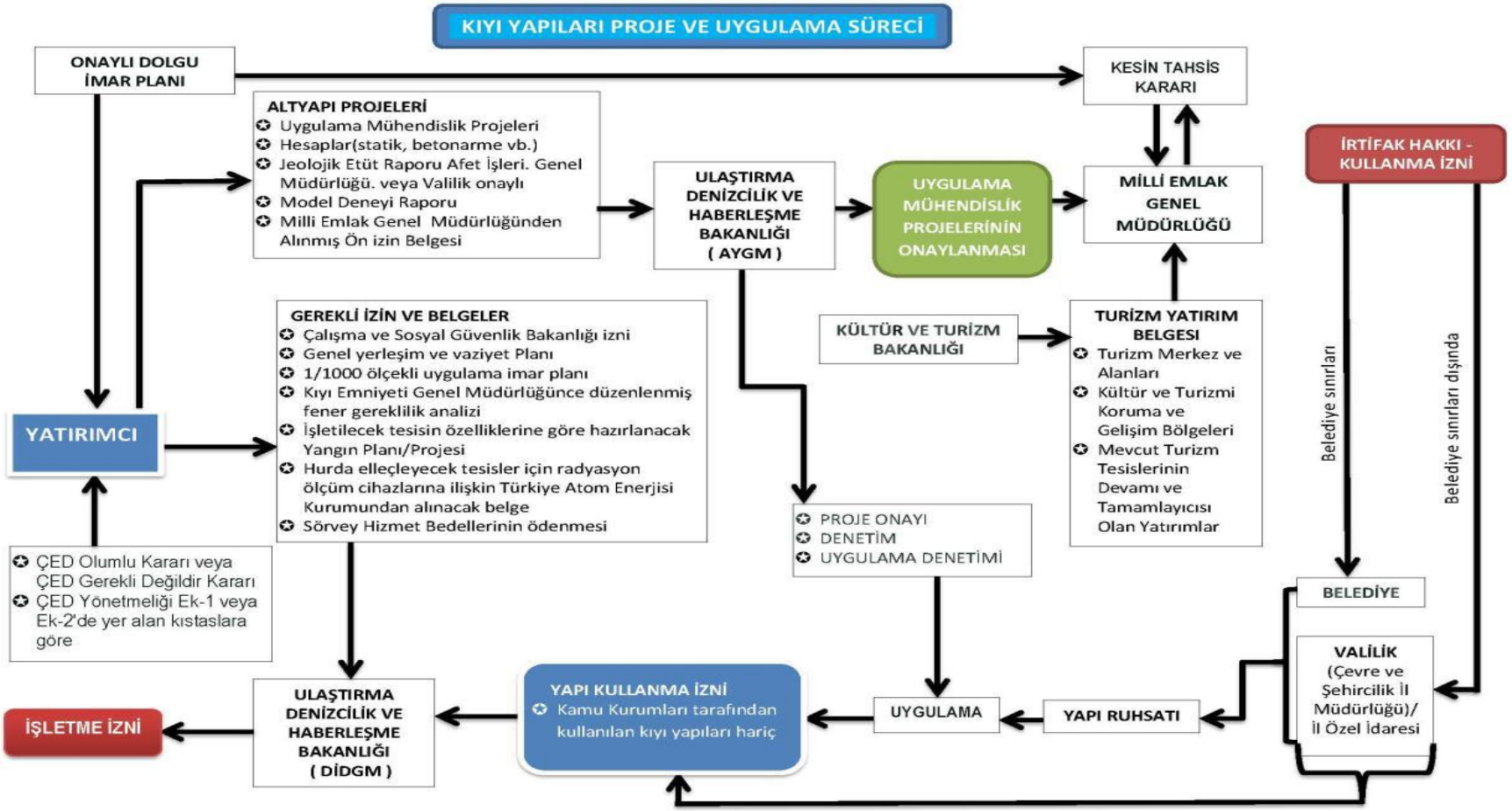
onayı alındıktan sonra Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü teknik açıdan projenin uygulanabilirliğini değerlendirir. Yatırımcılar, Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü'nün şartlarına uygun olarak inşaatın bütün sorumluluğunu üzerine alır. İnşaat tamamlandıktan sonra Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı yeni tesisi işletilebilmesi için Şekil 19'da belirtilen prosedür sonrasında yatırımcılara işletme izni verir.

Şekil 18: Kıyı Bölgesinde Yapılacak İmar Planlarının Hazırlanması ve Onay Süreci



Kaynak: UDHB, 2013:35

Şekil 19: Kıyı Yapıları Proje ve Uygulama Süreci



Kaynak: UDHB, 2013:37

Liman yapım kararları değişik kuruluşlar tarafından kendi görev sahası içine giren konularda değerlendirilmektedir. Ancak, mevcut durumda, bir liman yapım kararına bütün resim çerçevesinde bakan bir kuruluşun varlığından söz etmek zordur. Liman yapımına onay verme sürecindeki bu dağınıklık da dağınık ve küçük liman yapılanmalarına neden olmaktadır. Yine, limanlardaki devlet birimlerinin uyum içinde çalışması, limanın verimli işletilmesi için önemlidir (UDHB, 2013:269).

3.5.3. Limanların İşletilmesi Aşamasında Liman Yönetimi Uygulamaları

Tarihsel olarak bakıldığında, Türkiye'de liman yönetişimi kamulaştırma dönemi, hem kamu hem de özel liman operasyonları dönemi ve son olarak devletin liman operasyonlarından çekildiği özelleştirme dönemi olmak üzere üç dönem olarak sınıflandırılabilir (Oral ve diğerleri, 2007:172).

Özellikle 1980'li yıllarda yeni kamu yönetimi felsefesinin liman yönetiminde de yer bulmasıyla, özel sektörün limanlara katılımının arttığı liman reformları dünyada başlıca eğilim haline gelmeye başlamıştır. Bu dönemde Türkiye'de kamu tarafından yönetilen limanların özelleştirilmesi gündeme gelmiştir. Özelleştirmelerde mülkiyet devri söz konusu olmamakla birlikte işletme ve yönetim hakları doğrudan bir bedel karşılığı devredilmesi ile "işletme hakkı devri" yöntemi benimsenmiştir. TDİ limanları özelleştirme süreci 1997'de başlarken, Haydarpaşa limanı dışındaki TCDD limanları 2005 yılında özelleştirme kapsamına alınmıştır.

Türkiye'de limanlar yönetim ve işletilmelerine göre üç kategoride incelenebilmektedir (Denizcilik Müsteşarlığı, 2010:8):

- Kamu kuruluşları tarafından işletilen limanlar (TCDD, TDİ, vb.),
- Yerel yönetimler tarafından işletilen limanlar (Belediye limanları),
- Özel şirketler tarafından işletilen limanlar (Ambarlı, Gemport, vb.).

TCDD (Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları) ve TDİ (Türkiye Denizcilik İşletmeleri) limanları tam kamu hizmet limanlarıdır. TCDD limanlarının bir kısmı özelleşmiş olmakla birlikte Haydarpaşa ve İzmir limanları TCDD bünyesinde faaliyet göstermektedir. Bu limanlarda gemiye ve yüke verilen tüm hizmetler limanın kendi çaba, teçhizat ve donanımıyla sağlanmaktadır. Ana hizmetler limanlar tarafından sağlanmaktadır. Kamu limanlarının altyapı inşa işlemleri ulusal

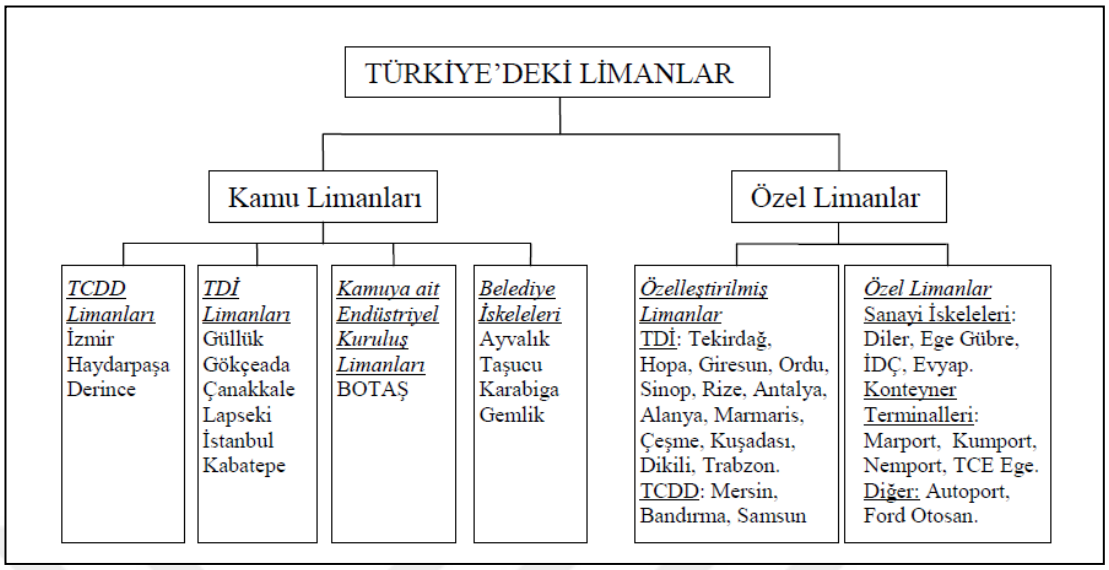
bütçeden karşılanmakta ancak bu yapıların bakım tutumu liman yönetim birimleri tarafından üstlenilmektedir. Liman üstyapı ve yük elleçleme ekipmanları, liman yönetim birimleri veya özel şirketler tarafından sağlanmaktadır (TÜRKLİM, 2007:182).

Türkiye Denizcilik İşletmeleri (TDİ), 24 Kasım 1994 tarihinde kabul edilen 4046 sayılı Kanun gereği kurulan Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na bağlanmış ve TDİ Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş. adını alan kuruluşun yeni ana sözleşmesi 4046 sayılı Kanunun 20. Maddesinin (A) bendine istinaden T.C. Başbakanlık Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından 06.02.1995 tarihinde onaylanmıştır. Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş.'ye bağlı limanlar; Tekirdağ, Çanakkale, İstanbul ve Güllük limanlarıdır. Zonguldak Limanı ise TTK tarafından işletilmektedir.

Yerel yönetim limanları, belediyeler tarafından yönetilmektedir. Bu limanlar daha çok küçük yerleşim yerlerinde bulunan kıyıyla ilgili küçük çaptaki trafik hizmetlerini sağlayan limanlardır. Yerel ihtiyaçlara cevap veren bu limanların bazıları belediye bünyesindeki liman yönetim birimleri tarafından idare edilmektedir. Bu türdeki kamu limanları daha çok kabotaj hattına hizmet vermekte ve taşra şehirlerinin yerel ve sınırlı ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Ayvalık gibi belediye limanlarından bazıları, kuru ve dökme yük de elleçlemesine rağmen genellikle turizm ve yolcu pazarına hizmet vermektedir. Türkiye'de 13 adet belediyeler tarafından işletilen liman olup, bunların en önemlileri; Ayvalık, Taşucu ve Karabiga liman ve iskeleleridir (TÜRKLİM, 2007:54-65).

Literatürde Türkiye'de limanları yönetim ve işletme türlerine göre sınıflandıran diğer bir sınıflandırma Şekil 20'de görülmektedir. Bu sınıflandırmaya göre, Belediye tarafından işletilen limanlar nispeten küçük ölçekli limanlardır ve düşük yük hacminden dolayı Türkiye taşımacılık sektöründe çok önemli bir rol oynamamaktadırlar (Oral ve diğerleri, 2007:173). Bağlı limanlar, devlet veya özel endüstriyel şirketler sahipliğinde ve işletmesinde olan ve genellikle tramp veya dökme piyasasına hizmet veren limanlardır. Özel sahiplikteki limanlar ise genellikle kendi yüklerini taşırlar ancak diğer müşterilere de hizmet verebilmektedirler (Oral ve diğerleri, 2007:174).

Şekil 20:Yönetim ve İşletme Türlerine Göre Türkiye'deki Limanlar



Kaynak: Karataş Çetin, 2011:298.

Özel limanlar terminal operasyonlarında uzmanlaşmışlardır ve genellikle dökme ve tramp piyasasına hizmet verirler. Bazı özel limanlar ise konteynerize yük ile hat taşımacılığına hizmet vermektedir. Özel limanlar/terminaller kamu tarafından işletilen limanlara göre daha rekabetçi bir pozisyona sahiptir. Bu limanlar/terminaller genellikle belirli yüklerde uzmanlaşmayı ve daha verimli çalışmayı tercih etmişlerdir. Özellikle yük elleçme ekipmanları başta olmak üzere yatırım için karar verme süreci, özel limanlarda daha hızlı ve verimli olmaktadır. Ayrıca özel liman sektörünün yönetim modelinde iç bürokrasi asgari düzeye indirgenmiştir (Oral ve diğerleri, 2007:174-175).

Karataş Çetin (2012)'e göre Türk limanları strateji ve yönetim anlayışlarında bazı değişikliklere yönelmiştir. Yük türlerinde uzmanlaşma ve konteyner taşımacılığına yönelme, limanın pazarlama ve tanıtım faaliyetlerinde, gümrük ve diğer kamu hizmetlerinde, liman içerisinde trafik düzenleme sistemlerinde, klavuzluk ve romörkaj hizmetlerinde işbirliği, emniyet ve güvenlik konularında birlikte çalışılması, çevresel düzenlemeler ve katma değerli lojistik hizmetlerin geliştirilmesi konularında işbirliğine gidilmesi gibi strateji değişiklikleri gözlenmektedir (Karataş Çetin, 2012:271; Vural ve diğerleri, 2015:10). İntermodal aktarma merkezlerinin kurulması, yeşil liman yönelimleri, güvenlik hassasiyetlerindeki artışlar da güncel gelişmeler arasındadır. Bu gelişmelere karşılamak üzere örgütsel yapılarda da esnek

yönetim tekniklerine ve takım çalışmasına yönelik değişimler yaşanmaktadır (Karataş Çetin, 2012:269; Vural ve diğerleri, 2015:10).

Ancak, Türkiye'de limanları ulusal çapta kontrol eden, limancılık faaliyetlerinin geleceğini belirleyen, bu konuda strateji belirleyen bir mekanizma olmaması tartışılan bir konudur. Limancılık faaliyetlerinin denetimi ve kontrolü kamu tarafından ağırlıklı olarak güvenlik boyutuyla ele alınmış, olayın asıl önemli boyutu olan ticari tarafı göz ardı edilmiştir. Bunda konuyla ilgili yetkilerin çeşitli kamu kurumlarında olması ve dolayısıyla ilgili mevzuatın bu değişik kurumlar aracılığıyla yürütülmesidir. Ülkemizde birçok liman işleticisi vardır ancak liman işletmeciliği konusunda tam rekabetçi bir ortamın oluşturulabildiği söylenemez, çünkü limanlar genelde birbirinden yerleşim ve elleçlenen yük açısından, böylece liman artalanları açısından birbirlerinden bağımsızdır (DM, 2010:5).

Türkiye'de deniz ulaştırma politikası oluşturma sürecinde temel paydaşların sürece dâhil edilmesi sorunların kapsamına göre ve kısmen gerçekleşmektedir. Bazı paydaşların süreçte olması bir şart iken, ortam olmadığı için sürece dâhil olamamaktadır. Bu açıdan paydaşları bir araya getirecek bir üst kuruma ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Ayrıca politika oluşturma sürecinde paydaşlar kendi uzmanlık alanları, kendi ihtiyaç ve sorunları doğrultusunda politika ve planlama yapmakta, fakat bir araya gelme durumları kısıtlı olduğu için ortak paydada buluşup birbirinden haberdar olamamaktadırlar. Bu da kurumlar arası görüş farklılıklarını ortaya çıkarmaktadır (Özer, 2010:415).

Türkiye'de limanlar ile ilgili konuların merkezi bir birim tarafından yönetilmemesi ve liman yönetimlerinin çok sayıda Bakanlık, belediye ve devlet kuruluşu ile muhatap olmak zorunda kalması ve limanlar ile ilgili uygulamaların yeterince koordine edilmemesi nedeniyle devletin her birimi tarafından kendilerince kabul edilebilir ve gerekli görülen mali uygulamalar, liman üstünde birleştiğinde yatırım yapmayı ve rekabet meydana getirmeyi imkânsız kılan boyutlara gelmektedir (TÜRKLİM, 2012:17). OECD'nin 2011 yılında yayınlamış olduğu "Limanlarda ve Liman Hizmetlerinde Rekabet" isimli çalışmasında Türkiye ile ilgili limanların denetimi ve düzenlemesinin çeşitli kamu otoritelerinin kontrolü altında yapıldığı belirtilerek, sadece limanlar üzerine ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici yapının mevcut olmadığı değerlendirilmiştir (OECD, 2011:203).

Türk deniz ticareti sektöründe de kurumlar arasında gerekli koordinasyonun ve işbirliğinin sağlanamaması nedeni ile mevcut mevzuat kurum ve kuruluşlarca farklı şekilde yorumlanarak icraatta farklı uygulamalarla karşılaşılmakta, bazı görevlerin gecikmeli icra edilmesi yanında bazı görevlerin ise hiç yapılamaması sonucunda bir görev, sorumluluk ve yetki karmaşası yaşanmakta ve mevcut altyapı ve yeteneklerin etkin ve koordineli bir şekilde kullanımında zorluklarla karşılaşılmaktadır (Yaman, 2015:121).

OECD Raporunda yakın zamana kadar Türkiye'nin en büyük limanlarının devlet sahipliğinde olması nedeniyle, sınırlı sayıda rekabet ihlali olduğu ve bu nedenle Türkiye Rekabet Kurumu'nun (TRO) limanlar hakkında çok az incelemesi olduğu belirtilmiştir. Özelleştirme sürecinin başlamasından sonra Türkiye Rekabet Kurumu inisiyatifi ele alan bir rol oynamış ve rekabetçi bir liman sektörü kurmaya çalışmıştır. Bunu yaparken, her şeyden önce TRO coğrafik pazarları belirlemeye çok dikkat etmiş ve aynı coğrafi pazara yoğunlaşmayı önleyerek liman içi rekabeti sağlamaya çalışmıştır. Buna ek olarak, tekelciliği önlemek için TRO bazı yapısal değişiklikler yapmış ve limanların rekabet kapasitesini geliştirmeyi amaçlamıştır. Limanların henüz özelleştirilmesi ve alınacak çok mesafe olmasına rağmen, rekabet dışı uygulamalar bakımında sınırlı sayıda şikâyet olmuştur. Bu durum etkili bir özelleştirme süreci ve TRO'nun etkili rolü sayesinde olmuştur. Ancak, hala sektörü düzenleyecek ve denetleyecek bağımsız bir liman otoritesi mevcut değildir. Bu nedenle, özellikle piyasa hakimi pozisyonunun kötüye kullanılması bakımından rekabet dışı uygulamalar olması muhtemeldir (OECD, 2011:203).

Oral ve diğerleri (2007) Türk limanlarının milli ekonomiye büyük katkı sağladığını ancak transit yük açısından altyapı, üstyapı ve ekipmanın yetersiz kapasitesi nedeniyle bölgesel limanlarla rekabette yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Türkiye'deki büyük limanlar özelleştirme dönemine kadar tekelci bir rejimde işletildiğini, şu anda ise Türkiye özelleştirme idaresinin adil rekabete çok dikkat ettiğini değerlendirmişlerdir (Oral ve diğerleri, 2007:173).

Japonya Denizaşırı Kıyı Alanı Gelişimi Enstitüsü (OCADIJ) Türkiye'deki liman gelişimi üzerine yaptıkları bir çalışmada liman idaresi, liman yönetimi ve kurumsal yapı arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve aşağıdaki 4 politikayı tanımlamıştır (Oral ve diğerleri, 2007:176):

1- Otonom liman idaresi,
2- Esnek liman yönetimi,
3- Finansal bağımsızlık,
4- Bölgesel gelişim ile uyumlu liman gelişimi.

Türkiye için bölgesel ve ulusal otoritelerin gelişim politikası dördüncü madde için uyumlu bir şekilde gerçekleşirken, birinci politika hiçbir limanda uygulanmamaktadır. İkinci ve üçüncü politikalar ise sadece özel sektör limanlarında uygulanmaktadır (Oral ve diğerleri, 2007:176).

OCADIJ (2000) aynı çalışmada yük elleçleme ve hizmet seviyelerinin verimliliği artan Türkiye limanlarının önemini dikkate alarak, Türk limanları için mevcut tesislerin etkin kullanımı ve daha fazla rekabetçilik olmak üzere iki tavsiyede bulunmuştur. Bu analizin sonucu olarak, özelleştirme sürecinden sonra hızlı bir geçiş olmuş ve liman kullanıcıları için bazı öngörülmeyen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'nin kendi doğasına ve gereksinimlere uyacak özel bir yönetim modeli de kuramamıştır. Örneğin, Mersin ve Antalya limanlarının özelleştirme sözleşmelerinin işletme süreleri, yatırım zorunlulukları, yük kapasitesini artırma v.b. ile ilgili maddelerinin içeriği ve mantığı farklıdır. Kamu limanlarının ise esnek olmaması, finansal bağımsızlıklarının olmaması ve hizmet odaklı olmaması nedeniyle verimsiz hale gelmişlerdir. Verimsizlik aynı zamanda istihdam sorunları konusunda politik müdahaleler ve üst yönetim pozisyonlarının sürekli değişmesi nedeniyle de meydana gelmektedir (Oral ve diğerleri, 2007:176).

Kişi (1992), Türkiye'de deniz ulaşım sistemindeki sorunların bazılarının organizasyon ve yönetimden kaynaklandığını belirtmiştir. Bunların başında bir hizmetler ve faaliyetler odağı olması nedeniyle limanlar gelmektedir. Limanlar çağdaş gelişmelere, işletme yöntemlerine, taşımacılık biçimlerine ve modern taşıt araçlarına uyumu sağlayacak esneklikten uzak kalmışlardır (Kişi, 1992:133).

Ülkemizde ulaştırma sektörü yüksek bir öneme sahiptir. Ulaştırma sektörünü bir bütün olarak ele aldığımızda Türkiye Ekonomisi içindeki payı %13 ile %16 arasında dalgalanmaktadır. İstihdam içindeki payı ise, 2005 yılında % 5,2 düzeyinde gerçekleşmiştir. Dış ticaret açısından de ulaştırma ekonomisi büyük bir öneme sahiptir. 2005 yılı itibariyle Türkiye'nin dış ticaret taşımalarının %86'sı denizyolu ile yapılmaktadır. Bu veriler ışığında ulaştırma sektörünün ve limanların ülkemiz

açısından üzerinde ciddiyetle durulması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sektör, ülke ekonomisinin geneli ile aynı konjonktüre sahiptir. Bu açıdan değerlendirildiğinde deniz ulaştırma politikaları belirlenirken ülke ekonomisi üzerindeki etkileri de dikkate alınarak belirleme yapılmalıdır. Ancak toplumsal bütün açısından düşünüldüğünde uygulanan politikalar sadece ekonomik temelli değil, toplumsal bütünü oluşturan sosyal, politik, kültürel alanlar da dikkate alınarak belirlenmelidir (Çiçek ve Kişi, 2007:180).

3.5.4. Türkiye'de Liman İşletme Devir Sözleşmelerinin Genel Hatları

Türkiye'de limanların özelleştirilmesi "4046 sayılı Özelleştirme Uygulamalarının Düzenlenmesine ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun" kapsamında gerçekleştirilmektedir. Sözkonusu Kanuna göre "Kamu Hizmetlerinin Gördürülmesinin Özelleştirilmesi" başlıklı 15. Maddesinin (B) bendine göre limanlar "Kuruluşların bir bütün olarak veya aktiflerindeki mal ve hizmet üretim birimlerinin mülkiyet hakkı saklı kalmak kaydıyla bedel karşılığında belli süre ve şartlarla işletilmesi hakkının verilmesi olan işletme haklarının verilmesi veya kiralanması ve mülkiyetin devri dışındaki benzer diğer yöntemlerle özelleştirilebilir" ve işletme hakkının devri süresi 49 yılı geçemez. Bahsi geçen kanun'un 37. Maddesinin (a) bendine göre Limanlar hakkında mülkiyetin devri suretiyle özelleştirme yapılamaz ve limanların, mülkiyetin devri dışındaki yöntemlerle özelleştirmelerinden Türk uyruklu gerçek ve tüzel kişiler yararlanabilir ve yabancı sermaye payı %49'u geçemez (Çağlar ve diğerleri, 2010:928).

Türk limanlarının yönetim yapısı incelendiğinde, özelleştirme öncesinde limanların mülkiyetinin, düzenleyicisinin ve işleticisinin devlet olduğu görülmektedir. Özelleştirme sonrasında ise sadece işletim hakkı el değiştirmektedir. Daha önce de değinildiği gibi limanların mülkiyet hakkının devri yasalarla koruma altına alınmıştır. Ayrıca düzenleyici faktörler de halen devlet kontrolündedir (Güner ve diğerleri: 2014:221)

Liman işletme devir sözleşmeleri özelleştirilen limana göre farklı olmakla birlikte, sözleşmelerin limanların işletilmesine yönelik genel hatları aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir:

- **Kapsadığı hizmetler**: Barınma, yükleme, boşaltma, şifting, limbo, terminal, kılavuzluk, römorkaj, palamar, gemilere su verme, atık alma, yolcu salonu işletmeciliği ve bakım onarım, iaşe vb. diğer hizmetler.
- **Şirket Kurma Şartı:** Yabancı sermaye payının %49'u geçmemesi, idare ve temsil etmeye yetkili olanların ekseriyetinin Türk vatandaşı olması ve şirket ana sözleşmesine göre oy ekseriyetinin Türk vatandaşlarında olması, yönetim kuruluna TDİ personelinden, denetim kuruluna da limanın bulunduğu il Valiliğinde görevli personelden birer üye atanması zorunludur.
- **Gayrimenkullerle İlgili Hükümler:** Limanda TDİ'nin kullanımında olan devletin hüküm ve tasarrufu altındaki taşınmazlar ile TDİ'nin mülkiyetinde olan diğer taşınmazlar ve bunların altyapı tesisleri, yerüstü yapıları ve bütünleyici parçalarının kullanımı, sözleşme süresince işleticiye teslim edilecektir.
- **Liman içinde kiraya verilmiş yerler:** Kira sözleşmelerinin bitim tarihinden itibaren bu yerlerle ilgili kiralamaya ilişkin tasarruf hakkı işleticiye geçecektir.
- **Yeni yatırımlardan elde edilecek gelirlerden** ayrıca herhangi bir bedel alınmayacaktır.
- Limanın ülke ekonomisine daha büyük katkı sağlayabilmesi ve konteyner taşımacılığının teşviki için gerekli alt ve üst yapı çalışmalarının sağlanması ve limanın tevzii faaliyetlerinde TDİ tarafından, devlet kurumları ve mahalli idareler nezdinde destek verilecektir.
- **Tarifeler**: İşletici liman hizmetlerine ilişkin ücret tarifelerini tespit etmeye yetkilidir. İlk beş yıllık sürede fiyat ayarlamalarında TDİ'den onay alma şartı vardır.
- **İşleticinin sorumluluğu:** İşletici işletme hakkının verildiği limanı yürürlükteki kanun, yönetmelik, tüzük, talimatnameler ve TC tarafından kabul edilmiş uluslararası sözleşme ve kurallar ile ikili anlaşmalara uygun olarak işletecektir.
- İşletici limanın işletme hakkını 3. kişilere devredemez.

- İşletici limanı işletme hakkı süresi sonunda sözleşme hükümleri çerçevesinde teslim edecek, kesinlikle bu sürenin uzatılması yönünde bir talepte bulunma hakkı olmayacaktır.
- Kılavuzluk ve römorkaj hizmetleri ile ilgili olabilecek yeni düzenlemelere işletici uymakla yükümlüdür.
- **Kamusal Denetim:** İşletici limanın faaliyetleri ile ilgili olarak yetkili makam ve kuruluşlara gerek limanın faaliyetlerinin denetimi, gerekse Türkiye'deki özelleştirme programının denetimi için öngörülen genel kurallara uygun olarak talep edecekleri bilgi ve belgelerin 6 aylık dönemler halinde idare ve TDİ'ye verilmesini sağlayacaktır. Özelleştirme İdaresi ve TDİ'ce işleticinin faaliyetlerinin denetimi için gönderilecek kişilere yardımcı olunacak ve gerekli ortam sağlanacaktır.

• TCDD işletmesindeki limanların işletme hakkının devri yöntemi ile düzenlenen ihale şartname ve sözleşmelerine göre, işletici, limanı daima günümüz teknolojik şartlarına ve modern bir liman işletmesinden beklenen hizmet seviyesine uygun şekilde tutmak ve çalıştırmak zorundadır.

• "İşletici, sözleşmenin süresi boyunca liman işletmesini anılan standartlarda tutabilmek için gerekli bütün yatırımları kendisi karşılayacaktır." düzenlemesi ile işleticiye genel ve sürekli yatırım zorunluluğu getirilmektedir.

Ayrıca, Derince Limanı'nda; deprem hasarlarının giderilmesi ve yıllık en az 250.000 TEU konteyner elleçleme kapasitesi, Bandırma Limanı'nda; kuru yük elleçleme kapasitesinin 4 yıl içerisinde 11 milyon tona ulaştırılması, Samsun Limanı'nda; yıllık en az 100.000 TEU konteyner elleçleme kapasitesine ulaşılması, TCDD İzmir/Alsancak Limanı'nda da; teslim tarihinden itibaren 7 yıl içerisinde körfezin taranması ve liman tevsii inşaatının tamamlanarak 2. kısmın faaliyete açılması, İzmir limanda ilk 2 yıl, yıllık 800.000, ilk 2 yıldan sonra 2. kısım faaliyete başlayana kadar yıllık 1.000.000 ve 2. kısım faaliyete açıldıktan sonra yıllık 1.500.000 TEU kapasiteyi işletme gibi yatırım zorunluluklarının ilave olarak getirilmiştir.

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü'nün 2010 yılında hazırlamış olduğu "Türkiye Limanları İçin Yönetim Modeli Oluşturulması Hakkında Rapor" isimli çalışmasında limanların özelleştirilmesi ile ilgili olarak,

- Özelleştirmeler her ne kadar limanların işletme hakkının devrini kapsamakta olsa da, 36 ya da 49 yıllık sözleşmelerin çok uzun bir süre olduğu,
- TCDD Mersin Limanı hariç devir sözleşmelerinin yeterli detayı içermediği,
- Yapılması gereken yatırım tutarlarının yeterli olmadığı,
- Bölgesel tekel niteliginde olan limanların işletmesi ile birlikte bölgesel limancılık faaliyetlerinin özelleştirmeyi kazanan kuruluşun politikalarına terk edildiği,
- Devreden, devredilen ve Özelleştirme İdaresi arasında yapılan özelleştirme sözleşmelerinin özel hukuk normları çerçevesinde değerlendirilmesi nedeniyle, umuma yönelik çıkarılan kanun ve diğer mevzuatların bu özelleştirme işlemlerinde uygulanmasında sorunlar ortaya çıktığı, değerlendirilmiştir (DTGM, 2010:19-20).

Bir nevi liman özelleştirmesi olan ve AB dâhil dünyadaki en başarılı limancılık sistemi olduğu değerlendirilen kiralanan liman sisteminde ise (DTGM, 2010:20);

- Limanın hizmet sektörü kapsamında değerlendirilebilecek terminal işletme ve operasyon kısımları özel sektöre devredilmekte,
- Her liman tesisi için ayrı bir KİT statüsüne haiz şirket kurulmakta ve liman hisselerinin bir kısmı yerel yönetimlere devredilmekte,
- Planlama, stratejik kararlar, yatırım ve liman inşası yapılacak alanın belirlenmesi gibi temel hususlar KİT niteliğinde faaliyet gösteren liman işletmesince alınmakta,
- Mendirek, dolgu alanı, stoklama sahası, rıhtımları içerecek şekilde altyapı inşaatı kamu tarafından tamamlanmakta ya da Yap-İşlet-Devret modeli gibi Kamu Özel Ortaklık modelleriyle Devletin yönlendirdiği bir şekilde gerçekleştirilmekte,
- Limanın üst yapısında yer almasına karar verilen terminaller, konteyner, ro-ro, genel kargo gibi her bir yük grubunda en az iki operatör olacak sekilde 20-30 yıllık dönemler için detaylı (tailor-made) sözleşmelerle kiralanmakta,
- Terminal kiracısı olan operatörden hedef ve hacim garantisi alınmakta,
- Hedefi tutturamayanların kontratının uzatılmaması hatta iptal edilebilmesine imkân sağlayan hususlar sözleşmelere konulmaktadır.

Türkiye'de ise son dönemde yapılan özelleştirmelerden olan İskenderun Limanı özelleştirmesinde ihaleyi alan işletici kuruluşa kapasite ve yatırım şartları getirilmiştir.

3.5.5. Türkiye Limanlarına Ait Bazı İstatistikî Veriler

Bu başlık altında araştırma kapsamında önerilecek yeni bir liman yönetim modeli önerisi için gerekli olacak Türkiye limanlarına ait birtakım istatistiklerden bahsedilecektir. Bu istatistiklerin bir sonraki bölümde Türkiye için kurulması muhtemel bir liman otoritesinin hangi kriterlere göre (il bazında, yıllık yük elleçleme miktarı bazında veya liman başkanlığı bazında v.s.) kurulabileceği hususunda fikir vermesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü'nün 2014 yılı istatistiklerine göre, Türkiye'de en fazla yük elleçlenen limanların bağlı oldukları 10 Liman Başkanlığı, toplam yükün %81,03'ünü elleçlemektedirler. Tablo 23'de 2012, 2013 ve 2014 yılları için en fazla yük elleçlenen 10 Liman Başkanlığı'na ait istatistikler görülmektedir.

Tablo 23: Türkiye'de En Fazla Yük Elleçlenen 10 Liman Başkanlığı

(Ton)

Sıra	2014				2013				2012		
	Liman Başkanlığı	Toplam Elleçleme (Ton)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Artış	Liman Başkanlığı	Toplam Elleçleme (Ton)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Artış	Liman Başkanlığı	Toplam Elleçleme (Ton)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran
1	İZMİT	58.974.258	15,39	-3,59	İZMİT	61.088.671	15,87	-0,60	İZMİT	61.458.478	15,86
2	BOTAŞ	57.020.138	14,88	1,64	BOTAŞ	56.085.928	14,57	-8,39	BOTAŞ	61.225.832	15,80
3	ALİAĞA	42.365.293	11,06	5,55	AMBARLI	40.797.116	10,60	3,17	ALİAĞA	43.167.047	11,14
4	AMBARLI	41.456.750	10,82	1,59	ALİAĞA	40.014.873	10,40	-7,30	AMBARLI	39.544.364	10,21
5	MERSİN	32.224.729	8,41	-0,31	MERSİN	32.325.970	8,40	5,14	MERSİN	30.746.922	7,94
6	İSKENDERUN	32.060.038	8,37	2,55	İSKENDERUN	31.242.252	8,12	8,78	İSKENDERUN	28.719.919	7,41
7	GEMLİK	12.628.009	3,30	1,29	TEKİRDAĞ	16.124.897	4,19	-18,39	TEKİRDAĞ	19.758.745	5,10
8	TEKİRDAĞ	12.529.022	3,27	-28,70	GEMLİK	12.465.179	3,24	-9,10	GEMLİK	13.712.317	3,54
9	İZMİR	10.754.461	2,81	-3,18	İZMİR	11.096.292	2,88	16,25	İZMİR	9.545.331	2,46
10	KARABİGA	10.436.953	2,72	4,61	KARADENİZ E.	10.386.586	2,70	14,53	KARADENİZ EREĞLİSİ	9.068.892	2,34
TOPLAM		310.449.651	81,03	-0,38	TOPLAM	311.627.764	80,96	-1,68	TOPLAM	316.947.847	81,81
DİĞER LİMANLAR		72.670.968	18,97	-0,87	DİĞER LİMANLAR	73.302.994	19,04	4,01	DİĞER LİMANLAR	70.478.385	18,19
TOPLAM ELLEÇLEME		383.120.619	100,00	-0,47	TOPLAM ELLEÇLEME	384.930.758	100,00	-0,64	TOPLAM ELLEÇLEME	387.426.232	100,00

Kaynak: DTGM, 2014:24.

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü'nün 2014 yılı istatistiklerine göre, Tablo 24'de görüldüğü üzere Türkiye'de en fazla yük elleçlenen 10 liman tesisi, limanlarda elleçlenen toplam yükün % 41'ini elleçledikleri görülmektedir.

Tablo 24: Türkiye'de En Fazla Yük Elleçlenen 10 Liman Tesisi.

(Ton)

2014					2013				2012		
Sıra	Liman Tesisi	Toplam Elleçleme	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Değişim	Liman Tesisi	Toplam Elleçleme	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Değişim	Liman Tesisi	Toplam Elleçleme	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran
1	BOTAŞ BTC HAYDAR ALİYEV DENİZ TERMİNALİ	34.564.795	9,02	5,19	BOTAŞ BTC HAYDAR ALİYEV DENİZ TERMİNALİ	32.772.580	8,51	2,11	BOTAŞ BTC HAYDAR ALİYEV DENİZ TERMİNALİ	32.086.805	8,28
2	MERSİN ULUSLARARASI LİMANI	26.176.443	6,83	3,26	MERSİN ULUSLARARASI LİMANI	25.322.347	6,58	-1,46	MERSİN ULUSLARARASI LİMANI	25.697.088	6,63
3	KOCAELİ TÜPRAŞ TERMİNALİ	16.141.783	4,21	-5,91	KOCAELİ TÜPRAŞ TERMİNALİ	17.095.670	4,44	-9,55	KOCAELİ TÜPRAŞ TERMİNALİ	18.901.144	4,88
4	AMBARLI KUMPORT TERMİNALİ	15.414.817	4,02	7,98	ALİAĞA TÜPRAŞ TERMİNALİ	15.021.896	3,90	-7,14	BOTAŞ CEYHAN İSKELESİ	16.553.960	4,27
5	ALİAĞA TÜPRAŞ TERMİNALİ	15.017.846	3,92	-0,03	AMBARLI KUMPORT TERMİNALİ	14.184.591	3,68	10,56	ALİAĞA TÜPRAŞ TERMİNALİ	16.176.658	4,18
6	İSKENDERUN İSDEMİR LİMANI	12.492.811	3,26	1,42	İSKENDERUN İSDEMİR LİMANI	12.315.351	3,20	-2,76	AMBARLI KUMPORT TERMİNALİ	12.830.054	3,31
7	İZMİR TCDD ALSANCAK LİMANI	10.746.662	2,81	-3,25	İZMİR TCDD ALSANCAK LİMANI	11.095.658	2,88	16,24	İSKENDERUN İSDEMİR LİMANI	12.665.359	3,27
8	ERDEMİR LİMANI	9.837.443	2,57	-2,83	BOTAŞ CEYHAN İSKELESİ	10.557.943	2,74	-36,22	TEKİRDAĞ MARMARA EREĞLİSİ OPET TERMİNALİ	11.070.459	2,86
9	KARABIGA İÇDAŞ LİMANI	8.405.717	2,19	5,53	ERDEMİR LİMANI	10.115.564	2,63	14,34	İZMİR TCDD ALSANCAK LİMANI	9.545.187	2,46
10	BOTAŞ CEYHAN İSKELESİ	8.401.643	2,19	-25,67	AMBARLI MARPORT BATI TERMİNALİ	9.026.116	2,34	7,82	KDZ. EREĞLİ ERDEMİR LİMANI	8.846.949	2,28
TOPLAM		157.199.960	41,03	-0,20	TOPLAM	157.507.716	40,92	-4,18	TOPLAM	164.382.663	42,43
DİĞER LİMAN TESİSLERİ		225.920.659	58,97	-0,67	DİĞER LİMAN TESİSLERİ	227.423.042	59,08	1,96	DİĞER LİMANLAR	223.043.569	57,57
TOPLAM ELLEÇLEME		383.120.619	100,00	-0,47	TOPLAM ELLEÇLEME	384.930.758	100,00	-0,64	TOPLAM ELLEÇLEME	387.426.232	100,00

Kaynak: DTGM, 2014:26

Tablo 25'de ise Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü'nün 2014 yılı istatistiklerine göre, Türkiye'de en fazla konteyner elleçlenen 10 Liman Başkanlığı'nın 2012, 2013 ve 2014 yılları için istatistikleri görülmektedir. Bu istatistiklere göre de en fazla konteyner elleçlenen 10 Liman Başkanlığı, toplam konteyner elleçlemesinin %99,46 'sını temsil etmektedir.

Tablo 25: Türkiye'de En Fazla Konteyner Elleçlenen 10 Liman Başkanlığı

(TEU)

2014					2013				2012		
Sıra	Liman Başkanlığı	Toplam Elleçleme (TEU)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Artış	Liman Başkanlığı	Toplam Elleçleme (TEU)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Artış	Liman Başkanlığı	Toplam Elleçleme (TEU)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran
1	AMBARLI	3.444.925	41,25	3,68	AMBARLI	3.318.128	42,00	9,73	AMBARLI	3.023.960	42,04
2	MERSİN	1.483.945	17,77	7,87	MERSİN	1.367.134	17,31	9,29	MERSİN	1.250.873	17,39
3	KOCAELİ	899.104	10,77	10,16	İZMİT	807.757	10,22	28,18	İZMİR	695.798	9,67
4	GEMLİK	708.365	8,48	5,51	İZMİR	683.607	8,65	-1,75	GEMLİK	686.245	9,54
5	İZMİR	678.756	8,13	-0,71	GEMLİK	669.305	8,47	-2,47	İZMİT	630.152	8,76
6	ALİAĞA	536.518	6,42	13,14	ALİAĞA	466.009	5,90	12,68	ALİAĞA	413.573	5,75
7	ANTALYA	188.932	2,26	-14,44	ANTALYA	216.221	2,74	20,56	ANTALYA	179.351	2,49
8	İSKENDERUN	185.359	2,22	20,15	İSKENDERUN	148.016	1,87	77,89	İSTANBUL	158.702	2,21
9	İSTANBUL	131.461	1,57	-8,08	İSTANBUL	142.079	1,80	-10,47	İSKENDERUN	83.207	1,16
10	SAMSUN	48.443	0,58	31,13	SAMSUN	33.362	0,42	22,19	TRABZON	28.742	0,40
TOPLAM		8.305.808	99,46	5,47	TOPLAM	7.851.619	99,39	9,80	TOPLAM	7.150.604	99,42
DİĞER LİMANLAR		45.314	0,54	-6,62	DİĞER LİMANLAR	48.315	0,61	15,61	DİĞER LİMANLAR	41.793	0,58
TOPLAM ELLEÇLEME		8.351.122	100,00	5,40	TOPLAM ELLEÇLEME	7.899.933	100,00	9,84	TOPLAM ELLEÇLEME	7.192.396	100,00

Kaynak: DTGM, 2014:25.

Tablo 26'da il bazında yapılan değerlendirmede ise, en fazla yük elleçlenen 10 ilin, toplam elleçlenen yükün %90,4'ünü elleçlediği görülmektedir.

Tablo 26: Türkiye'de En Fazla Yük Elleçlenen 10 İl.

(Ton)

2014					2013				2012			
Sıra	İl	Toplam Elleçleme (Ton)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Değişim	İl	Toplam Elleçleme (Ton)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran	Önceki Yıla Göre % Değişim	İl	Toplam Elleçleme (Ton)	Toplam Elleçleme İçindeki (%) Oran
1	KOCAELİ	58.974.258	15,39	-3,46	KOCAELİ	61.088.671	15,87	-0,60	KOCAELİ	61.458.318	15,86
2	ADANA	55.686.522	14,53	1,54	ADANA	54.842.540	14,25	-5,11	ADANA	57.795.467	14,92
3	İZMİR	54.568.020	14,24	3,68	İZMİR	52.630.143	13,67	-2,72	İZMİR	54.104.044	13,96
4	İSTANBUL	52.015.232	13,58	1,76	İSTANBUL	51.117.846	13,28	4,83	İSTANBUL	48.764.598	12,59
5	HATAY	33.393.654	8,72	2,80	MERSİN	32.800.425	8,52	5,35	HATAY	32.150.284	8,30
6	MERSİN	32.619.195	8,51	-0,55	HATAY	32.485.640	8,44	1,04	MERSİN	31.134.779	8,04
7	ZONGULDAK	17.025.963	4,44	0,57	TEKİRDAĞ	18.413.423	4,78	-12,52	TEKİRDAĞ	21.049.267	5,43
8	ÇANAKKALE	14.818.427	3,87	2,80	ZONGULDAK	16.928.734	4,40	8,62	ZONGULDAK	15.585.821	4,02
9	TEKİRDAĞ	14.541.035	3,80	-21,03	ÇANAKKALE	14.414.812	3,74	2,01	ÇANAKKALE	14.131.161	3,65
10	BURSA	12.709.329	3,32	0,95	BURSA	12.589.202	3,27	-8,75	BURSA	13.798.327	3,56
TOPLAM		346.351.635	90,40	-0,28	TOPLAM	347.311.436	90,23	-0,76	TOPLAM	349.970.066	90,33
DİĞER İLLER		36.768.984	9,60	-2,26	DİĞER İLLER	37.619.322	9,77	0,44	DİĞER İLLER	37.456.166	9,67
TOPLAM ELLEÇLEME		383.120.619	100,00	-0,47	TOPLAM ELLEÇLEME	384.930.758	100,00	-0,64	TOPLAM ELLEÇLEME	387.426.232	100,00

Kaynak: DTGM, 2014:25.

3.6. LİTERATÜR TARAMASININ GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Yönetim kuramları kapsamında geçmişten günümüze liman yönetimindeki yaşanan değişim ve gelişmeleri incelediğimizde özellikle modern yönetim ve modern sonrası yönetim kuramlarının günümüz liman yönetimi anlayışında etkisinin olduğu görülmüştür. Örneğin, modern yönetim kuramının bir teorisi olan yönetimde durumsallık yaklaşımı, bugün AB'nin en önemli liman politikalarından biri haline gelmiştir. "En iyi yönetim" yerine "koşullara bağlı yönetim" anlamına gelen yönetimde durumsallık yaklaşımını benimseyen AB Komisyonu, liman yönetimi konusundaki Birlik limanları arasında oluşan heterojen yapıya müdahale etmemektedir.

Modern sonrası yönetim kuramlarının getirmiş olduğu en önemli teorilerden biri de yeni kamu yönetimi felsefesidir. Özellikle 20. yüzyılın sonlarında yönetim biliminde yaşanan gelişmelerin oluşturduğu bağlam, klasik bürokratik örgütlenme modelinden esnek, katılımcı, yetkilendiren, etkinlik ve etkililiğe vurgu yapan, kalite odaklı ve vatandaşı müşteri olarak gören, yüksek performans hedeflerine sahip yeni bir kamu yönetimi modelini benimsetmeye başlamıştır. Yeni kamu yönetimi felsefesinin liman yönetimindeki en önemli etkileri ise özelleştirme ve yönetişim uygulamaları ile gerçekleşmiş ve artık "liman yönetimi" kavramının yerini "liman yönetişimi" kavramı almıştır.

Literatürde limanlarla ilgili çalışmalar incelendiğinde, liman yönetimi ile ilgili çalışmalara özellikle liman yönetişim reformları ve liman özelleştirme süreçleri sonrasında odaklanıldığı görülür. Pallis ve diğerleri (2011), yeni kamu yönetimi felsefesinin dünya reform kritikleri ve politika önerilerinde yer alması ile birlikte, bilimsel araştırmaların bu alanda teorik tartışmalara odaklandığını ve daha etkili çalışmaların üretildiğini belirtmişlerdir. Küreselleşmenin etkisiyle yeniden yapılanan limanlarda kamu ve özel oyuncular arasında rollerin yeni dağılımı bu dönemde en çok tartışılan konulardan biri olmuştur (Pallis ve diğerleri, 2011:456).

Pallis ve diğerleri (2011) “Liman Ekonomisi, Politikası ve Yönetimi: İçerik Denetimi ve Sınıflandırması” isimli çalışmalarında 1997-2008 yılları arasında limanlarla ilgili yapılmış çalışmaları liman ekonomisi, politikası ve yönetimi açısından içerik analizine göre sınıflandırmışlar ve konuyla ilgili 51 adet farklı bilimsel dergide yayımlanmış 395 adet makale incelemişlerdir. Bu çalışmaları 7 başlık altında sınıflandırmışlar ve Tablo 27'de görüldüğü üzere 61 tanesinin liman yönetişimi ile ilgili olduğunu tespit etmişlerdir. Liman yönetişimi ile ilgili yapılan bu çalışmaların geleneksel kamu yapılarından yönetişim yapılarına geçiş ile ilgili oldukları ve farklı ülkeler tarafından yapılan liman reformlarının sonucunda yeni liman yönetişim modellerinin tartışıldığı belirtilmiştir (Pallis ve diğerleri; 2011:445).

Tablo 27: 1997-2008 Yılları Arası Limanlarla İlgili Çalışmalar

Kategori	Çalışma sayısı	2007-2008	2002-2006	1997-2001
Terminal ile ilgili çalışmalar	40	10	22	8
Taşımacılık ve tedarik zinciri içinde limanlar	56	22	20	14
Liman yönetişimi	61	15	23	23
Liman planlama ve gelişimi	57	10	24	23
Liman politikası ve regülasyon	67	19	24	24
Liman rekabeti ve rekabet edebilirlik	74	22	43	9
Limanların mekânsal analizi	40	11	15	14
Toplam	395	109	171	115

Kaynak: Pallis ve diğerleri, 2011:446

Vanoutrive (2012:3-5) ise, liman yönetişimi ile ilgili yapılan çalışmaları 6 başlık altında sınıflandırmıştır:

- Birincisi; birçok yazar çalışmalarında limanların özel yerler/alanlar olmasından ziyade tedarik zincirlerinin bir elemanına dönüşmesi paradigmasının ışığı altında liman otoritelerinin rollerini tartışmışlardır. (Örneğin, Suykens ve Van de Voorde, Robinson gibi)
- İkincisi; liman yönetişimi, devlet uygulamalarında genel evrimlere konu olmuştur ve bazı çalışmalarda esneklik, verim ve rekabet edebilirlik konularına güçlü bir vurgu yapılmıştır. (Örneğin, Goodwin ve Painter, Brenner, Bird, Haralambides gibi).
- Üçüncüsü, bazı çalışmalarda kamu liman yönetişimi çerçevesinde pazar yapısı ve özel şirketler arasındaki rekabetin doğası tartışılmıştır. (Örneğin, Heaver, Jacobs ve Hall, Oliever ve Slack gibi).
- Dördüncüsü, bazı çalışmalarda farklı liman yönetişim gelenekleri tartışılmıştır. (Örneğin, Suykens ve Van de Voorde, Verhoeven ve Vanoutrive gibi).
- Beşincisi, bazı çalışmalarda yerel (belediye) liman otoritelerinde, merkezi idarenin oynadığı önemli roller tartışılmıştır.
- Altıncısı ise, limanların büyümesi ve bunun liman yönetişimine etkisi tartışılmıştır. (Örneğin, Oliever ve Slack gibi).

Çalışma kapsamında liman yönetişimi hakkında yapılan literatür taraması sırasında incelenen çalışmalardan bazıları ve bilimsel katkıları Tablo 28'de özetlenmiştir.

Tablo 28: Liman Yönetişimi Literatür Taraması

Çalışma	Yöntem	Katkı
Alderton (2005)	Literatür Taraması ve Durum Analizi	Liman yönetiminde genel tanımlamalar ve limanların sahiplik yapıları.
Brooks ve Cullinane (2007)	Literatür Taraması, Anket Yöntemi ile Durum Analizi	Liman yönetişim modelleri ve liman hizmetlerinin tedarikinde sorumlulukların tahsisi.
Brooks ve Pallis (2012)	Literatür Taraması	Liman yönetişiminde genel tanımlamalar ve dünyadaki örnek uygulamalar.
Cariou vd. (2013)	Literatür Taraması	Fransız limanlarının yeni yönetişim yapısı.
De Langen (2004)	Literatür Taraması, Anket Yöntemi ile Durum Analizi	Liman otoritelerinin küme yönetiminde rolü ve liman otoritelerinin yatırımları. Rotterdam limanında küme yönetişimin önemi.
De Langen (2008)	Literatür Taraması	Liman artalanına erişimde liman otoritelerinin rolü.
Denizcilik Müsteşarlığı DTGM (2010)	Literatür Taraması, Model Önerisi	Türk limanları için liman yönetim modeli oluşturulması.
Dünya Bankası (2007)	Literatür Taraması	Liman Yönetim Modellerinin tanımlanması ve liman reformları için yol haritası önerisi.
Fedi ve Pignatel (2011)	Literatür Taraması, Durum Analizi	Akdeniz limanlarının yönetim reformları ve yeni yönetişim modeli.
Oral vd. (2005)	Literatür Taraması, Durum Analizi	Türkiye'de liman yönetişimi ve öneriler.
Pallis (2010)	Literatür Taraması, Durum Analizi	AB'de liman yönetişim uygulamaları.
Valleri vd. (2007)	Literatür Taraması, Durum Analizi	İtalya limanlarında liman yönetişim modeli.
Verhoeven (2009)	Literatür Taraması	Liman otoritesinin zamanla değişen fonksiyonları.
Verhoeven (2010)	Literatür Taraması, Anket Yöntemi ile Durum Analizi	AB'de liman yönetişimi ve liman hizmetlerinin tedarikinde sorumlulukların tahsisi.
Altınçubuk (1989)	Literatür Taraması	Limanların idaresi ve işletmesi.
Branch (1986)	Literatür Taraması	Liman operasyonları ve yönetimi.

Tablo 28 (devam): Liman Yönetişimi Literatür Taraması

Çalışma	Yöntem	Katkı
Pallis vd. (2011)	Literatür taraması	Liman yönetişimi üzerine yapılmış bilimsel çalışmaların sınıflandırılması.
Notteboom ve Winkelmans (2001)	Literatür taraması ve durum analizi	Liman özelleştirmeleri ve Avrupa limanlarında kamu sektörü katılımının yeniden değerlendirilmesi.
Juhel (2001)	Literatür taraması ve durum analizi	Küreselleşme, özelleştirme ve limanların yeniden yapılanması, kamu ve özel aktörlerin yeni rolleri.
Peeters vd. (2015)	Literatür taraması ve anket yöntemi ile karşılaştırmalı durum analizi	Liman otoritelerinin yönetişim yapıları ve Rotterdam ve Antwerp limanlarının karşılaştırılmaları.
Brooks (2004)	Literatür taraması ve durum analizi	Liman yönetişim yapıları ve bazı ülkelerdeki yönetişim yapılarının değerlendirilmesi.
Heaver vd. (2001)	Literatür taraması	Değişen liman pazarı çevresine liman otoritelerinin verdiği tepki.
Vanoutrive (2012)	Literatür taraması ve durum analizi	Liman yönetimi ile ilgili çalışmalarda başlıca başlıklar ve Antwerp Limanı değerlendirmesi.
Baird (2002)	Literatür taraması ve anket yöntemi ile durum analizi	Dünyanın en büyük 100 konteyner limanında özelleştirme eğilimleri ve liman otoritelerinin rolü.
Hatteland (2010)	Literatür taraması ve örnek olay çalışması.	Endüstriyel ağlarda bir aktör olarak liman otoritesinin rolü.
Stevens (1999)	Literatür taraması ve karşılaştırmalı analiz	Uluslararası limanların idari yapılarındaki farklılıkların karşılaştırmalı olarak incelenmesi.
ESPO (2011)	Literatür taraması ve anket yöntemi ile durum analizi	Avrupa limanları yönetişim yapıları.
Kişi (2000)	Literatür taraması	Liman otoritesinin organizasyonu ve liman gelişimine özel sektör yatırımı için bir strateji.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 29'da Yüksek Öğretim Kurumu (YÖK) Elektronik Tez Arşivinde yapılan tarama sonucunda Türkiye'de yapılmış olan liman yönetimi alanındaki tezler görülmektedir. Liman yönetimi alanında yapılan tez çalışmalarının sınırlı sayıda ve ağırlıkla yüksek lisans seviyesinde olduğu görülmüş ve çalışmalarda genellikle liman özelleştirmeleri kapsamında liman yönetim modellerinin değerlendirmesinin yapıldığı görülmüştür. Bazı çalışmalarda Türkiye limanları için yeni bir liman

yönetim modeli önerisi de geliştirilmiş ancak sistematik bir model önerisinden ziyade konunun genel olarak değerlendirildiği görülmüştür.

Tablo 29: Liman Yönetimi Alanındaki Tez Çalışmaları

Yıl	Yazar	Tez Adı	Tez Türü	Üniversite
1992	Hakkı KİŞİ	Türkiye'de Deniz Ulaştırmacılığında Başlıca Kara Tesis, Kurum ve Kuruluşlarının Rolü.	Doktora	Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
1995	Kezban YILDIRAN	Dünyada Belli Başlı Limanların Yönetim Şekilleri ve Türkiye'deki Limanların Özelleştirilmesinin Ulusal Ekonomiye Katkılarının Analizi.	Yüksek Lisans	İstanbul Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü
2005	Murat ERER	Türk Limancılık Sektörü ve Yönetiminin Yapılandırılması	Yüksek Lisans	İstanbul Teknik Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü
2005	Martı BÜYÜKÖZDEN	Etkin Bir Liman Yönetimi İçin Değer Modeli Önerimi	Yüksek Lisans	Galatasaray Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü
2005	Merve ÜNALMIŞ	Maritime Transportation in Turkey and EU with Special Reference to Privatization of Ports (Limanların Özelleştirilmesi Kapsamında AB ve Türkiye'de Deniz Taşımacılığı)	Yüksek Lisans	Marmara Ü. Avrupa Topluluğu Enstitüsü
2009	Nermin AKARÇAY	Liman Özelleştirmeleri ve Türkiye Uygulaması	Yüksek Lisans	Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
2010	Orhan KAPUCI	Türkiye Koşullarına Uygun Uluslararası Standartlarda Bir Liman Modelinin Oluşturulması	Yüksek Lisans	Yıldız Teknik Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü
2010	Didem ÖZER	Türkiye'de Deniz Ulaştırma Politikaları Oluşturma Süreci ve Stratejik Analizler	Doktora	Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
2010	Gönenç KÜÇÜKÇAKIR	Türkiye'deki Limanlarda Özerk Yapının Oluşturulabilme Koşulları: Bir Örnek Olay Çalışması.	Yüksek Lisans	Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
2010	Pınar DEMİRİZ	Dünyada ve Türkiye'de Limancılık Sektörü Gelişimi ve Uygulamadan Örnekler	Yüksek Lisans	Marmara Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
2011	Çimen KARATAŞ ÇETİN	Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi	Doktora	Dokuz Eylül Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
TÜRKİYE İÇİN LİMAN YÖNETİM MODELİ ARAŞTIRMASI

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

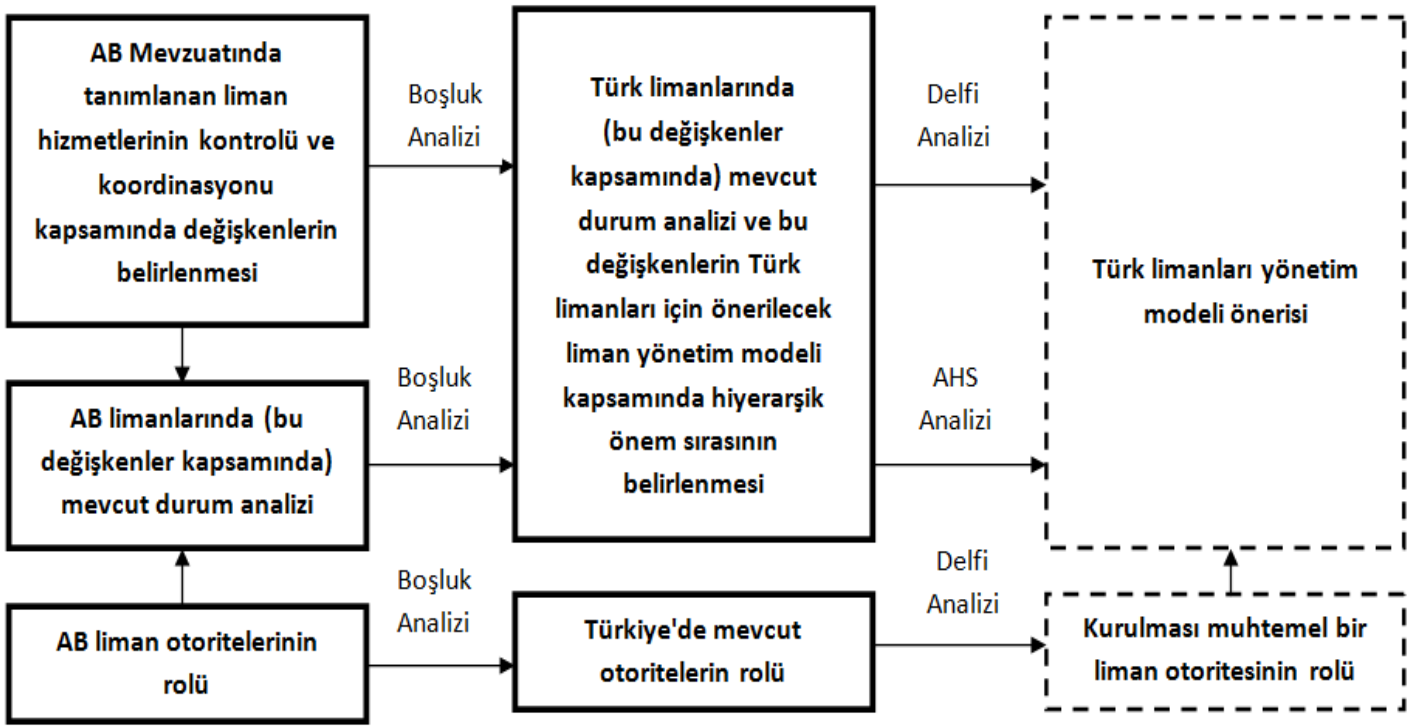
Türkiye'de limanları ulusal çapta kontrol eden, limancılık faaliyetlerinin geleceğini belirleyen ve bu konuda strateji belirleyen bir liman yönetim modeline olan gereksinim son yirmi yıldır denizcilik sektörü tarafından tartışılan bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, Avrupa Birliği üyesi ülkeler başta olmak üzere dünyanın çeşitli limanlarında uygulanan liman yönetim modellerini yönetim kuramları çerçevesinde karşılaştırmalı olarak inceleyerek, Türkiye'nin liman yönetimi uygulamalarındaki boşlukları tespit etmek ve bu boşlukları dolduracak bir liman yönetim modeli önerisi geliştirmek olarak belirlenmiştir.

4.2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

4.2.1. Araştırmanın Modeli ve Süreçleri

Araştırma modeli, araştırma için gerekli bilgi ve verilerin toplanmasında kullanılacak yöntem ve süreçlerin belirlenmesidir (Kurtuluş, 2004:250; Karataş Çetin, 2011:378). Aşağıdaki Şekil 21 ile çalışma kapsamında yapılan araştırmanın modeli ortaya konmuştur.

Şekil 21: Araştırma Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle liman yönetimi ve liman hizmetleri ile ilgili AB mevzuatında yazın taraması yapılmış ve bu mevzuat kapsamında liman hizmetlerinin kontrolü ve koordinasyonu konusunda üye ülkelerden istenen kriterler belirlenmiştir. AB üye ülkeleri limanlarında mevcut liman yönetim modelleri incelenerek, mevcut uygulamaların AB tarafından istenen kriterlere uygunluğu ve liman otoritelerinin bu kriterlerin yerine getirilmesindeki rolleri araştırılmıştır. Daha sonra Türk limanları için AB tarafından istenen kriterler kapsamında liman yönetimi mevcut durum analizi yapılmış, Türkiye'de yürürlükte olan mevcut mevzuat kapsamında liman yönetiminde otorite olarak yetkili olan taraflar ve rolleri araştırılmıştır.

AB liman yönetim modelleri ve Türk limanları mevcut liman yönetimi durum analizi yapıldıktan sonra, liman hizmetlerinin kontrolü ve koordinasyonu hususunda AB mevzuatında istenen kriterler kapsamında AB uygulamaları ile Türkiye uygulamaları karşılaştırmalı olarak boşluk (gap) analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Saha çalışması kapsamında, Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) analizi ile kriterlerin Türk limanları için hiyerarşik açıdan önem dereceleri çeşitli paydaşların görüşleri alınarak belirlenmiş ve Delfi yöntemi ile çalışma kapsamında önerilen liman yönetimi hususunda farklı liman paydaşları temsilcilerinin görüşlerinde uzlaşma aranmıştır.

4.2.2. Boşluk (Gap) Analizi Çalışması

4.2.2.1. Boşluk Analizinin Amacı ve Yaklaşımı

Boşluk analizi, bir organizasyonun mevcut bulunduğu durum ile gelecekte olmasını istediği durumu karşılaştırmasına imkân tanıyan bir iş değerlendirme aracıdır. Yani, boşluk analizi bir organizasyonun hedeflediği vizyondan eksik olan yanlarını tanımlar (Scarborough, 2012:2).

Sharma'ya göre boşluk analizi herhangi bir iş ve fonksiyonlarının şu anki durumu ve istenilen durumu arasındaki farklılıkları belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Boşluk analizinin amacı aşağıda belirtilenleri yapmak için proje ekibine bir format sunar (Sharma, 2013:1):

- En iyi uygulamaları organizasyonunuzdaki mevcut durum ile karşılaştırma süreci.
- Organizasyonunuzdaki uygulamalar ile tanımlanan en iyi uygulamalar arasındaki boşlukları belirlemek.
- Organizasyonunuzda uygulayacağınız en iyi uygulamaları seçmek.

Boşluk analizi uygulaması yapılarak;

- Mevcut uygulamalar ile en iyi uygulamalar arasındaki farklar tespit edilir.
- En uygulamaların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için engellerin bir değerlendirmesi yapılır.

Boşluk analizini yapmak için formal bir metot yoktur ve organizasyonun yapısına, iş süreçlerine, bilgi teknolojisine v.s. göre farklı perspektiflerde yapılabilir. Boşluk (gap) analizi istenilen bir çıktıyı elde etmek için zaman, para ve insan kaynakları gereksinimini belirlemeyi sağlar.

Boşluk analizinin farklı aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Sharma, 2013:2):

- **Sistemi gözden geçirme**: Mevcut süreçler, özellikler ve işlevleri anlamak için mevcut bilgi sistemi gözden geçirilir.
- **Gereksinimleri geliştirme**: "Yeni sistem" in gerektirdiği gereksinimlerin uygulanması ve geliştirilmesi için organizasyonun stratejik amaçlarını açıklar.
- **Karşılaştırma**: Mevcut ve istenilen süreçlerin farklı niteliklerinin ve özelliklerinin karşılaştırılmasını sağlar.
- **Olası sonuçlar:** Yeni sürecin gelişimindeki riskleri tanımlar.
- **Tavsiyeler**: Geri bildirimleri alarak tanımlanan boşlukların doldurulmasına yönelik önlemleri içerir.

Boşluk analizinde, mevcut ve gelecek süreçleri detaylandıran tabloları çizmek için excel tabloları kullanılabilir. Aynı model farklı yollarla süslenebilir ve birçok organizasyon bu süreçte kendi modelini oluşturabilir. Boşluk analizi yapılmadan önce aşağıdaki önemli noktalara dikkat etmek gerekir (Sharma, 2013:1-2):

- Mevcut uygulanan süreçler iyi bilinmelidir.
- Mevcut iş sürecini etkileyen faktörler iyi tanımlanmalıdır.

- Gelecek amaç ve hedeflerde belirsizlik olmamalıdır. Bütün gelecek planlar, amaçlar, teşebbüsler, hedefler ve süreçler tanımlanmalıdır.
- Her bölümde muhtemel boşlukları tanımlanmalı ve farklı grafikler, modeller veya şekiller kullanarak tanımlamalar süslendirilmelidir.
- Boşluk analizinin başlangıç taslağı sürümü üzerine muhtemel geri bildirimler toplanmalıdır.
- Tüm geri bildirimler değerlendirilmeli ve boşluk analizinin son sürümü tasarlanarak ilgili tüm taraflar bilgilendirilmelidir.

4.2.2.2. Boşluk Analizi Yöntemi ve Araştırma Tasarımı

Araştırma kapsamında öncelikle boşluk analizi için gerekli olan karşılaştırma değişkenlerini belirleme kapsamında AB'nin liman yönetimi hakkındaki hem yürürlükte olan mevzuat hem de öneri aşamasında olan taslak mevzuatı incelenmiştir. Bu kapsamda incelenen AB mevzuatı aşağıdaki yasal düzenlemeleri kapsamaktadır:

- Limanlar ve Denizcilik Altyapısı Üzerine Yeşil Kitap (1997)
  (Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure)
- Birinci Limanlar Paketi (2001) Liman Hizmetleri Piyasasına Erişim Üzerine Direktif Önerisi (2003 yılında reddedilmiştir.)
  (First Ports Package-Proposal for a Directive Proposal on Market Access to Port Services)
- İkinci Limanlar Paketi (2004) Liman Hizmetleri Piyasasına Erişim Üzerine Avrupa Konseyi ve Avrupa Parlementosuna Direktif Önerisi (2006 yılında reddedilmiştir.)
  (Second Ports Package-Proposal for a Directive of the European Council and the European Parliament on Market Access to Port Services.)
- Avrupa Limanlar Politikası Bildirisi (2007)
  (Communication on a European Ports Policy)
- Üçüncü Limanlar Paketi (2013) Liman Hizmetlerine Erişim ve Limanların Finansal Şeffaflığı Üzerine Bir Çerçeve Oluşturulması için Avrupa Parlementosu ve Konseyine Regülâsyon Önerisi

(Third Ports Package-Proposal for a Regulation of The Europan Parliament and The Council Establishing a Framework on Market Access to Port Services and Financial Transparency of Ports)

- Gemi Kaynaklı Çöp ve Yük Atık Alım Liman Tesisleri Üzerine Avrupa Parlementosu ve Konseyi 2000/59/EC Direktifi (2000)
  (Directive 2000/59/EC of the European Parliament and of the Council on Port Reception Facilities for Ship-Generated Waste and Cargo Residues)
- Komisyondan Avrupa Parlementosu, Avrupa Konseyi, Avrupa Ekonomik ve Sosyal Komitesi ve Bölgeler Komitesine Avrupa Birliği Birleştirilmiş Denizcilik Politikası Bildirisi (2007)
  (Communication From The Commission to The The Europan Parliament, The Council, The Europan Economic and Social Committee and The Comittee of the Regions An Integrated Maritime Policy For the European Union)
- Taşımacılık Üzerine Beyaz Kitap (2011) Tek Avrupa Taşımacılık Sahası Yol Haritası-Rekabetçi ve Kaynak Verimliliği Olan Taşımacılık Sistemleri (2011)
  (White Paper on Transport (2011) Roadmap to Single European Transport Area-Towards a Competetive and Resource Efficient Transport Systems)
- Engelsiz Avrupa Deniz Taşımacılığı Alanı Oluşturma Açısından 21 Ocak 2009 Bildirisi ve Uygulama Planı.
  (Communication and Action Plan of 21 January 2009 with a View to Establishing a European Maritime Transport Space without Barriers)
- Komisyon Bildirisi-2018 Yılına Kadar AB'nin Deniz Taşımacılığı Politikası Üzerine Stratejik Amaçlar ve Tavsiyeler.
  (Commission Communication - Strategic Goals and Recommendations for the EU's Maritime Transport Policy until 2018)

Yapılan AB mevzuatı taraması neticesinde, AB'nin liman yönetimi konusunda özellikle üzerinde durduğu konular ve üye ülkelerden uyum istediği kriterler;

- liman hizmetlerinin tedarikine yönelik mevzuat,
- liman hizmetleri piyasasına giriş ve rekabet koşulları,
- limanların altyapı ve üstyapı finansmanı,
- limanlara devlet yardımı ve finansal şeffaflık,

- hizmetin fiyatını belirleme,
- liman hizmetini sağlamak için gereken asgari gereksinimler,
- bağımsız denetim yapısı ve
- liman otoritesinin rolü

olarak belirlenmiştir.

Belirlenen bu değişkenler kapsamında boşluk (gap) analizi için AB uygulamaları ve Türkiye uygulamaları karşılaştırmalı tabloları oluşturularak, AB 3. Liman Paketi önerisinde bahsi geçen her bir liman hizmeti için (kılavuzluk, römorkaj ve bağlama hizmetleri, yük elleçleme hizmetleri, atık alım hizmetleri, yakıt ikmal hizmetleri, yolcu hizmetleri ve tarama hizmetleri) kriterler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında oluşturulan ikili karşılaştırma tablolarının formatı Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 30'da gösterilen format kapsamında öncelikle liman hizmetlerinin tedarikinde AB ve Türkiye karşılaştırmalı genel boşluk analizi yapılmış ve belirlenen kriterlerin karşılaştırılması tüm liman hizmetleri için genel olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra aynı formatta yukarıda bahsi geçen herbir liman hizmeti için kriterlerin Türkiye ve AB karşılaştırmaları ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 30: Boşluk (Gap) Analizi Araştırma Modeli

AB 3. Liman Paketinde Tanımlanan Liman Hizmetleri	Limanlar Üzerine AB Mevzuatında Belirtilen Temel Kriterler								
	Yasal Düzenleme (Mevzuat)	Liman altyapı ve üstyapı giderleri	Piyasaya Giriş ve Rekabet Koşulları	Devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık	Hizmet Tedarik Etmede Asgari Gereksinimler	Tedarikçi Seçim Prosedürü	Hizmet fiyatını belirleme	Bağımsız denetim ve kontrol	Liman otoritesinin rolü
Yük elleçleme hizmetleri	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR
Kılavuzluk, römorkaj ve bağlama hizmetleri	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR
Tarama hizmetleri	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR
Yolcu hizmetleri	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR
Atık alım hizmetleri	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR
Yakıt ikmal hizmetleri	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR	AB TR

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2.2.3. Liman Hizmetlerinin Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk (GAP) Analizi

Araştırma kapsamında öncelikle liman hizmetlerinin tedarikinde belirlenen kriterler kapsamında AB limanları ve Türk limanları arasında tüm liman hizmetleri için genel bir boşluk analizi yapılarak Ek-2'de sunulan tablo oluşturulmuştur. Bu tablonun oluşturulmasındaki amaç, liman hizmetlerinin tedarik koşullarını bir bütün olarak gören ve ortak mevzuat kapsamında tüm liman hizmetleri için ortak hükümler belirleyen AB'nin liman yönetim uygulamaları ile Türkiye'nin liman yönetim uygulamaları arasındaki boşlukları tüm liman hizmetleri için tek bir tabloda görebilmek olarak belirlenmiştir.

Daha sonra Tablo 30'da gösterilen herbir liman hizmeti ve kriter için AB ve Türkiye uygulamaları ayrı ayrı karşılaştırılarak Ek-3 (Limanlarda Kılavuzluk, Römorkaj ve Bağlama Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi), Ek-4 (Limanlarda Yük Elleçleme Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi), Ek-5 (Limanlarda Tarama Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi), Ek-6 (Limanlarda Atık Alım Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi), Ek-7 (Limanlarda Yakıt İkmal Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi) ve Ek-8 (Limanlarda Yolcu Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi)'de sunulan tablolar oluşturulmuştur.

4.2.2.4. Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Türkiye İçin Boşlukların Doldurulmasına Yönelik Tavsiyeler

AB, Birlik limanlarında yaşanan liman yönetiminden kaynaklanan sorunları çözmek için birtakım genel mevzuatlar ve öneriler yayınlamış ve üye ülkelerin liman yönetim yapılarındaki heterojen yapıya müdahale etmeden, mevzuatlarda istenen kriterlerin yerine getirilmesini talep etmiştir. Uygulamada AB limanlarına bakıldığında ise, çoğu limanın reform sayılabilecek nitelikte yönetim yapısını değiştirerek kiralanan liman modeline geçtiği ve liman hizmetlerinin serbestleşmesi ilkesinin benimsendiği görülmektedir. Bu yeni yapıda liman otoritelerinin rolü ticari

aktivitelerden daha çok düzenleyici, koordine edici ve arabulucu olarak yeniden şekillenmiştir. AB mevzuatında istenen kriterlerin limanlarda uygulanması bakımından da liman otoritelerine kilit bir rol yüklenmiştir.

Çalışma kapsamında yapılan boşluk analizlerinin sonuçları genel olarak aşağıdaki başlıklar altında değerlendirilmiştir.

4.2.2.4.1. Mevzuat Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

AB, AB limanlarının güncel sorunlarını çözmek, liman verimliliğini artırmaya yönelik gelecek politikalar, liman ve denizcilik altyapısını geliştirecek politikalar ve liman sektöründe serbest ve adil rekabeti sağlamak gibi konularda ilgili paydaşların da görüşlerini alarak sürekli mevzuatını güncellemekte ve yenilemektedir. AB'nin mevcut mevzuatında, liman otoritesi ve liman hizmetleri gibi kavramlar açıkça tanımlanmış ve AB limanlarında liman hizmetlerinin tedarikine yönelik yaşanılan sorunlara ilişkin yetki ve sorumlulukların tahsisi belirlenmiştir.

Türkiye'de ise, limanlardaki genel düzen Limanlar Yönetmeliği ile sağlanmakta olup liman hizmetlerinin tedarik koşulları kapsamında mevcut bir mevzuat bulunmamaktadır. Türkiye'de liman otoritesi kavramı ve limanlarda verilen hizmetlere yönelik kavramlar ve kriterler ise mevcut mevzuatta tanımlanmamıştır. Bu nedenle, birçok liman hizmetinin tedarikinde AB ile yapılan ikili karşılaştırmalarda ortaya çıkan boşlukların da temel nedeni mevzuattır. Türkiye'de yeni bir liman yönetim modeli oluşturma kapsamında yapılacak çalışmanın ilk adımı, AB mevzuatına uygun olarak boşluğu dolduracak bir mevzuat çalışması yapmak olacaktır. Mevcut Limanlar Kanunu günümüze uygun olarak yeniden düzenlenerek bu boşluğun doldurulabileceği değerlendirilmektedir.

4.2.2.4.2. Piyasaya Giriş ve Rekabet Koşulları Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Liman hizmetlerinin tedarikinde piyasaya giriş ve rekabet koşulları açısından AB gerekli düzenlemelerini ilgili mevzuatı ile sağlayarak, liman hizmetlerinin tedarikinde serbestlik politikasını benimsemiştir. Bununla birlikte, hizmetin sürekliliğinin sağlanması, kamu hizmeti zorunlulukları ve emniyet gereksinimleri de dikkate alınarak, bir takım hizmetlere sınırlama getirilebileceği belirtilmiştir. Ancak, sınırlama kriterinin tarafsız ve şeffaf olması ve tartışmaya açık olmaması üzerinde önemle durulmuştur.

Türkiye'de ise liman hizmetlerinin tedarikinde piyasaya giriş ve rekabet koşulları açısından bir düzenleme bulunmayıp, Rekabeti Koruma Hakkında Kanun'un hükümleri uygulanmaktadır. Uygulamaya bakıldığında ise, Türkiye'de liman hizmetlerini genellikle liman işletici kuruluşu tedarik ettiğinden liman-içi rekabet yaşanmamaktadır. Rekabet Kurumu'na yapılan başvurularda denizcilik sektöründe rekabet ihlali iddialarının ağırlıklı olarak konteyner limancılığı hizmetleri ve ro-ro taşımacılığı hizmetlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Türkiye'nin özellikle konteyner taşımacılığı kapasitesinin ve konteyner trafiğinin her yıl arttığı göz önüne alındığında, piyasaya giriş ve rekabet koşulları açısından AB'deki gibi liman hizmetlerine özel bir mevzuat düzenlemesi limanlarda adil rekabet koşulları için kaçınılmaz olacağı değerlendirilmektedir.

4.2.2.4.3. Altyapı ve Üstyapı Finansmanı Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

AB mevzuatında, altyapı ve üstyapının finansmanı açısından liman içindeki tesisler ve hizmetler ile liman dışındaki altyapı arasında yönetim ve idari seviyelerde geleneksel olarak bir ayrım yapılmıştır. Özel sahipli veya özel işletilen limanlarda tüm yeni yatırımlar ve altyapı bakım maliyetleri tamamen kullanıcılara yansıtılmaktadır. Liman dışında ise, birçok Avrupa limanında limana deniz tarafından ulaşım maliyetleri (özellikle tarama için) devlet tarafından finanse edilmektedir.

Türkiye'de ise limanların işletilmesi aşamasında altyapı ve üstyapı finansmanını düzenleyen bir mevzuat olmamakla birlikte, uygulamada kamu limanlarında altyapı ve üstyapı finansmanı devlet tarafından karşılanırken, özel veya işletme hakkı özelleştirilen limanlarda ise liman işleticileri tarafından karşılanmaktadır. Ancak, limanların altyapı ve üstyapı maliyetlerinin limandan doğrudan faydalanan liman kullanıcılarından sağlanması prensibi işletme hakkı özelleştirilen Türk limanları için de geçerlidir.

4.2.2.4.4. Devlet Yardımı ve Finansal İlişkilerde Şeffaflık Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık AB'de en çok tartışılan konulardan biridir. AB Komisyonu bütün kullanıcılara açık olan liman altyapılarına kamu harcamalarını yardım olarak kabul etmemiştir. Ancak, Komisyon liman altyapısının ücretlendirilmesi gerektiğini ve liman hizmetleri ve tesislerini kullanan kullanıcıların gerçek maliyetleri karşılaması gerektiğini ortaya koymuştur.

Devlet yardımı politikası açısından, Komisyon ayrım yapılmaksızın tüm kullanıcılara açık olan liman altyapısına kamu yatırımını AB Anlaşması Madde 92 kapsamında devlet yardımı olarak kabul edilmemesi görüşündedir. Bu tür yatırımların genel önlemler olarak görülmesi ve devlet tarafından yapılan harcamaların genel kamu için taşıma sisteminin planlanması ve geliştirilmesi olarak devletin sorumluluğu kapsamında değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Aynı uygulamalar seyir yardımcıları ve tüm kamunun faydasına olan diğer denizcilik altyapısı için de geçerlidir. Ancak bu yardımların finansal şeffaflığı olmalıdır.

AB'de devlet yardımları konusu, rekabete ilişkin diğer hükümler gibi, Roma Anlaşması'nın "Rekabet Kuralları" başlığı altında yer almaktadır. Mevzuatta olan bu bütünlük, AB'nin idari sisteminde de tekli yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa Komisyonu Rekabet Genel Müdürlüğü teşebbüsler arası faaliyetlerin olduğu kadar, devlet yardımlarının da rekabeti bozup bozmadığına karar vermektedir.

AB üye ülkeleri arasında önemli bir gündem ve tartışma konusu olan limanlara devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de ise herhangi bir genel düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır. Ancak, limanlar

arası rekabette devlet tarafından işletilen limanlar ile kiralanan limanlar arasında devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık hususunda bazen haksız rekabetin getirdiği sıkıntıların sektör tarafından dile getirildiği bilinmektedir. Bu nedenle, bu konuda gerekli düzenlemelerin yapılarak hayata geçirilmesi ve AB ile arasındaki bu boşluğun doldurulması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

4.2.2.4.5. Hizmet Fiyatı Belirleme Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Hizmet fiyatı belirleme açısından AB mevcut mevzuatında genel olarak kriterleri belirlemiş ve bu kriterler çerçevesinde üye ülkelere serbestlik vermiştir. Ücretlerin şeffaf ve ayrımcı olmayan bir yolla belirlenmesi, rekabet koşullarına uygun olması, sağlanan hizmetin ekonomik değerine ters düşmemesi AB tarafından bu konuda özellikle üzerinde durulan hassasiyetlerdir.

Hâlihazırda Türkiye'de mülkiyeti özel kişilere ait bulunan limanların tarifeleri, ilgili liman işletmeleri tarafından serbestçe belirlenmektedir. Limanlar fiyatlandırma ayarlamalarını hedefleri, sağladıkları hizmetlerin maliyetleri, liman kullanıcılarına sağladıkları faydaları, rakip limanları ve liman kullanıcılarının içinde bulunduğu rekabeti göz önünde bulundurarak yapmalıdırlar (Bitiktaş ve Karataş Çetin, 2015:4). 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca KİT statüsünde olan T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü (TCDD) ve Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş. (TDİ), kendi uhdesinde bulunan limanlarda yük ve yolcu tarifelerini belirleme yetkisine sahiptir. Mülkiyeti TCDD'ye ve TDİ'ye ait olmakla birlikte, özelleştirme kapsamında işletme hakları belirli bir süre için özel hukuk tüzel kişilerine devredilmiş olan limanlarda sunulan hizmetler bakımından ise, özelleştirme kapsamında imzalanan imtiyaz sözleşmeleri çerçevesinde, belirli bir süre için (3-5 yıl) limanın mülkiyetine sahip olan kamu kuruluşu tarafından belirlenen tarifeler uygulanmakta, sonrasında ise limanı işleten teşebbüs tarifelerini bağımsız olarak belirlemektedir. Görüldüğü üzere Türkiye'de ise bu konuda yeknesak bir düzenleme bulunmayıp, yaşanan sorunlarda ise Rekabeti Koruma Hakkında Kanun hükümleri uygulanmaktadır.

4.2.2.4.6. Tedarikçi Seçim Prosedürü Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Tedarikçi seçim prosedürü bakımından AB'nin ilgili mevzuatta üzerinde durduğu kriterler, tarafsız, şeffaf ve tartışmaya açık olmayan seçim prosedürünün ve sonuçlarının umumi olması ve ilgili taraflara tüm belgelerin iletilmesidir. Türkiye'de özelleştirilen limanların çoğu ve kamu limanları liman hizmetlerini genel olarak kendileri tedarik etmektedirler. Ancak, hizmetleri üçüncü tarafa tedarik ettirmede limanlar serbesttir. Tedarikçi seçimi hususunda ise herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

4.2.2.4.7. Liman Hizmetini Sağlamak İçin Asgari Gereksinimler Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Liman hizmetini sağlamak için asgari gereksinimler hususunda AB, 3.Liman Paketi Direktif önerisinde tüm liman hizmetleri için genel kriterleri belirlemiştir. Türkiye'de ise genel olarak limanlarda liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimleri belirleyen bir düzenleme veya uygulama mevcut değildir. Limanlarda liman hizmetlerini tedarik edecek tedarikçilerden AB mevzuat ve uygulamalarına uygun olarak, liman hizmet tedarikçisinin, çalışanlarının veya yöneten kişilerin mesleki nitelikleri, ekipmanın nitelik ve kapasiteleri, donanımların, ekipmanın ve çalışanların emniyeti ve güvenliği ve çevre emniyeti gereksinimlerine uygunluk başta olmak üzere asgari gereksinimler bir mevzuat kapsamında belirlenerek, bu konuda AB ile olan boşluk doldurulabileceği değerlendirilmektedir.

4.2.2.4.8. Bağımsız Denetim Yapısı Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

AB, liman hizmetlerinin tedarikini denetleyecek bağımsız denetim yapısının kurulmasını 3.Liman Paketi Direktif önerisi ile sunmuş olup, henüz bu öneri kabul edilmemiştir. Öneride bağımsız denetim yapısının yasal olarak liman yönetim yapısından veya liman hizmetleri tedarikçilerinden ayrı olması gerektiği

vurgulanmıştır. Limanın sahibi olan veya limanı kontrol eden veya limanın yönetim yapısını teşkil eden üye devletler, bu kural kapsamındaki denetim ve izleme ile ilgili fonksiyonlar ile sahiplik veya kontrol ile ilgili aktiviteleri yapısal olarak birbirinden ayırmalıdır. Bağımsız denetim yapısı yetkilerini tarafsız ve şeffaf olarak uygulamalıdır. Regülâsyon kapsamında izleme ve denetlemeyi sağlamak için bağımsız denetim yapısı limanların yönetim yapılarından, liman hizmet tedarikçilerinden ve liman kullanıcılarından ihtiyaç duyulan bilgileri talep etme hakkına sahiptir. Bağımsız denetim yapısının kararlarının bağlayıcı etkisi olmalıdır. Bu kapsamda üye devletler en geç 1 Temmuz 2015 tarihine kadar yetkilendirdikleri bağımsız denetim yapılarını Komisyona bildirmelidir. Komisyon bağımsız denetim yapılarının listesini web sitesinde yayımlamalı ve güncellemelidir.

Türk limanlarında özellikle rekabet konusunda liman hizmetleri tedarik uygulamalarını denetleyecek bağımsız bir yapı yoktur. Bu hizmetler de Rekabeti Koruma Hakkında Kanun hükümlerine tabidir. Rekabet Kanununda yasaklanan faaliyetler ve hukukî işlemler hakkında, başvuru üzerine veya resen inceleme, araştırma ve soruşturma yapmak; bu Kanunda düzenlenen hükümlerin ihlal edildiğinin tespit edilmesi üzerine, bu ihlallere son verilmesi için gerekli tedbirleri alıp bundan sorumlu olanlara idarî para cezaları uygulamak Rekabet Kurulunun görevidir. AB'de de mevcut durumda bağımsız denetim yapısı henüz faal olmadığından, Türkiye ile AB arasında bu konuda bir boşluk olduğu söylenemez.

4.2.2.4.9. Liman Otoritesinin Rolü Kriteri Açısından Boşluk Analizi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Üçüncü Liman Paketi önerisinde ise, limanın otoritesine, liman içinde kurulmuş teşebbüsler, liman hizmet tedarikçileri, gemi operatörleri, yük sahipler kara taşıma operatörleri ve liman alanında faaliyet gösteren kamu idareleri gibi paydaşlarla liman hizmetlerinin koordinasyonu, liman artalanı ile bağlantıların geliştirilmesi ve idari prosedürlerin basitleştirilmesi konularında düzenli olarak istişare yapması rolü verilmiştir. AB Komisyonu, liman otoritelerinin üzerlerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirebilmesi için yeterli derecede otonomisinin olması gerektiğini belirtmektedir. Özellikle finansal otonomi liman yatırımlarının

verimli olmasını ve sonuç olarak limanların gelişmesine imkân sağlayacaktır. Türkiye'de ise limanların çoğu özel girişimciler sahipliğinde yönetilirler. Limanın sahipliğinden bağımsız olarak, limanların denetimi ve düzenlemesi çeşitli kamu otoritelerinin kontrolü altında yapılır. Bununla birlikte, sadece limanlar üzerine ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici komisyon mevcut değildir. Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır. Türkiye'de gelecekte kurulması muhtemel bir liman otoritesinin liman hizmetlerinin tedarikindeki rolü, liman hizmetleri tedariki konusunda yapılacak mevzuat çalışmasında ayrıca belirtilmelidir.

4.2.3. Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Analizi

Araştırma kapsamında Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli oluşturma sürecinde boşluk analizi için belirlenen kriterlerin farklı liman paydaşları temsilcileri tarafından öncelik olarak hiyerarşik sıralamasının yapılması için Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) Analizi kullanılmıştır.

4.2.3.1. AHS Analizinin Amacı ve Yaklaşımı

Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS), ilk olarak 1968 yılında Myers ve Alpert ikilisi tarafından ortaya atılmış ve 1977 yılında ise Saaty tarafından bir model olarak geliştirilerek karar verme problemlerinin çözümünde kullanılabilir hale getirilmiştir. Literatürde AHS, karar hiyerarşisinin tanımlanabilmesi için kullanılan, kararı etkileyen faktörler açısından karar noktalarının yüzde dağılımlarını veren bir karar verme ve tahminleme yöntemi olarak açıklanmıştır.

AHS bir karar hiyerarşisi üzerinde, önceden tanımlanmış bir karşılaştırma tablosu kullanılarak, gerek kararı etkileyen faktörler ve gerekse bu faktörler açısından karar noktalarının önem değerleri açısından birebir karşılaştırmalara dayanmaktadır. Sonuçta önem farklılıkları, karar noktaları üzerinde yüzde dağılımına dönüşmektedir (Ömürbek ve diğerleri, 2013:140).

AHS yönteminin amacı; verilen seçenekler kümesi için bağlantılı önceliklerin bir gösterge çizelgesine oturtulmak suretiyle, karar vericinin sezgisel yargılarını ve karar verme sürecindeki seçeneklere ait karşılaştırma tutarlılığını da dikkate alarak, bu sürecin (karar verme prosesi) en etkin şekilde tamamlanmasını sağlamaktır. Bu yaklaşım, karar vericinin bilgi ve tecrübesine dayalı olarak sahip olduğu yargıları destekler niteliktedir. AHS'nin güçlü yönü, bu yöntemin sayılabilen ve sayılamayan faktörleri sistematik bir yol ile düzenlemesi ve tüm faktörleri dikkate alarak karar verme sürecinde basit ve etkin bir çözüm yolu sunmasıdır (Özyörük ve Özcan, 2008:135)

AHS yöntemi bir veya daha fazla karar vericinin bulunduğu, belirlilik veya belirsizlik içeren ortamlarda çok fazla alternatif ile kriterin bulunduğu karar problemlerinde kullanılmaktadır. Kullanımı kolay bir metot olup, bireysel ve grup halinde karar verebilmeye, karar vericinin sezgi ve içgüdülerini çözüm sürecine katabilmesine, farklı fikirlerin uzlaşarak birlikte hareket edebilmesine imkân sağlamaktadır (Ömürbek ve diğerleri, 2013:140).

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHS metodu; bağıl önemler için yapılan kişisel atamaları, ağırlıklar kümesine dönüştürmekte kullanılan bir tekniktir. AHS'nin uygulaması dört temel prensiple şekillenmektedir. Bunlar, ayrıştırma, karşılaştırmalı yargılar, hiyerarşik kompozisyon veya önceliklerin sentezi ve karma kompozisyona göre nihai kararın alınmasıdır. Bu temel prensipler aynı zamanda AHS'nin adımlarını oluşturmaktadır. Saaty tarafından geliştirilen bu yöntemin uygulama adımları maddeler halinde aşağıda verilmiştir (Kapar, 2013:210):

1. Problemin tanımlanması ve bu problemdeki hedefin belirlenmesi.
2. Hedeften başlamak sureti ile orta seviyede kriterleri ve en alt düzeyde de alternatiflerin sırası ile hiyerarşik yapıya oturtulması.
3. Hangi alternatif ya da kriterin hangisine baskın olduğunu belirlemek için, Tablo 31'de verilen skalayı kullanarak hem alternatifler (en alt düzey), hem de kriterler (orta düzey) arasındaki ikili karşılaştırmaların yapılması ve ikili karşılaştırma matrislerinin (n x n) boyutunda hazırlanması.
4. İkili karşılaştırma matrisinde her sütun için, sütun toplamlarının alınması ve matristeki elemanların ilgili sütun toplamına bölünerek matrisin normalize edilmesi.

5. Normalize edilmiş olan matriste her alternatif ya da kriter için oluşmuş satır toplamlarının alınması. (Bu aşamada hesaplanan değerler kriterler ya da seçenekler için öncelik değerleridir ve bu değerlerin oluşturduğu matris ise öncelik vektör matrisidir.)

6. Öncelik vektörü ile oluşturulan öncelik matrisindeki, her kriter ya da seçenek için elde edilmiş olan öncelik değerlerinin, o kriter ya da seçeneğe ait ikili karşılaştırma matrisinde bulunan sütundaki tüm elemanlarla çarpılması. (Bu aşamada hesaplanan değerlerler oluşturulan matris ağırlıklandırılmış toplam matristir.)

7. Ağırlıklandırılmış toplam matristeki satır toplam değerlerinin, 5. adımda elde edilen öncelik matrisi satır değerlerine bölünmesi ve oluşan (nx1) son matristeki değerlerin aritmetik ortalamasının alınması ile max. değerinin hesaplanması.

8. Tutarlılık indeksinin (CI) hesaplanması

$CI = (\lambda max - n)/(n - 1)$

9. Tablo ve CI'nın kullanılması ile tutarlılık oranının hesaplanması

CR =CI/RI CR: Tutarlılık Göstergesi / RI: Rassallık Göstergesi

AHS kendi içinde ne kadar tutarlı bir sistematiğe sahip olsa da sonuçların gerçekçiliği doğal olarak, karar vericinin faktörler arasında yaptığı birebir karşılaştırmadaki tutarlılığa bağlı olacaktır. AHS bu karşılaştırmalardaki tutarlılığın ölçülebilmesi için bir süreç önermektedir. Sonuçta elde edilen Tutarlılık Oranı (CR) ile bulunan öncelik vektörünün ve dolayısıyla faktörler arasında yapılan birebir karşılaştırmaların tutarlılığın test edilebilmesi imkânını sağlamaktadır. AHS'de tutarlılık oranı 0.10 değerinden küçük çıkmalıdır. Bulunan bu değer 0.10'dan büyük ise ikili karşılaştırma matrisi incelenmeli ve yapılacak düzenlemenin ardından adımlar tekrar edilmelidir.

10. Kriterler bazında hesaplanan alternatif öncelikleri ile, kriterlerin kendi aralarında ikili karşılaştırılmaları sonucu elde edilen kriter önceliklerinin her alternatif için çarpılması ile ulaşılmak istenen son öncelik değerinin hesaplanması.

11. Kriterler bazında hesaplanan alternatif öncelikleri ile, kriterlerin kendi aralarında ikili karşılaştırılmaları sonucu elde edilen kriter önceliklerinin her

alternatif için çarpılması ile ulaşılmak istenen son öncelik değerinin hesaplanması.

Tablo 31: Saaty (1986) İkili Karşılaştırma Ölçeği

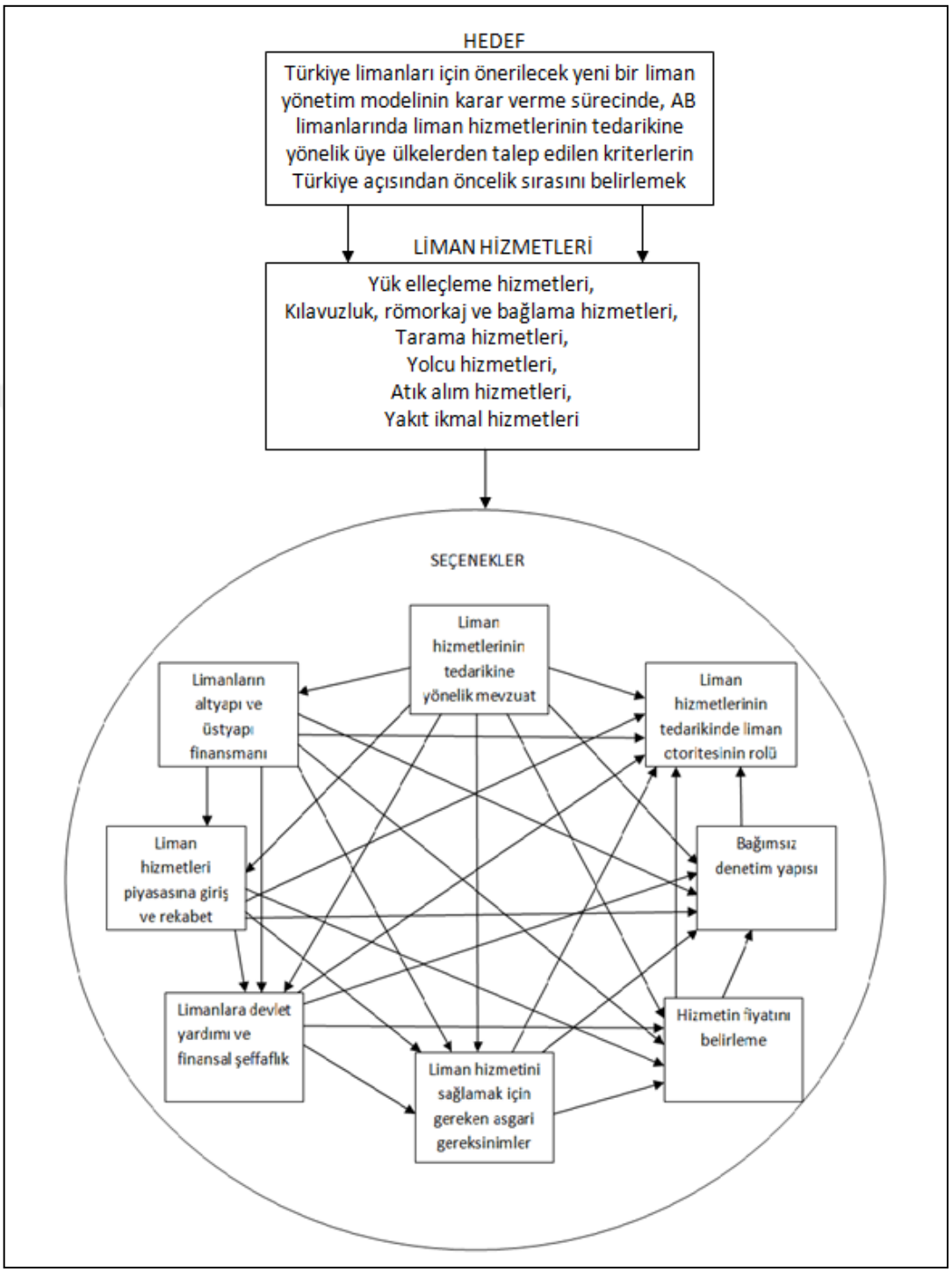
Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemli	İki faaliyetinde eşit tercih edilmesi
3	Çok az önemli	Bir faaliyetin diğerine göre biraz daha fazla tercih edilmesi
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir faaliyetin diğerine göre çok daha fazla tercih edilmesi
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir faaliyetin diğerine göre çok kuvvetli şekilde tercih edilmesi
9	Mutlak önemli	Bir faaliyetin diğerine göre en yüksek derecede tercih edilmesi
2,4,6,8	Ara değerler	1-3,3-5,5-7,7-9 arası değerlendirmeler
Tersleri	Tersi karşılaştırmalar	

Kaynak: Kapar, 2013:212

4.2.3.2. AHS Analizi Yöntemi ve Araştırma Tasarımı

Araştırma kapsamında yapılan AHS Analizi sürecinde öncelikle araştırma problemi belirlenmiş ve bu problem kapsamında analizin hedefi oluşturulmuştur. Araştırma problemi yani seçim kararının amacı, AB 3.Liman Paketi Direktif Önerisi kapsamındaki liman hizmetlerinin tedarikinde AB Komisyonu tarafından üye ülkelerden istenen kriterlerin, Türkiye limanları için oluşturulacak liman yönetim modeli sürecinde değerlendirilmek üzere farklı liman paydaşları temsilcilerine öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralamasını yaptırmaktır. Bu kapsamda oluşturulan AHS analiz modeli Şekil 22'de gösterilmiştir.

Şekil 22: Boşluk Analizi Kriterlerinin Öncelik Sıralamasını Belirleyecek AHS Analiz Modeli



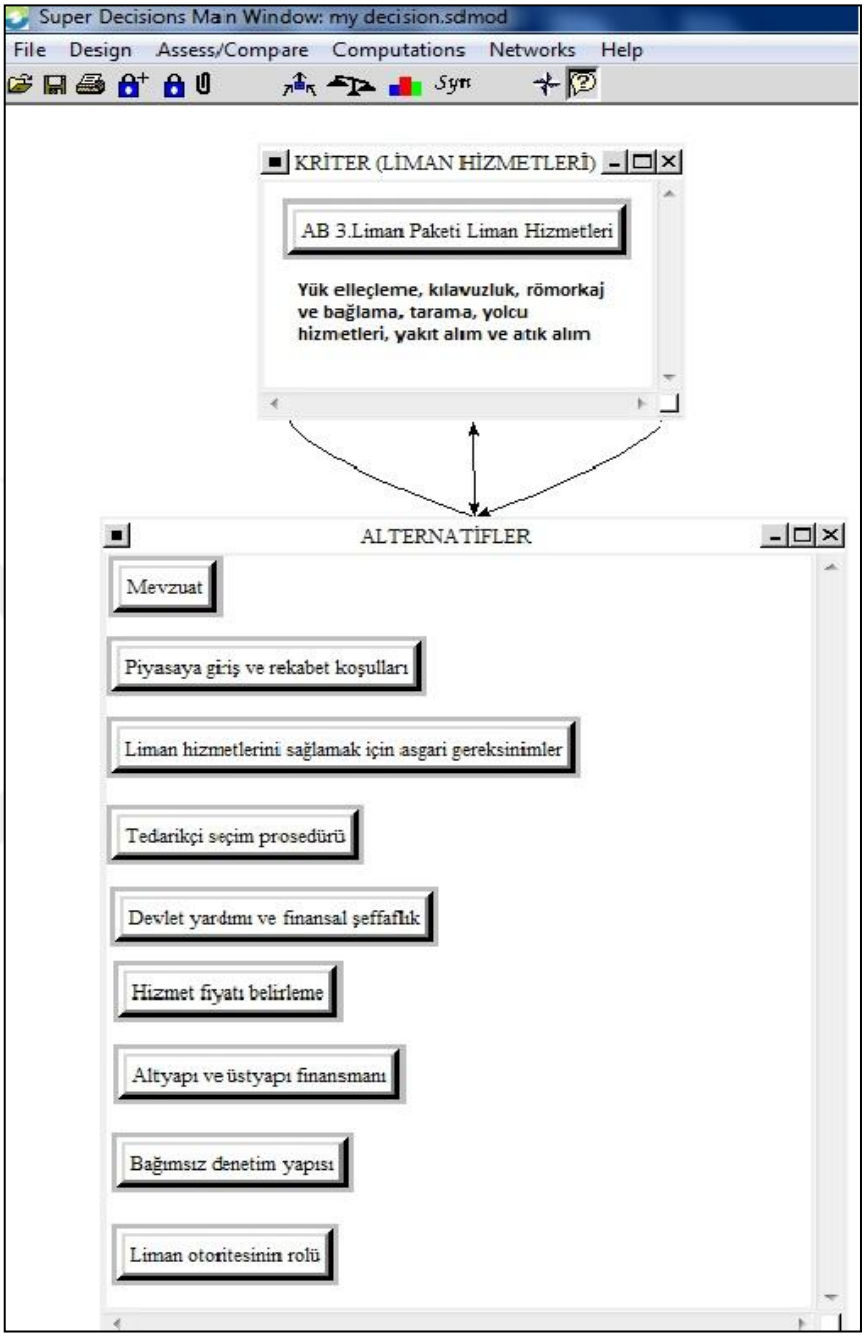
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu kapsamda, araştırmanın saha çalışması için Delfi analizi kapsamında belirlenen katılımcılardan, araştırma kapsamında oluşturulan ve bir örneği Ek-9'da sunulan AHS formunu da değerlendirmeleri talep edilmiştir. Delfi Analizi'nin birinci aşaması için belirlenen süreçte (04.07.2015-02.12.2015) Delfi formları ile birlikte AHS formlarının da katılımcılardan geri dönüşü beklenmiştir.

Katılıcılardan gelen cevapların AHS analizi kapsamında değerlendirilmesi için SuperDecision yazılımı kullanılmıştır. SuperDecision yazılımı, bağlılık ve geri besleme ile karar verme için kullanılan bir yazılımdır. Analitik Hiyerarşi Süreci ve Analitik Ağ Süreci analizlerinde kullanılır (Creative Decisions Foundation, 2013). Bu yazılım kapsamında oluşturulan program modeli Şekil 23'de görülmektedir.

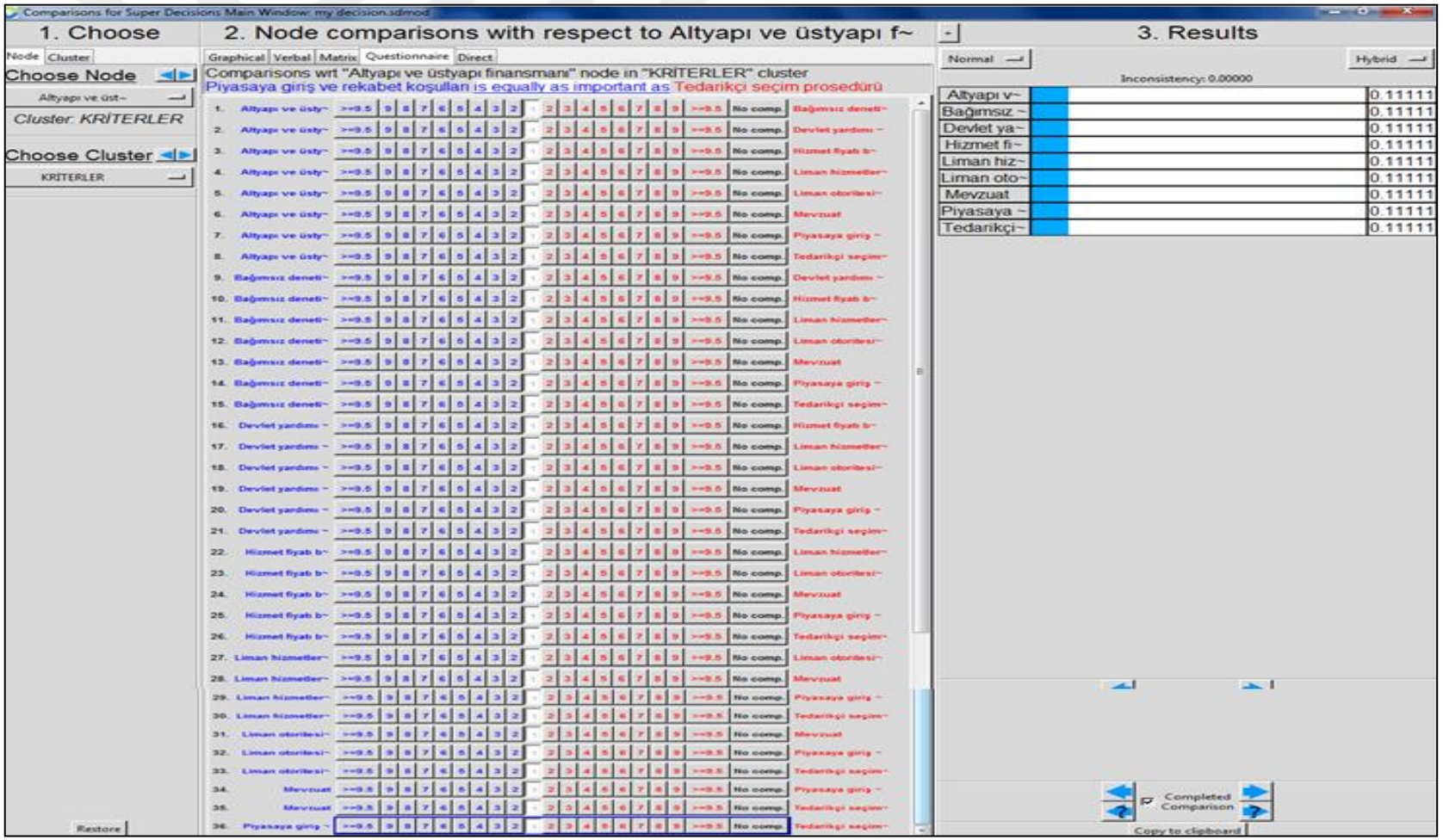
Şekil 24'de ise katılımcılardan gelen ikili karşılaştırma değerlendirmelerinin girildiği matris programı görülmektedir. Herbir katılımcı için ayrı ayrı oluşturulan bu matrislere katılımcılardan gelen ikili değerlendirmelerin derecesi tek tek girilmiştir.

Şekil 23: AHS Analizi SuperDecisions Programı Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 24: SuperDecisions Programı İkili Karşılaştırma Matriksi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2.3.3. AHS Analizi Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Süreci

Bu kapsamda 04.07.2015 tarihinde 40 adet katılımcıya e-posta yoluyla Delfi analizi birinci aşama formları ile birlikte bir örneği Ek-9'da sunulan AHS formu da gönderilmiştir. 02.12.2015 tarihi itibari ile Delfi analizine katılım sağlayan 30 uzmanın 25 tanesi AHS analiz formunu da değerlendirmiştir. Araştırmaya katılım sağlayan uzmanlar içinde AHS analizine katılım oranı % 83,3 olarak gerçekleşmiştir. Katılımcıların sektörde bulundukları pozisyona göre dağılımı Tablo 32'de görülmektedir.

Tablo 32: AHS Analizi Katılımcı Grubu

Katılımcı Grubu	Katılımcı Sayısı	Yüzdesi (%)
Üniversiteler	4	16
UDHB	6	24
Liman İşletmeleri	4	16
Belediyeler	2	8
STK'lar	1	4
Acenteler	4	16
Kılavuzluk Teşkilatları	4	16
Toplam	25	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılardan mail yoluyla gelen AHS formları SuperDecisions programında oluşturulan modele tek tek girilmiştir. İlk aşamada 12 adet katılımcının SuperDecisions programı tarafından otomatik olarak hesaplanan AHS tutarlılık oranları 0,1'den büyük çıkmıştır. Bu nedenle, 12 adet katılımcıya karar verme süreçlerinde kriterler arasındaki genel eğilimlerini gösteren şeklin bir örneği tekrar maille gönderilerek, AHS tutarlılık oranının 0,1'den düşük çıkması için karşılaştırmalarını tekrar gözden geçirmeleri talep edilmiştir. Sağlanan bu geri dönüşlerle beraber aşağıda son olarak katılımcıların AHS analizi tutarlılık oranlarını gösteren Tablo 33 aşağıda görülmektedir.

Tablo 33: AHS Analizi Tutarlılık Oranları

Katılımcı No	İlk Aşama Tutarlılık Oranı	İkinci Aşama Düzeltilmiş Tutarlılık Oranı
1	0,094<0,1	-
2	**0,337>0,1**	0,096<0,1
3	**0,48>0,1**	0,099<0,1
4	0,095<0,1	-
5	**0,87>0,1**	0,097<0,1
6	0,097<0,1	-
7	0,069<0,1	-
8	**0,307>0,1**	0,085<0,1
9	0,099<0,1	-
10	0,094<0,1	-
11	0,090<0,1	-
12	0,074<0,1	-
13	**0,337>0,1**	0,064<0,1
14	0,059<0,1	-
15	0,094<0,1	-
16	**0,914>0,1**	0,056<0,1
17	0,094<0,1	-
18	0,072<0,1	-
19	**0,377>0,1**	0,055<0,1
20	**0,548>0,1**	0,079<0,1
21	**0,161>0,1**	0,058<0,1
22	**0,167>0,1**	0,056<0,1
23	**0,818>0,1**	0,078<0,1
24	**0,441>0,1**	0,090<0,1
25	0,032<0,1	-

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

AHS Analizinde birden fazla karar vericinin olması durumunda, grup kararının belirlenmesinde kişisel olarak verilen kararların uzlaşma sağlayacak bir şekilde birleştirilmesi gerekmektedir. Bunun için, grup üyeleri kendi aralarında konuyu değerlendirerek uzlaşmalarını sözel olarak bildirebilecekleri gibi kişiler tarafından belirtilen yargıların ikili bir şekilde geometrik ortalamasının ya da ağırlıklı ortalamasının alınmasıyla da matematiksel bir değere dönüştürülerek matrise yerleştirilmesi mümkündür (Küçükönder ve diğerleri, 2013:94). Ağırlık değerlerinin hepsinin eşit olduğu durumda ağırlıklı ortalama formülü, aritmetik ortalama ile aynı hale gelir.

Bu itibarla, araştırma kapsamında katılımcılardan hiyerarşik sıralaması yapılması istenen kriterlerin ağırlığı eşit kabul edilmiş ve araştırma için gerekli olan grup kararı aritmetik ortalama ile belirlenmiştir.

4.2.3.4. AHS Analizi Sonuçları

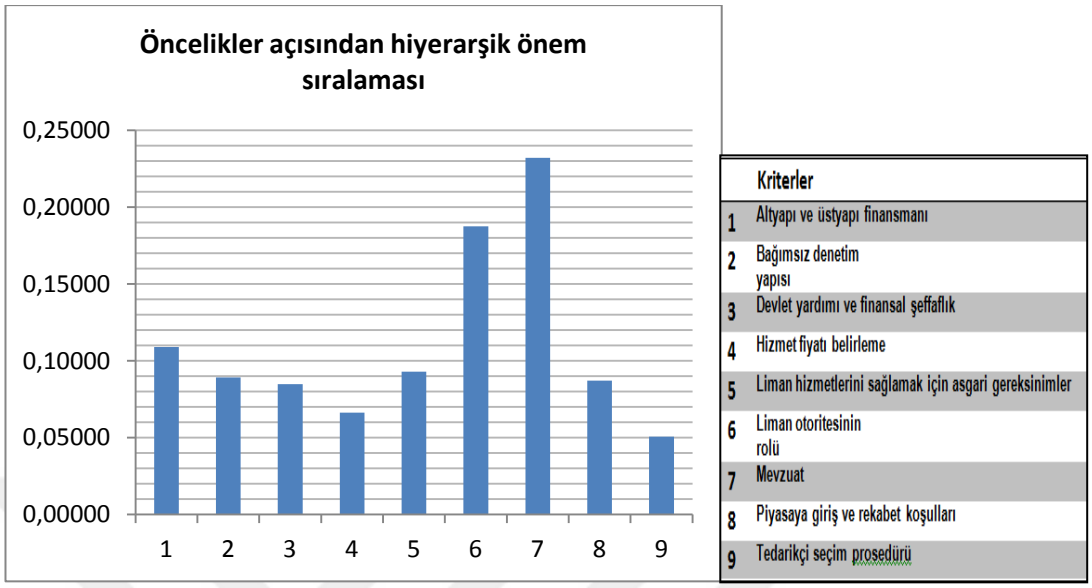
Araştırma kapsamında yapılan AHS Analizi sonucunda, katılımcıların tercihlerinin ortalamasının alınması ile elde edilen, AB 3. Liman Paketi Direktif Önerisinin geçerli olduğu liman hizmetlerinin tedarikinde AB Komisyonu tarafından üye ülkelerden istenen kriterlerin, Türkiye limanları için oluşturulacak liman yönetim modeli sürecinde değerlendirilmek üzere öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralaması Tablo 34'de görüldüğü gibi oluşmuştur.

Tablo 34: AHS Analizi Kriterlerin Genel Ortalaması

	Kriterler	Genel Ortalama
1	Mevzuat	0,23208
2	Liman otoritesinin rolü	0,18759
3	Altyapı ve üstyapı finansmanı	0,10898
4	Liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler	0,09307
5	Bağımsız denetim yapısı	0,08914
6	Piyasaya giriş ve rekabet koşulları	0,08716
7	Devlet yardımı ve finansal şeffaflık	0,08488
8	Hizmet fiyatı belirleme	0,06634
9	Tedarikçi seçim prosedürü	0,05076

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 25: AHS Analizi Kriterleri Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 33 ve Şekil 25'de gösterilen sonuçlara göre, araştırmaya katılan uzmanlar Türkiye limanları için önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin karar verme sürecinde, AB limanlarında liman hizmetlerinin tedarikine yönelik üye ülkelerden talep edilen kriterlerin Türkiye açısından öncelik sırasını **mevzuat, liman otoritesinin rolü, altyapı ve üstyapı finansmanı, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, bağımsız denetim yapısı, liman hizmetleri piyasasına giriş ve rekabet koşulları, limanlara devlet yardımı ve finansal şeffaflık, hizmet fiyatı belirleme ve tedarikçi seçim prosedürü** olarak belirlemişlerdir.

Araştırmaya katılan uzmanlara göre, Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli sürecinde limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili olarak öncelikle;

- mevzuat güncellenmeli ve/veya yenilenmeli,
- liman hizmetlerinin tedarikinde kurulması muhtemel bir liman otoritesinin rolü belirlenmeli,
- limanların altyapı ve üstyapısının inşa ve bakım/onarımının finansmanında ilgili tarafların sorumlulukları açıkça belirlenmeli,
- liman hizmetleri tedarikçilerinin limanlarda hizmet verebilmeleri için asgari gereksinimleri belirlenmeli,

- limanlarda liman hizmetlerinin tedarik koşullarını denetleyen bağımsız bir denetim yapısı kurulmalı,
- liman hizmetleri piyasasına giriş ve rekabet koşulları açık ve net olarak belirlenmeli,
- limanlara devlet yardımı adil ve şeffaf olmalı ve limanlarda bütün finansal ilişkilerde şeffaflık olmalı,
- liman hizmetleri tedarikinde hizmet fiyatı belirleme standartları oluşturulmalı,
- serbest rekabet ortamı olan liman hizmetlerinde hizmete erişimde sınırlamalar olduğunda, otorite tarafından tedarikçi seçim prosedürü belirlenmelidir.

Tablo 35 ise katılımcı grupların, grup ortalamalarına göre kriterlerin hiyerarşik önem sıralamalarını göstermektedir. Tablo 34 incelendiğinde, mevzuat kriteri genel olarak 6 farklı liman paydaş grubu tarafından hiyerarşik önem olarak ilk sırada yer alırken, diğer 2 grup tarafından 3. sırada yer almıştır. Liman otoritesinin rolü kriteri "liman işletmecileri" grubu hariç tüm gruplar tarafından ilk üç sıra içinde yer almıştır. Tedarikçi seçim prosedürü kriteri ise 6 grup tarafından hiyerarşik önem olarak son sıraya yerleştirilmiştir.

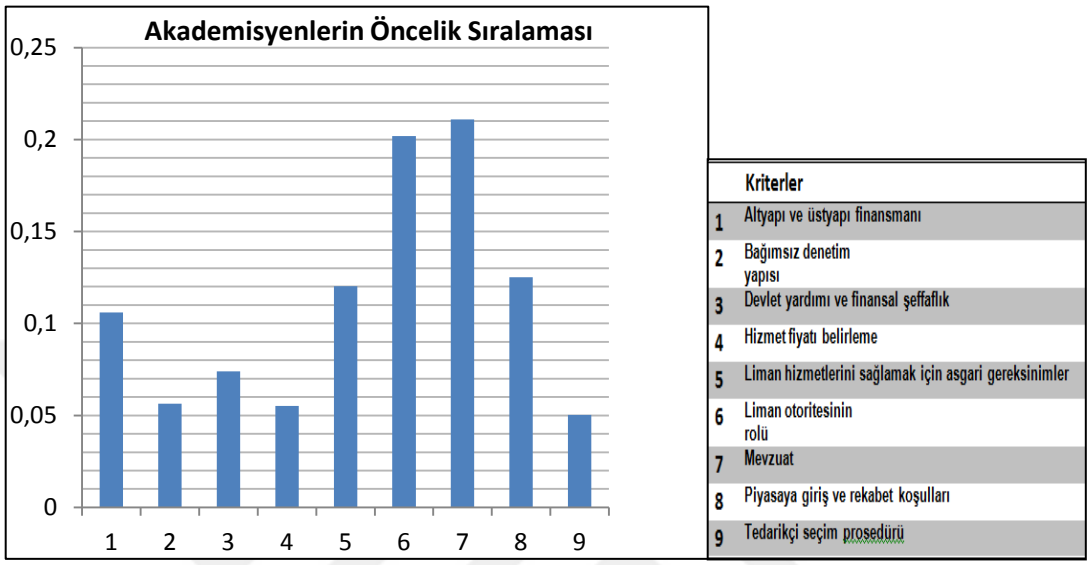
Tablo 35: AHS Analizi Kriterlerin Katılımcı Gruplara Göre Genel Ortalaması

Katılımcı Grubu (Katılımcı sayısı)	KRİTERLERİN HİYERARŞİK ÖNEM SIRALAMASI								
	Altyapı ve üstyapı finansmanı	**Bağımsız denetim yapısı**	**Devlet yardımı ve finansal şeffaflık**	**Hizmet fiyatı belirleme**	**Liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler**	**Liman otoritesinin rolü**	**Mevzuat**	**Piyasaya giriş ve rekabet koşulları**	**Tedarikçi seçim prosedürü**
Akademisyenler (4)	5	7	6	8	4	2	1	3	9
UDHB (6)	3	4	5	6	7	2	1	8	9
Liman İşletmeleri (4)	3	7	4	8	5	6	1	2	9
Belediyeler (2)	7	2	9	8	6	1	3	5	4
STK'lar (1)	9	5	4	8	3	2	1	6	7
Gemi Acenteleri (4)	4	7	2	5	6	1	3	8	9
Kılavuzluk Teşkilatları (4)	2	4	8	5	6	3	1	7	9
Ortak Karar (25)	3	5	7	8	4	2	1	6	9

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

AHS sonuçlarını katılımcı gruplarına göre değerlendirdiğimizde ise grup öncelikleri aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

Şekil 26: Akademisyenlerin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması

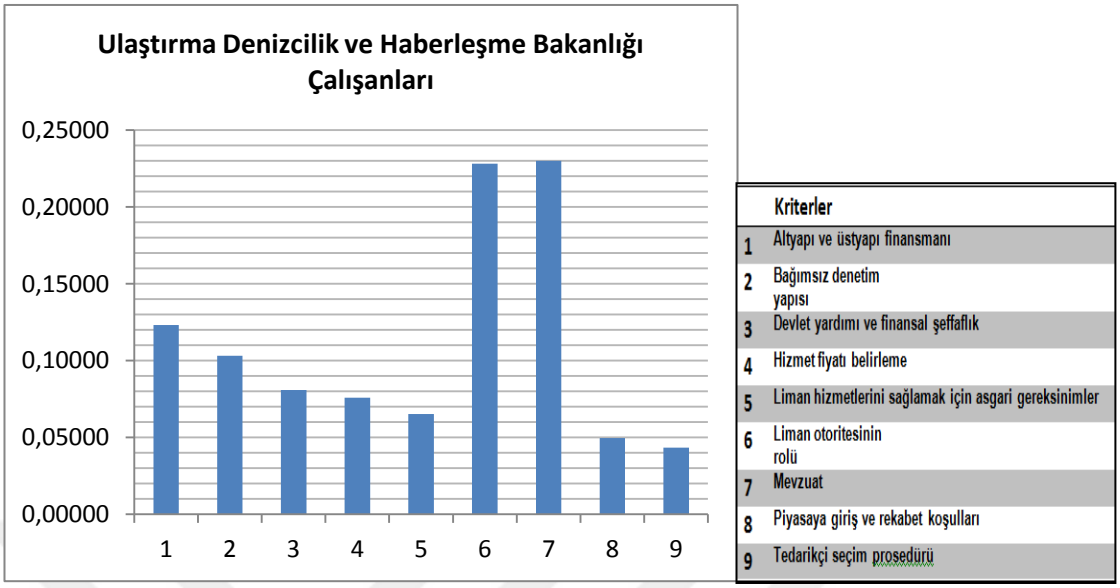


Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 26 incelendiğinde akademisyenlerin öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralamasının mevzuat, liman otoritesinin rolü, piyasaya giriş ve rekabet koşulları, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, altyapı ve üstyapı finansmanı, devlet yardımı ve finansal şeffaflık, hizmet fiyatı belirleme, bağımsız denetim yapısı ve tedarikçi seçim prosedürü şeklinde olduğu görülmektedir.

Şekil 27 incelendiğinde UDHB çalışanlarının öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralamasının mevzuat, liman otoritesinin rolü, altyapı ve üstyapı finansmanı, bağımsız denetim yapısı, devlet yardımı ve finansal şeffaflık, hizmet fiyatı belirleme, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, piyasaya giriş ve rekabet koşulları ve tedarikçi seçim prosedürü şeklinde olduğu görülmektedir.

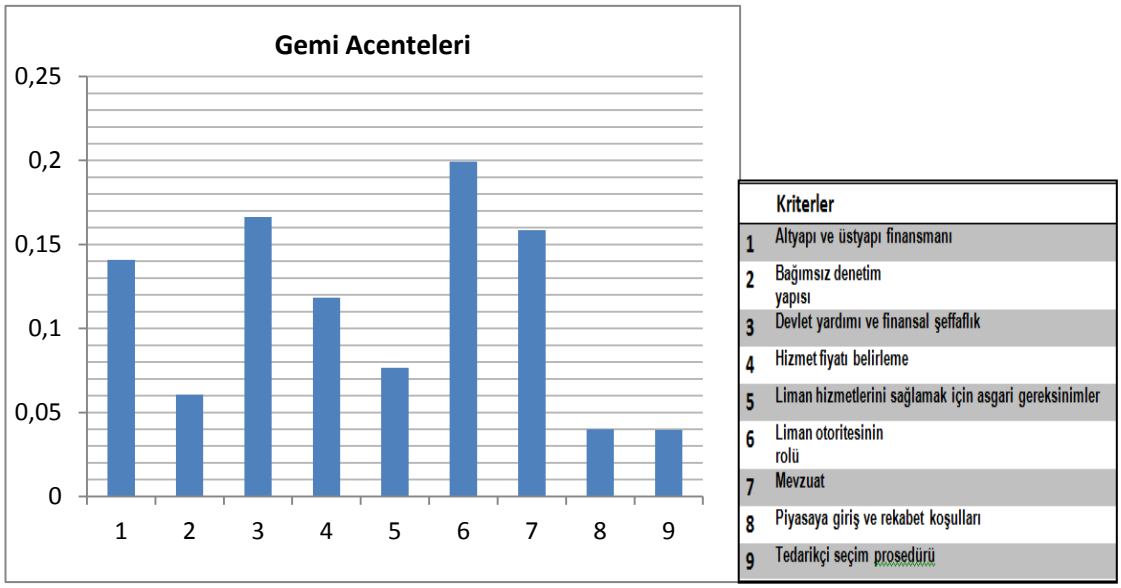
Şekil 27: UDHB Çalışanlarının Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

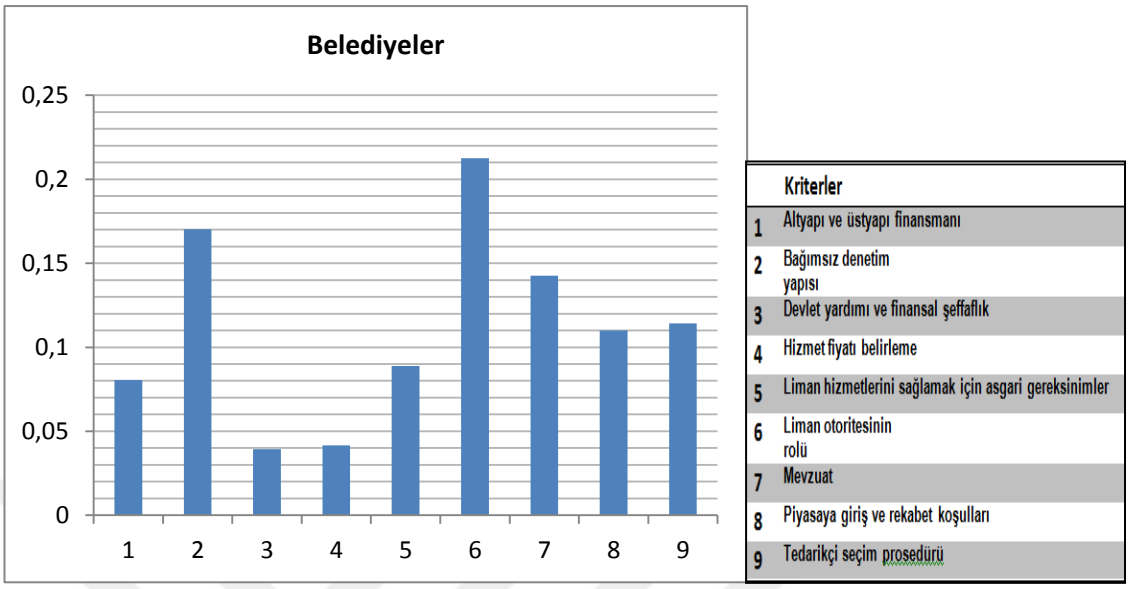
Şekil 28 incelendiğinde gemi acentelerinin öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralamasının liman otoritesinin rolü, devlet yardımı ve finansal şeffaflık, mevzuat, altyapı ve üstyapı finansmanı, hizmet fiyatı belirleme, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, bağımsız denetim yapısı, piyasaya giriş ve rekabet koşulları ve tedarikçi seçim prosedürü şeklinde olduğu görülmektedir.

Şekil 28: Gemi Acentelerinin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 29: Belediye Temsilcilerinin Öncelikleri Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması

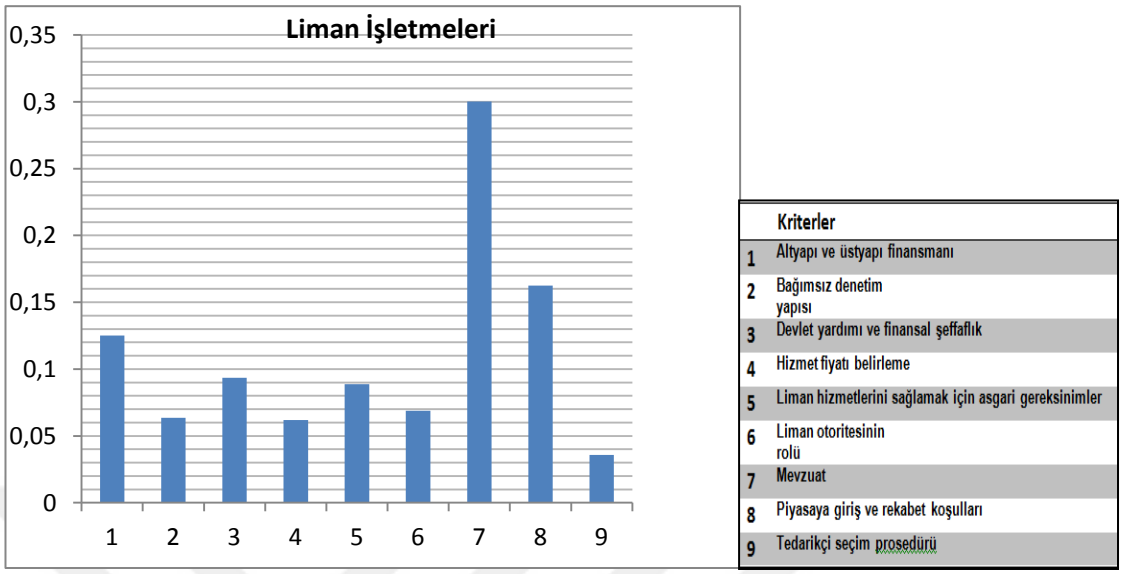


Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 29 incelendiğinde belediye temsilcilerinin öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralamasının liman otoritesinin rolü, bağımsız denetim yapısı, mevzuat, tedarikçi seçim prosedürü, piyasaya giriş ve rekabet koşulları, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, altyapı ve üstyapı finansmanı, hizmet fiyatı belirleme, ve devlet yardımı ve finansal şeffaflık şeklinde olduğu görülmektedir.

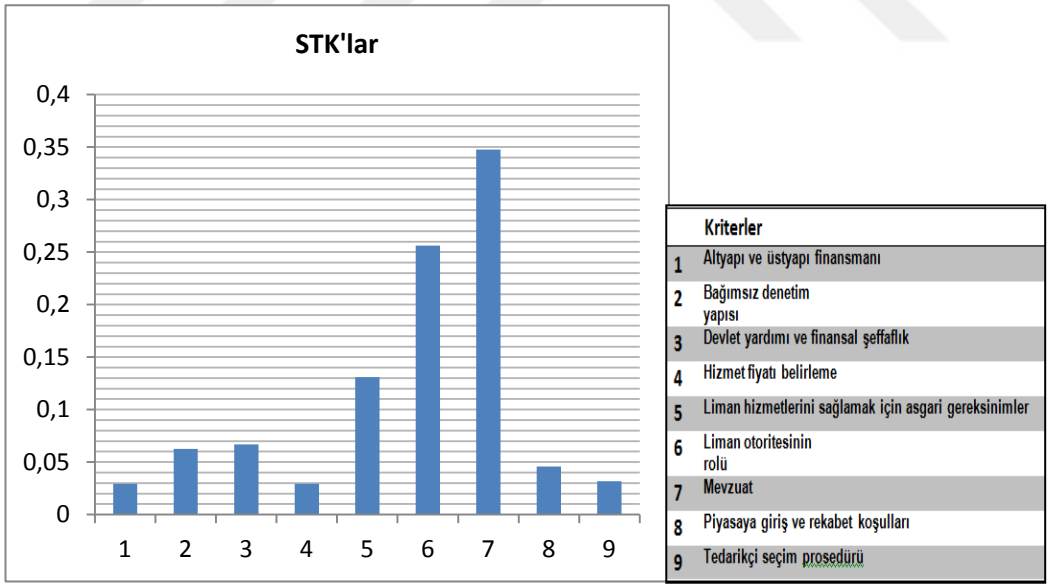
Şekil 30 incelendiğinde liman işletmeleri temsilcilerinin öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralamasının mevzuat, piyasaya giriş ve rekabet koşulları, altyapı ve üstyapı finansmanı, devlet yardımı ve finansal şeffaflık, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, liman otoritesinin rolü, bağımsız denetim yapısı, hizmet fiyatı belirleme vetedarikçi seçim prosedürü şeklinde olduğu görülmektedir.

Şekil 30: Liman İşletmelerinin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

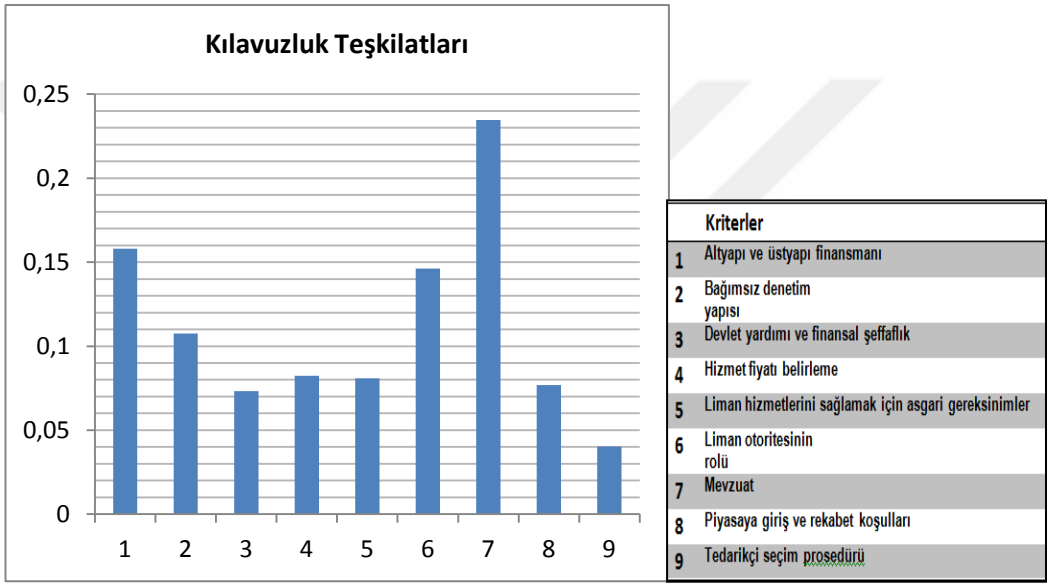
Şekil 31: STK Temsilcilerinin Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 31 araştırmaya katılan bir adet STK temsilcisinin öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralamasını göstermektedir. Bu sıralamanın mevzuat, liman otoritesinin rolü, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, devlet yardımı ve finansal şeffaflık, bağımsız denetim yapısı, piyasaya giriş ve rekabet koşulları, tedarikçi seçim prosedürü, hizmet fiyatı belirleme ve altyapı ve üstyapı finansmanı şeklinde olduğu görülmektedir.

Şekil 32: Kılavuzluk Teşkilatlarının Öncelikler Açısından Hiyerarşik Önem Sıralaması



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Son olarak Şekil 32 incelendiğinde kılavuzluk teşkilatları temsilcilerinin öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralamasının mevzuat, altyapı ve üstyapı finansmanı, liman otoritesinin rolü, bağımsız denetim yapısı, hizmet fiyatı belirleme, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, piyasaya giriş ve rekabet koşulları, devlet yardımı ve finansal şeffaflık ve tedarikçi seçim prosedürü şeklinde olduğu görülmektedir.

4.2.4. Delfi Yöntemi ve Araştırma Tasarımı

Araştırma kapsamında uzman görüşlerinde uzlaşma sağlanması amacıyla hem nitel hem de nicel sayılabilecek araştırma yöntemlerinden Delfi tekniği uygulanmıştır. Delfi tekniği ile, Türkiye limanları için araştırma kapsamında önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin kriterleri hususunda katılımcılar arasında uzlaşma sağlanması amaçlanmıştır.

Adını eski Yunan'da geleceğe ilişkin öngörülerde bulunan bir kâhinin yaşadığı *Delfi* isimli yerden alan teknik, ilk olarak gelecekteki teknolojik gelişmeleri öngörmek amacıyla kullanılmıştır (Koçdar ve Aydın, 2013:32). İlk uygulamalar teknolojik gelişmeleri öngörme amaçlı ortaya çıkmış olsa da, Delfi tekniği zamanla değişikliğe uğrayarak birçok alanda farklı amaçlarla ve farklı şekillerde kullanılmaya başlanmıştır. Örneğin, Linstone ve Turoff (2010) Delfi'nin bir konuda uzlaşma sağlanması için değil; temel olarak grup iletişim sürecinin yapılandırılması için kullanılan bir yöntem olduğunu ileri sürmektedir. Yapılandırılmış iletişim; uzmanlardan geribildirim alınması, grup görüşünün değerlendirilerek uzmanlara sunulması, uzmanların kendilerine sunulan grup görüşünü yeniden gözden geçirme imkânına sahip olması ve ileri sürülen görüşlerin kim tarafından önerildiğinin saklanması (anonimlik) ile sağlanmaktadır (Koçdar ve Aydın, 2013:33).

Delfi tekniği 1950'li yıllarda Rand teşkilatı tarafından literatüre kazandırılmıştır. Delfi karar alma işini kolaylaştıran bir süreç olarak tanımlanmaktadır ve "belli bir konuda bir çok görüş ve düşünce tek bir görüşten daha anlamlıdır" ilkesine dayanır (Paykoç ve Ok, 1990:14).

Delfi tekniğinin yararı, uzmanların grup iletişim sürecine eşzamansız olarak istedikleri zaman istedikleri yerde katılabilme imkânına sahip olmalarıdır. Delfi ile coğrafi olarak farklı yerlerde bulunan uzmanların görüşlerinden faydalanma imkânı olmakta; böylece uzaklık nedeniyle bir araya gelemeyecek olan uzmanların konuya katkıda bulunmaları sağlanmaktadır. Kısaca Delfi, uzmanların fiziksel olarak bir araya gelmesine gerek kalmadan yapılandırılmış bir grup iletişim süreci oluşturulmasını sağlar. Bu açıdan, maliyet etkinliğinin de sağlandığı bir tekniktir (Koçdar ve Aydın, 2013:33).

Delfi tekniğinin 4 temel özelliği bulunmaktadır (Rowe ve Wright, 1999:354):

1- Katılımcıların kimliklerinin saklanması; sorulara verilen yanıtların hangi uzman tarafından verildiğinin gizli tutulması (anonimlik),

2- Anketlerin turlar halinde ardışık olarak tekrarlanması,

3- Grup yanıtlarının istatistiksel olarak hesaplanması,

4- Katılımcılara grup yanıtlarına ilişkin kontrollü bir şekilde geribildirim verilmesi.

Delfi tekniğinde kimliklerin saklanması ile katılımcıların etki altında kalmadan kendi görüşlerini serbestçe ifade etmeleri; başka bir deyişle farklı akademik ve profesyonel tutumların veya cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş ve güç farklılıkları konusundaki önyargıların bertaraf edilmesi; kişilik, güç ve benzeri unsurların etkisi olmadan bir uzlaşma ortamı yaratılması amaçlanmaktadır (Hung ve diğerleri, 2008:192). Ayrıca, turlar arasında katılımcılara verilen geribildirim, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir Delfi tekniğinin değeri, fikir üretimini sağlamasında yatmaktadır (Koçdar ve Aydın:33).

Delfi tekniği, araştırma sorularına ve araştırmanın yapısına göre farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Her bir Delfi çalışmasında turların sayısı, katılımcıların hangi düzeyde gizli tutulacağı, verilen geribildirim miktarı, örneklem yaklaşımı ve analiz yöntemi farklı olabilmektedir. Başka bir deyişle uzlaşma düzeyi, örneklem teknikleri, örneklem büyüklüğü ve benzeri konular ile ilgili belirli ilkeler bulunmamaktadır. Delfi tekniğinin sağladığı bu esneklik aynı zamanda Delfi'nin sınırlılıklarından biri olarak görülmektedir (Hung ve diğerleri, 2008:192). Bazı araştırmacılar bu durumun, Delfi tekniği ile elde edilen araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenirliğine bir tehdit oluşturduğunu ve Delfi'nin bir araştırma yöntemi olarak kullanılamayacağını ileri sürmektedir. Ancak, bazı yazarlara göre alanyazındaki çalışmalar, Delfi tekniğinin öngörülerde bulunma ve karar alma amaçlı olarak yaygın bir şekilde kullanılan güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir (Koçdar ve Aydın, 2013:34).

Delfi tekniğinde kapsam geçerliliği genellikle bilimsel literatüre ve uzman kanısına dayanarak saptanır. Delfi tekniğinin güvenilirliğine ilişkin olarak Rand teşkilatı bir dizi karşılaştırmalı araştırma gerçekleştirmiş ve yapılan çalışmaların onüçü Delfi lehine sonuçlanırken, sadece iki araştırma Delfinin karşılaştırıldığı diğer

teknikler lehine sonuçlanmıştır. Bunun da, Delfi tekniğinin görüş birliği oluşturmak, öncelikleri saptamak v.b. konularda en az diğer teknikler kadar güvenilir olduğunu ortaya koyduğu söylenebilir (Paykoç ve Ok, 1990:14-15).

Delfi tekniğine yöneltilen diğer eleştiriler ise Delfi'yi gerçekleştiren araştırmacının bulguları yorumlamada kendi görüşleri doğrultusunda yanlı olabileceği ve Delfi'de yer verilen soruların açık olmaması şeklindedir (Koçdar ve Aydın, 2013:34).

Delfi çalışmalarının zaman alıcı olduğu söylenebilir. Bazı yazarlar üç turlu bir Delfi çalışmasının tamamlanması için en az 45 gün gerektiğini belirtmiştir (Koçdar ve Aydın, 2013:34). Ancak, bazı araştırmalarda bu sürenin 3-4 aya kadar çıktığı görülmektedir. Anketlerin ardışık olarak birkaç turda uygulanmasını içeren Delfi sürecinin zaman alıcı olması nedeniyle, katılımcıların panelden ayrılması veya anketleri belirlenen süre içerisinde yanıtlamaması sıkça karşılaşılan bir sorundur (Hung ve diğerleri, 2008:192). Bazı yazarlara göre panelistleri etkin katılımları için teşvik etmek ve hatırlatma mesajları göndermek bu sorunu en aza indirmenin yollarından biridir (Koçdar ve Aydın, 2013:34).

Araştırma kapsamında yapılan literatür taramasında Türkiye'nin mevcut liman yönetimi uygulamaları ile bu konuda yaşanan sıkıntılar ve çözüm önerileri araştırılmış ve bu kapsamda Delfi Analizi ile uzlaşma aranan araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir;

1- Türkiye'nin mevcut liman yönetim politikası ve uygulamaları dikkate alındığında, limanlarda yaşanan sorunların çözümü yeni bir liman yönetim modeli geliştirilmesi midir?

2- Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli kapsamında, özelleştirilen limanların sözleşme koşulları da dikkate alındığında, kurulması muhtemel bir liman otoritesi hangi rolleri yerine getirebilir?

3- Limanlarda liman hizmetlerinin tedarikinde kurulması muhtemel bir liman otoritesinin rolü ne olmalıdır?

Araştırma kapsamında Delfi yönteminin seçilmesinin nedenleri şunlardır:

- Yukarıda bahsi geçen araştırma sorularının, Delfi tekniği yöntemleri ile (kimliklerin saklanması ile katılımcıların etki altında kalmadan kendi görüşlerini serbestçe ifade etmeleri; başka bir deyişle farklı akademik ve

profesyonel tutumların veya cinsiyet, ırk, etnik köken, yaş ve güç farklılıkları konusundaki önyargıların bertaraf edilmesi; kişilik, güç ve benzeri unsurların etkisi olmadan bir uzlaşma ortamı yaratılması v.s.) farklı liman paydaşlarına uygulanabilirliği,

- Araştırma kapsamında önerilmesi planlanan Türkiye limanları için yeni bir yönetim modelinin kriterleri hakkında farklı liman paydaşlarının da görüşlerinin alınarak, bu görüşlerde uzlaşmasının aranması,
- Delfi tekniği aşamaları ile katılımcılara verilen geri bildirim neticesinde, diğer katılımcıların da ifadeler hakkındaki görüşlerini dikkate alarak, kendi görüşlerini buna göre şekillendirmesine imkân vermesi.
- Delfi çalışması sonuçlarının, araştırmanın temel amacı olan Türkiye limanları için yeni bir yönetim modeli önerisi için veri kaynağı oluşturması.

4.2.4.1. Delfi Analizi Veri Toplama Aracı ve Uygulama Süreci

Delfi tekniğinde bir dizi anket ardışık olarak uygulanır. Farklı görüşlerin ortaya çıkmasını sağlamak amacıyla ilk tur anketi genellikle alanyazın taramasına göre hazırlanan açık uçlu sorulardan oluşmaktadır. Problemlere, hedeflere, çözümlere veya öngörülere yönelik olabilecek bu açık uçlu sorular genelde zengin veri toplanmasını sağlar (Powell, 2003:378).

Delfi tekniği pratikte değişik anketler biçiminde kullanılabilir. Paratikteki uygulama her ne kadar araştırmacının ve araştırmanın durumuna göre değişse de üç ana aşaması vardır (Paykoç ve Ok, 1990:15):

Birinci aşamada araştırmacı önce incelemek istediği konu ile ilgili soruları belirler ve bunları açık uçlu sorular biçiminde Delfi panelini oluşturan üyelere gönderir. Panel üyeleri kendilerine verilen bu soruları yanıtlayarak araştırmacıya geri gönderir. Panel üyelerinin çoğunluğu (en az % 60-70) soru formlarını iade ettikten sonra bu formlar birer birer incelenir ve panel üyelerince sorulara verilen cevaplar ve görüşler işleme tabii tutularak kısa cümle veya cümleciklere dönüştürülür (Paykoç ve Ok, 1990:15).

Bu işlem tamamlandıktan sonra araştırmacı ikinci aşamada kullanacağı aracın türüne ve şekline göre kısa cümleleri organize eder. Böylece ikinci aşamanın ilk adımları atılmış olur. Hazırlanan Likert tipi araç yine aynı panel üyelerine gönderilir, üyeler cevaplama işlemlerini tamamladıktan sonra Delfi anketlerini geri gönderirler. Bu aşamada elde edilen veriler bir dizi istatisteksel işleme tabii tutulur, elde edilen istatistikler üçüncü aşamada kullanılacak aracın verilerini oluşturur. İstatisteksel veriler her bir panel üyesine diğer üyelerin yanıtları hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Hazırlanan bu aracın panel üyelerince cevaplandırıldıktan sonra toplanması üçüncü aşamayı oluşturur. Araştırmacı arzu ederse bir veya bir kaç aşama daha devam edebilir. Ayrıca araştırmacı uygun şartlarda birinci aşamayı atlayabilir ve literatürden, uzmanlardan yararlanarak doğrudan doğruya ikinci aşama Delfi aracını oluşturabilir (Paykoç ve Ok, 1990:15).

Kısaca, her anket bir önceki ankete verilen yanıtlara göre yapılandırılır. Süreç, katılımcılar arasında uzlaşma olduğunda veya yeterli enformasyon değişimi gerçekleştiğinde sonlandırılır. Her bir turda uygulanacak anketler için pilot çalışma yapılması, belirsizliklerin giderilmesi ve anketin geliştirilmesi açısından önemlidir. Anketler faks, posta, e-posta ile veya çevrimiçi anket yazılımları kullanılarak gönderilebilmektedir (Koçdar ve Aydın, 2013:34).

Araştırma kapsamında, birinci aşama için yukarıda bahsi geçen araştırma sorularına yönelik üçlü Likert ölçeğinden faydalanılarak 30 ifadeden oluşan bir anket oluşturulmuştur. Delfi yönteminin başarısının bir kısmı da panel üyelerinin ifadeleri doğru anlaması ve buna göre yorumlarını şekillendirmesine bağlı olduğundan, soru formunda yer alan ifadelerin mümkün olduğu kadar açık ve anlaşılabilir olmasına özellikle dikkat edilmiştir.

Hazırlanan ilk taslak soru formu, liman konusunda uzman akademisyenler tarafından kontrol edilmiş ve onların yorumları doğrultusunda gerek ifadelerin içeriğinde ve gerekse ifade biçiminde çeşitli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak ifade sayısı 15'e düşürülmüş ve ifadeler daha kısa ve anlaşılır hale getirilmiştir. 15 ifadenin her biri için, katılıyorum, katılmıyorum ve yorumsuz olmak üzere nominal ölçek kullanılmıştır. Uzmanların, neden katıldığını veya katılmadığını açıklayabilmeleri için ifadelerin altında yorum için boş bir alan bırakılmıştır. Anketin en son bölümüne ise,

katılımcıların Türkiye limanları yönetim modeli hakkında varsa belirtmek istediği diğer görüşleri ve önerilerini belirtebileceği genel bir yorum alanı bırakılmıştır. Delfi analizi birinci aşama formu ve üstyazısı EK-9'da sunulmuştur.

4.2.4.2. Katılımcıların Seçimi ve Veri Toplama Süreci

Delfi tekniği kullanılırken dikkat edilecek noktalardan biri de paneli oluşturan üyelerin seçimidir. Üyelerin araştırma yapılan konuda uzman ya da söz sahibi olmaları beklenir (Paykoç ve Ok, 1990:16). Aynı zamanda, Delfi çalışmalarında amaçlı örneklemle birlikte kartopu örneklemesi de kullanılabilmektedir. Konusunda uzman, çalışmaya katkı sağlayabilecek nitelikte kişilerin seçilmesi ve bu kişilerin çalışmaya katılım için istekli olması, Delfi çalışmalarının sağlıklı yürütülebilmesi açısından önem taşımaktadır (Koçdar ve Aydın, 2013:35).

Araştırma kapsamında ilk etapta çalışmanın liman paydaşlarından gemi acentelerine ve kılavuzluk ve römorkaj teşkilatlarına uygulanması planlanmış ancak uzman akademisyenlerin görüşleri sonucunda araştırma amacına uygun olarak kapsam genişletilerek, daha fazla liman paydaş grupları temsilcilerinden görüş alınması hedeflenmiştir.

Delfi panelinde yer alan uzmanların sayısının, çalışmanın amacına ve hedef kitlenin çeşitliliğine bağlı olduğu söylenebilir; seçilecek örneklem için üzerinde uzlaşılmış belirli bir sayı yoktur. Bazı yazarlara göre katılımcı grubu homojen ise 10-15 kişi yeterli olabilmekte; hatta homojen ve iyi seçilmiş bir uzman grubunda katılımcı sayısı 30'u geçtiğinde çok az yeni fikir ortaya çıkmaktadır. Buna karşılık, heterojen gruplar söz konusu ise yüzlerce kişinin katılımı mümkün olabilmektedir. Benzer şekilde, literatürde birçok çalışmada 15-35 kişilik paneller oluşturulduğunu; ancak bazı çalışmalarda ise yüzlerce hatta binlerce katılımcının yer aldığı görülmektedir (Koçdar ve Aydın, 2013:35).

Araştırma kapsamında katılımcı sayısı 40 olarak belirlenmiş ve 40 kişiye soru formu gönderilmiş, ancak 30 katılımcıdan geri dönüş olmuştur. Dolayısıyla, katılım ve cevaplanma oranı % 75 olarak ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda katılımcıların liman paydaş gruplarına göre dağılımları Tablo 36'da görülmektedir.

Tablo 36: Delfi Analizi Katılımcıların Paydaş Gruplarına Göre Dağılımı

Katılımcıların Ünvanları	Form Gönderilen Kişi Sayısı	Katılım		
		Katılan kişi sayısı	Katılım Oranı (%)	Katılımdaki dağılımı (%)
Liman İşletme Müdürü	6	5	83,33	16,66
Belediyeler/Denizcilik Dairesi Başkanı	2	2	100	6,66
Liman Başkanı/Liman Başkan Yard.	5	5	100	16,66
UDHB Denizcilik Uzmanı/Den.Sör.Müh.	2	2	100	6,66
TÜRKLİM/DTO	3	2	66	6,66
Akademisyenler	6	4	66	13,33
Kılavuz Kaptanlar	7	5	71,5	16,6
Acente Yetkilileri	9	5	55,55	16,6
TOPLAM	40	30	75	100

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Delfi sürecinin çok uzamasının, panel üyelerinin çalışmaya ilgisini ve katılımını azaltabileceği düşüncesiyle iki aşamalı bir Delfi çalışması gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür. İki aşamadan oluşan Delfi süreci, ardışık soru formlarının uzmanlara iletilmesi sonucu gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların listesi Tablo 37'de görülmektedir. Panel grubundaki kişiler kesinlikle yüz yüze gelmemiş olup kimlikleri diğer panel üyelerinden gizli tutulmuş ve Delfi formunun sonunda isimlerinin açıklanmasında bir sakınca görüp görmedikleri sorulmuş ve onayları alınmıştır. Bu kapsamda sadece bir katılımcı kimlik bilgilerinin açıklanmamasını talep etmiştir. Delfi çalışması, ilk soru formlarının uzmanlara dağıtılması ve ikinci aşama soru formlarının araştırmacıya geri dönmesi süreci 04 Temmuz 2015 ve 02 Aralık 2015 tarihleri arasındaki süreyi kapsamaktadır.

Literatürde, Delfi tekniği için saptanmış optimal bir katılımcı sayısından söz edilmemekte, uzman gurubunun, istatistiksel anlamda, katılımcı sayısından ziyade katılımcılarının niteliği ile değerlendirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Bu açıdan uzmanların belirlenmesinde hangi kriterlerin göz önüne alınması gerektiği oldukça önemlidir. Bununla ilgili olarak Japonya'da yürütülen Delfi uygulamalarında uzmanlık seviyeleriyle ilgili olarak tanımlamalar yapılmıştır. Buna göre; gazete ve magazin haberleri ve konu ile ilgili kişilerden duyduklarına dayalı bilgilere sahip olanlar alt seviye; daha önce konu ile ilgili bir iş veya araştırmada görev almış olan ya da konu ile ilgili teknik kitap ve dokümanları belirli bir uzmanlık seviyesinde

takip edenler orta seviye; konu ile doğrudan ya da yakından ilgili bir araştırma veya işte halen çalışıyor olanlar yüksek seviye uzman olarak tanımlanmışlardır (Terzi ve Gazioğlu, 2014:41). Araştırma kapsamında Delfi uygulaması için belirlenmiş olan 30 uzmanın tamamı yukarıdaki tanımlamalara göre, yüksek seviye uzmanlardır.

Gerçekleştirilen Delfi çalışmasında nitel yönteme dayanan analiz süreci keşifsel ve yorumlayıcı bir özellik taşımaktadır. Nitel yönü ağır basan Delfi çalışmasında, uzlaşma oranının formüle göre hesaplanması ve de uzmanlardan gelen benzer yanıtların indirgemeci yaklaşım ile birleştirilmesi ve standardize edilmesi, Delfi çalışmasının nicel yönünü de göz ardı etmemek gerektiğini göstermektedir (Karataş Çetin, 2011:391).

Tablo 37: Delfi Analizine Katılan Uzman Listesi

PAYDAŞLAR	Uzman Adı		Kurum/Şirket	Pozisyonu	Delfi Birinci Aşama		Delfi İkinci Aşama	
					Uygulama Biçimi	Tarih	Uygulama Biçimi	Tarih
Liman İşletici Kuruluşlar	1	Aziz GÜNGÖR	Ege Liman İşletmeleri A.Ş. Kuşadası Yolcu Limanı	Genel Müdür	Yüzyüze/e-posta	06.07.2015	Yüzyüze/e-posta	26.10.2015
	2	Metin ALTINSOY	Mersin Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş. (MIP)	Kurumsal İlişkiler Müdürü	e-posta	09.07.2015	e-posta	02.12.2015
	3	Veysel Karani ÇELEBİ	Çelebi Bandırma Uluslararası Liman İşletmeciliği A.Ş.	Genel Müdür	e-posta	22.07.2015	e-posta	26.10.2015
	4	Özgür SERT	Global Liman İşletmeleri A.Ş. Antalya Liman İşletmeciliği	Genel Müdür	e-posta	04.07.2015	e-posta	02.12.2015
	5	Altan KÖSEOĞLU	ALTAŞ Ambarlı Liman Tesisleri Tic. A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı	e-posta	15.07.2015	e-posta	23.11.2015
Belediyeler	6	Barış TARIM	Aydın Büyükşehir Belediyesi	Denizcilik Dairesi Başkanı	Yüzyüze/e-posta	04.08.2015	Yüzyüze/e-posta	09.11.2015
	7	Sinan BAYRAKDAR	Mersin Büyükşehir Belediyesi	Denizcilik Dairesi Başkanı	e-posta	22.07.2015	e-posta	17.11.2015
Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı	8	Dr. Fırat BOLAT	İstanbul Liman Başkanlığı	Liman Başkan Yard.	e-posta	29.06.2015	e-posta	26.10.2015
	9	Ünal Hakan ATALAN	İzmir Liman Başkanlığı	Denizcilik Uzmanı	e-posta	10.08.2015	e-posta	23.10.2015
	10	Behlül KARATAŞ	Aliağa Liman Başkanlığı	Liman Başkanı	e-posta	06.07.2015	e-posta	20.11.2015
	11	Mustafa YILMAZ	Mersin Liman Başkanlığı	Liman Başkan Yard.	e-posta	30.06.2015	e-posta	28.10.2015
	12	Yaşar KARABACAK	Kuşadası Liman Başkanlığı	Liman Başkanı	Yüzyüze/e-posta	06.07.2015	Yüzyüze/e-posta	28.10.2015
	13	Deniz KAYA	Antalya Liman Başkanlığı	Liman Başkanı	e-posta	29.06.2015	e-posta	28.10.2015
	14	Özkan İSTANBULLU	International Maritime Satellite Organization	Teknik Uzman	Yüzyüze/e-posta	10.08.2015	e-posta	18.11.2015
STK'lar	15	İrfan BİLGİN	Genel Sekreter	TÜRKLİM	e-posta	06.07.2015	e-posta	18.11.2015
	16	Alper TERZİOĞLU	Deniz Ticaret Odası İzmir Şubesi	Uzman (Bilgi Yönetimi ve Dış İlişkiler)	e-posta	28.07.2015	e-posta	30.11.2015

Tablo 37 (devam): Delfi Analizine Katılan Uzman Listesi

PAYDAŞLAR		Uzman Adı	Kurum/Şirket	Pozisyonu	Delfi Birinci Aşama		Delfi İkinci Aşama	
					Uygulama Biçimi	Tarih	Uygulama Biçimi	Tarih
Üniversiteler	17	Süleyman KÖSE	KATÜ	Araştırma Görevlisi	e-posta	15.07.2015	e-posta	23.11.2015
	18	Yard. Doç. Dr. Dinçer BAYER	Piri Reis Ü.	Öğretim Üyesi	e-posta	22.07.2015	e-posta	17.11.2015
	19	Okan DURU	Texas A&M University Galveston USA	Araştırma Görevlisi	e-posta	14.09.2015	e-posta	23.11.2015
	20	Doç. Dr.Soner ESMER	Dokuz Eylül Ü.	Öğretim Üyesi	e-posta	30.08.2015	e-posta	23.10.2015
Kılavuzluk ve Römorkaj Hizmeti Tedarikçileri	21	Saadettin YILMAZ	Ege Ports Kılavuzluk Hizmetleri	Baş Kılavuz Kaptan	Yüzyüze/e-posta	10.07.2015	Yüzyüze/e-posta	28.10.2015
	22	Güray AKYÜZ	Ege Ports Kılavuzluk Hizmetleri	Kılavuz Kaptan	Yüzyüze/e-posta	07.07.2015	Yüzyüze/e-posta	26.10.2015
	23	Murat YILMAZEL	Uzmar Uzmanlar Denizcilik Tic. ve San. Ltd. Şti.	Genel Müdür	e-posta	29.06.2015	e-posta	23.11.2015
	24	Serdal ŞİMŞEK	Tüpraş Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Kılavuz Kaptan	e-posta	13.07.2015	e-posta	25.11.2015
	25	İsminin açıklanmaması talep edilmiştir.	Deniz Kılavuzluk A.Ş.	Kılavuz Kaptan	e-posta	29.07.2015	e-posta	25.10.2015
Gemi Acenteleri	26	Ali GÜNDAĞ	Arkas Denizcilik ve Nak. A.Ş.	Operasyon Müdürü	e-posta	14.07.2015	e-posta	17.11.2015
	27	Ekrem AKER	Arkas Petrol Ürünleri ve Tic. A.Ş.	Stok Uzmanı	e-posta	11.07.2015	e-posta	26.10.2015
	28	Ayhan YENEROĞLU	MSC Gemi Acenteliği A.Ş.	Acente Yetkilisi	e-posta	24.07.2015	e-posta	26.10.2015
	29	Abdullah GÜR	Meander Turizm Den. Taş. A.Ş.	Yönetim Kurulu Başkanı	Yüzyüze/e-posta	10.07.2015	Yüzyüze/e-posta	26.10.2015
	30	Arif SARAL	Wilhelmsen Denizcilik Hizmetleri Ltd. Şti.	Acente Yetkilisi	e-posta	11.07.2015	e-posta	17.11.2015

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 37'de listesi verilen bütün katılımcılara Delfi soru formları elektronik posta ile gönderilmiş ve telefonla görüşülerek bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca, 7 katılımcı ile yüzyüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Sadece bir katılımcıdan geri dönüş faks ile gerçekleşmiş, diğer katılımcılar formları tekrar elektronik posta ile göndermişlerdir. Panel üyelerinin Delfi sürecine katılımlarını devam ettirmelerini sağlamak için kendilerine telefon ve elektronik posta ile sürekli hatırlatmalar yapılmış ve yanıt alınmıştır. Delfi birinci aşama süreci, son katılımcının da cevaplarını iletmesi ile 14.09.2015 tarihinde sonlanmıştır.

İlk soru formu uzmanların yorumları ile tekrar değerlendirilmiş, uzlaşma sağlanamayan ifadeler ikinci aşama için yeni ifadelere dönüştürülmüş ve bir önceki aşamanın sonuçlarını ile birlikte 30 katılımcının tümüne elektronik posta yoluyla 23.10.2015 tarihi itibariyle iletilmiştir. İlk aşamaya katılan bütün katılımcılar, telefon ve elektronik posta ile hatırlatmalar sonucu ikinci aşamaya da katılmışlardır. 02.12.2015 tarihi itibariyle tüm uzmanlardan ikinci aşama Delfi çalışması cevapları toplanmıştır.

4.2.4.3. Verilerin Analizi

Delfi tekniğinde sistematik olarak veri toplama ve analiz etme söz konusudur. Kullanılan veri analizi yöntemi ve uzlaşma düzeyi araştırmanın amacına, turların yapısına, soruların türüne ve katılımcıların sayısına göre değişebilmektedir. Verilerin analizinde araştırmacılar öncelikle ilk turda kullanılan açık uçlu sorulardan önemli temaları ortaya çıkarmak için içerik analizi yaparlar (Powell, 2003:379). İkinci ve daha sonraki turlar için ise uzlaşma düzeyi belirlenir. Uzlaşma düzeyinin belirlenmesi, maddelere verilen yanıtların belirli bir yüzdesinin belirlenen aralıklar içerisinde kalmasını ifade etmektedir. Uzlaşmanın yüzde kaç olması gerektiği araştırmanın konusuna bağlıdır; örneğin sağlıkla ilgili bir konuda %100 uzlaşma sağlanması gerekebilmektedir. Literatürde bazı yazarlar, araştırmacıların uzlaşma düzeyini çalışmanın başında kararlaştırmalarını önermektedir (Koçdar ve Aydın, 2013:35).

Delfi çalışmasında, uzlaşma oranını hesaplamak amacıyla lojistik, ulaştırma ve deniz taşımacılığı alanlarındaki çalışmalarda daha çok uygulanan Çoğunluk Fikrin Ortalama Yüzdesi (APMO: Average Percentage of Majority Opinion) formülü kullanılmaktadır. Öncelikle, her bir katılımcı ve her bir ifade için, Delfi soru formunda ölçek olarak kullanılan katılıyorum, katılmıyorum ve yorumsuz olarak işaretlenen sonuçlar incelenerek verilen cevaplar hesaplanmaktadır. Katıldığını belirten fikirler ile katılmadığını belirten fikirler toplanmaktadır. Daha sonra, bu toplam, yorumsuzlar da dâhil olmak üzere panel üyeleri tarafından açıklanan tüm fikirlerin toplamına bölünmekte ve yüzdesi hesaplanarak genel uzlaşma oranına ulaşılmaktadır. Uzlaşma oranı, aşağıdaki formül ile hesaplanmaktadır (Karataş Çetin, 2011:395):

$$\textbf{Uzlaşma Oranı} = \frac{\textbf{Katıldığını Belirten Fikirler Toplamı + Katılmadığını Belirten Fikirler Toplamı}}{\textbf{Panel Üyeleri Tarafından Açıklanan Fikirler Toplamı x \%100}}$$

Delfi çalışmasının ilk aşamasında oluşturulan 15 ifadeye katıldığını belirten fikirler toplamı 282, katılmadığını belirten fikirler toplamı 116 iken, 52 yorumsuz cevap ile birlikte panel üyeleri tarafından açıklanan tüm fikirler toplamı 450'dir. Bu sayılar dâhilinde **"Birinci Aşama Uzlaşma Oranı % 88,44"** olarak ortaya çıkmaktadır.

Brett ve Roe (2010:8), %70 üzeri uzlaşma sağlanan ifadeleri uzlaşılmış olarak görmektedir. %70-79 arası düşük uzlaşma, %80-89 arası orta uzlaşma ve %90-100 arası yüksek uzlaşma olarak uzlaşma oranlarını üçe ayrılmışlardır (Karataş Çetin, 2011:396). Bu kapsamda birinci aşama sonucunda uzlaşma oranı %70 ve üzeri olan 14 ifade vardır.

Delfi çalışmasında uzmanlara soruların yinelenmiş olarak yöneltilmesi sürecinde, cevapların çeşitliliğinin giderek azalacağı ve grubun doğru cevapta birleşeceği yani uzlaşmaya varacağı düşünülmektedir (Brett ve Roe, 2004:19; Karataş Çetin, 2011:395). Bir Delfi çalışmasının sonuçlarında, genel uzlaşmaya varılması zorunlu olmasa da, panel üyeleri arasındaki katılımı göstermesi açısından faydalı bir ölçüttür (Saldanha ve Gray, 2002:84; Karataş Çetin, 2011:395). Yapılan Delfi çalışmasında, uzmanların ortak fikirlerine ulaşılmasının yanında fikir ayrılıklarının saptanması aynı ölçüde önemli bir amaçtır (Karataş Çetin, 2011:395).

Bu değerlendirmeler ışığında, literatürde %70 ve üzeri uzlaşma sağlanan ifadeler uzlaşılmış olarak kabul edilse de, daha yüksek bir uzlaşma oranı sağlamak için araştırma kapsamında uzlaşma kriterleri farklı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Bu itibarla, Terzi ve Gazioğlu (2014) çalışmasından esinlenilerek, katılımcılardan gelen formlardaki likert ölçeği ile belirtilen görüşlerden, "katılmıyorum" seçeneği "1", "yorumsuz" seçeneği "2" ve "katılıyorum" seçeneği "3" olarak ağırlık verilerek her bir ifade için ağırlıklı ortalama ve medyan hesaplanmış ve araştırma kapsamında uzlaşma ölçüleri Tablo 38'de gösterildiği gibi belirlenmiştir.

Tablo 38: Delfi Analizi Uzlaşma Göstergesi

Uzlaşma	Uzlaşma Göstergesi
Olumlu Yönde Uzlaşma	Eğer medyan = 3 ise ve Ağırlıklı ortalama ≥ 2,45 ise
Olumsuz Yönde Uzlaşma	Eğer medyan = 1 ise ve Ağırlıklı ortalama ≤ 1,54 ise

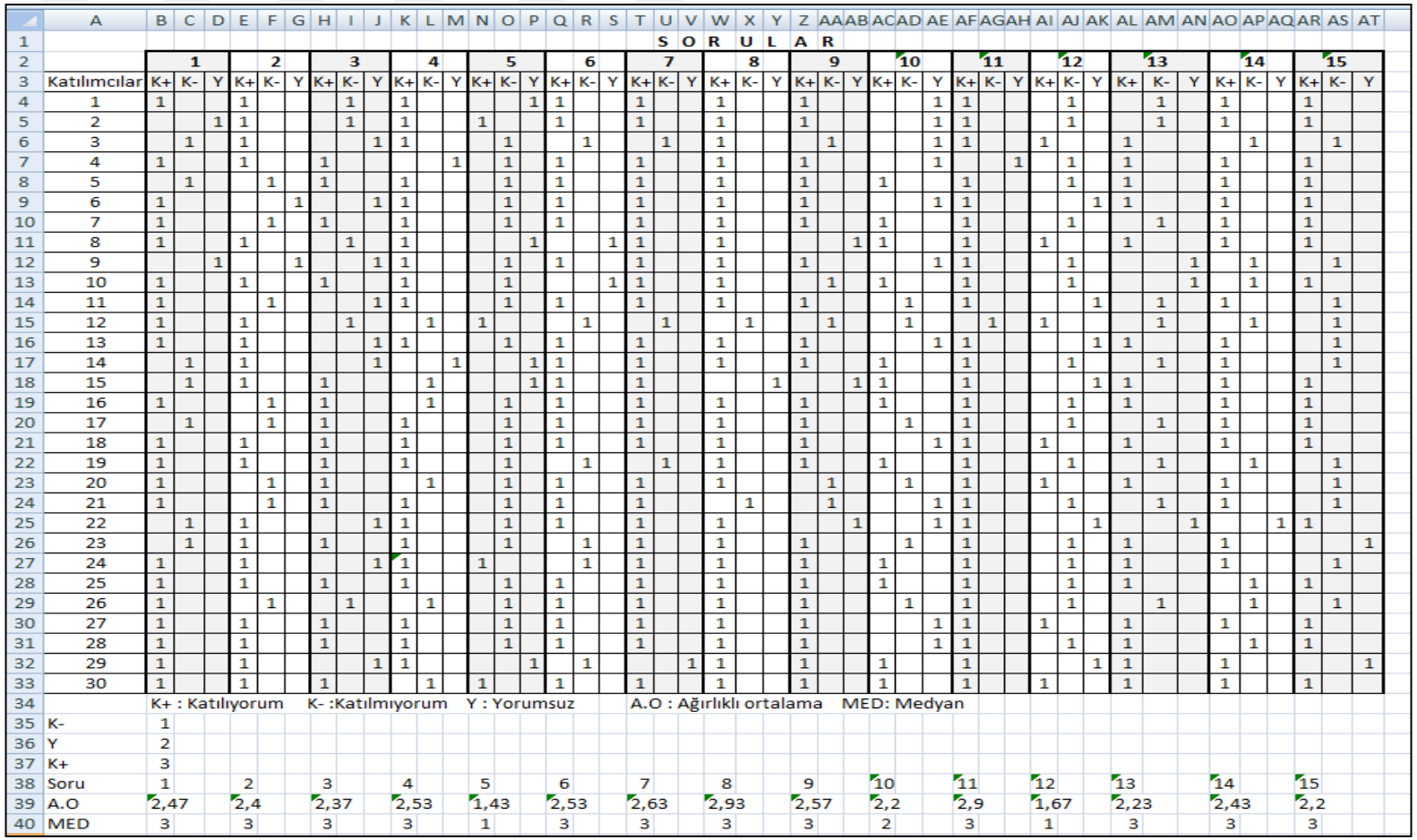
Medyan: Cevapların %50'sini soluna, %50'sini sağına alan noktadır.

Kaynak: Terzi ve Gazioğlu, 2014:45 esinlenerek Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2.4.4. Delfi Çalışması Birinci Aşama Sonuçları

Birinci aşama katılımcı fikir ve yorumlarının değerlendirilmesi ile ortaya çıkan sonuçlar, Türkiye limanlarının mevcut yönetim modeli ve Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli olarak iki başlık altında değerlendirilmiştir. Bu kapsamda 30 uzmandan gelen formlardaki veriler Microsoft Excel dosyasına aktarılarak değerlendirilmiş ve Şekil 33'de gösterilen analiz tablosu oluşturulmuştur. Bu tablo ile katılımcıların ifadelere verdiği cevapların dağılımı yapılmış ve ağırlıklı ortalama ile medyan değerleri hesaplanmıştır.

Şekil 33: Delfi Analizi Birinci Aşama Veri Analizi



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT
1																					S	O	R	U	L	A	R																				
2		1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12			13			14			15		
3	Katılımcılar	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y
4	1	1			1				1		1					1	1			1			1			1					1	1				1			1			1			1		
5	2			1	1				1		1			1			1			1			1			1					1	1				1			1			1			1		
6	3		1		1					1	1				1			1			1		1				1				1	1			1			1				1				
7	4	1			1			1					1		1		1			1			1			1					1			1			1			1			1			
8	5		1			1		1			1				1		1			1			1			1			1			1				1		1			1			1		
9	6	1					1			1	1				1		1			1			1			1					1	1					1	1			1			1		
10	7	1				1		1			1				1		1			1			1			1			1			1				1			1			1			1		
11	8	1			1				1		1					1			1	1			1				1	1			1			1			1			1			1		
12	9			1			1			1	1				1		1			1			1			1				1	1				1				1			1			1	
13	10	1			1			1			1				1				1	1			1				1		1			1				1				1			1			1	
14	11	1				1				1	1				1		1			1			1			1				1		1					1		1			1			1	
15	12	1			1				1			1		1				1			1			1			1			1			1		1				1			1			1	
16	13	1			1					1	1				1		1			1			1			1				1	1					1	1			1			1		
17	14		1		1					1			1			1	1			1			1			1			1			1				1			1			1			1	
18	15		1		1			1				1				1	1			1					1			1	1			1				1		1			1			1		
19	16	1				1		1				1			1		1			1			1			1			1			1				1		1			1			1		
20	17		1			1		1			1				1		1			1			1			1				1		1				1			1			1			1	
21	18	1			1			1			1				1		1			1			1			1				1		1			1			1			1			1	
22	19	1			1			1			1				1			1			1		1			1			1			1				1			1			1			1	
23	20	1				1		1				1			1		1			1				1			1			1			1			1			1			1			1	
24	21	1				1		1			1				1		1			1				1			1			1			1				1			1			1			1	
25	22		1		1					1	1				1		1			1			1					1			1					1				1		1	1			
26	23		1		1			1			1				1			1		1			1			1				1		1					1		1			1				1
27	24	1			1					1	1			1				1		1			1			1			1			1				1		1			1			1		
28	25	1			1			1			1				1		1			1			1			1			1			1				1		1				1		1		
29	26	1				1			1			1			1		1			1			1				1			1		1				1			1				1		1	
30	27	1			1			1			1				1		1			1			1			1					1	1			1			1			1			1		
31	28	1			1			1			1				1		1			1			1			1					1	1				1		1				1		1		
32	29	1			1					1	1					1		1				1	1			1			1			1				1		1			1				1
33	30	1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
34		K+ : Katılıyorum			K- :Katılmıyorum									Y : Yorumsuz						A.O : Ağırlıklı ortalama						MED: Medyan																						
35	K-	1																																												
36	Y	2																																												
37	K+	3																																												
38	Soru	1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12			13			14			15		
39	A.O	2,47			2,4			2,37			2,53			1,43			2,53			2,63			2,93			2,57			2,2			2,9			1,67			2,23			2,43			2,2		
40	MED	3			3			3			3			1			3			3			3			3			2			3			1			3			3			3		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2.4.4.1. Türkiye Limanlarının Mevcut Yönetim Modeline İlişkin Sonuçlar

Birinci aşama için Türkiye limanlarının mevcut yönetim modeline ilişkin ifadeler, uzmanların bu ifadelere verdiği yanıtların sıklıkları ve yüzdeleri ve hangi ifadelerde uzlaşıldığı Tablo 39'da gösterilmektedir. Türkiye limanlarının mevcut yönetim modeline ilişkin 5 ifadenin 3'ünde (1, 4 ve 5) uzlaşma oranı %70 ve üzerindedir. Aynı zamanda, bu ifadelerde araştırma kapsamında belirlenen uzlaşma ölçüleri kapsamında da uzlaşma sağlanılmış, uzlaşma sağlanamayan diğer 2 ifade (2 ve 3) ise tekrar değerlendirilip ikinci aşamada yeni ifadelere dönüştürülmüştür.

Türkiye'de limancılık faaliyetlerinin denetimi ve kontrolünün kamu tarafından ağırlıklı olarak güvenlik ve emniyet boyutuyla ele alındığı ve ticari tarafın göz ardı edildiği (ifade 1) ifadesine katılımcıların %70'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, işletme olarak kamunun her liman tesisine aynı gözle baktığını ve bu nedenle ihtiyaçlar, farklılıklar, gereklilikler ve hizmet kalitesinin önemsiz hale geldiğini, limancılık faaliyetlerinin denetiminde kamunun kaynak ve uzmanlık konusunda yetersiz kaldığını, liman işletmelerinin maliyet/kar boyutlarının irdelenmediği, bu konuda özelleştirilen liman işletmelerinin kamu üstünde bir baskı oluşturduğunu değerlendirmişlerdir. Olumsuz yönünde fikir beyan eden katılımcılar ise, serbest piyasa ekonomisinin hâkim olduğu ülkemizde kamu denetim alanının limanların ticari uygulamalarını da kapsamasını doğru bulmadıklarını ve kamunun limanlarda başlıca görevinin güvenlik ve emniyetin tesisi olduğunu belirtmişlerdir.

Türkiye'de özelleştirilen limanlarda kamu yararının yeterince düşünülmediği ve liman ile içinde bulunduğu şehir arasındaki etkileşime gerekli önem verilmediği ifadesine (ifade 2) katılımcıların %66,7'si katıldıklarını belirtirken, %26,7'si katılmadıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katıldıklarını belirten katılımcılar, özelleştirilen limanların önceliğinin ticari kaygılar olduğunu ve özelleştirme sözleşmelerinde özellikle limanın içinde bulunduğu şehir ile etkileşimi hakkında bir hüküm yer almadığından dolayı liman işletmecilerinin üzerinde bu konuda bir baskı oluşmadığını değerlendirmişlerdir. İfadeye katılmadıklarını belirten katılımcılar ise, özelleştirme olayının başlı başlına bir kamu yararı olduğunu ve özelleştirilen

limanların içinde bulunduğu şehir ile etkileşime gerekli önemi istihdam, çevre düzenlemeleri ve çeşitli yardım faaliyetleri ile sağladıklarını belirtmişlerdir.

Devletin limanlara yaptığı desteğin adil, tarafsız ve şeffaf olmadığı ifadesine (ifade 3) katılımcıların %53,3'ünün katıldığı, %16,7'sinin katılmadığı görülürken, katılımcıların %30'unun ise yorum yapmaktan kaçındığı görülmüştür. Katılımcılar, genel olarak devletin limanlara desteği ile ilgili mevzuatın çok net olmadığı ve devlet desteğinin ne olduğu ve nasıl verildiğinin açıklandığı bir platform bulunmadığını ve devlet desteğinde kamu ile liman arasındaki ikili ilişkilerin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar, limanlarda bilinen bir devlet desteği olmadığını hatta limanların çeşitli isimler altında devlete ödediği vergi/ceza gibi ödemelerin azaltılması bir yana, her fırsatta tahsil edilen bu ödemelerin arttırılmaya çalışıldığını belirtirken, bazı katılımcılar ise özellikle son yıllarda devletin limanlara herhangi bir desteğinin kalmadığını belirtmişlerdir.

Limanın yönetim modeli, limanlar arası rekabeti etkileyen önemli bir faktörlerden biri olduğu ifadesine (ifade 4) katılımcıların %73,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, limanların kendilerini en iyi şekilde pazarlayabilmelerinin en önemli şartlarından birinin kaliteli bir yönetim modeli olduğunu, dünyada iyi bir liman yönetim modeline sahip limanların daha rekabetçi olduklarını belirtmişlerdir. Limanların artalanları ve altyapıları doğrultusunda imkânlarını maksimum seviyede katma değere dönüştürmek zorunda oldukları ve stratejik planlarını bu doğrultuda ve bu rekabet kriterlerine göre yaptıkları, bu rekabetin bir zaman sonra kendi içinde bir denge oluşturduğu ve bu dengenin sağlanması, yasal dayanağa sahip düzenleyici ve denetleyici fonksiyonlara haiz hazırlanmış bir liman yönetim modelinin varlığıyla mümkün olacağı belirtilmiştir. Tüm limanlar için kuralları açık ve net olan bir liman yönetim modelinde haklı bir rekabet ortamı oluşacağı değerlendirilmiştir. Bazı katılımcılar ise rekabette en önemli etkenlerin lojistik imkânlar, kiracının talebi, fiyatlandırma ve operasyon süresi olduğunu belirterek, liman yönetim modelinin rekabet faktörü olarak bunların daha arkasında yer aldığını belirtmişlerdir.

Türkiye'nin mevcut limancılık politikasına uygun bir liman yönetim modeli mevcut olduğu ve yeni bir liman yönetim modeline gereksinim olmadığı ifadesine (ifade 5) katılımcıların %70'i katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar genel

olarak Türkiye'nin sınırları açık ve net olarak çizilmiş bir liman yönetim modeli olmadığını, mevcut mevzuatta olaya sadece teknik olarak yaklaşıldığı ve bu konuda yetkilendirilmiş belirli bir kurumun olmadığını belirtmişlerdir. Türkiye'nin limanlarda yaşanan sorunlara çare olacak bir liman yönetim modeli geliştirmesi gerektiği belirtilerek, oluşturulacak bu modelin değişen dengeler karşısında devamlı geliştirilebilecek şekilde esnek olması gerektiği değerlendirilmiştir.

Tablo 39'da Türkiye limanlarının mevcut yönetim modeline ilişkin Delfi analizi birinci aşama ifadelerinin katılımcıların verdiği yanıtlara göre dağılımı ve uzlaşma oranları görülmektedir.

Tablo 39: Türkiye Limanlarının Mevcut Yönetim Modeline İlişkin Birinci Aşama İfadelerinin Dağılımı

*Uzlaşma oranı formülüne göre hesaplanan uzlaşma oranı

İFADELER	K (+)		K(-)		Y		A.O	Med	Uzlaşma Oranı* (%)	SONUÇ
	Sayısı	Yüzde	Sayısı	Yüzde	S	Yüzde				
1-Bugüne kadar limancılık faaliyetlerinin denetimi ve kontrolü kamu tarafından ağırlıklı olarak *güvenlik ve emniyet* boyutuyla ele alınmış, ticari tarafı göz ardı edilmiştir.	21	70	7	23,3	2	6,7	**2,47**	**3**	93,33	%70 Katılıyorum **UZLAŞMA**
2- Özelleştirilen limanlarda kamu yararı yeterince düşünülmemekte ve liman ile içinde bulunduğu şehir arasındaki etkileşime gerekli önem verilmemektedir.	20	66,7	8	26,7	2	6,7	2,4	3	93,33	%66,7 Katılıyorum
3- Devletin limanlara yaptığı destek adil, tarafsız ve şeffaf değildir.	16	53,3	5	16,7	9	30	2,37	3	70	%53,3 Katılıyorum
4- Limanın yönetim modeli, limanlar arası rekabeti etkileyen önemli faktörlerden biridir.	22	73,3	6	20	2	6,7	**2,53**	**3**	93,33	%73,3 Katılıyorum **UZLAŞMA**
5- Türkiye'nin mevcut limancılık politikasına uygun bir liman yönetim modeli mevcut olduğundan yeni bir liman yönetim modeline gereksinim yoktur.	4	13,3	21	70	5	16,7	**1,43**	**1**	83,33	%70 Katılmıyorum **UZLAŞMA**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2.4.4.2. Türkiye İçin Önerilecek Yeni Bir Liman Yönetim Modeline İlişkin Sonuçlar

Birinci aşama için Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeline ilişkin ifadeler, uzmanların bu ifadelere verdiği yanıtların sıklıkları ve yüzdeleri ve hangi ifadelerde uzlaşıldığı Tablo 40'da gösterilmektedir. Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeline ilişkin 10 ifadeden 6'sında (6, 7, 8, 9, 11 ve 14) uzlaşma oranı %70 ve üzerindedir. Ancak, bu ifadelerden bir tanesi (14) %70 uzlaşı sonucuna rağmen araştırma kapsamında belirlenen uzlaşma ölçüleri kapsamının dışında kalmış, uzlaşma sağlanamayan toplam 5 ifade (10, 12, 13, 14 ve 15) ise tekrar değerlendirilip ikinci aşamada yeni ifadelere dönüştürülmüştür.

Türkiye'de tüm limanları ticaret ve işletme boyutlarında ortak hükümlere bağlayan temel bir kanun ya da mevzuata gereksinim olduğu ifadesine (ifade 6) katılımcıların %73,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, altyapısı ve sınırları açık bir şekilde belirlenmiş bir mevzuata gereksinim olduğunu belirtirken, mevcut mevzuatın çok dağınık ve çelişkili olduğunu ve bu mevzuatın güncellenerek tek bir mevzuatta birleştirilebileceğini belirtmişlerdir. Yapılacak mevzuatın güncelleştirmelere açık olması ve her büyüklükte ve her sınıftaki limana hitap edebilmesi beklenmektedir. Bazı katılımcılar ise, küreselleşen ve liberalleşen dünyada merkezi düzenlemelere gerek olmadığını, limanlarda yaşanan sorunların yerel yönetim, yerel halk ve tacirler tarafından çözülmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Liman hizmetleri tedarikçileri için asgari hizmet kriterleri ile piyasaya giriş ve rekabet koşullarını belirleyen bir düzenlemeye gereksinim olduğu ifadesine (ifade 7) katılımcıların %86,7'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, aynı bölgedeki birbirine komşu limanlarda bile liman hizmetlerinin tedarikinde farklılıklar olduğunu belirterek, liman hizmet tedarikçilerinin çoğu liman hizmet dalında bir lisansa sahip olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle, limancılık faaliyetinden kaynaklanan her türlü işin tedariki için asgari standartların belirlenmesi gerektiği, kalitenin arttırılması ve işletmeci ile tedarikçinin koruma ve kontrol altına alınabilmesi ve adil rekabet ortamının sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir. Acentelik hizmetleri için böyle bir düzenlemenin olduğu, diğer liman hizmetleri için de bunun gibi düzenlemelerin yapılabileceği belirtilmiştir. Olumsuz yönde görüş

belirten katılımcılar ise, bu tür düzenlemelerin ticari bakımdan tekelleşmeye yol açabileceğini, emniyet ve sürdürülebilirlik açısından idarenin sadece olaya teknik yönden bir düzenleme getirmesi gerektiğini değerlendirmişlerdir.

Türkiye'de "liman otoritesi" kavramının açık bir tanımının yapılmasına ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesine gereksinim olduğu ifadesine (ifade 8) katılımcıların %90'ı katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, limanlardaki yetki karmaşasının giderilmesi, limanlardaki her türlü iş süreçlerinin kısaltılması ve kolaylaştırılması ve kurumlar arası koordinasyonun sağlanabilmesi için "liman otoritesi" kavramının açık bir tanımının yapılmasına gereksinim olduğunu belirtmişlerdir. Olumsuz yönde görüş belirten katılımcılar ise, AB'de limanların otonom idareler tarafından yönetildiğini belirterek, Türkiye'de serbest rekabet ortamında çalışan liman işletmeleri için bu yönetim modelinin uygulanamayacağını değerlendirmişlerdir.

Liman yönetimi konusunda ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici yapıya gereksinim olduğu ifadesine (ifade 9) katılımcıların %73,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, Türkiye'nin denizcilik genel politikası çerçevesinde ticari işletmeler ile idare arasında köprü olabilecek bir yapıya gereksinim olduğunu belirterek ancak bu yapının ilave bürokratik yükler getirmemesi gerektiğini değerlendirmişlerdir. Olumsuz yönde görüş belirten katılımcılar ise, Türkiye'de zaten gereğinden fazla merkeziyetçilik olduğunu, limancılık hizmetinin yerel bir hizmet olduğunu belirterek, yerelde özerk bir birim oluşturulması gerektiğini değerlendirmişlerdir.

AB standartları ile uyumlu bir liman yönetim modeli oluşturabilmek için, liman hizmetleri tedariki piyasasına erişimin liman işletmesinden bağımsız olarak serbestleştirilmesi gerektiği ifadesine (ifade 10) katılımcıların % 40'ı katıldıklarını belirtirken, % 20'si katılmadıklarını belirtmiş, %40'ı ise yorum yapmaktan kaçınmışlardır. Olumlu yönde görüş bildiren katılımcılar, Türkiye'nin yapılan özelleştirmeler ile liman işletme haklarının tamamını özel sektöre devrettiğini, bu nedenle AB'de olduğu gibi limanlarda terminallerin kiralanması modeli benimsenmediği sürece AB ile uyumlu bir liman yönetim modelinden bahsedilemeyeceğini belirtmişlerdir. Olumsuz yönde görüş belirten katılımcılar ise,

bu konunun bir mevzuat ile netleştirilebileceğini dolayısıyla liman hizmetlerine erişimin serbestleştirilmesinin şart olmadığını değerlendirmişlerdir.

Limanlarda yetkili farklı kamu kurumları arasında uyumsuzluğun giderilmesi ve bürokrasinin azaltılmasının ancak yetkilerin tek bir elde toplandığı bir liman yönetim modeli ile sağlanabileceği ifadesine (ifade 11) katılımcıların %93,33'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Özellikle kurumlar arasındaki yetki karmaşasının giderilmesi ile limanların altyapı yatırımlarının daha hızlı gerçekleşeceği ve limanlarda iş ve işlemlerdeki bürokrasinin azalacağı değerlendirilmektedir. Olumsuz yönde görüş bildiren katılımcılar ise, limanlarda herhangi bir konuda yetkiye sahip farklı kurumların, herhangi bir düzenleme ile bu yetkilerinden feragat etmek istememelerinden dolayı, yetkilerin tek bir elde toplanmasının mümkün olmadığını değerlendirmişlerdir.

Türkiye'de mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin limanlar üzerinde etkin bir rolü olmayacağı ifadesine (ifade 12) katılımcıların %56,7'si katılmadıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları ile çelişmeyecek ve işletici kuruluşları mağdur etmeyecek şekilde, kanun seviyesinde bir mevzuat ile liman otoritesinin rolünün belirlenebileceğini değerlendirmişlerdir. Özellikle, limanların stratejik yönetiminin liman otoritesi tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği ve yeni yapılan özelleştirme sözleşmelerinde veya sözleşme yenilemelerinde liman otoritesinin rolüne ayrıntılı olarak değinilebileceği değerlendirilmiştir.

Türkiye'de oluşturulması muhtemel yeni bir liman yönetimi modeli kapsamında, merkezi bir liman yönetim modeli yerine, büyük limanlarda liman bazında, küçük limanlarda ise bölge bazında liman yönetim modeli oluşturulabileceği ifadesine (ifade 13) katılımcıların %56,7'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar küçük limanların bölgesel olarak kümelenerek ortak bir liman yönetim modeli ile yönetilebileceğini belirterek, limanların özellikleri ve ticaret potansiyellerine göre bu şekilde bir yönetimin daha uygun olacağını değerlendirmişlerdir. Olumsuz görüşte bulunan katılımcılar ise, Türkiye'deki bölgesel farklılıkları da dikkate alarak bütün limanlara uygun bir merkezi liman

yönetim modelinin geliştirilmesi halinde böyle bir uygulamaya gerek kalmayacağı aksi halde haksız rekabetin önünün açılacağını değerlendirmişlerdir.

Türkiye için önerilecek liman yönetim modelinin pilot bir liman seçilerek uygulanması ve daha sonra bu modelin tüm limanlar açısından uygunluğunun değerlendirilmesinin yararlı olacağı ifadesine (ifade 14) katılımcıların %70'i katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, pilot uygulama sayesinde koşulların ve sonuçların daha iyi değerlendirilebileceğini belirtirken olumsuz görüş belirten katılımcılar ise, bu uygulamaların zaten dünyada birçok örneğinin bulunduğunu ve mevcut uygulamaları değerlendirmenin yeterli olacağını belirtmişlerdir.

Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek, *idareden bağımsız* bir denetim yapısına gereksinim olduğu ifadesine (ifade 15) katılımcıların %56,7'si katıldıklarını belirtmişlerdir. Olumlu yönde görüş belirten katılımcılar, limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile uygulamaları denetleyecek özerk bir birimin oluşturulabileceği ve bu birimin üyelerinin titizlikle seçilmesi gerektiğini belirtirken, bu denetimler sayesinde liman hizmetlerinin tedarikinde standart sağlanabileceğini ve limanlarda kalite ve verimin artabileceğini değerlendirmişlerdir. Olumsuz yönde görüş bildiren katılımcılar ise, bu durumun yeni bürokratik süreçler yaratacağını, limanlarda serbest ticarete ve rekabete aykırı bir durum oluşturacağını ve özellikle bu kurul üzerinde oluşturulacak ticari ve siyasi baskılar nedeniyle bağımsız bir denetim yapısının oluşturulamayacağını değerlendirmişlerdir.

Tablo 40'da Türkiye İçin önerilecek yeni bir liman yönetim modeline ilişkin Delfi analizi birinci aşama ifadelerinin katılımcıların verdiği yanıtlara göre dağılımı ve uzlaşma oranları görülmektedir.

Tablo 40: Türkiye İçin Önerilecek Yeni Bir Liman Yönetim Modeline İlişkin Birinci Aşama İfadelerinin Dağılımı

İFADELER	K (+)		K(-)		Y		A.O	Med	Uzlaşma Oranı* (%)	SONUÇ
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde				
6- Tüm limanları ticaret ve işletme boyutlarında ortak hükümlere bağlayan temel bir kanun ya da mevzuata gereksinim vardır.	22	73,3	6	20	2	6,7	**2,53**	**3**	**93,33**	%73,3 Katılıyorum **UZLAŞMA**
7- Liman hizmetleri tedarikçileri için asgari hizmet kriterleri ile piyasaya giriş ve rekabet koşullarını belirleyen bir düzenlemeye gereksinim vardır.	26	86,7	3	10	1	3,3	**2,63**	**3**	**96,66**	%86,7 Katılıyorum **UZLAŞMA**
8- "Liman otoritesi" kavramının açık bir tanımının yapılmasına ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesine gereksinim vardır.	27	90	2	6,7	1	3,3	**2,93**	**3**	**96,66**	%90 Katılıyorum **UZLAŞMA**
9- Liman yönetimi konusunda ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici yapıya gereksinim vardır.	22	73,3	5	16,7	3	10	**2,57**	**3**	**90**	%73,3 Katılıyorum **UZLAŞMA**
10- AB standartları ile uyumlu bir liman yönetim modeli oluşturabilmek için, liman hizmetleri tedariki piyasasına erişimin liman işletmesinden bağımsız olarak serbestleştirilmesi gerekir.	12	40	6	20	12	40	2,2	2	60	%40 Katılıyorum

Tablo 40 (devam): Türkiye İçin Önerilecek Yeni Bir Liman Yönetim Modeline İlişkin Birinci Aşama İfadelerinin Dağılımı

İFADELER	K (+)		K(-)		Y		A.O	Med	Uzlaşma Oranı* (%)	SONUÇ
	Sayısı	Yüzde	Sayısı	Yüzde	S	Yüzde				
11- Limanlarda yetkili farklı kamu kurumları arasında uyumsuzluğun giderilmesi ve bürokrasinin azaltılması, ancak yetkilerin tek bir elde toplandığı bir liman yönetim modeli ile sağlanabilir.	28	93,3	1	3,3	1	3,3	**2,9**	**3**	**96,66**	%93,3 Katılıyorum **UZLAŞMA**
12- Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin limanlar üzerinde etkin bir rolü olmayacaktır.	7	23,3	17	56,7	6	20	1,67	1	80	%56,7 Katılmıyorum
13- Merkezi bir liman yönetim modeli yerine, büyük limanlarda liman bazında, küçük limanlarda ise bölge bazında liman yönetim modeli oluşturulmalıdır.	17	56,7	10	33,3	3	10	2,23	3	90	%56,7 Katılıyorum
14- Önerilen liman yönetim modelinin pilot bir liman seçilerek uygulanması ve daha sonra bu modelin tüm limanlar açısından uygunluğunun değerlendirilmesi yararlı olacaktır.	21	70	8	26,7	1	3,3	2,43	3	96,66	%70 Katılıyorum
15- Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek, *idareden bağımsız* bir denetim yapısına gereksinim vardır.	17	56,7	11	36,7	2	6,7	2,2	3	93,33	%56,7 Katılıyorum

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.2.4.5. Delfi Çalışması İkinci Aşama Sonuçları

Birinci aşamada uzlaşma sağlanamayan 7 ifade için, panel üyelerinin yorumları değerlendirilerek 13 yeni ifade oluşturulmuştur. Bu kapsamda 30 uzmandan gelen formlardaki veriler birinci aşamada olduğu gibi Microsoft Excel dosyasına aktarılarak değerlendirilmiş ve Şekil 34'de gösterilen analiz tablosu oluşturulmuştur.

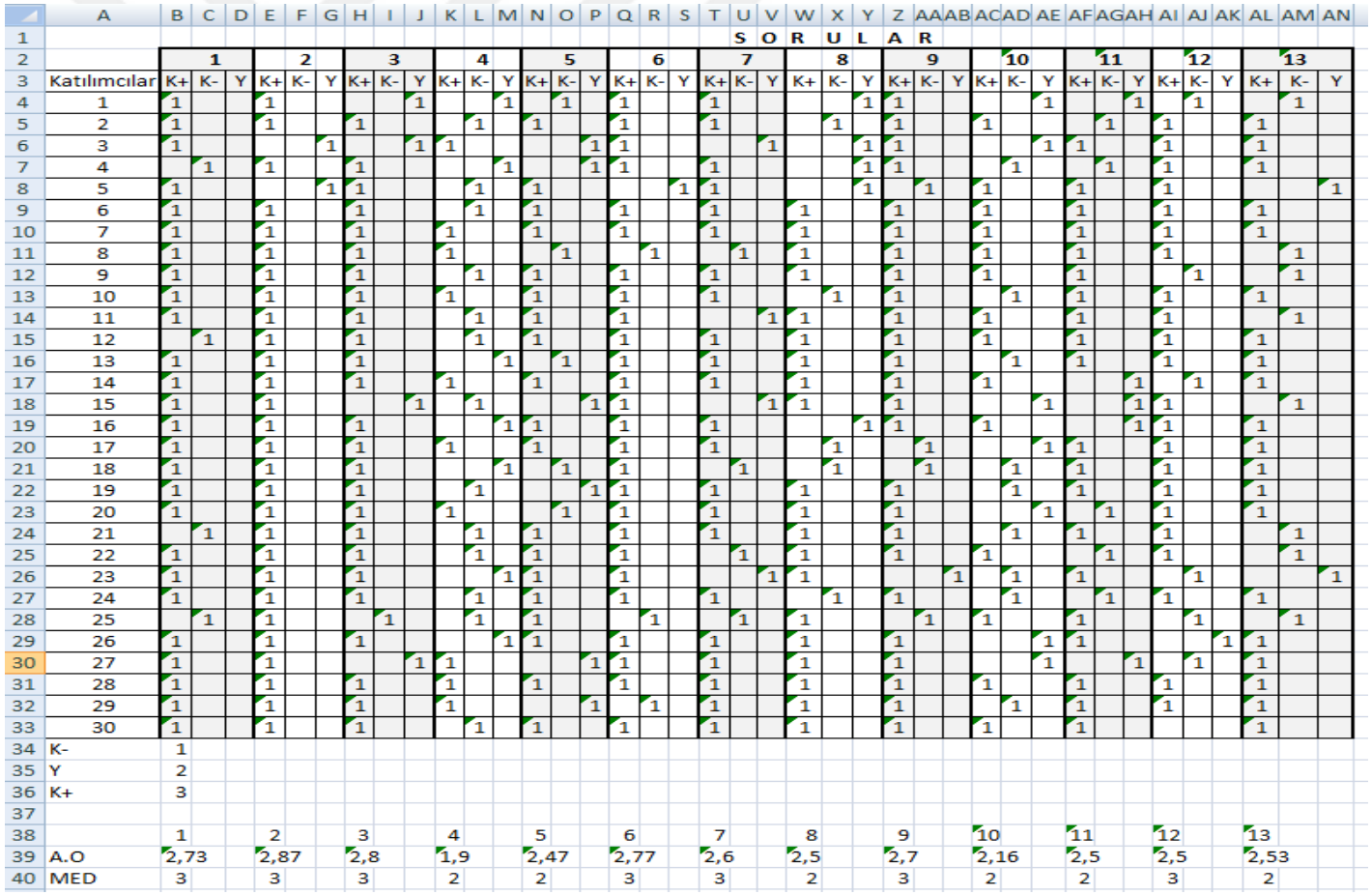
İkinci aşamadaki ifadelere katıldığını belirten 276, katılmadığını belirten 64 ve 49 yorumsuz olmak üzere, açıklanan tüm fikirler toplamı 389'dur. Bu sayılar dâhilinde uzlaşma formülü uygulandığında "**İkinci Aşama Uzlaşma Oranı %87,4** olarak ortaya çıkmaktadır. 13 ifade içerisinde uzlaşma sağlanamayan ifade sayısı ise 2'dir. İkinci aşama için uzmanların 13 ifadeye verdiği yanıtların sıklıkları ve yüzdeleri ve hangi ifadelerde uzlaşıldığı Şekil 34'de gösterilen excel veri analizi tablosu yardımıyla oluşturulan Tablo 41'de gösterilmektedir.

Birinci aşamadaki, Türkiye'de özelleştirilen limanlarda kamu yararının yeterince düşünülmediği ve liman ile içinde bulunduğu şehir arasındaki etkileşime gerekli önem verilmediği ifadesinde uzlaşma sağlanamamış ve uzmanlar, özelleştirme sözleşmelerinin koşullarından dolayı liman işletmecilerinin üzerinde bu konuda bir baskı oluşmadığını değerlendirmişlerdir. Bu nedenle kurulması muhtemel bir liman otoritesinin öncelikli rollerinden birinin bu husus olması gerektiği değerlendirilerek oluşturulan "yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin öncelikli rollerinden biri olacaktır." ifadesine katılımcıların %86,7'si katıldıklarını belirtmişlerdir.

Uzmanlar, böyle bir rolün kesinlikle liman otoritesinin öncelikli rollerinden biri olması gerektiğini değerlendirmiş ancak bunun için sivil toplum, yerel yönetimler ve siyasi otoritenin de ilgi ve desteğinin gerektiğini belirtmişlerdir. Bu şekilde özel sektör girişimleri ile yerel yönetimleri ve daha önemlisi yerel halkı bir araya getirebilecek ve olası muhtemel görüş ayrılıklarının önlenmesinin yanında bölge insanının kazanımlarını arttıracak girişimlerde bulunabilecek ve politik etkileşimlerden uzak duracak yerel bir liman otoritesinin faydalı olacağı değerlendirilmiştir. İfadeye katılmadığını belirten uzmanlar ise, özellikle siyasi fikir

ayrılıklarından dolayı Türkiye'de uzlaşma kültürünün olmaması nedeni ile böyle bir dayanışmanın çok zor olabileceğini belirtmişler ve deniz ticareti ve liman işletmeciliği düşünüldüğünde liman otoritesinin öncelikli rolü söz konusu dayanışmanın sağlanmasının olmayacağını belirtmişlerdir.

Şekil 34: Delfi Analizi İkinci Aşama Veri Analizi



	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN
1																					S	O	R	U	L	A	R													
2		1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12			13		
3	Katılımcılar	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y	K+	K-	Y
4	1	1			1					1			1		1		1			1					1	1					1			1				1		
5	2	1			1			1				1		1			1			1				1		1			1				1		1			1		
6	3	1					1			1	1					1	1					1			1	1				1		1			1			1		
7	4		1		1			1					1			1	1			1					1	1				1			1			1			1		
8	5	1					1	1				1		1					1	1					1		1		1			1			1					1
9	6	1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1		
10	7	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
11	8	1			1			1			1				1			1			1		1			1			1			1			1				1	
12	9	1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1				1			1	
13	10	1			1			1			1			1			1			1				1		1				1		1			1			1		
14	11	1			1			1				1		1			1					1	1			1			1			1			1				1	
15	12		1		1			1				1		1			1			1			1			1			1			1			1			1		
16	13	1			1			1					1		1		1			1			1			1				1		1			1			1		
17	14	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1					1		1		1		
18	15	1			1					1		1				1	1					1	1			1					1			1	1				1	
19	16	1			1			1					1	1			1			1					1	1			1					1	1			1		
20	17	1			1			1			1			1			1			1				1			1			1		1			1			1		
21	18	1			1			1					1		1		1				1			1			1			1					1			1		
22	19	1			1			1				1				1	1			1			1			1				1		1			1			1		
23	20	1			1			1			1				1		1			1			1			1				1			1			1			1	
24	21		1		1			1				1		1			1			1			1			1				1		1			1				1	
25	22	1			1			1				1		1			1				1		1			1			1				1		1				1	
26	23	1			1			1					1	1			1					1	1					1		1		1				1				1
27	24	1			1			1				1		1			1			1				1		1				1			1		1			1		
28	25		1		1				1			1		1				1			1		1				1		1			1				1			1		
29	26	1			1			1					1	1			1			1			1			1					1	1					1	1		
30	27	1			1					1	1					1	1			1			1			1					1			1			1			
31	28	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1		
32	29	1			1			1			1					1		1		1			1			1				1		1			1			1		
33	30	1			1			1				1		1			1			1			1			1			1			1						1		
34	K-	1																																						
35	Y	2																																						
36	K+	3																																						
37																																								
38		1			2			3			4			5			6			7			8			9			10			11			12			13		
39	A.O	2,73			2,87			2,8			1,9			2,47			2,77			2,6			2,5			2,7			2,16			2,5			2,5			2,53		
40	MED	3			3			3			2			2			3			3			2			3			2			2			3			2		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Birinci aşamadaki, devletin limanlara yaptığı desteğin adil, tarafsız ve şeffaf olmadığı ifadesinde uzlaşma sağlanamamış ve katılımcılar genel olarak devletin limanlara desteği ile ilgili mevzuatın çok net olmadığı ve devlet desteğinin ne olduğu ve nasıl verildiğinin açıklandığı bir platform bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu nedenle, katılımcıların yorumları kapsamında devlet desteğinin niteliği ve limanların finansmanında sorumlulukların tahsisi hususunda ikinci aşamada iki adet alt ifade oluşturulmuştur.

İkinci aşama için oluşturulan, limanlara devlet tarafından sağlanabilecek her türlü desteğin içeriğinin ve koşullarının açık olarak tanımlanması ve bu desteğin limanlar arası haksız rekabete neden olmayacak şekilde adil, tarafsız ve şeffaf olması ifadesine katılımcıların %93,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar devletin limanlara desteğinin kaçınılmaz olduğunu ancak bunun için bir prosedür oluşturularak kriterlerin belirlenmesi gerektiğini değerlendirmişlerdir. Bu kriterler oluşturulurken, limanın faaliyet alanı, kapasite kullanımı, limanın master planında yer alan amaç ve hedefleri gibi faktörlerin dikkate alınması gerektiği değerlendirilmiştir. Devletin her alanda olduğu gibi bu alanda da eşitlik ilkesiyle hareket etmesi gerektiği ve bu destekler ile limanların daha etkin ve verimli işletilmesine teşvik edilebileceği belirtilmiştir.

Tablo 41: Delfi Çalışması İkinci Aşama İfadelerinin Dağılımı

1. AŞAMADA UZLAŞMA SAĞLANAMAYAN İFADELER	2. AŞAMA İFADELER	Katılıyorum		Katılmıyorum		Yorumsuz		A.O	Med	Uzlaşma Oranı (%)	SONUÇ
		Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%				
Özelleştirilen limanlarda kamu yararı yeterince düşünülmemekte ve liman ile içinde bulunduğu şehir arasındaki etkileşime gerekli önem verilmemektedir.	1- Yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin öncelikli rollerinden biri olacaktır.	26	86,7	4	13,3	0	-	**2,73**	**3**	**100**	**%86,7 Katılıyorum UZLAŞMA**
Devletin limanlara yaptığı destek adil, tarafsız ve şeffaf değildir.	2- Limanlara devlet tarafından sağlanabilecek her türlü desteğin içeriği ve koşulları açık olarak tanımlanmalı ve bu destek limanlar arası haksız rekabete neden olmayacak şekilde adil, tarafsız ve şeffaf olmalıdır.	28	93,3	0	-	2	6,7	**2,87**	**3**	**93,3**	**%93,3 Katılıyorum UZLAŞMA**
	3- Limanların altyapı, üstyapı ve artalan bağlantılarının inşası ile bakım ve onarımının finansmanında, ilgili tarafların (devlet, yerel yönetim ve liman işletmesi) sorumluluklarının tahsisi açıkça belirlenmelidir.	25	83,3	1	3,3	4	13,4	**2,8**	**3**	**86,7**	**%83,3 Katılıyorum UZLAŞMA**
AB standartları ile uyumlu bir liman yönetim modeli oluşturabilmek için, liman hizmetleri tedariki piyasasına erişimin liman işletmesinden bağımsız olarak serbestleştirilmesi gerekir	4. Liman özelleştirme sözleşmeleri kapsamına liman hizmetleri dâhil edilmemeli, bu hizmetlerin tedariki ile ilgili tüm hususlar kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisine bırakılmalıdır.	10	33,3	13	43,3	7	23,4	1,9	2	76,7	%43,3 Katılmıyorum
	5- Kamu hizmet zorunlulukları ve emniyet gereksinimlerinden dolayı teknik-seyir (kılavuzluk ve römorkaj) hizmetlerinin tedariki piyasasına erişimde yasal sınırlamalar getirilebilir.	19	63,3	5	16,7	6	20	**2,47**	**3**	80	**%63,3 Katılıyorum UZLAŞMA**

Tablo 41 (devam): Delfi Çalışması İkinci Aşama İfadelerinin Dağılımı

1. AŞAMADA UZLAŞMA SAĞLANAMAYAN İFADELER	2. AŞAMA İFADELER	Katılıyorum		Katılmıyorum		Yorumsuz		A.O	Med	Uzlaşma Oranı	SONUÇ
		Sayı	%	S	%	S	%				
Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin limanlar üzerinde etkin bir rolü olmayacaktır.	6- Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin en önemli rolü, paydaşlar arası koordinasyonu sağlamak ve istişare ile ortak sorunları çözmek olacaktır.	26	86,7	3	10	1	3,3	**2,77**	**3**	**96,7**	**%86,7 Katılıyorum UZLAŞMA**
	7- Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları altında, kurulması muhtemel bir liman otoritesi temel olarak emniyet, güvenlik ve çevreyi korumayı amaç edinen "düzenleyici (regulator)" fonksiyonu yerine getirebilecektir.	22	73,3	4	13,3	4	13,4	**2,6**	**3**	**86,7**	**%73,3 Katılıyorum UZLAŞMA**
Merkezi bir liman yönetim modeli yerine, büyük limanlarda liman bazında, küçük limanlarda ise bölge bazında liman yönetim modeli oluşturulmalıdır.	8- Yıllık yük/gemi hacmi belirli bir kapasitenin üzerinde olan limanlar "büyük limanlar" olarak belirlenmeli ve sadece bu limanlar için yeni bir liman yönetim modeli oluşturulmalıdır.	20	66,7	5	16,7	5	16,6	**2,5**	**3**	**83,3**	**%66,7 Katılıyorum UZLAŞMA**
	9- Uygulanacak liman otoritesinin yapısı tüm Türkiye'de tek bir model olmaktan ziyade, bazı ortak temel özelliklere sahip ve limanların farklı özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model olmalıdır.	25	83,3	4	13,3	1	3,4	**2,7**	**3**	**96,7**	**%83,3 Katılıyorum UZLAŞMA**
Önerilen liman yönetim modelinin pilot bir liman seçilerek uygulanması ve daha sonra bu modelin tüm limanlar açısından uygunluğunun değerlendirilmesi yararlı olacaktır.	10- Türkiye limanları için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli, henüz özelleştirilemeyen İzmir Limanı pilot liman seçilerek uygulanabilir.	14	46,7	9	30	7	23,3	2,16	2	76,7	% 46,7 Katılıyorum
	11- Dünyada çeşitli limanlarda uygulanan liman yönetim modelleri incelenerek, pilot liman uygulaması olmaksızın, Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli önerisi geliştirilebilir.	20	66,7	5	16,7	5	16,6	**2,5**	**3**	83,3	**%66,7 Katılıyorum UZLAŞMA**
Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek, idareden bağımsız bir denetim yapısına gereksinim vardır.	12- Liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili standartlar, asgari hizmet koşulları ve uygulamaların denetimi gibi hususlar, tüm limanlar için ortak bir mevzuat ile düzenlenmelidir.	22	73,3	7	23,3	1	3.4	2,5	3	96,7	**%73,3 Katılıyorum UZLAŞMA**
	13- Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek yapı, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisinde/bünyesinde olabilir.	**20**	**66,7**	**4**	**13,3**	**6**	**20**	**2,53**	**3**	**80**	**%66,7 Katılıyorum UZLAŞMA**

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Limanların altyapı, üstyapı ve artalan bağlantılarının inşası ile bakım ve onarımının finansmanında devletin katkılarının devlet yardımı olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği AB limanlarında da tartışılan bir konudur. Bu husus dikkate alınarak ikinci aşama için oluşturulan "Limanların altyapı, üstyapı ve artalan bağlantılarının inşası ile bakım ve onarımının finansmanında, ilgili tarafların (devlet, yerel yönetim ve liman işletmesi) sorumluluklarının tahsisi açıkça belirlenmelidir." ifadesine katılımcıların %83,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar, özellikle özelleştirilen limanların devletten bağımsız tek başına ticari bir kurum olmadıkları ve devletin, yerel idarenin ve liman işletici kuruluşun limanlardan sayılamayacak kadar ortak menfaatinin olduğunu belirterek, limanın sürdürülebilir gelişimi için limanın altyapı ve üstyapısının inşası ile bakım ve onarımının finansmanında sorumlulukların açık olarak belirlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Birinci aşamada, AB standartları ile uyumlu bir liman yönetim modeli oluşturabilmek için, liman hizmetleri tedariki piyasasına erişimin liman işletmesinden bağımsız olarak serbestleştirilmesi gerektiği ifadesinde uzlaşma sağlanamamış ve katılımcılar, bu konunun bir mevzuat ile netleştirilebileceğini dolayısıyla liman hizmetlerine erişimin serbestleştirilmesinin şart olmadığını belirtmişlerdir. Liman hizmetlerinin tedarikinin serbestleştirilmesi ve liman hizmetleri piyasasına erişimin rekabete açık olması, AB mevzuatında üye ülkelerden talep edilen bir hususdur. Türkiye limanları için önerilecek yeni liman yönetim modelinde liman hizmetlerinin tedariki piyasasına erişim koşullarının ve bu hizmetlerin tedariki ile ilgili tüm hususların (asgari hizmet standartları, fiyat belirleme v.s.) yetkisinin liman otoritesine verilmesi önerilmiştir. Bu itibarla, ikinci aşama için oluşturulan "Liman özelleştirme sözleşmeleri kapsamına liman hizmetleri dâhil edilmemeli, bu hizmetlerin tedariki ile ilgili tüm hususlar kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisine bırakılmalıdır." ifadesine katılımcıların %43,3'ü katılmadıklarını belirtmiş ve uzlaşma sağlanamamıştır. Katılımcılar bu durumun liman işletici kuruluşun rekabet gücünü zayıflatacağını ve yaptıkları yatırımların ve ödedikleri özelleştirme bedellerinin karşılığını alamayacaklarını belirtmişlerdir.

AB mevzuatında liman hizmetleri tedariki piyasasına erişimde serbestliğin sağlanması ancak emniyet gereksinimlerinden dolayı teknik-seyir hizmetlerinin tedarikine sınırlamalar getirilebileceği belirtilmiştir. Türkiye limanları için önerilecek

yeni liman yönetim modelinde de teknik-seyir hizmetlerin tedarikine sınırlamalar getirilebilmesi önerisi "Kamu hizmet zorunlulukları ve emniyet gereksinimlerinden dolayı teknik-seyir (kılavuzluk ve römorkaj) hizmetlerinin tedariki piyasasına erişimde yasal sınırlamalar getirilebilir." ifadesi ile katılımcıların görüşüne sunulmuştur. Katılımcılar %63,3 oranında bu ifadeye katıldıklarını belirterek uzlaşma sağlamışlardır. İfadeye katıldıklarını belirten uzmanlar, diğer liman hizmetlerinde olduğu gibi teknik-seyir hizmet standartlarının da kurulması muhtemel bir liman otoritesi tarafından belirlenerek, bu standartları sağlayan firmalara lisans verilmesi gerektiğini değerlendirmişlerdir. Bu hususta devletin veya işaret edeceği tedarikçilerin monopol veya benzeri yapılaşmalar içinde olmamasına dikkat edilmesi ve liman işletmesinin devletin belirlediği emniyet, kapasite gibi hususları dikkate alarak kendi bünyesinde veya kendisinin belirleyeceği bir tedarikçi ile bu hizmeti verebilme önceliği hakkının olması ve liman işletmesinin bu hizmetleri kendi tercihi ile vermek istememesi halinde kamu dahil diğer özel tedarikçiler devreye girebilmesi katılımcılar tarafından önerilen hususlardır. İfadeye katılmadıklarını belirten katılımcılar ise, sınırlamaların serbest rekabeti engelleyebileceği ve yasal sınırlamaların belli bir kurum veya tüzel kişilik lehine düzenlenecek şekilde suiistimal edilebileceğini değerlendirmişlerdir.

Türkiye'de mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin limanlar üzerinde etkin bir rolü olmayacağı ifadesinde birinci aşamada uzlaşma sağlanamaması üzerine, muhtemel bir liman otoritesinin mevcut koşullarda hangi fonksiyonları sağlayabileceğini değerlendirebilmek için ikinci aşamada iki adet alt ifade oluşturulmuştur. "Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin en önemli rolü, paydaşlar arası koordinasyonu sağlamak ve istişare ile ortak sorunları çözmek olacaktır." ifadesine katılımcıların %86,7'si "Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları altında, kurulması muhtemel bir liman otoritesi temel olarak emniyet, güvenlik ve çevreyi korumayı amaç edinen "düzenleyici (regulator)" fonksiyonu yerine getirebilecektir." ifadesine ise katılımcıların %73,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir.

Birinci aşamada, Türkiye'de oluşturulması muhtemel yeni bir liman yönetimi modeli kapsamında, merkezi bir liman yönetim modeli yerine, büyük limanlarda liman bazında, küçük limanlarda ise bölge bazında liman yönetim modeli oluşturulabileceği ifadesinde uzlaşma sağlanamamış ve uzmanlar Türkiye'deki bölgesel farklılıkları da dikkate alarak bütün limanlara uygun tek bir merkezi liman yönetim modelinin geliştirilmesi halinde böyle bir uygulamaya gerek kalmayacağı, aksi halde haksız rekabetin önünün açılacağını değerlendirmişlerdir. Buna istinaden ikinci aşamada katılımcılara Fransız modeli olan sadece büyük limanlar için yeni bir liman yönetim modeli uygulanması ve tek bir liman otoritesi modeli yerine limana özel liman otoritesi modeli hakkında görüşleri sorulmuş ve uzlaşma aranmıştır.

"Yıllık yük/gemi hacmi belirli bir kapasitenin üzerinde olan limanlar "büyük limanlar" olarak belirlenmeli ve sadece bu limanlar için yeni bir liman yönetim modeli oluşturulmalıdır." ifadesine uzmanların %66,7'si katıldıklarını belirterek uzlaşma sağlamışlardır. Katılımcılar gemi trafiği ve yıllık yük hacminin limanlar için belirleyici bir unsur olduğunu ancak limanların ihtisaslaştığı yük tipine göre de bir değerlendirmenin yapılabileceğini belirtmişlerdir. Yıllık yük/gemi hacmi belirli bir kapasitenin üzerinde olan limanlar için yerel liman otoritelerin kurulması durumunda, sistem dışı kalan diğer limanlar ve bu limanların kullanıcıları ile olan ilişkilerde doğabilecek çelişkilere ve yönetim karmaşasına dikkat edilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. İfadeye katılmayan uzmanlar ise, farklı modellerin karmaşa yaratabileceğini değerlendirerek her limanın kendi koşullarına göre yerelde bir liman otoritesinin oluşturulmasının daha uygun olacağını belirtmişlerdir.

"Uygulanacak liman otoritesinin yapısı tüm Türkiye'de tek bir model olmaktan ziyade, bazı ortak temel özelliklere sahip ve limanların farklı özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model olmalıdır." ifadesine ise katılımcıların %83,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların bu iki alt ifade için uzlaşma oranları ve yorumları kapsamında yapılan değerlendirme sonucunda, Türkiye'de yeni liman yönetim modeli kapsamında tek tip bir modelden ziyade, limanların yıllık gemi/yük hacmi veya ihtisaslaştığı yük tipine göre sınıflandırma yapılsın veya yapılmasın, her halükarda yerel bazda liman otoritelerinin kurulmasının ve limanların farklı

özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model oluşturulmasının öngörüldüğü değerlendirilmiştir.

Birinci aşamada, Türkiye için önerilecek liman yönetim modelinin pilot bir liman seçilerek uygulanması ve daha sonra bu modelin tüm limanlar açısından uygunluğunun değerlendirilmesinin yararlı olacağı ifadesinde uzlaşma sağlanamamış ve katılımcılar bu uygulamaların zaten dünyada birçok örneğinin bulunduğunu ve mevcut uygulamaları değerlendirmenin yeterli olacağını belirtmişlerdir. Bu kapsamda ikinci aşamada, henüz özelleştirilemeyen ve kamu yönetiminde olmasına istinaden yeni bir liman yönetim modelinin uygulanmasının daha kolay olacağı değerlendirilen İzmir Limanının pilot olarak seçilmesi yönünde katılımcılar arasında uzlaşma aranmıştır. "Türkiye limanları için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli, henüz özelleştirilemeyen İzmir Limanı pilot liman seçilerek uygulanabilir." ifadesine katılımcıların %46,7'si katıldıklarını belirtmiş ve uzlaşma sağlanamamıştır. İfadeye katıldıklarını belirten uzmanlar, İzmir Limanı'nın sıvı yükler hariç hemen hemen bütün yükleri elleçlemesi açısından iyi bir tercih olacağını ve AB limanlarında olduğu gibi kurulması muhtemel bir liman otoritesi tarafından terminallerin kiraya verilebileceğini değerlendirmişlerdir. İfadeye katılmadıklarını belirten uzmanlar ise, pilot limanın Türkiye'nin genelini temsil eden özelleştirilmiş limanlardan birinin seçilmesinin daha uygun olacağını değerlendirmişlerdir.

"Dünyada çeşitli limanlarda uygulanan liman yönetim modelleri incelenerek, pilot liman uygulaması olmaksızın, Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli önerisi geliştirilebilir." ifadesine ise uzmanların %66,7'si katıldıklarını belirterek uzlaşma sağlamışlardır. İfadeye katıldıklarını belirten uzmanlar, dünyada çeşitli limanlarda uygulanan liman yönetim modellerinin incelenerek, Türkiye koşullarında Türkiye'ye özgü bir yönetim modelinin geliştirilebileceğini değerlendirmişlerdir. İfadeye katılmadıklarını belirten uzmanlar ise, her ülkenin yönetim modelinin kendine özgü olduğu ve her modelde birtakım eksiklik ve aksaklıkların yaşandığı belirtilerek, özelleştirme koşulları ve tamamen özel olan bazı sanayi limanlarından dolayı Türkiye'nin benzersiz bir yapısının bulunmasından dolayı kendi modelini oluşturması gerektiğini belirtmişlerdir.

Birinci aşamada limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek, idareden bağımsız bir denetim yapısına gereksinim olduğu ifadesinde uzlaşma sağlanamamış ve katılımcılar bu durumun yeni bürokratik süreçler yaratacağını, limanlarda serbest ticarete ve rekabete aykırı bir durum oluşturacağını ve özellikle bu kurul üzerinde oluşturulacak ticari ve siyasi baskılar nedeniyle bağımsız bir denetim yapısının oluşturulamayacağını değerlendirmişlerdir. Ancak, liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili standartların ve uygulamaların bağımsız bir yapı tarafından denetlenmesinin AB Komisyonu tarafından üye ülkelerden özellikle talep edilmesi nedeniyle bu ifadede uzlaşı sağlayabilmek için ikinci aşamada iki yeni alt ifade oluşturulmuştur.

"Liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili standartlar, asgari hizmet koşulları ve uygulamaların denetimi gibi hususlar, tüm limanlar için ortak bir mevzuat ile düzenlenmelidir." ifadesine katılımcıların %73,3'ü katıldıklarını belirtmişlerdir. İfadeye katıldıklarını belirten katılımcılar, gereksiz ve karışık bürokratik uygulamaların olmaması bakımından asgari müşterekleri belirleyen kapsayıcı ortak bir mevzuatın olmasının faydalı olacağı ve ancak yine limanlar arasındaki farklılıkların bu mevzuat kapsamında da göz önünde bulundurulması gerektiğini değerlendirilmişlerdir. İfadeye katılmadıklarını belirten uzmanlar ise, özel sektöre devredilmiş veya özel sektörce kurulmuş liman ve iskelelerin, serbest rekabet ortamında çalışmalarının esas olduğu ve böyle bir mevzuatın devlet müdahalesi olarak hizmet ve kalite standardını düşürebileceğini değerlendirmişlerdir.

"Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek yapı, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisinde/bünyesinde olabilir." ifadesine katılımcıların %66,7'si katıldıklarını belirterek uzlaşma sağlamışlardır. İfadeye katıldıklarını belirten uzmanlar, liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek yapının idari olarak liman otoritesine bağlı olabileceği ancak bağımsızlık özelliğinin mutlak suretle muhafaza edilmesi gerektiğini değerlendirmişlerdir. İfadeye katılmadıklarını belirten uzmanlar ise, liman otoritesinden bağımsız bir denetim mekanizmasının saygınlığı ve güvenirliliği arttıracağını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında hazırlanan birinci ve ikinci aşama Delfi anketlerinin en son bölümüne, katılımcıların Türkiye limanları yönetim modeli hakkında varsa belirtmek istediği diğer görüşleri ve önerilerini belirtebileceği genel bir yorum alanı bırakılmıştır. Bu bölümde uzmanların bu genel yorum alanında belirttikleri görüş ve önerilerden bahsedilecektir.

Birinci Delfi aşaması katılımcılarından biri mevcut yasal düzeni tamamen bozmadıkça, önerilen liman yönetim modellerinin uygulanamayacağını belirtmiştir. Diğer bir katılımcı ise, yeni yönetim modeli ile oluşacak kurumların birbirine üstünlük değil, hizmetleri daha güvenli emniyetli ve eksiksiz olarak yerine getirmeyi amaç edindiklerinde yeni yönetim modelinin bir anlamı olacağını aksi halde sadece bürokrasiyi daha da artırmaktan öteye geçilemeyeceğini belirtmiştir.

Birinci ve ikinci Delfi aşaması katılımcılarından olan TÜRKLİM temsilcisi ise, genel yorumlar bölümünde TÜRKLİM'in Türkiye için önermiş olduğu yeni yönetim modelinden bahsetmiş olup, çalışmanın "literatürde Türkiye için önerilen liman yönetim modelleri" bölümünde bu yönetim modeline atıfta bulunulmuştur.

İkinci Delfi aşamasında katılımcılardan biri Türkiye'deki limanların çeşitli özellikleri olduğunu, özelleştirilmiş veya sanayi iskelelerinden doğan limanların özel sektörün yönetim modelini benimsediğini belirtmiştir. Limanların, devletin de içinde yer aldığı "Liman Otoritesi" ile yönetilmesinin mevcut şartlarda çok zor olduğu ve nitekim kamu kurumlarının limanlarda (hava ve deniz) bir arada uyumlu çalışamadıklarından dolayı aralarında koordinasyonu sağlamak üzere Vali Muavinlikleri (Mülki Amirler) ihdas edildiğinin bilinmesi gerektiğini değerlendirmiştir.

Diğer bir katılımcı ise, en pratik çözümün, yurtdışında başarısı kanıtlanmış bir modeli pilot bir limanda uygulamak ve sonuçları değerlendirerek ülkemizin ihtiyaçları, imkânları ve mevzuatları çerçevesinde bir model geliştirmek olacağını belirtmiştir. Geliştirilecek liman yönetim modeli asgari müşterekleri mutlak anlamda desteklemeli ve bu asgari müşterekler kısaca kamu yararını gözetmek, istihdamı arttırmak, can-mal-çevre emniyetini sağlamak, tüm paydaşlara karşı adil olmak, bağımsız bir kuruluş tarafından denetlenebilir olmak ve hesap verebilir olmak olarak belirlenmelidir. Başka bir katılımcı ise, mevcut limanlar üzerinden bir liman otoritesi uygulamasında ciddi sıkıntılar olabileceğini değerlendirmiştir. Çünkü altyapı

yatırımlarını kendisi yapan özel limanların milyarlarca dolarlık yatırımlar yapmaktadırlar. Diğer yandan liman otoritesinin uygulandığı ülkelerde alt yapının ağırlıklı olarak kamu tarafından yapıldığı görülmektedir. Bu nedenle mevcut yapılar içinde liman otoritesi modelinin uygulanmasının zor olduğunu belirtmiştir.

4.2.4.6. Delfi Çalışması Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasının amacı, Türkiye'nin mevcut liman yönetim politikası ve uygulamaları dikkate alındığında, limanlarda yaşanan sorunların çözümünün yeni bir liman yönetim modeli olup olmadığı ve Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli kapsamında, özelleştirilen limanların sözleşme koşulları da dikkate alındığında, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin hangi rolleri yerine getirebileceği konusunda çeşitli liman paydaşlarına mensup uzmanlar arasında uzlaşma aranması olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında önerilecek Türkiye limanları için yeni bir liman yönetim modeli oluşturma sürecinde değerlendirmek üzere Delfi çalışmasından elde edilen fikir ve yorumlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Türkiye'deki liman yönetimi konusunda yasal mevzuat ve uygulamalara bakıldığında limanlarda güvenlik ve emniyet boyutunda limancılık faaliyetlerinin denetimi ve kontrolü kamu tarafından bir şekilde sağlanmakta ancak liman hizmetlerinin tedarik koşulları, rekabet, lisans verme, yasal sınırlamalar v.b. gibi ticari konularda denetim ve kontrol yeterli olmamaktadır.
- Dünyada çeşitli limanlardaki yönetim modelleri incelendiğinde, "liman otoritesi" olarak tanımlanan kurumların bu fonksiyonu da yerine getirdikleri görülmektedir.
- Dünya çapında limanlar birbirleriyle ticari yönleri bakımından rekabet etmektedirler ve dolayısıyla limanın yönetim modeli, limanlar arası rekabeti etkileyen önemli faktörlerden biridir ve bu anlamda Türkiye'nin yeni bir liman yönetim modeline ihtiyacı vardır.
- Yeni liman yönetim modelinin temel öğesi ise liman yönetimi konusunda ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici yapıdır.

- Türkiye için yeni bir liman yönetim modelinin oluşturulması için öncelikle mevzuatın önerilecek yeni yönetim modeline uygun hale getirilmesi gerekmektedir.
- Bu kapsamda, liman hizmetleri tedarikçileri için asgari hizmet kriterleri ile piyasaya giriş ve rekabet koşullarını belirleyen bir düzenleme yapılmalı ve "Liman otoritesi" kavramının açık bir tanımının yapılarak ve yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.
- Yeni mevzuatta limanlara devlet tarafından sağlanabilecek her türlü desteğin içeriği ve koşulları açık olarak tanımlanmalı ve bu destek limanlar arası haksız rekabete neden olmayacak şekilde adil, tarafsız ve şeffaf olmalıdır.
- Limanların altyapı, üstyapı ve artalan bağlantılarının inşası ile bakım ve onarımının finansmanında, ilgili tarafların (devlet, yerel yönetim ve liman işletmesi) sorumluluklarının tahsisi açıkça belirlenmelidir. Liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili standartlar, asgari hizmet koşulları ve uygulamaların denetimi gibi hususlar, tüm limanlar için ortak bir mevzuat ile düzenlenmelidir.
- Özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle liman hizmetlerinin tedarikinin serbestleştirilmesi mümkün değildir ancak kamu hizmet zorunlulukları ve emniyet gereksinimlerinden dolayı teknik-seyir (kılavuzluk ve römorkaj) hizmetlerinin tedariki piyasasına erişimde yasal sınırlamalar getirilebilir.
- Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek yapı, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisinde/bünyesinde olabilir.
- Limanlarda yetkili farklı kamu kurumları arasında uyumsuzluğun giderilmesi ve bürokrasinin azaltılması, ancak yetkilerin tek bir elde toplandığı bir liman yönetim modeli ile sağlanabilir.
- Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları altında, kurulması muhtemel bir liman otoritesi temel olarak emniyet, güvenlik ve çevreyi korumayı amaç edinen "düzenleyici (regulator)" fonksiyonu yerine

getirebilecek ve en önemli rolü, paydaşlar arası koordinasyonu sağlamak ve istişare ile ortak sorunları çözmek olacaktır.

- Yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin diğer öncelikli rollerinden biri olacaktır.
- Yeni yönetim modelinin oluşturulması süreci ile ilgili olarak, yıllık yük/gemi hacmi belirli bir kapasitenin üzerinde olan limanlar "büyük limanlar" olarak belirlenerek ve sadece bu limanlar için yeni bir liman yönetim modeli oluşturulabilir.
- Uygulanacak liman otoritesinin yapısı tüm Türkiye'de tek bir model olmaktan ziyade, bazı ortak temel özelliklere sahip ve limanların farklı özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model olmalıdır.
- Dünyada çeşitli limanlarda uygulanan liman yönetim modelleri incelenerek, pilot liman uygulaması olmaksızın, Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli önerisi geliştirilebilir.

4.3. ARAŞTIRMA BULGULARINA İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME

Bu bölümde araştırma sürecinde elde edilen bilgiler ve bulgular kapsamında genel bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma amacı doğrultusunda saha araştırmasından önce, yönetim kuramları alanlarında yazın taraması yapılarak, yönetim biliminin ilk zamanlarından günümüze kadar geçen gelişimi sürecinde yönetim kuramlarının liman yönetimi üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu araştırmalar neticesinde 1980'li yıllara kadar genel olarak limanların "kamu limanları" şeklinde devlet tarafından yönetildiği, 1980'li yıllardan sonra ise özelleştirme ile özel sektörün limanlardaki katılımlarının arttığı ve modern sonrası yönetim kuramlarının getirmiş olduğu "yönetişim" kavramı çerçevesinde limanların liman otoritesi tarafından yönetilmeye başlandığı ve "liman yönetimi" kavramının yerini "liman yönetişimi (port governance)" kavramının aldığı görülmüştür.

Daha sonra liman otoritelerinin geleneksel ve çağdaş fonksiyonları hakkında yazın taraması yapılarak, dünyanın çeşitli limanlarında liman otoritelerinin fonksiyonları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Dünyanın modern birçok önemli limanında "kiralanan liman" modelinin uygulandığı görülmüş ve bu limanlarda liman otoritesinin genel olarak rolünün liman paydaşları arasında kolaylaştırıcı olarak koordinatörlük olduğu tespit edilmiştir. Ancak, yönetim kuramlarından durumsallık yaklaşımı kapsamında her limana uygun tek bir en iyi liman yönetim modelinin bulunmadığı, ülkelerin sosyo-ekonomik durum, yasal-politik çevre, kültürel değerler v.b. faktörler kapsamında kendi liman yönetim modelinin karakterini şekillendirdikleri görülmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilgili AB mevzuatı incelenerek, tüm bu mevzuatta liman hizmetlerinin tedarikinde genel olarak AB tarafından istenen kriterler belirlenmiş ve bu kriterlerin yerine getirilmesinde AB ve Türkiye liman yönetim uygulamaları karşılaştırmalı olarak boşluk analizi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına ilişkin olarak Türkiye'de boşlukların nasıl doldurulabileceğine ilişkin öneriler geliştirilmiştir. Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli önerisinde kullanılmak üzere, AB kriterlerinin Türkiye için öncelik sıralamasını belirlenmesi amacıyla saha çalışması kapsamında AHS analizi çalışması yapılmıştır. Hem boşluk analizinde hem de AHS analizi sonucunda Türkiye ile AB liman yönetim uygulamaları arasındaki en önemli boşluğun mevzuat olduğu tespit edilmiştir. Diğer belirlenen boşlukların en önemli nedenlerinden birinin ise, AB limanlarında birçok önemli rolü yerine getiren liman otoritesinin Türkiye'de bir örneğinin olmaması olarak belirlenmiştir.

Saha çalışmasının ikinci aşamasında ise Türkiye limanları için önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin kriterleri hususunda uzman görüşlerinde uzlaşma sağlanması amacıyla Delfi analizi çalışması yapılmıştır. Farklı liman paydaşları temsilci gruplarına iki aşamalı anket yöntemiyle uygulanan Delfi analizi süreci sonucunda uzmanlar Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli gerekliliği konusunda uzlaşma sağlamışlardır. Bütün bu analizler sonucunda elde edilen bulgular çerçevesinde Türkiye limanları için önerilecek yeni bir yönetim modelinin kriterleri belirlenmiştir.

4.3. TÜRKİYE LİMANLARI İÇİN BİR LİMAN YÖNETİM MODELİ ÖNERİSİ

1990'lı yıllarda "yeni kamu yönetimi" felsefesinin dünya gündemine girmesiyle liman reformu da dünyanın önemli limanlarında başlıca eğilim haline gelmeye başlamıştır. Makro ekonomik düşüncedeki değişikliğin sonucu olarak kamu varlıklarında daha çok özel sektörün katılımı ile liman reformu devletlerin gündeminde geniş bir yer tutmuştur. Reform süreci 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başlarında Birleşik Krallık ve Birleşik Devletlerdeki kamu sektör reformlarının da etkisiyle güç kazanmıştır (Brooks ve Pallis: 2012-491).

Aşağıda belirtilen üç adet zorlayıcı faktör, gelişen ve sanayileşmiş ülkelerde liman reformunu ortaya çıkartan faktörlerdir (Dünya Bankası, 2007:5);

- Teknoloji ve rekabet,
- Altyapı gelişimi ve hizmetlerin tedarikine özel sektörün katılımının sağladığı finansal ve operasyonel faydalar,
- Liman sektöründeki yatırımcıların ve operatörlerin farklılaşması ve küreselleşmesi.

Son yıllarda dünya devletleri, özel sektör katılının liman varlıklarının ve altyapısının performansını geliştirmede güçlü bir etken olduğunu fark etmişlerdir. Ulusal ve bölgesel limanlar özel operatörlerin sağladığı verim ve özel yatırımcıların sağladığı sermaye olmadan rekabet edemeyeceklerini anlamışlardır. Buna karşılık, son yıllarda dünya çapında liman operasyonlarına özel sektör katılımı devamlı artmaktadır. Liman reform tecrübesini son olarak yaşayan ülkeler; Arjantin, Brezilya, Kanada, Şili, Çin, Kolombiya, Mısır, Estonya, Almanya, Hindistan, Endonezya, Japonya, Kore Cumhuriyeti, Litvanya, Letonya, Malezya, Meksika, Mozambik, Nijerya, Oman, Panama, Filipinler, Polonya, Rusya, Tanzanya, Tayland ve Birleşik Krallık'tır (Dünya Bankası, 2007:6).

Dünya Bankası (2007) ülkelerin genel olarak liman reformunu gerçekleştirme nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Dünya Bankası, 2007:99):

1-Genel nedenler

- liman verimini iyileştirme
- maliyetleri ve fiyatları azaltma
- hizmet kalitesini iyileştirme
- rekabet gücünü artırmak
-liman müşterileri ile daha yakın ilişki içerisinde olmak

2-İdari ve Yönetimsel Nedenler

- kamu liman idaresi politikasını kaldırma
- bürokrasiyi azaltmak
- performans temelli yönetimi getirmek
- devlet tekelleşmesini önlemek

3-Finansal Nedenler

- kamu harcamalarını azaltmak
- yabancı yatırımı çekmek
- kamu sektörü için ticari riskleri (yatırımlar) azaltmak
- bölgesel veya ulusal ekonomideki özel sektör katılımı artırmak

4- İstihdam Nedenleri

- kamu idarelerinin sayısını azaltmak
- liman işgücü yeniden yapılandırmak ve sınırlamak
- sınırlayıcı iş uygulamalarını ortadan kaldırmak
- özel sektör istihdamını artırmak

Türkiye'de de liman yönetiminin otonom bir yapıya kavuşturulması 6. Beş Yıllık Kalkınma Planından itibaren her kalkınma planında dile getirilen bir konudur. 1990-1994 yıllarını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında Denizyolu İlkeler ve Politikalar başlığı altında "Önemli dış ticaret limanlarındaki faaliyetlerin etkinliğini artırmak amacıyla otonom liman idaresi uygulamasına geçiş çalışmaları başlatılacaktır." ibaresi yer almaktadır (DPT, 1989:274).

1996-2000 yıllarını kapsayan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma planında ise, "Liman işletmeciliğinin otonom bir yapıya kavuşturulması veya özelleştirilmesi suretiyle uluslararası rekabete hazır hale getirilmesi sağlanacaktır." ifadesi yer almaktadır (DPT, 1995:151).

2001-2005 yıllarını kapsayan Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında "Liman işletmeciliği otonom bir yapıya kavuşturularak uluslararası rekabete hazır hale getirilecektir." ibaresi yer almaktadır (DPT, 2000:158).

2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı, Denizyolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporunda aşağıdaki ifadelerle "Liman Otoritesi Modeli" geliştirilmesi konusu üzerinde özellikle durulmaktadır (DPT, 2007:65).

> *Liman yönetiminde dağınıklığın giderilmesi ve devlet tarafından belirlenecek politikanın liman ihtiyaçlarını da göz önüne alacak şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla Liman Otoritesi Modeli belirlenmelidir. Önerilen Liman Otoritesi modeli aşağıdaki gibidir:*
>
> *"Ulaştırma Bakanlığının ilgili kuruluşu Denizcilik Müsteşarlığı altında; TCDD Genel Müdürlüğü, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Genelkurmay, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, DPT, TOBB ve Deniz Ticaret Odaları, Türk Kılavuz Kaptanlar Derneği, ilgili yerel yönetimler vb kurum/kuruluşlarla işbirliği içinde gerçekleştirilmelidir. Oluşturulacak liman otoritesinin amacının; liman kentlerinde, kent içi, deniz, demir ve karayolu ulaşım sistemlerini, güvenliği en üst seviyede sağlayacak şekilde koordine ederek, düzenli ve kombine yük ve yolcu taşımacılığını düzenleyerek, buna bağlı olarak kentin deniz, demir ve karayolu trafiğini güvenli ve emniyetli bir şekilde düzene sokarak toplumun tüm kesimlerinin bu koordinasyondan en yüksek randımanla faydalanması için gerekli bilgi ve iletişimi sunmak olmalıdır. İlgili liman otoritesi liman yönetimlerinde dağınıklığın giderilmesi ve devlet tarafından belirlenecek politikaların liman ihtiyaçlarını da göz önüne alacak şekilde uygulanmasının sağlanmasını temin edecek ve bu amaç için gerekli mevzuat ve kurumsal düzenlemeleri yapacaktır. Bu otorite limanlardaki kılavuzluk, römorkaj hizmetlerinin standartlarının belirlenmesini sağlayacaktır. Askeri ve kamu gemilerinin haklarının saklı kalmasını ve ticari muamele görmemesini sağlayacak düzenlemeleri belirleyecek, tarife düzenlemelerine doğrudan müdahale etmeyecektir. Liman otoritesi tek bir liman için karar almaktan ziyade tüm limanları makro açıdan gözeten liman gelişim kararlarını alan ve düzeni sağlayan*

bir yapılanma modelinde olacaktır. Liman Otoritesi, Denizcilik Müsteşarlığı bünyesinde gerekli kanun ve yönetmeliklerle desteklenerek limanlar idaresi hükmüne kavuşmuş bir yapının oluşturulması ve bu birim tarafından liman tarifelerinde belirli bir makas aralığı saptanarak tüm ülkeyi kapsayacak tarife aralıkları belirlenmesinde, deniz ile ilgili diğer kurum kuruluşlarların limanların işleyişlerinde etkin rol oynayabilecek düzgün koordinasyonu sağlayacak bir yapıda çalışmalıdır. Limanlar Otoritesi; Altyapıda (Yeni Limanların yapımında) bürokrasinin azaltılması, yükleme/boşaltma işlemlerinde kurum ve süreç kalabalığının ve gereksizliğinin giderilmesi (Liman, sağlık, polis, gümrük evrakları ve bunların ayrı ayrı gelişinin sıkıntıları), kombine taşımacılığın daha etkin hale getirilmesi, böyle bir otoritenin oluşturulması sırasında modelin adının belirlenerek; Devlet – Landlord – Kiralama süreci gibi yöntemlerden hangisinin olması gerektiğinin kararlaştırılması gibi konulardan sorumlu olacaktır."

2014-2018 yıllarını kapsayan Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda ise liman yönetimi ile ilgili, "Liman yönetiminde dağınıklığın giderilmesini ve kamu tarafından belirlenecek politikaların her bir limanın ihtiyaçları da göz önüne alınarak uygulanmasını sağlayacak, Türkiye'ye uygun bir liman yönetim modeli hayata geçirilecektir." ifadesi yer almaktadır (DPT, 2013:15).

Onuncu Kalkınma Planı Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı Eylem Planında "Liman Yönetim Modeli belirlenerek hayata geçirilecektir." ibaresi yer almakta ve kısa vadede (1 yıl) "UDHB Koordinesinde ve başkanlığında kurulacak komisyon tarafından liman yapım kararlarında ve uygulamada kurumların birbirleriyle koordinasyon içinde çalışmasını, kıyı yapılarının planlamasında bütüncül bir bakış açısının getirilmesini; böylece gerekli yatırımların zamanında yapılmasını ve işletmede etkinliğin sağlanmasını teminen Türkiye'ye uygun bir Liman Yönetim Modeli belirlenecektir. Bu model kapsamında oluşturulacak yönetim yapısı; bölgesel ihtiyaçları ve kapasiteleri dikkate alarak Kıyı Yapıları Master Planının yönlendirilmesinden ve uygulanmasından sorumlu olacaktır. Bu yapı ile Türkiye'deki ekonomik gelişmeye hizmet edecek şekilde limanların işletiminin iyileştirilmesinde kamunun üstlenmesi gereken eşgüdüm, özelleştirmeler sonucunda

tekel oluşmasının engellenmesi gibi limancılık politikasıyla ilgili görevler de ifa edilecektir." planlanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2014:4).

UDHB'nın 2014-2018 stratejik planında "Liman dağınıklığının giderilmesi ve kamu tarafından belirlenecek politikaların limanların ihtiyaçları göz önüne alınarak uygulanmasını sağlayacak bir liman yönetim modeli belirlenmesi için etüt-proje çalışması yapılması" ifadesi yer almaktadır.

TÜRKLİM tarafından hazırlanan "Sektör Raporu 2015" isimli yayında Türkiye limancılık sektörü için çözülmesi gereken temel uygulamaların ana başlıkları arasında; ulusal liman politikasının gözden geçirilmesi, limanlar ile ilgili mevzuatın gözden geçirilmesi, limanlar ile ilgili bürokrasinin gözden geçirilmesi, limancılık sektörünün yönetimi ve denetimi yeniden düzenlenmesi, liman yönetim modeli oluşturulması ve hayata geçirilmesi ifadeleri yer almaktadır (TÜRKLİM, 2015:100).

Mülga Denizcilik Müsteşarlığı'nın 2010 yılında yayımlamış olduğu bir raporda, Türkiye'de limanları ulusal çapta kontrol eden, limancılık faaliyetlerinin geleceğini belirleyen, bu konuda strateji belirleyen bir mekanizma olmadığı belirtilmiştir. Limancılık faaliyetlerinin denetimi ve kontrolü kamu tarafından ağırlıklı olarak güvenlik boyutuyla ele alınmış, olayın asıl önemli boyutu olan ticari tarafı göz ardı edilmiştir. Bunun nedeninin ise, konuyla ilgili yetkilerin çeşitli kamu kurumlarında olması ve dolayısıyla aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi ilgili mevzuatın bu değişik kurumlar aracılığıyla yürütülmesi olduğu belirtilmiştir. Ülkemizde birçok liman işleticisi vardır ancak liman işletmeciliği konusunda tam rekabetçi bir ortamın oluşturulabildiği söylenemez, çünkü limanlar genelde birbirinden yerleşim ve elleçlenen yük açısından, böylece liman artalanları açısından birbirlerinden bağımsızdır (Denizcilik Müsteşarlığı, 2010:5).

Yaman (2015), devletin son derece dar bir alanda kamusal hizmet ürettiği buna karşın işletmelerin asıl yükü taşıyan birincil aktör konumunda olduğu ve çeşitli sektörel sorunların çözümü konusunda faaliyet gösteren çok sayıda sivil toplum kuruluşunun bulunduğu deniz ticareti sektöründe yönetişim mekanizmalarının öneminin ortada olduğunu belirtmiştir. Çünkü deniz ticareti politikalarının oluşturulmasında ve karar alma süreçlerinin tam ortasında yönetişim yaklaşımı yer almaktadır. Dolayısıyla deniz ticareti sektöründe karar alma ve politikaların

tasarlanması sürecinde diğer aktörleri dışlayan, onların talep ve beklentilerini dikkate almayan kamu yönetiminin başarıya ulaşması son derece zordur (Yaman, 2015:121).

OECD'nin 2011 yılında yayınlamış olduğu "Limanlarda ve Liman Hizmetlerinde Rekabet" isimli çalışmasında Türkiye ile ilgili limanların denetimi ve düzenlemesinin çeşitli kamu otoritelerinin kontrolü altında yapıldığı belirtilerek, sadece limanlar üzerine ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici yapının mevcut olmadığı değerlendirilmiştir (OECD, 2011:203).

OECD Raporunda yakın zamana kadar Türkiye'nin en büyük limanlarının devlet sahipliğinde olması nedeniyle, sınırlı sayıda rekabet ihlali olduğu ve bu nedenle Türkiye Rekabet Otoritesinin (TRO) limanlar hakkında çok az incelemesi olduğu belirtilmiştir. Özelleştirme sürecinin başlamasından sonra Türkiye rekabet otoritesi inisiyatifi ele alan bir rol oynamış ve rekabetçi bir liman sektörü kurmaya çalışmıştır. Bunu yaparken, her şeyden önce TRO coğrafik pazarları belirlemeye çok dikkat etmiş ve aynı coğrafi pazara yoğunlaşmayı önleyerek liman içi rekabeti sağlamaya çalışmıştır. Buna ek olarak, tekelciliği önlemek için TRO bazı yapısal değişiklikler yapmış ve limanların rekabet kapasitesini geliştirmeyi amaçlamıştır. Limanların henüz özelleştirilmesi ve alınacak çok mesafe olmasına rağmen, rekabet dışı uygulamalar bakımında sınırlı sayıda şikâyet olmuştur. Bu durum etkili bir özelleştirme süreci ve TRO'nun etkili rolü sayesinde olmuştur. Ancak, hâlâ sektörü düzenleyecek ve denetleyecek bağımsiz bir liman otoritesi mevcut değildir. Bu nedenle, özellikle piyasa hakimi pozisyonunun kötüye kullanılması bakımından rekabet dışı uygulamalar olması muhtemeldir (OECD, 2011:203).

Limancılık sektörüne ilişkin yapılan tüm değerlendirme ve çalışmalarda Türkiye limanları için yeni bir yönetim modeline olan gereksinim hem idare hem de sektör tarafından açıkça dile getirilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasında da, uzmanlar "Türkiye'nin mevcut limancılık politikasına uygun bir liman yönetim modeli mevcut olduğundan yeni bir liman yönetim modeline gereksinim yoktur." ifadesine %70 oranında katılmadıklarını belirterek uzlaşma sağlamışlar ve bir anlamda Türkiye'nin yeni bir liman yönetim modeline ihtiyacı olduğunu ifade etmişlerdir.

4.3.1. Literatürde Türkiye Limanları Liman Yönetimi Model Önerileri

Literatürde Türkiye limanları için ortak bir yönetim modeli kapsamında liman otoritesi kurulması gereksimi çeşitli platformlarda ve çalışmalarda dile getirilmiş ancak sadece birkaç çalışmada detaylı olarak modelin nasıl olması gerektiğine dair detaylı bilgilere yer verilmiştir.

Kişi (1992), "Türkiye'de Deniz Ulaştırmacılığında Başlıca Kara Tesis, Kurum ve Kuruluşlarının Rolü" isimli doktora tezi çalışmasında otonom liman organizasyonu için pilot model olarak Dikili limanını ele almış ve "liman danışma konseyi" ve icra yetkisine sahip bir "yönetim kurulu" oluşturulmasını önermiştir. Liman Danışma Konseyi üyelerinin Kaymakam başkanlığında, liman işletme müdürü, liman başkanı, belediye başkan yardımcısı, sahil sağlık doktoru, kılavuz kaptan, gümrükler amiri, TDİ temsilcisi, acente temsilcisi, stevedor temsilcisi ve liman kullanıcıları temsilcilerinden oluşabileceğini belirtmiştir. Liman Danışma Konseyi'nin görevi ise, politikaları belirlemek, yatırımları ve işletme bütçesini denetlemek, tarifeleri ve yeni ekipman alımını onaylamak, eksiklik ve aksaklıklar konusunda yönetimi uyarmak, üst yönetimde istikrarı ve devamlılığı sağlamak, liman işletme müdürünü atamak, ulusal çıkarları gözetmek ve ulusal denizcilik politikalarına uyum ve koordinasyonu sağlamak olarak belirlemiştir (Kişi, 1992:170-171).

Aynı çalışmada Liman Yönetim Kurulu üyelerinin ise liman işletme müdürünün yönetim kurulu başkanlığında liman başkanı, acente temsilcisi, liman kullanıcıları temsilcisi ve kılavuz kaptandan oluşabileceği belirtilmiştir. Liman Yönetim Kurulu, yatırımları planlamak ve önermek, finansal kaynak bulmak, tarifeleri saptamak, bütçe yapmak, personel istihdam etmek, hizmet içi eğitim programları yürütmek, liman konseyi kararlarını uygulamak ve danışma konseyine öneriler götürmek görevlerini yerine getirir (Kişi, 1992:171). Bu düzenlemelerin yasal dayanağı için 618 sayılı Limanlar Kanunu'nda gerekli değişikliklerin yapılması önerilmiş ve liman özerk yönetim biçimlerinin her yerde bir örnek, standart ve basmakalıp olmalarının beklenemeyeceği belirtmiştir. Her limanın özgün özerk yönetim biçimleri olmalıdır (Kişi, 1992:172).

2013 yılında yapılan 11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası kapsamında Denizcilik Çalışma Grubu Raporu'nda Türkiye için bölgesel ve yerel liman yönetim modelleri önerilmiştir. Çalışmada konuyla ilgili aşağıdaki ifadelere yer verilmiştir (UDHB, 2013:408):

> "*Türkiye'de limanların her biri mevzuatın gerektirdiği birçok yatırımı ve harcamayı tek başına yapmakla yükümlü kılınmakta, her geçen gün gelişigüzel verilen liman izinleri ile arz-talep projeksiyonu yapılmadan bölgeler özellikle sanayicilerin kendi liman yatırımlarıyla dolmaktadır. Bunun yerine bölgesel ve yerel bazda limanları içine alan ortak bir liman yönetim ve denetim uygulaması olan Liman Yönetimi Modeline geçilerek bu alan içindeki limanların kapasiteleri en optimum düzeyde kullanılmalı, öncelikli yatırım izinleri mevcut yönetim alanlarındaki kapasite doluluğuna bağlı olarak verilmeli, ekipman ve imkânlar ortak kullanılmalı, yatırımların bir bölümü ortak yapılarak limancılıkta en verimli, ölçek ekonomisi kurularak ortaya ciddi bir rekabet gücü çıkarılmalıdır. Böylelikle ortaya çıkan kaynaklarla birçok liman işleticisinin bir araya gelerek kuracakları yeni işletmeler aracılığıyla dünya ölçeğinde rekabet edecek yatırımlar ve yeni limanlar hayata geçirilebilecektir."*

Çalışmanın öneriler kısmında ise, denizcilikle ilgili her kamu kurum ve kuruluşu ayrı ayrı hareket ettiği, bunun büyük bir sorun oluşturduğu ve bu sorunun çözümünün ise ilgili kamu kurumlarını tek otorite adı altında kanunen idari olarak birleştirilmeleri olduğu belirtilmiştir. Kurulacak olan otoritenin emrinde bugün mevcut olan tüm kamu kurumları yer alacak ve hatta ilgili mevzuatları aynen uygulayabileceklerdir. Fakat bu kamu görevlileri bir otoriteye yani adı belirlenecek olan bir yöneticiye bağlı olacaktır. Bu bağlılığın idari yapısı, hiyerarşik bir düzeni içermelidir. Örneğin, liman otoritesi olarak Liman Başkanlığı belirlendiğinde, diğer tüm kamu kurumları Liman Başkanlığının altında ancak Müdürlük/ Komutanlık/ Merkez şeklinde değil bağlı alt birimler şube müdürlükleri/şeflikler şeklinde olacaktır. Bu alt birimler yine kendi mevzuatları ile belirlenmiş kurallara göre işlem yapacak ancak özlük hakları (maaş, terfi vs.) yıllık izinleri, kurum için çalışma usul

ve esasları bakımından liman otoritesine bağlı olarak çalışacakları belirtilmiştir (UDHB, 2013:412).

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü'nün 2009 yılında yayınladığı "Ülkemizde Kurulması Planlanan Liman Otoritesi Hakkında Rapor" isimli çalışmada ise, konu ile ilgili olarak Mülga Denizcilik Müsteşarlığı'nda TÜRKLİM, Deniz Ticaret Odaları, İstanbul Teknik Üniversitesi (Denizcilik Fakültesi), Dokuz Eylül Üniversitesi (Deniz İşletmeciligi ve Yönetimi Yüksek Okulu), İstanbul Üniversitesi (Hukuk Fakültesi Deniz Hukuku Anabilim Dalı), İstanbul Üniversitesi (Mühendislik Fakültesi Deniz Ulaştırma İşletme Mühendisliği Bölümü) ve Denizcilik Müsteşarlıgı merkez ve taşra teşkilatı temsilcilerinin katılımıyla 07.07.2008 tarihinde bir toplantı gerçekleştirildiği ve katılımcı kurum ve kuruluşların görüş ve önerilerinin alındığı belirtilmiştir. Bu öneriler incelendiğinde tüm tarafların liman otoritesi kurulmasına olumlu baktığı görülmüştür (DTGM, 2009:37).

Mülga Denizcilik Müsteşarlığı'nda gerçekleştirilen toplantı ve yazılı görüş alınması işlemlerinin ardından 14.11.2008 tarihinde bahsi geçen kurumların temsilcileriyle yapılan toplantılar sonucunda konu ile ilgili olarak TÜRKLİM, İMEAK, DTO, Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Müsteşarlığı temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma Grubu'nun yine İstanbul'da 02.12.2008 tarihinde yaptığı toplantıda Ülkemizin limancılık hususlarındaki öncelikleri ve liman otoritesine neden ihtiyaç duyduğumuz yönünde bir liste çıkarılmış, bu çerçevede bu ihtiyaçlara cevap verebilecek bir mekanizmanın nasıl olabileceği yönünde bir karar birliğine varılmıştır. Liman otoritesine neden ihtiyaç duyulduğu aşağıdaki gibi listelenmiştir (DTGM, 2009:43):

1. Liman operasyonlarındaki işlemlerin kolaylaştırılması,
2. Liman yatırımları ve revizelerindeki işlemlerin kolaylaştırılması ve hızlandırılması,
3. Faaliyetlerde çok başlılığın önlenmesi,
4. Limanda görev yapan ve yetkisi olan farklı kamu kurumları arasında uyumsuzluğun giderilmesi, koordinasyon ve işbirligi ile liman operasyonlarının hızının artırılması,
5. Limanın rekabet gücünün artırılması,
6. Birlikte hareket etmenin avantajlarının kullanılması,

7.Limancılık politikaları ve ihtiyaçlar çerçevesinde liman gelişiminin teşvik edilmesi,

8.Yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması,

9. Ulusal ve bölgesel limancılık politikalarının belirlenmesi,

10. Limanda ticari paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirligi,

11. Liman hizmetlerinin etkinleştirilmesi ve hızlandırılması,

12. Çalışma şartlarının düzenlenmesi ve iyileştirilmesi,

13. Ulusal ve bölgesel seviyede faaliyetlerde kamu ve özel sektörün etkin temsili,

14. İlgili mevzuatın yönlendirilmesi ve mevzuata uyum,

15. Kamu ve özel sektör arasında limancılık konusunda ortak faaliyetlerin icrası,

16. Çok modlu taşımacılık temelinde liman artalanının geliştirilmesi,

17. Kıyı master planı temelinde liman master planının hazırlanması,

18. Mevzuatın geliştirilmesi,

19. Teşvik uygulamalarının geliştirilmesi ve yönlendirilmesi,

20. Yatırımcılara farklı uygulamalar ve kurumlar arasında yetki çatışması,

21. Devletin altyapı desteğinin sağlanması,

22. Limanların zayıf mali yapılarının güçlendirilmesi amacıyla kredi bulma ve diğer tedbirlerin uygulanması,

23. Yük elleçleme araçlarının geliştirilmesine destek sağlanması,

24. Kabotaj taşımacılıkta formalitelerin basitleştirilmesi ve liman kullanımının kolaylaştırılması,

25. Transit taşımacılıkta formalitelerin basitleştirilmesi ve liman kullanımının kolaylaştırılması.

Bu çerçevede, kurulması istenen sistemin bahsi geçen sorunları çözebilmek adına temelde 5 beklentiyi karşılaması gerekmektedir.

1. Kamu ve özel kurum/kuruluşlar arasında eşgüdümün sağlanması,

2. Liman yatırım sürecinin kısaltılması ve liman yatırımlarının müteşebbis bazında değil ülke ihtiyaç ve stratejileri çerçevesinde değerlendirilmesi,

3. Küçük kapasiteli iskelelerin birleştirilerek belirli yük grupları üzerinde ihtisaslaşmış limanlara dönüştürülmesi,

4. Kıyı ve Liman Master Planlarının yapılması ve uygulanması,

5. Gemilerin limanlardaki işlemlerinin kolaylaştırılması ve dolayısıyla bürokrasinin azaltılması.

Raporun öneriler bölümünde ise bu beklentiler kapsamında çözüm önerileri geliştirilmiştir:

Kamu ve özel kurum/kuruluşlar arasında eşgüdümün sağlanması beklentisi kapsamında Mersin Limanı'nın özelleştirilmesi sonunda gerçekleşen devir sürecinde ortaya çıkan yapının belirtilen hususa bir çözüm sunabileceği değerlendirilmiştir. Söz konusu olayda, devir sürecinde karşılaşılan sorunlar, Liman Mülki İdare Amirinin başkanlığında ve ilgili Kamu Kurum/Kuruluşlarının temsilcilerinin katılımıyla İller İdaresi Kanunu çerçevesinde yürütülen İl Güvenlik Kurulu toplantılarında gündeme getirilmiş ve sorunlar il bazında çözülmüş, çözülemeyenler ise ilgili makamlara iletilmiş ve çözüm aranmıştır. Böylece güvenlik konusunda kamu kurumları arasında eşgüdümün sağlanması amacıyla kurulmuş bir yapı ihtiyaca binaen ticari sorunlara da eğilmiştir**.** Bu çerçevede, yerel bazda Liman Mülki İdare Amirliği'nin başkanlığında ve Liman Başkanının koordinasyonunda, ilgili kamu kurumlarının ve belediyenin temsilcileri, liman işleticilerinin ve deniz ticaret odasının üyeliğiyle, gerekli görülmesi halinde ilgili sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerin katılımıyla teşekkül eden, bir yapı kurulması uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bu yapı, yerel bazda yaşanan sıkıntıların yerinde çözümüne yönelik bir düzenleme olacaktır, ancak ülkemiz koşulları düşünüldüğünde özellikle yatırım sürecinin yönetilmesi konusunda daha yüksek yetkilere sahip merkezi bir yapı gerekeceği belirtilmiştir (DTGM, 2010:56).

Kıyı Alanları Planlaması Üst Kurulunda ve teknik komitede Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, DPT Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, Gümrük Müsteşarlığı üst ve orta düzey temsilcileri, merkez liman komitesinde bunlara ilaveten, İMEAK ve Mersin DTO, TÜRKLİM, bir önceki yılda 10 milyon ton ve üzeri elleçleme gerçekleştirmiş liman tesislerinin temsilcileri, yerel liman

komitesinde ise kurumların taşra temsilcileri ile Belediye, İl Özel İdaresi, Üniversite temsilcileri ve büyük liman işleticileri bulunabilir. Böylece, merkezde üst düzey temsilcilerinin, uygun görülecek bölgelerde ise söz konusu kurumların taşra teşkilatlarının temsilcilerinin yer alacağı kurulların kurulması ve bölge kurullarının mutat, merkez kurulun ise ihtiyaç halinde toplanması, bölgesel seviyede istişare ile sorunlara getirilen çözümlerin merkez kurula raporlanması, gerektiğinde ilgili sivil toplum ve özel sektör kuruluşlarının temsilcilerinin davet edilmesi faaliyetlerini icra edebilecek ilgili Bakanlıklar tarafından paylaşılmış yetkilerin en üst aşamada tek elden yürütülmesini sağlayacak bir yapı oluşacağı değerlendirilmiştir (DTGM, 2010:58).

Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışması katılımcılardan biri olan TÜRKLİM temsilcisi, Delfi anketinin genel yorumlar bölümünde TÜRKLİM'in önerdiği liman yönetim modeli kriterlerinin aşağıdaki gibi olduğunu açıklamıştır.

- Türkiye'de liman altyapı ve diğer yatırımlar özel sektör sermayesi ile yapıldığından özel bir liman otorite sistemi geliştirilmelidir.
- Liman otoritesi sisteminin uygulanması, limanlarda görev yapan yetkili kamu makamlarının bazı yetkilerini liman otoritesine devretmesini gerektirebilecektir.
- Kamu (Maliye Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Belediyeler ile Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın il bazındaki temsilcileri) ve özel sektörün (TÜRKLİM ile Deniz Ticaret Odaları temsilcileri) yer aldığı ortak bir platform oluşturularak Liman Otoritesi İl Kurulları tesis edilebilir. Limanla ilgili konuların görüşüldüğü ve özellikle koordinasyona ilişkin faaliyette bulunan bu otoritenin başkanlığını 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu hükümleri uyarınca mülki amir yürütebilecektir.
- İl bazında örgütlenen liman otoritelerinin koordinasyonunu sağlamak, il bazında gerçekleşecek liman otoritesi toplantılarına komiser göndermek suretiyle bu otoritelerin toplantılarından haberdar olmak ve bu otoritelerin faaliyetlerini takip etmek ve denetlemek amacıyla Liman Otoritesi Üst Kurulu teşkili sağlanabilir. Bu kurulun liman otoritesi il başkanlarından oluşması ve bu kurulun başkanlığını Başbakanlık tarafından atanacak bir yetkilinin yürütmesi düşünülmektedir.
- Liman Otoritesi Üst Kurulu'nun bağlı olduğu üst birimin ise Başbakanlığa bağlı ve (3056 sayılı Başbakanlık Teşkilatı Hakkındaki Kanun Hükmünde

Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun'un 24.10.2011 tarihinde değiştirilen 14. maddesi uyarınca) "Bakanlıklar, kamu iktisadi teşebbüsleri, diğer kamu kurum ve kuruluşları ve ilgili özel kuruluşlar arasında ekonomik ve mali işler ile ilgili alanlarda koordinasyonu sağlamak" ve "Ekonomik ve mali konulardaki gelişmeler ve karşılaşılan meseleler hakkında inceleme ve araştırmalar yapmak ve yaptırmak, bunları değerlendirmek ve teklifler hazırlamak" ile görevli Başbakanlık Ekonomik Sosyal ve Kültürel İşler Başkanlığı'nın olması önerilmektedir. Liman Otoritesi Üst Kurulu'nun Başbakanlığa bağlanmasının nedeni kurulda yer alan muhtelif bakanlıkların birinin diğerine göre üstün olmaması ve her birinin Başbakanlığa bağlı olması dolayısıyla hiyerarşik yapıya uygun düşeceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Liman otoritesinin yapısı:

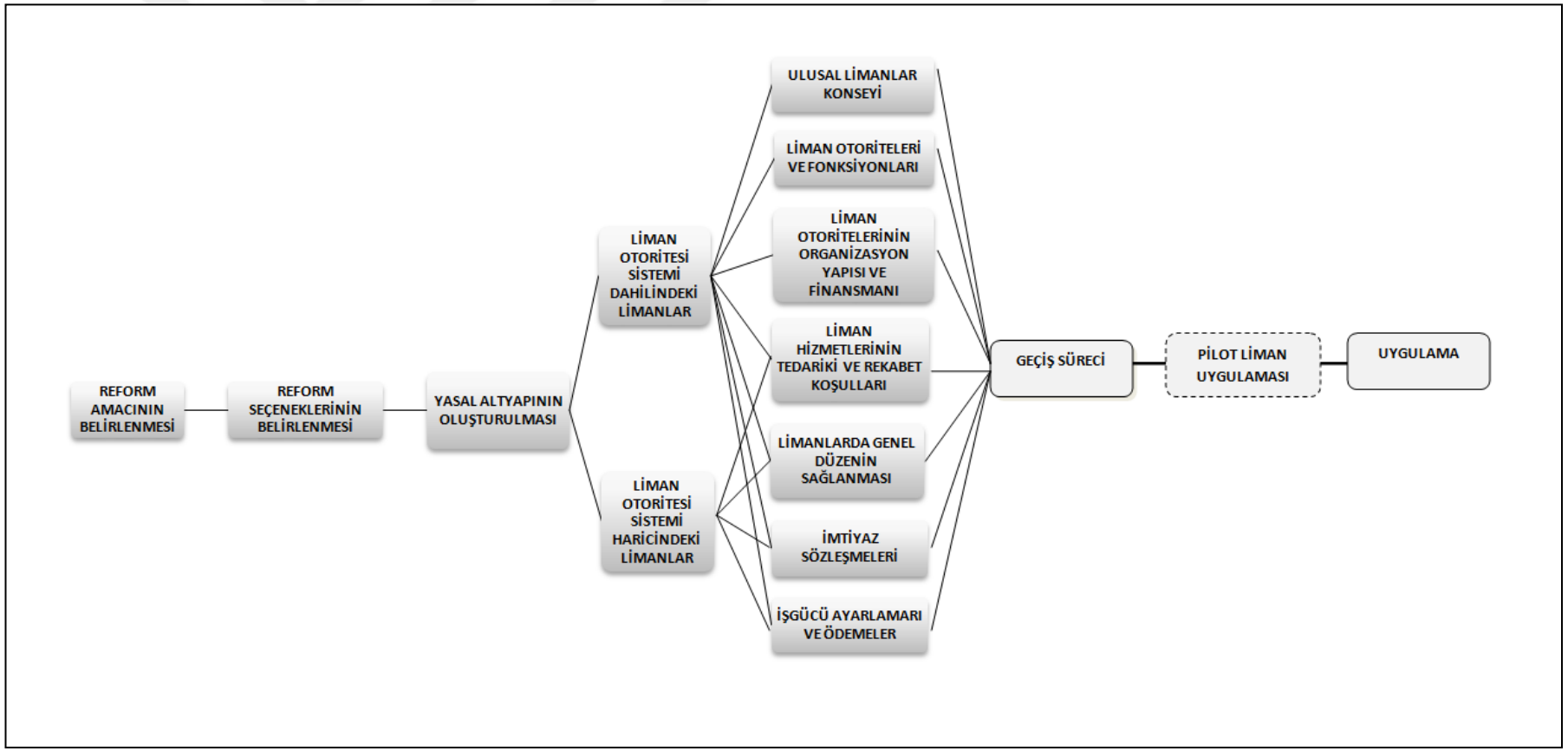
- Uygulanacak liman otoritesinin yapısı tüm Türkiye'de yeknesak bir model olmaktan ziyade bazı ortak temel özelliklere sahip ve bazı konularda limanların farklı özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model olmalıdır.
- Liman otoritesi, katılımcı sayısı ve oy çokluğu açısından ağırlıklı olarak kamu sektörü temsilcilerinden oluşmakta, devlet ayrıca vali veya vali yardımcısı düzeyinde katılım sağlamaktadır.
- Liman otoritesi sisteminin il bazında kurulmaması uygun görülmüştür. Dâhilinde herhangi bir liman bulunmayan illerde liman otoritesi kurulmayacaktır.

Yukarıda öne sürülen görüşler de dikkate alınmak suretiyle bu bölümde yeni bir model önerisi geliştirilmiştir.

4.3.2. Yeni Liman Yönetim Modeli Önerisi İçin Bir Yol Haritası

Araştırmanın bu bölümünde, literatür taraması ve çalışma sırasında yapılan analizlerin sonuçları da dikkate alınarak, Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli oluşturma süreci kapsamında takip edilecek yol haritası Şekil 35'deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 35: Türkiye İçin Önerilecek Yeni Liman Yönetim Modelinin Yol Haritası



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.3.3. Reform Amacının Belirlenmesi

Dünya Bankası "liman reformu" kavramını limancılık sektörünün değişen kurumsal yapısında ve liman tesislerinin, terminallerinin ve hizmetlerinin işletme ve finansmanında artan özel sektör katılımı olarak ifade etmiştir (Dünya Bankası, 2007:99). Birçok ülke de liman yönetiminde yaptıkları köklü değişiklikleri "liman reformu" olarak değerlendirmiştir.

Liman reformunun altında belirlenen amaçlar, konteyner elleçleme kapasitesinin arttırılması veya modernize edilmesi, bir bölgesel ana liman üzerine merkezileşmiş dağıtım tabanlı ekonominin büyümesinin teşvik edilmesi veya sektör üzerine devlet harcamalarının azaltılarak bu fonun başka sosyal ihtiyaçlara yönlendirilmesi gibi çeşitli amaçlar olabilir. Her durumda, liman hizmetleri ve altyapısında özel sektörün varlığı, kamu yararına amaçların gerçekleştirilmesinde sadece bir araçtır. Bu nedenle, tasarlanan liman reformunun gerçekleştirilebilmesi için, liman reformuna karar verme süreci belirlenecek amaçların dikkate alınmasıyla başlamalıdır (Dünya Bankası, 2007:10).

Liman hizmetlerinin sunumu giderek artan bir şekilde riskli hale gelmektedir. Limanlar arasındaki rekabetin artması, büyük miktarlarda sermaye harcamaları, daha çok özelleştirilmiş yatırımlar ve geleneksel hizmetlerin ötesinde liman aktivitelerinin genişlemesi gibi bütün bu durumlar, liman operasyonlarından kaynaklanan ekonomik kayıpların ihtimalini arttırmaktadır. Riskin göz önünde bulundurulması ve sosyal sermayeye etkileri, kamu politika üreticilerini temkinli olmaya sevk etmekte ve liman reformunda kamu yararını gözetmeye itmektedir (Dünya Bankası, 2007:11).

Liman hizmetlerinin sunumunda özel sektörün katılımının artması iyi-tanımlanmış kamu yararı amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için bir araçtır. Bu nedenle, liman reformundaki anahtar maddelerden biri kamu yararını koruyan ve reformun hedeflerinin karşılanmasını gerçekleştiren bir mekanizmanın meydana getirilmesidir. Böyle bir mekanizma meydana getirirken, kamunun statükosu ve kural koyuculuğunun gözetilmesi sorumluluklarını ticari aktivitelerden ayırmak önemli bir husustur (Dünya Bankası, 2007:12).

Devletin kamu yararını gözetmesi stratejik planlama, teknik regülasyon ve ekonomik regülasyon gibi tipik olarak birkaç şekilde olmaktadır. Limanların gelecekteki gelişiminin planlanması ve bu planların uygulamada yardımcı olacak geliştiricilerle paylaşılması devletlerin devam eden görevidir. Her limanın gelecekte gerçekleştirmek istediği vizyonu onun ticari çevresine ve diğer limanlar içindeki rekabetçi pozisyonuna uygun olmalıdır (Dünya Bankası, 2007:12).

Hangi liman reform modeli seçilirse seçilsin, stratejik taşıma planlaması devletlerin sorumlulukları arasında kritik bir öneme sahip olacaktır. Bu nedenle ulusal bir bakanlık yapısı, ulusal kıyı kentleri gelişim planlarının uzun dönem stratejik vizyonunun geliştirilmesi görevinde olmalıdır. Taşımacılık altyapısındaki diğer bağlantı noktalarının gelişiminin tamamlayıcılığını sağlamak için, liman reform vizyonu diğer kara taşımacılık reformlarına da uygun olmalıdır. Artan liman aktivitesini idare edebilecek kadar gelişmemiş kara ve demiryolu bağlantılarının verimsiz ve darboğazda olduğu dünyada birçok örnekler bulunmaktadır. Dahası bu planlama, ulusal Birleşmiş Kıyı Bölgeleri Yönetimi (ICZM-Integrated Coastal Zone Management) politikası çatısı altında uzun dönemde kıyı alanlarının gelişimi ile ilgilenen çeşitli paydaşları dikkate almak zorundadır (Dünya Bankası, 2007:12).

Türkiye için oluşturulacak yeni liman yönetim modeli için reform amacı belirlenirken, öncelikle kamu faydasını gözetecek şekilde liman yönetiminden kaynaklanan sektör sorunları ve uygulamada yaşanan sıkıntılar dikkate alınmalıdır. Araştırma kapsamında tespit edilen Türkiye'nin liman yönetiminden kaynaklanan sorunlar dikkate alındığında yeni yönetim modelinin amacı aşağıdaki maddeler kapsamında belirlenmelidir:

1. Liman operasyonlarındaki işlemlerin kolaylaştırılması,
2. Liman yatırımları ve revizelerindeki işlemlerin kolaylaştırılması ve hızlandırılması,
3. Faaliyetlerde çok başlılığın önlenmesi,
4. Limanda görev yapan ve yetkisi olan farklı kamu kurumları arasında uyumsuzluğun giderilmesi, koordinasyon ve işbirligi ile liman operasyonlarının hızının artırılması,
5. Limanın rekabet gücünün artırılması,
6. Birlikte hareket etmenin avantajlarının kullanılması,

7.Limancılık politikaları ve ihtiyaçlar çerçevesinde liman gelişiminin teşvik edilmesi,

8.Yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması,

9. Ulusal ve bölgesel limancılık politikalarının belirlenmesi,

10. Limanda ticari paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirligi,

11. Liman hizmetlerinin etkinleştirilmesi ve hızlandırılması,

12. Çalışma şartlarının düzenlenmesi ve iyileştirilmesi,

13. Ulusal ve bölgesel seviyede faaliyetlerde kamu ve özel sektörün etkin temsili,

14. İlgili mevzuatın yönlendirilmesi ve mevzuata uyum,

15. Kamu ve özel sektör arasında limancılık konusunda ortak faaliyetlerin icrası,

16. Çok modlu taşımacılık temelinde liman artalanının geliştirilmesi,

17. Kıyı master planı temelinde liman master planının hazırlanması,

18. Mevzuatın geliştirilmesi,

19. Teşvik uygulamalarının geliştirilmesi ve yönlendirilmesi,

20. Yatırımcılara farklı uygulamalar ve kurumlar arasında yetki çatışması,

21. Devletin altyapı desteğinin sağlanması,

22. Limanların zayıf mali yapılarının güçlendirilmesi amacıyla kredi bulma ve diğer tedbirlerin uygulanması,

23. Yük elleçleme araçlarının geliştirilmesine destek sağlanması,

24. Kabotaj taşımacılıkta formalitelerin basitleştirilmesi ve liman kullanımının kolaylaştırılması,

25. Transit taşımacılıkta formalitelerin basitleştirilmesi ve liman kullanımının kolaylaştırılması.

Yukarıdaki tüm bu maddeler dikkate alındığında, Türkiye'de yapılması muhtemel bir liman reformunun amacı; limanlarımızın uluslararası rekabet gücünü artırmak için, kamu faydası ilkesinin gözetilmesi öncelikli olmak üzere, limanlarda paydaşlar arası koordinasyon, limanlarda iş ve işlemlerin kolaylaştırılması, sürdürülebilir, çevreye duyarlı ve diğer taşıma modlarıyla uyumlu bir liman gelişimi, liman hizmetleri tedariki ve piyasaya giriş koşullarının adil olarak düzenlenmesi,

limanlara devlet desteği ve limanların finansmanı gibi konularda liman yönetiminden kaynaklanan sorunların çözülmesini sağlayacak yeni bir liman yönetim modelinin geliştirilmesi ve bu kapsamda mevcut mevzuatın güncellenmesi/yenilenmesi olarak belirlenebilir.

4.3.4. Reform Seçeneklerinin Belirlenmesi

Liman yöneticilerinin ve devlet idarecilerinin çoğu kamu liman örgütlerinin performansını artırmanın tek yolunun özelleştirme sürecinden geçtiğine inanmaktadır. Bu görüşe sahip olmalarının nedeni, özel sektörün bazı karakteristiklerinin ticari başarıyı elde etmek için vazgeçilmez olduğunu düşünmeleridir. Özelleştirme terimi bu nedenle liman reformu ile daha kafa karıştırıcı ve sinonim hale gelmiştir. Ancak bununla birlikte özelleştirme liman reformunun sadece bir yönünü temsil etmektedir (Dünya Bankası, 2007:100).

Özel sektörün liman işletmeciliğine katılımının derecesi liman otoritesinin amaçları, yetersiz operasyonel performans ve finansal kaynakların yetersizliği gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, liman altyapısına özel sektörün yatırımında zayıf yasal çatı, uzun dönem güçlü risk yönetimi, varlıkların ekonomik yıpranma dönemi ile kısa dönemde finansal geri dönüş arasında uyuşmazlık ve zayıf iç finansal pazarlar gibi birtakım engeller de vardır (Kişi, 2000:5).

Bununla birlikte, özelleştirme sonrasında da kamu sektörünün üç temel görevi ortaya çıkar (Kişi, 2000:4):

1- Katalizör görevi:

- Temel kamu taşımacılık altyapısı varlıklarının finansmanı,
- Özel sektör katılımı için uygun bir çevre sağlayan düzenlemeleri gerçekleştirmek

2- Yasama görevi:

- Seyir emniyeti,
- Çevre koruma,
- Kıyı yönetimi,
- Liman/şehir gelişimi planlamasında tutarlılık.

3- Kolaylaştırma görevi:

- Kamu yönetişimini güçlendirme,
- Ticareti kolaylaştırma sürecine yardım etme,
- Ticari entegrasyona geçişte girişimleri başlatma

Bu görevlerle birlikte kamu limanının devam eden rolleri de vardır (Kişi, 2000:4-5):

- Limanın genişleme alanlarının ve kıyı şeridinin sahibi ve koruyucusudur,
- Liman aktivitelerini etkileyen devlet kurallarının uygulanmasını sağlar,
- Liman genişleme stratejik planlaması, yeni liman gelişimi, mühendislik tasarımı, uzun dönem kamu finansmanına erişimi içeren temel altyapı tedarikini sağlar,
- Temel kamu hizmetlerinin tedarikini sağlar,
- Ticareti ve taşımacılığı kolaylaştırmayı savunur,
- Liman hizmetlerinin tedarikinde rekabeti teşvik eder,
- Politik paydaşlarla uyumu sağlar,
- Kiralama ve imtiyazları hazırlar ve ihaleye çıkarır,
- Pazarlama ve kamu ilişkileri görevlerini yapar,
- Eğitim için gerekli imkânları sağlar.

Devlet yönetimi ve liman yöneticileri örgütsel ve operasyonel performansı geliştirmek için aşağıda belirtilen çeşitli stratejilerden birini seçebilirler (Dünya Bankası, 2007:100);

- **Liman idaresi ve yönetimin modernizasyonu:** Liman idaresinin modernizasyonu, bürokratik sınırlamaların olduğu mevcut sistemde daha uygun sistemleri, çalışma uygulamalarını, ekipman ve araçları getirerek performansın iyileştirilebileceğini varsayar. Bu stratejinin avantajı yasal veya ulusal politikada bir değişiklik olmadan organizasyonda bazı değişikliklerin yapılabilmesidir.

Yasal veya politik değişiklik olmaksızın getirilebilen iyileştirme örnekleri (Dünya Bankası, 2007:101):

- özel bir şirket gibi planlama uygulamaları yapmak, (stratejik yönetim veya stratejik planlama)
- insan kaynaklarını geliştirme planlamalarını uygulamak, (kariyer planlama ve çalışanların motivasyonu)

- bilgisayar uygulamaları ve yönetim bilgi sistemleri kullanmak,
- elektronik bilgi değişimini ve bilgi ve iletişim teknolojilerini geliştirmek.

- Liman hizmetlerinin serbestleştirilmesi: Reform veya devlet kanunlarının veya kurallarının kısmen kaldırılması ile daha önce sadece kamu sektörünün işletmesine izin verilen alanlara özel sektörün de girebilmesidir. Serbestleştirme, daha önce kamu sektöründe (kamu tekelinde) olan bazı liman aktivitelerinin özel bir organizasyon tarafından yapılmasına imkân tanır. Serbestleştirme seçeneği için gerekli olan özellik, mevcut kamu liman örgütü ile özel sektöre tesisleri ve hizmetleri sağlamasını ve rekabet edebilmesini sağlayan yasal altyapının sağlanmasıdır. Bu sistem diğer reform sistemleri ile karşılaştırıldığında avantajı, kamu liman operatörü verimsiz olsa dahi varlığını devam ettirebilecekken, başarısız özel liman operatörleri değiştirilebilecektir (Dünya Bankası, 2007:102).

- Ticarileştirmek: Ticarileştirme durumunda, kamu limanı özel sektöre devredilmez, daha fazla otonomi verilerek daha kolay kararlar alınması ve performansını geliştirilmesi sağlanır. Ticarileştirilmiş bir liman otoritesi özel şirketler ile aynı yönetim prensiplerini uygulayarak özel sektör karakteristiklerine adapte olabilir ve daha çok verim ve karlılığın yanında daha çok müşteri odaklı olabilir. Bu süreç, limanın sahibi olan devlet ile liman yönetimi arasında performans anlaşması ile gerçekleştirilebilir. Ticarileştirme ile (Dünya Bankası, 2007:103);

- Karar verme süreci merkeziyetçilikten çıkar,
-Liman örgütünün hiyerarşisi rahatlar ve aşağıdaki konularda liman yönetimi daha çok kontrol sağlar:
- Bütçe
- Edinme ve satın alma,
- Stratejileri ve programları devam ettirme,
- İş gücü ve personelin maaş ayarları ve istihdam koşulları,
- Kiralama ve kiralamaları iptal etme,
-Amaç ve performans hedeflerini ayarlama,
- Stratejiler geliştirme.

- Kurumsallaştırmak: Kurumsallaşma durumunda, kamu sektörü veya devlet limanın sahibi olmaya devam ederken, bir kamu limanı girişimine özel sektör gibi yasal bir statü verilir. Saha kiralama hakları dâhil bütün varlıklar bu özel şirkete

verilir. Alan sahipliği genellikle liman otoritesinde kalır. Kurumsallaştırmanın en çok bilinen özellikleri (Dünya Bankası, 2007:105):

- Kamu yönetimi ve düzenleyici fonksiyonlar ile kurumsallaştırılmış ticari aktivitelerin birbirinden tamamen ayrılması.
- Yeni bir şirket için devlet tarafından belirlenmiş açık ve net amaçlar.
- Operasyon üzerine kararlar, yatırımlar, gelirler ve harcamalar ve ticari strateji üzerinde daha çok yönetim sorumluluğu ve otonomisi.
- Yöneticiler üzerine yaptırım veya ödüllendirmenin performansla belirlenmesi.
- Devlet kurumsallaştırılmış şirketlerin benzer pazar riskleri ve koşulları altında faaliyet gösteren özel sektör şirketlere göre bir rekabet avantajı veya dezavantajı olmamasını sağlar. (vergi ve yatırım oranları gibi)

- Özelleştirme: En karışık reform şekli özelleştirmedir. Özelleştirme, varlıkların sahipliğinin kamudan özel sektöre transferi veya liman tesislerine, ekipman ve sistemlerine yatırımın fonlarına özel sermayenin uygulanmasıdır (Dünya Bankası, 2007:107).

Liman sektörü ile ilgili olarak iki çeşit özelleştirmeden bahsedilebilir (Dünya Bankası, 2007:105):

- Kapsamlı özelleştirme: Bir şirketin liman içindeki varlıklarla beraber tüm kara ve deniz alanına sahip olmasıdır. Bu durum limanın tamamen özel bir şirkete satılması anlamına gelmektedir.
-Kısmi özelleştirme: Bir kamu limanının varlıklarının veya aktivitelerinin bir kısmının özel sektöre devredilmesidir. (örneğin mevcut iskelelerin satılması, kılavuzluk veya yedekleme fonskiyonlarının devri veya bir kamu liman otoritesinin verdiği imtiyazla özel bir şirketin bir terminal inşa etmesi ve işletmesi)

Türkiye, 1990'lı yıllardan itibaren Dünya Bankası'nın sunmuş olduğu bu reform seçeneklerinden özelleştirmeyi benimseyerek, kamuya ait olan limanların işletme haklarını özel sektöre devretmeye başlamıştır. Türkiye'deki mevcut mevzuat kapsamında limanların bir kıyı yapılanması olduğu, mülkiyet haklarının kamuya ait olduğu ancak kamu yararının varlığı durumunda işletme haklarının belirli bir süre için devredilebileceği ya da mülkiyetleri dışında özelleştirilebilecekleri

belirtilmektedir. Ancak, Türkiye'nin liman özelleştirme uygulamaları Dünya Bankası'nın yapmış olduğu kapsamlı ve kısmi özelleştirme tanımlarına uymamaktadır. İşletme hakkı devir sözleşmeleri ile Dünya Bankası'nın tanımlamalarından daha fazla hak liman işletici kuruluşa verilmiştir. Bu nedenle, önerilecek olan yeni yönetim modelinin özel sektörün de katılımcı olduğu kamu nitelikli olması gerektiği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, Türk hukuk mevzuatında limanlarda bulunan tesislerin örgütlenerek yönetilmesine ilişkin bir norm da bulunmamaktadır. İl İdaresi Kanunu ve Sivil Hava Meydanları, Limanlar ve Sınır Kapılarında Güvenliğin Sağlanması, Görev ve Hizmetlerin Yürütülmesi Hakkında Yönetmelik ise gerçekleştirilecek bir yönetimde mülki idare amirinin özellikle güvenliğe ilişkin hak ve koordinasyon yetkilerini düzenlemektedir.

4.3.4.1. Reform Seçeneklerinin Belirlenmesinde Hukuki Altyapının Değerlendirilmesi

AB Komisyonu, liman otoritelerinin ilgili mevzuatta üzerlerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirebilmesi için, yeterli derecede otonomisinin olması gerektiğini belirtmektedir. Özellikle finansal otonominin liman yatırımlarının verimli olmasını ve sonuç olarak limanların gelişmesine imkân sağlayacağı değerlendirilmektedir. Otonom (özerk) yapıda olan limanlar, hükümetin belirlediği genel liman politikası çerçevesinde liman altyapı ve üstyapısının sağlanmasından sorumlu olan; liman kullanıcıları ve yerel kamu idareleri ile bakanlıkların temsilcilerinin ve ilgili diğer kuruluşların temsilcileri tarafından oluşturulan bir kurul aracılığı ile ortaklaşa kontrol ve idare edilen bağımsız limanlardır. Ece (2005)'ye göre teorik olarak otonom limanlar genel politikalarında hükümetten bağımsız görünseler de, pratikte denizcilikle ilgili bir bakanlığın direktif ve denetimi altında hükümetin ekonomik ve mali kontrolüne tabi bulunmaktadır (Ece, 2005:1).

Kişi (2000)'ye göre otonom liman otoritesinin rolü, araştırma ve geliştirme, teşvik, danışmanlık, eğitim, kolaylaştırıcı, bilgilendirme ve koordinasyondur. Liman otoritesi bir inkübatör gibi davranarak, operatörlerin hizmetlerini ve verimliliklerini geliştirmeye yardım ederken diğer taraftan bölgenin ulusal ve uluslararası seviyede

taşımacılık ve lojistikte bir uzmanlık merkezi olarak konumlanmasına çalışır (Kişi, 2000:7).

Liman otoritelerinin otonomisi, hukuk kuralları kapsamında bağımsız idari otoriteler olarak değerlendirilmektedir. Bağımsız idari otoriteler ise, idarenin bilinen klasik örgütlenmesi dışında kalan ve yapılanmaları açısından kendine özgü özellikler taşıyan idari kurumlardır (Altundiş, 2006:1).

Özellikle 1.Dünya Savaşından sonra yıllarca ekonomik hayatı da düzenleyen devlet, 1980'lerin ilk yıllarından itibaren küreselleşmenin de etkisiyle ekonomik hayattan çekilmeye başlayınca, düzenleme konusundaki devletin boşluğu, Amerikan sisteminin de etkisiyle uzman kişilerden oluşan özerk nitelikteki kurumlarla doldurulmaya başlamıştır. Daha sonra bu kurumlar ekonomi dışında da, temel hak ve özgürlükler, çevre, sağlık, iletişim gibi alanlarda da faaliyet göstermeye başlamıştır (Sayhan, 2003:1).

Kavruk (2009)'a göre günümüzün hizmet anlayışı, kamu hizmetlerinin çok yönlü bir ağbağ sistemi içerisinde ve yüksek nitelikli sunulmasını gerektirmektedir. Sadece hizmeti sunmak yetmemekte, hizmetin içeriğinin ne olduğunu, niçin sunulduğunu, ne kadara mal edildiğini, neden bu şekilde sunulduğunu da halka anlatmak veya sorulduğunda bilgi vermek zorunluluğu da ayrı bir hizmet alanı haline gelmiştir. Yeni ortaya çıkan her bir hizmet alanı, eskiden ilgili örgüt (ki genellikle merkezi idarenin teşkilatı) tarafından üstlenilirken, günümüzde yeni kamu hizmeti alanları için yeni kurumlar kurulmaktadır. Ya da bu yeni hizmet alanlarının yeni sunucuları özel sektör olmaya başlamaktadır. İşte hizmet alanlarında alternatif sunucuların olması ve özel sektörün de hizmet sunumuna yoğun olarak katılması nedenleriyle, piyasanın tarafsızca düzenlenmesi, denetlenmesi, politikalar ve stratejiler geliştirip etkin kararlar üretilmesi, işlevini görecek yeni yapılanmalar ihtiyaç haline gelmiştir (Kavruk, 2009:121).

Bağımsız idari otoritelerin yetkili bulundukları alana ilişkin kural koyma, bu kuralları uygulama ve yaptırım uygulama yetkileri vardır. Yürütme organına karşı (özellikle hükûmete karşı) bağımsızlığın sağlanabilmesi için, bu kurullarda yer alan üyeler, genellikle yasama organı tarafından, belirli bir süre için seçilirler ve bu süre sona ermedikçe görevlerinden alınamazlar. Bu nedenle bu kurullarda çalışan kamu görevlilerinin, diğer kamu görevlilerine nazaran daha güvenceli bir durumda olduğu

ortadadır. Bu durum, özellikle kurul üyelerine, ilgili faaliyet alanına uygun düşmeyen hükûmet politikalarına karşı, yaptıkları işlem ve eylemlerde, tam bir bağımsızlık sağlaması açısından büyük öneme sahiptir. Bağımsız idari otoritelerin en temel özellikleri, "bağımsızlık", "tarafsızlık", "regülasyon", "izleme ve denetim" ile "yaptırım uygulamadır" (Altundiş, 2006:2).

Altundiş (2006)' e göre bağımsız idari otorite kavramının "kulağa hoş gelmeyen bir kavram" olduğu ve Türk hukukunda bağımsız idari otoriteler kurulmasının "idari sistemimizin belirgin verileri ve genel ilkeleri karşısında "fantezist bir yaklaşım" olacağı savunulmasına rağmen, özellikle son yıllarda bağımsız idari otoritelerin çok hızlı bir gelişme gösterdiği ve sayılarının arttığı görülmektedir. Türk hukukunda bağımsız idari otorite'nin ilk örneği, 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) ile kurulan "Sermaye Piyasası Kurulu'dur" (SPK). Daha sonra 3984 sayılı Kanunla "Radyo ve Televizyon Üst Kurulu" (RTÜK), 544 sayılı KHK ile "Türk Patent Enstitüsü", 4054 sayılı Kanunla "Rekabet Kurumu" (RK), 4839 sayılı Kanunla "Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu" (BDDK), 2499 s.SerPK. Ek m.1'e 4487 sayılı Kanunla yapılan değişiklikle "Muhasebe Standartları Kurulu", 4502 sayılı Kanunla "Telekomünikasyon Kurumu" (TK), 4634 sayılı Kanunla "Şeker Kurumu" (ŞK), 4646 sayılı Kanunla "Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu" (EPDK), 4733 sayılı Kanunla "Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu" (TAPDK) ve 4734 sayılı Kanunla "Kamu İhale Kurumu" (KİK) kurulmuştur (Altundiş, 2006:3).

Türk Hukukunda bağımsız idari otoriteler arasında hukuki düzenleme açısından tam bir birlik sağlanamamıştır. Tüm bağımsız idari otoriteler kamu tüzel kişiliğine sahip ve bir bakanlıkla ilişkili olmasına karşın bağımsızlık konusunda farklılıklar göze çarpmaktadır. Örneğin, 2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanununda, Kurulun idari ve mali özerkliğe sahip ve yetkilerini kendi sorumluluğu altında bağımsız olarak kullanacağı belirtilmiştir. 3984 sayılı RTYK hakkında kanununa göre RTÜK özerk ve tarafsız bir kamu kişiliğidir. 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanuna göre Rekabet Kurumu, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişiliğine haizdir. Kamu tüzel kişileri Anayasanın 124. Maddesine göre kendi görev alanlarını ilgilendiren konularda yönetmelik çıkarabilecekken, Rekabet Kurulu'nun hazırladığı yönetmelikler Bakanlar Kurulu tarafından yürürlüğe konulmaktadır. 4389

sayılı Bankalar Kanunu ile oluşturulan BDDK ise idari ve mali özerkliğe sahip olarak faaliyet göstermekte fakat yasada bağımsızlıktan hiç söz edilmemektedir (Sayhan, 2003:95).

Görüldüğü gibi kurumlardan kimi sadece mali özerkliğe sahipken, kiminin bağımsızlığı da söz konusu olmaktadır. Bu "bağımsızlık" kurul üyelerinin karar verirken hiçbir etki altında kalmamalarıdır. Yoksa kurum için öngörülmüş olan ancak "özerklik" olabilir. Çünkü bağımsızlığın olduğu yerde tipik olmasa da bir idari vesayet denetimi ve bir bakanlıkla ilişkilendirme olmaması gerekir. Ayrıca Anayasanın 123. maddesinin buna cevaz vermediği belirtilmektedir (Sayhan, 2003:96).

T.C. Anayasasının 123. maddesinin 1. fıkrasında "İdarenin kuruluş ve görevleriyle bir bütün olduğu ve kanunla düzenleneceği", 2. fıkrasında "İdarenin kuruluş ve görevlerinin merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanacağı", 3. fıkrasında ise "Kamu tüzelkişiliğinin ancak kanunla veya kanunun açıkça verdiği yetkiye dayanarak kurulacağı" belirtilmiştir. Ancak, literatürde bağımsız idari otoritelerin için doğrudan doğruya Anayasada temel dayanak bulmak bir hayli güç olduğu belki Anayasanın 167. Maddesinden (Madde 167 – Devlet, para, kredi, sermaye, mal ve hizmet piyasalarının sağlıklı ve düzenli işlemelerini sağlayıcı ve geliştirici tedbirleri alır; piyasalarda fiili veya anlaşma sonucu doğacak tekelleşme ve kartelleşmeyi önler.) hareketle bazı bağımsız idari otoriteler (SPK, RK, BDDK v.b.) için anayasal dayanak bulunabileceği, ancak hepsi için anılan Anayasa maddesine dayanılmasının gerçekçi olmayacağı ve tartışılması gerektiği belirtilmiştir (Altundiş, 2006:7).

Bağımsız idari otoritelerin karar ve işlemlerinin hukuka uygunluğunun denetimi, ilk derece mahkemesi olarak Danıştay, hesap ve mali işlerinin dış denetimi ise Sayıştay tarafından yapılmaktadır. Bağımsız idari otoritelerin bütçeleri genel bütçe içerisinde sayılmayıp, özel bütçe olarak kabul edilmektedir. Örneğin Rekabet Kurumunun bütçesini de kendi yasasında bulunan gelirler oluşturmakta ve genel bütçeden pay alınmamaktadır. Bağımsız idari otoritelerin yargısal denetimi kamu kurumu olarak kabul edilmeleri nedeniyle İdari Yargı tarafından yapılmaktadır (Kavruk, 2009:133).

Türkiye'de tüm bağımsız idari otoritelerde kurul üyelerinin atanmasında mutlaka uzmanlık aranmakta ve atamalar hükümet ya da bakanlıklarca yapılmaktadır. Ayrıca atanmış üyelerin tarafsızlıklarını ve çeşitli gruplara karşı bağımsızlıklarını sağlayıcı hükümler de yasalarda düzenlenmiş ve bu konuda üyelere bazı yasaklar getirilmiştir (Sayhan, 2003:96). Bütçeleri özel bütçedir, gelirleri ve giderleri konusundaki ayrıntılı düzenlemeler yasalarında yapılmıştır (Kavruk, 2009:133).

Gerek diğer ülkelerdeki düzenlemeler, gerek Türk Hukukundaki bağımsız idari otoritelere ilişkin mevzuat hükümleri değerlendirildiğinde, bağımsız idari otoritelerin en başta gelen görevinin izin, lisans, onay ve yetki verme gibi tek yanlı işlemler yapmak olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetmelik, tebliğ v.s. gibi genel düzenleyici işlemler de yapabilmektedir. Bunun yanında denetleme görevi de sözkonusu olmakta ve bu denetlemenin sonucunda da suç duyurusunda bulunmak ve para cezası, yasaklama gibi yaptırımlar uygulanabilmektedir (Sayhan, 2003:97).

Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesi bağımsız idari otoriteler kapsamında değerlendirildiğinde, diğer bağımsız idari otoriteler gibi Anayasanın 123. Maddesine dayanılarak kurulabilecek ve Anayasa'nın 124. maddesine dayanarak kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak üzere ve buna aykırı olmamak şartıyla yönetmelikler çıkarabileceklerdir. Diğer bağımsız idari otorite örneklerinde olduğu gibi kendi yasasında belirlenecek gelirler ile genel bütçeden bağımsız kendi finansal otonomisini sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Liman otoritesi ile ilgili oluşturulacak mevzuatta organizasyon yapısı, yetki ve görevler açıklığa kavuşturulması gereken diğer hususlar olacaktır.

Çalışma kapsamında önerilecek liman yönetim modelinde ise yukarıda belirtilen hususlar da dikkate alınarak, içeriği sadece liman yönetim modeli ile ilgili olan tamamen yeni bir mevzuatın hazırlanması önerilecektir. Bu kapsamda, önerilecek liman yönetim modeline ilişkin yasal altyapının kriterleri bir sonraki başlık altında değerlendirilmiştir.

4.3.5. Yasal Altyapının Oluşturulması

Türkiye limanları mevcut durum itibari ile 24 ayrı kanun, ayrıca onlarca yönetmelik ve tebliğ ile yapılan düzenlemelerle yönetilmektedir (TÜRKLİM, 2015:101). Birçok kamu kurumunun limanlar üzerinde yetkisi olmasından dolayı iş ve işlemlerin yavaşladığı, bazı konularda yetki karmaşası oluştuğu ve bürokrasinin arttığı yönünde sektörde genel bir kanı oluştuğu birçok çalışmada dile getirilmiştir.

Yeni bir liman yönetim modeli kapsamında, yetkilerin tek bir elde toplanabilmesi için başta 618 sayılı Limanlar Kanunu olmak üzere birçok mevzuatta değişiklik ve düzeltmeye gidilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasında da, katılımcılar mevcut mevzuat kapsamında yeni bir liman yönetim modelinin mümkün olmadığı konusunda uzlaşma sağlamışlardır. Bu bölümde çalışma kapsamında önerilecek liman yönetim modeli için Dünya Bankası (2007)'nın yayımlamış olduğu "Liman Reformu için Yasal Düzenleme" isimli yayından yola çıkarak ve AB limanlarındaki uygulamalardan örnekler de verilerek, oluşturulması önerilen yasal altyapının kriterlerinden bahsedilecektir.

Türkiye'de yürürlükte olan 04.12.1922 tarihinden günümüze değişiklikleri ile beraber toplam 21 maddeden oluşan Limanlar Kanunu, limanlardaki düzen ile ilgili aşağıdaki maddeleri içermektedir.

- Limanların idare ve temizlenme ve derinlenme, genişlenme, taranmasına, şamandıraların konma ve iyi halde tutulmasına ve bu hususlara müteferri bütün liman işlerinin yapılmasına Hükümet mecburdur. (Madde 1)
- Limanların sınırları ile kamu limanlarının yetki alanlarını belirleyen deniz koordinatları, limanlara gelen gemilerin ve gemi dışında kalan her türlü deniz aracının liman içinde seyir, demirleme, rıhtım ve iskelelere yanaşma, şamandıralara bağlama ve buralardan ayrılmalarında uyulacak kurallar ile ticaret eşyası, patlayıcı, yanıcı ve benzeri tehlikeli maddelerin boşaltma ve yükleme yöntemini, yer ve zamanlarını, gemilerin limanda kalabilecekleri süreleri, çevre kirliliğinin önlenmesi ile limanda düzen ve disiplinin sağlanmasına ilişkin diğer hususlar Denizcilik Müsteşarlığı'nca çıkartılacak yönetmelikle düzenlenir. (Madde 2)

- Liman reisliğinden resmi izin alınmadıkça deniz kıyılarında, iskele, rıhtım, kızak, kayıkhane, tamirhane, fabrika, gazino, depo, mağaza ve umumi deniz hamamları yapılamaz liman reisliğinin yasak ettiği yerlere pasekül, moloz, safra ve süprüntü ve emsali gibi şeyler atılamaz. (Madde 4)
- Limanlar içinde Hükümetin tayin ve tahdit ettiği yerlerde deniz kıyısına kazık çakmak, doldurmak suretiyle denize tecavüz etmek ve limanların içinde ve deniz üzerinde kahvehane, yemekhane, yatakhane misillü mahaller tesis eylemek veyahut herhangi bir suretle limanların genişliğine halel vermek memnudur. (Madde 5)
- Sermayesinden bir kısmını bütçesinden vererek limanlarda yükleme ve boşaltma ve su, kömür dağıtma işlerini tanzim için hisse senetleri nama muharrer her limanda birer anonim Türk şirketi meydana getirmeğe Hükümet mezundur. (Madde 8)

Görüldüğü üzere mevcut Limanlar Kanunu günümüz şartlarına göre güncel olmamakla birlikte, mevzuat dilinin de sadeleştirilmesi gerekmektedir. Araştırma kapsamında önerilecek model için mevcut Limanlar Kanunu'nun yürürlükten kaldırılarak ve aşağıda belirtilen kriterler kapsamında yeni bir Limanlar Kanunu'nun düzenlenmesi önerilecektir.

Araştırma kapsamında önerilecek yeni yönetim modeli önerisi için mevzuat düzenlemesinden önce AB limanlarındaki bazı örnekler de dikkate alınarak belirli kriterler çerçevesinde limanların sınıflandırılması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu şekilde yapılacak bir sınıflandırma ile, mevzuatın her limanı kendi karakteristiklerine (büyüklük, yük tipi v.s.) göre değerlendirme imkanı olacaktır. Bu sınıflandırma gemi trafiği, elleçlenen yük cinsi (genel, konteyner veya yolcu), yük hacmi ve bölgesel rekabet açısından limanın gelecekteki potansiyeli değerlendirilerek yapılabilir. Bu çerçevede belirlenerek "büyük limanlar" olarak sınıflandırılabilecek limanlar, yeni yönetim modeli kapsamında değerlendirilebilir. Bunların dışında kalan ve "küçük liman tesisleri" olarak değerlendirilebilecek limanlar ve özellikle dağınık yapıda olan iskeleler için 2009 yılında düzenlenen 10. Ulaştırma Şurasında dağınık yapıda bulunan iskelelerin birleştirilmesi yönündeki öneri değerlendirilebilir. Belediye işletmeciliğinde olan liman tesislerinin ülke çapında yük elleçlemedeki payı çok

küçük olmasından dolayı yeni yönetim modeli kapsamında değerlendirilmeyerek yönetimleri yerel idarelere bırakılabilir.

10. Ulaştırma Şurasında, bir bölgede dağınık yapıda faaliyet gösteren liman işleticilerinin teşviklerden yararlanma ve bölgenin limancılık politikasında daha fazla rol alabilmeleri amacıyla bir işletme çatısı altında hisseleri oranında birleşmeleri önerilmiştir. Bu tesisler için, serbest bölgelerin tabi olduğu mevzuata benzer bir şekilde hazırlanacak kanun yoluyla bölgesel bazda bir yönetim kurulu marifetiyle işlev gösteren bir yapı kurulmasının uygun olacağı değerlendirilmiştir. Kamu-özel sektör işbirliği yöntemleri veya tamamen özel sektör sermayesi ile yeni inşa edilmesi yoluyla ya da işletme iznine sahip tesislerin birleşmesi yoluyla yıllık 10 milyon ton ve üzeri elleçleme kapasitesine sahip olacak limanların, nispi bedel, raiç bedel, enerji tüketimi gibi maliyetlerinin Maliye Bakanlığı'nca yapılacak düzenlemelerle %10-30 düşük olması sağlanması önerilmiştir. Birleşmeyen tesisler ise ölçek ekonomisi gereği büyük limanların birim maliyetlerinin düşük olması ve birleşen tesislere vergi avantajları sağlanmasıyla kendiliğinden ya sadece kendi işletmesine hizmet verebilecek bir yapıya dönüşecek ya da liman işletmeciliğinden tamamen çekileceği belirtilmiştir. Bu konuda, yine Türkiye'de piyasa koşulları çerçevesinde kendiliğinden oluşan, Altaş Ambarlı Liman İşletmeleri örnek olarak gösterilmiştir. Kumcu olarak faaliyete başlayan söz konusu liman tesislerinin Türkiye'nin bir numaralı konteyner limanı haline geldiği ve 5,1 milyon TEU'luk toplam konteyner elleçlemesinin %40'ı olan 2,2 milyonunun bu tesislerde gerçekleştiği belirtilmiştir. Böylece iskele tarzındaki yapılar liman hüviyetine kavuşacağı ve özel sektörde kurumsallaşma sağlanacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca, böyle bir yapı içerisinde liman yatırımcılarının birbirlerinin projelerinden haberdar olmasıyla, milli kaynak israfı engellenecek ve limanlara ilişkin yeni yapım ya da tevdi projeleri süreci de kısalacağı öngörülmüştür. (DTGM, 2010:59-60)

Yukarıda bahsi geçen şekilde dağınık iskelelerin bir araya gelmesi ile oluşacak liman işletme grupları büyük limanlar için belirlenen kriterleri sağlaması durumunda bir büyük liman tesisi gibi değerlendirilebilecektir. "Büyük limanlar" olarak belirlenen her bir tesis için liman otoritesi sisteminin kurulması ve merkezde limanlar arasında kontrol ve koordinasyonu sağlayan "Ulusal Limanlar Komisyonu"nun oluşturulması bu çalışma kapsamında sunulan yeni liman yönetim

modelinin esası olarak öne çıkacaktır. Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasında da, yıllık yük/gemi hacmi belirli bir kapasitenin üzerinde olan limanların "büyük limanlar" olarak belirlenmesi ve sadece bu limanlar için yeni bir liman yönetim modeli oluşturulması ve uygulanacak liman otoritesinin yapısı tüm Türkiye'de tek bir model olmaktan ziyade, bazı ortak temel özelliklere sahip ve limanların farklı özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model olması yönünde uzmanlar uzlaşma sağlamışlardır.

Liman yapılarının devredilmesi genellikle yeni yasama gerektirir. Her ülkenin kendine özel anayasası ve kurumsal yapısı olduğundan, farklı yasal sistemlere uygun bir model sunmak pratikte mümkün değildir. Yapılması planlanan bir liman reformunun hukuki altyapısı oluşturulacak bir "Limanlar Kanunu" ile sağlanabilecektir. Limanlar kanunun tek amacının limanları geliştirmek ve yönetmek için kurumsal bir çatı oluşturmak olduğu düşünülür ancak aynı zamanda limanlar kanunu, liman otoritesinin ulusal ve uluslararası taşımacılık sektöründe başarı ile rekabet edebilmesini de sağlamalıdır (Dünya Bankası, 2007:131).

Kişi (2000)'ye göre, yasama politikası teknik ve ekonomik kuralların karışımından oluşur (Kişi, 2000:5);

- Emniyet düzenlemesi,
- İşgücü kuralları,
- Çevre koruma,
- Standartlar,
- Rekabete uygun bir tarife politikası.

Yeni bir liman yönetim reformunun yasal dayanağı olacak limanlar kanunu çok detaylı olabileceği gibi, genel olarak aşağıdaki bölümleri içerebilir.

1- Önsöz: Önsöz kanunun amacı ve bazı genel durumları belirtir. Ayrıca önsöz, hakların özel taraflara devredilmesine (örneğin, kiralama, imtiyaz veya yap-işlet-devret) izin verilip verilmediğini belirtmelidir. Ayrıca, kanun ilgili kamu organları (ulusal devlet, bölgesel idare ve belediyeler) ve denizcilik idaresi, mali otorite ve rekabet komisyonu gibi düzenleyiciler ile olan örgütsel, finansal ve mali ilişkileri düzenlemelidir (Dünya Bankası, 2007:134).

2-Tanımlar: Limanlar kanunun ikinci unsuru kanunda kullanılan temel terimlerin tanımlanması olmalıdır. Kanun denizcilik ve liman altyapısını tanımlamalı ve hangilerinin devlet hangilerinin liman otoritesinin otoritesi altında olduğunu belirtmelidir. Kritik fonksiyonlar, özellikler ve liman idari yapıları öncelikli olarak tanımlanmalıdır. Limanlar kanununda en çok tanımlanan terimler; seyir yardımcıları, temel altyapı, imtiyaz, imtiyaz tarafları, ücretler, liman başkanı, deniz hizmetleri ve tesisleri, deniz ulaşımı, operasyonel altyapı, kılavuz, liman otoritesi, liman, liman ücretleri, liman altyapısı, liman hizmetleri ve liman tesisleri, kamu lisansı, üstyapı, deniz aracı v.s. terimleridir (Dünya Bankası, 2007:135).

3- Liman otoritesinin amacı ve fonksiyonları: Bir limanlar kanunun üçüncü bölümü liman otoritesinin amacı ve fonksiyonlarını tanımlamak olmalıdır. Genellikle, bir liman otoritesi bir liman bölgesi için yürütme faaliyetini yerine getiren ekonomik ve fonksiyonel yapıda bir birimdir. Yasal bir birim olarak liman otoritesinin kurulması limanlar kanunun en önemli unsurlarından biridir. Kanun liman otoritesi için kamu kurumu veya ticari bir kuruluş olarak yasal bir statü sağlar. Eğer devlet tarafından bir liman otoritesi kurulmayacaksa, hangi kamu kurumunun liman otoritesi kurma yetkisine sahip olduğu belirtilmelidir.

Bu itibarla, Türkiye için önerilecek yeni Limanlar Kanunu liman yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki konuları açık ve net olarak içermelidir.

- Ulusal Limanlar Komisyonu'nun kurulması, organizasyon yapısı ve görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Liman otoritesinin tanımı, organizasyon yapısı ve görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Limanlarda genel düzenin sağlanmasına ilişkin hususlar ve liman başkanlığının rolü
- Liman hizmetlerinin tedarikine ilişkin hususlar,
- Liman hizmeti tedarikçilerinin asgari hizmet kriterlerinin belirlenmesi ve tedarikçi seçim prosedürünün oluşturulması,
- Liman hizmet tedarikçilerine lisans ile hizmeti yerine getirme yetkisi verilmesi,
- Limanlar arası ve liman-içi rekabete ilişkin hususlar,

- Limanların işletme haklarının devri ve diğer kiralama usullerine ilişkin hususlar,
- Limanlara devlet yardımı ve finansal şeffaflık
- İzleme ve denetim fonksiyonlarına ilişkin hususlar

4.3.5.1. Ulusal Limanlar Komisyonu

Özellikle liman sektörünün gelişmekte olduğu ülkelerde, ulusal hükümet önemli bir rol oynamaktadır. Bu rol, ulusal limanlar politikasının parlamento tarafından belirlenmesi olarak ifade edilebilir. Bu politikanın hazırlanması ve uygulanması genellikle ulaştırma veya liman bakanlığının sorumluluğundadır. Bazı ülkelerde kanunla kurulmuş olan ulusal limanlar komisyonu (veya limanlar konseyi) kurulmuştur ve bu komisyonun genellikle danışmanlık rolü vardır. Ulusal limanlar komisyonunun genel amacı, ulusal limanlar politikasının gelişimine katkıda bulunmak olup, genel olarak ulaştırma bakanlığı aracılığıyla bakanlar kuruluna danışmanlık yapmaktır.

Ulusal Limanlar Komisyonu, Avrupa'da bazı liman yönetim modellerinde farklı isimlerle de olsa uygulanmaktadır. Fransa'da Limanlar Arası Koordinasyon Konseyi, ve Yunanistan'da Liman Planlama ve Geliştirme Komitesi bunun örneklerindendir.

Türkiye için önerilecek yeni liman yönetim modeli kapsamında Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın sorumluluğunda ulusal limanlar komisyonu oluşturularak, ulusal limanlar politikasının geliştirilmesi konusunda aşağıdaki konularda Bakanlığa danışmanlık yapması istenebilir:

- liman sektörüne azami ölçüde özel sektör katılımını sağlayacak politikaların önceliği,
- liman otoritelerinden gelen proje önerilerinin değerlendirilmesi ile ulusal limanlar (yeniden yapılanma ve yatırım) planının hazırlanması,
- liman gelişiminde kamu sektör harcamalarının tahsisi,
- özellikle liman gelişimini finanse etmek için yatırım harcamalarının idaresi,
- limanlarda tekelci uygulamaları önlemek ve rekabeti teşvik etmek için önlemler,

- denizcilik sektörünün tüm ulusal taşımacılık stratejisinde ve ulusal ihracat politikalarındaki rolü,
- liman otoriteleri arası koordinasyon,
- liman otoritelerine tabi olmayan limanlar ile diğer limanlar arası koordinasyon,
- yapılan tüm faaliyetlerde kamu yararının gözetilmesi.

Komisyonun başkanı ve üyeleri, liman yönetimi, denizcilik, taşımacılık, ticari, finansal veya ekonomik konularda uzman ve tecrübeli kişiler arasından Bakanlıkça atanabilir. Komisyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirebilmesi için üye sayısı Bakanlıkça belirlenir ve komisyon özel bir sekreter ve küçük bir profesyonel ekip ile desteklenmelidir. Komisyonun maliyeti bağımsızlık statüsünü sağlayabilmek için devlet tarafından karşılanmalıdır (Dünya Bankası, 2007:132).

Limanlar Komisyonu, liman otoriteleri temsilcilerinin de katılımıyla yukarıda bahsi geçen konularda düzenli olarak toplanır. Limanlar Komisyonu, liman otoriteleri tarafından alınan kararları ve sunulan raporları düzenli olarak inceleyerek gerekli görüldüğünde Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na görüş bildiriminde bulunur. Liman otoriteleri arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlar. Bu amaçla liman otoritelerinin tüm olağan ve olağanüstü toplantılarına bir temsilci atayarak toplantılarla ilgili bilgi alır. Liman otoritelerinin faaliyetlerini izler.

4.3.5.2. Liman Otoritesinin Kurulması

Yeni liman yönetimi kapsamında kurulması planlanan "liman otoritesi" ister kamu hukuku isterse özel hukuk tüzel kişisi olsun, özel bir limanlar kanunu ile kurulabilir. Örneğin; Belçika ana limanları (Antwerp, Ghent, Oostende ve Zeebrugge) 1999 tarihli Flaman Liman Kararnamesi ile düzenlenmiş olup, bu kararnamenin 4. Maddesinde aşağıdaki ifade yer almaktadır (Dünya Bankası, 2007:133);

i) Liman otoriteleri kamu kurumlarıdır. Liman otoritelerinin liman sorunları ile başa çıkabilmesi için özel yetkileri vardır. Bu yetkiler tamamen veya kısmen devredilemez.

ii) Liman otoritesi dahilindeki kurumlar kamu kurumlarıdır.

iii) Bu kararnamede aksi belirtilmediği sürece liman otoriteleri ticaret kanununa tabidir.

Bu itibarla, Türkiye için önerilecek yeni Limanlar Kanunu'nda "liman otoritesi" kavramının açık ve net bir tanımı yapılmalıdır. Daha önce de belirtildiği üzere AB Komisyonu 1977 yılında liman otoritesini "devlet, belediye, kamu veya özel kuruluş olarak çoğunlukla inşa işlerinden, idareden ve bazen de liman tesislerinin operasyonlarından ve belirli durumlarda liman güvenliğinden sorumlu yapı" olarak tanımlamıştır. Bu tanıma uygun olarak Limanlar Kanunu'nda **liman otoritesi; kamu kuruluşu olarak kamu faydasının gözetilmesi ilkesinin önceliği ile, liman altyapılarını ve liman sahasını yöneten, limanda bulunan farklı operatörlerin aktivitelerini koordine ve kontrol eden ve liman emniyeti ve liman güvenliğinden sorumlu olan bağımsız idari yapı"** olarak tanımlanabilir.

Türkiye'de birçok terminalden oluşan liman tesisleri bulunduğu gibi, tek bir iskeleden de oluşan uluslararası gemi trafiğine açık 185 adet liman tesisi bulunmaktadır. Bu kapsamda herbir tesis için liman otoritesi kurulmasının mümkün ve faydalı olmadığı değerlendirilmektedir. Bu kriter dikkate alındığında, araştırma kapsamında yapılan ve uzman görüşlerine başvurulan Delfi çalışmasının sonucunda da tespit edildiği üzere, yıllık yük/gemi hacmi belirli bir kapasitenin üzerinde olan limanların "büyük limanlar" olarak belirlenmesi ve yeni yönetim modeli kapsamında bu limanlar için liman otoriteleri oluşturulmasının uygun olacağı öngörülmektedir.

İtalya 84/94 Kanunu ile limanları sınıflara ayırmış ve yıllık 3 milyon ton veya 200.000 TEU yük elleçleyen limanları önemli limanlar olarak belirleyerek (18 liman) liman otoritesi sistemine dahil etmiştir. Aynı şekilde, Fransız Liman Reformu büyük limanlar olarak çevirebileceğimiz "Grands Ports Maritimes" (GPM) kavramını getirerek, Marsilya-Fos, Le Havre, Bordeaux, Nantes Saint-Nazaire, La Rochelle, Dunkirk, Rouen ve Guadeloupe limanlarını bu sınıfa ayırmıştır.

Bu itibarla, eğer İtalya örneğinde olduğu gibi yıllık en az 3 milyon ton yük veya 200.000 TEU konteyner elleçleyen limanlar için liman otoritesi sisteminin kurulacağı varsayılırsa; Aliağa, Ambarlı, Antalya, Bandırma, Botaş (Ceyhan), Çanakkale, Gemlik, Güllük, İskenderun, İstanbul, İzmir, Karabiga, Karadeniz Ereğli,

Kocaeli, Mersin, Samsun, Tekirdağ, Tuzla ve Zonguldak Liman Başkanlıkları idari bölgelerinde toplam 19 liman otoritesi kurulabilecektir.

Yolcu limanları istatistiklerine baktığımızda ise, 2014 yılında Türkiye'ye 1.385 yolcu gemisi ile gelen toplam 1.790.125 yolcunun gemi bazında %78'i ve yolcu bazında %94'ü Kuşadası, İzmir, İstanbul, Marmaris, Çeşme ve Antalya limanlarını ziyaret etmişlerdir. Böylelikle, yukarıda belirtilen limanlara yolcu limanı olarak Kuşadası, Çeşme ve Marmaris limanları eklenerek toplam liman otoritesi sayısı 22 olarak belirlenebilir. Bu limanlara ait 2014 yılı istatistikleri Tablo 42'de verilmiştir.

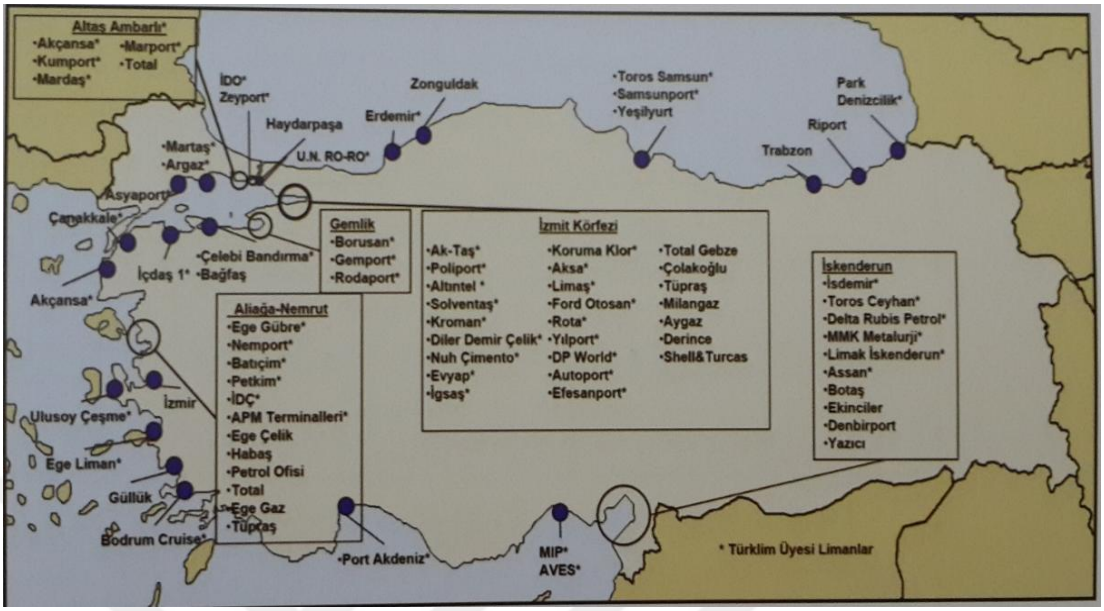
Tablo 42: Türkiye'de Kurulması Önerilen Liman Otoriteleri

Liman Otoritesi	Yük (ton) (2014)	Konteyner (TEU) (2014)	Yolcu sayısı (2014)
Aliağa	42.365.293	536.518	-
Ambarlı	41.456.750	3.444.925	-
Antalya	6.869.472	188.932	175.778
Bandırma	5.646.046	-	-
Botaş (Ceyhan)	57.020.138	-	-
Çanakkale	4.381.474	-	-
Gemlik	12.628.009	708.365	-
Güllük	4.883.126	-	329
İskenderun	32.060.038	185.359	-
İstanbul	4.303.259	131.461	518.935
İzmir	10.754.461	678.756	257.233
Karabiga	10.436.953	-	-
Kdz.Ereğli	10.113.614	-	-
Kocaeli	58.974.258	899.104	-
Mersin	32.224.729	1.483.945	-
Samsun	9.358.634	48.443	1.558
Tekirdağ	12.529.022	-	-
Tuzla	6.255.223	-	-
Zonguldak	6.912.349	-	-
Kuşadası	-	-	556.745
Çeşme	-	-	62.115
Marmaris	-	-	107.724

Kaynak: DTGM 2014 istatistiklerinden derlenerek Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 36'da ise kurulması muhtemel liman otoritelerinin Türkiye haritası üzerinde mevkileri görülmektedir.

Şekil 36: Liman Otoritesinin Kapsayabileceği Türkiye Limanları



Kaynak: TÜRKLİM, 2015:31

Liman otoritesinin, iller bazında yapılan elleçleme miktarı kriteri esas alınarak kurulması önerisi değerlendirildiğinde, en fazla yük elleçlenen 10 il (Kocaeli, Adana, İzmir, İstanbul, Hatay, Mersin, Zonguldak, Çanakkale, Tekirdağ ve Bursa) ve yolcu limanları için Aydın ve Muğla olmak üzere 12 ilde toplam 12 liman otoritesi kurulabilir.

Bu şekilde yapılan sınıflandırma kriterleri ile liman otoritesi sistemine tabi olacak limanlar belirlenmeli, diğer limanlar ise bu kriterleri sağlayıncaya kadar çalışmanın bir önceki bölümünde önerilen yönetim sistemleri ile yönetilebilir. Ayrıca, kanun ile Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bu sınıflandırmanın kriterlerini belirleme/değiştirme yetkisi verilerek, gelişen ve değişen çevre koşullarına göre modelin esnek olması sağlanabilir.

Büyük liman edilmeyen limanlar ile büyük limanlar olarak iki farklı statüde olan Fransız limanlarının farklı şekilde yönetilmesi bazı önemli sonuçları ortaya çıkarmıştır. Merkezi olmayan limanlar özellikle yerel rollerle sınırlandırılmışlardır. Merkezi olmayan limanlar ile büyük limanlar arasındaki koordinasyon, statüler, yönetişim yapıları ve ölçekler arasındaki farklılıklardan dolayı uygulamada bazı zorlukların meydana geldiği sonucu ortaya çıkmıştır. Devletin merkezi olmayan

limanlarla işbirliğini teşvik etme adına hiçbir gerçek uygulaması olmadığı eleştirisi getirilmiştir. Nitekim, araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasında da uzmanlar benzer çekincelerden bahsetmişlerdir. Bu nedenle, Türkiye'de benzer bir sistem uygulandığında, liman otoritesine tabi olacak limanlar ile olmayacak limanlar arasında koordinasyonun sağlanması ve devletin bu limanlarla da işbirliğini teşvik edecek uygulamalara yönelmesine yönelik önlemlerin alınması gerekecektir.

4.3.5.3. Kurulması Muhtemel Liman Otoritesinin Fonksiyonları

Genel olarak bir liman otoritesinin amacı limanı verimli ve ekonomik olarak yönetmektir. Aynı zamanda, liman otoritesinin amaçları devletin makroekonomik amaçları ve bölgenin ihtiyaçları (istihdam ve ekonomik yapının güçlendirilmesi) ile uyumlu olmalıdır (Dünya Bankası, 2007:137).

Dünya Bankası (2007) 'nın yayımlamış olduğu "Liman Reformu için Yasal Düzenleme" isimli yayına göre, reform kapsamında oluşturulacak kanunda liman otoritesinin temel fonksiyonları aşağıdaki unsurları içermelidir;

- Liman sahasının idaresi, yönetimi ve fiziksel gelişimi,
- Temel ve operasyonel altyapının bakımı, rehabilitasyonu, yenilenmesi ve inşası,
- Özel operatörlerle liman hizmetlerinin tedariki için anlaşmalar (imtiyaz veya kiralama) veya diğer koşulların (kamu lisansı) yapılması.
- Gemilerin bağlanması veya limandan ayrılmasının koordine edilmesi,
- Liman sahasında kamu faydasının sağlanması,
- Liman çevresinin korunması,
- Liman güvenliği

Liman otoritesi deniz ve liman hizmetleri ve tesislerle ilgili olarak düzenleyici fonksiyonları yerine getirme ve lisans verme ile yetkilendirilebilir. Denizcilik aktivitelerinin regülasyonu liman başkanlığının fonksiyonu ile ilgilidir. Liman otoritesinin lisans verme yetkisi liman hizmetleri ile ilgilidir (Dünya Bankası, 2007:137).

Türkiye'deki limanların özelleştirme sözleşmelerindeki koşullardan dolayı kurulması muhtemel bir liman otoritesinin hangi fonksiyonları yerine getirebileceği tartışılan bir konudur. Genel olarak liman özelleştirme sözleşmeleri, barınma, yükleme, boşaltma, şifting, limbo, terminal, kılavuzluk, römorkaj, palamar, gemilere su verme, atık alma, yolcu salonu işletmeciliği ve bakım onarım, iaşe vb. diğer hizmetlerin işletme haklarının liman işletici kuruluşa verilmesini kapsamaktadır. Bu anlamda, yukarıda belirtilen fonksiyonların birçoğunu mevcut durum itibari ile liman işletici kuruluşu yerine getirmektedir.

Türkiye'de liman işletme haklarının devir sözleşmelerinin içeriği ve mevcut koşullar dikkate alınarak sektör talepleri (TÜRKLİM Raporu) değerlendirildiğinde kurulması muhtemel bir liman otoritesinden aşağıdaki fonksiyonları yerine getirmesi beklenmektedir;

- Limanlarda kamu faydası ilkesinin gözetilmesi,
- Mevzuatın ve yönetmeliklerin uygulanması,
- Liman hizmetleri tedarikçileri için asgari hizmet kriterleri ile piyasaya giriş ve rekabet koşullarının belirlenmesi,
- Yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması
- Paydaşlar arası koordinasyonu sağlamak ve istişare ile ortak sorunları çözmek
- Liman yatırım stratejilerini ve politikalarını belirlemek,
- Liman arazisinin kullanımı, yapı ve tesislerin projelendirilmesi, kurulması ve kullanılmasıyla ilgili bütün ruhsatları vermek,
- Limanlara ilişkin olarak gerçekleştirilecek imar plânı ve uygulama projesi onaylanmasına, kullanma izni veya irtifak hakkı alınmasına, yapı ruhsatına, inşaat ve uygulama safhasına, yapı kullanma izni, yatırım veya işletme belgesi ve işletme-geçici işletme-kısmi işletme izni verilmesine ilişkin iş ve işlemleri gerçekleştirmek,
- Liman arazisinde gümrük, güvenlik, çalışma, sosyal güvenlik, liman, haberleşme ve sağlık hizmetleri gibi görevlerin yerine getirilmesi ve liman yatırımları ile işletilmesinde yetkisi için diğer bakanlıkların il müdürlükleri ile limanlar arasındaki koordinasyonu temin etmek,

- Liman altyapısını planlamak ve jeolojik etütleri gerçekleştirmek,
- Liman çevre düzenlemesini, liman alanının bakımı ve geliştirilmesini sağlamak; çevre koruma ile ilgili tüm önlemleri almak, gerekli eğitim uyarı ve önleyici tedbirleri uygulamak ya da uygulatmak
- Limanın kara ve deniz girişlerinin bakım ve onarımını sağlamak,
- Atık alım faaliyetlerini düzenlemek,
- Terminaller arası koordinasyonu sağlamak ve ortak sorunları çözümlemek,
- Uluslararası ISPS Kod kapsamında Yetkilendirilmiş Güvenlik Organizasyonu (RSO) olarak güvenlik faaliyetlerini düzenlemek,
- Çevre Etki ve Değerlendirme (ÇED) raporu kapsamındaki faaliyetleri gerçekleştirmek,
- Acil durum planı kapsamındaki sorumlulukları yerine getirmek,
- Limanda yapılacak her türlü ortak yapılaşmaları yapmak, yaptırmak ya da organize etmek veya ortak yapılaşmalara ve hizmet faaliyetlerine katılmak,
- Limandaki terminallerin ortak kullandığı mahaller için gerekli mercilerden izin almak kaydıyla gerekli aydınlatma, yangın emniyet tedbirleri almak, itfaiye hizmetleri, güvenlik, sağlık hizmetlerinin temini ve imar yolu kara taşımacılığı ile ilgili alt yapının hazırlanması, kapalı ve açık otopark alanları ve bu otopark alanlarıyla ilgili tesisleri inşa etmek, otopark işletmeciliği yapmak, kiralamak veya kiraya vermek ve diğer emniyet tedbirlerinin alınmasını ve trafik düzenini sağlamak için gereken yatırım ve hizmetleri yapmak,
- Deniz ve içsular ulaştırması alanında liman, iskele veya kıyı yapısı işletmecisi ile gemi işletmecisi, organizatör, acente, komisyoncu ve benzeri faaliyette bulunanların hizmet esaslarını denetlemek.
- Limanda vergi incelemesi ve denetimine ilişkin politikaların uygulanmasını sağlamak,
- Özelleştirilmeyen mevcut limanların ve yeni tesis edilecek limanların işletme, kiralama ve imtiyaz sözleşmelerinin şartlarını belirleme ve sözleşme yapma yetkisi,
- Liman pazarlama,

- Liman ve liman artalanı arasında işbirliğini geliştirmek için iletişim forumları oluşturma
- Liman içi modlar arası taşımacılık sistemlerini desteklemek,
- Liman içi ve liman artalanına yönelik komple taşımacılık stratejisi geliştirme
- Liman işgücü düzenlemeleri yapma

Deniz sahasının yönetimi ile ilgili hususlar hem ulusal denizcilik idaresinin hem de kamu liman otoritesinin konusu olabilir. Deniz sahasının yönetimi genellikle kamu emniyeti ile ilgili olduğundan, ticaret ve emniyet amaçlarının birbirine karıştırılmasını önlemek için ticarileştirilmiş veya özelleştirilmiş liman otoritesinden ayrı olarak sağlanmalıdır. Limanlar kanunu bu ayrımı açıkça belirtmelidir (Dünya Bankası, 2007:140).

Dünya Bankası (2007) 'nın yayımlamış olduğu "Liman Reformu için Yasal Düzenleme" isimli yayına göre liman otoritesinin deniz emniyeti ve çevre koruma ile ilgili fonksiyonları (Dünya Bankası, 2007:141):

- liman sınırlarında ve yaklaşımlarında seyri düzenleme ve kontrol etme,
- gemilere ve ilgili diğer taraflara seyir ile ilgili ve diğer bilgileri neşretmek,
- deniz taşımacılığını ve tehlikeli yüklerin yüklenmesini ve boşaltılmasını kontrol etmek,
- deniz çevresini koruma ile ilgili düzenleyici fonksiyonları uygulamak,
- deniz emniyeti ve çevre koruma ile ilgili liman otoritesinin üzerine düşen zorunlulukları yerine getirmek,
- limanda çalışan veya limanı ziyaret eden kişilerin emniyeti için önlemler almak,
- yangınla mücadele ve ambulans hizmetleri dahil liman içindeki deniz kazaları ile mücadele etmek,
- sivil polis otoritesi ile koordineli olarak liman polisi fonksiyonlarını yerine getirmek ve liman sahasında kamu emniyetini sağlamak,
- ISPS Kod kapsamında güvenliğin sağlanmasında önemli bir rol oynamak olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasına katılan uzmanlar mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları altında, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin temel olarak emniyet, güvenlik ve çevreyi korumayı amaç edinen "düzenleyici (regulator)" fonksiyonu yerine getirebileceği ve en önemli rolünün, paydaşlar arası koordinasyonu sağlamak ve istişare ile ortak sorunları çözmek olacağı hususunda uzlaşma sağlamışlardır. Yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin öncelikli rollerinden biri olması gerektiği, bu konuda uzlaşma sağlanan diğer bir ifade olmuştur.

Liman işletmeciliğinde kurumsal ve sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde sadece çalışan, müşteri ve hissedarların değil, toplumun beklentilerini de dikkate almak temel değerler arasında olmalıdır. Topluma katkı sağlanması ise, toplumla işbirliği, sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde liman yönetim değerlerinin anlatılması, uygulama yöntemlerinin tanıtılması ve yönetim politikaları doğrultusunda yasalara uyum, çalışma şartları ve çevreye gösterilen hassasiyet ve toplumsal yardımlaşma yönündeki faaliyetlerle (sosyal etkinliklerde aktif yer alma, yerel ve sektörel derneklere sponsorluk vb.) mümkün olmaktadır (Erkmen ve Özkaynak; 2015:13).

Türkiye'de deniz emniyeti ve çevre koruma ile ilgili fonksiyonlar genel olarak Limanlar Yönetmeliği kapsamında Liman Başkanlığı tarafından yerine getirilmektedir. Yeni liman yönetim modeli kapsamında Liman Başkanlığı liman otoritesinin bir temsilcisi olarak aynı fonksiyonları yerine getirmeye devam edebilir ve bu konuda liman otoritesine kanunla doğrudan yetki verilmesine gerek kalmayabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 43'de mevcut durum itibarı ile işletme devir sözleşmesi ile işletme hakkı özelleştirilmiş bir limanda liman fonksiyonlarının hangi kurumlar/kuruluşlar tarafından yerine getirildiği ve liman reformu sonrası kurulması muhtemel bir liman otoritesinin bu fonksiyonlardan hangilerini yerine getirebileceği değerlendirilmiştir.

Tablo 43: Muhtemel Liman Otoritesinin Fonksiyonları

			TÜRKİYE (MEVCUT DURUM) (Özelleştirilmiş Limanlar için)	TÜRKİYE (REFORM SONRASI) (Özelleştirilmiş Limanlar için)	
FONKSİYONLAR			**(Özelleştirilmiş Limanlar için) Mevcut Durum**	**(Özelleştirilmiş Limanlar için) Reform Sonrası**	
Liman Altyapısının Bakımı ve Geliştirilmesi	Deniz Tarafında Altyapı	Tarama	Devlet (Altyapı Yatırımları Genel Müd.) ve özel sektör	Liman sahası dışında devlet, liman sahası içinde liman otoritesi	
		Kanallar	Devlet (Altyapı Yatırımları Genel Müd.)	Liman sahası dışında devlet, liman sahası içinde liman otoritesi	
		Seyir Yardımcıları	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.)	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.)(Liman Otoritesinin kontrolünde)	
		VTS	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.)	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.) (Liman Otoritesinin kontrolünde)	
		Fenerler, şamandıralar	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.)	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.) (Liman Otoritesinin kontrolünde)	
	Liman Altyapısı	Rıhtım, iskele	Özel sektör (Devletten izin alır.)	Özel sektör (Liman otoritesinden izin alır.)	
		Mendirek	Özel sektör (Devletten izin alır.)	Özel sektör (Liman otoritesinden izin alır.)	
		Bağlama yerleri (babalar, aneleler)	Özel sektör	Özel sektör	
	Liman Üstyapısı	Elleçleme ekipmanları (kreynler, gantry)	Özel sektör	Özel sektör	
		Asfalt ve kaldırımlar	Özel sektör	Özel sektör	
		Depolar, hangarlar	Özel sektör	Özel sektör	
		Terminal binaları	Özel sektör	Özel sektör	
		Ofis binaları	Özel sektör	Özel sektör	
	Taşıma Modlarına Bağlantılar	Karayolu	Liman sahası dışında belediye ve devlet, liman sahası içinde özel sektör	Liman sahası dışında belediye ve devlet, liman sahası içinde özel sektör	
		Demiryolu	Devlet	Devlet (Liman otoritesi ile koordineli)	
	Altyapı Bakımı	Liman altyapısı ve üstyapısı	Özel sektör	Özel sektör	
		Deniz tarafı altyapı	Devlet	Devlet	
Yardımcı Hizmetler		Liman Başkanlığı	Devlet	Devlet (Liman Otoritesi üyesi)	
		Liman içi saha ve bina kiralama	Özel sektör	Özel sektör	
		Böcek-fare kontrol	Devlet (Sahil ve Hudutlar Sağlık Genel Müd.)	Devlet (Sahil ve Hudutlar Sağlık Genel Müd.)(Liman Otoritesi üyesi)	
		Gümrük Kontrol	Devlet (Gümrük Müdürlüğü)	Devlet (Gümrük Müdürlüğü)(Liman Otoritesi üyesi)	
		Liman devleti kontrolü	Devlet (Liman Başkanlığı)	Devlet (Liman Başkanlığı)(Liman Otoritesi üyesi)	
		Bayrak devleti kontrolü	Devlet (Liman Başkanlığı)	Devlet (Liman Başkanlığı)(Liman Otoritesi üyesi)	
		Sağlık ve tıbbi denetimler	Devlet (Sahil ve Hudutlar Sağlık Genel Müd.)	Devlet (Sahil ve Hudutlar Sağlık Genel Müd.)(Liman Otoritesi üyesi)	
		Kirlilik kontrol	Devlet (Liman Başkanlığı ve Sahil Güvenlik)	Liman Başkanlığı ve Sahil Güvenlik (Liman Otoritesi üyeleri)	
		Yangınla mücadele	Devlet (Belediye)/Özel sektör	Devlet (Belediye)/Liman Otoritesi/Özel sektör	
		Liman güvenliği	Özel sektör ve devlet (ISPS özel sektör)	Özel sektör ve Liman otoritesi (ISPS özel sektör)	
Yüke Yönelik Hizmetler		Gemiden limana yük elleçleme	Özel sektör	Özel sektör	
		Limandan kapıya yük elleçleme	Özel sektör	Özel sektör	
		Nakliye	Özel sektör	Özel sektör	
		İstifleme	Özel sektör	Özel sektör	
		Depolama	Özel sektör	Özel sektör	Liman Otoritesi
Gemilere Yönelik Hizmetler		Pilotaj	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.) ve özel sektör	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.) ve özel sektör	lisans verir.
		Römorkaj	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.) ve özel sektör	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.) ve özel sektör	
		Palamarlık	Devlet (Kıyı Emniyeti Genel Müd.) ve özel sektör	Özel sektör	
		Katı atık alım	Özel sektör	Özel sektör	
		Sıvı atık alım	Özel sektör	Özel sektör	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.3.5.4. Kurulması Muhtemel Liman Otoritesinin Organizasyon Yapısı

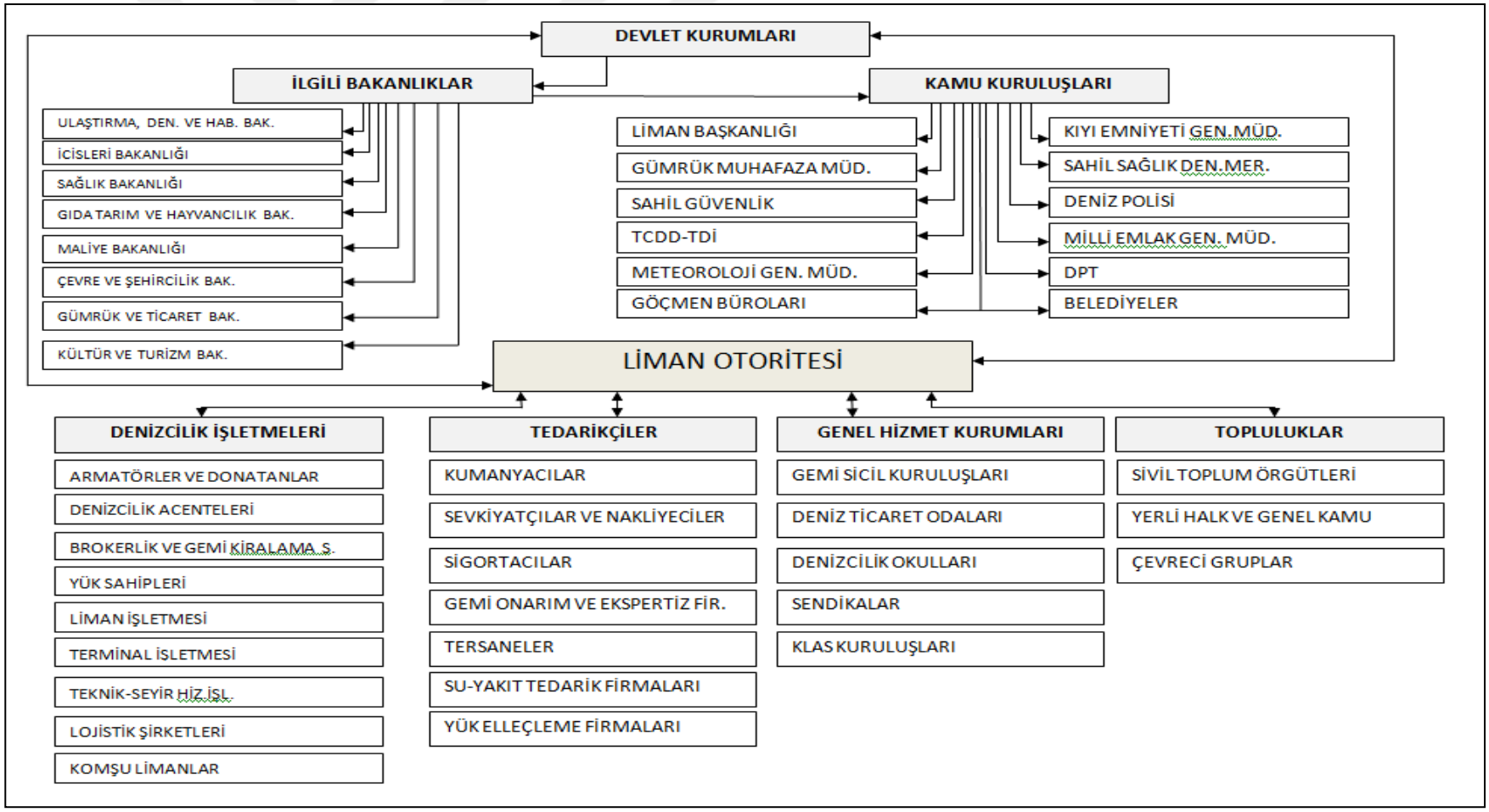
Ulusal kamu liman otoritelerinin kurumsal yapısı, doğal olarak genellikle bir Bakanlığa bağlı, devlet idaresinde ve kontrolünde olan örgütsel bir yapıya sahiptir. Her ülkenin kendi koşullarına göre kendine özel bir liman otoritesi yapısı olduğu gibi, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin de Türkiye koşullarına göre kendine özel bir organizasyon yapısı olacağı değerlendirilmektedir.

Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin organizasyon yapısı belirlenmeden önce paydaşlarının kimler olacağının değerlendirilmesi gerekir. Bir liman otoritesinin paydaşları, liman otoritesinin aktivitelerinden etkilenen herhangi kişi veya gruplar olduğu daha önceki bölümlerde dile getirilmişti. Şekil 37 ise, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin paydaşlarının hangi taraflar olacağını göstermektedir.

Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesi, bağımsız idari otoriteler kapsamında değerlendirildiğinde, diğer bağımsız idari otoriteler gibi Anayasanın 123. Maddesine dayanılarak kurulabilecektir. Türkiye'de tüm bağımsız idari otoritelerde kurul üyelerinin atanmasında mutlaka uzmanlık aranmakta ve atamalar hükümet ya da bakanlıklarca yapılmaktadır.

Literatürde Türkiye için kurulması muhtemel liman otoritesinin başkanlığını mülki idari amir veya liman başkanlığının yapabileceği değerlendirilmiştir. Ancak, mülki idari amirin denizcilik konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olamayabileceği, liman başkanlarının ise kendi iş ve işlemlerinin yoğunluğundan dolayı liman otoritesi başkanlığı için yeterli olamayabileceği değerlendirilmektedir. Bu nedenle, ulusal limanlar komisyonunun başkan ve üyeleri gibi liman otoritesi başkanlarını da Bakanlık atayabilir veya Bakanlığın verdiği yetki ile ulusal limanlar komisyonu atayabilir. Bu itibarla, liman otoritesi, yerel idare ile müzakere edilerek Ulaştırma Bakanı veya ulusal limanlar komisyonu tarafından atanan bir başkan, yerel otoritenin temsilcilerinden oluşmuş bir liman komisyonu, genel sekreterlik ve denetim komisyonundan oluşabilir. Liman otoritesinin en etkin ve verimli bir şekilde işlemesini sağlayacak, en az kademeli bir organizasyon yapısının bürokrasiyi de azaltabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda İtalya yönetişim modeli örnek alınarak önerilen organizasyon yapısı Şekil 38'de gösterilmiştir.

Şekil 37: Kurulması Muhtemel Liman Otoritesinin Paydaşları



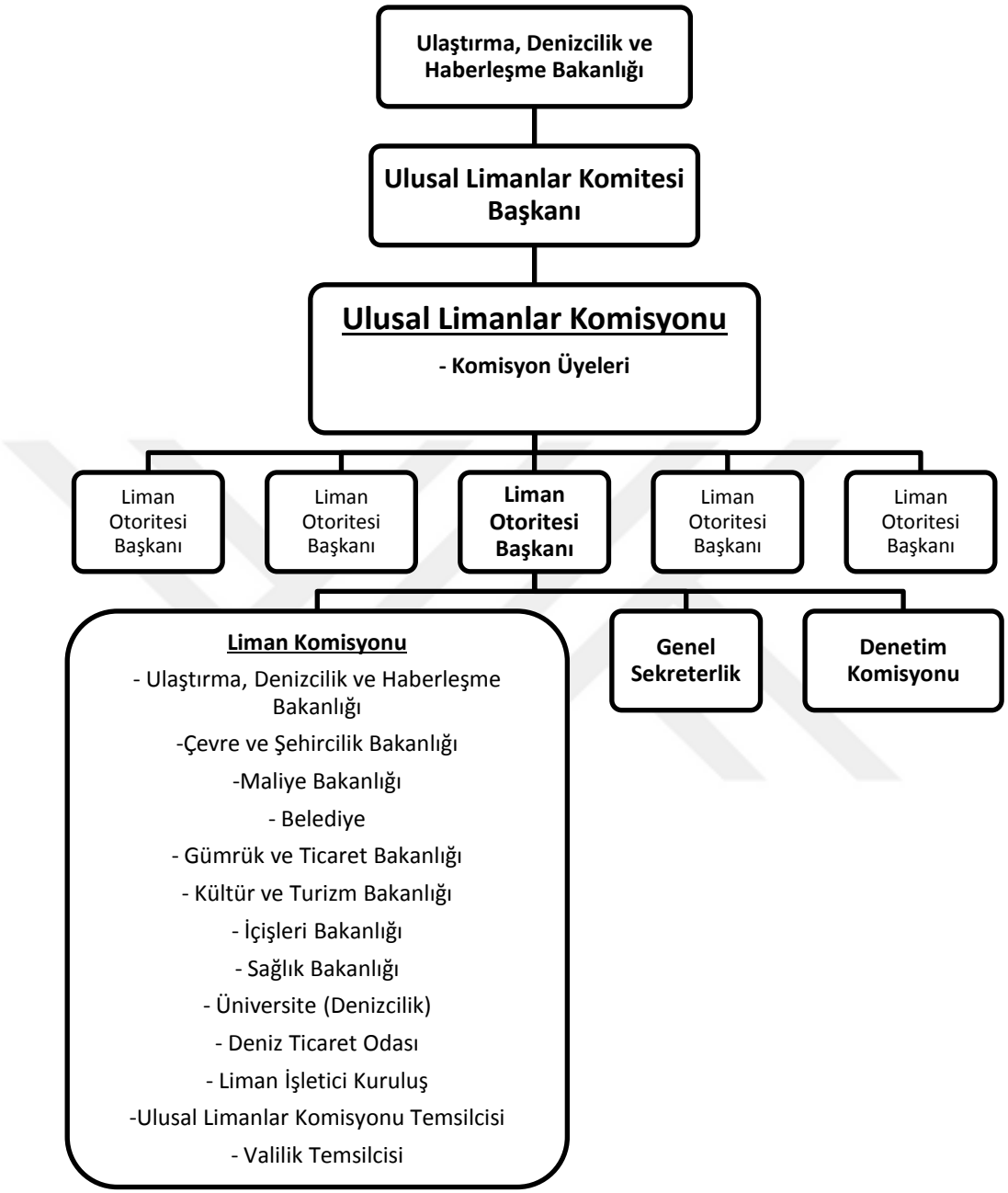
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liman Komisyonu üye sayısı, limanın büyüklüğüne ve limanda elleçlenen yük tipine göre değişebilir. Örneğin, bir yolcu limanında Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın temsilcisi bulunması gerekirken, bir sanayi limanı için gerekmeyebilir. Liman Otoritesi Başkanlığında kanunda belirtilen periyodik aralıklarla toplanan liman komisyonu, başkanın çağrısıyla olağanüstü toplanabilir ve kanunla kendisine verilen görev, yetki ve sorumlulukları yerine getirir.

Genel Sekreter, liman otoritesi idari teşkilatının başıdır ve bu teşkilatın çalışmasından Liman Otoritesi Başkanına karşı sorumludur. Genel Sekreter, idari teşkilatının başı olarak yapacağı görevler dışında, liman otoritesi idari teşkilatında bulunan birimlerin verimli, düzenli ve uyumlu şekilde çalışmasını sağlar, raportörlük görevi yapar, kurullarda alınan kararların yazılması, korunması ve saklanmasını sağlar, yazışmaları yürütür ve Liman Otoritesi Başkanı tarafından verilecek benzeri görevleri yapar.

Denetim Komisyonu, Liman Otoritesi Başkanının yeterli gördüğü sayıda üyeden oluşur ve limanda iş ve işlemlerin mevzuata uygun olarak yerine getirilip getirilmediği takip eder. Yapılan çalışmaları ve sonuçlarını Liman Otoritesi Başkanına rapor eder.

Şekil 38: Türkiye İçin Önerilen Liman Otoritesi Modelinin Organizasyon Yapısı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

4.3.5.5. Kurulması Muhtemel Liman Otoritesinin Finansmanı

Liman otoritesinin finansal yetkilerinin belirlenmesi ve bu yetkilerin mali ve kamu idare hukukuna uygun olması çok önemlidir. Kamu veya özel bir liman otoritesi eğer ticari bir yapıda yönetiliyorsa özellikle özel kaynaklarla yatırımları çekmek isteyecektir. Bununla birlikte, birçok liman, devletin veya belediyenin bir parçası olarak diğer kamu idareleri gibi aynı finansal kurallara tabidirler. Bu durum özellikle kamu hizmet limanı otoriteleri için geçerlidir ve rıhtım vinçlerinin maliyeti veya diğer yüksek maliyetli ekipmanlarının bütçesinin sadece bakanlar kurulunun onaylama yetkisinin olması gibi prosedürlere tabidir (Dünya Bankası, 2007:15).

Liman reformunu gerçekleştirecek kişiler, kamu sektörünün hangi riskleri kaldırabileceği ve temel risklerin özel sektöre transferi konusunda dikkatlice davranmalıdır. Liman operasyonları çeşitli kategorilerde uzun ömürlü liman varlıkları gerektirir. Bunların bazıları diğerlerine göre özel yatırıma ve kullanıcı ücretleri ile yeniden yapılanmaya daha uygundur. Mendirekler, kanallar ve dönme alanları gibi bazı uzun ömürlü yüksek yatırım maliyetli varlıklar, bu yapıları kullanmak isteyen bireysel kullanıcılara mal edilir çünkü bu ortak altyapının kullanımından elde edilen marjinal fayda önemli derecede onu yeniden inşa etmenin marjinal maliyetini karşılamaktadır. Sonuç olarak, özel gelişimci tarafından bir ücret skalası geliştirilir ve kullanıcı faydaları monopol karlılıkla sonuçlanır. Rıhtımlar ve terminaller gibi uzun ömürlü ve yüksek maliyetli diğer altyapılar da bunları kullanan kullanıcılara mal edilir ve marjinal fayda ve marjinal maliyet birtakım ücret düzenleme rejimleri ve liman içi rekabetle dengelenir (Dünya Bankası, 2007:15).

Bununla birlikte, özel yatırımcılar açısından olaya bakıldığında, limana yapılan yüksek maliyetli yatırımların riski büyük, geri dönüşümü uzun ve düzenleyici sınırlama olmaksızın bağımsızca fiyatları belirleme yüksek risk içermektedir. Genel olarak özel yatırımcılar düzenleyiciler ve fiyat skalaları tarafından sınırlandırılmadıklarında daha büyük yatırım yapmaya hazırdırlar. Aksi halde, uzun ömürlü yüksek maliyetli yapıların finanse edilmesi kamu sektörüne kalacak ve bunun kullanıcılara maliyeti birtakım rejimlerle yansıyacaktır (Dünya Bankası, 2007:15).

Bir limanın ticari ve ekonomik bir yapı olarak rekabetçi bir pazarda işletilmesinden dolayı, limanlar kanununda liman yönetimine açık ve net finansal yetkiler verilmedir. Bu yetkiler aşağıdaki hususları içermelidir (Dünya Bankası, 2007:143):

- harçların alınması, tarifeler ve ücretler,
- makul bir kar elde etme,
- kredi alma, tahvil ve değerli kağıtlar verme,
- kendi alım kurallarını belirleme,
- finansal kayıtları tutma ve bağımsız firmalar tarafından talep edilen yıllık raporları sunma.

Finansal otoriteyi tanımlamak için liman kanununda aşağıdaki ifadeler kullanılabilir (Dünya Bankası, 2007:143):

- *Gemi ve liman ücretleri ve harçlar ve kiralamadan elde edilen gelirler diğer otoriteler hariç tutularak, liman otoritesine ödenir.*
- *Tarifeler liman otoritesi tarafından belirlenir. Tarife hasılatı limanın finansal ihtiyaçlarını karşılayacak yeterlilikte olmalıdır.*
- *Liman otoritesi kredi alabilir, tahvil ve değerli kağıtlar verebilir.*

Ancak, Türkiye'de limanların özelleştirme sözleşmeleri ile gemi ve liman hizmetleri ve harçlar ve kiralamadan elde edilen gelirler liman işletici kuruluşa bırakılmıştır. Tarifeler de yine liman işletici kuruluşlar tarafından belirlenmektedir.

Türkiye'de bağımsız idari otoritelerin bütçeleri genel bütçe içerisinde sayılmayıp, özel bütçe olarak kabul edilmektedir. Örneğin Rekabet Kurumunun bütçesini de kendi yasasında bulunan gelirler oluşturmakta ve genel bütçeden pay alınmamaktadır. Bu itibarla, Limanlar Kanunu ile bağımsız bir idari otorite ile kurulacak olan liman otoritesine kendi bütçesini oluşturma yetkisi verilebilecektir.

4.3.5.6. Liman Hizmetlerinin Tedariki ve Rekabet Koşulları

Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ve rekabet koşulları, AB limanları da dâhil olmak üzere limancılık sektöründe en çok tartışılan konulardan biridir. Liman hizmetlerinin tedarikinin serbestleştirilmesi AB Komisyonu tarafından tavsiye edilen konulardan biri olsa da, üye ülkeler bu konuda serbest bırakılmıştır. Ancak, özellikle

3.Liman Paketi Direktif önerisi başta olmak üzere, AB Komisyonu birtakım mevzuatla liman hizmetlerinin tedarikinde ve rekabet koşullarında belirli standartlar ve uygulamada birliktelik sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında yapılan boşluk (gap) analizi ile AB ve Türkiye arasında mevzuat, piyasaya giriş ve rekabet koşulları, altyapı ve üstyapı finansmanı, devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık, hizmet fiyatı belirleme, tedarikçi seçim prosedürü, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, bağımsız denetim yapısı ve liman otoritesinin rolü kriterleri kapsamında boşluklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, Türkiye'de liman hizmetlerinin tedarikinde AB tarafından istenen kriterler kapsamında genel bir mevzuat düzenlemesine ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasında da bu kapsamda uzmanlara yöneltilen "Tüm limanları ticaret ve işletme boyutlarında ortak hükümlere bağlayan temel bir kanun ya da mevzuata gereksinim vardır." ifadesinde uzlaşma sağlanmıştır.

Araştırma kapsamında AB mevzuatının temel öncelikleri olan bu kriterlerin Türkiye için önceliğinin değerlendirilmesi bakımından Delfi çalışması uzmanlarına bu kriterleri birbirleri ile karşılaştırarak hiyerarşik önem sıralaması yapmaları istenmiştir. Araştırma sonucunda, uzman değerlendirmelerinin genel ortalaması sonucu yapılan hiyerarşik önem sıralamasının; mevzuat, liman otoritesinin rolü, altyapı ve üstyapı finansmanı, liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimler, piyasaya giriş ve rekabet koşulları, bağımsız denetim yapısı, devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık, hizmet fiyatı belirleme ve tedarikçi seçim prosedürü şeklinde olduğu görülmüştür.

Türkiye için önerilen yeni liman yönetim modelinin yasal dayanağı olacak Limanlar Kanunu'nda atıf yapılması gereken hususlardan biri de liman hizmetlerinin tedariki ve rekabet koşulları hususu olmalıdır. Bu kanuna dayanılarak çıkarılacak bir yönetmelik ile limanlarda liman hizmetlerinin tedarikine yönelik yukarıda bahsi geçen tüm kriterler açısından genel bir düzenleme yapılabilir. Yapılacak yönetmelik şeklindeki bir yasal düzenleme ile,

- Bu düzenlemenin hangi liman hizmetleri için geçerli olduğunun belirtilmesi,
- Bu liman hizmetlerinin açık ve net olarak tanımlarının yapılması,

- Liman hizmetleri piyasasına erişim koşullarının ve yasal sınırlamaların niteliklerinin belirtilmesi,
- Altyapı ve üstyapı finansmanında ilgili tarafların sorumluluklarının açıkça belirlenmesi,
- Liman hizmetlerinin tedarikini sağlayacak tedarikçilerin asgari kriterlerinin belirlenmesi ve tedarikçilere lisans verme koşullarının belirlenmesi,
- Liman hizmetleri piyasasına girmek isteyen tedarikçilerin seçim prosedürlerinin belirlenmesi,
- Limanlara devlet tarafından sağlanabilecek her türlü desteğin içeriği ve koşullarının açık olarak tanımlanması ve bu desteğin limanlar arası haksız rekabete neden olmayacak şekilde adil, tarafsız ve şeffaf olması,
- Tedarik edilen hizmetin fiyatını belirlemeye ilişkin hususların belirlenmesi,
- Mevzuat kapsamında yapılan uygulamaların kontrol ve denetimini yapacak otoritenin ve yetkilerinin belirlenmesi sağlanmalıdır.

Türkiye'yi liman hizmetlerinin tedariki hususunda AB limanlarından ayıran en önemli hususlardan biri, liman hizmetlerinin tedarikinin serbestleştirilmesi konusudur. Türkiye'de liman işletme hakkı devir sözleşmeleri ile liman hizmetlerinin tedarik hakları liman işletici kuruluşa verilmiştir. Bu nedenle, liman işletmelerinin çoğu kılavuzluk hizmetleri dahil birçok liman hizmetlerini kendilerini tedarik etmektedir. Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasına katılan uzmanlar "AB standartları ile uyumlu bir liman yönetim modeli oluşturabilmek için, liman hizmetleri tedariki piyasasına erişimin liman işletmesinden bağımsız olarak serbestleştirilmesi gerekir." ifadesinde uzlaşma sağlayamamışlardır. Buna istinaden 2. aşamada yöneltilen "Liman özelleştirme sözleşmeleri kapsamına liman hizmetleri dâhil edilmemeli, bu hizmetlerin tedariki ile ilgili tüm hususlar kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisine bırakılmalıdır." ifadesinde yine uzlaşma sağlanamamıştır. Dolayısıyla, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin liman hizmetlerinin tedarikinde rolü sadece "düzenleyici" fonksiyonunu yerine getirmek olacaktır. Bunun anlamı, liman hizmet tedarikçilerine liman otoritesi tarafından belirlenen asgari koşulları yerine getirmek koşuluyla lisans verilmesidir. Bu kapsamda aşağıdaki metin kanunda kullanılabilir (Dünya Bankası, 2007:140):

"Hiç kimse liman otoritesi tarafından bir kamu lisansı ile yetkilendirilmedikçe herhangi bir deniz hizmeti veya tesisi veya herhangi bir liman hizmeti veya tesisi tedarik edemez."

Otorite tarafından verilen her kamu lisansı benzer formda, benzer periyotta olmalı ve otorite tarafından belirlenmiş benzer koşullarda olmalıdır. Genellikle ticarileştirilmiş liman otoritelerinin kamu lisansı verme yetkisi yoktur. Bu tip liman otoriteleri, liman hizmetleri tedarikçileri ile yapılan ticari anlaşmalar (kiralama veya imtiyazlar) kapsamında liman hizmetlerinin tedarik koşullarını belirlerler (Dünya Bankası, 2007:140).

Liman hizmetlerinin tedarikinde diğer önemli bir hususta, hizmetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan altyapı ve üstyapısının inşa ve bakım-onarımının finansmanıdır. AB mevzuatında olduğu gibi liman altyapı ve üstyapısının inşa ve bakım-onarım finansmanında ilgili tarafların sorumlulukları kanunda açıkça belirtilmelidir. Nitekim, araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasında uzmanlara yöneltilen "Limanların altyapı, üstyapı ve artalan bağlantılarının inşası ile bakım ve onarımının finansmanında, ilgili tarafların (devlet, yerel yönetim ve liman işletmesi) sorumluluklarının tahsisi açıkça belirlenmelidir." ifadesinde de uzlaşma sağlanmıştır.

Genellikle liman otoriteleri tüm liman sahasının işletilmesinden sorumludur. Kiralanan liman modelinde, ticarileştirilmiş veya özelleştirilmiş liman otoritesi birçok terminal operatörü veya diğer hizmet tedarikçileri arasında dengeyi sağlamalıdır. Uyuşmazlıkları önlemek için kanun liman otoritesinin yetkilerini ve görevlerini açık ve net olarak düzenlemelidir. Temel ve operasyonel altyapılara, deniz ulaşımına, liman ulaşım yollarına ve demiryolu ve suyolu altyapısına ve artalan bağlantılarına yapılacak yatırımlarda liman otoritesinin ve devletin sorumlulukları açıkça belirtilmelidir (Dünya Bankası, 2007:140).

Liman hizmetleri tedarikçileri için asgari hizmet kriterleri ve piyasaya giriş ve rekabet koşullarının belirlenmesi, kanunda veya kanuna dayanılarak çıkarılacak yönetmelikte düzenlenmesi gereken diğer önemli bir hususdur. Türkiye'de mevcut mevzuat ile bazı liman hizmetlerinin tedarikini düzenleyen kurallar mevcuttur. Örneğin, kılavuzluk ve römorkaj hizmetleri, gemi acenteliği ve atık alım hizmetlerini düzenleyen yönetmelikler mevcuttur. Ancak, araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasında uzmanlar "Liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili standartlar, asgari

hizmet koşulları ve uygulamaların denetimi gibi hususlar, tüm limanlar için ortak bir mevzuat ile düzenlenmelidir." ifadesinde uzlaşma sağlayarak tüm liman hizmetleri için ortak bir mevzuat gereksinimini vurgulamışlardır.

Liman kanunlarında dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta, liman otoritesi ve özellikle liman bölgesinde faaliyet gösteren yük elleçleme şirketleri başta olmak üzere liman hizmetleri tedarikçileri arasındaki ilişkidir. Genellikle, kamu liman otoritesinin doğrudan terminal operasyonlarında yer alması tartışılan bir konudur (Dünya Bankası, 2007:139). Türkiye'de ise mevcut durum itibari ile liman işletme devir hakkını alan işletici firma liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili tüm haklara sahiptir. Bu nedenle, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin doğrudan liman hizmetlerinin tedarikinde yer alması ve piyasaya giriş koşullarını düzenlemesi birçok liman hizmeti için mümkün görünmemektedir.

Limanlarla ilgili üç tür rekabet vardır. Aynı veya farkı ülkelerdeki iki liman aynı yük için rekabet ederse, limanlar arası rekabet ortaya çıkar. Limanlar arası rekabetin derecesi ilgili limanların art alanının büyüklüğüne bağlıdır. Orta Avrupa yükleri için Rotterdam, Antwerp, Hamburg ve Bremen rekabet etmektedir. İki veya daha fazla terminal operatörü aynı liman sahası içinde aynı yük için rekabet etmesi durumunda liman içi rekabet ortaya çıkar. İki veya daha fazla nakliye şirketi aynı terminal içinde rekabet ettiğinde terminaller arası rekabet ortaya çıkar. Bu durum genellikle hizmet limanı modelinde işletilen küçük limanlarda nadiren ortaya çıkar (Dünya Bankası, 2007:150).

Genellikle limanlar arası rekabet hem devlet hem de liman kullanıcılar tarafından istenilen bir durumdur ancak her zaman mümkün olmayabilir. Bu durum yükün hacmine bağlıdır ve bu hacim iki veya daha fazla operatörün karlı ve verimli bir iş yapabilmesi yeterli olmayabilir. Limanlar arası rekabet olmadığında kamu veya özel terminal operatörleri tarifeleri yüksek tutarak tekel pazar pozisyonunu kullanmak isteyebilirler. Bu durum da bir regülasyonun olması gereğini ortaya çıkarır. Bu regülasyon kapsamında bağımsız bir liman rekabet düzenleyicinin kurulması gerekli görülebilir. Rekabet düzenleyici kurum limanlarda rekabet eden operatörler arasında adil rekabeti sağlayacak, tekelleri ve birleşmeleri kontrol edecek, rekabet dışı uygulamaları önleyecektir (Dünya Bankası, 2007:151).

Türkiye'de özelleştirme sözleşmeleri ile liman hizmetlerinin tedarik hakları liman işletici kuruluşa verildiğinden, birçok liman hizmetinde liman-içi rekabet ortamı oluşmamaktadır. Limanlar arası rekabet usulleri ise Rekabet Kanunu'na tabi olup, özel bir mevzuat bulunmamaktadır. Yeni liman yönetim modeli için oluşturulacak Limanlar Kanunu'nda ya da bu kanuna dayanılarak düzenlenebilecek bir yönetmelik ile AB 3.Liman Paketi öneri direktifi esas alınarak liman hizmetlerinin tedarikine yönelik rekabet usulleri belirlenebilir.

Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ve rekabet koşullarını denetleyecek bağımsız bir denetim yapısı, AB mevzuatında da tartışılan bir konudur. AB Komisyonu 3.Liman Paketi Direktif Önerisi ile denetim yapısının liman otoritesinden de bağımsız olmasını talep etmesi, üye ülkeler arasında en çok tartışılan konulardan biri olmuştur. Araştırma kapsamında yapılan Delfi çalışmasında ise "Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek, *idareden bağımsız* bir denetim yapısına gereksinim vardır." ifadesinde uzlaşma sağlanamamıştır. Ancak, ikinci aşamada "Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek yapı, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisinde/bünyesinde olabilir." ifadesinde ise uzlaşma sağlanmıştır. Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesi liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili olarak "düzenleyici" fonksiyonunu yerine getireceğinden, denetim yapısının da liman otoritesinin yetkisinde/bünyesinde olmasının uygulanabilir olacağı değerlendirilmektedir.

4.3.5.7. Limanlarda Genel Düzenin Sağlanması

Liman regülasyonları genellikle bir kamu liman otoritesi ve denizcilik yönetmeliği (Azerbaycan), bir liman kanunu (Singapur) veya bir belediye kanunu (Rotterdam) tarafından yayımlanır. Liman kanunları genellikle gemiler, emniyet ve diğer liman alanları, çevrenin korunması, kılavuzluk kullanımı, yolcuların dokümantasyonu ve boşatılması, yüklerin yüklenmesi ve boşaltılması ve kriz yönetimi gibi konularda çok detaylı kurallar sağlar. Liman kuralları yerel koşullara göre değişebilir ancak genellikle aşağıda belirtilen konular hakkında olabilir (Dünya Bankası, 2007:145):

- Gemi trafik yönetimi
- Kılavuzluk
- Liman içi emniyet
- Raporlama ve haberleşme
- Tehlikeli yüklerin taşınması ve elleçlenmesi
- Kirlilik ve atık alım tesisleri

AB limanlarında limanlarda genel düzenin sağlanması genellikle liman başkanlığının (harbour master) fonksiyonudur. Bazı ülkelerde liman başkanlığı liman otoritesinin bir parçası iken (Hamburg, Southampton), bazı ülkelerde ise genellikle Sahil Güvenlik unsuru olarak devletin (Genoa, Pire) bir parçasıdır.

Eğer liman başkanlığının fonksiyonları ulusal denizcilik idaresinin bir parçası ise, yetkileri ve görevleri genellikle bir denizcilik yönetmeliği ile düzenlenmektedir. Bununla birlikte genellikle liman başkanlığı liman otoritesi örgütünün bir parçasıdır. Bu durumda, limanlar kanunu bu fonksiyon için özel yetkiler ve görevlerin belirlendiği bir bölüm içermelidir (Dünya Bankası, 2007:142).

Türkiye'de ise limanlarda genel düzen Limanlar Yönetmeliği ile Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bağlı Liman Başkanlıkları tarafından sağlanmaktadır. 31.10.2012 tarih ve 28453 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Limanlar Yönetmeliği'nin amacı; liman başkanlıklarının liman idari sınırları ve sahası ile demirleme sahalarını belirlemek, idari sahadaki gemilerin veya deniz araçlarının seyir, demirleme veya kıyı tesislerine yanaşma, bağlama veya ayrılmalarında uyulacak kurallar ile her türlü yük ve yolcunun tahmil ve tahliye yöntemlerini, yer ve zamanlarını, gemilerin veya deniz araçlarının bildirimlerini, kılavuzluk ve römorkörcülük ile ilgili gereklilikler ile idari sahadaki seyir, can, mal, çevre güvenliği ve emniyeti ile disiplinin sağlanmasına ilişkin gereklilikleri ve diğer ilgili hususları düzenlemek olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamında önerilen liman yönetim modelinde limanlarda genel düzenin sağlanması fonksiyonunun kurulması muhtemel bir liman otoritesinin üyesi olacak Liman Başkanlığı tarafından yerine getirilmesi öngörülmüştür.

4.3.5.8. İmtiyaz Sözleşmeleri

İmtiyaz sözleşmeleri nispeten yeni gelişen limanlarda uygulanmaktadır. Bir imtiyaz sözleşmesinin yasal yapısı ve şekli sözleşmeye konu olan iş için farklılıklar gösterebilir. Özelleştirme modelinde bazı imtiyaz sözleşmelerinin birçok ortak noktası varken, diğer sözleşmeler kira sözleşmelerine benzemektedir. İmtiyaz sözleşmeleri ilk olarak hizmet limanları için geliştirilmiştir. Kiralanan limanlar genellikle imtiyaz sözleşmelerinin yerine kiralama anlaşmalarını kullanmaktadırlar. Her iki sözleşme türünün de birçok ortak noktası vardır ve hatta kiralama sözleşmesinin de bir tür imtiyaz sözleşmesi olduğu düşünülebilir. Tam imtiyaz sözleşmesi ise, devlet ve özel sektör arasında liman altyapısını inşa etme ve üstyapısını tedarik etme zorunluluğu karşılığında liman sahasının ve tesislerin kullanım hakkının verilmesi için yapılan anlaşmalar olarak tanımlanabilir (Dünya Bankası, 2007:154).

Türkiye'de mevcut liman yönetim politikası kapsamında limanların işletme hakları uzun vadede özel sektöre verilmiştir. Özelleştirilen limanların hakları saklı kalmak koşuluyla, yeni yönetim modeli için hazırlanacak olan Limanlar Kanunu'nda limanların veya terminallerin kiraya verilmesi ve özel operatörlerle liman hizmetlerinin tedariki için yapılacak olan anlaşmaların (imtiyaz veya kiralama) koşullarının belirlenmesi ve kiraya verme yetki liman otoritesine verilebilir.

4.3.5.9. İşgücü Ayarlama ve Ödemeler

Liman işgücü reform süreci genellikle mevcut işgücü rejimlerinden esnekliği ve verimliliği sınırlayan hükümleri ortadan kaldırmayı gerektirir. Maliyetten verim sağlayan operasyonlar genellikle işgücünü azaltmayı gerektirecektir. Bu nedenle, sosyal olarak kabul edilebilir bir yolla işgücünü azaltmak liman otoriteleri tarafından önemli bir sorun olarak kabul edilmeli ve reform sürecinin önemli bir parçası olarak görülmelidir (Dünya Bankası, 2007:17).

Limanlardaki fazla işgücü, devletin liman organizasyonlarını sosyal politikanın bir aracı ve işsizliğe karşı doğal bir sığınak olarak gördüğü devlet politikalarının bir sonucudur. Bu nedenle bu sorunun çözümünde devlet sorumluluk

almaya öncülük etmelidir. Bunun anlamı liman işgücünün diğer sektörlere aktarılması için programlar yapılması demektir. Bunu gerçekleştirmek için de, reform sürecinin ilk zamanlarında önemli finansal ve yönetim kaynaklarının uygulanması gerekir (Dünya Bankası, 2007:17).

Eğer liman hizmetleri ve altyapısı liman işgücü sorunu çözülmeden önce özel sektöre devredilirse, adil bir geçiş süreci sağlamak için, özel operatörlerin operasyonel gereklilikleri gerçekleştirirken zamanla kendi işgücünü ayarlamasına müsaade edilmeli ve mevcut sosyal koruma programları işgücü ayarlama sürecinin kolay ve aşırı işgücünü provoke edilmemesini sağlayacaktır. Bu durum bazen özel hükümet fonlu programların kurulmasını gerektirebilir (Dünya Bankası, 2007:17).

Türkiye'de limanların büyük bir bölümünün özelleştirilmesi ile limanlarda işgücü ayarlama ve ödemeler özel sektöre geçmiştir. TÜRKLİM 2015 Raporuna göre, Türkiye'de bulunan toplam 179 adet limanda 24.657 çalışan bulunmaktadır (TÜRKLİM, 2015:75). Bu konuda yaşanan sıkıntılar ise Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na konu olmaktadır. Ancak, limanlarda emniyetli ve güvenli operasyonlar için çalışması gereken asgari kişi sayısının belirlenmesinde liman otoritesinin yetkisi olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nun liman çalışanlarının eğitimi için tasarladığı yetkinlik temelli çerçeve aşağıda belirtilen hususları içermektedir (TÜRKLİM, 2015:78):

- Limanlarda sağlık ve güvenliği korumak ve ilerletmek,
- Liman işçilerinin yeteneklerini arttırmak ve profesyonel konumları ile refahlarını yükseltmek,
- Yük elleçleme ve diğer liman operasyonlarının ileri yöntemlerle yapılmasının getireceği azami sosyal ve ekonomik faydayı sağlamak,
- Yük elleçleme verimliliğini iyileştirmek ve liman faydalanıcılarına sağlanan hizmetin kalitesini artırmak,
- Liman içindeki ve çevresindeki doğal çevreyi korumak ve limanlarımızda düzgün ve sürdürülebilir bir ortam yaratmaktır.

Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin limanlardaki işgücü hususunda öncelikli rolü yukarıda belirtilen bu maddeler kapsamında olacaktır.

4.3.6. Yeni Liman Yönetim Modeline Geçiş Süreci

Türkiye için önerilecek yeni liman yönetim modelinin oluşturulmasının bütün aşamalarında paydaşların görüş ve önerileri alınmalıdır. Bunu sağlamak için, reformu gerçekleştirecek kurum olan Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı çalıştaylar düzenleyerek, bütün görüş ve önerileri tartışmaya açabilir ve sektörün değişik temsilcileri arasında uzlaşma arayabilir. Yeni liman yönetim modelinin altyapısının tamamlanması ile pilot bir liman seçilerek, modelin pilot uygulaması gerçekleştirilebilir.

Araştırma kapsamında yapılan Delfi analizinin birinci aşamasında katılımcılara yöneltilen " Önerilen liman yönetim modelinin pilot bir liman seçilerek uygulanması ve daha sonra bu modelin tüm limanlar açısından uygunluğunun değerlendirilmesi yararlı olacaktır." ifadesinde uzlaşma sağlanamamıştır. Bunun üzerine Delfi çalışmasının ikinci aşamasında katılımcılara "Türkiye limanları için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli, henüz özelleştirilemeyen İzmir Limanı pilot liman seçilerek uygulanabilir." ifadesi yöneltilmiş ancak bu ifade üzerinde de uzlaşma sağlanamamıştır. İfadeye katıldıklarını belirten uzmanlar, İzmir Limanı'nın sıvı yükler hariç hemen hemen bütün yükleri elleçlemesi açısından, pilot uygulama için iyi bir tercih olacağını ve AB limanlarında olduğu gibi kurulması muhtemel bir liman otoritesi tarafından terminallerin kiraya verilebileceği ve liman hizmetlerinin tedarikinde serbestleştirmenin sağlanabileceğini değerlendirmişlerdir. İfadeye katılmadıklarını belirten uzmanlar ise, pilot limanın Türkiye'nin genelini temsil eden özelleştirilmiş limanlardan birinin seçilmesinin daha uygun olacağını değerlendirmişlerdir.

Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin Türkiye koşullarına uygun Türkiye'ye özgü bir model olacağından dolayı, pilot liman uygulamasının yapılmasının geçiş sürecinde önemli bir uygulama olacağı değerlendirilmektedir. Bu sayede, modelin eksiklikleri bir limanda uygulanırken tespit edilebilecek ve yeniden yapılan değerlendirmeler ve önerilerle model diğer limanlara uygulanmadan sorunsuz bir şekilde geliştirilebilecektir.

Pilot liman uygulaması için devlet yönetiminde olan özelleştirilmemiş bir limanın seçilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Böyle bir liman için kurulacak liman otoritesi, geleneksel ve çağdaş fonksiyonlarını AB'ye uyumlu bir şekilde gerçekleştirebilecektir. İşletme hakları özelleştirilen limanların özelleştirme sürelerinin sona ermesiyle, bu yeni modele geçişleri de sağlanabilecektir.

SONUÇ

Günümüzde dünya ticaretinin %80'inden fazlası denizyolu ile gerçekleşmekte ve deniz taşımacılığının belkemiği olan limanların dünya ekonomisinde önemi giderek artmaktadır. Verimli bir liman, altyapı, üstyapı ve donanımın yanında diğer taşıma modları ile yeterli bağlantılar, motive edilmiş bir yönetim ve yeterli kalitede çalışanlar gerektirir. Bütün liman aktivitelerinin sınırlı bir alanda yapılmasından dolayı, bu aktivitelerin nasıl koordine edildiği ve burada liman yönetiminin rolü veya limanların altyapısının ve aktivitelerinin düzenlenmesinde diğer sorumlu kurumların rolü liman yönetimi adına üzerinde durulması gereken önemli konulardır.

Yeni kamu yönetimi akımının bir sonucu olan yönetişim kavramının 1990'lı yılların ortalarından itibaren limanların yönetiminde de yer bulmasıyla birlikte, limanların kamu ile beraber tüm paydaşları ile birlikte yönetilmesi anlamına gelen "liman yönetişimi" kavramı "liman yönetimi" kavramının yerini almaya başlamıştır. Kısaca liman yönetişimi, kamu yönetimini, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistemi ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağını ve karşılıklı etkileşimlerini ifade eder. Makro ekonomik düşüncedeki değişikliğin sonucu olarak kamu varlıklarında daha çok özel sektörün katılımı ile liman reformu devletlerin gündeminde geniş bir yer tutmuştur. Reform süreci 1980'li yılların sonunda ve 1990'lı yılların başlarında İngiltere ve ABD'deki kamu sektör reformlarının da etkisiyle güç kazanmıştır.

Liman reformları ile, özel-kamu oryantasyonunun karışık bir biçimi özelliğinde olan, liman otoritesinin mülki sahip ve düzenleyici olarak rol oynadığı ve liman operasyonlarının özellikle yük elleçlemenin özel şirketler tarafından gerçekleştirildiği "kiralanan liman" modeli dünyada başlıca eğilim haline gelmiş ve limanlar otonom (özerk) yapıyı tercih etmeye başlamışlardır. Literatürde otonom (özerk) yapıda olan limanlar, hükümetin belirlediği genel liman politikası çerçevesinde liman altyapı ve üstyapısının sağlanmasından sorumlu olan; liman kullanıcıları ve yerel kamu idareleri ile bakanlıkların temsilcilerinin ve ilgili diğer kuruluşların temsilcileri tarafından oluşturulan bir kurul aracılığı ile ortaklaşa kontrol ve idare edilen bağımsız limanlar olarak tanımlanmıştır.

Dünya limancılığındaki bu gelişimlere paralel olarak Türkiye'deki limancılık sektöründe de önemli değişimler yaşanmıştır. Türkiye Denizcilik İşletmeleri (TDİ) 1980'li yıllara kadar kamu limanlarını işletirken, bu tarihten sonraki süreçte demir yolu bağlantılı limanlar Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarına (TCDD) devir edilmiştir. 1987 yılında Türkiye'de ilk özel liman işletmeciliğinin faaliyete geçmesi sonrasında ise, kamu idaresindeki limanların özelleştirilmesi süreci hız kazanmıştır. 1997 yılında 10 kamu limanının işletme haklarının devredilmesi başlayan liman özelleştirme süreci günümüzde halen devam etmektedir.

Türkiye'nin liman özelleştirme politikası ile birlikte limancılık politikalarının tamamen özelleştirmeyi kazanan kuruluşun politikalarına terk edildiği ve limanları ulusal çapta kontrol eden, limancılık faaliyetlerinin geleceğini belirleyen, bu konuda strateji belirleyen bir mekanizmanın olmadığı hususları sektör tarafından dile getirilen tartışma konuları haline gelmiştir. Nitekim Türkiye'de de liman yönetiminin otonom bir yapıya kavuşturulması ve liman otoritesi sisteminin kurulması 6. Beş Yıllık Kalkınma Planından itibaren her kalkınma planında dile getirilmiş ve Mülga Denizcilik Müsteşarlığı'nın stratejik planlamasında yer bulmuştur. UDHB ve TÜRKLİM bu konuda raporlar yayımlayarak öneriler geliştirmiş ve Türkiye'de liman otoritesi sisteminin kurulması çeşitli akademik çalışmalara konu olmuştur.

Bu çalışmanın amacı, Avrupa Birliliği üyesi ülkelerin çeşitli limanlarında uygulanan liman yönetim modellerini yönetim kuramları kapsamında karşılaştırmalı olarak inceleyerek, Türkiye'nin liman yönetiminden kaynaklanan sorunları ve ihtiyaçları doğrultusunda bir liman yönetim modeli önerisi geliştirmek olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle liman yönetimi ve liman hizmetleri ile ilgili AB mevzuatında tarama yapılmış ve bu mevzuat kapsamında liman hizmetlerinin kontrolü ve koordinasyonu konusunda üye ülkelerden istenen kriterler belirlenmiştir. Yapılan AB mevzuatı taraması neticesinde, AB'nin liman yönetimi konusunda özellikle üzerinde durduğu ve üye ülkelerden uyum istediği kriterler; liman hizmetlerinin tedarikine yönelik mevzuat, liman hizmetleri piyasasına giriş ve rekabet koşulları, limanların altyapı ve üstyapı finansmanı, limanlara devlet yardımı ve finansal şeffaflık, hizmetin fiyatını belirleme, liman hizmetini sağlamak

için gereken asgari gereksinimler, bağımsız denetim yapısı ve liman otoritesinin rolü olarak belirlenmiştir.

AB üye ülkeleri limanlarında mevcut liman yönetim modelleri incelenerek, mevcut uygulamaların AB tarafından istenen kriterlere uygunluğu ve liman otoritelerinin bu kriterlerin yerine getirilmesindeki rolleri araştırılmıştır. Daha sonra belirlenen kriterler kapsamında Türk limanları için liman yönetimi mevcut durum analizi yapılmış, mevzuat kapsamında liman yönetiminde otorite olarak yetkili olan taraflar ve rolleri araştırılmıştır. Belirlenen bu kriterler kapsamında liman yönetimi hakkında AB uygulamaları ve Türkiye uygulamaları boşluk (gap) analizi ile AB 3. Liman Paketi Direktifi önerisinde bahsi geçen her bir liman hizmeti (kılavuzluk, römorkaj ve bağlama hizmetleri, yük elleçleme hizmetleri, atık alım hizmetleri, yakıt ikmal hizmetleri, yolcu hizmetleri ve tarama hizmetleri) için ayrı ayrı karşılaştırılarak, iki uygulama arasındaki boşluklar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma kapsamında yapılan boşluk analizleri sonuçları seçilen kriterler yönünden genel olarak değerlendirildiğinde aşağıdaki hususlar tespit edilmiştir:

- Türkiye'de, limanlardaki genel düzen Limanlar Yönetmeliği ile sağlanmakta olup liman hizmetlerinin tedariki kapsamında mevcut bir mevzuat bulunmamaktadır. Türkiye'de bir liman otoritesi oluşturma kapsamında yapılacak çalışmanın ilk adımı, AB mevzuatına uygun olarak boşluğu dolduracak bir mevzuat çalışması yapmak olacaktır. Mevcut Limanlar Kanunu günümüze uygun olarak yeniden düzenlenerek bu boşluğun doldurulabileceği değerlendirilmiştir.
- Türkiye'de liman hizmetlerinin tedarikinde piyasaya giriş ve rekabet koşulları açısından bir düzenleme bulunmayıp, bu konuda Rekabeti Koruma Hakkında Kanun'un hükümleri uygulanmaktadır. Türkiye'nin özellikle konteyner taşımacılığı kapasitesinin ve konteyner trafiğinin her yıl arttığı göz önüne alındığında, piyasaya giriş ve rekabet koşulları açısından AB'deki gibi liman hizmetlerine özel bir mevzuat düzenlemesi limanlarda adil rekabet koşulları için kaçınılmaz olacağı değerlendirilmiştir.
- Türkiye'de limanların işletilmesi aşamasında altyapı ve üstyapı finansmanını düzenleyen bir mevzuat olmamakla birlikte, uygulamada kamu limanlarında altyapı ve üstyapı finansmanı devlet tarafından karşılanırken,

özel limanlarda ise liman işleticileri tarafından karşılanmaktadır. Ancak, limanlarda altyapı ve üstyapı finansmanında ilgili tarafların yetki ve sorumlulukları AB mevzuatında olduğu gibi açıkça belirlenmelidir.

- AB üye ülkeleri arasında önemli bir gündem ve tartışma konusu olan limanlara devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de herhangi bir genel düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır. Bu nedenle, bu konuda gerekli düzenlemelerin yapılarak hayata geçirilmesi ve AB ile arasındaki bu boşluğun doldurulması açısından önemli olduğu değerlendirilmiştir.

-Hizmet fiyatı belirleme açısından AB mevcut mevzuatında genel olarak kriterleri belirlemiş ve bu kriterler çerçevesinde üye ülkelere serbestlik vermiştir. Türkiye'de bu konuda yeknesak bir düzenleme bulunmayıp, yaşanan sorunlarda ise Rekabeti Koruma Hakkında Kanun hükümleri uygulanmaktadır. Bu nedenle, hizmet fiyatı belirleme kriterlerinin mevzuatla belirlenerek, bu konuda AB'ye uyumlu olarak uygulamada birlikteliğin sağlanması gerektiği değerlendirilmiştir.

-Tedarikçi seçim prosedürü bakımından AB'nin ilgili mevzuatta üzerinde durduğu kriterler, tarafsız, şeffaf ve tartışmaya açık olmayan seçim prosedürünün ve sonuçlarının umumi olması ve ilgili taraflara tüm belgelerin iletilmesidir. Türkiye'de özelleştirilen limanların çoğu ve kamu limanları liman hizmetlerini genel olarak kendileri tedarik etmektedirler. Ancak, hizmetleri üçüncü tarafa tedarik ettirmede limanlar serbesttir. Tedarikçi seçimi hususunda ise herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.

- Türkiye'de genel olarak limanlarda liman hizmetlerini sağlamak için asgari gereksinimleri belirleyen bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır. Limanlarda liman hizmetlerini tedarik edecek tedarikçilerden AB mevzuat ve uygulamalarına uygun olarak, liman hizmet tedarikçisinin, çalışanlarının veya yöneten kişilerin mesleki nitelikleri, ekipmanın nitelik ve kapasiteleri, donanımların, ekipmanın ve çalışanların emniyeti ve güvenliği ve çevre emniyeti gereksinimlerine uygunluk başta olmak üzere asgari gereksinimler bir mevzuat kapsamında belirlenerek, bu konuda AB ile olan boşluğun doldurulabileceği değerlendirilmiştir.

-AB, liman hizmetlerinin tedarikini denetleyecek bağımsız denetim yapısının kurulmasını 3.Liman Paketi Direktif önerisi ile sunmuş olup, henüz bu öneri kabul edilmemiştir. Türk limanlarında özellikle rekabet konusunda liman hizmetleri tedarik uygulamalarını denetleyecek bağımsız bir yapı yoktur. Bu hizmetler Rekabeti Koruma Hakkında Kanun hükümlerine tabidir. AB'de de mevcut durumda bağımsız denetim yapısı henüz faal olmadığından, Türkiye ile AB arasında bu konuda bir boşluk olmadığı değerlendirilmiştir.

- Üçüncü Liman Paketi önerisinde ise, limanın otoritesine, liman içinde kurulmuş teşebbüsler, liman hizmet tedarikçileri, gemi operatörleri, yük sahipler kara taşıma operatörleri ve liman alanında faaliyet gösteren kamu idareleri gibi paydaşlarla liman hizmetlerinin koordinasyonu, liman artalanı ile bağlantıların geliştirilmesi ve idari prosedürlerin basitleştirilmesi konularında düzenli olarak istişare yapması rolü verilmiştir. Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır. Türkiye'de gelecekte kurulması muhtemel bir liman otoritesinin liman hizmetlerinin tedarikindeki rolü, liman hizmetleri tedariki konusunda yapılacak mevzuat çalışmasında ayrıca belirtilmesi gerektiği değerlendirilmiştir.

AB 3.Liman Paketi Direktif Önerisinin geçerli olduğu liman hizmetlerinin tedarikinde AB Komisyonu tarafından üye ülkelerden istenen kriterlerin, Türkiye limanları için oluşturulacak liman yönetim modeli sürecinde değerlendirilmek üzere öncelikler açısından hiyerarşik önem sıralaması yapmak amacıyla AHS Analizi gerçekleştirilmiş ve araştırmanın saha çalışması için Delfi analizi kapsamında belirlenen katılımcılardan bu kriterleri birbirleriyle karşılaştırarak hiyerarşik sıralamalarını yapmaları talep edilmiştir.

AHS Analizi sonuçlarına göre, araştırmaya katılan uzmanlar Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli sürecinde, limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili olarak kriterlerin öncelik sırasını aşağıdaki gibi belirlemişlerdir;

- mevzuat güncellenmeli,
- liman hizmetlerinin tedarikinde kurulması muhtemel bir liman otoritesinin rolü belirlenmeli,

- limanların altyapı ve üstyapısının inşa ve bakım/onarımının finansmanında ilgili tarafların sorumlulukları açıkça belirlenmeli,
- liman hizmetleri tedarikçilerinin limanlarda hizmet verebilmeleri için asgari gereksinimleri belirlenmeli,
- limanlarda liman hizmetlerinin tedarik koşullarını denetleyen bağımsız bir denetim yapısı kurulmalı,
- liman hizmetleri piyasasına giriş ve rekabet koşulları açık ve net olarak belirlenmeli,
- limanlara devlet yardımı adil ve şeffaf olmalı ve limanlarda bütün finansal ilişkilerde şeffaflık olmalı,
- liman hizmetleri tedarikinde hizmet fiyatı belirleme standartları oluşturulmalı,
- serbest rekabet ortamı olan liman hizmetlerinde hizmete erişimde sınırlamalar olduğunda, otorite tarafından tedarikçi seçim prosedürü belirlenmelidir.

Araştırma kapsamında saha çalışması olarak Delfi tekniği uygulanmıştır. Delfi tekniği ile, Türkiye limanları için araştırma kapsamında önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin kriterleri hususunda katılımcılar arasında uzlaşma sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında ilk olarak Delfi çalışmanın liman paydaşlarından gemi acentelerine ve kılavuzluk ve römorkaj teşkilatlarına uygulanması planlanmış ancak uzman akademisyenlerin görüşleri sonucunda araştırma amacına uygun olarak kapsam genişletilerek, daha fazla liman paydaş grupları temsilcilerinden görüş alınması hedeflenmiştir. Bu kapsamda liman işletme müdürleri (5 kişi), Büyükşehir Belediyeleri Denizcilik Dairesi Başkanları (2 kişi), UDHB çalışanları (7 kişi), TÜRKLİM/DTO temsilcileri (2 kişi), akademisyenler (4 kişi), kılavuz kaptanlar (5 kişi) ve gemi acenteleri temsilcilerinden (5 kişi) toplam 30 katılımcı ile iki aşamalı Delfi çalışması gerçekleştirilmiştir.

Delfi çalışması sonucunda Türkiye limanları için araştırma kapsamında önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin kriterleri hususunda katılımcılardan elde edilen fikir ve yorumlar aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Türkiye'deki liman yönetimi konusunda yasal mevzuat ve uygulamalara bakıldığında limanlarda güvenlik ve emniyet boyutunda limancılık faaliyetlerinin denetimi ve kontrolü kamu tarafından bir şekilde sağlanmakta ancak liman hizmetlerinin tedarik koşulları, rekabet, lisans verme, yasal sınırlamalar v.b. gibi ticari konularda denetim ve kontrol yeterli olmamaktadır. Dünyada çeşitli limanlardaki yönetim modelleri incelendiğinde, "liman otoritesi" olarak tanımlanan kurumların bu fonksiyonu yerine getirdikleri görülmektedir.

- Dünya çapında limanlar birbirleriyle ticari yönleri bakımından rekabet etmektedirler ve dolayısıyla limanın yönetim modeli, limanlar arası rekabeti etkileyen önemli faktörlerden biridir ve bu anlamda Türkiye'nin yeni bir liman yönetim modeline ihtiyacı vardır. Yeni liman yönetim modelinin temel öğesi ise liman yönetimi konusunda ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici yapı olmalıdır.

- Türkiye için yeni bir liman yönetim modelinin oluşturulması için öncelikle mevzuatın önerilecek yeni yönetim modeline uygun hale getirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, liman hizmetleri tedarikçileri için asgari hizmet kriterleri ile piyasaya giriş ve rekabet koşullarını belirleyen bir düzenleme yapılmalı ve "Liman otoritesi" kavramının açık bir tanımının yapılarak ve yetki ve sorumlulukları belirlenmelidir.

- Yeni mevzuatta limanlara devlet tarafından sağlanabilecek her türlü desteğin içeriği ve koşulları açık olarak tanımlanmalı ve bu destek limanlar arası haksız rekabete neden olmayacak şekilde adil, tarafsız ve şeffaf olmalıdır.

- Limanların altyapı, üstyapı ve artalan bağlantılarının inşası ile bakım ve onarımının finansmanında, ilgili tarafların (devlet, yerel yönetim ve liman işletmesi) sorumluluklarının tahsisi açıkça belirlenmelidir.

- Liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili standartlar, asgari hizmet koşulları ve uygulamaların denetimi gibi hususlar, tüm limanlar için ortak bir mevzuat ile düzenlenmelidir.

- Özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle liman hizmetlerinin tedarikinin serbestleştirilmesi mümkün değildir ancak kamu hizmet zorunlulukları ve emniyet gereksinimlerinden dolayı teknik-seyir (kılavuzluk ve römorkaj) hizmetlerinin tedariki piyasasına erişimde yasal sınırlamalar getirilebilir.

- Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek yapı, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisinde/bünyesinde olabilir.

- Limanlarda yetkili farklı kamu kurumları arasında uyumsuzluğun giderilmesi ve bürokrasinin azaltılması, ancak yetkilerin tek bir elde toplandığı bir liman yönetim modeli ile sağlanabilir.

- Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları altında, kurulması muhtemel bir liman otoritesi temel olarak emniyet, güvenlik ve çevreyi korumayı amaç edinen "düzenleyici (regulator)" fonksiyonu yerine getirebilecek ve en önemli rolü, paydaşlar arası koordinasyonu sağlamak ve istişare ile ortak sorunları çözmek olacaktır.

- Yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin diğer öncelikli rollerinden biri olacaktır.

- Yeni yönetim modelinin oluşturulması süreci ile ilgili olarak, yıllık yük/gemi hacmi belirli bir kapasitenin üzerinde olan limanlar "büyük limanlar" olarak belirlenerek ve sadece bu limanlar için yeni bir liman yönetim modeli oluşturulabilir.

- Uygulanacak liman otoritesinin yapısı tüm Türkiye'de tek bir model olmaktan ziyade, bazı ortak temel özelliklere sahip ve limanların farklı özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model olmalıdır.

- Dünyada çeşitli limanlarda uygulanan liman yönetim modelleri incelenerek, pilot liman uygulaması olmaksızın, Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli önerisi geliştirilebilir.

Araştırmanın son bölümünde ise, literatür taraması ve çalışma kapsamında yapılan çeşitli analizlerin sonuçları da dikkate alınarak, Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli önerilmiştir.

Dünyanın farklı bölgelerindeki limanlar gerek yönetimsel gerekse örgütsel yapılanma anlamında farklılık göstermektedir. AB'de de liman yönetim düzenleri toplulukta çok farklıdır. Bazı üye ülkelerin limanları, limana sahip özel sektör tarafından yönetilmektedir. Bu limanlar tamamen özel kuruluşlardır. Avrupa'nın

büyük bir çoğunluğunda geçerli olan diğer bir yönetim düzeni de, limanların kamu kurumları veya kontrolünde yönetilmesidir. Bu kurumlar, kendi yasalarında başka bir şekilde adlandırılmış olsalar da "liman otoriteleri" olarak bilinirler. Bu limanlar, finansal ve operasyonel kararların alınmasında diğer kamu otoritelerine göre daha otonomdurlar. Bazı liman otoriteleri yük elleçleme ve/veya teknik-seyir hizmetleri sağlarken, bazıları da yönetim ve gelişim üzerine odaklanmıştır. AB Komisyonu'nun bu heterojen yapıya müdahale ederek homojen bir yapı ortaya koymak gibi bir niyeti yoktur. Liman yönetiminin en iyi şekillendirilmesinin bölgesel/yerel seviyede olması gerektiği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, komisyon liman otoritelerinin üzerine düşen görevi yerine getirmede en önemli etkenin limanların yeterli otonoma sahip olması gerektiğine inanmaktadır.

Bu kapsamda, Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin de Türkiye'ye özgü ve bazı ortak temel özelliklere sahip olmakla birlikte limanların farklı özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model olması gerektiği değerlendirilmiştir. Yapılacak liman reformunun belirlenmesi amacıyla, literatür taraması ile sektörün beklentileri belirlenmiş ve bu beklentiler ve mevcut özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle reform amacının kısaca liman paydaşları arası koordinasyon, limanlarda iş ve işlemlerin kolaylaştırılması, sürdürülebilir bir liman gelişimi, limanlara devlet desteği ve limanların finansmanı ve mevzuatın yenilenmesi/güncellenmesi olarak özetlenebileceği değerlendirilmiştir.

Liman otoritelerinin otonomisinin hukuk kuralları kapsamında bağımsız idari otoriteler olarak değerlendirildiği ve idarenin bilinen klasik örgütlenmesi dışında kalan ve yapılanmaları açısından kendine özgü özellikler taşıyan idari kurumlar olduğu değerlendirildiğinde, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin Anayasa'nın 123. Maddesine istinaden bağımsız idari otorite olarak kurulabileceği değerlendirilmiştir.

Yeni liman yönetim modeli için yasal altyapının oluşturulması kapsamında yetkilerin tek bir elde toplanabilmesi için başta 618 sayılı Limanlar Kanunu olmak üzere birçok mevzuatta değişiklik ve düzeltmeye gidilmesi gerektiği değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında önerilecek yeni yönetim modeli önerisi için mevzuat düzenlemesinden önce AB limanlarındaki bazı örnekler de dikkate

alınarak belirli kriterler çerçevesinde limanların sınıflandırılması gerektiği önerilmiştir. Bu şekilde yapılacak bir sınıflandırma ile, mevzuatın her limanı kendi karakteristiklerine (büyüklük, yük tipi v.s.) göre değerlendirme imkanı olacaktır. Bu sınıflandırma gemi trafiği, elleçlenen yük cinsi (genel, konteyner veya yolcu), yük hacmi ve bölgesel rekabet açısından limanın gelecekteki potansiyeli değerlendirilerek yapılabilir. Bu çerçevede belirlenerek "büyük limanlar" olarak sınıflandırılabilecek limanlar, yeni yönetim modeli kapsamında değerlendirilebilir. Bunların dışında kalan ve "küçük liman tesisleri" olarak değerlendirilebilecek limanlar ve özellikle dağınık yapıda olan iskeleler için 2009 yılında düzenlenen 10. Ulaştırma Şurasında dağınık yapıda bulunan iskelelerin birleştirilmesi yönündeki öneri değerlendirilebilir. Belediye işletmeciliğinde olan liman tesislerinin ülke çapında yük elleçlemedeki payı çok küçük olmasından dolayı yeni yönetim modeli kapsamında değerlendirilmeyerek yönetimleri yerel idarelere bırakılabileceği önerilmiştir.

"Büyük limanlar" olarak belirlenen her bir tesis için liman otoritesi sisteminin kurulması ve merkezde limanlar arasında kontrol ve koordinasyonu sağlayan "Ulusal Limanlar Komisyonu"nun oluşturulması çalışma kapsamında sunulan yeni liman yönetim modelinin esası olarak öne çıkmıştır. Yapılması planlanan bir liman reformunun hukuki altyapısı oluşturulacak bir "Limanlar Kanunu" ile sağlanabileceği, bu itibarla Türkiye için önerilecek yeni Limanlar Kanunu liman yönetimi ile ilgili olarak aşağıdaki konuları açık ve net olarak içermesi gerektiği değerlendirilmiştir:

- Ulusal Limanlar Komisyonu'nun kurulması, organizasyon yapısı ve görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Liman otoritesinin tanımı, organizasyon yapısı ve görev, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- Limanlarda genel düzenin sağlanmasına ilişkin hususlar ve liman başkanlığının rolü
- Liman hizmetlerinin tedarikine ilişkin hususlar,
- Liman hizmeti tedarikçilerinin asgari hizmet kriterlerinin belirlenmesi ve tedarikçi seçim prosedürünün oluşturulması,

- Liman hizmet tedarikçilerine lisans ile hizmeti yerine getirme yetkisi verilmesi,
- Limanlar arası ve liman-içi rekabete ilişkin hususlar,
- Limanların işletme haklarının devri ve diğer kiralama usullerine ilişkin hususlar,
- Limanlara devlet yardımı ve finansal şeffaflık,
- İzleme ve denetim fonksiyonlarına ilişkin hususlar.

Bu kapsamda önerilecek olan yeni liman yönetim modeline ilişkin yasal altyapının kriterleri hususunda AB üyesi ülkelerde yapılan uygulamalardan da örnekler verilerek çeşitli öneriler geliştirilmiştir. Türkiye için liman otoritesinin tanımı "liman otoritesi; kamu kuruluşu olarak kamu faydasının gözetilmesi ilkesinin önceliği ile, liman altyapılarını ve liman sahasını yöneten, limanda bulunan farklı operatörlerin aktivitelerini koordine ve kontrol eden ve liman emniyeti ve liman güvenliğinden sorumlu olan bağımsız idari yapı" olarak yapılmış ve mevcut koşullar altında fonksiyonlarının neler olabileceği ve organizasyon yapısının nasıl olabileceği değerlendirilmiştir.

Türkiye için önerilen yeni liman yönetim modelinin yasal dayanağı olacak Limanlar Kanunu'nda atıf yapılması gereken hususlardan biri de liman hizmetlerinin tedariki ve rekabet koşulları hususu olması gerektiği değerlendirilmiştir. Bu kanuna dayanılarak çıkarılacak bir yönetmelik ile limanlarda liman hizmetlerinin tedarikine yönelik genel bir düzenleme yapılabilir. Yapılacak yönetmelik şeklindeki bir yasal düzenleme ile,

- Bu düzenlemenin hangi liman hizmetleri için geçerli olduğunun belirtilmesi,
- Bu liman hizmetlerinin açık ve net olarak tanımlarının yapılması,
- Liman hizmetleri piyasasına erişim koşullarının ve yasal sınırlamaların niteliklerinin belirtilmesi,
- Altyapı ve üstyapı finansmanında ilgili tarafların sorumluluklarının açıkça belirlenmesi,
- Liman hizmetlerinin tedarikini sağlayacak tedarikçilerin asgari kriterlerinin belirlenmesi ve tedarikçilere lisans verme koşullarının belirlenmesi,
- Liman hizmetleri piyasasına girmek isteyen tedarikçilerin seçim prosedürlerinin belirlenmesi,

- Limanlara devlet tarafından sağlanabilecek her türlü desteğin içeriği ve koşullarının açık olarak tanımlanması ve bu desteğin limanlar arası haksız rekabete neden olmayacak şekilde adil, tarafsız ve şeffaf olması,
- Tedarik edilen hizmetin fiyatını belirlemeye ilişkin hususların belirlenmesi,
- Mevzuat kapsamında yapılan uygulamaların kontrol ve denetimini yapacak otoritenin ve yetkilerinin belirlenmesi gerektiği önerilmiştir.

Türkiye'de limanların işletme haklarının özel sektöre devir sözleşmelerinde liman hizmetlerinin tedariki haklarının liman işletici kuruluşa verilmesi nedeniyle kurulması muhtemel bir liman otoritesinin liman hizmetlerinin tedarikinde rolü sadece "düzenleyici" fonksiyonunu yerine getirmek olacağı değerlendirilmiştir. Bunun anlamı, liman hizmet tedarikçilerine liman otoritesi tarafından belirlenen asgari koşulları yerine getirmek koşuluyla lisans verilmesidir. Liman hizmetlerinin tedarikinde diğer önemli bir hususta, hizmetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan altyapı ve üstyapısının inşa ve bakım-onarımının finansmanıdır. AB mevzuatında olduğu gibi liman altyapı ve üstyapısının inşa ve bakım-onarım finansmanında ilgili tarafların sorumlulukları kanunda açıkça belirtilmesi önerilmiştir.

Liman hizmetleri tedarikçileri için asgari hizmet kriterleri ve piyasaya giriş ve rekabet koşullarının belirlenmesi, kanunda veya kanuna dayanılarak çıkarılacak yönetmelikte düzenlenmesi gereken diğer önemli bir husustur. Liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili standartlar, asgari hizmet koşulları ve uygulamaların denetimi gibi hususların, AB 3.Liman Paketi Direktif Önerisinde olduğu gibi, tüm limanlar için ortak bir mevzuat ile düzenlenmesi gerektiği önerilmiştir.

Türkiye'de limanlarda genel düzen (gemi trafik yönetimi, kılavuzluk, liman içi emniyet, raporlama ve haberleşme, tehlikeli yüklerin taşınması ve elleçlenmesi, kirlilik ve atık alım tesisleri v.s.) Limanlar Yönetmeliği ile Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'na bağlı Liman Başkanlıkları tarafından sağlanmaktadır. Çalışma kapsamında önerilen liman yönetim modelinde limanlarda genel düzenin sağlanması fonksiyonunun yine kurulması muhtemel bir liman otoritesinin üyesi olacak Liman Başkanlığı tarafından yerine getirilmesi öngörülmüştür.

Türkiye'de mevcut liman yönetim politikası kapsamında limanların işletme hakları uzun vadede özel sektöre verilmiştir. Özelleştirilen limanların hakları saklı kalmak koşuluyla, yeni yönetim modeli için hazırlanacak olan Limanlar Kanunu'nda limanların veya terminallerin kiraya verilmesi ve özel operatörlerle liman hizmetlerinin tedariki için yapılacak olan anlaşmaların (imtiyaz veya kiralama) koşullarının belirlenmesi ve kiraya verme yetkisinin liman otoritesine verilmesi öngörülmüştür.

Ve son olarak, Türkiye için önerilecek yeni liman yönetim modelinin oluşturulmasının bütün aşamalarında paydaşların görüş ve önerilerinin alınması, bunu sağlamak için, reformu gerçekleştirecek kurum olan Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın çalıştaylar düzenleyerek, bütün görüş ve önerileri tartışmaya açması ve sektörün değişik temsilcileri arasında uzlaşma araması gerektiği değerlendirilmiştir. Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin Türkiye koşullarına uygun Türkiye'ye özgü bir model olacağından dolayı, pilot liman uygulamasının yapılmasının geçiş süreci için önemli bir uygulama olacağı değerlendirilmektedir. Bu sayede, modelin eksiklikleri bir limanda uygulanırken tespit edilebilecek ve yeniden yapılan değerlendirmeler ve önerilerle model diğer limanlara uygulanmadan sorunsuz bir şekilde geliştirilebileceği öngörülmüştür.

Çalışmanın Bilime ve Limancılık Sektörüne Katkısı

"Yönetim" kavramının ilk bilimsel olarak tanımının yapıldığı 1900'lü yılların başından günümüze kadar geçirdiği evrimlerin, "liman yönetimi" kavramına da yansıdığı görülmektedir. Literatürde limanların zamanla değişim ve gelişimi ile ilgili olarak genellikle liman fonksiyonlarına dayalı bir analizin yapıldığı tespit edilmiştir. Nitekim çalışmanın birinci bölümünde değinilen geçmişten günümüze liman nesilleri bu tür bir sınıflandırmadır. Bu nedenle bu çalışma, yönetim kuramları çerçevesinde değişen ve gelişen yönetim anlayışı kapsamında liman yönetimi konusunu ele alan bir çalışmadır.

Liman yönetimi yazınında dünyada farklı limanlarda limanların fonksiyonlarını sınıflandırarak, bu fonksiyonların hangi otoriteler tarafından yerine getirildiğini konu alan kapsamlı benzer araştırmalara rastlanmamıştır. Bu anlamda bu

çalışma, dünyanın farklı bölgelerindeki önemli limanların liman yönetim modellerini karşılaştırmalı olarak incelenerek, liman fonksiyonlarının hangi otoriteler tarafından yerine getirildiğini ayrıntılı olarak inceleyen ilk çalışmadır.

Bu çalışma, liman yönetimi hakkında AB uygulamalarını ve Türkiye uygulamalarını karşılaştırılarak, iki uygulama arasındaki boşlukları tespit etmeyi amaçlayan ilk çalışmadır. Liman hizmetlerinin tedarikinde AB tarafından istenen kriterlerin mevzuat kapsamında tespiti ve bu kriterlere Türkiye liman yönetim modelinin uygunluğu ve boşlukları ilk defa bu çalışma ile ele alınmıştır.

Literatürde Türkiye limanları için ortak bir yönetim modeli kapsamında liman otoritesi kurulması gereksinimi çeşitli platformlarda ve çalışmalarda dile getirilmiş ancak sadece birkaç çalışmada modelin nasıl olması gerektiğine dair detaylı bilgilere yer verilmiştir. Bu çalışma, bir sistem ve yol haritası çerçevesinde Türkiye limanları için yeni bir yönetim modeli önerisi geliştirmeyi amaçlayan ilk çalışmadır. Bu anlamda çalışma, gerek yönetim disiplinine gerekse liman işletmeciliği ve yönetimi alanına bilimsel katkı sağlamaktadır.

Çalışma, Türkiye limanları için yeni bir yönetim modeli önerme sürecinde farklı liman paydaşları temsilcilerinin görüşleri arasında uzlaşma sağlanarak model oluşturmayı amaçlayan ilk uygulamalı araştırmadır.

Bu çalışma ile ilk defa Türkiye liman yönetim literatürüne "liman otoritesi" tanımı getirilmeye çalışılmış ve mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları altında kurulması muhtemel bir liman otoritesinin fonksiyonları belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın konusundan kaynaklanan ve uygulama aşamasında ortaya çıkan birtakım kısıtlar da mevcuttur. Özellikle, Türkiye'deki liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları, AB'ye uyumlu bir liman yönetim modeli oluşturma sürecinde en önemli kısıt olarak değerlendirilmektedir. Liman özelleştirme sözleşmeleri ile liman hizmetleri tedarik haklarının tamamen liman işletici kuruluşa verilmesi, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin rollerinin AB'de ve dünyadaki uygulamalardan farklı olarak daha kısıtlı olacağı değerlendirilmektedir.

Türkiye'de limanlar konusunda yetkili birçok kurumun olması ve bu kurumlar arasında yetki karmaşası yaşanması ve liman özelleştirme sözleşmeleri ile limancılık politikalarının liman işletici kuruluşa bırakılmasından dolayı Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli oluşturulması, sektörün birçok paydaşı tarafından mümkün olmadığı şeklinde değerlendirilmektedir. Bu nedenle, gerek literatür taramasında gerekse de çalışma kapsamında görüşülen sektör temsilcilerinde bu konuda olumsuz bir önyargı oluştuğu görülmüştür. Nitekim 1990-1994 yıllarını kapsayan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı ile ilk defa devletin gündemine gelen liman otoritesi modeli oluşturma çalışmasından günümüze kadar somut olarak henüz bir mesafe kat edilememiştir.

Çalışma kapsamında yapılan saha çalışmasında Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim konusunda farklı liman paydaşlarının görüşüne başvurmak için Delfi analizi gerçekleştirilmiştir. Liman yönetimi konusunda görüş ifade edebilmek, uzmanlık gerektiren bir konudur. Her ne kadar konu ile doğrudan ya da yakından ilgili bir araştırma veya işte halen çalışıyor olanlar literatürde yüksek seviye uzman olarak tanımlansa da, araştırma kapsamında fikirlerine başvurulan bazı katılımcıların liman yönetimi konusu hakkındaki uzmanlık derecelerinin tartışmaya açık olduğu görülmüştür.

Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırma sürecinin Türkiye ile AB liman yönetimi uygulamaları karşılaştırması ve Türkiye için yeni bir liman yönetimi önerme sürecinde en önemli boşlukların mevzuat kapsamında olduğu görülmüştür. Bu nedenle, konunun sadece hukuki boyutunu ele alan gelecekte yapılacak bir araştırmanın, konu ile ilgili yapılabilecek bütün araştırmalara önemli bir kaynak olabileceği değerlendirilmektedir.

Çalışma kapsamında önerilen Türkiye limanları için yeni bir liman yönetimi modelinde, merkezde Ulusal Limanlar Komisyonu koordinesinde liman otoritesi kurulabilecek limanlar için yapılan sınıflandırma kriteri olarak yıllık yük elleçleme miktarı kullanılmıştır. Farklı modellerin sunulduğu farklı araştırma ve çalışmalar,

literatüre zenginlik ve uygulama yetkisi olan kurumlara ise alternatif model imkânı sağlayacaktır.

Türkiye limanları için yeni bir liman yönetim modelinin araştırma kapsamında önerilen pilot liman uygulamanın veya doğrudan bütün limanlar için uygulamanın hayata geçirilmesi durumunda, bu araştırmaya benzer bir çalışmanın yapılması uygulanan modelin liman paydaşları tarafından önyargısız bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacak ve yeni fikir ve görüşlerle uygulanan model geliştirilebilecektir.

Çalışmada Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesi sisteminin en önemli önceliklerinden birinin limanlarda kamu yararının azami düzeyde sağlanması olacağı değerlendirilmektedir. Ancak, bir kıyı alanı olarak limanlarda kamu yararının ve kapsamının ne olduğuna dair literatürde kapsamlı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle, bu konuda yapılacak akademik çalışmaların liman yönetimi konusuna da ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, A.Z. ve Gürol, P. (2015). *Küresel Lojistik Merkezlerden Limanların Rekabet Gücünün Değerlendirilmesi.*
http://ulk2015.deu.edu.tr/0043.pdf (04.01.2016).

Akbal, A.C. (2000). *Liman Hizmetleri ve Rekabet (Avrupa Birliği Rekabet Kuralları Kapsamında Liman Hizmetleri).*
http://www.escrc.com/article/1383/liman-hizmetleri-ve-rekabet-avrupa-birligi-rekabet-kurallari-kapsaminda-liman-hizmetleri (07.01.2016).

Akgül, E.F., Fışkın, C.S., Düzalan, B., Erdoğan, T. ve Karataş Çetin, Ç. (2015). *Liman Rekabetçiliği ve Etkinlik: Türkiye'deki Konteyner Limanları Üzerine Bir Analiz*. http://ulk2015.deu.edu.tr/0045.pdf (28.12.2015).

Akın, Ü. (1998). *İdare Hukuku Açısından Kıyıların Tabi Olduğu Hukuki Rejim*. Ankara: Yetkin Yayınları.

Akıncı, H., Sesli, F.A. ve Doğan, S. (2011). *Konumsal Veri Altyapıları ve Kıyı Alanları Yönetimi.*
http://.hkmo.org.tr/resimler/ekler/6cda90b829962d9_ek.pdf (24.10.2014).

Akten, N. (2008). Limanların Evrimi ve Türk Limanları. *Mersin Deniz Ticareti Dergisi* Ocak 16 (188): 18-19.

Alderton, P.M. (2005) *Port Management and Operations*. London and Hong Kong: Lloyd's Practical Shipping Guides.

Altınçubuk, F. (1989). *Liman İdare ve İşletmesi.* İstanbul: İMEAK Deniz Ticaret Odası.

Altundiş, M. (2006). *Bağımsız İdari Otoritelerin Türk Hukukunda Ortaya Çıkardığı Sorunlar ve Türk Hukukuna Etkileri.*
http://www.danistay.gov.tr/makale-mehmet-altundis.113.html (25.10.2012).

Antwerp Port Authority. (Antwerp Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.portofantwerp.com/en (24.06.2014).

Arıkanlı, A. ve Ulubaş, B. (2004) *Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları* Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları.

Arıkboğa, E. (2004). *Yönetimde Değişim Süreci ve Yönetişim: İstanbul Konseyi Örneği.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.) İstanbul: Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ateş, A., Karadeniz, Ş. ve Esmer, S. (2010). *Dünya Konteyner Taşımacılığı Pazarında Türkiye'nin Yeri.*
http://mfjournal.deu.edu.tr/files/Cilt_2_Sayi_2_-_5_ATES.pdf (18.01.2016).

Avrupa Birliği Avrupa Toplulukları Komisyonu. (1997). *Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure.*
http://bookshop.europa.eu/mt/green-paper-on-the-sea-ports-and-maritime-infrastructure-pbC31698740 (02.09.2013).

Avrupa Birliği. Avrupa Toplulukları Komisyonu. (2007). *Communication From The Commission. Communication on a European Ports Policy.*
http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52007DC0616:EN:HTML:NOT (07.06.2011).

Avrupa Birliği Avrupa Parlamentosu. (2009). *The Evolving Role of EU Seaports in Global Maritime Logistics, Capacities, Challenges and Strategies.*
http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2009/419121/IPOL-TRAN_ET(2009)419121_EN.pdf (10.09.2013).

Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu. (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.ec.europa.eu

Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu. (09 Aralık 1997). *Commission Notice on the Definition of The Relevant Market for Purposes of Cummunity Competition Law.* http://www.euchinacomp.org/attachments/article/18/05_Commission_Notice_on_the_definition_of_the_relevant_market_EN.pdf (20.12.2015).

Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu. (2011). *White Paper on Transport.* http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0144&from=EN (16.04.2014).

Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu. (2012). *Communication Form The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee of The Regions. Single Market Act II.* http://ec.europa.eu/internal_market/smact/docs/single-market-act2_en.pdf (19.05.2014).

Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu. (2013). *Proposal for a Regulation of The European Parliament and Of The Council Establishing a Framework on Market Access to Port Services and Financial Transparency of Ports.* http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013PC0296&from=EN (08.11.2013).

Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu. (2014). *Ports Gateways for the Trans European Transport Network.* http://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/ports/doc/2014_brochure_ports.pdf (25.11.2014).

Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu. (23 Mayıs 2013). *Proposal for a Regulation of The European Parliament and The Council Establishing a Framework on Market Access to Port Services and Financial Transparency of Ports.* http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013PC0296&from=EN (06.07.2015).

Avrupa Birliği Bakanlığı. (2015). Resmi İnternet Sitesi. http://www.ab.gov.tr (18.12.2015).

Aydın, A.H. (2008). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Baykal, R. (2012). *Karma Taşımacılık Yaklaşımıyla Limanlar ve Terminaller.* İstanbul: Birsen Yayınevi.

Bayraktutan, Y. ve Özbilgin, M. (2013). Limanların Uluslararası Ticarete Etkisi ve Kocaeli Limanlarının Ülke Ekonomisindeki Yeri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 26:11-41.

Bitiktaş, F. ve Karataş Çetin, Ç. (2015). Liman Hizmetlerinde Fiyatlandırma Stratejileri ve Rekabete Etkileri: Ege Bölgesi Konteyner Limanları Üzerinde Bir Araştırma. http://ulk2015.deu.edu.tr/0042.pdf (04.01.2016).

Branch, A.E. (1986). *Elements of Port Operation and Management.* London, New York: Chapman and Hall.

Brett, V. ve Roe, M. (2004). The Impact of the Irish Maritime Cluster, www.ncirl.ie/dynamic/File/Research/VBTechnical%20Report%20Aug%202006.doc (05.09.2008).

Brett, V. ve Roe, M. (2010). The Potential for the Clustering of the Maritime Transport Sector in the Greater Dublin Region, *Maritime Policy and Management,* 37(1):1-16.

Brooks, M.R. (2004). *The Governance Structure of Ports.* https://www.researchgate.net/publication/24049696_The_Governance_Structure_of_Ports (10.03.2016).

Boran, E. (2013). *İşletme Yönetimi-2* http://www1.gantep.edu.tr/~boran/yukle/Isletme-Yonetimi2.pdf (23.10.2014).

Brooks, M.B. ve Cullinane, K. (2007). *Governance Models Defined.* http://202.114.89.60/resource/pdf/2042.pdf (09.03.2012).

Brooks, M.R. ve Pallis, A.A. (2012). *Port Governance.* https://www.researchgate.net/publication/230737908_Port_Governance (20.06.2014).

Büyükvelioglu, E. (1998). *Kıyı Alanlarında Sürdürülebilir Kalkınma Doğrultusunda Kıyı Yönetimi ve Planlaması Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cariou, P., Dagnet, F. ve Fedi, L. (2013). The New Governance of French Seaports. http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03088839.2014.929753#.VpNrFbaLTcs (08.10.2013).

Chlomoudis, C.I., Karalis, A.V. ve Pallis, A.A. (2003). Port Reorganisations and Worlds of Production Theory, *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, 3(1):77-94.

Cerit, G. (1998). Uluslararası Pazarlamada Bir Rekabetçi Üstünlük Alanı Olarak Deniz Ulaştırmacılığı. *Çağdaş Denizcilik Stratejileri İşletme Yönetimi Yaklaşımı* (ss. 137-143). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Chu, L., Fwa, T. F. ve Nishijima, H. (2013). Container Port Operational Performance Assessment-A Rational Approach based on Internet Website Port Data. *Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies*. 10:2197-2209.

Creative Decisions Foundation. (2013). SuperDecisions Software Internet Sitesi. http://www.superdecisions.com/super-decisions-an-introduction/ (13.02.2016).

Çağlar, V. (2012). *Türk Özel Limanlarının Etkinlik ve Verimlilik Analizi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çağlar, V., Esmer, S. ve Oral, E.Z. (2010). *Özelleştirme ve Özelleştirme Aşamasında Olan Limanların Sektörel İncelenmesi.* http://www.soneresmer.com/downloads/puplications/e7.pdf (22.03.2015).

Çavuşoğlu, D. ve Denktaş Şakar, G. (2013). *İntermodal Limanlar ve Pazarlma İletişimi: Liman Web Sitelerinin İçerik Analizi.* http:// dergipark.ulakbim.gov.tr/deudfd/article/view/5000145698 (06.03.2016).

Çiçek, S. ve Kişi, H. (2007). Deniz Ulaştırma Politikaları Oluşturmada Sosyo-Ekonomik Boyut: Bir Model Önerisi. *6. Ulusal Kıyı Mühendisliği Sempozyumu.* (ss.173-180), Düzenleyen İMO Ankara ve İzmir Şubeleri. İzmir. 25-28 Ekim 2007.

Daft, R.L. (2003). *Management*. USA: Thomson South Western.

Dalay, İ. (2013a). *Neoklasik (Davranışsal) Yönetim Teorileri* http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/neoklasik-davranssal-yonetim-teorileri.html (23.11.2015)

Dalay, İ. (2013b). *Post Modern Teoriler* http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/post-modern-teoriler.html (23.11.2015)

De Langen, P.W. (2004). *Governance in Seaport Clusters.* http://www.palgrave-journals.com/mel/journal/v6/n2/full/9100100a.html (09.03.2012).

De Langen, P.W. (2006). *Stakeholders, Conflicting Interests and Governance in Port Clusters.* http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885906170201 (20.06.2014).

De Langen, P.W. (2008). *Ensuring Hinterland Access The Role of Port Authorities.* http://www.internationaltransportforum.org/jtrc/discussionpapers/DP200811.pdf (09.03.2012).

Dedeoğlu A.Ö. (1998) Liman Rekabeti ve Pazarlama. *Çağdaş Denizcilik Stratejileri İşletme Yönetimi Yaklaşımı* (ss. 137-143). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Denizcilik Müsteşarlığı Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü. (2009). *Ülkemizde Kurulması Planlanan Liman Otoritesi Hakkında Rapor.* http://kisi.deu.edu.tr/yunusemre.ozer/liman%205.pdf (09.09.2011)

Denizcilik Müsteşarlığı Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü. (2010). *Türk Limanları İçin Liman Yönetim Modeli Oluşturulması Hakkında Rapor.* http://docplayer.biz.tr/6722277-T-c-basbakanlik-denizcilik-mustesarligi-deniz-ticareti-genel-mudurlugu.html (06.06.2014).

Deren Hukuk Bürosu. (2015). *Rekabet Hukukunda Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması.* http://derenhukuk.com/turkce/docs/hakim-durumun-kotuye-kullanilmasi.pdf (20.12.2015).

Devlet Planlama Teşkilatı. (1989). *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı 1990-1994.* http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/4/plan6.pdf (17.12.2015).

Devlet Planlama Teşkilatı. (1995). *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 1996-2000.* http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/2Ot9M+plan7.pdf (17.12.2015).

Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005.* http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wp-content/uploads/2015/01/Sekizinci_Kalkinma_Plani.pdf (17.12.2015).

Devlet Planlama Teşkilatı. (2007). *Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı 2007-2013 Denizyolu Ulaşımı Özel İhtisas Komisyonu Raporu.* https://pbk.tbmm.gov.tr/dokumanlar/kalkinma-plani-9-genel-kurul.pdf (17.12.2015).

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996), İşletme Yönetimine Giriş. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

DLH. (2009). *Ulaştırma Kıyı Yapıları Master Plan Çalışması. Revize Birinci Ara Rapor.* http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/Kiyi_AraRapor1.pdf (31.03.2016).

Doğan, M.N. (2012). *Rakamlarla Özelleştirme.* http://www.oib.gov.tr/baskanlik/ozellestirme-kitap29%203.pdf (30.11.2015).

Dooms, M. (11 Kasım 2011). *Stakeholder Managemet Applied to The Port Environment.* http://www.porteconomics.eu/news/assoc-members-news/item/download/5_fcbf414bddc8fb22787d9fc060949631 (23.10.2013).

Drucker, P.F. (1985). *Management. Tasks, Resposibilities, Practices.* USA:Harper&Row Publishers Inc.

Duru, B. (2003). *Kıyı Politikası Kıyı Yönetiminde Bütünleşik Yaklaşımlar ve Ulusal Kıyı Politikası.*
http://kentcevre.politics.ankara.edu.tr/kiyikitap.pdf (25.10.2014).

Dünya Bankası. (1989). Sub-Saharan Africa. From Crisis to Sustainable Growth.
http://www-wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/IW3P/IB/1999/12/02/000178830_98101901364149/Rendered/PDF/multi0page.pdf (12.03.2016).

Dünya Bankası. (2007). *Legal Tools for Port Reform Second Edition*
http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/04_TOOLKIT_Module1.pdf (04.11.2011).

Dünya Bankası. (2007). *Port Reform Toolkit. Alternative Port Management Structures and Ownership Models Second Edition.*
http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/03_TOOLKIT_Module3.pdf (19.10.2011).

Dünya Bankası. (2007). *Port Reform Toolkit Framework for Port Reform Second Edition*
http://www.ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/pdf/modules/01_TOOLKIT_Module1.pdf (04.11.2011).

Ece, N.J. (2005). *Limanların Özelleştirilmesi.*
http://www.kaptanhaber.com/YAZAR/11/100008/dr-jale-nur-ece.html (31.12.2015)

Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi: Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri.* İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Eliiyi, D.T., Sevil, B., Yumurtacı, I.Ö. ve Güldoğan, E.U. (2008). *Liman Yönetimi ve Rıhtım Atama Problemi.*
http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyalari/51/PDF2008_1_13.pdf (07.01.2016).

Emir, M., ve Toksoy, D. (1993). *Özelleştirmenin Amaçları ve Türkiye'deki Uygulama Sonuçları Üzerine Bir Değerlendirme.*
http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10150.pdf (30.11.2015).

Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Ergün, İ.(2006). *Yerel Yönetimlerde Yönetişim Kavramı ve Avrupa Birliği'yle Kıyaslanması*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erkmen, T. ve Özkaynak, S. (2015). *Liman İşletmeciliğinde Sürdürülebilir Liman Ekonomisi Stratejisi.*
http://ulk2015.deu.edu.tr/sunumlar/oturum1/1-1.pdf (20.12.2015).

Ertürk, M. (2006). *Yönetim Düşüncesinin Evrimi.*
http://csecilmis.ogu.edu.tr/wp-content/uploads/2014/10/Yonetim_Kitap_2_Mumin_Ertuk.pdf (17.11.2015).

Eryılmaz, B. (1999). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yerel Yönetimler Üzerindeki Etkileri. Kent Yönetimi, İnsan ve Çevre Sorunları Sempozyumu. (ss.20-27). İstanbul:İBB-İSTAÇ A.Ş. Yayınları

Eryılmaz, B. (2009). *Kamu Yönetimi***.** Ankara: Okutman Yayıncılık.

Eryılmaz, B., Çevik, H.H. ve Sözen, S. (2013). *Kamu Yönetimi.* Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Esmer, S. (2009). *Konteyner Terminallerinde Lojistik Süreçlerin Optimizasyonu ve Bir Simülasyon Modeli* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Esmer, S. ve Karataş Çetin, Ç. (2013). Liman İşletme Yönetimi. *Denizcilik İşletmeleri Yönetimi.* (ss. 379-415). İzmir: Beta Basım A.Ş.

ESPO (European Sea Ports Organization). (2010). *Code of Practice onSocietal Integration of Ports.*
http://www.espo.be/media/espopublications/ESPOCodeofPracticeonSocietalIntegrationofPorts2010.pdf (08.05.2016).

ESPO (European Sea Ports Organization). (2011). *European Port Governance: Report of Enquiry into The Current Governance of Seaports.* Brüksel: ESPO.
Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim.* Çev. M. Asım Çalıkoğlu Ankara: Adres Yayınları.

Fedi, L. ve Pignatel, I. (2011). *The Reforms of Mediterranean Port Administration Models: Stakes and Limits of New Port Governance.*
http://marlog-aast.org/2011/docs/papers/S.8.1.pdf (22.05.2013).

Fışkın, C.S., Akgül, E.F. ve Karataş Çetin, Ç. (2015). *Liman Rekabetçiliğini Etkileyen Faktörler: Ege Bölgesi Konteyner Terminalleri Kullanıcılarına Yönelik Bir VZAHP Uygulaması.*
http://ulk2015.deu.edu.tr/0044.pdf (04.01.2016).

Flere, W.A. (1967). *Port Economics.* London: The Dock&Harbour Authority.

Genoa Port Authority. (Genoa Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.porto.genova.it/ (24.06.2014).

Göksu, T. (2012). *Yönetimin Fonksiyonları.*
http://www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetiminfonksiyonlari12.pdf (06.01.2016).

Görer, N. ve Duru, B. (2001). *Türkiye'de Kıyı Yönetimi Uygulamaları.* http://kentcevre.politics.ankara.edu.tr/durukyyonetimi.pdf (25.10.2014).

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Risk Yönetimi ve Kontrol Genel Müdürlüğü Ekonomik Analiz ve Değerlendirme Dairesi. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018.* http://tarim.kalkinma.gov.tr/wp-content/uploads/2014/12/Onuncu_Kalkinma_Plani.pdf (17.12.2015).

Güler, N. (2003). Avrupa Birliği Deniz Ulaştırması Politikaları. http://www.e-kutuphane.imo.org.tr/pdf/12175.pdf (11.02.2014).

Güner, S., Coşkun, E. ve Taşkın, K. (2014). *Liman Özelleştirmelerinin Operasyonel Etkinlik Üzerinde Etkisi: Türk Limanları Üzerinde Dönemsel Bir Çalışma.* http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuisletme/article/download/5000090187/5000083796 (22.03.2015).

Güzelsarı, S. (2003). Neo-Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli. *Amme İdaresi Dergisi* 36(2):17-34 .

Hamburg Port Authority. (Hamburg Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.hamburg-port-authority.de/en/Seiten/Startseite.aspx (24.06.2014).

Hatteland, C.J. (2010). *Ports as Actors in Industrial Networks.* http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/ba085e224e772ed4c125779000457d62/$FILE/2010-06-Hatteland.pdf (15.03.2016).

Hirst, P. (2000). Democracy and Governance. *Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy.* (pp.13-20). Editor Jon Pierre. New York: Oxford University Press.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration.* 69 (1):3-19.

Hoshino, H. (2010). Competition and Collaboration Among Container Ports. *The Asian Journal of Shipping and Logistic*. 26 (1):31-48.

Hughes, O.E. (2013). *Kamu İşletmeciliği & Yönetimi*. Çev. Buğra Kalkan, Bahadır Akın ve Şeyma Akın. Ankara: BigBang Yayınları.

Hung, H.L., Altschuld, J.W. ve Lee, Y.F. (2008*). Methodological and Conceptual Issues Confronting a Cross-country Delphi Study of Educational Program Evaluation.*
http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/979.pdf (29.12.2015).

IMEAK. (2013). *Short Sea Shipping (Kısa Mesafe Denizyolu Taşımacılığı).* Resmi İnternet Sitesi. http://www.shortsea.org.tr (21.12.2013).

Jonsson J.O. ve Shneerson, D. (1982). *Port Economics.* Cambridge: MIT Press.

Juhel, M.H. (2001). *Globalisation, Privatisation and Restructuring of Ports.*
http://siteresources.worldbank.org/INTPRAL/Resources/338897-1117630063267/austral.pdf (12.03.2016).

Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018 Taşımacılıktan Lojistiğe Dönüşüm Programı Eylem Planı.*
http://www.dap.gov.tr/yeniDosyalar/Kaynaklar/odop/14.pdf (17.12.2015).

Kapar, K. (2013). *Bir Üretim İşletmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci İle Tedarikçi Seçimi.*
http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423875633.pdf (09.07.2014).

Karataş Çetin, Ç. (2011). *Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkililik Analizi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karataş Çetin, Ç. (2012). *Limanlarda Örgütsel Değişim ve Değer Zinciri Sistemlerinde Etkinlik Analizi.* İzmir:Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Kast, F. E.ve Rosenweig, J.E. (1985). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach.* Singapore:McGraw-Hill.

Kavruk, H. (2009). *Türk Kamu Yönetiminde Bağımsız İdari Otoriteler ve Ajanslar*. http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/Imagesimages/files/10(2).PDF (03.01.2015).

Kişi, H. (1992). *Türkiye'de Deniz Ulaştırmacılığında Başlıca Kara Tesis, Kurum ve Kuruluşlarının Rolü.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kişi, H. (2000). Organization of Port Authority and A Strategy for Private Investment in Port Development. *SIG-2 (Special Interest Group on Maritime Transport and Ports) International Workshop.* Düzenleyen University of Genoa. Faculty of Economics. Cenova. 8-10 Haziran 2000.

Koçak, E. ve Kişi, H. (2015). *Liman Özelleştirmeleri: Mersin Limanı İçin Beklentiler ve Gerçekleşmeler.* http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ulikidince/article/view/5000124184 (04.01.2016).

Koçdar, S. ve Aydın, C.H. (2013). *Açık ve Uzaktan Öğrenme Araştırmalarında Delfi Tekniğinin Kullanımı.* http://sbd.anadolu.edu.tr/dosya/19334.pdf (30.07.2015).

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Köroğlu, A. Y. (2012). *Turizm Merkezlerinde Bütünleşik Kıyı alanları Yönetimi Antalya-Kaş Örneği.* http://aregem.kulturturizm.gov.tr/Eklenti/31523,aycakoroglu.pdf?0 (25.10.2014).

Köseoğlu, B. (2014). *Liman Modelleme ve Seyir: Optimizasyon Tekniklerinin Uygulanması.* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları.* Genişletilmiş 7. Basım. İstanbul: Literatür.

Küçükönder, H., Efe, E. ve Üçkardeş, F. (2013). *Çok Ölçütlü Karar Verme Yaklaşımlarından Analitik Hiyerarşi Süreci'nin Hayvancılıkta Kullanımı.* http://www.igdir.edu.tr/Addons/Resmi/announc/241/eylul2013-91-98.pdf (18.09.2015).

Lee, T.W ve Cullinane, K. (2005). *World Shipping and Port Development*. England: Palgrave MacMillan.

Lepawsky, A. (1965). *Administration. The Art and Science of Organization and Management.* Calcutta, Bombay, New Delhi: Oxford&IBH Publishing Co.

Macario, R. ve Viegas, J. (2009). Bottlenecks of Efficiency and the Development of Port Business. *Future Challenges for the Port and Shipping Sector* (ss.109-125). Derleyen: Hilde Meersman, Eddy Van de Voorde ve Thierry Vanelslander. Londra: Informa.

Marsilya Port Authority (2014). (Marsilya Liman Otoritesi). Resmi İnternet Sitesi. http://www.marseille-port.fr/en/Accueil/ (24.06.2014).

Meersman, H., Van De Vorde, E. ve Vanelslander, T. (2009). *The Economics Fabric of Ports, Future Challanges for The Port and The Shipping Sector.* (ss.89-107). Editör: Hilde Meersman, Eddy Van De Voorde ve Thierry Vanelslander. Londra: Informa.

Meersman, H., Van De Vorde, E. ve Vanelslander, T. (2011). Competition and Regulation in Seaports. *A Handbook of Transport Economics.* (pp. 822-843) United Kingdom: Edward Elgar Publishing Limited.

Memiş, M.Ü. (2006). *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması.* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mucuk, İ. (2005). *Modern İşletmecilik.* İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Nagoya Port Authority. (Nagoya Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.port-of-nagoya.jp/english/ (24.06.2014).

Nettle, C.S. (1988). *Port Operations and Shipping: A Guide to Ports and Related Aspects of the Shipping Industry.* Londra: Lloyd's of London Press Ltd.

New York & New Jersey Port Authority. (New York & New Jersey Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.panynj.gov/ (24.06.2014).

Nombela, G. ve Trujillo, L. (1999). *Privatization and Regulation of the Seaport Industry.*http://www.wds.worldbank.org/servlet/WDSContentServer/IW3P/IB/1999/10/07/000094946_99092311540210/Rendered/PDF/multi_page.pdf (30.11.2015).

OECD. (1998). *Land Access to Seaports.* http://www.internationaltransportforum.org/IntOrg/ecmt/pubpdf/01RT113.pdf (06.03.2016).

OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance.* http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf (11.03.2015).

OECD. (2011). *Competition in Ports and Port Services.* http://www.oecd.org/regreform/sectors/48837794.pdf (29.04.2013).

OECD. (2011). *Economic Evidence in Merger Analysis Turkey.* http://www.oecd.org/daf/competition/EconomicEvidenceInMergerAnalysis2011.pdf (14.10.2014).

Oral, E.Z., Deveci, D.A. ve Çetin, İ.B. (2005). Konteyner Limanlarındaki Gelişme ve Değişmeleri Etkileyen Faktörler. *5. Ulusal Kıyı Mühendisliği Sempozyumu Bildiriler Kitabı.* (ss.137-155) Düzenleyen TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası. Bodrum. 5-7 Mayıs 2005.

Oral, E.O., Kişi, H., Cerit, A.G., Tuna, O. ve Esmer S. (2007). *Port Governance in Turkey.* http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885906170080 (24.12.2013).

Oxford. (2013). *İngilizce Sözlük.* http://www.oxforddictionaries.com (24.07.2013).

Ömürbek, N., Büyükgebiz, E. ve Başdeğirmen, A. (2013). *Ürün Alternatifi Seçiminde Analitik Hiyerarşi Sürecinin Bir Süt Fabrikasında Uygulanması.* http://www.academia.edu/10247611/%C3%9CR%C3%9CN_ALTERNAT%C4%B0F%C4%B0_SE%C3%87%C4%B0M%C4%B0NDE_ANAL%C4%B0T%C4%B0K_H%C4%B0YERAR%C5%9E%C4%B0_S%C3%9CREC%C4%B0N%C4%B0N_B%C4%B0R_S%C3%9CT_FABR%C4%B0KASINDA_UYGULANMASI (18.09.2015)

Ömürgönülşen, U. (2003). Kamu Sektörünün Yönetimi Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği. *Çağdaş Kamu Yönetimi I* (ss.3-43). Ankara: Nobel Yayınları.

Özer, D. (2010). *Türkiye'de Deniz Ulaştırma Politikaları Oluşturma Süreci ve Stratejik Analizler.* (Yayımlanmış Doktora Tezi.). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özyörük, B. ve Özcan, E.C. (2008). *Analitik Hiyerarşi Sürecinin Tedarikçi Seçiminde Uygulanması: Otomotiv Sektöründe Bir Örnek.* http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sduiibfd/article/download/5000122576/5000112880 (03.09.2014).

Pallis, A.A. (2010). *EU Port Policy: Implications for Port Governance in Europe.* http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0739885906170213 (07.06.2011).

Pallis, A.A. ve Tsiotsis, G.S.P. (2008). *Maritime Interests and the EU Port Services Directive.* http://www.istiee.org/te/papers/N38/38_abs_PallisTsiotsis.pdf (08.09.2014).

Pallis, A.A., Vitsounis, T.K., De Langen, P.W. ve Notteboom, T.E. (2011). *Port Economics, Policy and Management: Content Classification and Survey.* http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01441647.2010.530699?journalCode=ttrv20#.VuRfgfmLRD8 (10.03.2016).

Paykoç, F. ve Ok, A. (1999). *Delfi Tekniği ile Türk Eğitim Sistemindeki Bazı Problemlerin İncelenmesi.* http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/5953/2076 (29.12.2015).

Pinder, D. ve Slack, B. (2004). *Shipping and Ports in the Twenty-first Century*. USA and Canada:Routledge.

Piraeus Port Authority. (Pire Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.olp.gr/en/ (24.06.2014).

Pollitt, C. ve Bouckaert, G. (2002). *Public Management Reform.* Oxford: Oxford University Press.

Powell. C. (2003). *The Delphi Technique: Myths and Realities.* http://rachel.org/files/document/The_Delphi_Technique_Myths_and_Realities.pdf (29.12.2015).

PWC. (2013*). Final Report. Study Aimed at Supporting an Impact Assessment on: Measures to Enhance The Efficiency and Quality of Port Services in the EU.* http://ec.europa.eu/transport/modes/maritime/studies/doc/2013-07-ia-port-services.pdf (19.05.2014).

Rekabet Kurumu. (2012). *Rekabet Raporu.* http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FSekt%25c3%25b6r%2BRaporu%2Fsektorrapor7.pdf (11.05.2014).

Robinson, R. (2002). Ports As Elements in Value-driven Chain Systems: The New Paradigm. *Maritime Policy and Management.* 29 (3): 241- 255.

Rodrigue, J.P. (2004). *Appropriate Models of Port Governance. Lessons from Port Authority of New York and New Jersey.* http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.483.9161&rep=rep1&type=pdf (12.09.2011).

Rodrigue, J.P. ve Notteboom, T. (2010). *Foreland-based Regionalization: Integrating Intermediate Hubs with Port Hinterlands.* https://people.hofstra.edu/jean-paul_rodrigue/downloads/2010-RTE-Rodrigue&Notteboom.pdf (06.03.2016).

Rotterdam Port Authority. (Rotterdam Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. https://www.portofrotterdam.com/ (24.06.2014).

Rowe, G. ve Wright, G. (1999). *The Delphi Technique as a Forecating Tool: Issues and Analysis.*
https://forecasters.org/pdfs/ijf/Rowe%20%20Wright_1999.pdf (29.12.2015).

Sağ, N.S. ve Yıldırım H.H. (2011). *Kıyı Mevzuatında Kamu Yararı Kavramının Değerlendirilmesi.*
http://sujest.selcuk.edu.tr/sumbtd/article/view/192/318 (24.10.2014).

Saldanha, J. ve Gray, R. (2002). The Potential for British Coastal Shipping in a Multimodal Chain, *Maritime Policy and Management*, 29(1): 77-92.

Sarker, S.D. ve Khan, M.R.A. (2013). Classical and Neoclassical Approaches of Management: An Overview. *IOSR Journal of Business and Management.* 14(6):1-5.

Sayhan, Ş. (2003). *Bağımsız İdari Otoritelerin Hukuki Niteliği.*
http://www.journals.istanbul.edu.tr/iusiyasal/article/download/1023011927/1023011189 (11.01.2013).

Scarborough, M. (2012). *Mind The Gap: What is an ITIL Gap Analysis?*
http://www.globalknowledge.ie/content/files/documents/white-papers/itil/WP_IL_ITIL_Gap_Analysis.pdf (11.02.2014).

Sesli, F.A., Aydınoğlu, A.Ç. ve Akyol, N. (2003). *Kıyı Alanlarının Yönetimi.*
http://akademi.itu.edu.tr/aaydinoglu/DosyaGetir/64529/Sesli_kurultay9.pdf (24.10.2014).

Sesli, E. (2008). *Liman Özelleştirmeleri Süresince ve Sonrasında Rekabet.*
http://www.rekabet.gov.tr/File/?path=ROOT%2F1%2FDocuments%2FUzmanl%25c4%25b1k%2BTezi%2Ftez106.pdf (11.05.2014).

Shangai Port Authority. (Shangai Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.portshanghai.com.cn/en/ (24.06.2014).

Sharma, A.S. (2013). *Gap Analysis.* http://expertbusinessanalyst.com/gap-analysis/ (29.04.2014).

Shore, C. (2011). European Governance or Governmentality? The European Commission and the Future of Democratic Government. *European Law Journal*. 17(3): 294.

Southampton Port Authority. (Southampton Liman Otoritesi). (2014). Resmi İnternet Sitesi. http://www.abports.co.uk/Our_Locations/Southampton/ (24.06.2014).

Stevens, H. (1999). *The Institutional Position of Seaports.* An International Comparison. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers.

Stillman II, R. (2005). *Public Administration:Concept and Cases.* Boston: Houghton Mifflin Company.

Surphi, S. (2015). *Difference Between Management and Administration.* http://keydifferences.com/difference-between-management-and-administration.html (08.03.2016).

Şengül, R. (2007). Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar. Yönetim ve Ekonomi 14(2):257-273

Şimşek, M.Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon.* Konya: Günay Ofset.

Taylor, L.G. (1974). *Seaports. An Introduction to Their Place and Purpose.* Glasgow: Brown, Son & Ferguson, Ltd. Nautical Publishers.

Talley, W.K. (2009). *Port Economics*. London and New York: Routledge Taylor&Francis Group.

T.C. Anayasası. (1982). https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa_2011.pdf (19.01.2016).

T.C. Resmi Gazete. 17.04.1990. Sayı: 20495 *Kıyı Kanunu.*

T.C. Resmi Gazete. 07.12.1994. Sayı: 22140. *Rekabetin Korunması Hakkında Kanun.*

T.C. Resmi Gazete. 31.10.2012. Sayı: 28453. *Limanlar Yönetmeliği.*

T.C. Ulaştırma Bakanlığı Demiryollar Limanlar ve Hava Meydanları İnşaatı Genel Müdürlüğü. (2009). *Ulaştırma Kıyı Yapıları Master Plan Çalışması Revize Birinci Ara Rapor.* http://www.denizticaretodasi.org.tr/Shared%20Documents/Kiyi_AraRapor1.pdf (15.10.2014).

Tersaneler ve Kıyı Yapıları Genel Müdürlüğü. (2015). *Tarama Yönetmeliği Taslağı*. http://www.tkygm.gov.tr/ (11.05.2015).

Terzi, H. ve Gazioğlu, C. (2014). Pozitif Emniyet Kültürü Temel Öğelerini Esas Alan Kazasay Olayları (Nearmiss) Raporlama Sistemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi.* 6(1): 23-58.

Tongzon, J. L. (1995). *Determinants of Port Performance and Efficiency.* http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0965856494000326 (22.02.2016)

Tongzon, J., & Heng, W. (2005). *Port Privatization, Efficiency and Competitiveness: Some Empirical Evidence from Container Ports (Terminals).* http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S096585640500025X (22.02.2016)

Trujillo, L. ve Nombela, G. (2000). *Privatizing Port Services.* http://siteresources.worldbank.org/EXTFINANCIALSECTOR/Resources/282884-1303327122200/222Truji-10-24.pdf (22.12.2015).

Türengül, M. (2005). *Üretim ve Hizmet İşletmeleri Açısından Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımlarına Toplu Bir Bakış (Klasik, Neoklasik, Modern ve Neomodern Yaklaşımlar.* http://birimler.dpu.edu.tr/app/views/panel/ckfinder/userfiles/16/files/Dergiler/9/11yeni.pdf (23.11.2015)

Türk Dil Kurumu (TDK). (2013). *Güncel Türkçe Sözlük.* http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.569d337822e175.07517957 (24.07.2013).

Türkiye Liman İşletmecileri Derneği (TÜRKLİM). (2007). Limancılık Sektörü Raporu.

Türkiye Liman İşletmecileri Derneği (TÜRKLİM). (2012). Türk Limancılık Sektörü Raporu.

Türkiye Liman İşletmecileri Derneği (TÜRKLİM). (2015). Sektör Raporu 2015.

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2013). *11. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Şurası Denizcilik Çalışma Grubu Raporu.* http://www.ubak.gov.tr/BLSM_WIYS/SGB/tr/Pdf/20141013_125213_5643_1_88338.pdf (31.12.2014).

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı. (2014). *Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Stratejik Planı.*

Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü. (2014). *Deniz Ticareti 2014 Yılı İstatistikleri.* https://atlantis.udhb.gov.tr/istatistik/istatistik_yuk.aspx (08.12.2015).

UNCTAD. (1992). *Port Marketing and The Challange of The Third Generation Port.*
http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/tdc4ac7_d14_en.pdf (06.03.2016).

UNCTAD. (31 Aralık 2004). *Assessment of A Seaport Land Interface: An Analytical Framework.*
http://unctad.org/en/docs/sdtetlbmisc20043_en.pdf (08.10.2014).

UNCTAD. (2013). *Review of Maritime Transport.*
http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2013_en.pdf (16.10.2014)

UNCTAD. (2015). *Review of Maritime Transport.*
http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/rmt2015_en.pdf (01.12.2015).

UNESCAP. (2002). Value-added Services of Logistics Centres in Port Areas. *Commercial Development of Regional Ports as Logistic Centres.* (pp.19-34)
http://www.unescap.org/sites/default/files/pub_2194_fulltext.pdf (23.11.2013).

U.S. Legal Forms, Inc. (2013). *Hukuki Terimler Sözlüğü*
http://definitions.uslegal.com/p/port-authority/. (11.12.2013).

Uysal, F.G. (2002). *Çalışma Yaşamının Kalitesi ve Çağdaş Yönetim.*
http://www.isgucdergi.org/?p=article&id=278&cilt=4&sayi=1&yil=2002
(20.12.2015).

Valleri, M.A., Lamonarca, M, ve Papa, P. (2007). *Port Governance in Italy.*
http://econpapers.repec.org/article/eeeretrec/v_3a17_3ay_3a2006_3ai_3a1_3ap_3a139-153.htm (22.05.2013).

Verhoeven, P. (2009). *A review of Port Authority Functions: Towards A Renaissance?* http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/03088831003700645#.Vnu0YbaLTcs (12.09.2011).

Verhoeven, P. (2010). *European Port Governance. The ESPO Fact-Finding Report.* http://www.seinemaritime.net/suports/uploads/files/espofactfindingreport2010.pdf (29.10.2011).

Verhoeven, P. ve Vanoutrive, T. (2012). A Quantitative Analysis of European Port Governance. *Maritime Economics & Logistics.* 14(2): 178-203.

Verhoeven, P. (2012). *European Seaport Policy.* http://hanse-office.de/files/2012-04-24_hanse_office_ports_policy_espo_verhoeven.pdf (03.10.2013).

Vikipedi. (2015). *Özgür Ansiklopedi.* https://tr.wikipedia.org/wiki/K%C3%BCreselle%C5%9Fme (19.01.2016).

Vural, C.A., Göçer, A. ve Deveci, D.A. (2015). *Türkiye Limanlarında Pazar Yönlülük: İtici Güçler ve Engeller*. http://ulk2015.deu.edu.tr/sunumlar/oturum10/10-5.pdf (24.12.2015).

Webster New World Dictionary (Wikipedia). (2014). *Amerikan Sözlüğü.* https://en.wikipedia.org/wiki/Port_authority (24.11.2013).

Winkelmans, W. ve Notteboom, T. (2010). *Port Master Planning: Balancing Stakeholders' Interests.* http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2092521213000035 (23.10.2013).

Wren, D. (1987). *The Evolution of Management Thought*. USA:John Wiley & Sons, Inc.

Yaman, E. (2015). Yönetişim Sürecinde Devletin Rolü ve Deniz Ticareti Sektörü. *İGÜSBD* 2(2): 112-133.

Yercan, H.F. (1996). *Liman İşletmeciliği ve Yönetimi.* İzmir: Mersin Deniz Ticaret Odası Yayını.

Yüksel, M. (2000). Yönetişim Kavramı Üzerine. *Ankara Barosu Dergisi* 58(3):145-159.

Yürür, S. ve Soygüzel, H. (2010). *Örgütsel Çatışma Yönetimi Açısından Kamu Yöneticileri ile Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Farklılıkların Analizi.* https://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=16&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjouKyWspfKAhXL2xoKHUm0Dl44ChAWCDcwBQ&url=http%3A%2F%2Fdergipark.ulakbim.gov.tr%2Fparadoks%2Farticle%2Fdownload%2F5000160343%2F5000144622&usg=AFQjCNH6tCxdt3YUJqt1DQ95kf-QefVXvw&bvm=bv.110151844,d.bGg (07.01.2016).

EKLER

EK 1: Dünyada Bazı Liman Yönetim Yapılarında Limanların Fonksiyonları Bakımından Sorumlulukların Tahsisi

LİMANLAR			HAMBURG (ALMANYA)	ANTWERP (BELÇİKA)
LİMAN YÖNETİM BİLGİLERİ				
Limanın Yönetim Modeli			Kiralanan Liman Modeli	Kiralanan Liman Modeli
Liman Reform Tarihi			2005	1999
Liman Otoritesinin Otonomisi			Bağımsız	Belediye
LİMAN FONKSİYONLARI				
Liman Altyapısının Bakımı ve Geliştirilmesi	Deniz Tarafında Altyapı	Tarama	Devlet, liman içi HPA	Devlet, liman içi liman otoritesi
		Kanallar	Devlet	Devlet, liman içi liman otoritesi
		Seyir yardımcıları	Devlet	Devlet, liman içi liman otoritesi
		VTS	Liman Başkanlığı	Flemish Agency for maritime Services and Coast
		Fenerler, şamandıralar	Devlet	Devlet, liman içi liman otoritesi
	Liman Altyapısı	Rıhtım, iskele	Devlet	%20 devlet, %80 liman otoritesi
		Mendirek	Devlet	Devlet
		Bağlama yerleri (babalar, aneleler)	Devlet	Devlet
	Liman Üstyapısı	Elleçleme ekipmanları (kreynler, gantry)	Özel sektör	Liman otoritesi
		Asfalt ve kaldırımlar	Yerel idare	Liman otoritesi
		Depolar, hangarlar	Özel sektör	Özel operatörler
		Terminal binaları	Özel sektör	Özel operatörler
		Ofis binaları	Özel sektör	Özel operatörler
	Taşıma Modlarına Bağlantılar	Karayolu	Liman sahası dışında devlet, içinde yerel idare	Liman sahası dışında bölgesel idare, liman içinde yerel idare
		Demiryolu	Liman sahası dışında devlet, içinde yerel idare	Liman sahası dışında bölgesel idare, liman içinde yerel idare
	Altyapı Bakımı	Liman altyapısı ve üstyapısı	HPA (Liman Otoritesi)	Liman otoritesi
		Deniz tarafı altyapı	Devlet	Bölgesel idare
Yardımcı Hizmetler		Liman Başkanlığı	HPA (Liman Otoritesi)	Liman otoritesi
		Liman içi saha ve bina kiralama	HPA (Liman Otoritesi)	Liman otoritesi
		Böcek-fare kontrol	Liman sağlık otoritesi (Sağlık Bakanlığı)	The Federal Port Health Authority
		Gümrük kontrol	Main Customs Office (Gümrük Bakanlığı)	The Federal Customs and Excise Administration
		Liman devleti kontrolü	Ship Safety Division (Taşımacılık Federal Bakanlığı)	Ministry of Transport and Infrastructure
		Bayrak devleti kontrolü	Ship Safety Division (Taşımacılık Federal Bakanlığı)	Ministry of Transport and Infrastructure
		Sağlık ve tıbbi denetimler	Liman sağlık otoritesi (Sağlık Bakanlığı)	The Federal Port Health Authority
		Kirlilik kontrol	HPA, Çevre Bakanlığı	Liman Otoritesi Çevre Departmanı
		Yangınla mücadele	Hamburg İtfaiyesi (Belediye)	Antwerp İtfaiyesi (Belediye)
		Liman güvenliği	İçişleri Bakanlığı (Liman Başk. ve Deniz Polisi)	Liman otoritesi (koordinatör)
Yüke Yönelik Hizmetler		Gemiden limana yük elleçleme	Özel sektör	Liman otoritesi
		Limandan kapıya yük elleçleme	Özel sektör	Bölgesel idare
		Forwarding (Nakliye işleri yüklenicileri)	Özel sektör	Özel sektör
		Stevodoring (Yükleyiciler)	Özel sektör	Özel sektör
		Depolama	Özel sektör	Özel sektör
Gemilere Yönelik Hizmetler		Pilotaj	Kanallarda kamu şirketi, liman içinde sorumlu bölge otorites	Liman otoritesi
		Römorkaj	Özel sektör	Liman otoritesi
		Palamarlık	Özel sektör	Liman otoritesi
		Katı atık alım	Özel sektör	Liman otoritesi
		Sıvı atık alım	Özel sektör	Liman otoritesi

LİMANLAR			ROTTERDAM (HOLLANDA)	SOUTHAMPTON (UK)
LİMAN YÖNETİM BİLGİLERİ				
Limanın Yönetim Modeli			Kiralanan Liman Modeli	Özel Liman Modeli
Liman Reform Tarihi			2004	1988
Liman Otoritesinin Otonomisi			Belediye	Bağımsız
LİMAN FONKSİYONLARI				
Liman Altyapısının Bakımı ve Geliştirilmesi	Deniz Tarafında Altyapı	Tarama	Devlet, liman içi liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Kanallar	Devlet, liman içi liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Seyir yardımcıları	Devlet, liman içi liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		VTS	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Fenerler, şamandıralar	Devlet, limaniçi liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
	Liman Altyapısı	Rıhtım, iskele	Devlet, limaniçi liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Mendirek	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Bağlama yerleri (babalar, aneleler)	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
	Liman Üstyapısı	Elleçleme ekipmanları (kreynler, gantry)	Özel operatörler	ABP (Liman Otoritesi)
		Asfalt ve kaldırımlar	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Depolar, hangarlar	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Terminal binaları	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Ofis binaları	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
	Taşıma Modlarına Bağlantılar	Karayolu	Liman dışında devlet, eyalet, belediye; liman içinde liman otoritesi	Liman içinde ABP, liman dışında devlet
		Demiryolu	Liman dışında devlet, liman içinde liman otoritesi	Liman içinde ABP, liman dışında devlet
	Altyapı Bakımı	Liman altyapısı ve üstyapısı	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Deniz tarafı altyapı	Devlet	ABP (Liman Otoritesi)
Yardımcı Hizmetler		Liman Başkanlığı	Bağımsız kamu kuruluşu	ABP (Liman Otoritesi)
		Liman içi saha ve bina kiralama	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Böcek-fare kontrol	Rotterdam Port Health Authority (Bakanlık)	Southampton Port Health Authority (Bakanlık)
		Gümrük kontrol	Dutch Custom Authority	Southampton Custom Authority (Bakanlık)
		Liman devleti kontrolü	Transport and Water Management Inspectorate Of Netherlands	Maritime and Coast Guard Agency (MCA)
		Bayrak devleti kontrolü	Transport and Water Management Inspectorate Of Netherlands	Maritime and Coast Guard Agency (MCA)
		Sağlık ve tıbbi denetimler	Rotterdam Port Health Authority (Bakanlık)	Southampton Port Health Authority (Bakanlık)
		Kirlilik kontrol	Liman Otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Yangınla mücadele	Rotterdam Belediyesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Liman güvenliği	Liman Otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
Yüke Yönelik Hizmetler		Gemiden limana yük elleçleme	Özel operatörler	Özel sektör
		Limandan kapıya yük elleçleme	Özel operatörler	Özel sektör
		Forwarding (Nakliye işleri yüklenicileri)	Özel sektör	Özel sektör
		Stevodoring (Yükleyiciler)	Özel sektör	Özel sektör
		Depolama	Özel sektör	Özel sektör
Gemilere Yönelik Hizmetler		Pilotaj	Ulusal seviyede tek bir şirket	Özel sektör
		Römorkaj	Ulusal seviyede tek bir şirket	Özel sektör
		Palamarlık	Ulusal seviyede tek bir şirket	Özel sektör
		Katı atık alım	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)
		Sıvı atık alım	Liman otoritesi	ABP (Liman Otoritesi)

LİMANLAR			PİRE (YUNANİSTAN)	GENOA (İTALYA)
LİMAN YÖNETİM BİLGİLERİ				
Limanın Yönetim Modeli			Kiralık Liman Modeli	Kiralık Liman Modeli
Liman Reform Tarihi			1999	1994
Liman Otoritesinin Otonomisi			Bakanlık	Bakanlık ve yerel idare
LİMAN FONKSİYONLARI				
Liman Altyapısının Bakımı ve Geliştirilmesi	Deniz Tarafında Altyapı	Tarama	OLP (Liman Otoritesi)	Devlet
		Kanallar	OLP (Liman Otoritesi)	Devlet
		Seyir yardımcıları	YEN	Devlet
		VTS	YEN/VTS SERVICE	Italian Ministry of Transport
		Fenerler, şamandıralar	Milli Savunma Bakanlığı/Hidrografi Sevisi	Devlet
	Liman Altyapısı	Rıhtım, iskele	Sahibi devlet, bakımı OLP	Devlet
		Mendirek	Sahibi devlet, bakımı OLP	Devlet
		Bağlama yerleri (babalar, aneleler)	Sahibi devlet, bakımı OLP	Devlet
	Liman Üstyapısı	Elleçleme ekipmanları (kreynler, gantry)	OLP (Liman Otoritesi)	Terminal işletmecisi
		Asfalt ve kaldırımlar	OLP (Liman Otoritesi)	Terminal işletmecisi
		Depolar, hangarlar	OLP (Liman Otoritesi)	Terminal işletmecisi
		Terminal binaları	OLP (Liman Otoritesi)	Terminal işletmecisi
		Ofis binaları	OLP (Liman Otoritesi)	Terminal işletmecisi
	Taşıma Modlarına Bağlantılar	Karayolu	Çevre Bakanlığı, Belediye, OLP	Liman dışında devlet, liman içinde terminal işletmecisi
		Demiryolu	Ulusal Demiryolu Kurumu (OSE)	Liman dışında devlet, liman içinde terminal işletmecisi
	Altyapı Bakımı	Liman altyapısı ve üstyapısı	OLP (Liman Otoritesi)	Altyapı Liman otoritesi, üstyapı terminal işletmecisi
		Deniz tarafı altyapı	Devlet	Devlet
Yardımcı Hizmetler		Liman Başkanlığı	YEN/Sahil Güvenlik	Sahil Güvenlik
		Liman içi saha ve bina kiralama	OLP (Liman Otoritesi)	Liman otoritesi
		Böcek-fare kontrol	OLP ile anlaşmalı özel sektör	Maritime, Air and Frontier Health Office of Genoa
		Gümrük kontrol	Maliye Bakanlığı/Gümrük Hizmetleri	Italian Customs Authority
		Liman devleti kontrolü	YEN/Sahil Güvenlik	Ministry Infrastructure and Transportation
		Bayrak devleti kontrolü	YEN/Sahil Güvenlik	Ministry Infrastructure and Transportation
		Sağlık ve tıbbi denetimler	Pire Vilayeti	Maritime, Air and Frontier Health Office of Genoa
		Kirlilik kontrol	OLP ile anlaşmalı özel sektör, YEN/Sahil Güvenlik	Liman otoritesi
		Yangınla mücadele	İtfaiye	Liman otoritesi
		Liman güvenliği	YEN/Sahil Güvenlik, OLP	Liman otoritesi
Yüke Yönelik Hizmetler		Gemiden limana yük elleçleme	OLP (Liman Otoritesi)	Terminal işletmecisi
		Limandan kapıya yük elleçleme	OLP,özel sektör	Terminal işletmecisi
		Forwarding (Nakliye işleri yüklenicileri)	özel sektör	Terminal işletmecisi
		Stevodoring (Yükleyiciler)	OLP (Liman Otoritesi)	Terminal işletmecisi
		Depolama	OLP (Liman Otoritesi)	Terminal işletmecisi
Gemilere Yönelik Hizmetler		Pilotaj	YEN/Pilot servisi	Özel sektör
		Römorkaj	Özel sektör	Özel sektör
		Palamarlık	Özel sektör	Özel sektör
		Katı atık alım	OLP ile anlaşmalı özel sektör	Liman otoritesi
		Sıvı atık alım	OLP (Liman Otoritesi)	Liman otoritesi

ek s.3

LİMANLAR			NEW YORK & NEW JERSEY (USA)	MARSİLYA FOS (FRANSA)
LİMAN YÖNETİM BİLGİLERİ				
Limanın Yönetim Modeli			Kiralanan Liman Modeli	Kamu Liman modeli
Liman Reform Tarihi			1921	2011
Liman Otoritesinin Otonomisi			Belediye	Merkezi idare
LİMAN FONKSİYONLARI				
Liman Altyapısının Bakımı ve Geliştirilmesi	Deniz Tarafında Altyapı	Tarama	US Army Corps of Engineers (USACE)	Liman dışında %80 devlet, %20 liman otoritesi
		Kanallar	US Army Corps of Engineers	Liman dışında %80 devlet, %20 liman otoritesi
		Seyir yardımcıları	USCG	Devlet
		VTS	USCG	Liman Başkanlığı
		Fenerler, şamandıralar	USCG	Devlet
	Liman Altyapısı	Rıhtım, iskele	Liman Otoritesi	%60 devlet, %40 liman otoritesi
		Mendirek	Federal devlet	Liman dışında %80 devlet, %20 liman otoritesi
		Bağlama yerleri (babalar, aneleler)	Liman Otoritesi	Liman otoritesi
	Liman Üstyapısı	Elleçleme ekipmanları (kreynler, gantry)	Terminal işletmecisi	Liman otoritesi
		Asfalt ve kaldırımlar	Terminal işletmecisi	Liman otoritesi
		Depolar, hangarlar	Terminal işletmecisi	Liman otoritesi
		Terminal binaları	Terminal işletmecisi	Liman otoritesi
		Ofis binaları	Terminal işletmecisi	Liman otoritesi
	Taşıma Modlarına Bağlantılar	Karayolu	Liman Otoritesi	Devlet veya bölgesel idare
		Demiryolu	Liman Otoritesi	Devlet veya bölgesel idare
	Altyapı Bakımı	Liman altyapısı ve üstyapısı	Liman otoritesi	Liman otoritesi
		Deniz tarafı altyapı	USACE	Devlet
Yardımcı Hizmetler		Liman Başkanlığı	Eyalet (Governor)	Liman otoritesi
		Liman içi saha ve bina kiralama	Liman otoritesi	Liman otoritesi
		Böcek-fare kontrol	US Public Health and Marine Hospital Service (Devlet)	Regional Health Agency
		Gümrük kontrol	US Customs and Border Protection (Devlet)	Marseille Regional Customs Department
		Liman devleti kontrolü	USCG	Denizcilik İşleri Bakanlığı
		Bayrak devleti kontrolü	USCG	Denizcilik İşleri Bakanlığı
		Sağlık ve tıbbi denetimler	US Public Health and Marine Hospital Service (Devlet)	Regional Health Agency
		Kirlilik kontrol	USCG	Liman otoritesi (Director of Emergency Operations
		Yangınla mücadele	Liman Otoritesi Polis Departmanı	Liman otoritesi (Director of Emergency Operations
		Liman güvenliği	USCG	Liman otoritesi
Yüke Yönelik Hizmetler		Gemiden limana yük elleçleme	Terminal işletmesi	Özel sektör
		Limandan kapıya yük elleçleme	Terminal işletmesi	Özel sektör
		Forwarding (Nakliye işleri yüklenicileri)	Terminal işletmesi	Özel sektör
		Stevodoring (Yükleyiciler)	Terminal işletmesi	Özel sektör
		Depolama	Terminal işletmesi	Özel sektör
Gemilere Yönelik Hizmetler		Pilotaj	Özel sektör	Kamu kontrolünde özel kurum
		Römorkaj	Özel sektör	Özel şirket
		Palamarlık	Özel sektör	Özel şirket
		Katı atık alım	Liman Otoritesi	Özel şirket
		Sıvı atık alım	Liman Otoritesi	Özel şirket

LİMANLAR			NAGOYA (JAPONYA)	SHANGHAI (ÇİN)
LİMAN YÖNETİM BİLGİLERİ				
Limanın Yönetim Modeli			Kamu Liman Modeli	Kamu Liman Modeli
Liman Reform Tarihi			1950	2003
Liman Otoritesinin Otonomisi			Merkezi ve yerel idare	Belediye
LİMAN FONKSİYONLARI				
Liman Altyapısının Bakımı ve Geliştirilmesi	Deniz Tarafında Altyapı	Tarama	Merkezi idare (Kara, Altyapı ve Ulaştırma Bakanlığı	Devlet (Ministry of Communication)
		Kanallar	Merkezi idare (Kara, Altyapı ve Ulaştırma Bakanlığı	Devlet (Ministry of Communication)
		Seyir yardımcıları	Liman otoritesi	Shanghai Maritime Bureau (Haberleşme Bakanlığı)
		VTS	Japan Sahil Güvenlik	Shanghai Maritime Bureau (Haberleşme Bakanlığı)
		Fenerler, şamandıralar	Merkezi idare	Shanghai Maritime Bureau (Haberleşme Bakanlığı)
	Liman Altyapısı	Rıhtım, iskele	Merkezi idare	Devlet (Ministry of Communication)
		Mendirek	Liman Otoritesi	Devlet (Ministry of Communication)
		Bağlama yerleri (babalar, aneleler)	Liman otoritesi	Devlet (Ministry of Communication)
	Liman Üstyapısı	Elleçleme ekipmanları (kreynler, gantry)	Liman Otoritesi	Terminal işletmecisi
		Asfalt ve kaldırımlar	Liman Otoritesi	Terminal işletmecisi
		Depolar, hangarlar	Liman Otoritesi	Terminal işletmecisi
		Terminal binaları	Liman Otoritesi	Terminal işletmecisi
		Ofis binaları	Liman Otoritesi	Terminal işletmecisi
	Taşıma Modlarına Bağlantılar	Karayolu	Liman içinde liman otoritesi, dışında yerel idare	Devlet (Ministry of Communication)
		Demiryolu	Merkezi idare	Devlet (Ministry of Communication)
	Altyapı Bakımı	Liman altyapısı ve üstyapısı	Liman Otoritesi	Belediye
		Deniz tarafı altyapı	Merkezi idare	Devlet (Ministry of Communication)
Yardımcı Hizmetler		Liman Başkanlığı	Japan Sahil Güvenlik	Liman otoritesi
		Liman içi saha ve bina kiralama	Liman Otoritesi	Liman otoritesi
		Böcek-fare kontrol	Sağlık Bakanlığı	Shanghai Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau
		Gümrük kontrol	Adalet Bakanlığı	Shanghai Customs
		Liman devleti kontrolü	Ulaştırma Bakanlığı Denizcilik İşleri	Shanghai Maritime Bureau (Haberleşme Bakanlığı)
		Bayrak devleti kontrolü	Ulaştırma Bakanlığı Denizcilik İşleri	Shanghai Maritime Bureau (Haberleşme Bakanlığı)
		Sağlık ve tıbbi denetimler	Sağlık Bakanlığı	Shanghai Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau
		Kirlilik kontrol	Çevre Bakanlığı	Shanghai Maritime Bureau (Haberleşme Bakanlığı)
		Yangınla mücadele	Liman otoritesi	Belediye
		Liman güvenliği	Liman otoritesi	Liman otoritesi
Yüke Yönelik Hizmetler		Gemiden limana yük elleçleme	Liman otoritesi anlaşmalı Özel sektör	Terminal işletmecisi
		Limandan kapıya yük elleçleme	Liman otoritesi anlaşmalı Özel sektör	Terminal işletmecisi
		Forwarding (Nakliyeciler)	Liman otoritesi anlaşmalı Özel sektör	Terminal işletmecisi
		Stevodoring (Yükleyiciler)	Liman otoritesi anlaşmalı Özel sektör	Terminal işletmecisi
		Depolama	Liman otoritesi anlaşmalı Özel sektör	Terminal işletmecisi
Gemilere Yönelik Hizmetler		Pilotaj	Bakanlık lisanslı Japanese Pilots Association	SIPG
		Römorkaj	Bakanlık lisanslı Japanese Pilots Association	SIPG
		Palamarlık	Liman Otoritesi	SIPG
		Katı atık alım	Liman Otoritesi	Liman otoritesi
		Sıvı atık alım	Liman Otoritesi	Liman otoritesi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

ek s.5

EK 2: Liman Hizmetlerinin Tedariki İçin Belirlenen Kriterler Kapsamında AB Limanları ve Türk Limanları Arasında Genel Boşluk Analizi

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	Boşluk
Mevzuat	- Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure (1997) - Communication on a European Ports Policy (2007) - Port Package 3 (2013) (Proposal for a Regulation of The Europan Parliament and The Council establishing a framework on market access to port services and financial transparency of ports) - Roma Anlaşması (1957) - "Tek Avrupa Sahası İçin Yol Haritası" isimli Beyaz Kitap (2011) -Yeşil kitabın (1997) amacı aşağıdaki konularda geniş çaplı bir müzakere ortaya koymaktır; - Liman sorunları - Liman verimliğini artırmayı sağlayacak muhtemel gelecek politikalar - Multimodal TEN-T ulaştırma ağları ile limanları birleştiren liman ve denizcilik altyapısını iyileştirecek politikalar - Liman sektöründe serbest ve adil rekabet sağlamak için Anlaşma altında Topluluğun sorumluluklarını karşılamak. - Avrupa Limanlar Politikası Üzerine Bildirinin (2007) amacı, AB liman sisteminin AB taşımacılık gereksinimlerinin gelecekte karşılaşacağı zorluklarla mücadele edebilmesini sağlamak ve Avrupa Komisyonu için bir eylem planı hazırlamaktır. - 3. Liman Paketi Önerisi'nin amacı, bütün TEN-T limanlarının performanslarını iyileştirmek ve taşımacılık ve lojistik gereksinimlerindeki değişikliklerle başa çıkmalarına yardımcı olabilmek için bir çatı kurarak daha verimli, birbiriyle bağlı ve sürdürülebilir şekilde faaliyetlerine devam etmelerini sağlamaktır. -Beyaz Kitap (2011)'ın amacı, edinilen tecrübeler kapsamında taşımacılık sektöründeki gelişmelerin küresel bakış açısıyla değerlendirilmesi ve gelecekte karşılaşılabilecek sorunlara karşı politikaların belirlenmesi olarak ifade edilmiştir.	- Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (1994) - Limanlar Yönetmeliği (2012) Rekabet Kanununun amacı, mal ve hizmet piyasalarındaki rekabeti engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları ve piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmalarını önlemek, bunun için gerekli düzenleme ve denetlemeleri yaparak rekabetin korunmasını sağlamaktır. Limanlar Yönetmeliği'nin amacı; liman başkanlıklarının liman idari sınırları ve sahası ile demirleme sahalarını belirlemek, idari sahadaki gemilerin veya deniz araçlarının seyir, demirleme veya kıyı tesislerine yanaşma, bağlama veya ayrılmalarında uyulacak kurallar ile her türlü yük ve yolcunun tahmil ve tahliye yöntemlerini, yer ve zamanlarını, gemilerin veya deniz araçlarının bildirimlerini, kılavuzluk ve römorkörcülük ile ilgili gereklilikler ile idari sahadaki seyir, can, mal, çevre güvenliği ve emniyeti ile disiplinin sağlanmasına ilişkin gerekliliklerı ve diğer ilgili hususları düzenlemektir.	AB'de limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ve rekabet koşullarını düzenleyen yürürlükte ve taslak aşamasında olan birçok mevzuat mevcuttur. Türk limanları için liman hizmetlerinin tedarikini ve limanlarda rekabet koşullarını belirleyen limanlara özel bir mevzuat yoktur. Limanlardaki genel düzen Limanlar Yönetmeliği ile ve limanlardaki rekabet koşulları ise Rekabetin Korunması Hakkında Kanun ile sağlanmaktadır.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	Boşluk
Piyasaya Giriş ve Rekabet Koşulları	-Üye ülkeler kendi coğrafi, sosyal, teknik ve tarihsel koşullarına göre kendi limanlarında hizmet tedariklerini sağlamaya yönelik yönetim biçimlerini tanımlamada serbestlik hakkına sahiptirler. Ancak, AB Antlaşması kuralları liman sorumluğunu alan birime ve otoritelere her halükarda uygulanır. Yönetim biçimine bakılmaksızın, liman sorumluluğunu alan kamu veya özel birimler, liman hizmetlerinin ticari olması bakımından aynı koşullar altında rekabet etmelidirler (Limanlar ve Altyapı üzerine Yeşil Kitap). -Rekabet kurallarının yanı sıra liman hizmetleri yönetimi icrası AB Anlaşması (1957) tarafından garanti edilen kuruluş serbestliği, işçilerin, malların ve hizmetlerin serbest dolaşımı gibi önemli serbestliklere uymak zorundadır. Bununla beraber, hizmetlerin ayrım yapılmaksızın devamının sağlanması ve acil durumların üstesinden gelebilmek için kamu hizmeti zorunlulukları ve emniyet gereksinimleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenlerden dolayı, teknik-seyir hizmetlerin tedariki pazarına ulaşımda yasal sınırlamalar getirilebilir (Limanlar ve Altyapı üzerine Yeşil Kitap). -Bununla birlikte, koşulların gerektirmediği hiçbir sınırlama kabul edilemez. Sınırlamanın doğasına uygun olarak belirlenen koşullar ve hizmetin "genel ekonomik fayda" olarak değerlendirilmesi şartları sınırlama olabilmesi için önkoşuldur. Üçüncü Liman Paketi Önerisine göre, limanların sınırlı bir coğrafi alanda kurulmasından dolayı, pazara ulaşıma bazı belirli durumlarda sınırlamalar söz konusu olabilir. Bu sınırlamalar sahanın yetersizliği veya resmi gelişim planına uygun olarak bazı aktiviteler için sahanın hususileştirilmesi durumlarında olabilir. Liman hizmet tedarikçilerinin sayısını sınırlama niyeti yetkili otorite tarafından yayınlanmalı ve ilgili taraflara açıklama yapmak için sınırlama nedeni tamamen ispat edilmelidir. Sınırlama kriteri tarafsız, şeffaf olmalı ve tartışmaya açık olmamalıdır. Açık ve şeffaf olması için liman hizmetleri tedarikçisini seçme prosedürü ve sonuçları umumi olmalı ve ilgili taraflara tüm belgeler iletilmelidir (3.Liman Paketi Direktif Önerisi)	Rekabet Kanunu'na göre, belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan teşebbüsler arası anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemleri hukuka aykırı ve yasaktır. Bu haller, özellikle şunlardır: **a)** Mal veya hizmetlerin alım ya da satım fiyatının, fiyatı oluşturan maliyet, kâr gibi unsurlar ile her türlü alım yahut satım şartlarının tespit edilmesi, **b)** Mal veya hizmet piyasalarının bölüşülmesi ile her türlü piyasa kaynaklarının veya unsurlarının paylaşılması ya da kontrolü, **c)** Mal veya hizmetin arz ya da talep miktarının kontrolü veya bunların piyasa dışında belirlenmesi, **d)** Rakip teşebbüslerin faaliyetlerinin zorlaştırılması, kısıtlanması veya piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin boykot ya da diğer davranışlarla piyasa dışına çıkartılması yahut piyasaya yeni gireceklerin engellenmesi, **e)** Münhasır bayilik hariç olmak üzere, eşit hak, yükümlülük ve edimler için eşit durumdaki kişilere farklı şartların uygulanması, **f)** Anlaşmanın niteliği veya ticarî teamüllere aykırı olarak, bir mal veya hizmet ile birlikte diğer mal veya hizmetin satın alınmasının zorunlu kılınması veya aracı teşebbüs durumundaki alıcıların talep ettiği bir malın ya da hizmetin diğer bir mal veya hizmetin de alıcı tarafından teşhiri şartına bağlanması ya da arz edilen bir mal veya hizmetin tekrar arzına ilişkin şartların ileri sürülmesi, Denizcilik sektörüne ilişkin olarak bugüne kadar Rekabet Kurumu'na yapılan başvurular ve Rekabet Kurumu tarafından yürütülen incelemeler dikkate alındığında, denizcilik sektöründe rekabet ihlali iddialarının ağırlıklı olarak konteyner limancılığı hizmetleri ve ro-ro taşımacılığı hizmetlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Genel olarak, ülkemizdeki limanlar arasında kuru yük, sıvı yük ve genel kargo elleçlemelerine ilişkin faaliyetlerinin rekabetçi bir yapı sergilediğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, ülkemiz kıyılarında konteyner elleçlemesi az sayıdaki limanda yapılabildiği için, bu hizmetlerde yüksek yoğunlaşma oranları görülebilmektedir. Bu durum, konteyner limancılığında hizmet fiyatlarının yükselmesine ve etkinliğin azalmasına yol açabilecek bir pazar yapısının varlığına işaret etmektedir. Ülkemizde az sayıda teşebbüsün faaliyet gösterdiği bir diğer denizcilik faaliyeti ise ro-ro taşımacılığıdır. Yüksek düzeyde yatırım ve organizasyona ihtiyaç duyulan bu piyasada da yüksek yoğunlaşma oranlarının varlığı dikkati çekmektedir (Rekabet Kurumu, 2012:35).	AB liman hizmetleri piyasasına giriş ve rekabet koşullarını belirleyen birçok düzenleme yapmış ve güncel sorunlar doğrultusunda da yeni mevzuta yapmaya veya mevcut mevzuatı güncellemeye devam etmektedir. Türk limanları için mevcut özelleştirme politikası kapsamında limanlar özel sektöre devredildiğinden, özel sektör kendi limanlarında birçok hizmeti kendisi tedarik etmekte bu nedenle liman hizmetlerinin tedarikinde liman-içi rekabet yaşanmamaktadır. Bununla birlikte, Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (1994) hükümleri genel olarak geçerli olup, limanlara özel bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	Boşluk
Altyapı ve Üstyapı Finansmanı	AB'de limanlar ticari tesisler olarak görüldüğünden kendi maliyetlerini limandan doğrudan faydalanan liman kullanıcılarından sağlamalıdır. Aynı zamanda, üye devletler tarafından genelde kamu malı olarak görülen mendirekler ve seyir yardımcıları ve bazı liman hizmetleri (özellikle teknik-seyir hizmetler) liman emniyeti ve çevre koruması ile ilgili olduğundan (aynı zamanda kamu hizmeti zorunlulukları taşır.) kullanıcılara mal edilmelidir. (Yeşil Kitap) Yeşil Kitapta liman içindeki tesisler ve hizmetler ile liman dışındaki altyapı arasında yönetim ve idari seviyelerde geleneksel olarak bir ayrım yapılmıştır. Özel sahipli veya özel işletilen limanlarda tüm yeni yatırımlar ve altyapı bakım maliyetleri tamamen kullanıcılara yansıtılmaktadır. Liman dışında ise, birçok Avrupa limanında limana deniz tarafından ulaşım maliyetleri (özellikle tarama için) devlet tarafından finanse edilmektedir. Çünkü bu limanlar genel olarak kamu adına önemli ticari kapılar olarak değerlendirilmektedir. (Yeşil Kitap) Topluluğun liman maliyetlerini karşılama uygulamaları diğer taşımacılık modlarındaki altyapı maliyetlerini karşılama yaklaşımı ile uygun olmalıdır. (Yeşil Kitap) 3.Liman Paketi Direktifi Önerisine göre, limanın yönetim yapısı bir liman altyapı harcı toplamalıdır. Bu, liman altyapısını kullanan liman hizmet tedarikçilerini liman hizmet ücretlerini engellememelidir. Verimli bir altyapı ücret sistemi oluşturmak için, liman altyapı ücretlerinin yapısı ve seviyesi otonom bir yöntemle belirlenmeli ve bunu limanın yönetim yapısı kendi ticari stratejisi ve ilgili piyasanın rekabet koşullarına göre yatırım planına ve devlet yardımı kurallarına göre belirlemelidir.	Türkiye'de altyapı yatırımları, diğer ülkelerde olduğu gibi, 1980'li yılların ortalarına kadar hemen hemen tamamı kamu sektörü (mahalli idareler ve merkezi hükümet) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu yatırımların finansman kaynağı ise, çok büyük ölçüde bütçe olmuştur. Günümüzde ise Yap İşlet Devret modeli (YİD), alt yapı yatırımlarının gerçekleştirilmesinde kullanılan önemli bir proje finansman modeli olarak görülmektedir. Mevcut limanlar bazında durum değerlendirildiğinde, kamu limanlarında altyapı ve üstyapı finansmanı devlet tarafından karşılanırken, özel limanlarda ise liman işletici kuruluşlar tarafından karşılanmaktadır. Seyir yardımcılarının (fenerler, şamandıralar v.s.) finansmanı ise, liman dışında devlet, liman içinde liman işletici kuruluş tarafından sağlanmaktadır.	Limanların işletilmesi aşamasında altyapı ve üstyapı finansmanınında ilgili tarafların yetki ve sorumluluklarını açık olarak düzenleyen bir mevzuat yoktur. Ancak, limanların altyapı ve üstyapı maliyetlerinin limandan doğrudan faydalanan liman kullanıcılarından sağlanması prensibi işletme hakkı özelleştirilen Türk limanları için de geçerlidir. Özelleştirme sözleşmeleri ile limanların işletme devir haklarını alan liman işletici kuruluşlar, işleticisi bulundukları liman sahası içinde altyapının ve üstyapının inşası ve bakımının finansmanından sorumludur.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	Boşluk
Devlet Yardımı ve Finansal İlişkilerde Şeffaflık	-AB Komisyonu bütün kullanıcılara açık olan liman altyapılarına kamu harcamalarını yardım olarak kabul etmemiştir. Bununla birlikte, limanlar özel sektörün katılımıyla giderek ticari aktivite merkezi haline gelmekte ve rekabet güçlenmektedir. Bu nedenle, Komisyon liman altyapısının ücretlendirilmesi gerektiğini ve liman hizmetleri ve tesislerini kullanan kullanıcıların gerçek maliyetleri karşılaması gerektiğini ortaya koymuştur (Yeşil Kitap). -Devlet yardımı politikası açısından, Komisyon ayrım yapılmaksızın tüm kullanıcılara açık olan liman altyapısına kamu yatırımını AB Anlaşması Madde 92 kapsamında devlet yardımı olarak kabul edilmemesi görüşündedir. Bu tür yatırımlar genel önlemler olarak değerlendirilmesi ve devlet tarafından yapılan harcamalar genel kamu için taşıma sisteminin planlanması ve geliştirilmesi olarak devletin sorumluluğu kapsamında değerlendirilmelidir. Aynı uygulamalar seyir yardımcıları ve tüm kamunun faydasına olan diğer denizcilik altyapısı için de geçerlidir. Ancak bu yardımların finansal şeffaflığı olmalıdır (Yeşil Kitap). -AB'de devlet yardımları konusu, rekabete ilişkin diğer hükümler gibi, Roma Anlaşması'nın "Rekabet Kuralları" başlığı altında yer almaktadır. Mevzuatta olan bu bütünlük, AB'nin idari sisteminde de tekli yapılanma olarak karşımıza çıkmaktadır. Avrupa Komisyonu Rekabet Genel Müdürlüğü teşebbüsler arası faaliyetlerin olduğu kadar, devlet yardımlarının da rekabeti bozup bozmadığına karar vermektedir. -3. Liman Paketi Direktifi Önerisinde ise finansal şeffaflık konusuna aşağıda belirtilen hususlara değinilmiştir. 1-Kamu otoriteleri ve limanın yönetim yapısı arasındaki finansal ilişkiler aşağıda belirtilen durumları gösterir şekilde şeffaf bir şekilde yansıtılmalıdır: a) ilgili liman yönetim organlarına, kamu fonları kamu makamları tarafından doğrudan sunulabilir olmalı, b)Kamu otoriteleri tarafından sağlanan kamu fonları kamu teşebbüsleri veya kamu finans kurumlarının aracılığıyla olmalı c)Bu kamu fonlarının tahsis edildiği şekilde kullanımı -Kamu finansmanı-şeffaflık ile ilgili olarak Bildiride (2007) birbiriyle rekabet eden limanlar açısından kamu finansmanı önemli olduğu belirtilmiştir. Liman otoritelerinin herhangi bir limana yaptığı harcamalar şeffaf olmalıdır. 2006/111 sayılı Direktif kapsamında yıllık kazancı 40 milyon Euro üzerinde limanlar için bu zorunluluk zaten mevcuttur. Ancak üye devletler açısından önemli olan birçok liman bu oranın altında kaldığından liman sektörüne bu durum uygulanamamaktadır. Bu nedenle komisyon 2006/111 Direktifini yıllık kazanca bakmaksızın uygulanması açısından kapsamı genişletmeyi planlamaktadır. -Beyaz Kitap'ta kaynakların verimli kullanıldığı rekabetçi bir taşımacılık sistemi için belirlenen 10 amaçtan biri, "kullanan öder" ve "kirleten öder" prensibinin tamamen uygulanması ve bu konudaki yanlış uygulamaların, uygunsuz devlet yardımlarının ortadan kaldırılarak limanların kendi gelirlerini oluşturması ve gelecekteki taşımacılık yatırımları için kendi finansını temin edebilmesidir.	Devlet yardımının ne olduğu ve kapsamı konusunda herhangi bir genel düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır. Ancak, limanlar, 3065 sayılı KDV Kanunu'nun "Deniz ve hava taşıma araçları için liman ve hava meydanlarında yapılan hizmetler" maddesinden muaf tutulmuştur. İstisna kapsamına, liman (yat limanları dahil, tersane limanları hariç) ve hava meydanlarında yük ve yolcuya verilen tahmil, tahliye ve benzeri hizmetler de dahil olmak üzere, deniz ve hava taşıma araçları için yapılan seyrüsefere ilişkin her türlü hizmet girmektedir. Mal teslimleri, bu istisna kapsamına girmemektedir.	AB üye ülkeleri arasında önemli bir gündem ve tartışma konusu olan limanlara devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de herhangi bir genel düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.

ek s.9

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	Boşluk
Hizmet Fiyatı Belirleme	Liman hizmet ücretlerinin belirlenmesi ile ilgili olarak, 3. Liman Paketi Direktif önerisinde, bir iç operatör tarafından tedarik edilen liman hizmetlerinin ücreti ve liman hizmet tedarikçileri tarafından kesilen harçların şeffaf ve ayrımcı olmayan bir yolla belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu ücretler ilgili piyasanın rekabet koşullarına uygun olmalı ve sağlanan hizmetin ekonomik değerine ters düşmemelidir. Liman hizmetleri ücretinin ödemesi diğer liman altyapı ücretlerinin ödemesi ile birleştirilebilir. Bu durumda, liman hizmet ücretinin miktarı kullanıcı tarafından kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır. Yetkili bağımsız denetim yapısının talep etmesi halinde liman hizmet sağlayıcı liman ücretleri ile alakalı hesaplama metodoloji ve bilgileri sunmalıdır.	Bazı liman hizmetleri için (örneğin kılavuzluk, gemi acenteliği gibi) mevzuatla hizmet fiyatı belirleme kriterleri getirilmiştir. Ancak, tüm liman hizmetleri için genel olarak hizmet hiyatı belirleme kriter bulunmamaktadır. Haksız durumlarda ise, Rekabet Kanunu'na göre ortak teşebbüste bulunarak, mal veya hizmetlerin alım ya da satım fiyatının, fiyatı oluşturan maliyet, kâr gibi unsurlar ile her türlü alım yahut satım şartlarının tespit edilmesi yasaktır.	-Genel olarak liman hizmeti tedarik ücretlerinin belirlenmesine yönelik usul ve esaslar hakkında bir düzenleme bulunmamaktadır. Mevzuat olarak Rekabeti Koruma Hakkında Kanun'un hükümlerine tabidir. - Yük ve yolcu tarifeleri için hâlihazırda ülkemizde mülkiyeti özel kişilere ait bulunan limanların tarifeleri, ilgili liman işletmeleri tarafından serbestçe belirlenmektedir. 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararname uyarınca KİT statüsünde olan T.C. Devlet Demiryolları İşletmesi Genel Müdürlüğü (TCDD) ve Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş. (TDİ), kendi uhdesinde bulunan limanlarda yük ve yolcu tarifelerini belirleme yetkisine sahiptir. Özelleştirilmiş limanlarda sunulan hizmetler bakımından ise, özelleştirme kapsamında imzalanan imtiyaz sözleşmeleri çerçevesinde, belirli bir süre için (3 - 5 yıl) limanın mülkiyetine sahip olan kamu kuruluşu tarafından belirlenen tarifeler uygulanmakta, sonrasında ise limanı işleten teşebbüs tarifelerini bağımsız olarak belirlemektedir.
Tedarikçi Seçim Prosedürü	Genellikle imtiyaz veya lisanslarla sadece sınırlı sayıda tedarikçi ile bu gibi otorite tarafından bir hizmet için erişime sınırlama getirildiğinde, ayrımcılığı önlemek için nötr, objektif ve şeffaf seçim prosedürü uygulanmalıdır. Bu gibi yetkilendirmeler ve özellikle verilen özel haklar belli bir zaman periyodu için garanti edilmelidir. Kamu hizmet zorunlulukları da aynı şekilde adaletli bir yöntemle organize edilmelidir. Örneğin, bir sistem kurularak zorunluluk tüm liman operatörleri arasında makul ve adaletli bir şekilde paylaştırılarak hizmetin kalıcı olması sağlanmalıdır. Ya da kamu hizmet zorunluluğu imtiyaz veya lisansla tek bir operatöre verilebilir. (Yeşil Kitap) Üçüncü Liman Paketi Önerisine göre, limanların sınırlı bir coğrafi alanda kurulmasından dolayı, pazara ulaşıma bazı belirli durumlarda sınırlamalar söz konusu olabilir. Bu sınırlamalar sahanın yetersizliği veya resmi gelişim planına uygun olarak bazı aktiviteler için sahanın hususileştirilmesi durumlarında olabilir. Liman hizmet tedarikçilerinin sayısını sınırlama niyeti yetkili otorite tarafından yayınlanmalı ve ilgili taraflara açıklama yapmak için sınırlama nedeni tamamen ispat edilmelidir. Sınırlama kriteri tarafsız, şeffaf olmalı ve tartışmaya açık olmamalıdır. Açık ve şeffaf olması için liman hizmetleri tedarikçisini seçme prosedürü ve sonuçları umumi olmalı ve ilgili taraflara tüm belgeler iletilmelidir.	Türkiye'de özelleştirilen limanların çoğu ve kamu limanları liman hizmetlerini genel olarak kendileri tedarik etmektedirler. Ancak, hizmetleri üçüncü tarafa tedarik ettirmede liman işleticileri serbesttir. Tedarikçi seçimi hususunda ise herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.	Liman hizmetlerinin tedariki için idarenin tedarikçi seçim prosedürü hususunda genel olarak bir düzenleme veya uygulama yoktur.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	Boşluk
Liman Hizmetlerini Sağlamak için Asgari Gereksinimler	Üçüncü Liman Paketinde liman hizmetlerini sağlamada asgari gereksinimler aşağıdaki gibi belirlenmiştir: 1-Limanın yönetim yapısı, liman hizmetini sağlaması için liman hizmetleri tedarikçisinden asgari gereksinimlere uymasını isteyebilir. 2-Yukarıdaki paragrafta belirtilen asgari gereksinimler uygulanabildiği ölçüde aşağıdaki konularla ilgili olmalıdır; (a) Liman hizmet sağlayıcının, çalışanlarının veya liman hizmet tedarik faaliyetlerini devamlı ve efektif olarak yöneten kişilerin mesleki nitelikleri, (b) Normal ve emniyetli koşullarda ilgili liman hizmetini tedarik edecek ekipman ve bu ekipmanın uygun seviyedeki kapasitesinin sürdürülmesi (c) Donanımların, ekipmanın ve çalışanların deniz emniyeti veya liman ve ulaşımının emniyeti ve güvenliği ile ilgili gereksinimlere uygunluğu, (d) Yerel, ulusal, Birlik ve uluslar arası çevre gereksinimlerine uygunluk 3-Asgari gereksinimler şeffaf olmalı, ayrımcı olmamalı, tarafsız ve ilgili liman hizmetleri kategorisi ile uygun olmalı 4-Asgari gereksinimlerin özel yerel bilgi veya yerel koşulları tanıtma içerdiği durumlarda, Üye Devlet tarafından yeterli erişim sağlanmadığı takdirde, limanın yönetim yapısı ilgili mevcut eğitime şeffaf ve ayrımcı olmayan koşullar altında yeterli erişimi sağlar.	Türk limanlarında liman hizmetlerin tedarikinde bütün liman hizmetleri için genel olarak hizmet tedarikçilerinden istenen herhangi bir asgari kriter yoktur.	Türkiye'de limanlarda liman hizmetlerini sağlamak için tüm liman hizmetleri için genel asgari gereksinimleri belirleyen bir düzenleme veya uygulama yoktur.
Bağımsız denetim yapısı	Üçüncü Liman Paketi Önerisinde üye devletler kendi bölgelerindeki regülasyon kapsamındaki tüm limanlarda regülasyonun uygulanmasını izleyecek ve denetleyecek bağımsız bir denetim yapısının kurulmasını talep etmiştir. Bağımsız denetim yapısı yasal olarak liman yönetim yapısından veya liman hizmetleri tedarikçilerinden ayrı olmalıdır. Limanın sahibi olan veya limanı kontrol eden veya limanın yönetim yapısını teşkil eden üye devletler, bu kural kapsamındaki denetim ve izleme ile ilgili fonksiyonlar ile sahiplik veya kontrol ile ilgili aktiviteleri yapısal olarak birbirinden ayırmalıdır. Bağımsız denetim yapısı yetkilerini tarafsız ve şeffaf olarak uygulamalıdır. Bağımsız denetim yapısı herhangi bir taraftan gelen şikâyeti kanuni olarak ele almalıdır. Farklı üye devletlerde kurulmuş taraflar arasında uyuşmazlık olduğu durumlarda, sorunun çıktığı limanın üye devletinin bağımsız denetim yapısı uyuşmazlığı çözmelidir. Regülâsyon kapsamında izleme ve denetlemeyi sağlamak için bağımsız denetim yapısı limanların yönetim yapılarından, liman hizmet tedarikçilerinden ve liman kullanıcılarından ihtiyaç duyulan bilgileri talep etme hakkına sahiptir. Bağımsız denetim yapısının kararlarının bağlayıcı etkisi olmalıdır. Bu kapsamda üye devletler en geç 1 Temmuz 2015 tarihine kadar yetkilendirdikleri bağımsız denetim yapılarını Komisyona bildirmelidir. Komisyon bağımsız denetim yapılarının listesini web sitesinde yayımlamalı ve güncellemelidir.	Türk limanlarında özellikle rekabet konusunda liman hizmetleri tedarik uygulamalarını denetleyecek bağımsız bir yapı yoktur. Bu hizmetler de Rekabeti Koruma Hakkında Kanun hükümlerine tabidir. Rekabet Kanununda yasaklanan faaliyetler ve hukukî işlemler hakkında, başvuru üzerine veya resen inceleme, araştırma ve soruşturma yapmak; bu Kanunda düzenlenen hükümlerin ihlal edildiğinin tespit edilmesi üzerine, bu ihlallere son verilmesi için gerekli tedbirleri alıp bundan sorumlu olanlara idarî para cezaları uygulamak Rekabet Kurulunun görevidir.	AB tarafından kendi mevzuatlarında ve mevzuat önerilerinde talep edilen bağımsız denetim yapısı hususunda Türkiye limanlarında herhangi bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	Boşluk
Liman Otoritesinin Rolü	AB topluluğunda liman yönetimlerinin yapısında çeşitli farklılıklar sözkonusudur. Komisyonun bu heterojen durumu uyumlaştırmak için müdahale etme niyeti yoktur. Liman yönetiminin en uygun yapısı ulusal/yerel seviyede şekillenebileceği değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, komisyon liman otoritelerinin görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için yeterli derecede otonomisinin olması gerektiğini belirtmektedir. Özellikle finansal otonomi liman yatırımlarının verimli olmasını ve sonuç olarak limanların gelişmesine imkan sağlayacaktır. (Yeşil Kitap) Üçüncü Liman Paketi önerisinde ise, limanın yönetim yapısı, liman içinde kurulmuş teşebbüsler, liman hizmet tedarikçileri, gemi operatörleri, yük sahipler kara taşıma operatörleri ve liman alanında faaliyet gösteren kamu idareleri gibi paydaşlarla aşağıdaki hususlarda düzenli olarak istişare yapması gerektiği belirtilmiştir: (a) Liman sahası içindeki liman hizmetlerinin uygun koordinasyonu, (b) liman artalanı ile bağlantıların geliştirilmesi için önlemler ve demiryolu ve içsuyolu bağlantılarının veriminin geliştirilmesi için önlemler, (c) limandaki idari prosedürlerin verimi ve bunların basitleştirilmesi için mümkün uygun önlemler. Liman otoritesinin mülki sahip, düzenleyici ve operatör olarak geleneksel 3 fonksiyonuna bakıldığında, AB'de liman otoritelerinin operatör olarak yük elleçleme hizmetlerinden uzaklaştığı görülür. Bu hizmetler özelleştirilmiş veya serbestleştirilmiştir. Liman otoritelerinin operasyonel aktiviteleri temel olarak tüm liman topluluğu açısından faydası olan yardımcı hizmetlerin tedarikine odaklanmıştır. Örneğin teknik-seyir hizmetler ve tarama gibi. Birden fazla limanı yöneten birçok liman otoritesi vardır. Bazı ulusal liman otoriteleri bir ülkedeki tüm limanları yönetirken, bazı bölgesel liman otoriteleri komşu birden fazla küçük limanı yönetmekte veya özel veya kamu holdingleri bir ülkede birkaç limanı yönetmektedir. Liman otoritelerinin yaklaşık üçte ikisi yönettikleri liman için kanuni sorumluluklar bakımından ilk yetkili kurumdur. Diğerlerinde ise sorumluluklar genellikle liman başkanlığı ofisi veya seyir emniyeti ve güvenlikten sorumlu benzer bir yapı tarafından dağıtılmıştır.	Türkiye'de limanların çoğu özel girişimciler sahipliğinde yönetilirler. Limanın sahipliğinden bağımsız olarak, limanların denetimi ve düzenlemesi çeşitli kamu otoritelerinin kontrolü altında yapılır. Bununla birlikte, sadece limanlar üzerine ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici komisyon mevcut değildir. Özellikle yasal prosedür açısından pazara giriş engellerinin yüksek olması nedeniyle, bir limanın pazarda piyasa hakimiyetinin olması muhtemeldir ve bu hakimiyetin kötüye kullanılması da pratikte mümkündür. Bununla birlikte, son zamanlara kadar liman hizmetlerinin kamu tarafından yerine getirilmesi ve ücretlerin regüle edilmesi nedeniyle sınırlı sayıda piyasa hakimiyetinin kötüye kullanıldığı durumlar olmuştur. Yakın zamana kadar Türkiye'nin en büyük limanlarının devlet sahipliğinde olması nedeniyle, sınırlı sayıda rekabet ihlali olmuş ve bu nedenle Türkiye Rekabet Otoritesinin (TRO) limanlar hakkında çok az incelemesi olmuştur. Özelleştirme sürecinin başlamasından sonra Türkiye rekabet otoritesi insiyatifi ele alan bir rol oynamış ve rekabetçi bir liman sektörü kurmaya çalışmıştır. Bunu yaparken, her şeyden önce TRO coğrafik pazarları belirlemeye çok dikkat etmiş ve aynı coğrafi pazara yoğunlaşmayı önleyerek liman içi rekabeti sağlamaya çalışmıştır. Buna ek olarak, tekelciliği önlemek için TRO bazı yapısal değişiklikler yapmış ve limanların rekabet kapasitesini geliştirmeyi amaçlamıştır. Limanların henüz özelleştirilmesi ve alınacak çok mesafe olmasına rağmen, rekabet dışı uygulamalar bakımında sınırlı sayıda şikayet olmuştur. Bu durum etkili bir özelleştirme süreci ve TRO'nun etkili rolü sayesinde olmuştur. Ancak, hala sektörü düzenleyecek ve denetleyecek bağımsiz bir liman otoritesi mevcut değildir. Bu nedenle, özellikle piyasa hakimi pozisyonunun kötüye kullanılması bakımından rekabet dışı uygulamalar olması muhtemeldir.	Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

EK 3: Kılavuzluk, Römorkaj ve Bağlama Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Mevzuat	- Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure (1997) - Communication on a European Ports Policy (2007) - Port Package 3 (2013) (Proposal for a Regulation of The Europan Parliament and The Council establishing a framework on market Access to port services and financial transparency of ports) (Liman dışında kılavuzluk öneriye dahil edilmemiştir) - Roma Antlaşması (1957)	- Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (1994) -Kılavuz Kaptanların Yeterlilikleri, Eğitimleri, Belgelendirilmeleri ve Çalışma Usulleri Hakkında Yönetmelik (2006) -Limanlar Yönetmeliği(2012) -Kılavuzluk ve Römorkörcülük Hizmetleri Teşkilatları Yönetmeliği (2002)	-AB üyesi ülkelerin AB düzenlemeleri haricinde genellikle kendilerine ait kılavuzluk ve römorkörcülük yasaları mevcuttur. -Türkiye'de limanlarda kılavuzluk ve römorkörcülük hizmetlerini düzenleyen herhangi bir kanun olmayıp, yönetmelik seviyesinde mevzuat mevcuttur.
Piyasaya Giriş ve Rekabet Koşulları	-Kılavuzluk zorunlu teknik-seyir hizmetlerin karakteristik bir örneğidir ve Avrupa limanlarının çoğunda tekel olarak organize edilir. Liman yaklaşımında gemiler belli bir tonajı veya uzunluğu aşıyorsa ve tehlikeli yük taşıyorsa zorunlu kılavuzluk söz konusudur. Kamu sektörünün bu hizmetin tedarikine katılımı birçok Avrupa limanında farklılık göstermektedir. Bazı üye ülkelerde bu hizmet için ulusal veya liman otoriteleri ve kılavuz kaptanlar yetkilendirilmiştir. Diğer bazı üye ülkelerde ise kılavuz kaptanlar ortaklık veya kolektif şirketlerinde istihdam edilmiştir ve bu şirketler finansal veya operasyonel olarak otonomdurlar. Bu durumda da, kamu sektörünün katılımı lisans verme, eğitim, tarifeler ve kalite standartları hususunda güçlü şekilde devam etmektedir. Bununla ilgili düzenleyici yasal yapı, hizmetin tedarikinde kılavuzluk şirketlerine bazı özel hukuki haklar vermiştir ve genellikle tek bir liman için bu haklar sınırlıdır ve kamu hizmet zorunlulukları kapsamındadır. Ve ayrıca kaza durumunda pilot sorumluluğu da sınırlandırılmıştır. -Avrupa limanlarında yedekleme ve bağlama hizmetleri hakkında farklı organizasyon yapıları mevcuttur. Bu hizmetler de gönüllü veya zorunlu olarak kamu veya özel sektör tarafından yerine getirilmektedir. Yedekleme hizmetleri bakımından kamu sektörü yetkiyi liman otoritesine veya lisanslı operatörlere verebilir. Belirli durumlarda, lisanslı operatörler özellikle acil durumlarda kamu hizmeti zorunluluklarını yerine getirmekle mükelleftirler. (Yeşil Kitap) -Teknik-seyir hizmetleri kılavuzluk, römorkaj ve bağlama hizmetleridir. Bu hizmetler aynı zamanda liman emniyeti ile ilgilidir. Bu ilgi kılavuzluk ve römorkajda bağlamaya istinaden daha güçlüdür. Bu aktiviteler kamu idaresi tarafından veya genel ekonomik ilgili hizmet kuruluşları tarafından tedarik edilebilir. Ancak, AB Anlaşmasının Madde 86(2) kapsamında anlaşmanın rekabet ve iç pazar üzerine konu olan genel ekonomik menfaat ile ilgili konuların yetki devri, bu görevlerin etkin olarak yerinme getirilmesini etkilemediği sürece bu kurallar uygulanabilir. Bu bağlamda, orantı prensibine göre, genel fayda görevini gerçekleştirmek için görevin tam olarak yerine getirilmesi garantisinin verilmesiyle iç pazarda serbestlik sınırlandırılabilir. -Yeşil Kitap'ta kamu hizmet zorunlulukları ve emniyet gereksinimlerinden dolayı teknik-seyir hizmetlerin tedariki piyasasına erişimde yasal sınırlamalar getirilebileceği belirtilmiştir.	-Kılavuzluk ve Römorkaj Hizmetleri Teşkilatları Hakkında Yönetmelik ile her bir kılavuzluk/römorkaj teşkilatı bölgesinde ancak tek bir römorkaj ve kılavuzluk teşebbüsünün yetkilendirilebileceği belirtilmiştir. Türk boğazlarında ise bu hizmet kamu eliyle yürütülür ve özel kuruluşlara yetki devredilemez. Bu nedenle, kılavuzluk ve römorkaj hizmetlerinin tedarikinde liman-içi rekabet söz konusu değildir. Ancak, piyasaya giriş koşulları bakımından Kabotaj Kanunu'na göre sadece Türk şirketleri ve Türk vatandaşı olan personel ile bu hizmetler yerine getirilebilir. -1926 yılında yürürlüğe giren Kabotaj Kanunu uyarınca, ülkemiz kıyılarında yolcu ve yük taşımacılığı ile ülkemiz limanları içinde veya arasında römorkaj ve kılavuzluk ile diğer bütün liman hizmetleri münhasıran Türk bayraklı gemiler tarafından sunulabilmektedir. Aynı kanuna göre, karasularımız dâhilinde kılavuzluk, limancılık ve liman işçiliği, gemilerde gemi adamı olarak görev alınması gibi faaliyetler de Türk vatandaşları ve Türk şirketleri tarafından yapılabilmektedir. (Rekabet Kurumu, 2012:34)	-Yeşil Kitapta teknik-seyir hizmetlerin organizasyonu özellikle kılavuzluk, genellikle "kamu hizmeti" yaklaşımı ile modellenir ve bu nedenle AB üyesi ülkelerde uygulamada bu hizmetler genellikle yetkili ulusal idare tarafından kontrol edilir ve ücretleri belirlenir. Bu nedenle, AB ülkelerinde de kılavuzluk ve römorkaj hizmetlerinin rekabete açık olup olmaması en çok tartışılan konulardan biridir. -Yapılan bir araştırmaya göre, AB limanlarının liman içinde sadece %5'inde liman dışında ise %19'unda kılavuzluk hizmetleri rekabete açıktır (PWC, 2013:45). Yedekleme hizmetlerinde ise, bu oran liman içinde %12, liman dışında ise %51'dir. (PWC, 2013:48) Bağlama hizmetlerinde bu oran işlek limanlarda %30 dur. (PWC, 2013:53) Aynı araştırmaya göre, doğrudan limanın yönetim yapısının bu hizmetleri tedarik ettiği oran kılavuzluk için %20, römorkaj için %15 ve bağlama için %20 oranında olduğu belirlenmiştir (PWC, 2013:69). -Türkiye'de kılavuzluk ve römorkaj hizmetlerinin tedarikinde piyasaya giriş ve rekabet koşulları açısından liman-içi rekabet olmamasından nedeniyle genel anlamda aynı mantalitede olan AB uygulamaları ile arasında bir boşluktan bahsedilemez.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Altyapı ve Üstyapı Finansmanı	AB mevzuatında genel olarak ifade edilen, maliyetlerin limandan doğrudan faydalanan liman kullanıcılarından sağlanması ilkesi kılavuzluk, römorkaj ve bağlama hizmetlerinin tedariki için de geçerlidir. Yeşil Kitapta, özellikle teknik-seyir hizmetler gibi bazı liman hizmetlerinin liman emniyeti ve çevre koruması ile ilgili olmasından dolayı aynı zamanda kamu hizmeti zorunluluğu taşıdığı ve bu nedenle kullanıcılara mal edilmesi gerektiği belirtilmiştir.	Kılavuzluk ve Römorkaj Hizmetleri Teşkilatları Hakkında Yönetmelik kapsamında, hizmetlerin uygun şekilde yerine getirilebilmesi için idare (UDHB) tedarikçiden gerekli altyapı ve üstyapıyı (kılavuzluk istasyonu binası, kılavuz botu, römorkör v.s.) temin etmesini talep etmektedir.	AB ülkelerinde ve Türkiye'de kılavuzluk ve römorkaj hizmetlerinin tedariki için gerekli olan altyapı ve üstyapının finansmanı tarifeler yoluyla kullanıcılara mal edilmektedir.
Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık	Tüm liman hizmetleri için ortak olan devlet yardımı ve finansal şeffaflık kriterleri, kılavuzluk ve römorkaj hizmetleri için de geçerli olup, özel bir uygulama yoktur.	Devlet yardımının ne olduğu ve kapsamı konusunda herhangi bir genel düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.	Devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de herhangi bir genel düzenleme veya uygulama yoktur.
Hizmet Fiyatı Belirleme	Yeşil Kitap'ta teknik-seyir hizmetlerin organizasyonu özellikle kılavuzluk hizmetlerinin (genellikle "kamu hizmeti" yaklaşımı ile modellenir) yetkili ulusal idare tarafından kontrol edilir ve ücretlerinin belirlendiği belirtilmektedir. Limanların farklı pozisyonu ve yapılarından dolayı kılavuzluk ücretlerinin belirlenmesi limandan liman önemli derecede fark etmektedir. Ücret seviyeleri çoğunlukla ulusal idareler tarafından belirlenmektedir ve başkaları tarafından ücret belirlendiğinde (örneğin yetkili liman otoriteleri), ulusal idareler ücretlerin genel kontrolü ve onaylanması yetkisine sahiptir.	Kılavuzluk ve Römorkörcülük Hizmetleri Teşkilatları Yönetmeliği kapsamında, kılavuzluk ve römorkörcülük hizmetlerini tedarik eden tedarikçiler kendi tarifelerini belirleyebilir ancak bu tarifeler TCDD ve TDİ'nin tarifelerinden yüksek olamaz ve TCDD ve TDİ bu hizmetlerden çekildiği takdirde tarifeler İdarece tespit edilir. (Her halükarda elde edilen toplam gelirden %6,5 oranında her ay devlete ödeme yapılır. Bu tutarın %10'a kadar arttırılmasına veya %3'e kadar indirilmesine Bakanlar Kurulu yetkilidir.) Kılavuzluk ve römorkaj hizmetlerine ilişkin tarifeler ise Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. (Rekabet Kurumu, 2012:34)	Türk limanları için kılavuzluk ve römorkörcülük hizmetlerinin tedarik ücretlerinin belirlenmesi AB düzenlemeleri ve uygulamalarına benzer olduğu söylenebilir.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Tedarikçi Seçim Prosedürü	Tedarikçi seçim prosedürü üye ülkelere bırakılmıştır. Topluluğun mevcut mevzuat ve hukukunda, Roma Anlaşmasının serbestlik prensibi teknik-seyir hizmetlere de uygulanmaktadır. Yasal tekeller belki bu serbestliği sekteye uğratmakta ancak bu hizmetin tedarik edilebilmesi için bunun gerekli ve orantılı olduğu doğrulanmaktadır. Bu gibi durumlarda operatör seçiminde şeffaflık prosedürünün uygulanması gereklidir. Bu gereksinim ise Avrupa çapında seçim süreci için ilan verilmesi ve seçim sürecinin tarafsızlığının denetlenmesi ile yerine getirilebilir. Özel haklar çok aşırı süreler için verilmemeli, yatırımın geri dönüşüm zamanı dikkate alınmalıdır. Özellikle kılavuzluk açısından sık kullanıcılar için Komisyon zorunlu kılavuzluktan muafiyet verilmesini öngörmektedir. Ancak bunun için emniyet hususu dikkate alınmalı ve taşımacılık maliyetini azaltarak özellikle iç suyolu taşımacılığını teşvik etmek için yapılabilir. Bu durumun değerlendirilmesinde teknolojik yenilikler de dikkate alınmalıdır.	Kılavuzluk ve Römorkörcülük Hizmetleri Teşkilatları Yönetmeliği kapsamında, Kılavuzluk ve/veya römorkörcülük hizmeti vermek üzere başvuran firmaların taahhütlerinin incelenip değerlendirilmesi için, İdare tarafından en az yedi kişilik bir komisyon oluşturulur. Yönetmelikte şartları yerine getiren teşkilata sekiz yılı geçmemek üzere kılavuzluk/römorkörcülük teşkilatı izni verilir. Komisyon; Müsteşar veya bir Müsteşar Yardımcısı başkanlığında Deniz Ulaştırması Genel Müdürü, Deniz Ticareti Genel Müdürü, Gemi İnşa ve Tersaneler Genel Müdürü, I.Hukuk Müşaviri, ilgili Genel Müdür Yardımcısı ve İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanından oluşur.	Tedarikçi seçim prosedürü açısından AB kriterlerinde özellikle üzerinde durulan şeffaflık konusunda Türkiye'de düzenleme veya uygulama yoktur.
Hizmeti Sağlamak için Asgari Gereksinimler	Üye devletlere bırakılmıştır.	Asgari gereksinimler Kılavuzluk ve Römorkörcülük Hizmetleri Teşkilatları Yönetmeliği kapsamında başvuru sırasında istenen taahhütnamede belirtilmiştir.	Asgari gereksinimleri belirlemek açısından AB düzenlemeleri ve uygulamaları ile Türkiye arasında bir boşluk yoktur.
Bağımsız Denetim Yapısı	Kılavuzluk ve römorkaj hizmetlerinin denetimi genelde bu hizmetleri tedarik eden ulusal otoritelerdedir. Ancak, Üçüncü Liman Paketi Direktif önerisinin kabul edilmesi halinde, öneride bahsi geçen bağımsız denetim yapısı kılavuzluk ve römorkörcülük hizmetlerini de kapsayacaktır.	Denetim yetkisi Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'ndadır.	Kılavuzluk ve Römorkörcülük hizmetlerinin tedariki için yetki veren UDHB'nin denetçi rolündeki bağımsızlığı tartışmaya açıktır. AB Üçüncü Liman Paketi Direktif önerisinde belirtilen tüm liman hizmetleri için bağımsız denetim yapısı Türkiye için mevcut değildir.
Liman Otoritesinin Rolü	Avrupa Birliği'ne üye devletlerde kılavuzluk hizmetleri ülkeden ülkeye farklılık göstermekte ve kılavuz kaptanlar tamamen kamu, yarı kamu veya tamamen özel örgütlerde faaliyet göstermektedirler. Özelleştirilmiş kılavuzluk hizmetleri en fazla Hollanda, Fransa ve İtalya'da bulunmaktadır ve bu ülkelerde kılavuzluk hizmetleri, kılavuz kaptanların da hissedar olduğu ortaklık birlikleri temelinde şirket hukuku şeklinde sağlanmaktadır. Bununla birlikte, bu durumlarda da idare ve/veya liman otoritesi yine hizmetin kalite kontrolünü denetlemeyi devam ettirmektedir.	Türkiye'de de kılavuz kaptanlar tamamen kamu (TCDD), yarı kamu (KEGM) veya tamamen özel örgütlerde (UZMAR) faaliyet göstermektedir. İdare (UDHB), yetki verme ve denetleme yetkisine sahiptir.	Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır.

EK 4: Yük Elleçleme Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Mevzuat	- Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure (1997) - Communication on a European Ports Policy (2007) - Port Package 3 (2013) (Proposal for a Regulation of The Europan Parliament and The Council establishing a framework on market Access to port services and financial transparency of ports) - Roma Anlaşması (1957)	Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (1994) Limanlar Yönetmeliği (2012)	Türkiye'de doğrudan limanlarda yük elleçleme hizmetlerine yönelik bir mevzuat yoktur.
Piyasaya giriş ve rekabet koşulları	-Yeşil Kitap'ta sınırlamaların en çok kaldırıldığı liman hizmetlerinin yük elleçleme hizmetleri olduğu belirtilmiştir. -Birçok durumda liman sahasına erişim yük elleçleme hizmetlerinin tedariki için ön koşuldur. Bu hizmetler farklı yasal düzenlemelere dayandırılabilir. Bunlar doğrudan liman otoriteleri tarafından tedarik edilebileceği gibi, imtiyazlar ile üçüncü şahıslara da verilebilir. Liman sahasında veya diğer terminal tesislerinde mevcut durumda hizmet imtiyazları üzerine ikinci bir mevzuat yoktur. Özellikle, Adalet Mahkemesi'nin ilgili dosyalarında vurgulanan nokta, Üye devletler kamu alımı üzerine direktif kapsamında olmayan hizmet imtiyazları verdiği zaman, liman otoriteleri şeffaflık zorunluluğunu uygulamak zorundadır ve uygulanan prosedür adil olmalı, ayrımcı olmamalı ve denetlenebilmelidir. Yeterli duyum yapılarak rekabete açık tutulmalı ve seçim sürecindeki tarafsızlık denetlenmelidir. Yük elleçleme Topluluk içinde farklı uygulamalara göre gerçekleştirilmektedir. Bazı limanlarda çalışanlar doğrudan terminal operatörleri tarafından istihdam edilmekte bazı limanlarda ise liman çalışanları toplayan ve eğiten havuzlar yoluyla anlaşma yapılmaktadır. Liman hizmetleri tedarikçileri faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için gerekli liman tesislerine erişim sağlayabilmelidir. Erişim şartları, adil, makul olacak ve ayrımcı olmayacaktır. Limanların sınırlı bir coğrafi alanda kurulmasından dolayı, pazara ulaşıma bazı belirli durumlarda sınırlamalar sözkonusu olabilir. Bu sınırlamalar sahanın yetersizliği veya resmi gelişim planına uygun olarak bazı aktiviteler için sahanın hususileştirilmesi durumlarında olabilir. -Yapılan bir araştırmaya göre AB işlek limanlarının %75'i yük elleçleme hizmetlerinin tedarikinde rekabete açıktır (PWC, 2013:61). Genel olarak değerlendirildiğinde ise, AB limanlarında limanın yönetim yapısının yük elleçleme hizmetlerini doğrudan kendisinin tedarik ettiği oran %11'dir (PWC, 2013:69).	Piyasaya giriş ve rekabet koşulları Rekabetin Korunması Hakkında Kanun hükümlerine tabidir. Ancak, Türkiye'de limanlarda yük elleçleme hizmetleri genellikle liman işletmecileri/terminal operatörleri tarafından gerçekleştirildiğinden liman-içi rekabet sorunu yok denecek kadar azdır.	Limanlarda yük elleçleme hizmetleri piyasasına giriş ve rekabet koşulları hakkında bir düzenleme veya uygulama yoktur.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Altyapı ve üstyapı finansmanı	Yük elleçleme hizmetlerinde hizmetin tedarik edilebilmesi için gerekli olan altyapı ve üstyapının maliyetleri hizmeti tedarik edenin sorumluluğundadır. Kiralanan liman (landlord) modelinde limanlar içindeki ekipmanlarla beraber kiralandığından, özel sahipli veya özel işletilen limanlarda tüm yeni yatırımlar ve altyapı bakım maliyetleri tamamen kullanıcılara yansıtılmaktadır.	Türkiye'de yük elleçleme hizmetlerinin tedariki için gerekli olan altyapı ve üstyapı maliyetlerinin finansmanı limanın işletilme şekline (devlet, belediye ve özel) göre değişmektedir. Devlet/belediye limanlarında altyapı ve üstyapı finansmanı devlet/belediye sorumluluğunda iken, özel ve/veya özelleştirilen limanlarda liman işletici kuruluşunun sorumluluğundadır. Her iki durumda da maliyetler liman kullanıcılarına yansıtılmaktadır.	Limanların işletilmesi aşamasında altyapı ve üstyapı finansmanını düzenleyen bir mevzuat yoktur. Ancak, AB'de limanların altyapı ve üstyapı maliyetlerinin limandan doğrudan faydalanan liman kullanıcılarından sağlanması prensibi Türk limanları için de geçerlidir.
Devlet yardımı ve finansal şeffaflık	Limanlarda yük elleçleme hizmetlerinin tedarikine yönelik bu konuda özel bir düzenleme veya uygulama sözkonusu olmayıp, tüm liman hizmetleri için geçerli olan kriterler, yük elleçleme hizmetleri için de geçerlidir.	Devlet yardımının ne olduğu ve kapsamı konusunda herhangi bir genel düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.	Devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de herhangi bir genel düzenleme veya uygulama yoktur.
Hizmet Fiyatı Belirleme	Diğer liman hizmetlerinde olduğu gibi, yük elleçleme hizmetlerinin tedariki için de hizmeti tedarik edenlerin hizmet fiyatı belirleme serbestliği vardır. Yeşil kitapta tesislerin kullanım ve hizmetlerin tedarikinin maliyetini yansıtması koşuluyla, liman hizmetlerinin ücretlendirilmesi için bazı genel prensipler tasarlanabileceği belirtilmiştir. Üçüncü Liman Paketi Direktif önerisine göre: liman hizmet tedarikçileri tarafından belirlenen ücretler şeffaf ve ayrımcı olmayan bir yolla belirlenmelidir. Bu ücretler ilgili piyasanın rekabet koşullarına uygun olmalı ve sağlanan hizmetin ekonomik değerine ters düşmemelidir.	Türk limanlarında yük elleçleme hizmetleri için hizmet fiyatı belirleme hususunda herhangi bir özel düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.	Tük limanlarında yük elleçleme hizmetlerinin tedarikinde hizmet fiyatı belirlemeye yönelik özel bir düzenleme söz konusu olmayıp, Rekabeti Koruma Hakkında Kanun'un ilgili hükümleri geçerlidir.
Tedarikçi seçim prosedürü	Limanlarda yük elleçleme hizmetlerinin tedarikine yönelik bu konuda özel bir düzenleme veya uygulama sözkonusu olmayıp, tüm liman hizmetleri için geçerli olan kriterler, yük elleçleme hizmetleri için de geçerlidir.	Türk limanlarında yük elleçleme hizmetleri genel olarak liman işletici kuruluş tarafından tedarik edildiğinden, liman-içi rekabet söz konusu olmamakta, bu nedenle limanlarda tedarikçi seçim durumu ortaya çıkmamaktadır.	Tük limanlarında yük elleçleme hizmetlerinin tedariki için tedarikçi seçimi ile ilgili bir düzenleme veya uygulama yoktur.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Hizmeti sağlamak için asgari gereksinimler	Limanlarda yük elleçleme hizmetlerinin tedarikine yönelik bu konuda özel bir düzenleme veya uygulama sözkonusu olmayıp, tüm liman hizmetleri için geçerli olan kriterler, yük elleçleme hizmetleri için de geçerlidir. Özellikle Üçüncü Liman Paketi Direktifinde üzerinde durulan asgari gereksinimler ile ilgili hükümler; 1-Limanın yönetim yapısı, liman hizmetini sağlaması için liman hizmetleri tedarikçisinden asgari gereksinimlere uymasını isteyebilir. 2-Bu asgari gereksinimler uygulanabildiği ölçüde aşağıdaki konularla ilgili olmalıdır; (a) Liman hizmet sağlayıcının, çalışanlarının veya liman hizmet tedarik faaliyetlerini devamlı ve efektif olarak yöneten kişilerin mesleki nitelikleri, (b) Normal ve emniyetli koşullarda ilgili liman hizmetini tedarik edecek ekipman ve bu ekipmanın uygun seviyedeki kapasitesinin sürdürülmesi (c) Donanımların, ekipmanın ve çalışanların deniz emniyeti veya liman ve ulaşımının emniyeti ve güvenliği ile ilgili gereksinimlere uygunluğu, (d) Yerel, ulusal, Birlik ve uluslar arası çevre gereksinimlerine uygunluk 3-Asgari gereksinimler şeffaf olmalı, ayrımcı olmamalı, tarafsız ve ilgili liman hizmetleri kategorisi ile uygun olmalı 4-Asgari gereksinimlerin özel yerel bilgi veya yerel koşulları tanıtma içerdiği durumlarda, Üye Devlet tarafından yeterli erişim sağlanmadığı takdirde, limanın yönetim yapısı ilgili mevcut eğitime şeffaf ve ayrımcı olmayan koşullar altında yeterli erişimi sağlar.	Türkiye'de limanlarda yük elleçleme hizmetleri tedarikçilerinden hizmeti sağlamak için talep edilen asgari gereksinimler konusunda herhangi bir düzenleme veya uygulama yoktur.	Türkiye'de limanlarda yük elleçleme hizmetlerinin tedariki için, tedarikçilerden istenen hizmeti sağlamak adına asgari gereksinimler hakkında özel bir düzenleme yoktur.
Bağımsız denetim yapısı	Limanlarda yük elleçleme hizmetlerinin tedarikine yönelik bu konuda özel bir düzenleme veya uygulama sözkonusu olmayıp, tüm liman hizmetleri için geçerli olan kriterler, yük elleçleme hizmetleri için de geçerlidir.	Türkiye'de limanlarda yük elleçleme hizmetlerinin tedarikine yönelik denetim yapabilecek bağımsız denetim yapısı mevcut değildir.	Türkiye'de limanlarda yük elleçleme hizmetlerinin tedarikine yönelik denetim yapabilecek bağımsız denetim yapısı mevcut değildir

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Liman Otoritesinin Rolü	Komisyon, kamu liman otoritesi tarafından yapılan terminal devir sözleşmelerinin ulusal mevzuat (kamu veya özel kanun, kontrat veya tek taraflı önlem) statüsünde olsa bile AB mevzuatı altında bir hizmet sözleşmesi gibi olduğunu onaylamaktadır. Burada esas olan yük elleçleme hizmetinin normal bir ticari hizmet olduğu değil, liman sahasına erişimin bu hizmet tedarik etmek için öncelikli koşul olduğudur. Liman otoritesi erişebilirliği sınırlı tutarak bu kamu malını düzenleyerek önlem alır ve ticari yük elleçleme aktivitesinin performanslı bir şekilde gerçekleşmesine olanak sağlar. Olayın bu kamu yönü eğer liman altyapısı kamu tarafından finanse ediliyorsa daha kuvvetlidir. Ancak liman ve liman varlıkları tamamen özelse, bu kurallardan muaf olması daha uygun görünmektedir. Birçok durumda liman sahasına erişim yük elleçleme hizmetlerinin tedariki için ön koşuldur. Bu hizmetler farklı yasal düzenlemelere dayandırılabilir. Bunlar doğrudan liman otoriteleri tarafından tedarik edilebileceği gibi, imtiyazlar ile üçüncü şahıslara da verilebilir. Liman sahasında veya diğer terminal tesislerinde mevcut durumda hizmet imtiyazları üzerine ikinci bir mevzuat yoktur. Özellikle, Adalet Mahkemesi'nin ilgili dosyalarında vurgulanan nokta, Üye devletler kamu alımı üzerine direktif kapsamında olmayan hizmet imtiyazları verdiği zaman, liman otoriteleri şeffaflık zorunluluğunu uygulamak zorundadır ve uygulanan prosedür adil olmalı, ayrımcı olmamalı ve denetlenebilmelidir. Yeterli duyum yapılarak rekabete açık tutulmalı ve seçim sürecindeki tarafsızlık denetlenmelidir. Üçüncü Liman paketi Direktif Önerisinde ise, liman otoritesine, liman sahası içindeki hizmetlerin koordinasyonu, hizmetlerin verimliliği ve prosedürlerin basitleştirilmesi konuları başta olmak üzere paydaşlarla istişare rolü verilmiştir.	Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır.	Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

EK 5: Tarama Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Mevzuat	- Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure (1997) - Communication on a European Ports Policy (2007) - Port Package 3 (2013) (Proposal for a Regulation of The Europan Parliament and The Council establishing a framework on market Access to port services and financial transparency of ports) - Roma Anlaşması (1957)	Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (1994) Limanlar Yönetmeliği (2012) Tarama Yönetmeliği (Taslak)	Tarama faaliyetlerinin AB'de olduğu gibi Türkiye'de uygulamada rekabete açık bir hizmet olmamasından dolayı, taslak yönetmelik yürülüğe girdiği takdirde mevzuat açısından AB ile bir boşluk olmayacağı değerlendirilmektedir.
Piyasaya Giriş ve Rekabet Koşulları	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında tarama hizmetleri için herhangi bir özel koşul yoktur. Ancak, AB limanlarında tarama hizmetlerinde rekabet sık yaşanılan bir durum değildir. (Yapılan bir araştırmaya göre AB işlek limanlarında tarama hizmeti için birden fazla tedarikçinin olduğu liman oranı %33'dür (PWC, 2013:56) Aynı araştırmaya göre Avrupa limanlarının %22'sinde tarama hizmeti doğrudan limanın yönetim yapısı tarafından tedarik edilmektedir (PWC, 2013:69).	Tarama Yönetmeliği Taslağına göre tarama işlerini devlet veya özel sektör yapabilir. Her iki durumda da idareden (UDHB Tersaneler ve Kıyı Yapıları Genel Müdürlüğü) tarama lisansı alma zorunluluğu vardır. Ayrıca, Limanlar Yönetmeliğine göre, Kıyı tesislerindeki yanaşma ve bağlama sahaları ile diğer manevra alanlarının taranması gerektiğinde ilgili kıyı tesisi işleticisi kuruluş; faaliyetin ayrıntılarını, tarama faaliyetinde kullanacağı gemi ve deniz araçlarını, faaliyetin süresini, faaliyet sırasında denizde, manevra alanlarında seyir, can, mal, çevre güvenliği ve emniyeti bakımından alacağı önlemleri, yazılı olarak liman başkanlığına bildirir. Yani, deniz dibi tarama ve benzeri faaliyetler öncesinde liman başkanlığından izin alınması zorunludur.	Taslak yönetmeliğe göre piyasaya giriş ve rekabet koşulları açısından AB ile Türkiye arasında bir boşluk olduğu söylenemez.
Altyapı ve Üstyapı Finansmanı	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında herhangi bir özel koşul yoktur.	Tarama işini yapacak taraf (devlet veya özel sektör) gerekli altyapı ve üstyapıyı kendisi sağlar.	Taslak yönetmeliğe göre altyapı ve üstyapı finansmanı açısından AB ile Türkiye arasında bir boşluk olduğu söylenemez.
Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında herhangi bir özel koşul yoktur. Ancak, liman dışında tarama faaliyetlerinin finansmanı genel olarak devlet tarafından karşılanmaktadır.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de herhangi bir genel düzenleme veya uygulama yoktur.
Hizmet Fiyatı Belirleme	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında herhangi bir özel koşul yoktur.	Tarama Yönetmeliği taslağına göre, devlet tarafından yapılacak taramalara ilişkin tarama fiyat tarifesi her mali yılın başında belirlenir. Özel sektör için ise herhangi bir kriter yoktur.	Taslak yönetmeliğe göre hizmet fiyatı belirleme açısından AB ile Türkiye arasında bir boşluk olduğu söylenemez.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Tedarikçi Seçim Prosedürü	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında herhangi bir özel koşul yoktur. Ancak, limanlarda tarama hizmetlerinin tedariki için tedarikçi seçimi gerektirecek kadar rekabet söz konusu değildir.	Tarama Lisansı Belgesi alacak tarama şirketlerinde aranacak kriterler Tarama Yönetmeliği taslağında belirtilmiştir. Limanlarda tedarikçi seçimi yapacak kadar tarama hizmetlerinde rekabet ortamı yoktur.	Limanlarda tarama hizmetlerinin tedariki açısından AB ile Türkiye arasında bir boşluk olduğu söylenemez.
Liman Hizmetlerini Sağlamak için Asgari Gereksinimler	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında herhangi bir özel koşul yoktur.	Asgari gereksinimler Tarama Yönetmeliği taslağında belirtilmiştir.	Taslak yönetmeliğe göre hizmeti sağlamak için asgari gereksinim açısından AB ile Türkiye arasında bir boşluk olduğu söylenemez.
Bağımsız denetim yapısı	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Tarama Yönetmeliği taslağına göre idare, tarama şirketlerinin yönetmeliğe uygun hareket edip etmediklerini her zaman denetleme yetkisine sahiptir. Yani, bağımsız bir denetim yapısı söz konusu olmayıp, bu yetki, idareye verilmiştir.	Türkiye'de limanlarda tarama hizmetlerinin tedarikine yönelik denetim yapabilecek bağımsız denetim yapısı mevcut değildir.
Liman Otoritesinin Rolü	AB üye ülkeleri limanlarında liman otoriteleri genellikle liman içi taramadan sorumludurlar. Bu nedenle tarama işlemlerini gerçekleştirirken Water Framework Direktifi ve Habitat (Natura 2000) Direktifi gibi ilgili mevzuatlara uygun hareket edilmesi deniz yapısındaki ekosistemin korunması açısından önem arz etmektedir. Liman otoriteleri tarama projeleri ve çevresel etkileri hakkında kamuya karşı şeffaf olmalıdır.	Tarama hizmetleri açısından idare, yetkili otoritesi rolündedir. Tarama için gerekli lisanslar ve tarama izni prosedürleri idare tarafından belirlenmektedir.	Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

EK 6: Atık Alım Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Mevzuat	- MARPOL 73/78 Requirements for the provision of reception facilities Annex I (Oil) – Chapter 6 / Regulation 38 Annex II (NLS) – Chapter 8/Regulation 18 Annex IV (Sewage) – Chapter 4/Regulation 12 Annex V (Garbage) - Regulation 7 Annex VI (Air Pollution)- Chapter 3/Regulation 17 -2000/59/EC sayılı 27 Kasım 2000 tarihli Gemilerin Ürettiği Atıklar ve Yük Artıkları için Kullanılan Liman Atık Alım Tesisleri Hakkında Avrupa Parlamentosu ve Konsey Direktifi - Port Package 3 (2013) (Proposal for a Regulation of The Europan Parliament and The Council establishing a framework on market Access to port services and financial transparency of ports) MARPOL'a Üye Devletler, gemiler için gereksiz gecikmeye sebep olmaksızın, limanı normal olarak kullanan gemilerin ihtiyaçlarına karşılık verecek şekilde liman atık alım tesislerinin hizmete açılmasını sağlayacaktır. Üye Devletler liman atık alım tesislerinin yeterli şekilde işlemesi için uygun idari çerçeveyi sağlamalıdır.	-MARPOL 73/78 EK 1, 2, 5 ve 6 -Gemilerden Atık Alınması ve Atıkların Kontrolü Yönetmeliği (26.12.2004 tarih, 25682 sayılı Resmi Gazete) -Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın 15.05.2009 tarih ve 2009/13 sayılı Yetki Devri Genelgesi -Limanlar Yönetmeliği (31.10.2012 tarih ve 28453 sayılı Resmi Gazete)	Uluslar arası sözleşmeler gereği limanlarda atık alım hizmetlerine yönelik uygulamalar kapsamında Türkiye'de bu sözleşmelere ve gereklerine tabidir.
Piyasaya giriş ve rekabet koşulları	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında atık alım hizmetleri için AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur. Ancak, AB limanlarında atık alım hizmetlerinde rekabet sık yaşanılan bir durum değildir. Yapılan bir araştırmaya göre AB işlek limanlarının %37'si atık alım hizmetlerinde rekabet açıktır. (PWC, 2013:66) Aynı araştırmaya göre Avrupa limanlarının %41'inde atık alım hizmetleri doğrudan limanın yönetim yapısı tarafından tedarik edilmektedir (PWC, 2013:69).	Limanlar, gemilerin katı atıkları için MARPOL 73/78 EK I kapsamındaki petrol ve petrol türevi katı ve sıvı atıkların (sintine suyu, kirli balast, slaç, slop, yağ vb.), MARPOL 73/78 EK-II kapsamında bulunan zehirli sıvı madde atıkları, MARPOL 73/78 EK-IV kapsamında bulunan pis suları ve MARPOL 73/78 EK-V kapsamında bulunan çöpleri almak için atık alma tesislerini kurmakla yükümlüdür. Bakanlıktan, konuya ilişkin lisans belgesini alan liman işletmeleri, sorumluluk dahilinde, bu tesislerin işletmesini 3. şahıslara devredebilmektedir. Uygulamada, birçok liman atık alım hizmetlerini kendisi tedarik etmekte olup, bu konuda bir rekabet yaşanmamaktadır.	Limanlarda atık alım hizmetlerinin tedarikine yönelik piyasaya giriş ve rekabet koşulları açısından AB uygulamaları ile Türkiye arasında genel anlamda bir boşluk yoktur.
Altyapı ve üstyapı finansmanı	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	MARPOL Sözleşmesi ve yerel mevzuata göre limanlar atık alım hizmetlerinin tedariki için gerekli altyapıyı ve üstyapıyı kurmak zorundadırlar. Limanlarda atık alım hizmetlerinin ücretli olmasından dolayı bu maliyetler kullanıcalara yansıtılmaktadır.	Limanlarda atık alım hizmetlerinin tedarikine yönelik altyapı ve üstyapı finansmanı açısından AB uygulamaları ile Türkiye arasında genel anlamda bir boşluk yoktur.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Devlet yardımı ve finansal şeffaflık	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de herhangi bir genel düzenleme veya uygulama yoktur.
Hizmet fiyatı belirleme	"Kirleten bedelini öder" prensibi ışığında, gemilerin ürettiği atıkların işlenmesi ve bertarafı dahil olmak üzere, liman atık alım tesislerinin masrafları gemiler tarafından karşılanmalıdır. Çevrenin korunması adına, ücret sistemi, gemilerin ürettiği atıkların denizlere atılmak yerine limanlara teslim edilmesini (bırakılmasını) teşvik edici nitelikte olmalıdır. Atıkların denize dökülmesinin ekonomik teşviklerini azaltmak üzere, gemilerin ürettiği atıkların toplanması ve taşınmasına ait masraflara tüm gemilerin katkıda bulunmasının zorunlu tutulması bunu kolaylaştıracaktır. Bağlılık ilkesi ışığında, Üye Devletler, kendi ulusal hukukları ve teamüllerine uygun olarak, gemiler tarafından fiilen teslim edilen miktarlar ile ilgili ücretlerin, liman atık alım tesislerinin kullanımına yönelik masraf iyileştirme sistemlerine dahil edilip edilmeyeceğini, şayet edilecekse, ne oranda dahil edileceğini belirleme yetkilerini saklı tutmalıdır. Bu tesislerin kullanımı karşılığında alınacak ücretler adil, ayrımcılıktan uzak ve şeffaf olmalıdır. Ürettiği atık miktarı düşük olan gemiler masraf iyileştirme sistemlerinde daha olumlu muamele görmelidir. Ortak kriterler bu gemilerin tespitini kolaylaştıracaktır. İlgili tarafların gereksiz külfet altına girmelerini önlemek için, sık ve düzenli şekilde limanlar arasında seferler yapan gemiler söz konusu olduğunda, atıkların teslimi ve ücretlerin ödenmesi için düzenlemelerin yapıldığının yeterince ispatlanması şartıyla, bu gemiler belli yükümlülüklerden muaf tutulabilir. Uygulamada Avrupa'nın hemen hemen her limanında farklı uygulamalar ve ücretlendirme sistemleri mevcuttur. Özellikle liman otoritelerinin merkezi rol oynamadığı limanlarda ücretleri belirlemede şeffaflık yoktur. Bazı atık alım operatörleri tekelcilikten dolayı fiyatları kendi belirlemektedir. Bazı limanlara ödemeler liman otoritesine, bazı limanlarda liman işleticisine ve bazı limanlarda ise doğrudan atık alım tesisi işletici kuruluşa yapılmaktadır. Ancak en şeffaf ve verimli sistem liman operatörleri tarafından ücretlerin atık alım operatörleri ile müzakere sonucu belirlenmesi ve ücretlerin liman otoriteleri tarafından toplanması ve atık alım operatörlerine ödeme yapılmasıdır. Ücretlerin adil, şeffaf, ayrımcılıktan uzak olmasını ve uygun durumlarda, kullanılan tesis ve hizmetlerin masraflarını yansıtmasını sağlamak için, ücretlerin tutarı ve bunların hesaplanmasına dayanak teşkil eden kalemler liman kullanıcılarına açıklanmalıdır.	Atık kabul tesislerinin ve atık alma gemilerinin verecekleri hizmetler gemilerden alınacak bir ücret karşılığında yapılmak zorundadır. Gemilerden alınacak ücret tarifesi; atıkların azami düzeyde toplanmasını sağlamak üzere, adil, şeffaf şekilde olmasına dikkat edilerek Bakanlık tarafından belirlenir. Belirlenen ücret tarifesi Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girer. Atık alım ücreti, atık alım hizmetini veren atık alım yükümlüsü tarafından tahsil edilir. Ücret tarifesi Gemilerden Atık Alınması ve Atıkların Kontrolü Yönetmeliği Çerçevesinde Uygulanacak Ücretler ve Esaslar Hakkında Tebliğ (TEBLİĞ NO: 2009/3) kapsamında belirlenmektedir.	Limanlarda atık alım hizmetlerinin tedarikine yönelik hizmet fiyatı belirleme kriteri açısından AB uygulamaları ile Türkiye arasında genel anlamda bir boşluk yoktur.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Tedarikçi seçim prosedürü	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda atık alım hizmetlerinin tedarikine yönelik tedarikçi seçim prosedürü açısından Türkiye'de herhangi bir düzenleme veya uygulama yoktur.
Hizmeti sağlamak için asgari gereksinimler	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Atık alım yükümlüleri; gemilerin ürettiği atıklar ile yük artıklarının alınmasına hizmet edecek yeterli kapasite ve teknik donanıma sahip atık kabul tesislerini münferiden veya müştereken kurmak, Geçici Faaliyet Belgesi ve Çevre Lisansı almak zorundadırlar. Sorumluluk gemilerden atık alım yükümlülüğü bulunanlarda olmak kaydıyla atık kabul tesisleri üçüncü şahıslar tarafından da işletilebilir.	Limanlarda atık alım hizmetlerinin tedarikine yönelik hizmeti sağlamak için asgari gereksinimler açısından AB uygulamaları ile Türkiye arasında genel anlamda bir boşluk yoktur.
Bağımsız denetim yapısı	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın 15.05.2009 tarih ve 2009/13 sayılı Yetki Devri Genelgesi kapsamında Limanlarda oluşan çevre kirliliği ile ilgili yerel yönetimler, Sahil Güvenlik Komutanlığı, liman başkanlıkları idari yaptırım kararı verme konusunda sorumlu ve yetkilidir. Ancak bu yetki, kirlilik kontrol anlamında olup, hizmetin tedarik edilmesi ile ilgili yetki Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'ndadır.	Türkiye'de limanlarda atık alım hizmetlerinin tedarikine yönelik denetim yapabilecek bağımsız denetim yapısı mevcut değildir.
Liman Otoritesinin Rolü	Limanlarda atık alım hizmetlerinin tedarikinde liman otoritesinin rolü hususunda AB limanlarında bir birliktelik yoktur. Direktif 59/2000'un uygulanmasında AB seviyesinde birliktelik sağlanması için detaylı ve açık bir rehber yayımlanması hususu gündemdedir. Bu rehberde liman otoritesinin rolü, ücretlerin hesaplanmasında prensip ve yöntemler, çöp bildirimi ve çöp operatörleri ile yapılan anlaşmaya dair yapısal çerçeve açıkça tanımlanması planlanmaktadır. Liman otoriteleri ve yetkili otoriteler Direktifin uygulanmasında daha aktif olmalı ve merkezi rol oynamalıdır.	Limanlarda atık alım hizmetleri açısından Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, yetkili otoritesi rolündedir. Atık alım için gerekli lisanslar ve çalışma izni prosedürleri Çevre ve Şehircilik Bakanlığı tarafından belirlenmektedir.	Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

EK 7: Yakıt İkmal Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Mevzuat	- Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure (1997) - Communication on a European Ports Policy (2007) - Port Package 3 (2013) (Proposal for a Regulation of The Europan Parliament and The Council establishing a framework on market Access to port services and financial transparency of ports) - Roma Anlaşması (1957) - MARPOL Annex 6	Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (1994) Limanlar Yönetmeliği (2012)	MARPOL Ek 6 2014 yılında Türkiye'de yürürlüğe girmiştir. Limanlarda yakıt ikmal hizmetlerinin tedarikine yönelik doğrudan bir mevzuat yoktur.
Piyasaya Giriş ve Rekabet Koşulları	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur. AB'de limanların çoğu kiralanan (landlord) limanlardır ve terminallerdeki yakıt alım operasyonları gibi liman hizmetleri üçüncü taraflarca yapılmaktadır. Ancak bununla birlikte limanların çoğu LNG yakıtı için gerekli yasal çevrenin sağlanması için hemfikirdirler. Dahası, limanların çoğu LNG yakıtının gelişiminin özel yatırımcılar ve üçüncü taraf operatörler tarafından yapılmasını istemektedirler. (Yapılan bir araştırmaya göre, AB işlek limanlarının %86'sı yakıt ikmal hizmetlerinin tedarikinde rekabete açıktır.) (PWC, 2013:57). Aynı araştırmaya göre AB limanlarının %3'ünda yakıt alım hizmetleri doğrudan limanın yönetim yapısı tarafından tedarik edilmektedir. (PWC, 2013:69)	Rekabetin Korunması Hakkında Kanun hükümleri geçerli olup, bu konuda doğrudan herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yakıt alım hizmetlerinin tedarikine yönelik piyasaya giriş ve rekabet koşulları konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.
Altyapı ve Üstyapı Finansmanı	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yakıt alım hizmetlerinin tedarikine yönelik altyapı ve üstyapı finansmanı konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.
Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de herhangi bir genel düzenleme veya uygulama yoktur.
Hizmet Fiyatı Belirleme	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yakıt alım hizmetlerinin tedarikine yönelik hizmet fiyatı belirleme konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Tedarikçi Seçim Prosedürü	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır	Limanlarda yakıt alım hizmetlerinin tedarikine yönelik tedarikçi seçim prosedürü konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.
Liman Hizmetlerini Sağlamak için Asgari Gereksinimler	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yakıt alım hizmetlerinin tedarikine yönelik hizmeti sağlamak için asgari gereksinimler konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.
Bağımsız denetim yapısı	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Türkiye'de limanlarda atık yakıt ikmal hizmetlerinin tedarikine yönelik denetim yapabilecek bağımsız denetim yapısı mevcut değildir.
Liman Otoritesinin Rolü	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur. Ancak,özellikle MARPOL Ek-6 kapsamında kuralların uygulatılması yönünde liman otoritelerinden yaptırım gücünü kullanması talep edilmektedir.	Türkiye'de yakıt ikmal tedarikçilerine yönelik bir yasal düzenleme veya uygulama yoktur. İdare (UDHB) sadece Limanlar Yönetmeliği ile yakıt ikmal operasyonlarına ilişkin düzenlemeler getirmiştir. Limanlar Yönetmeliğine göre, "İdare tarafından belirlenecek kurallara aykırı hareket ettiği tespit edilen ikmal gemilerinin, yakıt ikmali yapan gemilerin ve kıyı tesislerinin faaliyetleri uygunsuzluk giderilene kadar durdurulur." Hükmü yer almaktadır.	Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

EK 8: Yolcu Hizmetleri Tedarikinde AB ve Türkiye Karşılaştırmalı Boşluk Analizi

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Mevzuat	- Green Paper on Sea Ports and Maritime Infrastructure (1997) - Communication on a European Ports Policy (2007) - Port Package 3 (2013) (Proposal for a Regulation of The Europan Parliament and The Council establishing a framework on market Access to port services and financial transparency of ports) - Roma Anlaşması (1957) -Regulation (EU) No 1177/2010 of the European Parliament and of the Council of 24 November 2010 concerning the rights of passengers when travelling by sea and inland waterway.	Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (1994) Limanlar Yönetmeliği (2012) Yolcu Gemilerinin Emniyeti ve Gemilerdeki Yolcuların Kayıt Altına Alınmasına İlişkin Yönetmelik (2007)	AB'de limanlarda yolcu hizmetlerinin tedariki hakkında özel bir mevzuat yoktur. Üçüncü Liman Paketi Direktif Önerisinde yolcu hizmetleri, kara ve deniz aracı arasında yolcuların organizasyonu ve taşınması anlamına gelirken aynı zamanda ilgili yolcu terminali içinde de yolcuların taşınmasını kapsamaktadır. Türkiye'de limanlarda yolcu hizmetlerinin tedarikine yönelik doğrduan bir mevzuat mevcut değildir.
Piyasaya Giriş ve Rekabet Koşulları	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur. Yapılan bir araştırmaya göre AB işlek limanlarının %68'i yolcu hizmetlerinin tedarikinde rekabete açıktır. Aynı araştırmaya göre AB limanlarının %22'sinde yolcu hizmetleri doğrudan limanın yönetim yapısı tarafından tedarik edilmektedir (PWC, 2013:69).	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yolcu hizmetlerinin tedarikine yönelik piyasaya giriş ve rekabet koşulları konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.
Altyapı ve Üstyapı Finansmanı	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yolcu hizmetlerinin tedarikine yönelik altyapı ve üstyapı finansmanı konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.
Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Devlet yardımı ve finansal ilişkilerde şeffaflık konusunda Türkiye'de herhangi bir genel düzenleme veya uygulama yoktur.
Hizmet Fiyatı Belirleme	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yolcu hizmetlerinin tedarikine yönelik hizmet fiyatı belirleme konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.

UYGULAMA ALANI	AB	TÜRKİYE	BOŞLUK
Tedarikçi Seçim Prosedürü	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yolcu hizmetlerinin tedarikine yönelik tedarikçi seçim prosedürü konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.
Liman Hizmetlerini Sağlamak için Asgari Gereksinimler	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Limanlarda yolcu hizmetlerinin tedarikine yönelik hizmeti sağlamak için asgari gereksinimler konusunda doğrudan bir düzenleme veya uygulama bulunmamaktadır.
Bağımsız denetim yapısı	Liman hizmetlerinde genel olarak belirlenen koşulların dışında AB kapsamında herhangi bir özel koşul yoktur. Ancak, Regulation (EU) No 1177/2010 ' göre her AB ülkesi bu regülasyonun uygulanması ve idari yaptırımların sağlanması için bağımsız bir ulusal yapı kurmak zorundadır.	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Türkiye'de limanlarda atık yolcu hizmetlerinin tedarikine yönelik denetim yapabilecek bağımsız denetim yapısı mevcut değildir.
Liman Otoritesinin Rolü	Limanlarda yolcu hizmetleri için liman otoritesinin rolü aşağıdaki unsurları kapsamaktadır: -Yolcu gemileri için yeterli su çekimi -Yeterli rıhtım kapasitesi -Yeterli araç park tesisleri -Atık alım tesisleri -Bagaj elleçleme tesisleri -Güvenlik ve gümrük tesisleri -Yolcu terminali	Bu konuda herhangi bir düzenleme veya kriter bulunmamaktadır.	Türkiye'de AB Komisyonu'nun yapmış olduğu tanıma uyan bir liman otoritesi yapısı bulunmamaktadır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

EK 9: Delfi Analizi Birinci Aşama ve AHS Analizi Ön Yazısı ve Soru Formu

Sayın İlgili,

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı bünyesinde "**Yönetim Modelleri: Türkiye Limanları Uygulaması**" isimli doktora tezi Doç. Dr. Selçuk NAS danışmalığında tarafımca hazırlanmaktadır. Tez çalışmasının amacı; Avrupa Birliği üyesi ülkeler başta olmak üzere dünyanın çeşitli limanlarında uygulanan liman yönetim modellerini karşılaştırmalı olarak inceleyerek, Türkiye'nin liman yönetiminden kaynaklanan sorunları ve ihtiyaçları doğrultusunda bir liman yönetim modeli önerisi geliştirmek olarak belirlenmiştir.

Bahsi geçen doktora tezi çerçevesinde gerçekleştirilen bu çalışmada, araştırma yapılan konu ile ilgili alanlarda "Uzman" kişilerin görüşlerini değerlendirmeye yönelik bir yöntem olan "Delfi Analizi" nin kullanılması planlanmıştır.

Delfi Analizi'nin ilk aşaması için ekteki 15 ifade yorumunuza sunulmuştur. İlk aşamadan elde edilen yorumlarınızın değerlendirilmesi sonucu oluşturulacak olan yeni ifadeler, Delfi Analizi'nin ikinci aşamasında yorumunuza sunulacaktır.

Ayrıca, araştırma kapsamında Türkiye limanları için önerilecek yeni bir liman yönetim modelinin karar verme sürecinde, AB limanlarında liman hizmetlerinin tedarikine yönelik üye ülkelerden talep edilen kriterlerin Türkiye açısından öncelik sırasının belirlenmesi amacıyla AHS (Analitik Hiyerarşi Süreci) analizi yapılması planlanmıştır. Bu amaca yönelik olarak hazırlanan AHS formu da ekteki Delfi Analizi formu ile birlikte değerlendirmenize sunulmuştur.

Araştırmanın bulguları katılımcılarla paylaşılacak olup, uzmanların kimlik bilgileri izin verilmediği sürece kesinlikle açıklanmayacaktır.

Çalışmanın anlamlı sonuçlara ulaşmasının sizin değerli katılımlarınızla mümkün olacağını belirtir, ülkemizin limancılık sektörüne faydalı olacağına inandığımız bu çalışmaya katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Taner KIZKAPAN
Kuşadası Liman Başkanlığı, Aydın
Tel: 0256 6141025
Faks: 0256 6126590
GSM: 0505 6421775
e-posta: taner.kizkapan@udhb.gov.tr
tkizkapan@yahoo.com

1- Delfi Analizi Formu

Aşağıdaki yer alan ifadeleri okuduktan sonra, "Katılıyorum, Katılmıyorum, Yorumsuz" seçeneklerinden sizin için en uygun olanını işaretleyiniz / altını çizerek belirtiniz.

"Katılıyorum" ya da "Katılmıyorum" seçeneklerinden herhangi birini işaretlemeniz durumunda lütfen, neden katıldığınızı/katılmadığınızı boş bırakılan bölümde açıklayınız.

A-Türkiye limanlarının mevcut yönetim modeli ile ilgili olarak;

1- Bugüne kadar limancılık faaliyetlerinin denetimi ve kontrolü kamu tarafından ağırlıklı olarak *güvenlik ve emniyet* boyutuyla ele alınmış, ticari tarafı göz ardı edilmiştir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

2- Özelleştirilen limanlarda kamu yararı yeterince düşünülmemekte ve liman ile içinde bulunduğu şehir arasındaki etkileşime gerekli önem verilmemektedir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

3- Devletin limanlara yaptığı destek adil, tarafsız ve şeffaf değildir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

4- Limanın yönetim modeli, limanlar arası rekabeti etkileyen önemli faktörlerden biridir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

5- Türkiye'nin mevcut limancılık politikasına uygun bir liman yönetim modeli mevcut olduğundan yeni bir liman yönetim modeline gereksinim <u>yoktur</u>.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

B-Türkiye için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli kapsamında;

6- Tüm limanları ticaret ve işletme boyutlarında ortak hükümlere bağlayan temel bir kanun ya da mevzuata gereksinim vardır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

7- Liman hizmetleri tedarikçileri için asgari hizmet kriterleri ile piyasaya giriş ve rekabet koşullarını belirleyen bir düzenlemeye gereksinim vardır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

8- "Liman otoritesi" kavramının açık bir tanımının yapılmasına ve yetki ve sorumluluklarının belirlenmesine gereksinim vardır.

(Avrupa Toplulukları Komisyonunda (Commission of the European Communities) (2001:28) "Liman Otoritesi" kavramı; amacı *ulusal kanun ve düzenlemelerle belirlenmiş olan ve liman altyapısının idaresi ve yönetimi ile liman veya liman sistemi içerisindeki farklı işletmecilerin faaliyetlerinin koordinasyonu ve kontrolü fonksiyonunu yerine getiren kuruluşlar olarak tanımlanmıştır.)*

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

9- Liman yönetimi konusunda ihtisaslaşmış merkezi bir kurum veya bağımsız bir düzenleyici yapıya gereksinim vardır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

10- AB standartları ile uyumlu bir liman yönetim modeli oluşturabilmek için, liman hizmetleri tedariki piyasasına erişimin liman işletmesinden bağımsız olarak serbestleştirilmesi gerekir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

11- Limanlarda yetkili farklı kamu kurumları arasında uyumsuzluğun giderilmesi ve bürokrasinin azaltılması, ancak yetkilerin tek bir elde toplandığı bir liman yönetim modeli ile sağlanabilir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

12- Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin limanlar üzerinde etkin bir rolü <u>olmayacaktır</u>.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

13- Merkezi bir liman yönetim modeli yerine, büyük limanlarda liman bazında, küçük limanlarda ise bölge bazında liman yönetim modeli oluşturulmalıdır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

14- Önerilen liman yönetim modelinin pilot bir liman seçilerek uygulanması ve daha sonra bu modelin tüm limanlar açısından uygunluğunun değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

15- Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek, *idareden bağımsız* bir denetim yapısına gereksinim vardır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

Türkiye limanları yönetim modeli hakkında varsa belirtmek istediğiniz diğer görüşleriniz ve önerileriniz:

2- AHS Analizi Formu

Araştırma kapsamında Avrupa Birliği (AB) mevzuatında yapılan inceleme sonucunda, AB limanlarında liman hizmetlerinin tedarikine yönelik üye ülkelerden talep edilen kriterlerin genel olarak;

- liman hizmetlerinin tedarikine yönelik mevzuat,
- liman hizmetleri piyasasına giriş ve rekabet koşulları,
- limanların altyapı ve üstyapı finansmanı,
- limanlara devlet yardımı ve finansal şeffaflık,
- hizmetin fiyatını belirleme,
- liman hizmetini sağlamak için gereken asgari gereksinimler,
- bağımsız denetim yapısı ve
- liman hizmetlerinin tedarikinde liman otoritesinin rolü

hakkında olduğu belirlenmiştir.

Aşağıda gösterilen değerlendirme skalası kapsamında bu kriterleri birbirleri ile karşılaştırarak, ikili karşılaştırma matrisinde önem derecesine göre işaretleyiniz. İşaretleme yaparken; sol tarafta yer alan kriter sağ tarafta yer alan kriterden daha önemli ise işaretlemenizi sol tarafa, sağ tarafta yer alan kriter sol tarafta yer alan kriterden daha önemli ise işaretlemenizi sağ tarafa yapmanız yeterlidir. (İşaretlemenizi tablodaki boşluklara "x" işareti koyarak yapabilirsiniz.)

Değer	Tanım	Açıklama
1	Eşit Önemli	İki kriterin de eşit tercih edilmesi
3	Çok az önemli	Bir kriterin diğerine göre biraz daha tercih edilmesi
5	Kuvvetli derecede önemli	Bir kriterin diğerine göre çok daha fazla tercih edilmesi
7	Çok kuvvetli derecede önemli	Bir kriterin diğerine göre çok kuvvetli şekilde tercih edilmesi
9	Mutlak önemli	Bir kriterin diğerine göre en yüksek derecede tercih edilmesi
2,4,6,8	Ara değerler	1-3, 3-5, 5-7, 7-9 arası değerlendirmeler.

	KRİTERLER	ÖNEM DERECESİ																	KRİTERLER
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Altyapı ve Üstyapı Finansmanı																		Tedarikçi Seçim Prosedürü
2	Altyapı ve Üstyapı Finansmanı																		Liman Hizmetleri Piyasasına Giriş ve Rekabet Koşulları
3	Altyapı ve Üstyapı Finansmanı																		Mevzuat
4	Altyapı ve Üstyapı Finansmanı																		Liman Otoritesinin Rolü
5	Altyapı ve Üstyapı Finansmanı																		Liman Hizmetlerini Sağlamak İçin Asgari Gereksinimler
6	Altyapı ve Üstyapı Finansmanı																		Hizmet Fiyatı Belirleme
7	Altyapı ve Üstyapı Finansmanı																		Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık
8	Altyapı ve Üstyapı Finansmanı																		Bağımsız Denetim Yapısı
9	Bağımsız Denetim Yapısı																		Tedarikçi Seçim Prosedürü
10	Bağımsız Denetim Yapısı																		Liman Hizmetleri Piyasasına Giriş ve Rekabet Koşulları
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
11	Bağımsız Denetim Yapısı																		Mevzuat
12	Bağımsız Denetim Yapısı																		Liman Otoritesinin Rolü
13	Bağımsız Denetim Yapısı																		Liman Hizmetlerini Sağlamak İçin Asgari Gereksinimler
14	Bağımsız Denetim Yapısı																		Hizmet Fiyatı Belirleme
15	Bağımsız Denetim Yapısı																		Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık
16	Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık																		Tedarikçi Seçim Prosedürü
17	Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık																		Liman Hizmetleri Piyasasına Giriş ve Rekabet Koşulları
18	Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık																		Mevzuat
19	Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık																		Liman Otoritesinin Rolü
20	Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık																		Liman Hizmetlerini Sağlamak İçin Asgari Gereksinimler
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
21	Devlet Yardımı ve Finansal Şeffaflık																		Hizmet Fiyatı Belirleme
22	Hizmet Fiyatı Belirleme																		Tedarikçi Seçim Prosedürü
23	Hizmet Fiyatı Belirleme																		Liman Hizmetleri Piyasasına Giriş ve Rekabet Koşulları
24	Hizmet Fiyatı Belirleme																		Mevzuat
25	Hizmet Fiyatı Belirleme																		Liman Otoritesinin Rolü
26	Hizmet Fiyatı Belirleme																		Liman Hizmetlerini Sağlamak İçin Asgari Gereksinimler
27	Liman Hizmetlerini Sağlamak İçin asgari Gereksinimler																		Tedarikçi Seçim Prosedürü
28	Liman Hizmetlerini Sağlamak İçin Asgari Gereksinimler																		Liman Hizmetleri Piyasasına Giriş ve Rekabet Koşulları
29	Liman Hizmetlerini Sağlamak İçin Asgari Gereksinimler																		Mevzuat
30	Liman Hizmetlerini Sağlamak İçin Asgari Gereksinimler																		Liman Otoritesinin Rolü
		9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
31	Liman Otoritesinin Rolü																		Tedarikçi Seçim Prosedürü
32	Liman Otoritesinin Rolü																		Liman Hizmetleri Piyasasına Giriş ve Rekabet Koşulları
33	Liman Otoritesinin Rolü																		Mevzuat
34	Mevzuat																		Liman Hizmetleri Piyasasına Giriş ve Rekabet Koşulları
35	Mevzuat																		Tedarikçi Seçim Prosedürü
36	Liman Hizmetleri Piyasasına Giriş ve Rekabet Koşulları																		Tedarikçi Seçim Prosedürü

Adı Soyadı:

Tarih:

Görev yaptığınız kurum/kuruluş ve pozisyonunuz:

Tezde yer alacak olan "Uzman Listesi" nde isminizin açıklanmasında bir sakınca görmüyorsanız lütfen belirtiniz.

KATKINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

EK 10: Delfi Analizi İkinci Aşama Ön Yazısı ve Soru Formu

Sayın İlgili,

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı bünyesinde "**Yönetim Modelleri: Türkiye Limanları Uygulaması**" isimli doktora tezi Doç. Dr. Selçuk NAS danışmalığında tarafımca hazırlanmaktadır.

Bahsi geçen doktora tezi çerçevesinde gerçekleştirilen bu çalışmada, araştırma yapılan konu ile ilgili alanlarda "Uzman" kişilerin görüşlerini değerlendirmeye yönelik bir yöntem olan "Delfi Analizi" nin kullanılması planlanmış ve tarafınızın da katılımıyla çalışmanın ilk aşaması sonuçlanmıştır. İlk aşamaya katılım sağlayan 30 panelistin ankette yer alan 15 ifadeye verdiği cevapların değerlendirilmesi sonucu, **uzlaşma derecesi % 88,44** olarak belirlenmiş ve 8 ifadede katılımcılar arasında uzlaşma sağlandığı görülmüştür. Uzlaşma sağlanamayan diğer 7 ifade için ankete katılan tüm uzmanların yorumları değerlendirilerek oluşturulan 13 yeni ifade tekrar yorumunuza sunulmaktadır.

İkinci aşamanın bulguları da katılımcılarla paylaşılacak olup, katılımcıların kimlik bilgileri izin verilmediği sürece kesinlikle açıklanmayacaktır.

Çalışmanın anlamlı sonuçlara ulaşmasının sizin değerli katılımlarınızla mümkün olacağını belirtir, ülkemizin limancılık sektörüne faydalı olacağına inandığımız bu çalışmaya değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Taner KIZKAPAN
Kuşadası Liman Başkanlığı, Aydın
Tel: 0256 6141025
Faks: 0256 6126590
GSM: 0505 6421775
e-posta: tkizkapan@yahoo.com
taner.kizkapan@udhb.gov.tr
taner.kizkapan@yahoo.com

BİRİNCİ AŞAMA SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ SONUCUNDA; UZLAŞMA SAĞLANAMAYAN 7 İFADE (*) İÇİN, YORUMLARINIZ DEĞERLENDİRİLEREK TOPLAM 13 ALT İFADE OLUŞTURULMUŞTUR. LÜTFEN İFADELERİ OKUDUKTAN SONRA, "KATILIYORUM, KATILMIYORUM, YORUMSUZ" SEÇENEKLERİNDEN SİZİN İÇİN EN UYGUN OLANI İŞARETLEYİNİZ / BELİRTİNİZ.

"KATILIYORUM" YA DA "KATILMIYORUM" SEÇENEKLERİNDEN HERHANGİ BİRİNİ İŞARETLEMENİZ DURUMUNDA LÜTFEN, NEDEN KATILDIĞINIZI/KATILMADIĞINIZI BOŞ BIRAKILAN BÖLÜMDE AÇIKLAYINIZ.

(Birinci aşamada uzlaşma sağlanamayan ifadeler (*) işareti ile belirtilmiştir.)

(*) Özelleştirilen limanlarda kamu yararı yeterince düşünülmemekte ve liman ile içinde bulunduğu şehir arasındaki etkileşime gerekli önem verilmemektedir.

1.Yerleşim bölgelerindeki limanlarda sivil toplum ve yerel yönetimlerle dayanışmanın sağlanması, Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin öncelikli rollerinden biri olacaktır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

(*) Devletin limanlara yaptığı destek adil, tarafsız ve şeffaf değildir.

2.1. Limanlara devlet tarafından sağlanabilecek her türlü desteğin içeriği ve koşulları açık olarak tanımlanmalı ve bu destek limanlar arası haksız rekabete neden olmayacak şekilde adil, tarafsız ve şeffaf olmalıdır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

2.2. Limanların altyapı, üstyapı ve artalan bağlantılarının inşası ile bakım ve onarımının finansmanında, ilgili tarafların (devlet, yerel yönetim ve liman işletmesi) sorumluluklarının tahsisi açıkça belirlenmelidir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

(*) AB standartları ile uyumlu bir liman yönetim modeli oluşturabilmek için, liman hizmetleri tedariki piyasasına erişimin liman işletmesinden bağımsız olarak serbestleştirilmesi gerekir.

3.1. Liman özelleştirme sözleşmeleri kapsamına liman hizmetleri dâhil edilmemeli, bu hizmetlerin tedariki ile ilgili tüm hususlar kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisine bırakılmalıdır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

3.2. Kamu hizmet zorunlulukları ve emniyet gereksinimlerinden dolayı teknik-seyir (pilotaj ve römorkaj) hizmetlerinin tedariki piyasasına erişimde yasal sınırlamalar getirilebilir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

(*) Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları nedeniyle, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin limanlar üzerinde etkin bir rolü olmayacaktır.

4.1. Türkiye'de kurulması muhtemel bir liman otoritesinin en önemli rolü, paydaşlar arası koordinasyonu sağlamak ve istişare ile ortak sorunları çözmek olacaktır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

4.2. Mevcut liman özelleştirme sözleşmelerinin koşulları altında, kurulması muhtemel bir liman otoritesi temel olarak emniyet, güvenlik ve çevreyi korumayı amaç edinen "düzenleyici (regulator)" fonksiyonu yerine getirebilecektir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

(*) Merkezi bir liman yönetim modeli yerine, büyük limanlarda liman bazında, küçük limanlarda ise bölge bazında liman yönetim modeli oluşturulmalıdır.

5.1. Yıllık yük/gemi hacmi belirli bir kapasitenin üzerinde olan limanlar "büyük limanlar" olarak belirlenmeli ve sadece bu limanlar için yeni bir liman yönetim modeli oluşturulmalıdır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

5.2. Uygulanacak liman otoritesinin yapısı tüm Türkiye'de tek bir model olmaktan ziyade, bazı ortak temel özelliklere sahip ve limanların farklı özelliklerinden kaynaklanan ihtiyaçları karşılayacak şekilde değişkenlik gösterebilen esnek bir model olmalıdır.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

(*) Önerilen liman yönetim modelinin pilot bir liman seçilerek uygulanması ve daha sonra bu modelin tüm limanlar açısından uygunluğunun değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

6.1. Türkiye limanları için önerilecek yeni bir liman yönetim modeli, henüz özelleştirilemeyen İzmir Limanı pilot liman seçilerek uygulanabilir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

6.2. Dünyada çeşitli limanlarda uygulanan liman yönetim modelleri incelenerek, pilot liman uygulaması olmaksızın, Türkiye için yeni bir liman yönetim modeli önerisi geliştirilebilir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

(*) Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek, idareden bağımsız bir denetim yapısına gereksinim vardır.

7.1. Liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili standartlar, asgari hizmet koşulları ve uygulamaların denetimi gibi hususlar, tüm limanlar için ortak bir mevzuat ile düzenlenmelidir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

7.2. Limanlarda liman hizmetlerinin tedariki ile ilgili uygulamaları izleyecek ve denetleyecek yapı, kurulması muhtemel bir liman otoritesinin yetkisinde/bünyesinde olabilir.

☐ KATILIYORUM ☐ KATILMIYORUM ☐ YORUMSUZ

Yorumunuz:

Türkiye limanları yönetim modeli hakkında varsa belirtmek istediğiniz diğer görüşleriniz ve önerileriniz:

Adı Soyadı:
Tarih:
Görev yaptığınız kurum/kuruluş ve pozisyonunuz:
Tezde yer alacak olan "Uzman Listesi" nde isminizin açıklanmasında bir sakınca görmüyorsanız lütfen belirtiniz.

KATKINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.