



Bölüm 7

sy. 150

- Yönetim Modelleri ve Örgüt Yapısı

GİRİŞ

- Limanların karmaşık ve dinamik bir yapıda olması, liman yönetim modellerini doğrudan etkiler.
- Bu modeller limandan limana değişebilir. İlave olarak liman yönetim modelleri limanın içinde bulunduğu ülkeye göre de farklılık gösterir.
- Örneğin, Avrupa’da yer alan limanlarda ağırlıklı olarak “Liman Otoritesi” modeli uygulanırken Türkiye’de böyle bir uygulama yoktur.

- Türkiye'deki liman yönetim modelleri limanın sahipliğine ve işletmecisine göre şekillenir. Artan küresel rekabet ve liman kullanıcılarının istek ve beklentilerinin sürekli karşılanma ihtiyacı, liman yönetimlerinin dinamik bir yapıda olmasını zorunlu hale getirmiştir.
- **Türkiye'de limanlar yönetim şekline göre:**
- **1-Kamu limanları ve**
- **2-Özel limanlar**
- olarak iki ana gruba ayrılabilir.
- Özelleştirme uygulamaları ile kamu limanlarının azalması sonucunda bugün Türkiye'de kamunun işlettiği çok az sayıda liman kalmıştır.

- Özelleştirilen limanlar özel sektör tarafından belirli bir süre için işletilir, sözleşme süresi dolduğunda ise liman yeniden ihale edilir.
- Dolayısıyla özelleştirilen limanların özel sektör tarafından işletilmesinin gelecekte de sürecek bir uygulama olacağı ve Türkiye’de özel sektör limancılığının gelişmeye devam edeceği düşünülebilir.

- Türkiye’de faaliyet gösteren liman işletmeleri ağırlıklı olarak özel sektör tarafından işletilir.
- Bu limanlarda örgüt/organizasyon yapıları genellikle fonksiyonel esaslara göre belirlenir. Tipik bir liman örgüt yapısı içinde yer alan herhangi bir personelin yaptığı işe göre belirli niteliklere sahip olması beklenir.
- Bu nedenle **limanlarda vasıfsız eleman istihdam edilmez.**

- Bu ünite üç bölümden oluşmaktadır.
- **İlk bölümde** dünyadaki liman yönetim modelleri,
- **ikinci bölümde** ise Türkiye'deki liman yönetim modelleri aktarılmaktadır.
- **Üçüncü ve son bölümde** ise limanların örgüt yapıları, limanlarda insan kaynakları yönetimi ve limancılık sektöründeki meslek standartları anlatılmıştır.

DÜNYADA LİMAN YÖNETİMİ: LİMAN OTORİTESİ (PORT AUTHORITY)

- Dünyada liman yönetimi ağırlıklı olarak liman otoritelerine bırakılmıştır.
- Bu otoriteler liman sahalarında gemilere ve yüke verilen tüm hizmetlerin düzgün bir şekilde verilmesiyle sorumludur.

dikkat

- Türkiye'deki limanlarda Avrupa, ABD ve Uzakdoğu'daki gibi, denetim, düzenleme ve yatırım görevlerini üstlenen **merkezi bir yapı veya liman bazında örgütlenmiş bağımsız bir liman otoritesi mevcut değildir.**
- Türkiye'de bunun yerine Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı limancılıkla ilgili düzenlemeleri yapmakta,
- **bu düzenlemeleri “Liman Başkanlıkları” aracılığı ile uygulamakta ve denetlemektedir** (Yeni, 2017, Sesli, 2009; 68; Esmer ve Duru, 2016; 217).

- Liman otoriteleri limanlarda rekabet ve işbirliklerinin oluşturulması, liman faaliyetleri hakkında düzenli raporların sunulması, yerel yönetimlerle birlikte estetik, tarihsel ve çevresel değerlerin korunması için faaliyetler yürütmesi ve liman arazisi kullanımına ilişkin yerel yönetimlerle yakın ilişkilerin yürütülmesi gibi konularla ilgilenmektedir (Yeni, 2017, Fleming, 2009).

- Liman otoritelerinin en önemli rolü, limanın taşınmaz mallarını (arazi vb.) yönetmesidir. Bu kapsamda, limanın ekonomik işletilmesi, liman arazisinin uzun dönemli geliştirilmesi ve liman altyapısının korunması gibi konular liman otoritesinin sorumlulukları arasındadır.
- Dünyadaki diğer ülkelerden farklı olarak ABD'deki liman otoritelerinin temel sorumlulukları ticaretin akışını kolaylaştırmak ve liman alanları/bölgeleri için istihdam yaratmak ve gelir sağlamaktır. Bunun yanı sıra liman güvenliğinin güçlendirilmesi, çevresel ve estetik kalitenin korunması, liman tesislerinin verimliliğinin artırılması da ABD'deki liman otoritelerinin öncelikli sorumlulukları arasındadır (Yeni, 2017).

- **Tüm bu bilgiler ışığında liman otoritelerinin görevleri üç başlık altında toparlanabilir:**
- 1-Arazi sahibi,
- 2-düzenleyici ve
- 3-işletmeci (Esmer ve Karataş Çetin, 2016; Baird, 2000; Verhoeven, 2010).

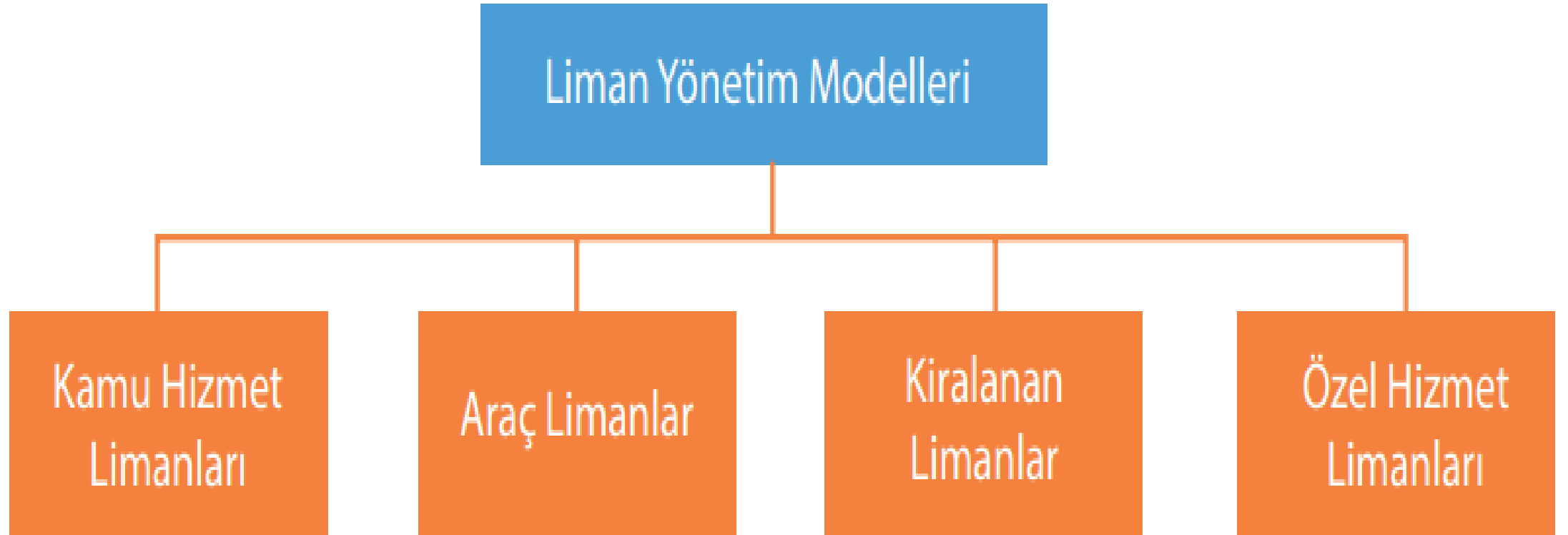
Tablo 7.1 Liman otoritelerinin temel görevleri

Liman otoritelerinin temel görevleri		
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 emniyet ve güvenliğini sağlama • İlgili yasa ve düzenlemeleri uygulama • Liman iş gücü 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: pilotaj ve kılavuzluk • Atık alım • Depolama • Lojistik hizmetler • Tesislerin güvenliği, bakım ve onarımı • Liman operasyonların pazarlanması • Kara tarafı ve rıhtım sermaye yatırımları

Kaynak: UNCTAD, 1998; Baird, 2000; Baltazar ve Brooks, 2001; Brooks ve Cullinane, 2007; Dünya Bankası, 2007; Estache ve Trujillo, 2009; Verhoeven, 2010'dan yararlanılarak Karataş Çetin, 2012 tarafından oluşturulmuştur.

- Liman arazileri stratejik olarak önem arz ettiği, değerli olduğu ve az bulunduğu için,
- özelleştirme süreçlerinde genellikle özel işletmelere satılmaz (Dünya Bankası, 2007).
- Bu nedenle **liman otoriteleri** çoğunlukla **limanın sınırları içerisindeki arazinin sahibi konumundadır.**
- **Liman otoritelerinin temel gelir kaynakları:**
- liman alanının çeşitli konteyner, kuru dökme ve sıvı dökme yük terminal operatörlerine ve enerji şirketlerine kiralanması sonucu elde edilen kira geliri ve liman ücretleridir (Van der Lugt ve De Langen, 2007).

- Liman otoriteleri, işletme lisansları ve imtiyaz hakkı sözleşmeleri sonucu elde ettiği gelirler ile liman altyapısına yaptıkları yatırımları finanse eder (UNCTAD, 1998).
- **Liman arazisinin etkin yönetimi;**
- limanın ekonomik işletilmesi,
- liman arazisinin uzun dönemli olarak geliştirilmesi ve
- limanın temel altyapı unsurlarının korunmasını içerir (Dünya Bankası, 2007; Esmer ve Karataş Çetin, 2016).
- Dünyada liman otoriteleri farklı yöntemler ile limanları işletir.
- 2007 yılında Dünya Bankası tarafından geliştirilen modelde liman yönetim modelleri dört kategoriye ayrılmıştır (Şekil 7.1).



Şekil 7.1 Liman yönetim modelleri

Kaynak: Dünya Bankası, 2007.

- Dünyada tercih edilen liman yönetim modelleri şu şekilde açıklanabilir (Dünya Bankası, 2007; Esmer ve Karataş Çetin, 2016):

- • **Kamu Hizmet Limanları (Public Service Ports):**
 - Liman arazisi,
 - altyapı,
 - üstyapı,
 - tesisler
 - ve ekipmanlar
- kamuya aittir ve yük elleçleme hizmetleri yine kamu tarafından verilir.

- **Araç Limanlar (Tool Ports):**
- Limanın altyapısı,
- yük elleçleme ekipmanları ve
- liman üstyapısının sahipliği ve geliştirilmesi
- kamunun sorumluluğundadır.
- **Ancak, tüm yük elleçleme hizmetleri özel işletmelerce verilir.**

- **Kiralanan Limanlar (Landlord Ports):**
- Liman arazisi ve
- altyapıların sahipliği ve geliştirilmesi
- liman otoritelerinin sorumluluğundadır.
- Limandaki terminaller özel işletmeler tarafından işletilir.
- Ayrıca üstyapılar ve elleçleme ekipmanları da özel bu işletmelere aittir.

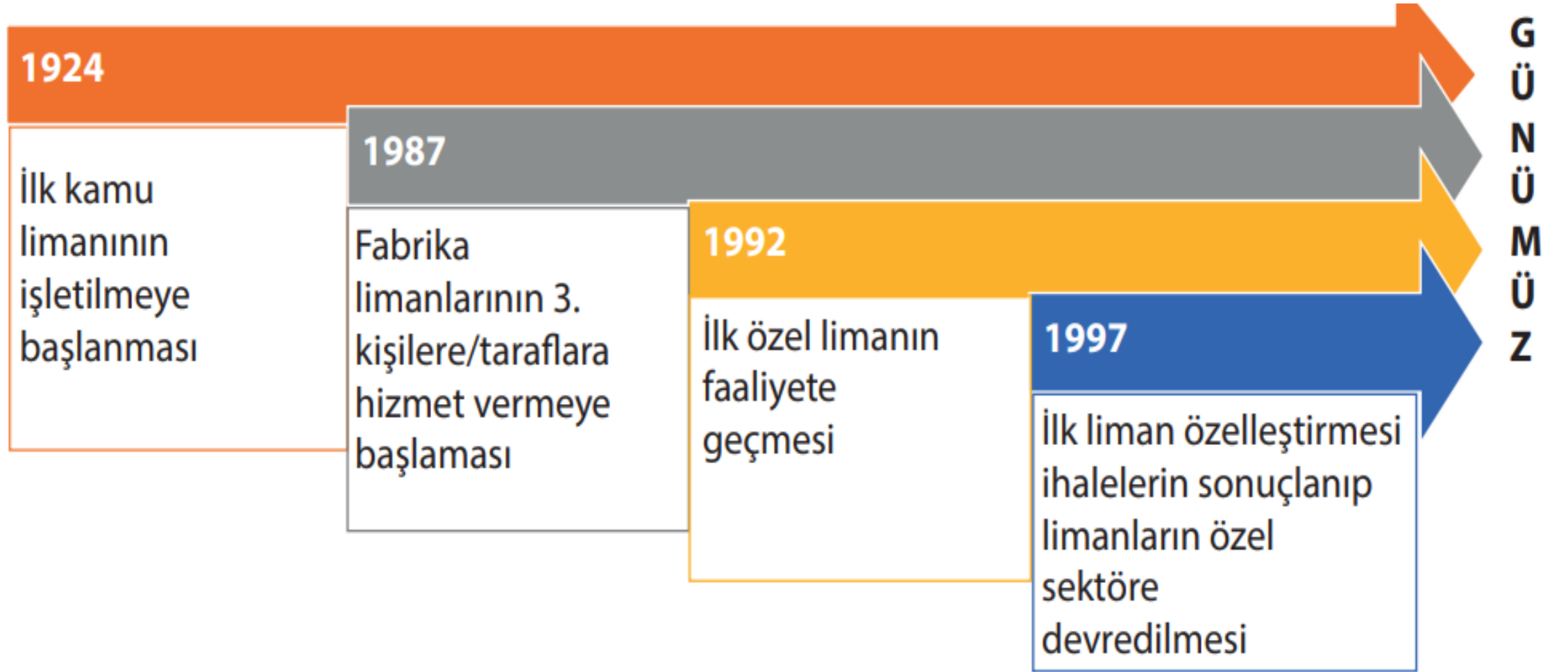
- **Özel Hizmet Limanları (Private Service Ports):**
- Liman arazisi ve işletme sermayesi özel işletmelere aittir ve liman işletmesi ile ilgili tüm düzenlemeler özel sektör tarafından yürütülür.

TÜRKİYE'DE LİMAN YÖNETİMİ

- Türkiye’de limanlar, 18 Şubat 2007 tarihli 26438 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Kıyı Tesislerine İşletme İzni Verilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” kapsamında Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Deniz ve İçsular Düzenleme Genel Müdürlüğü’nden alınan “Kıyı Tesis İşletme İzinleri”ne göre faaliyetlerini sürdürür. İlgili yönetmelik; 17 Nisan 1990 tarihli ve 20495 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan “Kıyı Kanunu”na dayanılarak düzenlenmiştir.

- Buna göre liman tesisleri “Kıyı Tesis” olarak tanımlanmıştır. Kıyı Tesis ise Yönetmeliğin 1. maddesine göre şu şekilde tanımlanır (Yeni, 2017):
- “Kıyıda yapılabilecek liman, kruvaziyer liman, yat limanı, marina, yolcu terminali, iskele, rıhtım, barınak, yanaşma yeri, akaryakıt/sıvılaştırılmış petrol gazı boru hattı ve şamandıra sistemleri ve benzeri kıyı tesisleri ile deniz ulaşımına yönelik diğer üst ve altyapı tesisleridir”.

- **Liman işletmeciliği açısından kronolojik sırayla bakıldığında**
- **1-**Türkiye sınırları içinde ilk olarak 1924 yılından itibaren **kamunun**,
- 2-ikinci olarak 1970'li yıllardan itibaren kıyılarda yer alan **fabrikaların** ve
- 3-üçüncü olarak 1992 yılından itibaren **özel sektörün** liman işletmeye başlattığı görülür.
- 4- 1997 yılından itibaren ise dördüncü bir grup daha eklenmiştir: **Özelleştirilmiş limanlar** (Şekil 7.2).



Şekil 7.2 Türkiye’de liman işletmeciliğinin kilometre taşları

- Cumhuriyet tarihine bakıldığında Türkiye’de kamu tarafından satın alınan ve işletilen ilk liman İstanbul Haydarpaşa Limanı’dır. 24 Mayıs 1924 tarihinde çıkarılan bir yasa ile Haydarpaşa Limanı, Anadolu Bağdat Demiryolları Kumpanyasından bedeli 25 yıl süreyle ödenmek üzere satın alınmış ve 31 Mayıs 1927 tarihine kadar özel bir rejimle idare edilmiştir.

- Daha sonra 31 Mayıs 1927 tarihinde çıkarılan bir yasa ile o dönem Bayındırlık Bakanlığına bağlı olan Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryollarına (TCDD) devredilmiştir (Yeni, 2017; TÜRKLİM, 2006 ve <http://marmaraygunlugu.blogspot.com.tr/2008/10/haydarpaalimannn-tarihesi-ve-bugnk.html>).



Resim 7.1 Haydarpaşa Limanı

- Türkiye’de kamunun liman yatırımları 1950’li yıllarda başlamıştır. 27 Ocak 1954 tarihinde yürürlüğe giren 6237 sayılı “Limanlar İnşaatı Hakkında Kanun”, ulusal liman altyapısının oluşumuna öncülük etmiştir. Bu kanunun temel felsefesi, yurt kıyılarındaki şehir ve kasabaların lojistik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu ihtiyaç çerçevesinde iskele, rıhtım, mendirek, barınak ve liman inşaatı ile bunlara ait tesisat, teçhizat, onarımları, etüt ile projelerin yaptırılması Bayındırlık Bakanlığının görev ve yetki alanına bırakılmıştır (TÜRKLİM, 2006; Yeni, 2017).

- Bugün hâlen işletilen büyük ölçekli limanların çoğu o dönemin eseridir
- (Yeni, 2017). Limanlar İnşaatı Hakkında Kanunun 4. Maddesi gereğince liman ve iskelelerin işletilmesi;
- • TCDD'ye,
- • Günümüzdeki ismi Türkiye Denizcilik İşletmeleri A.Ş. (TDİ) olan Denizcilik Bankası Türkiye Anonim Ortaklığına ve,
- • Belediyelere bırakılmıştır (TÜRKLİM, 2006; 14).

- Cumhuriyet tarihinde kamudan sonra ikinci liman işletmecileri fabrikalar olmuştur.
- Kendi ham maddesini deniz yoluyla getiren, ürünlerini gemiyle taşıtan ve deniz kıyısında konuşlanmış fabrikalar (sanayi kuruluşları) doğal olarak tesislerini iskele/rıhtım gibi yanaşma yerleriyle ya da liman tesisleri ile donatmışlardır (Yeni, 2017).

- İlerleyen dönemlerde, kamu limanlarının artan ihtiyaçlara cevap verememesi sonucu, hâlihazırda fabrikaların ihtiyaçlarını karşılayan fakat kapasite fazlalığı olan fabrika liman veya iskelelerine 1987 yılından itibaren üçüncü kişilere yönelik limancılık hizmeti vermelerine olanak tanınmıştır (TÜRKLİM, 2006; 14).

- Bu dönemden sonra bu olanağı kullanan ve üçüncü kişilere limancılık hizmeti vermeye başlayan fabrikalar olduğu gibi (Ege Gübre gibi), iskelesini eskiden olduğu gibi sadece kendi ihtiyaçlarına yönelik kullanmaya devam eden fabrikalar da olmuştur (HABAŞ gibi).

- Türkiye’de kamu limanları ile başlayan, 1987 yılından sonra fabrika limanlarıyla devam eden liman işletmeciliği, sadece limancılık hizmeti vermek üzere inşa edilen özel sektör yatırımları ile devam etmiştir.
- Türkiye’deki ilk özel sektör yatırımı, 1987 yılında kurulan, 1990 yılında Gemlik/ Bursa’da inşasına başlanan ve 1992 yılında hizmete giren GEMPORT Limanı’dır
(<http://www.gemport.com.tr/sayfa.asp?id=tarihce>).

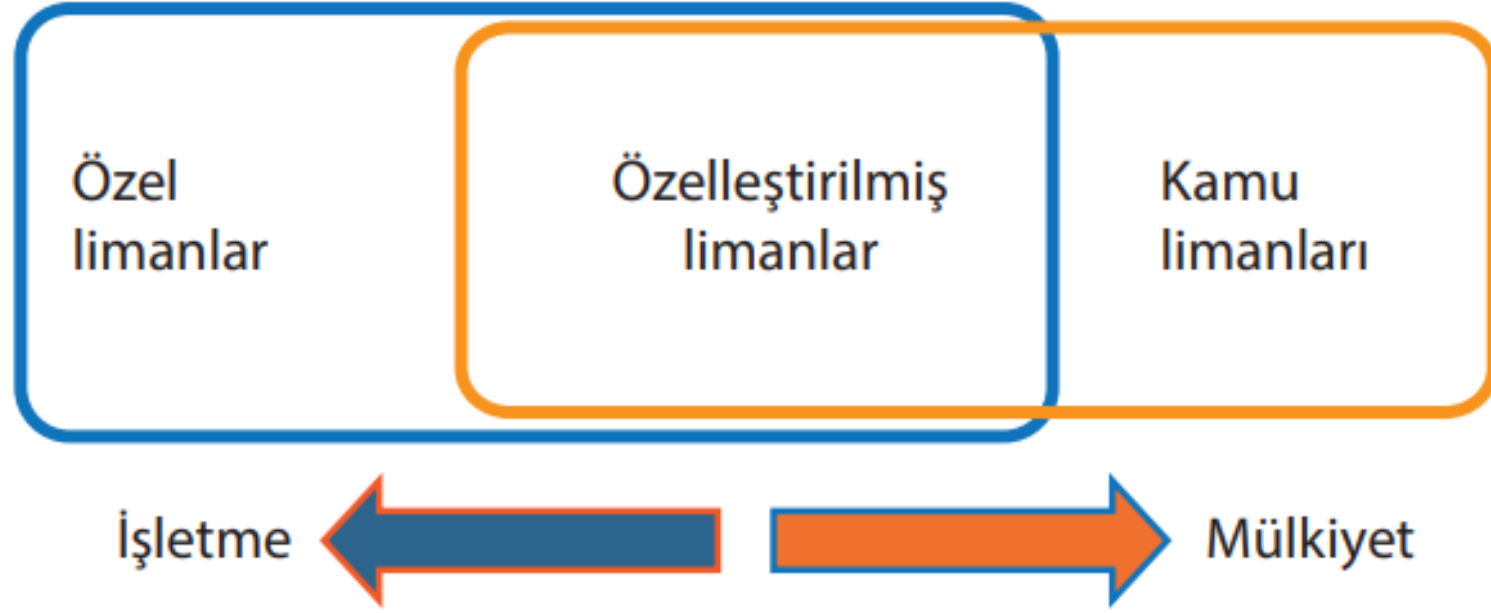
- Bu dönemden sonra, Türkiye kıyılarında tamamı özel sektör tarafından gerçekleştirilen büyük liman yatırımları başlamıştır. Bu sayede; devlet önemli oranda kaynak tasarrufu sağlamış, limanlarda verilen hizmet kalitesi artmış, gemilerin bekletilmesinin önüne geçilerek gecikmelerden kaynaklanan ve genelde yabancı taşıyanlara ödenen bedeller (demuraj) ve navlun maliyet eklentileri ortadan kaldırılarak Türkiye ekonomisine katkı sağlanmıştır (Yeni, 2017).

- Özel limanlar 2008 yılından itibaren “münhasır limanlar” olarak adlandırılmıştır. Münhasır nitelikli limanların 1992 yılından itibaren devreye girmesinden sonra, kamu limanlarının verimliliği ve etkinliği tartışılır olmuştur. Bu tartışmaların sonucunda ilerleyen dönemlerde kamu limanlarının özelleştirilme süreci başlamıştır.

- Türkiye’de faaliyet gösteren ve kamu tarafından işletilen limanların özelleştirme yöntemi “Limanların İşletme Hakkı Devri ve “Liman envanterinde kayıtlı makine, teçhizat, alet, edevat ve bunların fiili teslim tarihindeki yedek parçaları, deniz vasıtalarının (pilotaj, römorkaj ve barınma hizmetlerine bağlı olarak) ve kara taşıtlarının satışı yöntemleri ile birlikte özelleştirilmesi” şeklindedir (Ateş, 2014).

- Daha sade bir ifade ile kamu limanlarının mülkiyeti değil, işletim hakkı 30/36/39 yıl gibi sürelerle geçici olarak özel sektöre devredilmektedir.
- Türkiye’de liman özelleştirmeleri 1997 yılında TDİ limanlarının özelleştirilmesi ile fiili olarak başlamıştır.

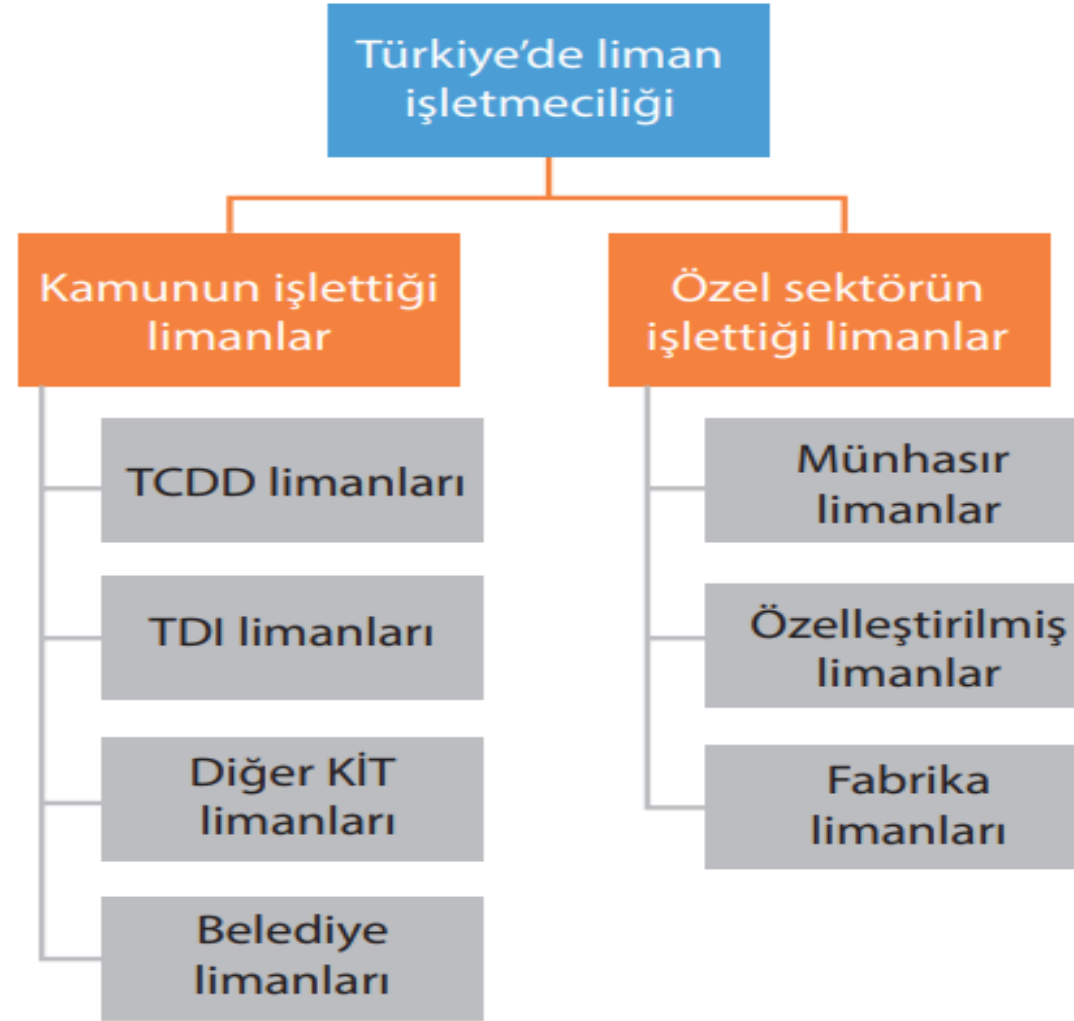
- Özelleştirilmiş limanlar her ne kadar özel sektör tarafından işletilse de limanın mülkiyeti kamuya aittir.
- Bu limanlar **mülkiyetleri açısından kamu,**
- **işleticileri açısından ise özel limanlar** sınıfında düşünülebilir.
- Bu nedenle bu limanlara tamamen özel liman ya da tamamen kamu limanı demek doğru olmayabilir (Şekil 7.3)



Şekil 7.3 Özelleştirilmiş limanların yapısı

- Yukarıdaki bilgilerin ışığında “sadece limanı işletenler” dikkate alınacak olursa ;
- Türkiye’deki limanların yönetim biçimleri 2 grup altında toplanabilir:
- 1*Kamunun işlettiği limanlar ve
- 2*özel sektör tarafından işletilen limanlar (Şekil 7.4).

Kaynak: Karataş Çetin, 2012; s.255'den esinlenerek Yeni,2017 tarafından olu



7.4 Türkiye'deki limanların işletmecilerine göre sınıflandırılması

- Her yönetim biçiminin kısa açıklaması ve örnekleri şu şekildedir:
- **Kamu tarafından işletilen limanlar** •
- **TCDD limanları:**
- Bir Kamu İktisadi Teşebbüsü tarafından işletilen limanlardır. **(KİT) olan TCDD**
- Bugün sadece Haydarpaşa ve İzmir Alsancak limanı TCDD yönetimindedir.
- Diğer TCDD limanları olan Mersin, Iskenderun, Bandırma, Derince ve Samsun limanları özelleştirilmiştir.

- **TDİ limanları:**

- Bir diğer **KİT olan TDİ** tarafından işletilen SEKA Taşucu, Kabatepe, Sarayburnu, Gökçeada (Kuzu) ve Gökçeada (Uğurlu) gibi küçük ölçekli limanlardır.
- **Yüksek kapasiteli TDİ limanlarının çoğu özelleştirilmiştir (Trabzon, Rize, Sinop, Alanya, Marmaris, Kuşadası, Dikili, Hopa, Antalya, Çeşme, Tekirdağ limanları).**
- Özelleştirilmeyen TDİ limanlarının özelleştirme süreci hâlen devam etmektedir

- **Diğer KİT limanları:**

- TCDD ve TDİ dışında kalan, Boru Hatları ile Petrol Taşıma Anonim Şirketi (Botaş) ve Türkiye Taş Kömürü Kurum (TTK) gibi KİT'ler tarafından işletilen limanlardır (Botaş limanları, TTK Zonguldak gibi). Bu limanlar ağırlıklı olarak ya da tamamen bağlı oldukları fabrika/maden/sanayinin yüklerini elleçlerler.

- **Belediye limanları:**

- Belediyeler tarafından işletilen küçük ölçekli limanlardır (Ayvalık, Gemlik Belediye, Ordu vb.).

Özel sektör tarafından işletilen limanlar

- • **Münhasır limanlar:**
- Ana faaliyeti liman işletmeciliği olan ve bu amaçla özel sektör tarafından kurulan ve işletilen limanlardır (Marport, Kumport, Nemport, Mardaş, Solventaş, TCE EGE, Assan, Yılport vb.).

- **Özelleştirilmiş limanlar:**

- TCDD ya da TDİ tarafından işletilirken, “İşletme Hakkının Devri” yöntemi ile belirli bir süreliğine (30, 36 ya da 39 yıl) özel sektöre devredilen limanlardır (Mersin Uluslararası Limanı (MIP), Samsunport, Çelebi Bandırma, Limak İskenderun, Park Denizcilik Hopa, Kuşadası Egeports vb.)

- **Fabrika limanları:**

- Kıyı bölgelerine kurulan fabrikaların ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan iskelelerdir (Petkim, İDÇ, Ege Gübre, Habaş vb.). Bu iskelelerin bazıları 3. taraflara da hizmet vermektedir.

kaynak

- Ateş, A. (2014). Türkiye’de Liman Özelleştirmeleri
- İskenderun Liman Örneği. Mustafa Kemal
- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Yıl:
- 2014, Cilt: 11, Sayı: 25.
- Ateş, A. (2014). Türkiye’de Liman Özelleştirmeleri
- İskenderun Liman Örneği. Mustafa Kemal
- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Yıl:
- 2014, Cilt: 11, Sayı: 25, s. 427-457.
- Avrupa Toplulukları Komisyonu (Commission of the
- European Communities). (2001). Reinforcing
- Quality Services in Sea Ports: A Key for
- European Transport. COM. Final. Brüksel:
- Commission of the European Communities.
- Baird, A.J. (2000). Port Privatisation: Objectives,
- Extent, Process and the UK Experience.
- International Journal of Maritime Economics.
- 2(3):177-194.

İnternet kaynakları

- GEMPORT limanı <http://www.gemport.com.tr/sayfa.asp?id=tarihce> Erişim tarihi: 06.11.2018
- Fleming, D. (2009). 10 Responsibilities of a Public Port Authority.
<https://www.joc.com/content/10-responsibilities-public-port-authority> Erişim tarihi: 06.11.2018
- Limancılık sektörü ulusal meslek standartları <http://www.turklim.org/kport/meslek-standartlari> Erişim tarihi: 06.11.2018
- Özelleştirme İdaresi Başkanlığına göre özelleştirmenin felsefesi http://www.oib.gov.tr/T%C3%BCrk%C3%A7e/Kurumsal/Detay/%C3%96zelle%C5%9Ftirmenin_Felsefesi/1488875182.html? Erişim: 05.11.2018
- TCDD Liman Özelleştirmeleri http://www.imo.org.tr/resimler/ekler/3718fa64841715f_ek.pdf Erişim tarihi: 05.11.2018
- Türklim Kariyer Port <http://www.turklim.org/kport/kariyer-port> Erişim tarihi: 05.11.2018