



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής: Αναστάσιος Καραγάνης

Βασίλης Μαγκλάρας

**Συγκρότηση Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου Αξιοποίησης
Δημόσιας Ακίνητης Περιουσίας.**

Ειδικά σχέδια αξιοποίησης.

Αθήνα 2015

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	8
Κεφάλαιο 1. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας	
1.1 Διεθνής εμπειρία και εισαγωγή στο ελληνικό πρόβλημα	16
1.2 Το ελληνικό, το ιταλικό και το σουηδικό μοντέλο αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας	32
1.2.1 Το ελληνικό μοντέλο	32
1.2.2 Το ιταλικό μοντέλο	40
1.2.3 Το σουηδικό μοντέλο	43
Κεφάλαιο 2. Το θεωρητικό πλαίσιο	
2.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις	53
2.1.1. Γιατί είναι αναγκαίο ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο	56
2.1.2. Διάκριση μεταξύ επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου	62
2.1.3. Διάκριση μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής επιχείρησης	70
2.2 Το επιχειρησιακό σχέδιο	73
2.2.1 Ορισμός επιχειρησιακού σχεδίου	74
2.2.2 Δομή επιχειρησιακού σχεδίου	75
2.2.3 Μέγεθος επιχειρησιακού σχεδίου	77
2.2.4 Σύνδεση επιχειρησιακού σχεδίου με το εγχειρίδιο διαδικασιών	79
2.3 Προσεγγίζοντας την αγορά ακινήτων	80

2.3.1	Εντοπισμός και καταγραφή του ανταγωνισμού	80
2.3.2	Εντοπισμός και καταγραφή δυνητικών πελατών	83
2.3.3	Ανάλυση τύπου SWOT	84
2.3.4	Ανάλυση τύπου Porter	87
2.3.5	Συγκριτική ανάλυση	90
2.3.6	Άλλες μορφές ανάλυσης	92
2.4	Συλλογή στοιχείων και ορισμός στόχων	96
2.4.1	Πώς συλλέγονται τα στοιχεία	96
2.4.2	Στόχοι	97
2.4.3	Ποιοτικοί στόχοι	98
2.4.4	Ποσοτικοί στόχοι	100
2.4.5	Θεμελιώδεις στόχοι	105
2.4.6	Δευτερεύοντες στόχοι	108
2.4.7	Υπέρβαση των οικονομικών στόχων	110
2.4.8	Γιατί πέφτουν έξω οι προβλέψεις;	111
2.4.9	Πότε και με ποια κριτήρια κρίνεται η επιτυχία της εταιρείας αξιοποίησης	114
2.5	Ειδικά ζητήματα	117
2.5.1	Διοικητική σύνοψη	117
2.5.2	Αρχείο μελετών	118
2.5.3	Τυποποίηση	119
2.5.4	Κανόνες συγγραφής επιχειρησιακών και στρατηγικών σχεδίων σύμφωνα με την ΕΓΔΕΚΟ. Κριτική επισκόπηση	120

Κεφάλαιο 3. Εξειδίκευση του σχεδίου αξιοποίησης ανά τομέα δράσης

3.1	Ολυμπικά Ακίνητα	129
3.2	Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου	132
3.2.1	Στοιχεία Ακινήτου	132
3.2.2	Προτεινόμενη αξιοποίηση και διαδικασία αξιοποίησης	135
3.2.3	Ανάλυση τύπου SWOT	137
3.2.4	Αποτίμηση αξίας	138
3.3	Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά	139
3.3.1	Στοιχεία Ακινήτου	139
3.3.2	Προτεινόμενη αξιοποίηση και διαδικασία αξιοποίησης	144
3.3.3	Ανάλυση τύπου SWOT	146
3.3.4	Αποτίμηση αξίας	147
3.4	Άλλες κατηγορίες ακινήτων	148
3.4.1	Αγροτικά ακίνητα. Προβλήματα και βέλτιστες λύσεις για την αξιοποίηση ακινήτων για αγροτική χρήση	148
3.4.2	Σύνοψη στρατηγικής αξιοποίησης αγροτικών ακινήτων	156
3.5	Μεγάλα ακίνητα με αναπτυξιακό χαρακτήρα και δυνατότητα απόδοσης εθνικής υπεραξίας. Σχέδιο δράσης.	156
3.6	Αστικά ακίνητα. Στέγαση φορέων του δημοσίου	158
3.7	Ειδικά σχέδια δράσης και αξιοποίησης	161
3.7.1	Αξιοποίηση των ευρωπαϊκών πόρων	161
3.7.2	Ακίνητα για ενεργειακή αξιοποίηση	163

Κεφάλαιο 4. Ειδικές περιπτώσεις. Προβλήματα και προοπτικές	
4.1. Ανενεργές παραχωρήσεις	166
4.2. Ο ρόλος των ΟΤΑ. Μνημόνια συνεργασίας με την τοπική αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού	169
4.3. Διαχείριση της περιουσίας των ασφαλιστικών ταμείων. Μια εταιρεία real-estate του δημοσίου	173
4.4. Μνημόνια συνεργασίας με ΤΕΕ, δικηγορικούς συλλόγους και θεσμικούς παράγοντες για την προώθηση του προγράμματος ωρίμανσης του χαρτοφυλακίου ακινήτων	177
4.5. Η περίπτωση των ΑΕΕΑΠ	179
4.6. Αξιοποίηση ακινήτων με τη μέθοδο της ομαδοποίησης	182
4.7. Νομοθετική πρωτοβουλία. Ολοκληρωμένες προτάσεις αναμόρφωσης του νομικού πλαισίου	184

Κεφάλαιο 5. Η κοινωνική διάσταση μιας εταιρείας διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου

5.1. Γενικές παρατηρήσεις	189
5.2. Σχέδιο τριών δράσεων για την κοινωνική αξιοποίηση μέρους της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου	191
5.3. Ενίσχυση της περιουσίας των ασφαλιστικών ταμείων από συμμετοχή στα έσοδα από αξιοποίηση δημόσιας ακίνητης περιουσίας	192
5.4. Αντιμετώπιση του κοινωνικού φαινομένου των αστέγων στην	

ευρύτερη περιοχή των Αθηνών με αξιοποίηση δημόσιας ακίνητης περιουσίας	196
5.4.1. Το σχέδιο	197
5.4.2. Ενδεικτική εξειδίκευση του σχεδίου	198
5.4.3. Οφέλη	199
5.5. Αντιμετώπιση του κοινωνικού φαινομένου της ακραίας φτώχειας με ορθολογική διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας	201
 Κεφάλαιο 6. Ειδικά σχέδια αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας	
6.1. Ακίνητο 314. Πρώην εργοταξιακοί χώροι Γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου	205
6.1.1. Ανάλυση τύπου SWOT	207
6.2. Προσφυγικά Λεωφόρου Αλεξάνδρας	208
6.2.1. Ανάλυση τύπου SWOT	218
6.3. Ακίνητο 46 στον Ελαιώνα που προορίζεται για ανέγερση ισλαμικού τεμένους	218
6.3.1. Ανάλυση τύπου SWOT	220
 Συμπεράσματα	 222
Βιβλιογραφία	228
Παραρτήματα	236
Παράρτημα 1. Στοιχεία του χαρτοφυλακίου που διαχειριζόταν η πρώην ΚΕΔ	237

Παράρτημα 2. Στοιχεία χαρτοφυλακίου ΕΤΑΔ. Δημόσια, τουριστικά και Ολυμπιακά ακίνητα	240
Παράρτημα 3. Συγκριτικά στοιχεία δημόσιας ακίνητης περιουσίας δέκα χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης	242
Παράρτημα 4. Προγραμματικές συμβάσεις με ΟΤΑ (πρώην ΚΕΔ και ΕΤΑΔ)	246
Παράρτημα 5. Πρότυπο Πρόσκλησης Εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος για την αξιοποίηση του ακινήτου «Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου»	250
Παράρτημα 6. Πρότυπο Πρόσκλησης Εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος για την αξιοποίηση του ακινήτου «Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά»	257
Παράρτημα 7. Αίτηση Μίσθωσης/Μακροχρόνιας μίσθωσης γεωργικών ακινήτων	264
Παράρτημα 8. Αντικειμενικές τιμές μισθωμάτων γεωργικής γης	269
Παράρτημα 9. Παραχωρημένα Ακίνητα	273
Παράρτημα 10. Ακίνητα ΑΕΕΑΠ- Θυγατρική πρώην ΚΕΔ	274
Παράρτημα 11. Ακίνητα ιδιοκτησίας του δημοσίου στον προσφυγικό συνοικισμό της Λεωφόρου Αλεξάνδρας	275
Παράρτημα 12. Αγροτική Μίσθωση- Σχέδιο Διακήρυξης	277
Ευρετήριο θεμάτων	285
Ευρετήριο κυρίων ονομάτων	287

Εισαγωγή

Το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα αφορά την διατύπωση ολοκληρωμένης πρότασης διαχείρισης και αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου από δημόσια εταιρεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου ακινήτων. Από αυτό το κεντρικό ερώτημα διακτινώνονται δύο υπο-ερωτήματα:

- α) πώς συγκροτείται με επιστημονικό και αξιοποιήσιμο τρόπο ένα ειδικό Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο που θα καθοδηγεί τις επιμέρους δράσεις και την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας· και**
- β) πώς εξειδικεύονται στα επιμέρους στοιχεία και τις κατηγορίες ακινήτων του χαρτοφυλακίου τα σχέδια αξιοποίησης -δηλαδή με ποιους όρους και προς ποια κατεύθυνση επιχειρείται η αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας.**

Ερευνητική φιλοδοξία της διατριβής είναι να παρουσιάσει ένα οικονομικό και κυρίως ένα διαχειριστικό πρόβλημα μέσα από τη θεωρητική, οικονομική και πολιτική του σκοπιά, παράλληλα όμως να συνεισφέρει στην επίλυσή του. Ιδωμένη υπ' αυτούς τους όρους η διατριβή εστιάζει

- α) στο πρόβλημα της μεθόδου συγγραφής ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου μιας εταιρείας αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου·**
- β) σε ειδικές σκοπιές της αξιοποίησης·**
- γ) στα δυνητικά προβλήματα και εμπόδια που εμφανίζονται στο ιδιαίτερο ελληνικό περιβάλλον· και**

δ) προτείνει λύσεις για όλο σχεδόν το φάσμα των υπό διαχείριση και αξιοποίηση στοιχείων αυτής της εταιρείας.

Η συμβολή της διατριβής συνίσταται στην ανάλυση και επεξεργασία σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο του ειδικού αντικειμένου του δημόσιου real-estate. Στην χώρα μας καθίσταται εξαρχής εμφανής, από την έλλειψη ελληνόγλωσσης βιβλιογραφίας, η απουσία αναπτυγμένου πεδίου μελέτης σχετικά μ' αυτό το ζήτημα. Η δε ξενόγλωσση βιβλιογραφία, όταν αναφέρεται σε δημόσια περιουσία, όπως θα φανεί αναλυτικά και παρακάτω, επικεντρώνεται σε αστικά ακίνητα, διότι το πρόβλημα -ή ερώτημα ή θεωρητικό αντικείμενο- της διαχείρισης τόσο μεγάλου και πολυσύνθετου χαρτοφυλακίου δημοσίων ακινήτων δεν υφίσταται. Το εν λόγω ελληνικό φαινόμενο είναι μοναδικό στην Ευρωπαϊκή Ένωση,¹ γι' αυτό και η ανάλυσή του επιχειρήθηκε με άξονες την πλησιέστερη δυνατή βιβλιογραφία αλλά και την αξιοποίηση της πληροφορίας και της εμπειρίας στο πεδίο της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας.

Η διατριβή στοχεύει στην καταγραφή κανόνων και βασικών κατευθύνσεων για την αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Το γεγονός ότι η ιδιοκτησία του ελληνικού δημοσίου είναι και μεγάλη και εν πολλοίς αχαρτογράφητη -φαινόμενο ιδιάζον για τη χώρα- κατάστησε την επίλυση αυτού του γρίφου ακόμα δυσχερέστερη.

Εν προκειμένω η δομή της ολοκληρωμένης απάντησης διαρθρώνεται σε έξι κεφάλαια: «Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την αξιοποίηση της δημόσιας

¹ Βλ. Παράρτημα 3.

ακίνητης περιουσίας», «Το θεωρητικό πλαίσιο», «Εξειδίκευση του σχεδίου αξιοποίησης ανά τομέα δράσης», «Ειδικές περιπτώσεις. Προβλήματα και προοπτικές», «Η κοινωνική διάσταση μιας εταιρείας διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου» και «Ειδικά σχέδια αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας». Σε αυτά τα κεφάλαια επιχειρήθηκε να συγκροτηθεί ένα ευρύ πλέγμα ανάλυσης των βασικών πυλώνων διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου και να απαντηθούν ερωτήματα όλου του φάσματος, από το «πώς συγκροτούμε ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο αξιοποίησης» μέχρι «τι είδους κοινωνική πολιτική κάνουμε» με το σημαντικό αυτό περιουσιακό στοιχείο του ελληνικού δημοσίου.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διεθνής εμπειρία στη διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας και η εισαγωγή στο ελληνικό πρόβλημα, δηλαδή η κριτική παρουσίαση των ειδικών ζητημάτων που αφορούν το ιδιαίζον ελληνικό χαρτοφυλάκιο δημοσίων ακινήτων. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη συγκριτική παρουσίαση τριών ευρωπαϊκών μοντέλων αξιοποίησης δημόσιας περιουσίας: του ελληνικού, του ιταλικού και του σουηδικού. Μέσω αυτής εξετάζονται οι δυνατότητες ενσωμάτωσης της διεθνούς εμπειρίας και καταγράφονται οι ενέργειες και οι διαφορετικές στοχεύσεις στην οικονομική απόδοση και στην αντιμετώπιση των δημοσίων ακινήτων. Πρέπει ωστόσο να επισημανθεί ότι η συγκριτική ανάλυση δεν στοχεύει στην κάλυψη όλων των σχετικών ζητημάτων γύρω από τα τρία μοντέλα, αλλά στην καταγραφή των διαφορετικών οπτικών αντιμετώπισης των προβλημάτων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξειδικεύονται οι βασικές δομές και μέθοδοι συγγραφής στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Η εμπειρία λειτουργίας των εταιρειών αξιοποίησης τις τελευταίες δεκαετίες έχει καταδείξει ότι το σύνολο της αξιοποίησης γίνεται χωρίς σχέδιο ή μέθοδο. Ακόμη και στην περίπτωση που υπάρχει στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο, αυτό ακολουθεί κανόνες και μεθοδολογία συγκρότησης που το καθιστούν δυσλειτουργικό και εν τέλει καθόλου χρήσιμο. Προς αυτή την κατεύθυνση έχουν συμβάλει και οι παρωχημένοι και ελλειπτικοί κανόνες συγγραφής που προτείνονται από την ΕΓΔΕΚΟ και οι οποίοι στοχεύουν στη δημιουργία ενός γενικού πλαισίου λειτουργίας για όλες τις ΔΕΚΟ και τα ΝΠΙΔ του δημοσίου, σε αντίθεση για παράδειγμα με τις εξειδικευμένες και τεκμηριωμένες υποδείξεις του Ηνωμένου Βασιλείου προς τους φορείς που διαχειρίζονται δημόσια ακίνητη περιουσία.²

Υπό τους όρους αυτού του πλαισίου ωστόσο δεν μπορεί να παραχθεί έγκυρη γνώση και ορθή εποπτεία της λειτουργίας της εταιρείας, γι' αυτό και προτείνονται ειδικοί κανόνες συγγραφής που να ταιριάζουν στο ειδικό αντικείμενο της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Συνοψίζοντας, στο δεύτερο θεωρητικό κεφάλαιο εξειδικεύονται οι έννοιες του στρατηγικού και του επιχειρησιακού σχεδίου, ορίζεται το επιχειρησιακό σχέδιο ως προς τη δομή και το μέγεθός του, αναλύεται η χρησιμότητα των γενικών μοντέλων τύπου SWOT και Porter και παρουσιάζονται οι βασικοί κανόνες σχετικά με την καταγραφή και την ανάδειξη των βέλτιστων στόχων (ποιοτικών, ποσοτικών,

² White (2011), ειδικά σ. 9.

οικονομικών κ.λπ.). Σκοπός του κεφαλαίου είναι η παρουσίαση ενός συνολικού θεωρητικού μοντέλου συγκρότησης ενός επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας που θα παρακολουθεί και θεραπεύει τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου αντικειμένου.

Στο τρίτο κεφάλαιο εξειδικεύονται τα σχέδια δράσης ανά τομέα.

Παρουσιάζεται ολοκληρωμένο σχέδιο αξιοποίησης δύο Ολυμπιακών Ακινήτων: του Ιππικού Κέντρου Μαρκοπούλου και του Κωπηλατοδρομίου Σχινιά. Στην διατριβή παρουσιάζεται η προτεινόμενη διαδικασία αξιοποίησης καθώς και ένα ολοκληρωμένο σχέδιο «Πρόσκλησης εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος». Κατόπιν η διατριβή εξετάζει άλλες κατηγορίες ακινήτων όπως τα αγροτικά, τα αστικά και τα ειδικά ακίνητα. Όσον αφορά τα πρώτα προτείνεται ολοκληρωμένο σχέδιο αξιοποίησης σύμφωνα με τους κανόνες που έχουν αναπτυχθεί. Σήμερα στην χώρα περίπλοκες διαδικασίες καθλώνουν σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα τον συνολικό αριθμό των μισθώσεων αγροτικής γης αποστερώντας τον πρωτογενή τομέα της χώρας από τη δυνατότητα ποιοτικής και ποσοτικής του επέκτασης. Το σχέδιο αυτό στηρίζεται στην αρχή της «rotation» -η οποία εισάγεται για πρώτη φορά ως μέθοδος αξιοποίησης-, στις προγραμματισμένες δηλαδή μισθώσεις πακέτων ανά νομό. Τέλος αναλύονται ειδικά θέματα που αφορούν την αξιοποίηση των ευρωπαϊκών πόρων συνδυαστικά με την αξιοποίηση ειδικών ακινήτων και τον ιδιαίτερο τρόπο διαχείρισης ακινήτων για αξιοποίηση στον τομέα της ενέργειας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο η διατριβή αναλύει ειδικές περιπτώσεις ζητημάτων που απασχολούν μια εταιρεία διαχείρισης ακίνητης περιουσίας

του δημοσίου, όπως οι ανενεργές παραχωρήσεις, ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης και των μνημονίων συνεργασίας με αυτή, η προοπτική διαχείρισης της περιουσίας των ασφαλιστικών ταμείων, η δυνατότητα υποκατάστασης των αναθέσεων ωρίμανσης ακινήτων από την αγορά με προγράμματα συνεργασίας με το ΤΕΕ και τους κατά τόπους δικηγορικούς συλλόγους. Επιχειρείται δε μια πρώτη απάντηση στο ερώτημα «γιατί δεν είναι επωφελής για τη δημόσια περιουσία η αξιοποίηση ακινήτων μέσω ΑΕΕΑΠ». Τέλος εξετάζεται το ζήτημα της αξιοποίησης ακινήτων με τη μέθοδο της ομαδοποίησης (πχ. σε αγροτικά με παρόμοια χαρακτηριστικά ή σε ακίνητα που προορίζονται για ενεργειακή αξιοποίηση) και προτείνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών αναμόρφωσης του νομικού πλαισίου, ώστε η διαχείριση και αξιοποίηση των ακινήτων να καθίσταται ευχερέστερη και περισσότερο αποδοτική.

Στο πέμπτο κεφάλαιο η διατριβή εισέρχεται σε μια ιδιαιτέρως πολιτική και ως εκ τούτου ευαίσθητη πτυχή της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας: στο ζήτημα της αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας με καθαρά κοινωνικούς όρους, δηλαδή, με όρους αριστοποίησης της κοινωνικής ευημερίας. Προτείνονται τρεις δράσεις για την αξιοποίηση μέρους της δημόσιας ακίνητης περιουσίας με κοινωνικούς όρους που υπερβαίνουν τα οικονομικά κριτήρια αποδοτικότητας: (α) η ενίσχυση της περιουσίας των ασφαλιστικών ταμείων με συμμετοχή στα έσοδα από την αξιοποίηση δημόσιας ακίνητης περιουσίας -η πρόσληψη δηλαδή της δημόσιας περιουσίας ως κοινωνικού πόρου· (β) η αντιμετώπιση του κοινωνικού φαινομένου των

αστέγων στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών με την αξιοποίηση κενών κτιρίων του δημοσίου· και (γ) ένα πρόγραμμα αντιμετώπισης του φαινομένου της ακραίας φτώχειας με την ορθολογική παραχώρηση εν είδει χρησιδανείου χαμηλής αξίας αστικών ακινήτων σε άστεγες ή πολύτεκνες οικογένειες με χαμηλό ή μηδενικό εισόδημα.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο εξετάζονται ad hoc ειδικά σχέδια αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας, όπως το ακίνητο των πρώην εργοταξιακών χώρων της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου, το ακίνητο των πρώην προσφυγικών κατοικιών στην Λεωφόρο Αλεξάνδρας και το ΑΒΚ 46 στον Ελαιώνα. Σε κάθε μία από αυτές τις περιπτώσεις προτείνονται επιλογές αξιοποίησης, διατυπώνονται οι προοπτικές του ακινήτου με τη μορφή διαγράμματος SWOT και αναλύονται ζητήματα ειδικού ενδιαφέροντος. Η διατριβή ολοκληρώνεται με την παράθεση συγκεντρωτικών στοιχείων στο κεφάλαιο «Παραρτήματα».

Το ελληνικό κράτος είναι σήμερα μακράν ο μεγαλύτερος ιδιοκτήτης ακίνητης περιουσίας³ -ακόμη και εάν αυτή συγκριθεί σε απόλυτους αριθμούς με την περιουσία μεγαλύτερων ευρωπαϊκών χωρών-, έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν ιδιαίτερες προκλήσεις ως προς την αξιοποίησή της, καθώς σε όλη τη διαδικασία εμπλέκονται μια σειρά εξω-οικονομικοί παράγοντες που καθορίζουν κυριαρχικά την κατεύθυνση αλλά και την ένταση της αξιοποίησης.

Η αντιμετώπιση των δυνητικών προβλημάτων, ο τρόπος ανάπτυξης των σχεδίων αξιοποίησης, ακόμη και η επιλογή των σχεδίων προϋποθέτουν αξίες,

³ Βλ. Παράρτημα 3.

ιδέες και προτιμήσεις που την καθιστούν σε έναν βαθμό υποκειμενική. Το ερώτημα επομένως του «ποια είναι η βέλτιστη διαχείριση για τη δημόσια περιουσία» απαντιέται εμμέσως σε δεύτερο βαθμό από τη θέση που παίρνουμε ως κοινωνία σε μια σειρά άλλων ζητημάτων όπως: ποιος επωφελείται από την αξιοποίηση και σε ποιο βαθμό; είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους ικανοποιητικό μέτρο επιτυχίας ή αποτυχίας; τι είδους περιβάλλον θέλουμε; τι είδους δημόσια αγαθά θέλουμε; Η ανάλυση συνεπώς εδράζεται κατά το δυνατόν σε θετικούς, εμπειρικούς πυλώνες. Γνώμονας καθ' όλη την πορεία είναι η επιδίωξη του μέτρου και η αναζήτηση του άριστου κοινωνικά σημείου, δηλαδή κέρδη αλλά και κοινωνικές αξίες. Κέρδη και βιώσιμη ανάπτυξη. Κέρδη και διαφάνεια. Η επιτυχία αυτού του εγχειρήματος θα τεθεί βεβαίως υπό διακρίβωση μόνο από την εμπειρική του εφαρμογή.

Κεφάλαιο 1

Ο στρατηγικός σχεδιασμός για την αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας

1.1 Διεθνής εμπειρία και εισαγωγή στο ελληνικό πρόβλημα

Το ελληνικό δημόσιο έχει σήμερα στην κυριότητά του ένα τεράστιο χαρτοφυλάκιο ακινήτων. Η διαχείριση αυτού του χαρτοφυλακίου είναι ενιαία για όλα τα στοιχεία που το αποτελούν, πράγμα που θέτει από μόνο του ζητήματα δημοσίου συμφέροντος, αποδοτικότητας και εν τέλει προτεραιοποίησης των δράσεων. Υποδηλώνει επίσης το ζητούμενο της εφαρμογής ενός επιστημονικά συγκροτημένου επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου. Ορισμένες φορές μάλιστα σχέδια προσκρούουν στο νομικό πλαίσιο που προϋποθέτει η υλοποίησή τους ή επιχειρούνται χωρίς τη σύμπραξη των τοπικών κοινωνιών ή χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον (π.χ. συγκρότηση προγραμμάτων μεγάλου αριθμού εκποιήσεων χωρίς την ύπαρξη λειτουργούντος και επιχειρησιακού τραπεζικού συστήματος).

Σε κάθε περίπτωση είναι εμφανής η έλλειψη εταιρικής κουλτούρας εφαρμογής και παρακολούθησης επιχειρησιακών και στρατηγικών σχεδίων, η οποία ως άμεση συνέπεια θέτει υπό περιορισμό και την ανάπτυξή τους αλλά και τα έσοδα του ελληνικού δημοσίου.

Τα παραπάνω προβλήματα ωστόσο, που άπτονται της αδυναμίας της δημόσιας διοίκησης εν γένει να σχεδιάσει και εφαρμόσει μακροπρόθεσμες

δράσεις, δεν συνιστούν ιδιαίζον ελληνικό φαινόμενο. «Η έλλειψη ενδιαφέροντος από τις διοικητικές ηγεσίες, οι πολιτικές παρεμβάσεις, η υποτυπώδης οικονομοτεχνική ανάλυση, η έλλειψη μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, η ανεπάρκεια προσώπων και οικονομικών πόρων καθώς και η έλλειψη αξιόπιστων βάσεων δεδομένων» αποτελούν χαρακτηριστικά στοιχεία και του δημόσιου τομέα real-estate του Ηνωμένου Βασιλείου, όπως καταδεικνύει η μελέτη του White.⁴ Παρ' όλα αυτά οι προσπάθειες που καταβάλλονται κατά καιρούς για τη βελτίωση της λειτουργίας των εταιρειών και οι μελέτες που συντάσσονται με σκοπό την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους συνήθως δεν έχουν αποτέλεσμα, καθώς η υπόδειξη λύσεων χωρίς την υιοθέτηση και εφαρμογή τους ή τη συνεχή παρακολούθηση και μέτρηση των επιπτώσεων και της εξέλιξης των αλλαγών δεν δημιουργούν συνθήκες μακροπρόθεσμης βιωσιμότητάς τους.⁵

Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης η εκτίμηση των δυνατοτήτων και η ορθή διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας λαμβάνει χαρακτήρα επείγουσας δράσης. Είτε ως στοιχείο άμεσης οικονομικής απόδοσης είτε με τη μορφή κάλυψης επειγουσών κοινωνικών⁶ ή και εθνικών αναγκών η δημόσια ακίνητη περιουσία μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια εξόδου και της οικονομίας αλλά και της κοινωνίας από την κρίση. Για παράδειγμα: το 2015 η μετεγκατάσταση μέρους των παρανόμως εισελθόντων μεταναστών στη χώρα, που είχαν συσσωρευτεί υπό άθλιες συνθήκες στο Πεδίον του Άρεως, έγινε σε

⁴ Βλ. White (2011), ειδικά σ. 7.

⁵ Στο ίδιο.

⁶ Simons (1994), σ. 336.

δημόσιο ακίνητο στον Ελαιώνα, παράλληλα δε διεξάγεται συζήτηση για την αξιοποίηση ακινήτων του Υπουργείου Εθνικής Άμυνας, ειδικά πρώην στρατοπέδων, αλλά και αναξιοποίητων Ολυμπιακών Ακινήτων. Με το σημαντικό ζήτημα των χρήσεων γης και των ανταποδοτικών ωφελειών για το κοινωνικό σύνολο από τις εν λόγω χρήσεις συνδέεται άλλωστε και το θεμελιώδες και πολύπλοκο ζήτημα της αξίας της δημόσιας περιουσίας, όπως παρατηρούν οι Lundström & Lind,⁷ καθώς η δημόσια περιουσία δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως απλή προβολή του εναλλακτικού κόστους χρήσης της ή των δυνητικών αποδόσεων που μπορούν να προκύψουν από τη ρευστοποίησή της.

Αντίστοιχες πολιτικές αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας προτάθηκαν και ακολουθήθηκαν τη δεκαετία του 1990 από σκανδιναβικές χώρες, όπως η Σουηδία η οποία χρησιμοποίησε το δημόσιο real-estate ως εργαλείο εξόδου από τη βαθιά οικονομική κρίση που βίωσε την περίοδο εκείνη. Μάλιστα η εκτίμηση της αξίας της δημόσιας ακίνητης περιουσίας κατέστη δυνατή από τη χρήση πολυκριτηριακών μοντέλων αξιοποίησης στα οποία προσμετρούνταν και οι οικονομικές αλλά και οι κοινωνικές συνέπειες από ενδεχόμενες μορφές αξιοποίησης.⁸

Γίνεται επομένως προφανές ότι η αξία της δημόσιας ακίνητης περιουσίας μεταβάλλεται ανάλογα με τις δυνητικές της χρήσεις, την επιδιωκόμενη αξιοποίηση, αλλά και τις ευρύτερες συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία και σχετίζονται με την πιστωτική επέκταση ή την ευρύτερη πορεία των αγορών κεφαλαίου (χρηματιστήριο, τιμές μετοχών, διακυμάνσεις

⁷ Lundström & Lind (1996), σ. 31.

⁸ Στο ίδιο, σ. 32επ.

συναλλαγματικών ισοτιμιών κ.λπ.),⁹ όπως ισχύει και για τα ιδιωτικά ακίνητα.¹⁰ Ωστόσο μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού χαρτοφυλακίου υπάρχουν σημαντικές διαφορές που προκύπτουν από το ιδιάζον μέγεθος και τα ποιοτικά στοιχεία του πρώτου.

Υπ' αυτή την έννοια η αξία ενός δημοσίου ακινήτου, που στεγάζει προσωρινά μετανάστες, ενδέχεται εμμέσως να είναι ιδιαίτερος μεγάλη, διότι μέσω της χρήσης αυτής αποτρέπεται η συσσώρευση σημαντικών προβλημάτων στο κέντρο της πόλης τα οποία θα μπορούσαν ενδεχομένως να υποβαθμίσουν και να επηρεάσουν την αξία πολλών ακινήτων ιδιωτών ή και του δημοσίου στη συγκεκριμένη περιοχή. Η αξία του δηλαδή είναι μεγαλύτερη ως πολλαπλασιαστής της αξίας άλλων ακινήτων.¹¹

Η συζήτηση σχετικά με την εκτίμηση της αξίας της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, παρότι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα, θα μας απασχολήσει στην διατριβή από την ειδική όμως σκοπιά της σύνδεσης αυτής της αξίας με το κοινωνικό αγαθό της αριστοποίησης της κοινωνικής διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Ειδικά όσον αφορά το ευμέγεθες χαρτοφυλάκιο ακινήτων του ελληνικού δημοσίου η συζήτηση για τον τρόπο εκτίμησης της αξίας του αποσπασματικά ή ως σύνολο αποτελεί ειδικότερο θέμα του συνολικού ζητήματος της στρατηγικής αξιοποίησης χαρτοφυλακίου,¹² όπως στην

⁹ Karopoulos & Siokis (2005), σ. 125επ. και Gounopoulos, Mericas, Merika & Triantafyllou (2012), σ. 549-551.

¹⁰ Βλ. και Μασουράκης (2013), σ. 3-23.

¹¹ Βλ. Lange (1974), σ. 63-64.

¹² Βλ. την πολύ ενδιαφέρουσα συζήτηση των Lundström & Lind (1996) οι οποίοι με αφορμή την ανάλυση της αξίας του σουηδικού χαρτοφυλακίου δημοσίων ακινήτων θεματοποιούν με ενάργεια τα σχετικά ζητήματα.

περίπτωση του χαρτοφυλακίου δημοσίων ακινήτων του Ηνωμένου Βασιλείου, όπου η έρευνα του Sir Michael Lyons το 2004 υπέδειξε την αξία του σε 685 δισεκατομμύρια λίρες,¹³ χωρίς ωστόσο να υποδεικνύονται στρατηγικές αξιοποίησης. Άλλωστε αντίστοιχα προβλήματα με αυτά του ελληνικού χαρτοφυλακίου φαίνεται πως υφίστανται και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, ειδικά όσον αφορά τον προσδιορισμό του ακριβούς μεγέθους της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, τον προσδιορισμό της ακριβούς αξίας της καθώς και τη δημιουργία ενός πλήρως ενημερωμένου μητρώου, όπως καταδεικνύει η μελέτη του White για το Ηνωμένο Βασίλειο.¹⁴

Επιπλέον η μορφή, η αντίληψη και η μεθοδολογία της ανάπτυξης και αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας έχει αλλάξει ριζικά την τελευταία δεκαετία, με σημαντικότερη μεταξύ αυτών των αλλαγών τη σχεδόν οριστική εγκατάλειψη, τουλάχιστον σε ευρεία κλίμακα, των σχεδίων ΣΔΙΤ στις αναπτυγμένες οικονομίες. Οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, ειδικά στον τομέα της οικονομίας που αφορά την ανάπτυξη της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, προωθήθηκαν με καθυστέρηση στην Ελλάδα - τη δεκαετία του 2000 από τις ηγεσίες των τότε υπουργείων Οικονομικών και Ανάπτυξης και με όχημα εκτέλεσης την Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου Α.Ε. Η υλοποίησή τους όμως περιορίστηκε στον σχεδιασμό και στην κατασκευή δημόσιων υποδομών και μάλιστα υποδομών χαμηλής προστιθέμενης αξίας για την οικονομία

¹³ Βλ. «Towards better management of Public Sector Assets: A Report to the Chancellor of the Exchequer-The Lyons Report» στο White (2011), σ. 8.

¹⁴ White (2011), ειδικά σ. 7.

συνολικά, όπως για παράδειγμα το έργο «Επτά Πυροσβεστικοί Σταθμοί».¹⁵ Σήμερα τα σχέδια ΣΔΙΤ, τουλάχιστον όσον αφορά το δημόσιο real-estate, έχουν εγκαταλειφθεί οριστικά καθώς η χρηματοδότησή τους αποδείχτηκε δυσχερής και το νομικό πλαίσιο πολύπλοκο, ενώ οι συχνές αλλαγές στη δομή της γραφειοκρατίας επέφεραν διοικητική ασυνέχεια.¹⁶

Παρά τα δυνητικά πολλαπλά οφέλη από τη σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, όπως επισημαίνει και ο Dowall,¹⁷ οι κοινές δράσεις που ξεκίνησαν περιορίστηκαν σε απλά κατασκευαστικά έργα, κυρίως δημόσιων κτιριακών υποδομών και μάλιστα με υψηλές και ως εκ τούτου ασύμφορες για το δημόσιο συμφέρον- αποδόσεις των επενδυμένων ιδιωτικών κεφαλαίων και ασαφή πλαίσια για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του δημοσίου την περίοδο χρήσης του έργου ή της υποδομής.

Το ετεροβαρές αυτό πλαίσιο υπέρ των συμφερόντων του ιδιωτικού τομέα προέκυψε ως απόρροια του πραγματικού γεγονότος ότι οι συμπράξεις ως μορφή αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας αναπτύχθηκαν λόγω της αδυναμίας του δημόσιου τομέα να διασφαλίσει τους αναγκαίους πόρους για την κατασκευή των κτιριακών του υποδομών, αλλά κυρίως λόγω της ανάγκης των πολυάριθμων ελληνικών κατασκευαστικών εταιρειών της χώρας να ανοίξουν νέες επικερδείς αγορές μετά την ολοκλήρωση των

¹⁵ Βλ. Ministry of Economy and Finance (2006) και Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου, (2008β).

¹⁶ Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ανάλυση του Dowall η οποία, παρότι αφορά τις αμερικανικές δημόσιες υπηρεσίες, καταδεικνύει την αναποτελεσματικότητα των δημόσιων γραφειοκρατικών μηχανισμών και μάλιστα τη θεωρεί ως το σημαντικότερο πρόβλημα για την ανάπτυξη σχεδίων σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Βλ. Dowall (1990), σ. 505.

¹⁷ Στο ίδιο, σ. 504.

Ολυμπιακών Αγώνων του 2004.¹⁸ Έτσι η μεγάλη αναξιοποίητη δημόσια ακίνητη περιουσία, η στενότητα οικονομικών πόρων και η συγκρότηση του τεχνικού, οικονομικού και νομικού πλαισίου από την πλευρά του δημοσίου με σκοπό τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων των ιδιωτικών επενδύσεων και όχι σύμφωνα με τη λογική της διαπραγμάτευσης μιας καλής συμφωνίας, όπως την παρουσιάζει ο Dowall,¹⁹ είχαν ως αποτέλεσμα και οι εν λόγω συμπράξεις να μην ολοκληρωθούν τελικά και η προσπάθεια να παραμείνει συνώνυμη της εξυπηρέτησης του ιδιωτικού συμφέροντος εις βάρος της δημόσιας ακίνητης περιουσίας.

Σε κάθε περίπτωση οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα απαιτούν για το σύνολο της ζωής του έργου στελέχη με εξειδικευμένες ικανότητες και δυνατότητα επιμελούς παρακολούθησης της πορείας τόσο του ίδιου του έργου όσο και των υποχρεώσεων των ιδιωτών/του ιδιωτικού τομέα,²⁰ υποχρεώσεις οι οποίες είναι ιδιαίτερα αμφίβολο, εάν θα μπορούσαν να τηρηθούν με ορθό τρόπο από τον δημόσιο τομέα. Ειδικά για το ζήτημα της δυνατότητας ή μη των στελεχών δημοσίων υπηρεσιών να παρακολουθήσουν πολύπλοκα σχέδια που απαιτούν ιδιαίτερη εξειδίκευση και για τις συνέπειες της γενικότερης αδυναμίας διασφάλισης των συμφερόντων του δημοσίου, για την αύξηση του κόστους των επιδιωκόμενων πολιτικών²¹ αλλά και την ευρύτερη αδυναμία των

¹⁸ Παρόμοια προβλήματα και συνέπειες διαπιστώθηκαν και σε άλλες περιπτώσεις όπου οι ΣΔΙΤ προωθήθηκαν ως επωφελής μορφή συνεργασίας μεταξύ του δημοσίου και ιδιωτικών επιχειρήσεων στον τομέα της κατασκευής και της ανάπτυξης ακινήτων. Βλ. Coiacetto & Baker (2006), σ. 239.

¹⁹ Dowall (1990), σ. 510επ.

²⁰ Στο ίδιο, σ. 511.

²¹ Simons (1994), σ. 334, 339.

φορέων του δημοσίου να αξιολογήσουν τις χρηματοοικονομικές συνέπειες των δράσεών τους έχουν γραφεί αρκετές μελέτες.²² Όλες δε απολήγουν στο συμπέρασμα ότι στις περιπτώσεις συμπράξεων ο ιδιωτικός τομέας έχει ένα σημαντικό διαπραγματευτικό πλεονέκτημα -την υψηλή γνώση και εξειδίκευση των στελεχών του-,²³ το οποίο έχει ως συνέπεια την αποκόμιση υψηλότερων κερδών και τη διασφάλιση των συμφερόντων του.²⁴

Τέλος, όσον αφορά τα προγράμματα ΣΔΙΤ και τον τρόπο που προσεγγίστηκε από τη χώρα μας αυτή η μορφή αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας κατά την προηγούμενη δεκαετία, πρέπει να σημειωθεί ότι το σύνολο της προσπάθειας επικεντρώθηκε στις ανάγκες του δημοσίου για κτιριακές υποδομές και όχι στην προσέλκυση ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων. Η δεύτερη επιλογή απαιτεί το μητρώο ακινήτων του δημοσίου να είναι ανοιχτό και διαθέσιμο σε επενδυτικά σχέδια με τον ιδιωτικό τομέα να επιλέγει το δημόσιο ακίνητο που θέλει να αξιοποιήσει και τον δημόσιο τομέα να επωφελείται ανάλογα με την περίπτωση διακρατώντας την κυριότητα μέρους του έργου υπό τη μορφή συμμετοχής ή μετοχών κ.λπ. Μάλιστα η εν

²² Βλ. ενδεικτικά στο ίδιο, σ. 333επ., Dowall (1990) και Lind & Lindqvist (2005).

²³ Simons (1994), σ. 338. Γι' αυτό ο Simons προτείνει τη διαρκή εκπαίδευση στελεχών που διαχειρίζονται τη δημόσια ακίνητη περιουσία βλ. στο ίδιο, σ. 339, 341.

²⁴ Ενδιαφέρον παρουσιάζει η παρακάτω θεωρητική θέση σχετικά μ' αυτό το πρόβλημα: «This private information can be of two types: either the agent can take an action unobserved by the principal, the case of *moral hazard* or *hidden action*; or the agent has some private knowledge about his cost or valuation that is ignored by the principal, the case of *adverse selection* or *hidden knowledge*». Laffont, Martimort (2001), σ. 3.

λόγω μορφή αξιοποίησης θα μπορούσε να σχετιστεί και με την ομαδοποίηση ακινήτων με κοινά χαρακτηριστικά ή για κοινό επενδυτικό σκοπό.²⁵

Κατά τη δεκαετία του 1990 ειδικά στην Ευρώπη οι ΣΔΙΤ και η ανάπτυξη της δημόσιας ακίνητης περιουσίας ήταν έννοιες σχεδόν ταυτόσημες²⁶ -οι συμπράξεις θεωρούνταν καινοτόμος και επωφελής διαχείριση του δημόσιου χαρτοφυλακίου ακινήτων ειδικά στις περιπτώσεις δημοτικών και περιφερειακών φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης.²⁷ Παρ' όλα αυτά, ακόμη και σε εκείνες τις περιπτώσεις ανάπτυξης, που αφορούσαν συνήθως τον κλάδο της οικιακής στέγασης ο οποίος σχετιζόταν ευρέως και με πολιτικές πρόνοιας, μια σειρά λόγων όπως οι ετεροβαρείς συμβάσεις που συνάπτονταν υπέρ των ιδιωτών και ζητήματα σύγκρουσης συμφερόντων ή αδυναμίας διαχείρισης του επιχειρησιακού σκέλους των σχεδίων οδήγησαν σταδιακά στην εγκατάλειψή τους.²⁸

Πέραν των ΣΔΙΤ, η δημόσια περιουσία σε αρκετές περιπτώσεις αναπτύσσεται αποκλειστικά από ενέργειες του δημόσιου τομέα υπό την ευρεία έννοια. Το ελληνικό δημόσιο έχει αναλάβει τη σχολική στέγαση, τη στέγαση νοσοκομείων και δικαστικών υπηρεσιών, αλλά και τη δημιουργία κοινωνικής κατοικίας μέχρι το πρόσφατο παρελθόν (συγκεκριμένα το 2011) μέσα από την υλοποίηση προγραμμάτων φορέων όπως ο ΟΕΚ. Η απροθυμία του ιδιωτικού τομέα εν γένει να αναλάβει την υλοποίηση παρόμοιων σχεδίων και η ανάγκη

²⁵ Βλ. και τις ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις του Dowall (1990), σ. 507-509. Βλ. επίσης ενότητα 4.6 πιο κάτω.

²⁶ Βλ. στο ίδιο, σ. 504επ.

²⁷ Coiacetto & Baker (2006), σ. 238.

²⁸ Στο ίδιο, σ. 239επ.

να υπάρξει για ειδικές κοινωνικές ομάδες φτηνή κατοικία οδήγησαν τον δημόσιο τομέα στην ανάληψη επιχειρηματικών δράσεων στο πεδίο της κατασκευής κατοικιών, δράση ιδιαίτερα συνηθισμένη ακόμη και για ιδιαίτερος φιλελεύθερα οικονομικά και πολιτικά συστήματα.

Ωστόσο η πολιτική της αυτοδύναμης ανάπτυξης και αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας από μια εταιρεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου φαίνεται πως δεν συνιστά εναλλακτική πολιτική για μια σειρά λόγων. Κατ' αρχάς το χαρτοφυλάκιο ακινήτων του ελληνικού δημοσίου είναι ιδιαίτερα μεγάλο σε αριθμό ακινήτων και ως εκ τούτου σε αξία. Κατά δεύτερον η ανάληψη τέτοιων δράσεων, και συνεπώς του επιχειρηματικού και επιχειρησιακού ρίσκου που αυτές συνεπάγονται, απαιτεί τη μετατροπή της εταιρείας από διαχειριστή ακινήτων σε κατασκευαστή και τις συνεπαγόμενες αλλαγές στη δομή και το προσωπικό²⁹ καθώς και ιδιαίτερα ευρεία χρηματοδότηση. Επιπλέον η νέα εταιρεία θα αποτελούσε κυρίαρχο και ενδεχομένως μονοπωλιακό παίκτη σε αρκετές τοπικές αγορές ακινήτων, οδηγώντας στην αποδυνάμωση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και στη χειραγώγηση (της αξίας των ακινήτων) της αγοράς ακινήτων.

Επιστρέφοντας όμως στο βασικό μας ερώτημα, που αφορά τη μεθοδολογία συγκρότησης ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, στο ερώτημα δηλαδή «γιατί, πώς και με ποιον τρόπο συγκροτείται ένα τέτοιο

²⁹ Η διεθνής βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι παρόμοιες προσπάθειες συνήθως αποτυγχάνουν είτε λόγω της αδυναμίας του δημοσίου τομέα να αποδειχτεί ανταγωνιστικός στο πεδίο της διοίκησης τέτοιων ενεργειών είτε λόγω της εν γένει αδυναμίας να επωμιστεί το κόστος αποτυχημένων ενεργειών και δράσεων. Βλ. χαρακτηριστικά Coiacetto & Baker (2006), σ. 239.

σχέδιο», θα διαπιστώσουμε πως η απάντηση δεν είναι αμιγώς τεχνική. Ειδικά όσον αφορά τη διαχείριση του δημόσιου real-estate, η απάντηση είναι σε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό πολιτική, καθώς οφείλει να απαντήσει στο βαθιά πολιτικό ερώτημα «ποια είναι η ορθή διαχείριση και ποιο το επιθυμητό αποτέλεσμά της».³⁰

Περαιτέρω εξειδικευμένο το ερώτημα αυτό έχει να κάνει με ζητήματα όπως τι είδους ανάπτυξη θέλουμε, εάν επιδιώκουμε να ασκήσουμε κοινωνική πολιτική με τη δημόσια περιουσία, πόσες και ποιας ποιότητας θέσεις εργασίας θέλουμε, τον βαθμό συνεργασίας με τις τοπικές κοινωνίες που επιδιώκουμε, εάν μας απασχολούν ζητήματα αειφορίας, εάν η μεγιστοποίηση των εσόδων ταυτίζεται με τη μεγιστοποίηση της εξυπηρέτησης του δημόσιου συμφέροντος, εάν η επικέντρωση πρέπει να είναι στην αποδοτικότερη διοίκηση και όχι στη μεγιστοποίηση των αποδόσεων³¹ και άλλα παρόμοιας λογικής. Επιπλέον οι δημόσιες εταιρείες λόγω ακριβώς του δημόσιου χαρακτήρα τους διαφοροποιούνται σε σημαντικό βαθμό όσον αφορά τη χάραξη της στρατηγικής τους, διότι ο ανταγωνισμός της αγοράς δεν είναι η κύρια πηγή της πληροφόρησης και της διαμόρφωσης των στόχων τους. «Επειδή οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν υπό το κυβερνητικό σύστημα εξουσίας και όχι υπό το σύστημα της αγοράς, οι στρατηγικές επιλογές και οι δράσεις στον δημόσιο τομέα προέρχονται από πηγές άλλες απ' ό,τι ο

³⁰ Περισσότερο εξειδικευμένο σε επίπεδο στρατηγικής το ερώτημα μορφοποιείται ως εξής: «Ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση της εταιρείας; Πώς πρέπει να εξελιχθεί η εταιρεία; Με ποιον τρόπο πρέπει να εξελιχθεί;» Βλ. Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 2.

³¹ Simons (1994), σ. 339.

ανταγωνισμός της αγοράς. Αντί να ελίσσονται στις αγορές, οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν όσον αφορά την επιρροή, τη διαπραγμάτευση και το καθεστώς λήψης αποφάσεων σε περιβάλλον σχετικά σύνθετων, πολύπλευρων ως προς τη δύναμη ανταλλακτικών σχέσεων».³²

Βασική παράμετρος της διαχείρισης και αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας -παράμετρος η οποία έχει τύχει ελάχιστης προσοχής- είναι η δυναμική αύξηση της αξίας του χαρτοφυλακίου από την πλήρη ενσωμάτωση της ελληνικής αγοράς ακινήτων στην αναπτυγμένη ευρωπαϊκή. Πράγματι το ελληνικό δημόσιο real-estate έχει ελάχιστα επωφεληθεί, υπό την έννοια της αξιοποίησης του καλού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της αύξησης των τιμών των ακινήτων, από τη συμμετοχή της χώρας στον βασικό πυρήνα της Ευρώπης, τη νομισματική ένωση, και το ίδιο ισχύει και για άλλες αναπτυγμένες οικονομίες, όπως η ισπανική και η ιταλική.³³ Παρότι οι αιτίες της αποτυχίας πλήρους ενσωμάτωσης είναι αρκετές και οι περισσότερες εξ αυτών δεν σχετίζονται με τις ενέργειες και τις δράσεις των φορέων διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, η μερική ενσωμάτωση της ελληνικής οικονομίας στην ευρωπαϊκή και η άρση των εμποδίων επένδυσης ξένων κεφαλαίων στην ελληνική αγορά δημόσιων ακινήτων θα είχαν σημαντικές θετικές συνέπειες όσον αφορά την αύξηση των

³² Wechsler & Backoff (1986), σ. 321.

³³ Yang, Kolarik & Zhu (2005), σ. 895επ. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η παρατήρηση των συγγραφέων ότι η ελλιπής ενσωμάτωση των αγορών ακινήτων μεταξύ των χωρών που μετέχουν στη ζώνη του ευρώ είναι ενδεικτική της γενικότερης εικόνας των οικονομιών του ευρωπαϊκού Νότου και συγκεκριμένα της γενικότερης αδυναμίας τους να συγκλίνουν σε μακροοικονομικό επίπεδο με τις αναπτυγμένες οικονομίες του ευρωπαϊκού Βορρά. Βλ. επίσης τη μελέτη των Liow & Ye (2014).

εσόδων του ελληνικού δημοσίου από ενδεχόμενες μισθώσεις ή εκποιήσεις ακινήτων, εφόσον βεβαίως υπήρχαν εκτενή και αναλυτικά σχέδια εκμετάλλευσης της διεθνούς ρευστότητας. Το δημόσιο real-estate δυστυχώς δεν εκμεταλλεύτηκε καθόλου αυτές τις δυνατότητες με το να απευθυνθεί κατά την περίοδο της ανάπτυξης είτε στην εγχώρια αγορά είτε σε ξένες επενδύσεις και κεφάλαια, αλλά επιδίωξε να τις εκμεταλλευθεί την περίοδο της κρίσης, οπότε τα δημόσια ακίνητα χαρακτηρίζονται πλέον ως «distressed assets». Περαιτέρω δεν εκμεταλλεύτηκε ούτε τους χρηματιστηριακούς κύκλους και τις διακυμάνσεις των αγορών κεφαλαίων, ώστε να καταστεί από περίοδο σε περίοδο ασφαλής επενδυτικός πόλος.³⁴

Για τους παραπάνω λόγους το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο μιας εταιρείας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου πρέπει να είναι μια αναστοχαστική διεργασία και όχι νούμερα παραταγμένα σε στήλες. Ένα σχέδιο που θα λαμβάνει σοβαρά υπ' όψιν όλους τους περιορισμούς και τις ελλείψεις σε σχέση με το υπαρκτό περιβάλλον λειτουργίας της εταιρείας αυτής: το νομικό, κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον εντός του οποίου θα αναπτύσσει τις δράσεις της. Ωστόσο είτε πρόκειται για δημόσια είτε για ιδιωτική επιχείρηση, μια καλή στρατηγική «περιλαμβάνει κατά κύριο λόγο ένστικτο και δημιουργικότητα, ευαισθησία στο ό,τι συμβαίνει στο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον γύρω μας, καλή εκτίμηση

³⁴ Για τον επενδυτικό κύκλο μεταξύ μετοχών και ακίνητης περιουσίας βλ. Karopoulos & Siokis (2005) και Gounopoulos, Mericas, Merika & Triantafyllou (2012).

των πόρων, των δυνατοτήτων και αδυναμιών μας και τέλος πειραματισμό με καινοτόμες ιδέες και τρόπους υλοποίησής τους».³⁵

Σε κάθε περίπτωση όμως ένα τέτοιο σχέδιο δεν μπορεί να εμφανίζεται ως συνταγή επιτυχίας. Τα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια οφείλουν να είναι δυναμικά και να προσαρμόζονται σε όλες τις περιστάσεις που αναμφιβόλως αλλάζουν είτε από εξωτερικές αιτίες είτε λόγω απρόβλεπτων εσωτερικών μεταβολών. Κάθε σχέδιο συνεπώς είναι ενδεχόμενο και υπό αίρεση, όπως άλλωστε και το σύνολο της ανθρώπινης δράσης, καθώς εμπλέκει αξίες, πάθη, ατέλειες και κακή διαχείριση του ορθού λόγου, των δεδομένων και της λογικής.

Η διαχείριση έργου ή project management είναι η επιστήμη της διαχείρισης της εσωτερικής λογικής του καταμερισμού των εργασιών με σκοπό τη μεγιστοποίηση της απόδοσης. Ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει όμως να είναι κάτι παραπάνω από συρραφή επιμέρους έργων. Οφείλει να είναι μια συνολική επιχειρησιακή τακτική που υλοποιεί αξίες,³⁶ κοινωνικές και εταιρικές, και όχι μια απλή μελέτη της μεγιστοποίησης των οικονομικών αποτελεσμάτων, ειδικά όταν αναφερόμαστε σε δημόσιες επιχειρήσεις. Το ποιες είναι αυτές οι αξίες³⁷ δεν είναι το αντικείμενο της επιστήμης της διαχείρισης έργου ούτε προκύπτει επαγωγικά από τη σύνοψη και παράθεση των επιμέρους δράσεων σε μια κατανοητή ενότητα. Αυτή είναι και η ξεχωριστή ταυτότητα της ανά χείρας διατριβής. Η παρουσίαση δηλαδή ενός συνολικού αφηγήματος για τη διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας που θα καταγράφει το όραμα,

³⁵ Πολλάλης (2010), σ. xiii.

³⁶ Βλ. Christensen, Andrews & Bower (1978), σ. 449επ.

³⁷ Βλ. και την ενδιαφέρουσα ανάλυση για τη σύνδεση των εταιρικών αξιών με την αποστολή της εταιρείας, Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 36επ.

τα προβλήματα και τις προοπτικές, αλλά και ορισμένες θεμελιώδεις κατευθύνσεις δραστηριοποίησης. Εταιρεία διαχείρισης των ακινήτων του δημοσίου είναι αδύνατον εκ του ιδρυτικού της χαρακτήρα να λειτουργεί αποκλειστικά με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, διότι ο εντολοδόχος της είναι η ελληνική πολιτεία.³⁸ Ως εκ τούτου οφείλει να συνδέεται με κάποιον τρόπο με την κοινωνία και τις ανάγκες της για πολιτισμό, τουρισμό, αθλητισμό, ανάπτυξη, στέγαση, για καλύτερες συνθήκες διαβίωσης συνολικά.

Η σύνδεση λοιπόν όλων των παραπάνω σε ένα ενιαίο αφήγημα επιχειρείται εδώ μέσω της θεωρητικής και ανά δράση συγκρότησης ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου. Η διατριβή έχει επομένως ως στόχο της αφ' ενός να διατυπώσει σε θεωρητικό επίπεδο τις βασικές αρχές και παραμέτρους συγκρότησης ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου μιας επιχείρησης αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας που βρίσκεται στην κυριότητα του δημοσίου, αφ' ετέρου να αναπτύξει μια σειρά από πρακτικά για τις δράσεις που αποτελούν τον πυρήνα αυτού του σχεδίου. Παρότι η προηγηθείσα περιγραφή είναι στοιχειώδης, καθίσταται εμφανές ότι ανάλογη έρευνα επιχειρείται για πρώτη φορά στην Ελλάδα: σε αυτό οφείλεται ότι το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας είναι καθαρά ερευνητικό καθώς προκύπτει εν μέρει από τη συστηματοποίηση των γνώσεων και της εμπειρίας στη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου. Αναπτύσσεται δηλαδή από τη σκοπιά

³⁸ Άλλωστε στο άρθρο 21, παρ. 4 του Συντάγματος αναφέρεται ρητώς: «Η απόκτηση κατοικίας από αυτούς που τη στερούνται ή που στεγάζονται ανεπαρκώς αποτελεί αντικείμενο ειδικής φροντίδας του Κράτους». Υπ' αυτή την έννοια μια εταιρεία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου έχει ως υποχρέωσή της να αναπτύσσει παράλληλα με επιχειρηματικά σχέδια και δράσεις υπέρ του συνόλου της κοινωνίας. Βλ. κεφάλαιο Δ πιο κάτω.

μιας δημόσιας επιχείρησης real-estate και όχι από εκείνη ενός εξωτερικού παρατηρητή-ερευνητή.

Το εν λόγω εγχείρημα μπορεί να ιδωθεί συνολικά και ως ένα είδος οικονομικού και παραλλήλως κοινωνικού benchmarking, ως μια προτυποποίηση ενεργειών και δράσεων στο ιδιαίτερο οικονομικό, κοινωνικό, νομικό και πολιτικό περιβάλλον της χώρας, με σκοπό τη μέγιστη οικονομική και κοινωνική απόδοση για το δημόσιο και κατά συνέπεια για τον ελληνικό λαό. Για τον λόγο αυτόν όλες οι επιμέρους γνώσεις συνδέονται σε ένα ενιαίο αφήγημα και σε συνδυασμό με την ερευνητική και πρωτότυπη πλευρά της εργασίας παραδίδεται ένας ιδιότυπος οδηγός διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου με οικονομικά, αλλά παράλληλα και κοινωνικά κριτήρια.

Η διατριβή, όπως είναι φυσικό, δεν επιδιώκει να παρουσιάσει το σύνολο της σχετικής γνώσης· στοχεύει στο να αναλύσει ένα εξειδικευμένο θέμα για την πρακτική αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, έχοντας ωστόσο πάντα υπ' όψιν το γεγονός ότι στο εν λόγω θέμα δεν υφίσταται απλώς τεχνική ή τεχνοκρατική ανάλυση, αλλά ότι όλες οι δράσεις διέρχονται αναγκαστικά και μέσα από την πολιτική βία, δηλαδή αξιολογούνται και για το υφιστάμενο πολιτικό τους αποτέλεσμα, νοούμενο ως κοινωνική απόδοση. Το ερώτημα λοιπόν που απαντάμε δεν είναι πώς μπορούμε να μεγιστοποιήσουμε τα έσοδα από τη διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, αλλά πώς εξειδικεύεται ο ρόλος του δημοσίου σήμερα στο ιδιαίτερα σύνθετο ζήτημα της αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας.

1.2 Το ελληνικό, το ιταλικό και το σουηδικό μοντέλο αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας

1.2.1. Το ελληνικό μοντέλο

Λίγα είναι αυτά που μπορούν να ειπωθούν για το χαρτοφυλάκιο ακινήτων του ελληνικού δημοσίου και το μοντέλο αξιοποίησής του, καθόσον στην πραγματικότητα δεν υφίσταται ένα συγκεκριμένο μοντέλο, μόνο διαφορετικές απόψεις προσώπων, ατομικές προσπάθειες διοικήσεων ή πολιτικών προϊσταμένων και περίσσεια καλών προθέσεων. Σε γενικές γραμμές τα σχέδια που καταστρώνονται κατά περιόδους είναι απλοϊκά, χωρίς μακροπρόθεσμο ορίζοντα εκτέλεσης, συνεπώς δεν εμπεριέχουν όραμα για την επωφελή αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας σε βάθος χρόνου. Κυρίως όμως δεν έχουν προκύψει από μια διαδικασία εκτενούς επιστημονικού αναστοχασμού και συνεννόησης αναφορικά με τα προβλήματα, τις πιθανές λύσεις και τις (πολιτικές) κατευθύνσεις που επιδιώκεται να λάβει η όποια αξιοποίηση.³⁹ Επιπροσθέτως ακόμη και αυτές οι προσπάθειες διακόπτονται από τις συχνές αλλαγές των διοικήσεων των επιχειρήσεων.

³⁹ Όπως αναφέρεται ενδεικτικά στο Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014), σ. 39, «κατά την ωρίμανση και την αξιοποίηση των ακινήτων τα στελέχη της ΕΤΑΔ [...] έρχονται σε επαφή στα διάφορα στάδια με τις εξής υπηρεσίες και αρχές: 54 κτηματικές υπηρεσίες, υποθηκοφυλακεία ή κτηματολογικά γραφεία, πολεοδομία, δασαρχείο, αρχαιολογία, περιφέρεια, λιμενικό σώμα, Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας».

Το μοναδικό για την Ευρώπη «μοντέλο» της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ο εκάστοτε πολιτικός προϊστάμενος της ανώνυμης εταιρείας να αλλάζει το σύνολο των διοικητικών μηχανισμών, δεν οδηγεί μόνο σε συχνή αλλαγή σχεδίων -και επί της ουσίας στο να μην εφαρμόζεται τελικώς κανένα από αυτά-, αλλά δημιουργεί και τον κίνδυνο τα στελέχη αυτών των επιχειρήσεων να θεωρούν πως οιοδήποτε σχέδιο συγκροτηθεί είναι προσωρινό και χωρίς μέλλον, όπως και η διοίκηση της εταιρείας. Και στις ΗΠΑ εξάλλου, όπως σημειώνει ο Simons, καθώς η δημόσια ακίνητη περιουσία θεωρείται δημόσιο αγαθό, οι αποφάσεις για τη διαχείριση και αξιοποίησή της υπόκεινται στη βούληση και τις παρεμβάσεις εκλεγμένων πολιτικών ή πολιτικών σωμάτων και συνδέονται ενίοτε με πρόσκαιρα πολιτικά οφέλη.⁴⁰ Γί αυτό ο Simons προτείνει μια ιδιαίζουσα ανεξαρτητοποίηση των μηχανισμών λήψης αποφάσεων,⁴¹ κατεύθυνση την οποία ακολούθησε, όπως θα δούμε παρακάτω, και το σουηδικό δημόσιο. Το ελληνικό δημόσιο ωστόσο βιώνει το συγκεκριμένο πρόβλημα σε υπερθετικό βαθμό λόγω των υπερβολικά συχνών αλλαγών διοίκησης.

Το ελληνικό μοντέλο συνοπτικά, ξεκινώντας από το νομικό περίγραμμα που χαρακτηρίζει τη δημόσια ακίνητη περιουσία, είναι το εξής: «ό,τι δεν είναι ιδιωτικό είναι δημόσιο, ανήκει σε μια εταιρεία διαχείρισης (εκτός από την ακίνητη περιουσία των ΟΤΑ και των επιμέρους υπουργείων) η οποία το αξιοποιεί με μισθώσεις μακροχρόνιες ή μη».⁴² Αυτό το ευρύ

⁴⁰ Simons (1994), σ. 339.

⁴¹ Στο ίδιο.

⁴² Βλ. ενδεικτικά Ν. 973/1979 ΦΕΚ-226 Α'-27.09.1979, Ν.2636/1998, Ν.2837/2000, Ν.

κανονιστικό περίγραμμα που ρυθμίζει το νομικό καθεστώς της δημόσιας ακίνητης περιουσίας ομοιάζει με το ιταλικό νομικό περίγραμμα,⁴³ χωρίς ωστόσο να συνιστά μια ιδιαίτερη νομική καινοτομία ή ένα περίγραμμα που εξυπηρετεί ή εμποδίζει την αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας. Περαιτέρω η δημόσια ακίνητη περιουσία χωρίζεται σε ad hoc χαρτοφυλάκια μεταξύ φορέων του δημοσίου, ασφαλιστικών ταμείων, φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου που ελέγχονται από το δημόσιο, φορέων της κυβέρνησης όπως υπουργεία (Παιδείας, Υγείας, Εθνικής Άμυνας κ.λπ.). Η αξιοποίηση των επιμέρους χαρτοφυλακίων γίνεται με ad hoc ενέργειες και δράσεις, ανάλογα με τις ανάγκες των φορέων, χωρίς να προσμετράται η αξία της απόδοσης των χρησιμοποιούμενων πόρων, δηλαδή το εναλλακτικό κόστος ή κόστος ευκαιρίας. Αυτό σημαίνει πως στον ετήσιο προϋπολογισμό του κάθε φορέα δεν αποτυπώνεται η αξία της χρησιμοποιούμενης ακίνητης περιουσίας του, μια διαδικασία μέτρησης των χρησιμοποιούμενων πόρων που ονομάζεται «εσωτερικό ενοίκιο».⁴⁴ Υπ' αυτή την έννοια η ακίνητη περιουσία των φορέων δεν λαμβάνεται υπ' όψιν λογιστικά τουλάχιστον ως χρησιμοποιούμενος πόρος ή ως αξία που αναλώνεται για την παραγωγή των δημόσιων αγαθών ή υπηρεσιών.

2779/B/2.12.2011.

⁴³ Constantino (2011), σ. 84.

⁴⁴ Ο ιδιωτικός τομέας τονίζει ο Simons στη συντριπτική του πλειοψηφία προσμετρά το κόστος ευκαιρίας της χρήσης αυτών των πόρων ως αξία ενοικίου. Η λογική είναι περισσότερο από προφανής. Η ορθολογική χρήση αυτών των πόρων, η ενδεχόμενη δημιουργία νέων εσόδων από την ενοικίαση μη χρησιμοποιημένου χώρου/ων ή/και η προσμέτρηση του κόστους κατοχής και χρήσης των ακινήτων στο συνολικό κόστος της παραγωγής. Βλ. Simons (1994), σ. 337.

Η διεθνής τάση, εμπειρική και θεωρητική όπως θα δούμε αναλυτικά και παρακάτω, υποδεικνύει ότι η ιδιοκτησία ακίνητης περιουσίας δεσμεύει κεφάλαιο και επιχειρηματική ενέργεια. Αμφότερα θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν, όπως υποδεικνύουν οι Pottinger κ.ά. περισσότερο παραγωγικά,⁴⁵ ωστόσο μένει να αποδειχθεί με μελέτες κατά πόσον αυτή η πρακτική μπορεί να έχει αποτελέσματα και για τη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου, καθόσον τα οφέλη που έχει για τον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας είναι αποδεδειγμένα.⁴⁶ Ειδικά όσον αφορά την αποδέσμευση των φορέων του κράτους από την ακίνητη περιουσία τους και τη μεταβίβασή της σε φορείς ειδικού σκοπού (σουηδικό μοντέλο) ή την εκποίησή της (ιταλικό μοντέλο) μένει να αποδειχθεί μέσα από στοχευμένες έρευνες κατά πόσον ένα σύστημα διαχείρισης αυτού του τύπου μπορεί πραγματικά να απελευθερώσει οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που θα αξιοποιηθούν περισσότερο αποδοτικά. Στην περίπτωση της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας από την κυβέρνηση της Αυστραλίας τη δεκαετία του 1990, όπως υποδεικνύει ο Warren, υπήρξαν σημαντικές οικονομικές απώλειες για το αυστραλιανό δημόσιο καθώς και υποβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.⁴⁷

Πίσω στο ελληνικό μοντέλο διαχείρισης, η εκμετάλλευση της ακίνητης περιουσίας των φορέων ελέγχεται κεντρικά από καθέναν εξ αυτών χωριστά είτε άμεσα από τα διοικητικά τους συμβούλια και την ιεραρχική δομή του φορέα

⁴⁵ Pottinger, Dixon & Mastron (2002).

⁴⁶ Βλ. Pittman & Parker (1989).

⁴⁷ Βλ. Warren (2003).

είτε έμμεσα με τη δυνατότητα παραχώρησης της διαχείρισής τους στην ΕΤΑΔ ΑΕ⁴⁸ με μνημόνια συνεργασίας ή επιμέρους συμφωνίες διαχείρισης. Σε γενικές γραμμές κάθε φορέας μπορεί να διαχειριστεί την περιουσία του με όποιον τρόπο θεωρεί ο ίδιος προσφορότερο χωρίς περιορισμούς πέραν της τήρησης των κανόνων της χρηστής διοίκησης και φυσικά των νόμων που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου για τις προμήθειες, τις αγορές και τις πωλήσεις προϊόντων, υπηρεσιών, ακινήτων κ.λπ.

Περαιτέρω υφίστανται δύο ακόμη ιδιαίζουσες μορφές φορέων που εξαιρούνται από συγκεκριμένα νομικά πλαίσια και υποχρεώσεις, όπως η πώληση των ακινήτων με ελάχιστη τιμή την αντικειμενική, και οι οποίοι είναι το ΤΑΙΠΕΔ και ο φορέας διαχείρισης της εκκλησιαστικής ακίνητης περιουσίας που σχεδιάστηκε και λειτουργεί με βάση το νομικό πλαίσιο του πρώτου. Το ΤΑΙΠΕΔ έχει ως ιδρυτικό του σκοπό την εκποίηση δημόσιας περιουσίας για τη μείωση του δημόσιου χρέους. Η Εταιρεία Αξιοποίησης Εκκλησιαστικής Ακίνητης Περιουσίας ΑΕ (ΕΑΕΑΠ),⁴⁹ στην οποία μετέχει κατά 50% το ελληνικό δημόσιο και κατά 50% η Αρχιεπισκοπή Αθηνών, χρησιμοποιεί το 50% από τα έσοδά της για την απομείωση του ελληνικού χρέους και το υπόλοιπο 50% αποδίδεται στην Αρχιεπισκοπή προκειμένου να το χρησιμοποιήσει για το κοινωνικό και φιλανθρωπικό έργο της.

⁴⁸ Η ΚΕΔ, αξιοποιώντας αυτή τη δυνατότητα προκήρυξε τον Φεβρουάριο του 2009 διαγωνισμό, που δεν ολοκληρώθηκε, «Για την παροχή υπηρεσιών Συμβούλου υποστήριξης Συμβάσεων μεταξύ ΚΕΔ και ΟΤΑ, Ασφαλιστικών Οργανισμών και Διαχείρισης, Εκμετάλλευσης και Αξιοποίησης Δημοσίων και άλλων ακινήτων».

⁴⁹ Η εν λόγω Εταιρεία κατέχει περίπου 1.400 ακίνητα. Βλ. Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014), σ. 27.

Τέλος ρόλο παρακολούθησης αλλά και εποπτικό/ρυθμιστικό όσον αφορά τη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου έχουν αντιστοίχως η Τράπεζα της Ελλάδος⁵⁰ και η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Περιουσίας (ΓΓΔΠ). Η δεύτερη έχει αποφασιστικό και εποπτικό ρόλο στην ΕΤΑΔ Α.Ε., την εταιρεία διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας που ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών, με χαρτοφυλάκιο σχεδόν 72.000 ακίνητα. Η ΓΓΔΠ έχει αποφασιστικό και κανονιστικό ρόλο για μια σειρά ζητημάτων που αφορούν κυρίως τη ρύθμιση του τρόπου μίσθωσης των αιγιαλών και παλαιών αιγιαλών, την καταγραφή της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, την ενημέρωση του μητρώου ακινήτων με νέα ακίνητα που περιέρχονται στην κυριότητα του ελληνικού δημοσίου, την ανταλλαγή ακινήτων (για διάφορους σκοπούς) και τη στέγαση φορέων του δημοσίου.⁵¹

⁵⁰ Ρόλος της είναι κυρίως η παρακολούθηση και η καταγραφή στοιχείων που αφορούν το μέγεθος και τη διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου, ΝΠΔΔ και ΑΕΕΑΠ.

⁵¹ Συνοπτικά οι αρμοδιότητές της, όπως αναφέρονται στον σχετικό ιστότοπο, έχουν ως εξής: «Η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Περιουσίας (ΓΓΔΠ) συστάθηκε με το άρθρο 20 του ν. 3965/2011 και σύμφωνα με τον νέο Οργανισμό του Υπ. Οικονομικών (Π.Δ. 111/2014, ΦΕΚ Α' 178/29-08-2014) αποτελεί μία εκ των Γενικών Γραμματειών του. Ρόλος της είναι αφ' ενός η εποπτεία, ο συντονισμός και ο έλεγχος εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής από τις συναρμόδιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα για τη διοίκηση, διαχείριση, αξιοποίηση και προστασία της δημόσιας και κοινωφελούς περιουσίας καθώς και της ιδιωτικής περιουσίας του δημοσίου και αφ' ετέρου η προώθηση των αποκρατικοποιήσεων με την ταυτόχρονη ορθή εκτέλεση και συστηματική παρακολούθηση αυτών, καθώς και η αποτελεσματική διαχείριση των κινητών αξιών που ανήκουν στο δημόσιο, με σκοπό την επίτευξη μέγιστου δημοσιονομικού οφέλους. Επιπρόσθετα η ΓΓΔΠ κατευθύνει, παρακολουθεί, συντονίζει και ελέγχει τη λειτουργία και το έργο των υπηρεσιών και των συλλογικών οργάνων και επιτροπών που υπάγονται σε αυτή, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση και αξιοποίηση της δημόσιας και κοινωφελούς περιουσίας». Βλ. http://www.gspp.gr/?page_id=71.

Το σύνθετο αυτό πλέγμα αρμοδιοτήτων και η πολυδιάσπαση της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας έχει μεταξύ άλλων τα εξής αρνητικά αποτελέσματα:

- α) αύξηση του κόστους διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας·
- β) αναποτελεσματικότητα όσον αφορά τη διαχείριση και τη δυνατότητα μεγιστοποίησης των αποδόσεων χαρτοφυλακίου με μικρές μονάδες διαχείρισης χωρίς επαγγελματική γνώση και κατάρτιση·
- γ) αδιαφάνεια στη διαχείριση· και
- δ) αδυναμία συντονισμού των κοινών συμφερόντων των φορέων με σκοπό τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων ή την εξοικονόμηση πόρων, όπως τη μίσθωση για τις ανάγκες του δημοσίου κτιρίων που του ανήκουν.

Σκοπός του τρέχοντος υποκεφαλαίου δεν είναι να παρουσιάσει ένα συνολικό σχέδιο για τη βέλτιστη αξιοποίηση του συνόλου της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Τέτοιο έργο θα απαιτούσε κατ' αρχάς συγκέντρωση στοιχείων σχετικά με το πραγματικό μέγεθος, το είδος και τον τρόπο διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας όλων των φορέων που έχουν στην κυριότητά τους ακίνητα κάθε είδους. Επιπλέον ένα ολοκληρωμένο σχέδιο θα όφειλε να καταγράψει όλες τις ανάγκες του δημοσίου για ακίνητα, να προτείνει βέλτιστες μορφές αξιοποίησης, βέλτιστες διαδικασίες αναγνώρισης και κάλυψης αυτών των αναγκών και κατόπιν βέλτιστες διαδικασίες διοίκησης με σκοπό την ενίσχυση της απόδοσης και της διαφάνειας, καθώς και τη

δραστική μείωση του χρόνου που απαιτείται από τη λήψη έως την υλοποίηση μιας δράσης.

Τέλος εξοικονόμηση πόρων θα μπορούσε να υπάρξει από τη μείωση των δαπανών που απαιτούνται για τη διοίκηση αυτού του χαρτοφυλακίου από πολλαπλούς φορείς, επιχειρηματικές μονάδες και τμήματα διοίκησης εντός αυτών των φορέων, πρακτική που προτάθηκε άλλωστε και στην περίπτωση της διαχείρισης του χαρτοφυλακίου δημοσίων ακινήτων του Ηνωμένου Βασιλείου.⁵² Σε αυτή την περίπτωση, η κεντρική διοίκηση όλων των δημοσίων ακινήτων είναι *conditio sine qua non* για την επιτυχία του σχεδίου αποτελεσματικότερης διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας.

Η παρουσίαση ενός αντίστοιχου και ολοκληρωμένου σχεδίου θα απαιτούσε τη σύμπραξη πολλών και διαφορετικών επιπέδων γνώσης και πόρων. Η προηγηθείσα όμως αποτύπωση της κατάστασης καταδεικνύει αν μη τι άλλο τη βαθιά αποδιοργάνωση και αναποτελεσματικότητα του ελληνικού κράτους να αντιμετωπίσει, να διαφυλάξει και να διοικήσει με επαγγελματισμό, επάρκεια και μακροπρόθεσμη προοπτική την περιουσία του. Σε κάθε περίπτωση οι παραπάνω παρατηρήσεις δεν σχετίζονται με την προσπάθεια οριοθέτησης ή προσμέτρησης με οικονομικούς δείκτες της απόδοσης, ως κεφάλαιο, της ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου.⁵³ Μια τέτοια ενέργεια ειδικά για το συγκεκριμένο ανομοιογενές χαρτοφυλάκιο ακινήτων θα οδηγούσε σε εσφαλμένα συμπεράσματα, καθώς η πραγματική απόδοση

⁵² Βλ. White (2011), σ. 11.

⁵³ Βλ. την ενδιαφέρουσα μελέτη των Pittman & Parker (1989) στην οποία υποδεικνύεται η δυσκολία υπολογισμού της βέλτιστης απόδοσης των ιδιωτικών χαρτοφυλακίων ακινήτων.

συνδέεται όχι μόνο με κοινωνικά κριτήρια, αλλά και με κριτήρια ενίσχυσης ή/και παρέμβασης στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας (αγροτικός τομέας, παραγωγή ενέργειας κ.λπ.).

1.2.2. Το ιταλικό μοντέλο

Το ιταλικό μοντέλο προσιδιάζει σε ορισμένα σημεία με το ελληνικό και ειδικότερα όσον αφορά το νομικό καθεστώς που χωρίζει την ακίνητη περιουσία σε δημόσια και ιδιωτική. Η διαφορά έγκειται στην περαιτέρω εξειδίκευση αυτού του καθεστώτος ανάλογα και με τη χρήση της περιουσίας. Έτσι ως δημόσια ακίνητη περιουσία ορίζεται όχι μόνο εκείνη που ανήκει στο υπό την ευρεία έννοια ιταλικό δημόσιο, αλλά και αυτή που προορίζεται αποκλειστικά για την εξυπηρέτηση δημοσίων λειτουργιών και υπηρεσιών.⁵⁴ Πέραν του νομικού καθεστώτος των δημοσίων ακινήτων η καταγραφή ενός εξ αυτών ως δημόσιου γίνεται με τις ίδιες διαδικασίες, όπως και στην περίπτωση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας που περιέρχεται στο ελληνικό δημόσιο, και συγκεκριμένα με υπουργική απόφαση.⁵⁵

Η διαδικασία αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του ιταλικού δημοσίου είναι όμως περισσότερο σύνθετη και προϋποθέτει την χρήση σύγχρονων χρηματοοικονομικών εργαλείων. Τα κέρδη της αξιοποίησης συνδέονται επί της ουσίας με την πώληση μεριδίων -μετοχών ή ομολογιών. Τα έσοδα επιστρέφουν στο ιταλικό δημόσιο, ενώ η διατιθέμενη ακίνητη περιουσία,

⁵⁴ Constantino (2011), σ. 84.

⁵⁵ Στο ίδιο, σ. 86.

εφόσον έχει μεταβιβαστεί η κυριότητά της με υπουργική απόφαση στη SCIP - την εταιρεία αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας του ιταλικού δημοσίου- μπορεί να αξιοποιηθεί, δηλαδή να εκποιηθεί ή να μισθωθεί με περισσότερες ευέλικτες διαδικασίες που προσιδιάζουν σε μια ανώνυμη εταιρεία.⁵⁶

Αντίστοιχη διαδικασία μπορεί να ακολουθηθεί και με τη μεταβίβαση ακίνητης περιουσίας του ιταλικού δημοσίου στην Patrimonio dello Stato SpA, μια ανώνυμη εταιρεία που λειτουργεί με παρόμοιο τρόπο με την ελληνική ΕΤΑΔ. Το μετοχικό κεφάλαιο και των δύο εταιρειών ελέγχεται εξ ολοκλήρου από το Υπουργείο Οικονομικών -η ΕΤΑΔ είναι διαχειριστής και όχι ιδιοκτήτης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του ελληνικού δημοσίου που ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών -και έχουν ως ιδρυτικό τους στόχο να «βελτιστοποιήσουν, διαχειριστούν και εκποιήσουν δημόσια περιουσία σε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και τους σκοπούς της».⁵⁷ **Η διαφορά μεταξύ των δύο περιπτώσεων έγκειται στη ρητή και σαφή πρόβλεψη του ιταλικού νομοθετικού πλαισίου ότι η δημόσια περιουσία που μεταβιβάζεται σε ιδιώτες δεν μπορεί να αλλάξει χρήση, δηλαδή μεταβιβάζεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και δυνατότητες αξιοποίησης.** Ενώ σε περιπτώσεις που το ιταλικό δημόσιο συνεισφέρει με ακίνητη περιουσία σε φορείς της τοπικής ή περιφερειακής αυτοδιοίκησης ή σε ανώνυμες εταιρείες αυτών των φορέων για την ανάπτυξη ή βελτίωση πάσης φύσεως υποδομών ή έργων στη συγκεκριμένη περιοχή, η μεταβιβαζόμενη περιουσία διατηρεί τον δημόσιο χαρακτήρα της, δηλαδή παρότι αξιοποιείται για τους σκοπούς όπως

⁵⁶ Στο ίδιο.

⁵⁷ Στο ίδιο, σ. 86.

έχουν οριστεί από τις τοπικές αρχές, το δημόσιο διατηρεί την κυριότητα του έργου.⁵⁸

Περαιτέρω, λόγω του οιονεί ομοσπονδιακού χαρακτήρα του ιταλικού κράτους ή των αυξημένων εξουσιών στην περιφερειακή αυτοδιοίκηση, τις γενικές αρμοδιότητες της μεταβίβασης δημόσιας περιουσίας σε τοπικές αρχές ή φορείς -κατ' αντιστοιχία των αρμοδιοτήτων της ΓΔΠ- έχει το ιταλικό Υπουργείο Οικονομικών. Με αποκλειστική του αρμοδιότητα το τελευταίο μπορεί να μεταβιβάσει χωρίς χρέωση ή ανταλλάγματα δημόσια περιουσία σε περιφέρειες, δήμους και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Μάλιστα, σε αντίθεση με την ελληνική περίπτωση, ορισμένα ακίνητα μεταβιβάζονται αυτοδικαίως σε αυτούς τους φορείς που αποκτούν το αποκλειστικό δικαίωμα αξιοποίησής τους. Τέτοια ακίνητα είναι: οι αιγιαλοί, τα λιμάνια, οι λίμνες, τα ποτάμια και ορισμένες μορφές ορυχείων.⁵⁹

Σημαντική καινοτομία του ιταλικού συστήματος -και αντιστοιχώς έλλειψη του ελληνικού- είναι η δημιουργία ενός «καλαθιού» ή μιας λίστας ακινήτων από τον αρχικό ιδιοκτήτη, την ανώνυμη εταιρεία-διαχειριστή που εποπτεύεται και ελέγχεται από το Υπουργείο Οικονομικών, ως μοναδικό της μέτοχο, προκειμένου αυτά τα ακίνητα να αξιοποιηθούν για τους σκοπούς ή τις ανάγκες των τοπικών αρχών και φορέων. Παρότι, όπως επισημαίνει ο Constantino, ορισμένα από τα ακίνητα που μεταβιβάζονται δεν είναι προς πώληση, ενδέχεται να αξιοποιηθούν ή και να πωληθούν από τις τοπικές

⁵⁸ Στο ίδιο, σ. 87.

⁵⁹ Στο ίδιο.

αρχές.⁶⁰ Στη δεύτερη περίπτωση είναι προφανές ότι αναφερόμαστε σε ένα σύστημα έμμεσης οικονομικής ενίσχυσης των περιφερειακών αρχών και της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς η μεταβιβαζόμενη περιουσία δεν αποσκοπεί στην κάλυψη τοπικών στεγαστικών αναγκών, όπως τη στέγαση μιας υπηρεσίας.

Η εντατικοποίηση της παράδοσης όλο και περισσότερης δημόσιας ακίνητης περιουσίας είτε με άμεσες εκποιήσεις από την κεντρική κυβέρνηση προς ιδιώτες είτε με τη μεταβίβασή της σε περιφέρειες και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης ερμηνεύεται από τον Constantino ως ενέργεια που πηγάζει από τις ιδιαιτερότητες της συγκυρίας. Ωστόσο η εν λόγω εντατικοποίηση είχε ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση των υποδομών και των δημοσίων ακινήτων συνολικά, καθώς βασική αρχή της εκμετάλλευσης παραμένει η οικονομική διαχείριση και όχι η διαφύλαξη και αναβάθμιση της δημόσιας περιουσίας. Επιπλέον, όπως πολύ ορθά επισημαίνει ο Constantino, η παράδοση όλο και περισσότερων δημοσίων ακινήτων σε τοπικούς φορείς, αλλά και η εκποίησή τους από το κράτος προκειμένου να ανευρεθούν οικονομικοί πόροι σε περιόδους οικονομικής κρίσης κινδυνεύει να αλλοιώσει τον δημόσιο χαρακτήρα πολλών από αυτά τα ακίνητα,⁶¹ όπως τους αιγιαλούς, και να αποκλείσει τη δημόσια χρήση τους υποβαθμίζοντας σημαντικά και επηρεάζοντας τη ζωή όλων.

1.2.3. Το σουηδικό μοντέλο

⁶⁰ Στο ίδιο.

⁶¹ Στο ίδιο, σ. 87επ.

Η ακίνητη περιουσία του σουηδικού δημόσιου βρέθηκε στο «στόχαστρο» της αξιοποίησης των κυβερνητικών και περιφερειακών αρχών τη δεκαετία του 1990, λίγο-πολύ υπό παρόμοιες συνθήκες με την ελληνική δημόσια ακίνητη περιουσία: δηλαδή με αφορμή μια οικονομική κρίση που προσδιοριζόταν ως κρίση ανταγωνιστικότητας, χρέους και δημοσιονομικού εκτροχιασμού. Τα ερωτήματα που έπρεπε να αντιμετωπίσει το σουηδικό δημόσιο και τα οποία ομοιάζουν με εκείνα στα οποία καλείται να απαντήσει και το ελληνικό χωρίζονται σε δύο ευρείες κατηγορίες και έχουν ως εξής:⁶²

A) Ποια είναι η αξία της δημόσιας ακίνητης περιουσίας;

- Πώς υπολογίζεται αυτή;
- Ποια ακίνητα θεωρούνται αξιοποιήσιμα;

B) Ποιο είναι το μοντέλο αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας;

- Η κοινωνική αξιοποίηση δημοσίων ακινήτων μπορεί να είναι στις προτεραιότητες των φορέων αξιοποίησης;
- Τι στοιχίζει στον φορολογούμενο η κατοχή και χρήση δημοσίων ακινήτων;

Το μοντέλο αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας που προκρίθηκε από το σουηδικό δημόσιο χαρακτηρίζεται από την πλήρη προσαρμογή στους κανόνες της ελεύθερης αγοράς, υπό την έννοια ότι η απόδοση του χαρτοφυλακίου μετριέται αποκλειστικά με οικονομικούς

⁶² Βλ. Lundström & Lind (1996), σ. 31-37.

όρους, ενώ η αξία των ακινήτων λαμβάνεται υπ' όψιν ανεξαρτήτως της χρήσης τους (πχ. πάρκα, κοινόχρηστοι χώροι κ.λπ.).⁶³

Ως κοινωνικά αποδεκτή διαχείριση θεωρείται η μεγιστοποίηση της απόδοσης, η δε κάλυψη των ενδεχόμενων κοινωνικών αναγκών, όπως κτίρια για τη στέγαση σχολείων ή γη για την ανέγερση νοσοκομείων, μετριέται σε αποδοτικότητα και συνέπειες βάσει των κανόνων της ελεύθερης αγοράς.⁶⁴ Έτσι η εκμίσθωση ή η μεταβίβαση ακίνητης περιουσίας ακόμη και μεταξύ φορέων του δημοσίου γίνεται σε περιβάλλον εντελώς απελευθερωμένο και ανταγωνιστικό, ως εάν να επρόκειτο για δράσεις ή συναλλαγές μεταξύ ιδιωτών.

Όπως είναι φυσικό το μοντέλο αυτό παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, ειδικά στο πεδίο της εξοικονόμησης πόρων, της δημιουργίας κινήτρων για την περαιτέρω εξοικονόμηση πόρων,⁶⁵ του εξορθολογισμού των αναγκών και του ελέγχου των συνολικών δαπανών των φορέων της γενικής κυβέρνησης, τουλάχιστον όσον αφορά δαπάνες για κάλυψη στεγαστικών αναγκών.

Ειδικότερα το σύνολο της δημόσιας ακίνητης περιουσίας του σουηδικού κράτους χωρίστηκε τη δεκαετία του 1990 σε κατηγορίες διαχείρισης και «διανεμήθηκε σε έναν αριθμό νομικών προσώπων που μισθώνουν την ακίνητη περιουσία τους σε φορείς υπό όρους παρόμοιους με εκείνους της ελεύθερης αγοράς».⁶⁶ Η βάση για αυτή την επιλογή είναι η γενική ιδέα της μετάβασης από ένα σύστημα κρατικού πατερναλισμού, όπου το δημόσιο αποφασίζει κεντρικά

⁶³ Στο ίδιο, σ. 31επ.

⁶⁴ Ωστόσο, υπάρχουν μέθοδοι μέτρησης της αποδοτικότητας κατάλληλες για αγαθά που δεν έχουν αγορά, όπως σχολεία κτλ. (Data Envelopment Analysis).

⁶⁵ Lind & Lindqvist (2005), σ. 178.

⁶⁶ Στο ίδιο, σ. 178.

για τις ανάγκες κάθε φορέα και για τον τρόπο ικανοποίησή τους, σε ένα σύστημα εξατομικευμένης ευθύνης. Επιπλέον η ιδιοκτησία ακινήτων από φορείς θεωρήθηκε ως μη αποδοτική, όσον αφορά τις δυνατότητες καθενός να ανταποκριθεί στις σύνθετες διαδικασίες συντήρησης των ακινήτων. Με τις αλλαγές που προωθήθηκαν στις αρχές της δεκαετίας του 1990 κάθε φορέας -για παράδειγμα ένα πανεπιστημιακό ίδρυμα ή ένας δήμος- θα έπρεπε να αποφασίσει με χρηματοοικονομικούς όρους πόσο χώρο πραγματικά χρειάζεται, ποιες είναι οι αληθινές του ανάγκες και πώς θα τις χρηματοδοτήσει δεδομένων των περιορισμένων πόρων του.

Η πραγματική όμως καινοτομία του σουηδικού συστήματος ήταν η μετατροπή όλων των φορέων από ιδιοκτήτες ακινήτων σε μισθωτές, χωρίς όμως το σουηδικό κράτος να απογυμνώνεται από την ακίνητη περιουσία του, όπως έγινε στην Αυστραλία, η οποία εκποίησε μέρος της δημόσιας ακίνητης περιουσίας της προκειμένου να αποδεσμεύσει κεφάλαια και πόρους.⁶⁷ Στην περίπτωση της Σουηδίας το σχέδιο είχε ως συνέπεια οι φορείς να υποχρεούνται να μισθώνουν τα ακίνητα που χρειαζόνταν για να καλύπτουν τις ανάγκες τους από ιδιώτες στην ελεύθερη αγορά ή με τους ίδιους όρους της ελεύθερης διαπραγμάτευσης από δημόσιες επιχειρήσεις που είχαν στην κατοχή τους το σύνολο της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Η ριζική αυτή αλλαγή, δηλαδή η μετατροπή των ιδιοκτητών φορέων σε μισθωτές, με την ιδιοκτησία της ακίνητης περιουσίας να περνάει στον έλεγχο εταιρειών-

⁶⁷ Όπως σημειώνει ο Warren (2003) το αυστραλιανό κράτος έχασε εν τέλει σημαντικά κεφάλαια από την εκποίηση της περιουσίας του, ενώ οι ιδιωτικές εταιρείες που αγόρασαν τα ακίνητα είχαν ετήσιες αποδόσεις κεφαλαίων που σε ορισμένες περιπτώσεις ξεπέρασαν το 10%.

διαχειριστών του δημοσίου, συνδέθηκε με ευρύτερες επιδιωκόμενες αλλαγές στη δημόσια διοίκηση της Σουηδίας και ειδικότερα με το ζήτημα της ενίσχυσης της ιδέας της υπευθυνότητας στον τρόπο διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων.⁶⁸ «Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δοθεί ειδική προσοχή στην ακίνητη περιουσία, καθώς τα ακίνητα είναι μεγάλο μέρος των στοιχείων ενεργητικού του δημοσίου τομέα».⁶⁹

Πέραν του ζητήματος της υπεύθυνης διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων, μεταξύ άλλων και των ακινήτων, και του περιορισμού των αιτημάτων των φορέων για την κατάληψη νέων χώρων, ακινήτων κ.λπ. λόγω του κόστους που είχαν υπό το νέο σύστημα αυτά τα αιτήματα, η απεικόνιση της χρησιμοποιούμενης ακίνητης περιουσίας ως «δαπάνη» στον προϋπολογισμό των φορέων είχε ως συνέπεια ένα περισσότερο ορθολογικό και σύγχρονο σύστημα ελέγχου του συνόλου των χρησιμοποιούμενων πόρων. Κατόπιν η κεντρική διοίκηση-κυβέρνηση έθετε έναν στόχο για κάθε φορέα, διένειμε τους πόρους και έλεγχε την εκτέλεση των προϋπολογισμών. Βεβαίως η απλή συμπερίληψη της ακίνητης περιουσίας ως στοιχείου του ενεργητικού σε έναν προϋπολογισμό δεν συνεπάγεται τον εξορθολογισμό της χρήσης των διαθέσιμων πόρων.

Τέλος μέσω των αλλαγών στη δομή και τη λειτουργία διάθεσης των πόρων και της δυνατότητας που δόθηκε στους φορείς να μισθώνουν ακίνητα από την ελεύθερη αγορά με τους ίδιους όρους, επιδιώχτηκε και η βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας επιχείρησης που κατείχε το μονοπώλιο διάθεσης

⁶⁸ Lind & Lindqvist (2005), σ. 180.

⁶⁹ Στο ίδιο.

ακινήτων στο προηγούμενο σύστημα. Αξίζει όμως να σημειωθεί πως το σουηδικό δημόσιο, παρά τις αλλαγές στη δομή του συστήματος αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, διατήρησε σε κάθε περίπτωση τον έλεγχο και την ιδιοκτησία της και δεν χρησιμοποίησε την οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1990 ως πρόφαση για να την εκποιήσει.

Η εν λόγω επιλογή δεν ήταν μόνο πολιτική -υπό την έννοια ότι προκρίθηκε ένα σύστημα έναντι ενός άλλου για λόγους πολιτικής διαχείρισης των αλλαγών που είχαν προταθεί, αλλά εδραζόταν σε μια σειρά λόγων που είχαν κυρίως να κάνουν με την αποφυγή δημιουργίας μονοπωλιακών καταστάσεων από τον ιδιωτικό τομέα και με την πραγματική αδυναμία των φορέων του δημοσίου να πετύχουν καλύτερους όρους και συνεπώς καλύτερα συμβόλαια από τη διαπραγμάτευσή τους με ιδιώτες. Τέλος το εν λόγω μοντέλο διαχείρισης επιλέχθηκε διότι θεωρήθηκε ορθώς ότι η μεταβίβαση όλων των περιουσιακών στοιχείων στον ιδιωτικό τομέα μέσω της εκποίησής τους και της μίσθωσής τους σε δεύτερο χρόνο από τους ιδιώτες συνεπάγεται σημαντική απώλεια ελέγχου και βλάβη για το δημόσιο συμφέρον.⁷⁰

Η δημιουργία πέντε νέων εταιρειών διαχείρισης, οι τέσσερις εκ των οποίων παρέμειναν σε πλήρη κρατικό έλεγχο ενώ η μία μετοχοποιήθηκε και λειτουργεί πλέον υπό ιδιωτικό έλεγχο, και με τους δημόσιους φορείς να μη μπορούν να κατέχουν ακίνητη περιουσία είχε ως συνέπεια μεταξύ άλλων την παρουσίαση ενός νέου συστήματος η απόδοση του οποίου μπορούσε να μετρηθεί με χρηματικούς όρους, δηλαδή ως προς την απόδοση των

⁷⁰ Στο ίδιο, σ. 182.

επενδυμένων ή χρησιμοποιούμενων κεφαλαίων. Η απόδοση των κεφαλαίων, της ακίνητης περιουσίας που κατείχε κάθε εταιρεία ορίστηκε σε μερικές μονάδες πάνω από επιτόκιο του πενταετούς σουηδικού κρατικού ομολόγου.⁷¹ Αυτό προσέθεσε αρκετή πίεση στους φορείς διαχείρισης αφ' ενός να διατηρήσουν τα ακίνητα σε καλή κατάσταση, για να μπορούν να τα μισθωθούν σε καλύτερες τιμές, αφ' ετέρου να λειτουργήσουν ως σύγχρονη και αποδοτική εταιρεία real-estate.⁷² Επιπλέον κάθε δημόσιος φορέας καλείται να μισθώνει τα ακίνητα που θεωρεί πως καλύπτουν τις ανάγκες του και να συμπεριλαμβάνει το τίμημα στις γενικές του δαπάνες· έτσι δεν μην καταναλώνει πόρους τους οποίους δεν έχει πραγματικά ανάγκη ή δεν μπορεί να καλύψει με επαρκή διαχείριση των υπάρχοντων διαθέσιμων του.

Το εν λόγω σύστημα όμως, όπως αναφέρθηκε ακροθιγώς και παραπάνω, δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τις περιφέρειες και τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, διότι η μίσθωση ακινήτων από τον ιδιωτικό τομέα σε μια πολύ μικρή και εκ των πραγμάτων καθόλου ανταγωνιστική αγορά, σε σύγκριση με την κατοχή των ακινήτων μπορεί να αποδειχθεί βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα πολύ ακριβή επιλογή.⁷³ Επιπλέον ορισμένες από τις δημόσιες εταιρείες που κατείχαν την ακίνητη περιουσία του σουηδικού δημοσίου έτειναν να λειτουργούν ιδιαιτέρως αυτόνομα σε σχέση πάντοτε με τον δημόσιο χαρακτήρα τους, ακόμη και να αποκρύβουν πληροφορίες από

⁷¹ Παρόμοια στάση όσον αφορά τη μέτρηση της απόδοσης της αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας έχουν και οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης στις ΗΠΑ. Βλ. Simons (1994), σ. 337.

⁷² Lind & Lindqvist (2005), σ. 182.

⁷³ Στο ίδιο, σ. 184.

τους δημόσιους φορείς στους οποίους απευθύνονταν για τη μίσθωση των ακινήτων τους. Συνέπεια αυτού ήταν πολλοί εκ των φορέων να θεωρούν ευκολότερο να μισθώνουν ακίνητα από τον ιδιωτικό τομέα, παρά από τις δημόσιες επιχειρήσεις που λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια.⁷⁴

Όπως καταδείχτηκε και από την παραπάνω ανάλυση-παρουσίαση του σουηδικού μοντέλου αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, το εν λόγω σύστημα εμφανίζει διάφορα προβλήματα σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του, όπως παραδέχονται και οι Lind & Lindqvist στα καταληκτικά συμπεράσματα του άρθρου τους,⁷⁵ παρότι από τους εμπλεκόμενους φορείς θεωρείται αποτελεσματικότερο από το προηγούμενο συγκεντρωτικό της δεκαετίας του 1990. Σε κάθε περίπτωση όμως δεν προτάσσεται για την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου για τρεις λόγους: α) το επίπεδο του επαγγελματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης δεν θα επέτρεπε την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία αυτού του μοντέλου· β) οι ριζικές και άμεσες αλλαγές που προϋποθέτει σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης είναι μάλλον απίθανο να εφαρμοστούν με επιτυχία· και γ) η τρέχουσα οικονομική κρίση έχει ως συνέπεια τη σημαντική μείωση των διαθέσιμων κονδυλίων όλων των φορέων και την αύξηση του αποθέματος της διαθέσιμης ακίνητης περιουσίας (γη, χώροι γραφείων, αστικά ακίνητα κ.λπ.). Ο συνδυασμός αυτών των δύο τάσεων ενδέχεται να συμπιέσει περαιτέρω τους προϋπολογισμούς των φορέων και να δώσει σημαντικό προβάδισμα στους ιδιώτες που επιθυμούν να μισθώσουν τα κενά ακίνητά τους σε οιαδήποτε τιμή.

⁷⁴ Στο ίδιο, σ. 187.

⁷⁵ Στο ίδιο, σ. 189.

-

Κλείνοντας τη συγκριτική παρουσίαση τριών μοντέλων διαχείρισης δημόσιας ακίνητης περιουσίας πρέπει να επισημανθεί ότι σκοπός του υποκεφαλαίου δεν ήταν να παραδώσει μια ενδελεχή και ολοκληρωμένη αποτύπωση των μοντέλων αυτών, αλλά να προβεί σε μια ενδεικτική καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ τριών διαφορετικών ευρωπαϊκών χωρών. Σε κάθε περίπτωση η εμπειρία, αλλά και η μεθοδολογία διαχείρισης με επωφελή τρόπο της δημόσιας ακίνητης περιουσίας από άλλες ευρωπαϊκές χώρες θα μπορούσε να καταστεί η αρχή για ένα νέο, μακροπρόθεσμο και ολοκληρωμένο σχέδιο αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου, ειδικά στις σημερινές δύσκολες οικονομικές συνθήκες.

Πρέπει βεβαίως να αποφευχθεί η εσφαλμένη εκτίμηση -που ίσχυε στο παρελθόν, ότι η ορθή διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας μπορεί να είναι τόσο πολύ επωφελής ώστε το όποιο σχέδιο από μόνο του να αποτελέσει λύση στην έντονη οικονομική και κοινωνική κρίση που βιώνουμε σήμερα, όπως εξάλλου και η πεποίθηση ότι οιοσδήποτε αλλαγές μπορούν να αποφέρουν άμεσα και απτά αποτελέσματα. Επιπλέον το σχέδιο που θα προκριθεί εν τέλει πρέπει να είναι ελληνικό και όχι απλή προσαρμογή ενός σχεδίου που συγκροτήθηκε υπό άλλες συνθήκες και με άλλα δεδομένα. Είναι σαφής ανάγκη να αξιοποιηθούν η εμπειρία και η γνώση άλλων ευρωπαϊκών και μη χωρών,

λόγω όμως των σημαντικών ιδιαιτεροτήτων της δημόσιας διοίκησης και του χαρτοφυλακίου ακινήτων του ελληνικού δημοσίου καθώς και των νέων δεδομένων που έχει δημιουργήσει η τρέχουσα οικονομική κρίση, το σχέδιο που θα προκριθεί οφείλει να είναι μια γνήσια ελληνική σύλληψη. Σε κάθε άλλη περίπτωση διακινδυνεύει να είναι εκ των προτέρων καταδικασμένο σε αποτυχία.

Κεφάλαιο 2

Το θεωρητικό πλαίσιο

2.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Το δεύτερο μέρος της διατριβής επικεντρώνεται στην εξέταση του ειδικού προβλήματος της μεθοδολογίας συγκρότησης ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου για την αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Οι αναλύσεις που επιχειρούνται έχουν ως κεντρικό σημείο αναφοράς την απάντηση στο ερώτημα «γιατί είναι σημαντική η ύπαρξη ενός επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου για μια εταιρεία διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου;». Χρησιμοποιώντας αυτό ως εξάντα αναζητούνται τα θεμελιώδη στοιχεία από τα οποία συντίθεται ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό και στρατηγικό σχέδιο, οι βασικές δομές και οι επιμέρους εξειδικευμένες αναλυτικές διακρίσεις του και προτείνονται λύσεις, ώστε ένα τέτοιο σχέδιο να καταστεί χρηστικό και αποτελεσματικό εργαλείο της διοίκησης.

Η διατριβή επικεντρώνεται στη σύνδεση της ανάλυσης με τον βασικό στόχο της βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων μιας εταιρείας διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου, που επιθυμεί παράλληλα να αξιοποιήσει όλες τις σύγχρονες μεθόδους λειτουργίας, προκειμένου να αποκτήσει αφ' ενός και να διατηρήσει αφ' ετέρου πρωταγωνιστικό ρόλο στο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου δραστηριοποιείται. Ως εκ τούτου η διατριβή εστιάζει κυρίως στη βελτίωση των λειτουργικών και οικονομικών

αποτελεσμάτων της εταιρείας, ως ζήτημα εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος. Ωστόσο στο πεδίο της ανάλυσης τίθεται και μια άλλη θεμελιώδης παράμετρος, η οποία είναι ανταγωνιστική για τη βελτίωση των βασικών δεικτών κερδοφορίας της εταιρείας, η παράμετρος της κοινωνικής απόδοσης, δηλαδή της εξυπηρέτησης σκοπών που υπερβαίνουν το στενό οικονομικό συμφέρον του μετόχου και προσβλέπουν σε κοινωνικά αγαθά και ευρύτερες κοινωνικές αξίες. Πρόκειται δηλαδή για το ζήτημα της αριστοποίησης της κοινωνικής ευημερίας.

Υπ' αυτή την έννοια ο δημόσιος χαρακτήρας της εταιρείας καθιστά τις εν λόγω δράσεις προς το συμφέρον των μετόχων. Η σύνδεση αυτή γίνεται διότι εκ των πραγμάτων το δημόσιο συμφέρον δεν ορίζεται στενά με χρηματοοικονομικούς όρους, αλλά από τη σκοπιά του συνόλου της κοινωνίας και συνδέεται με τους ελάχιστους όρους κοινωνικής αναπαραγωγής και ευημερίας. Επιπλέον οι τεράστιες δυνατότητες που έχει χάρη στο χαρτοφυλάκιο μια εταιρεία διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας της προσδίδουν παραδόξως μια ακόμη δυνατότητα: η επίτευξη κοινωνικών στόχων να οδηγεί και σε βελτίωση των οικονομικών της αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα η ανάπλαση του ακινήτου ABK 67 της παραλίας του Στρατωνίου στη Χαλκιδική,⁷⁶ εκτός από τα εμφανή οφέλη που θα έχει για την τοπική κοινωνία, αυξάνει πολλαπλώς την αξία ενός κατά τα άλλα άχρηστου ακινήτου με ελάχιστη ή και μηδενική πρόσοδο. Το ίδιο θετικό αποτέλεσμα στη συνολική

⁷⁶ Πρόκειται για ακίνητο που έχει επιβαρυνθεί τις προηγούμενες δεκαετίες από τις εναποθέσεις βαρέων μετάλλων που προέρχονταν από τη λειτουργία της εξόρυξης του Στρατωνίου.

αξία του χαρτοφυλακίου της εταιρείας θα είχε και ένα σχέδιο στέγασης των αστέγων των μεγάλων πόλεων, αφού θα ήρε ορισμένες από τις συνθήκες υποβάθμισης των εν λόγω αστικών κέντρων και ως εκ τούτου θα αύξανε εκτός από την κοινωνική ευημερία και την αξία του υπόλοιπου χαρτοφυλακίου.⁷⁷

Στο τρέχον κεφάλαιο αξιοποιούνται τα θεωρητικά εργαλεία των μεθόδων διαχείρισης έργου [project management] και της κατάρτισης επιχειρησιακών σχεδίων [business plan], καθώς και η εμπειρία που προκύπτει από τον στίβο της καθημερινής διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου. Τελικός στόχος των παραπάνω είναι η σύνθεση των εν λόγω μεθόδων και της εμπειρίας στο ιδιαίζον οικονομικό και πολιτικό φαινόμενο της διαχείρισης και αξιοποίησης της μεγάλης δημόσιας ακίνητης περιουσίας σε ένα ενιαίο αφήγημα το οποίο θα μπορέσει να καταστεί χρηστικός χάρτης για την οικονομική και κοινωνική βελτίωση της απόδοσης αυτής της εταιρείας. Επιχειρείται επίσης η καταγραφή και η παράθεση των βασικών πυλώνων ενός λειτουργικού επιχειρησιακά στρατηγικού σχεδίου με συγκεκριμένη δομή, η οποία παρακολουθεί οικονομικούς αλλά και κοινωνικο-πολιτικούς στόχους στη διαχείριση και αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας.

Το εν λόγω εγχείρημα θα ολοκληρωθεί στα επόμενα κεφάλαια με την παρουσίαση ειδικών σχεδίων αξιοποίησης για όλες τις κατηγορίες ακινήτων και τη διατύπωση αναλυτικών και συγκροτημένων προτάσεων βελτίωσης στο πεδίο της διαχείρισης.

⁷⁷ Βλ. την ενδιαφέρουσα μελέτη των Lundström & Lind (1996), σ. 35-37, και τα Karopoulos & Siokis (2005) και Gounopoulos, Mericas, Merika & Triantafyllou (2012).

Στην διατριβή εξετάζονται ακόμη ζητήματα που αφορούν το δημόσιο συμφέρον, δηλαδή το περιεχόμενο που λαμβάνει η εν λόγω έννοια στην εφαρμογή οικονομικών δράσεων, αλλά και τον τρόπο που αυτό δομείται ως μοντέλο καθορισμού και επιλογής συγκεκριμένων δράσεων αξιοποίησης μέσα από τους ειδικούς θεσμούς που καλούνται να το υπηρετήσουν. Έτσι επιχειρείται η εξειδίκευση της έννοιας «δημόσιο συμφέρον» και η προσαρμογή της στο ειδικό πεδίο δράσης μιας επιχείρησης διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Η εξειδίκευση αυτή εξυπηρετεί έστω και υπορρήτως τον προσδιορισμό της άριστης χρήσης και άριστης διαχείρισης. Η οικονομική, κοινωνική, πολιτική και νομική παράμετρος αξιοποιούνται για τον προσδιορισμό της άριστης διαχείρισης ως σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ του οικονομικού, πολιτικού και κοινωνικού επιπέδου ανάλυσης. Οι οικονομικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων επιπέδων ανάλυσης, όταν η αναφορά είναι σε **δημόσια** ακίνητη περιουσία, πρέπει αναγκαστικά, όπου διαπιστώνονται, να συμπληρώνονται από αναλύσεις δημόσιας πολιτικής, δηλαδή άσκησης δημόσιας εξουσίας και πολιτικής παρέμβασης. Η διαφαινόμενη και αναγκαστική διαπλοκή μεταξύ των δύο επιπέδων ανάλυσης προκύπτει από την ιδιαιτερότητα αφ' ενός του ελληνικού πολιτικού συστήματος να ρυθμίζει επιλεκτικά χώρους οικονομικής δράσης και αφ' ετέρου από την ίδια τη φύση του αντικειμένου ανάλυσης, που αφορά δημόσιους πόρους. Συνεπώς ένα άριστο επιχειρησιακό και στρατηγικό σχέδιο πρέπει στον προσδιορισμό των δράσεών του να λάβει υπ' όψιν του κοινωνικές αξίες⁷⁸ και αγαθά.

⁷⁸ Christensen, Andrews & Bower (1978), σ. 451.

2.1.1. Γιατί είναι αναγκαίο ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο

Στις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες η δημόσια ακίνητη περιουσία είναι ιδιαίτερα περιορισμένη σε μέγεθος και αξία και ανήκει στους φορείς της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης,⁷⁹ σε σχέση πάντοτε με το μέγεθος κάθε χώρας, και η αξιοποίηση, όπου αυτή απαιτείται, γίνεται με τους όρους και τα επιστημονικά εργαλεία που ισχύουν για την αξιοποίηση των ιδιωτικών ακινήτων, όπως φάνηκε και από τη συγκριτική ανάλυση στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η Ελλάδα αποτελεί μια ειδική περίπτωση καθώς εκτός των άλλων διαθέτει ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο και δύσκαμπτο πλέγμα νόμων και ρυθμίσεων, το οποίο σε συνδυασμό με την πολλαπλή κατάτμηση των αρμοδιοτήτων, καθιστά τις επενδύσεις με ΣΔΙΤ ή άλλες μορφές σε δημόσια ακίνητη περιουσία επισφαλείς και επενδυτικά ατελέσφορες. Έτσι ένα ορθολογικό και εύχρηστο επιχειρησιακό σχέδιο αξιοποίησης, εκτός του ότι θα προσέδιδε διαφάνεια στη διαχείριση, θα αποτελούσε και ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο, έναν οδηγό στρατηγικής επίτευξης στόχων και ολοκλήρωσης των επενδύσεων.

Πηγή αυτού του ιδιαίζοντος προβλήματος αποτελεί η έλλειψη κτηματολογίου από ιδρύσεως του ελληνικού κράτους. Μια έλλειψη που δημιουργεί ακόμη και σήμερα αμφισβητήσεις για τα εμπράγματα δικαιώματα των ιδιωτών και του δημοσίου, τέμνοντας διαφορετικά και ανταγωνιστικά

⁷⁹ Βλ. στα Παραρτήματα, καθώς και Lundström & Lind (1996), σ. 31-37. Βλ. επίσης Κεφάλαιο Α πιο πάνω.

συμφέροντα. Συνεπώς οι δυσκολίες στην αξιοποίηση είναι εγγενείς στη δομή του ελληνικού κράτους.

Ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο, ως εννοιολογικός ορισμός, αποτελεί χωρίς αμφιβολία τον οδηγό, το επιχειρηματικό δόγμα βάσει του οποίου οι κεντρικές και στρατηγικές επιλογές της διοίκησης έχουν τεθεί υπό τη μορφή ποιοτικών και ποσοτικών -συνήθως οικονομικών- στόχων. Η προϋπαρξη των εν λόγω στόχων αφ' ενός επιτρέπει τον αναστοχασμό στις κεντρικές επιλογές που θα καθοδηγήσουν την εταιρεία τα επόμενα χρόνια και άρα την κριτική επισκόπηση της συνολικής πορείας και αφ' ετέρου δίνει τον αναγκαίο χρόνο που απαιτείται ως ωρίμανση για την επιτυχή μετάβαση από τη θεωρητική σχεδίαση στην πρακτική εκτέλεση.

Επιπλέον, ειδικά όσον αφορά την ελληνική περίπτωση, ένα νομικά, επιχειρησιακά και αναπτυξιακά άρτιο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο: α) Προσδίδει μεγαλύτερη νομική ασφάλεια στις πράξεις των διοικήσεων, καθώς εγκρίνεται από τον αρμόδιο εποπτικό φορέα ή τον μέτοχο (π.χ. το Υπουργείο Οικονομικών). β) Επιτρέπει την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των δυνητικών προβλημάτων μέσω της πρόγνωσης και της διάθεσης αναγκαίου χρόνου για την επίλυσή τους. γ) Εξοικονομεί χρόνο και συνεπώς οικονομικούς πόρους από τη σχεδίαση των δράσεων και των στόχων που οδηγούν ενίοτε σε οικονομίες κλίμακας και δίνει έναν αναγκαίο λειτουργικό ρυθμό στα στελέχη και τους εργαζόμενους της εταιρείας. δ) Ακόμη στον τομέα της εταιρικής ψυχολογίας η θέσπιση στόχων και η σύνδεση της επίτευξής τους με οφέλη για τους μετέχοντες στις δράσεις δημιουργεί ένα

περισσότερο ανταγωνιστικό και παραγωγικό περιβάλλον που μπορεί να αθροιστεί θετικά σε αυτό που στην Ελλάδα ονομάζουμε γενικά διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος.

Ποιες είναι όμως αυτές οι γενικές αρχές υπό τις οποίες μπορεί να συγκροτηθεί ένα τέτοιο σχέδιο; Κατ' αρχάς πρέπει να τεθούν οι εύλογοι στόχοι της εταιρείας, δηλαδή ένα αρχικό στρατηγικό δόγμα στο οποίο θα συνδεθούν οι επιμέρους επιχειρησιακές δράσεις. Κατόπιν η εύλογη πορεία είναι προς την κατανόηση του ευρύτερου περιβάλλοντος λειτουργίας της εταιρείας: ο χώρος, η οικονομία, τα πρόσωπα ή οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται συνολικά ή κατά περίπτωση. Στη συνέχεια η διαδικασία συγκρότησης ενός επιχειρησιακού σχεδίου οφείλει να περάσει από την εξέταση της υφιστάμενης λειτουργίας της εταιρείας, των δομών και των διαδικασιών της για να προχωρήσει σε προτάσεις βελτίωσης, αλλαγής ή ανάπτυξης νέων δράσεων, κανόνων και διαδικασιών λειτουργίας. Τέλος ένα επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει να περιλαμβάνει και διαδικασίες ελέγχου της πορείας των συμφωνηθέντων δράσεων.

Η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου θα μπορούσε να μετατοπίσει το βάρος της αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας από το πολιτικό σύστημα λήψης αποφάσεων στον χώρο της επίτευξης στόχων, σε αυτό που ονομάζουμε γενικά οικονομία. Δηλαδή στη σταδιακή και ορθολογική μετάβαση από τον σύνθετο χώρο της πολιτικής, των αντικρουόμενων συμφερόντων, των ανορθολογικών επιλογών και των πολλαπλών αξιών, στον μονοθεματικό χώρο της επίτευξης κέρδους για τον μέτοχο. Αυτό βεβαίως δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι η εταιρεία δεν

θα πρέπει να θέτει κοινωνικούς στόχους δίπλα στους οικονομικούς. Τουναντίον. Οι στόχοι αυτοί όμως συνδέονται με τους οικονομικούς και εξειδικεύονται ορθολογικά ως προς το αποτέλεσμα τους

Επιπλέον από άποψη λειτουργίας η ύπαρξη ενός λεπτομερούς στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, με δεσμευτικά και ελέγξιμα βήματα εργασίας και συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα θα προσέδιδε μεγαλύτερη επιχειρησιακή ασφάλεια στην υλοποίηση των στόχων, με άμεσο έλεγχο των δράσεων και άρα αποδοτικότερη κατανομή του φόρτου εργασίας, αλλά και έγκαιρο έλεγχο της επιχειρησιακής απόδοσης, ώστε σε περίπτωση απόκλισης από τους τεθέντες στόχους να επιτυγχάνεται άμεση διάγνωση του προβλήματος και η επαναφορά στο λειτουργικό πλαίσιο που ορίζει το επιχειρησιακό σχέδιο. Επιπλέον η κατάτμηση και ο έλεγχος των δράσεων μέσω του ορισμού στόχων και ελέγχων επίτευξης των στόχων εξασφαλίζει την ομαλή και συνεχή απόδοση της εταιρείας, ακόμη και σε περιόδους διακοπών με μειωμένο προσωπικό, καθώς το επιχειρησιακό σχέδιο δύναται να ρυθμίζει με συγκεκριμένο και σαφή τρόπο τη ροή της εργασίας για αυτές τις περιόδους, ώστε η απουσία μέρους του προσωπικού να μην επιφέρει πλήρη διακοπή της λειτουργίας της επιχείρησης και μεγάλες αποκλίσεις στους στόχους.

Συνοψίζοντας τις παραπάνω θέσεις παρατηρούμε πως η ύπαρξη ενός σαφούς, λεπτομερούς και ορθολογικά δομημένου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, που έχει προκύψει αποκλειστικά για τις ανάγκες μιας εταιρείας διαχείρισης δημόσιας ακίνητης περιουσίας, προσδίδει τα εξής πλεονεκτήματα:

- α) συντελεί στην εύρυθμη λειτουργία συνολικά της επιχείρησης.
- β) ελαχιστοποιεί τους νομικούς κινδύνους για τη διοίκηση και το προσωπικό.
- γ) βελτιώνει και καθιστά αποδοτικότερη τη λειτουργία της επιχειρησιακής ιεραρχίας.
- δ) βοηθά στην ανάδειξη επιχειρησιακής κουλτούρας που επικεντρώνεται στην εμφάνιση μετρήσιμων αποτελεσμάτων
- ε) συνδράμει στην αποδέσμευση από τυχαίες και αποσπασματικές δράσεις
- στ) επιφέρει εξοικονόμηση πόρων και συνεπώς μείωση του λειτουργικού κόστους
- ζ) βοηθά στην αποδοτικότερη εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού
- η) δίνει την ευκαιρία να αναπτυχθεί ωφέλιμο ανταγωνιστικό πνεύμα
- θ) συνδράμει στην εξάλειψη ή στη σημαντική μείωση των εξω-επιχειρησιακών παρεμβάσεων (πολιτικό σύστημα, ΟΤΑ, διαπροσωπικές σχέσεις) και
- ι) ενισχύει την επιχειρησιακή προβλεψιμότητα στους στόχους (ποιοτικούς και ποσοτικούς) και τη λογοδοσία έναντι αυτών καθώς και τον ορθολογικό εσω-επιχειρησιακό έλεγχο της απόδοσης των στελεχών έναντι των στόχων

Το στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί ως εκ τούτου λογική συνέχεια συνεκτικών δράσεων, το οποίο στοχεύει πρωτίστως στην κατανόησή τους από τις επιμέρους διευθύνσεις και τα τμήματα. Για τον λόγο αυτόν πρέπει

να δίνεται βάρος στη διάχυση του συνόλου της πληροφορίας εντός της υπηρεσιακής δομής⁸⁰ και στη δημιουργία ενός συνεκτικού και ισοβαρούς ως προς τα επιμέρους τμήματά του αφηγήματος. Η επιτυχία του σχεδίου στηρίζεται εν ολίγοις στη συμμετοχή όλων των οργάνων της διοίκησης.

2.1.2. Διάκριση μεταξύ επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου

Η σύγχυση μεταξύ στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου είναι ευρέως διαδεδομένη στις δημόσιες επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στην παντελή έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας και στον ασυνάρτητο τρόπο δράσης των εν λόγω επιχειρήσεων, με την έννοια της δράσης που πραγματοποιείται χωρίς ενδελεχή σχεδιασμό. Μάλιστα σε ορισμένες εξ αυτών των επιχειρήσεων η σύγχυση συνδέεται με τον πραγματικό ή οιονεί μονοπωλιακό τους χαρακτήρα και μέχρι και τη δεκαετία του 1990 με την αντίληψη ότι οι εν λόγω εταιρείες δεν είναι αναγκαίο να φέρνουν κέρδη στο δημόσιο, αφού η εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος συνδεόταν με τις επενδύσεις, πχ. στα δίκτυα, και την εξασφάλιση όσον το δυνατόν φτηνότερου προϊόντος ή υπηρεσίας για τους καταναλωτές. Αντιστοίχως η κυρίαρχη εταιρεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου δημόσιας περιουσίας μέχρι και τη δεκαετία του 1990, η ΚΕΔ, χονδρικά επικεντρωνόταν σε δράσεις στέγασης δημοσίων υπηρεσιών στο εσωτερικό και εξωτερικό (πρεσβείες, πρεσβευτικές κατοικίες) και σε έργα ή συμπλέγματα έργων με αμιγή κοινωνικό χαρακτήρα, όπως «πάρκα και πλατείες παντού». Συνεπώς το

⁸⁰ Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 33.

επιχειρηματικό σκέλος, σαφώς υποβαθμισμένο, καθιστούσε τη συγκρότηση και την πιστή παρακολούθηση ενός τέτοιου σχεδίου σχεδόν αχρειαστη δράση.

Ποια είναι όμως η διάκριση μεταξύ επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου; Κατ' αρχάς ένα σχέδιο καθοδήγησης μιας ανώνυμης εταιρείας του δημοσίου πρέπει να χωρίζει τους στρατηγικούς από τους επιχειρησιακούς του στόχους. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι κατά βάση μακροπρόθεσμοι και αφορούν σε γενικές γραμμές το όραμα⁸¹ της εταιρείας και τη δυνατότητά της να κατανοεί, να ελέγχει -όσον αυτό είναι δυνατόν- και να σχεδιάζει το μέλλον της. Με μια φράση οι στόχοι αυτοί συνοψίζονται στο «ποιοι είμαστε τώρα και ποιοι πρέπει να γίνουμε προκειμένου να πετύχουμε».⁸² Είναι ενδεικτικοί στόχοι διαρκούς προσαρμογής και συνδέονται στην προκειμένη περίπτωση με όρους δημοσίου συμφέροντος, ως μεγιστοποίηση της διάχυσης της δημόσιας ωφέλειας, και με οικονομικούς όρους, ως μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Εν ολίγοις αφορούν τη γενική στρατηγική της επιχείρησης και είναι αναγκαίο να τίθενται *a priori*, πριν από κάθε δράση. «Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται έτσι ως μια πειθαρχημένη προσπάθεια να παραχθούν θεμελιώδεις αποφάσεις και δράσεις που μορφοποιούν και καθοδηγούν έναν οργανισμό στο τι κάνει και γιατί το κάνει. Περιέχει σκέψεις για το μέλλον, αντικειμενική ανάλυση και υποκειμενική αξιολόγηση των σκοπών και των προτεραιοτήτων, ώστε να χαραχθεί η μελλοντική πορεία δράσης που θα

⁸¹ Βλ. για παράδειγμα στο *ίδιο*, σ. 27-31 και Christensen, Andrews & Bower (1978), σ. 9.

⁸² Cooperstein & Barthelemy (2003), σ. 42. Βλ. και Andrews (1980), σ. 18-35.

εξασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού».⁸³

Οι Poister και Stribe⁸⁴ εντοπίζουν στον στρατηγικό σχεδιασμό τα εξής χαρακτηριστικά:

- Ασχολείται με την αναγνώριση και την ανταπόκριση στα πιο θεμελιώδη ζητήματα τα οποία αντιμετωπίζει ένας οργανισμός
- Αντιμετωπίζει το υποκειμενικό ερώτημα του σκοπού και τις συχνά ανταγωνιστικές αξίες που επηρεάζουν την αποστολή και τις στρατηγικές
- Δίνει έμφαση στη σημασία των εξωτερικών τάσεων και δυνάμεων, καθώς είναι πολύ πιθανό αυτές να επηρεάσουν τον οργανισμό και την αποστολή του
- Επιδιώκει να είναι πολιτικά ρεαλιστικός λαμβάνοντας υπ' όψιν τις αγωνίες και τις προτιμήσεις των εσωτερικών αλλά κυρίως των εξωτερικών μετόχων
- Βασίζεται σε πολύ υψηλό βαθμό στην ενεργητική συμμετοχή των υψηλόβαθμων στελεχών και μερικές φορές στους εκλεγμένους αξιωματούχους, που επικουρούνται από βοηθητικό προσωπικό, όπου χρειάζεται
- Απαιτεί τη δίκαιη αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων από τους σημαίνοντες συμμετέχοντες, ώστε να δομηθεί μια στράτευση στα σχέδια

⁸³ Poister & Streib (1999), σ. 309.

⁸⁴ Στο ίδιο, σ. 309επ.

- Προσανατολίζεται προς τη δράση και υποδεικνύει τη σημασία της ανάπτυξης σχεδίων για την εφαρμογή στρατηγικών
- Επικεντρώνεται στην εφαρμογή αποφάσεων τώρα, ώστε να βρεθεί ο οργανισμός σε πλεονεκτική θέση στο μέλλον.

Οι Thompson, Strickland και Gamble αντιστοιχώς ορίζουν τη στρατηγική ως εξής: «Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι το σχέδιο δράσης της διοίκησης για τη λειτουργία της επιχείρησης και την επιτέλεση των λειτουργιών. Η διαμόρφωση μιας στρατηγικής αντιπροσωπεύει τη δέσμευση εκ μέρους της διοίκησης για την επιδίωξη ενός συγκεκριμένου συνόλου δράσεων με στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης, την προσέλκυση και την ικανοποίηση των πελατών, τον επιτυχή ανταγωνισμό, τη διεξαγωγή των λειτουργιών και τη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης της εταιρείας και της απόδοσης στην αγορά».⁸⁵

Επιπλέον διακρίνουν πέντε στάδια στη διαδικασία χάραξης και υλοποίησης στρατηγικής:

1. **Ανάπτυξη ενός στρατηγικού οράματος για την κατεύθυνση προς την οποία χρειάζεται να στραφεί η εταιρεία και για το ποια θα πρέπει να είναι η μελλοντική της εστίαση [...]**
2. **Καθορισμός στόχων και χρησιμοποίησή τους ως μέτρο σύγκρισης για τη μέτρηση της απόδοσης και της εξέλιξης της εταιρείας**
3. **Σχεδιασμός μιας στρατηγικής ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι και να προχωρήσει η εταιρεία στη στρατηγική πορεία που έχει χαράξει η διοίκηση**

⁸⁵ Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 3

4. *Εφαρμογή και υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής αποδοτικά και αποτελεσματικά*
5. *Αξιολόγηση της απόδοσης και εισαγωγή διορθωτικών ρυθμίσεων στη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, τους αντικειμενικούς στόχους και τη στρατηγική της εταιρείας ή υλοποίησή της με γνώμονα την τρέχουσα εμπειρία, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες, τις νέες ιδέες και τις νέες εμπειρίες.*⁸⁶

Παρακάτω οι τρεις συγγραφείς⁸⁷ συνοψίζουν τον ορισμό του στρατηγικού σχεδίου ως

**Στρατηγικό όραμα + αντικειμενικοί στόχοι + στρατηγική
= Στρατηγικό σχέδιο**

Υπ' αυτή την έννοια οι στρατηγικοί στόχοι διαφοροποιούνται από τους στόχους που αφορούν τη διαχείριση επιμέρους έργων ή την προσαρμογή της εταιρείας στο περιβάλλον της.⁸⁸ Η λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν είναι στρατηγική.⁸⁹ Είναι μια έκφανση, ένα μικρό μέρος του στρατηγικού μάντζμεντ που εμπεριέχει στην ολότητά του τον σχεδιασμό, την εφαρμογή, τη μέτρηση και τη διανομή ως μια διαρκή διαδικασία.⁹⁰ Η στρατηγική συνεπάγεται τη δυνατότητα να είσαι διαφορετικός,⁹¹ **στην περίπτωση όμως μιας επιχείρησης διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου σημαίνει τη δυνατότητα να επιλέγονται και να εκτελούνται αποτελεσματικά**

⁸⁶ Στο ίδιο, σ. 26. Βλ. επίσης και Christensen, Andrews & Bower (1978), σ. 125επ.

⁸⁷ Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 59.

⁸⁸ Βλ. Andrews (1980), σ. 48-57.

⁸⁹ Βλ. Porter (1996), σ. 61.

⁹⁰ Young (2005), σ. 85.

⁹¹ Porter (1996), σ. 64.

μέσω του επιχειρησιακού σχεδιασμού δράσεις, οι οποίες δεν μπορούν να προσφερθούν από τον ιδιωτικό τομέα, που είναι μοναδικές και συνδέονται με το μοναδικό μέγεθος του χαρτοφυλακίου. Σε αυτή την περίπτωση ο στρατηγικός στόχος μιας δημόσιας εταιρείας μπορεί να είναι η αποκόμιση κερδών μέσω μεικτών δράσεων, δηλαδή δράσεων αξιοποίησης με κοινωνικό και οικονομικό αποτέλεσμα. Η μονοθεματική σύνδεση των δραστηριοτήτων μιας τέτοιας εταιρείας με μόνο κοινωνικούς ή μόνο οικονομικούς στόχους δεν μπορεί να αποτελεί βιώσιμο όραμα, καθώς είτε θα εμφανίζεται ως μια απλή διοικητική μηχανή πελατειακού τύπου παραχωρήσεων είτε θα αλλοιώνει τον βασικό δημόσιο χαρακτήρα της υπερ-αναπτύσσοντας την επιχειρηματική πλευρά της.

Από την άλλη πλευρά οι επιχειρησιακοί στόχοι αφορούν την καθημερινότητα της επιχείρησης, όταν αυτή γίνεται αντιληπτή ως δράσεις και αποτελέσματα. Οι εν λόγω στόχοι αποτελούν εφαρμογή⁹² των γενικών στρατηγικών στόχων και τους εξειδικεύουν σε επίπεδο τομέων δράσης παρακολουθώντας τις βασικές αδυναμίες και αρετές της επιχείρησης. Έτσι για παράδειγμα μια στρατηγική απόφαση τριπλασιασμού των μισθώσεων ή των εκποιήσεων μέσα σε ένα έτος οφείλει να λάβει υπ' όψιν της αφ' ενός το ευρύτερο πολιτικό, οικονομικό και διεθνές περιβάλλον και αφ' ετέρου τις αιτίες για τις οποίες δεν επιτεύχθηκε κάτι ανάλογο το προηγούμενο οικονομικό έτος. Πρέπει επίσης να ληφθούν υπ' όψιν οι δυνατότητες του προσωπικού να ανταποκριθεί σε αντίστοιχους στόχους, οι δυνατότητες της αγοράς να απορροφήσει επαρκώς

⁹² Για τις προϋποθέσεις εφαρμογής των στρατηγικών στόχων βλ. Christensen, Andrews & Bower (1978), σ. 9επ.

και επωφελώς αντίστοιχες εντατικοποιημένες δράσεις και βέβαια ευρύτερα ζητήματα που αφορούν το ρυθμιστικό περιβάλλον. Επιπροσθέτως πρέπει να συνυπολογιστούν οι συνέπειες στα ενοίκια γης που θα έχει η υπερπροσφορά ακινήτων και για την ίδια την επιχείρηση και για τους ιδιώτες. Συνεπώς οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να τίθενται σε απόλυτη αλληλεξάρτηση και αρκούντως αναστοχαστικά, με συνέχεια και νόημα και βεβαίως να είναι απολύτως εφαρμόσιμοι στο πλαίσιο των πραγματικών δυνατοτήτων της εταιρείας.

Το επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει επομένως να καταγράφει βήμα-βήμα τις δράσεις κάθε διεύθυνσης και τα αποτελέσματα αυτών των δράσεων, να ορίζει τα μέσα επίτευξής τους και να προβλέπει πιθανά προβλήματα στην πορεία υλοποίησης. Όλα τα παραπάνω πρέπει να γίνουν λαμβάνοντας υπ' όψιν τις προηγούμενες χρήσεις και μια σειρά περιορισμών που θα αναλυθούν εκτενώς παρακάτω.

Ωστόσο η συγκεκριμένη τυποποίηση στην εξέλιξη της θεωρίας του management και της θεωρίας της στρατηγικής έχει γίνει αντικείμενο κριτικής υπό το σκεπτικό ότι απέχει σημαντικά από την πράξη. Υπ' αυτή την έννοια, όπως σημειώνουν οι Kay, McKiernan & Faulkner, η συμβατική προσέγγιση «εξετάζω το περιβάλλον, αξιολογώ τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες, συγκροτώ μια στρατηγική και μετά προχωρώ, ώστε να εξασφαλίσω την υλοποίησή της»⁹³ έχει αξιολογηθεί από τη διεθνή έρευνα και βιβλιογραφία ως μη επαρκής. Ο πυρήνας αυτής της κριτικής εντοπίζεται στην ιδέα ότι η

⁹³ Kay, McKiernan & Faulkner (2003), σ. 28.

συγκρότηση μιας οιασδήποτε στρατηγικής είναι εύκολη υπόθεση με τις δυσκολίες να εμφανίζονται στο πεδίο της εφαρμογής. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς ο σχεδιασμός επί χάρτου μιας στρατηγικής παραγνωρίζει το γεγονός ότι στον πραγματικό κόσμο η στρατηγική αναδύεται από τα πράγματα και την πορεία τους και δεν καθοδηγείται⁹⁴ ή, όπως το θέτουν οι Thompson, Strickland & Gamble, η «στρατηγική μιας εταιρείας λειτουργεί εν μέρει ως προληπτική δράση και εν μέρει ως αντίδραση».⁹⁵ Γι' αυτό η διατριβή, όσον αφορά τη συγκρότηση ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, δεν περιορίζεται αποκλειστικά στο θεωρητικό πλαίσιο και στον σχεδιασμό, αλλά επεκτείνεται και στην καταγραφή των σταδίων υλοποίησης του σχεδίου και στην παράθεση ολοκληρωμένων και εμπειρικά δοκιμασμένων προτάσεων αξιοποίησης. Στην περίπτωση που εξετάζεται εδώ, αυτή της δημόσιας εταιρείας, τα επίπεδα ανάλυσης που αφορούν τη χάραξη στρατηγικής σε ιδιωτικές επιχειρήσεις με τους πραγματικούς περιορισμούς που υπάρχουν λόγω του νομικού πλαισίου και του δημόσιου εν γένει χαρακτήρα της επιχείρησης συγχέονται, με αποτέλεσμα να καθίσταται ακόμη πιο περίπλοκο να εξειδικευτεί μια αξιόπιστη στρατηγική.

Η ορθή λειτουργία μιας οιασδήποτε σύγχρονης εταιρείας απαιτεί την ύπαρξη και εφαρμογή βασικού Στρατηγικού και Επιχειρησιακού σχεδίου δράσης. Η διαχείριση των απλών ή σύνθετων εργασιών μιας εταιρείας, πέραν της εμπειρικής τους διευθέτησης ή διεκπεραίωσης, που μπορεί να προκύπτει

⁹⁴ Στο ίδιο, σ. 28.

⁹⁵ Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 12επ.

από τη συσσωρευμένη γνώση και εμπειρία των στελεχών της, απαιτεί και την εφαρμογή ορθολογικών και προβλέψιμων μεθόδων προκειμένου να ελεγχθεί το ευρύτερο περιβάλλον λειτουργίας και να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων. Η κατανόηση των σύνθετων προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν και η πρόβλεψη δυνητικών αλλαγών στο οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας της εταιρείας μπορεί να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να της διασφαλίσουν μακροπρόθεσμα οικονομικά οφέλη, όπως αύξηση της κερδοφορίας και διεύρυνση του πελατολογίου της. Για όλους τους παραπάνω λόγους η ύπαρξη ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι όρος εκ των ων ουκ άνευ της ορθής εταιρικής λειτουργίας, που ενισχύει τη λειτουργική προβλεψιμότητα, αναδεικνύει τους θεμελιώδεις εταιρικούς στόχους, διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη κερδοφορία και ενισχύει τη δυναμική παρουσία της εταιρείας σε νέες δράσεις.

2.1.3. Διάκριση μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής επιχείρησης

Η ανάλυση έως τώρα ακολούθησε υπόρρητα τη διάκριση μεταξύ δημόσιας και ιδιωτικής επιχείρησης. Ωστόσο, πρέπει η εν λόγω διάκριση μεταξύ των δύο ειδών επιχειρήσεων να γίνει στο σημείο αυτό περισσότερο σαφής σε μεθοδολογικό και θεωρητικό επίπεδο. Εν ολίγοις υποστηρίζεται ότι η μεθοδολογία συγκρότησης στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων μιας δημόσιας επιχείρησης και μάλιστα μιας οιονεί μονοπωλιακής δημόσιας επιχείρησης διαφέρει σημαντικά από εκείνη μιας επιχείρησης του ιδιωτικού

τομέα που παράγει προϊόντα ή προσφέρει υπηρεσίες σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η διαφοροποίηση δεν έγκειται μόνο στον κοινωνικό χαρακτήρα που οφείλει να έχει μια δημόσια επιχείρηση διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου, αλλά και στο πολιτικό και νομικό περιβάλλον εντός των οποίων και υπό τους όρους των οποίων αναπτύσσει τις δράσεις της. Είναι προφανές ότι η διαχείριση δημόσιου χρήματος και περιουσίας δεν μπορεί να γίνεται με τους όρους και τις προϋποθέσεις που γίνεται η διαχείριση της περιουσίας των ιδιωτών.⁹⁶ Συνεπώς μια εταιρεία real-estate του δημοσίου δεν μπορεί να συγκροτεί στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια ως εάν ήταν μεσιτικό γραφείο με χρόνους που δεν απαιτούν διαγωνιστικές διαδικασίες. Επιπλέον «οι στρατηγικές επιλογές τις περισσότερες φορές αναδύονται ασυνειδήτως από αξιόπιστα πλαίσια αναφοράς που αναπτύχθηκαν σε εμμενείς δημόσιους οργανισμούς οι οποίοι εξέλιξαν την κουλτούρα τους σε ένα μακρό χρονικό διάστημα»,⁹⁷ μια σημαντική πτυχή που πρέπει να έχουμε υπ' όψιν μας, όταν αναφερόμαστε σε έναν μεγάλο οργανισμό με μακρά πορεία.

Τα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια λοιπόν έχουν έναν εκθετικό και εξελικτικό χαρακτήρα που συνδέεται με τις ιδιότητες και τη βασική δομή του οργανισμού τον οποίο αφορούν και δεν αποτελούν εκφάνσεις ούτε προϊόντα της ικανότητας ή της επιχειρηματικής ιδιοφυΐας ορισμένων. Μάλιστα η στρατηγική συνδέεται σε ορισμένες μελέτες⁹⁸ με τον βαθμό εξάρτησης της δημόσιας επιχείρησης από τη χρηματοδότηση από χρήματα των

⁹⁶ Για τη διάκριση μεταξύ διαχείρισης δημόσιου και ιδιωτικού οργανισμού βλέπε την ενδιαφέρουσα μελέτη πεδίου του Nutt (2006).

⁹⁷ Miller J. G., (1989), σ. 133 και Barnett & Burgelman (1996), σ. 10επ.

⁹⁸ Nutt (2006), σ. 290-293.

φορολογουμένων ή από την οικονομική αυτοτέλεια λόγω εσόδων που προκύπτουν ως κέρδη από την επιχειρηματική δράση. Πράγματι, όσο μεγαλύτερη είναι η οικονομική αυτοτέλεια μιας δημόσιας επιχείρησης, τόσο ευρύτερο είναι το πεδίο επιχειρηματικής ευελιξίας που απολαμβάνει, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν εξακολουθεί να υπόκειται σε ένα ευρύ πλέγμα νόμων και ρυθμίσεων. Ωστόσο είναι διαφορετική η λογοδοσία για το χρήμα των φορολογουμένων μιας επιχείρησης που επιστρέφει κέρδη στο δημόσιο ταμείο από εκείνη μιας επιχείρησης που χρηματοδοτεί τις δράσεις της από τον τακτικό προϋπολογισμό.

Επιπλέον οι δημόσιες επιχειρήσεις, εκ των καταστατικών τους στόχων, στοχεύουν πάντοτε στη γενική ευημερία. Αυτό έχει ως συνέπεια τα στρατηγικά και επιχειρησιακά τους σχέδια να περιορίζονται ως προς τις βασικές τους παραμέτρους σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Ο εν λόγω περιορισμός καθιστά σχεδόν αδύνατη την υλοποίηση κάθε κερδοσκοπικής απόφασης ή σχεδιασμού είτε λόγω του ρίσκου που δεν είναι επιτρεπτό (νομικά και ηθικά) να αναληφθεί είτε λόγω των πολιτικών και κοινωνικών περιορισμών. Σε αυτή την περίπτωση ακόμη και η μονοπωλιακή κατάσταση της επιχείρησης ενδέχεται να συνιστά στρατηγικό μειονέκτημα αντί για πλεονέκτημα, λόγω των πολιτικών και κοινωνικών πιέσεων ανάληψης (ή μη) δράσης που δεν συνάδει βεβαίως με την αρχή της μεγιστοποίησης του κέρδους.⁹⁹

⁹⁹ Για τη σύνοψη ορισμένων διαφορών μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών επιχειρήσεων βλ. Frumkin & Galaskiewicz (2004).

Σε κάθε περίπτωση, όταν αναλύονται και σχεδιάζονται οι δράσεις μιας δημόσιας επιχείρησης, δεν πρέπει να αφήνονται εκτός και τα θέματα της διαχείρισης και δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.¹⁰⁰ Όσον αφορά το δεύτερο πεδίο, και παρά τα όσα έχουν διαδοθεί έως σήμερα θεωρούμενα ως κοινή σοφία, οι δημόσιες επιχειρήσεις διαθέτουν στελέχη με σημαντικές ικανότητες και μορφωτικό επίπεδο. Το πρόβλημα της απόδοσης ή της υπο-απόδοσης εντοπίζεται στη διάρρηξη της ιεραρχίας ή στην ελλιπή αποτελεσματικότητα των μέσων που διαθέτει η ιεραρχικά δομούμενη διοίκηση για την εφαρμογή των αποφάσεών της και στην απουσία κινήτρων για την αύξηση της πρωτοβουλίας και της απόδοσης. Στις επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα, σε αντίθεση ενδεχομένως μ' αυτές του ιδιωτικού τομέα, το πρόβλημα αυτό έχει άμεσες συνέπειες στα έσοδα, καθώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την εργασία τους διεκπεραιωτικά και όχι με επιχειρηματική διάθεση. Η γενική αντίληψη περί δημοσίων λειτουργιών είναι ορθή και φυσικά η εργασία στον δημόσιο τομέα πρέπει να συνδέεται και με εγγενή εσωτερικά κίνητρα υπηρεσίας του κοινωνικού συνόλου. Αυτό ωστόσο δεν μπορεί να συνιστά μια ισοπεδωτική και κατάλληλη για όλες τις περιπτώσεις αξιολόγηση. Συνεπώς οι εταιρείες του δημοσίου με αμιγώς επιχειρηματικό προσανατολισμό, παρά την καταστατική τους επιδίωξη για κοινωνικό έργο, δεν μπορούν να εντάσσονται στη γενική κατηγορία του δημόσιου τομέα και οφείλουν ως εκ τούτου να διαφοροποιούν και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους υπό τους ίδιους όρους.

¹⁰⁰ Βλ. Buelens & Van den Broeck (2007) και Delfgaauw & Dur (2008).

2.2. Το επιχειρησιακό σχέδιο

2.2.1. Ορισμός επιχειρησιακού σχεδίου

Το επιχειρησιακό σχέδιο ουσιαστικά συνιστά την εξειδίκευση των αναμενόμενων ενεργειών και δράσεων για τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων μιας εταιρείας. Ο παραπάνω ορισμός, όπως συγκροτήθηκε από την παρούσα διατριβή, καθορίζει τη μορφή και το περιεχόμενο του εκάστοτε σχεδίου, ώστε να αποφευχθεί σε κάθε περίπτωση η συγγραφή ενός γενικού επιχειρησιακού αφηγήματος με αόριστα κριτήρια, το οποίο δεν θα συνεισφέρει στην ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση και διαφοροποίηση των ουσιαστικών λειτουργιών και δράσεων της εταιρείας. Η εμπειρική παρατήρηση όμως καταδεικνύει ότι τα επιχειρησιακά σχέδια σήμερα είτε δεν εφαρμόζονται είτε αποτελούν οριακό και ενίοτε περιθωριακό στοιχείο στην πραγματική λειτουργία των εταιρειών. Η μη εφαρμογή τους προκύπτει από την ελλιπή ή λανθασμένη ανάπτυξή τους: δεν αποτελούν δηλαδή σημείο αναφοράς επί του πρακτέου στην καθημερινή λειτουργία των εταιρειών ούτε λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν από τις διοικήσεις έστω ως εγχειρίδια καλής λειτουργίας.

Βάσει επομένως των παραπάνω προτείνεται το επιχειρησιακό σχέδιο να χωρίζεται αναλυτικά σε επιμέρους μικρότερα σχέδια με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα και λεπτομερείς αναφορές στους οικονομικούς πόρους που

απαιτούνται για την εκτέλεσή τους, στους ανθρώπινους πόρους και τους υπεύθυνους έργου στους οποίους θα ανατεθούν, με ονοματεπώνυμο, και τέλος στα εμπόδια που προβλέπεται πως θα ανακύψουν στην πορεία εκτέλεσης της δράσης. Η παραπάνω εξειδίκευση θα βελτιώσει σημαντικά τις προοπτικές ολοκλήρωσης των σχεδίων και θα δώσει τη δυνατότητα σε δεύτερη φάση τήρησης των προβλέψεων. Συνοψίζοντας προτείνεται ένα επιχειρησιακό σχέδιο να αποτελεί έναν λεπτομερή οδηγό δράσεων, έναν οδικό χάρτη όλων των κεντρικών ενεργειών και δράσεων.

2.2.2. Δομή επιχειρησιακού σχεδίου

Το επιχειρησιακό σχέδιο [business plan] πρέπει να έχει συγκεκριμένη δομή, παρακολουθώντας νοητά τις εσωτερικές και επιμέρους δομές της εταιρείας για την οποία προορίζεται ως σχέδιο δράσης. Ωστόσο ένα άριστο σχέδιο δεν μπορεί να περιορίζεται από τις υπάρχουσες διοικητικές δομές της υπό εξέταση εταιρείας, αλλά οφείλει να προτείνει και νέες άριστες δομές. Επιπλέον πρέπει να εισηγείται μορφές διοίκησης ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό, για παράδειγμα διοίκηση πλέγματος, ιεραρχική διοίκηση κ.λπ. Ενδεικτικά η δομή του επιχειρησιακού σχεδίου ορίζεται από την παρούσα διατριβή ως ακολούθως:

- 1. Απολογιστικά στοιχεία της εταιρείας τα τελευταία δέκα έτη**
- 2. Διατύπωση στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού. Όραμα και αποστολή της εταιρείας**

3. Διεθνές οικονομικό περιβάλλον
4. Πορεία της ελληνικής οικονομίας, εγχώριο περιβάλλον
5. Εταιρικό στρατηγικό όραμα -περιγραφή επιδιωκόμενου στόχου σε σχέση με το περιβάλλον
6. Εξειδίκευση των επιδιωκόμενων στόχων -επιχειρησιακός σχεδιασμός
7. Σχέδια προς υλοποίηση -επιχειρησιακοί στόχοι. Εξειδίκευση σχεδίων
 - 7.1 Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης
 - 7.2 Στάδια υλοποίησης
 - 7.3 Μεθοδολογία υλοποίησης
 - 7.4 Εξειδίκευση πιθανών επισφαλειών
 - 7.5 Εξειδίκευση δράσεων κοινωνικού χαρακτήρα
 - 7.6 Ποσοτικοποίηση των στόχων
8. Ανάλυση βασικών οικονομικών μεγεθών
 - 8.1 Έσοδα
 - 8.2 Δαπάνες, λειτουργικά έξοδα
 - 8.3 Κύκλος εργασιών
9. Πρόβλεψη πορείας βασικών οικονομικών μεγεθών με την ολοκλήρωση υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου
10. Πρόβλεψη πορείας βασικών οικονομικών μεγεθών μετά δύο έτη από την ολοκλήρωση υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου
11. Κοινωνικό έργο: οφέλη για τους πολίτες και τις τοπικές κοινωνίες
12. Συμπεράσματα
13. Παραρτήματα
 - 13.1 Οργάνωση της εταιρείας

13.2 Βασικές λειτουργίες

13.3 Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας

13.4 Διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι

13.5 Ευρύτερη ανάλυση αγοράς ακινήτων

Η παραπάνω δομή του προτεινόμενου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου προφανώς και δεν εμφανίζεται ως μια δογματική αποτύπωση μιας βέλτιστης πρότασης συγκρότησης ενός σχεδίου, αλλά ως ένα βασικό πλέγμα σημείων προς εξειδίκευση. Ανάλογα με την περίπτωση και τον ευρύτερο επιχειρηματικό προσανατολισμό της εταιρείας η εν λόγω δομή δύναται να εμπλουτίζεται περαιτέρω.

2.2.3. Μέγεθος επιχειρησιακού σχεδίου

Το άριστο μέγεθος ενός επιχειρησιακού σχεδίου διαχείρισης ακίνητης περιουσίας του δημοσίου καθορίζεται από τις παράλληλες δράσεις που έχει αναπτύξει στον τομέα της διαχείρισης η εταιρεία η οποία το εφαρμόζει. Έτσι, εάν πέρα από την αξιοποίηση -δηλαδή την ανάπτυξη, την εκποίηση, την εκμίσθωση ακινήτων- αυτή δραστηριοποιείται και στον τομέα των κατασκευών, των αγορών (αφορά κυρίως ακίνητα στο εξωτερικό για τη στέγαση φορέων του δημοσίου όπως πρεσβείες και πρεσβευτικές κατοικίες) και των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, το επιχειρησιακό σχέδιο θα είναι σαφώς εκτενέστερο απ' ό,τι στην περίπτωση της μονοθεματικής επικέντρωσης σε ενός τύπου δράση. Σε κάθε περίπτωση όμως το μέγεθος ενός σχεδίου, σε αντίθεση με

ό,τι συμβαίνει σήμερα, πρέπει να είναι σημαντικά μικρό, αποφεύγοντας τις περιττές αναφορές, περιγραφές και επαναλήψεις. Ο λόγος είναι προφανής: πρέπει να έχει τη μορφή αλλά και την ουσία ενός πρακτικού εγχειριδίου καθημερινής καθοδήγησης και εφαρμογής. Να είναι εύχρηστο και να μην αποτρέπει τον αναγνώστη από την αναζήτηση πληροφοριών και κατευθύνσεων. Άλλωστε οιαδήποτε απόπειρα ενσωμάτωσης όλων των στοιχείων και των δυνητικών κατευθύνσεων δράσης δεν θα είχε εμπειρικό και λειτουργικό αντίκρισμα, διότι είναι αδύνατη η πρόβλεψη του συνόλου των δυσχερειών που ενδέχεται να προκύψουν, αλλά κυρίως λόγω του γεγονότος πως ο βασικός ρόλος ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι η καταγραφή των δράσεων στον βαθμό που αυτή η αποτύπωση δεν αναστέλλει το δημιουργικό στοιχείο στη λειτουργία μιας επιχείρησης και δεν αποτελεί, υπό την περιοριστική έννοια, έναν αναπόδραστο κανόνα δράσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι το όποιο σχέδιο πρέπει να είναι γενικό. Τουναντίον: χρειάζεται μια ισορροπία μεταξύ των τάσεων της γενικόλογης αναφοράς και της υπερβολικής και αδύνατης επί της ουσίας πλήρους καταγραφής όλων των επιμέρους λεπτομερειών. Μια ισορροπία η οποία θα το καθιστά από τη μία εύχρηστο εγχειρίδιο δράσης και από την άλλη έναν αξιόπιστο και εφαρμόσιμο καθημερινό οδηγό.

Στο επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να αποφεύγονται εκτενείς γενικές εισαγωγικές περιγραφές αναφορικά με το οικονομικό περιβάλλον λειτουργίας της εταιρείας και ευρύτερες πολιτικές αναλύσεις σχετικά με την πιθανολογούμενη πορεία συνολικά της οικονομίας. Τέτοιες διαπιστώσεις δεν

οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα ούτε ενισχύουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας. Αντιθέτως δημιουργούν την εντύπωση ενός δυσλειτουργικού σχεδίου που δεν δύναται να χρησιμοποιηθεί ως εγχειρίδιο. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να κατευθύνει και να αποδεσμεύει παράλληλα τις δράσεις μιας εταιρείας, χωρίς να εγκλωβίζει το δημιουργικό στοιχείο της εμπειρικά κατευθυνόμενης διεύθυνσης των καθημερινών δράσεων.

2.2.4. Σύνδεση επιχειρησιακού σχεδίου με το εγχειρίδιο διαδικασιών

Η σύνδεση του επιχειρησιακού σχεδίου μιας εταιρείας αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας με το εγχειρίδιο διαδικασιών αποτελεί σημαντική πτυχή της εύρυθμης λειτουργίας της, του διαχωρισμού των καθηκόντων και ενεργειών που είναι υποχρεωμένη να αναλαμβάνει κάθε διεύθυνση και εν τέλει της επίτευξης των επιχειρησιακών της στόχων. Τα εγχειρίδια διαδικασιών¹⁰¹ από την άλλη οφείλουν και ως εκ τούτου προτείνεται να παρακολουθούν το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία αυτών των εταιρειών, αλλά και να προτείνουν απλοποιήσεις στις διαδικασίες και όχι μόνο να καταγράφουν και να καθιστούν ως νέο κανονιστικό πλαίσιο ήδη πολύπλοκες και δυσλειτουργικές ροές.

Η σύνδεση εγχειριδίου διαδικασιών και επιχειρησιακού σχεδίου σημαίνει ότι λαμβάνεται υπ' όψιν ο μέσος απαιτούμενος χρόνος ανταπόκρισης κάθε

¹⁰¹ Βλ. Christensen, Andrews & Bower (1978), σ. 662επ.

διεύθυνσης στα αιτήματα και να υπολογίζονται λεπτομερώς τα εμπόδια, οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και οι διαδικασίες ανάθεσης υπεργολαβιών (outsourcing). Έτσι, εάν σύμφωνα με το εγχειρίδιο και τον μέσο χρόνο ανταπόκρισης απαιτούνται 15 εργάσιμες ημέρες για να ολοκληρωθεί η επικοινωνία μεταξύ των διευθύνσεων, δεν μπορεί το επιχειρησιακό σχέδιο να θεωρεί ότι μια μίσθωση μέσω διαγωνισμού δύναται να ολοκληρωθεί σε 30 εργάσιμες ημέρες, εφόσον πρέπει να συνυπολογιστεί και ο χρόνος δημοσιότητας της πρόσκλησης και μια σειρά άλλων ζητημάτων που απαιτούνται. Το επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει να λαμβάνει υπ' όψιν του τους περιορισμούς που τίθενται από το εγχειρίδιο διαδικασιών και να επιστρέφει αναστοχαστικά σε αυτό με προτάσεις για απλοποίηση ή αλλαγή της δομής της εταιρείας, ώστε να αποφεύγονται άσκοπες διαδικασίες μεταξύ των διευθύνσεων και χρονοτριβή. Επιχειρησιακό σχέδιο και εγχειρίδιο διαδικασιών αποτελούν εν τέλει τη βασική πλατφόρμα λειτουργίας μιας εταιρείας αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας.

2.3 Προσεγγίζοντας την αγορά ακινήτων

2.3.1. Εντοπισμός και καταγραφή του ανταγωνισμού

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που πρέπει να εξετάζει ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο εν γένει, όπως θα καταδειχθεί και από τις τυποποιημένες αναλύσεις αμέσως παρακάτω (SWOT, Porter κ.λπ.), είναι ο

εντοπισμός και η καταγραφή του δυνητικού ανταγωνισμού. Ειδικά για τις εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες δρουν εντός ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος πωλήσεων, η πλήρης και επαρκής κατανόηση αυτού του περιβάλλοντος είναι ζωτικής σημασίας. Το ίδιο ισχύει, αν και σε πολύ μικρότερο βαθμό, για την περίπτωση που εξετάζεται εδώ, δηλαδή για μια εταιρεία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου. Παρότι ο ανταγωνισμός είναι βασικός σκοπός αυτής της εταιρείας, όπως θα καταδειχθεί εκτενώς και σε επόμενα κεφάλαια, η μεγιστοποίηση των κερδών δεν είναι το μοναδικό ζητούμενο και παρότι το πλαίσιο λειτουργίας, το νομοθετικό πλαίσιο, είναι δεδομένο και δύσκαμπτο -με αποτέλεσμα να μην υφίσταται ζήτημα προσαρμογής στην πολιτική εκποιήσεων ή μισθώσεων λόγω του ανταγωνισμού (ή τουλάχιστον η όποια προσαρμογή να είναι χρονοβόρα και να απαιτεί νομοθετική ρύθμιση)-, οι δράσεις της ενδέχεται να επηρεάζονται σε έναν βαθμό από τον ανταγωνισμό.

Λόγω της ιδιαιτερότητας και της μοναδικότητας του χαρτοφυλακίου οι όποιες επιδράσεις από τον ανταγωνισμό είναι σε γενικές γραμμές μειωμένης έντασης και χαρακτηρίζονται από τοπικότητα: καμία ιδιωτική εταιρεία δεν διαθέτει τόσο μεγάλο και εκτενές χαρτοφυλάκιο ακινήτων σε όλη την επικράτεια ώστε να ρυθμίσει αποφασιστικά και σε γενική κλίμακα τον ανταγωνισμό. Ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει όμως να καταγράψει αναλυτικά αυτούς του εξωγενείς παράγοντες και να προτείνει ανάλογα με την περίπτωση δυνητικές λύσεις. Να σημειώσουμε εδώ ότι ο βαθμός του ανταγωνισμού στην αγορά διαχωρίζεται σε δύο σκέλη: το πρώτο

αφορά το ίδιο το δημόσιο και το δεύτερο τις ιδιωτικές εταιρείες διαχείρισης χαρτοφυλακίου.

Όσον αφορά τον ανταγωνισμό από δημόσιους φορείς, αυτός μπορεί να αφορά αστικά, αγροτικά και τουριστικά ακίνητα. Τα αστικά ακίνητα είναι συνήθως κυριότητας του κράτους με τη στενή έννοια, δηλαδή ασφαλιστικών οργανισμών και φορέων της κυβέρνησης (υπουργείων). Στον τομέα αυτόν ο ανταγωνισμός είναι μειωμένος, καθώς πέραν του ότι υφίσταται πάντοτε η δυνατότητα να υπάρξει συνεννόηση σε γενική κλίμακα για την πολιτική των μισθώσεων ή και των εκποιήσεων, η δημόσια εταιρεία διαχείρισης μπορεί να καταστεί ο φορέας διαχείρισης και αυτού του χαρτοφυλακίου ακινήτων, εξαλείφοντας επί της ουσίας τον ανταγωνισμό από την πλευρά του δημοσίου. Όσον αφορά τα ιδιωτικά χαρτοφυλάκια ή τα χαρτοφυλάκια των τραπεζών, εκεί ο ανταγωνισμός είναι μειωμένος είτε λόγω του ότι δεν υπάρχουν στην κυριότητα ιδιωτών πολλά και μεγάλα αστικά ακίνητα είτε διότι οι θεσμικοί παράγοντες (ΑΕΕΑΠ τραπεζών) παίζουν και αυτοί με τους γενικούς κανόνες του δημοσίου και δεσμεύονται από το ίδιο ή παρόμοιο νομοθετικό πλαίσιο.

Στα τουριστικά ακίνητα η κατάσταση είναι περισσότερο ξεκάθαρη, καθώς ο ανταγωνισμός από ιδιωτικούς φορείς είναι σχεδόν ανύπαρκτος, τουλάχιστον σε πανελλαδική κλίμακα, ενώ το ίδιο ισχύει και για τον ανταγωνισμό που ενδέχεται να προέλθει από δημόσιους φορείς ή θεσμικούς παράγοντες. Συνήθως τα τουριστικά ακίνητα που βρίσκονται στην κυριότητα των δεύτερων δεν αφορούν γη ή γήπεδα γης, και σίγουρα όχι αιγιαλούς ή παλαιούς αιγιαλούς, αλλά τουριστικά συγκροτήματα τα οποία ούτως ή άλλως είναι εκτός

ανταγωνισμού λόγω της μοναδικότητας καθενός από αυτά. Τα Ξενία εντάσσονται ίσως σ' αυτή τη γενική κατηγορία, αλλά αποτελούν οριακές περιπτώσεις και σίγουρα η εν λόγω αγορά δεν επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό.

Στα αγροτικά ακίνητα ωστόσο η επίδραση στον βαθμό ανταγωνισμού της αγοράς από τον δημόσιο τομέα είναι αρκετά υψηλός λόγω του μεγάλου χαρτοφυλακίου (περίπου 20.000) ακινήτων που βρίσκονται στην κυριότητα του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης. Αλλά και εδώ οι δυνατότητες συνεννόησης μεταξύ δημόσιων φορέων είναι μεγάλες. Παρ' όλα αυτά το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης στοχεύει κυρίως στην ανάπτυξη της αγροτικής παραγωγής και στην ενίσχυση νέων αγροτών και όχι στην οικονομική αξιοποίηση των αγροτικών ακινήτων-γαιών, γι' αυτό και μισθώνει τα ακίνητα για ειδικές καλλιέργειες βάσει κοινωνικών κριτηρίων και όχι μέσω διαγωνισμών υψηλότερου μισθώματος. Έτσι όσοι δεν υπάγονται σ' αυτές τις κατηγορίες έχουν ως μοναδική διέξοδο είτε τα ιδιωτικά ακίνητα είτε την Εταιρεία Ακινήτων του Δημοσίου. Τέλος τα χαρτοφυλάκια των τραπεζών δεν αποτελούν δυνητικούς ανταγωνιστές καθώς δεν διαθέτουν τουλάχιστον έως σήμερα εκτεταμένα προγράμματα μίσθωσης αγροτικής γης.

Σε κάθε περίπτωση ο εντοπισμός και η καταγραφή του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερης σημασίας για ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας, καθώς κατευθύνει σε έναν βαθμό τη στόχευση των δράσεων και προφυλάσσει από περιττές ενέργειες που

ενδέχεται να οδηγήσουν είτε σε άγονους διαγωνισμούς είτε σε μείωση των εσόδων.

2.3.2. Εντοπισμός και καταγραφή δυνητικών πελατών

Το ζήτημα του εντοπισμού και της καταγραφής των δυνητικών πελατών, παρότι είναι κομβικής σημασίας για τις ιδιωτικές εμπορικές επιχειρήσεις, δεν αφορά σε σημαντικό ή επαρκή βαθμό μια δημόσια επιχείρηση διαχείρισης χαρτοφυλακίου ακινήτων. Αυτό συμβαίνει διότι οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται οφείλουν εκ του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας να ακολουθήσουν όλες τις προβλεπόμενες και νόμιμες διαγωνιστικές διαδικασίες. Συνεπώς δεν τίθεται θέμα επιλογής ή προσέλκυσης πελατών, παρά μόνο σε οριακές περιπτώσεις μέσω ενός σχεδίου marketing. Αλλά και τότε πρέπει να τηρηθούν οι νόμιμες διαγωνιστικές διαδικασίες και οι διαδικασίες πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος. Υπ' αυτήν την έννοια το ζήτημα του εντοπισμού και της καταγραφής των δυνητικών πελατών, πέραν ότι καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερές έργο σε πανελλαδική κλίμακα για ένα τόσο μεγάλο σε μέγεθος χαρτοφυλάκιο, δεν πρόκειται να καθορίσει σε σημαντικό βαθμό τις δράσεις και τις ενέργειες μιας δημόσιας εταιρείας. Πρόκειται λοιπόν περισσότερο για μια πολυτέλεια του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου και λιγότερο για ουσιαστικό μέρος του.

2.3.3. Ανάλυση τύπου SWOT

Η ανάλυση τύπου SWOT¹⁰² θεωρείται πλέον κλασική διαδικασία μελέτης και αποτύπωσης ορισμένων πτυχών και παραμέτρων του περιβάλλοντος λειτουργίας μιας επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος τύπος ανάλυσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός για ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο αξιοποίησης χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου για δύο λόγους: α) αποτυπώνει, συνήθως υπό τη μορφή σχεδίου-σχεδιαγράμματος τα βασικά πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα, ευκαιρίες και κινδύνους μιας εταιρείας και β) αποτελεί ένα είδος συνοπτικού αφηγήματος για τη μορφή, τους στόχους και τη λειτουργία της. Στην περίπτωση που εξετάζεται εδώ, η ανάλυση τύπου SWOT πρέπει να καταστεί βασικό μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου και μάλιστα να διαχυθεί στις υπηρεσίες της εταιρείας.

Υπό την έννοια αυτή μπορούν να κωδικοποιηθούν τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εταιρείας ώστε να υπάρξει ο βασικός και αναγκαίος αναστοχασμός για τη βελτίωση της λειτουργίας της. Επιπλέον ο εν λόγω τύπος ανάλυσης μπορεί να αξιοποιηθεί για τη διερεύνηση επιμέρους σχεδίων και δράσεων και να καταστεί μια μορφή αναλυτικής ρουτίνας στο περιβάλλον συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών και των διευθύνσεων.

Η συμπλήρωση ενός σχεδιαγράμματος υπό τη μορφή SWOT είναι αρκετά σύνθετη διαδικασία η οποία απαιτεί τις αναλυτικές δυνάμεις, την εμπειρία και τη γνώση μιας ομάδας ανθρώπων που δεν βρίσκονται αναγκαστικά σε υψηλόβαθμα πόστα της διοίκησης. Η αναγνώριση όλων των δυνάμεων και των

¹⁰² Βλ. Fine (2009) και Team FME (2013c).

παραμέτρων που αλληλεπιδρούν στην πορεία των πραγμάτων απαιτεί εμβριθή γνώση, ωστόσο δημιουργεί και νέα γνώση, υπό την έννοια ότι ο αναστοχασμός επί των λειτουργιών μιας επιχείρησης αναδεικνύει πτυχές, αδυναμίες και δυνατά σημεία τα οποία δεν ήταν εμφανή υπό το πέπλο της καθημερινής αναπαραγωγής δράσεων και της ad hoc αντιμετώπισης της καθημερινότητας. Η ανάλυση τύπου SWOT συνιστά επομένως αναμφίβολα μέρος ενός ευρύτερου σχεδίου αντιμετώπισης του προβλήματος αναζήτησης ορθής στρατηγικής για την εταιρεία, με επαγγελματικό και παράλληλα επιστημονικό τρόπο. Όπως σημειώνεται και στο γενικό εγχειρίδιο περιγραφής του μοντέλου SWOT, η χρήση του ως εργαλείου ανάλυσης θέτει τις διαθέσιμες πληροφορίες σε μια λογική σειρά, πράγμα που βοηθάει στην κατανόηση από τους δρώντες της ίδιας της εταιρείας τους, όπως και των ιδεών τις οποίες επεξεργάζονται.¹⁰³ Παράλληλα χρησιμεύει και ως ένα προληπτικό εργαλείο αντιμετώπισης διαχειριστικών κρίσεων, εφόσον η αυτοκατανόηση των βασικών παραμέτρων λειτουργίας μιας επιχείρησης συνιστά το κλειδί για την επίλυση σύνθετων προβλημάτων.

Ωστόσο η ανάλυση τύπου SWOT πρέπει να συνδυάζεται και με άλλες εναλλακτικές αναλύσεις (όπως αυτές που παρατίθενται αμέσως παρακάτω), καθώς η γενική και καθολική εφαρμογή της ως εργαλείου κατανόησης των λειτουργιών μιας εταιρείας ή ενός σχεδίου και η άμεση συγκρότηση στρατηγικού πλάνου βάσει αυτής της πρόσληψης ενδέχεται να οδηγήσουν σε

¹⁰³ Fine (2009), σ. 9.

παρανοήσεις, απλοποιήσεις¹⁰⁴ και λανθασμένες εντυπώσεις. Επιπλέον η εν λόγω ανάλυση προϋποθέτει τη διάχυση της γνώσης και τη συμπλήρωσή της από όσον το δυνατόν περισσότερες ιδέες. Σε κάθε άλλη περίπτωση τα συμπεράσματα ενδέχεται να είναι εντελώς ενδεικτικά και να εκφράζουν απλώς τις πεποιθήσεις ή τη γνώση για τα πράγματα ενός προσώπου. Άλλωστε σε όλους τους προκατασκευασμένους τύπους αναλύσεων, το στοιχείο της αμφισημίας ή της σχετικότητας είναι πάντα παρόν, καθώς αρκετά ζητήματα που τίθενται ως δυναμικά στοιχεία μιας εταιρείας ή ενός σχεδίου μπορούν παράλληλα και υπό μια άλλη οπτική γωνία να είναι αντιστοίχως αδυναμίες του. Το ίδιο ισχύει και για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις ενδεχόμενες προβλέψεις για την πορεία των πραγμάτων. Τέλος είναι προφανές ότι η ανάλυση τύπου SWOT αντιμετωπίζει μια άπειρη ποικιλία στοιχείων από τα οποία πρέπει να γίνει μια επιλογή. Η εν λόγω επιλογή επαφίεται πάντοτε στην πρωτοβουλία, τη γνώση, την εμπειρία και την κατανόηση της κατάστασης από τα πρόσωπα που τη χειρίζονται. Είναι δηλαδή, με όρους πολιτικής θεωρίας, μια ιδεολογική αποτύπωση και όχι μια αδιαμφισβήτητη γνώση με τη θετικιστική έννοια του όρου.

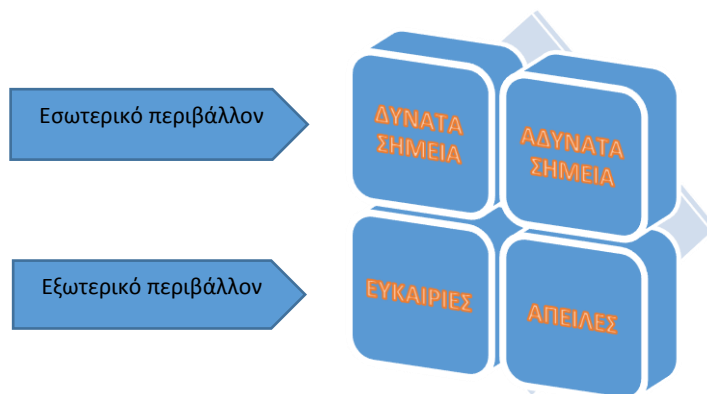
Σχηματική αποτύπωση της ανάλυσης τύπου SWOT¹⁰⁵

ΘΕΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΑ

¹⁰⁴ Βλ. την καυστική ανάλυση του Warren, στο Warren (2002), σ. 19επ.

¹⁰⁵ Βλ. ενδεικτική αναζήτηση διαγραμμάτων ανάλυσης τύπου SWOT στο διαδίκτυο: <https://www.google.gr/search?q=%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7+swot&biw=1344&bih=764&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&sqi=2&ved=0CCCEQsARqFQoTCPGjhsPG5McCFYKg2wodt-AJzw&safe=active>



2.3.4. Ανάλυση τύπου Porter

Η ανάλυση τύπου Porter,¹⁰⁶ παρότι δεν μπορεί να έχει άμεση εφαρμογή στη γενική λειτουργία μιας εταιρείας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου, βρίσκει εφαρμογές σε επιμέρους τομείς της λειτουργίας της και σε επενδυτικά σχέδια που σχετίζονται με ανταγωνιστικές δράσεις ή με δράσεις που αφορούν τη στέγαση φορέων του δημοσίου. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την ανάλυση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η εταιρεία, χωρίζοντας τον δυνητικό ανταγωνισμό που ενδέχεται να εμφανιστεί σε πέντε κατηγορίες:

1. Οι προμηθευτές. Αυτή η κατηγορία δεν βρίσκει εφαρμογή ή αντιστοιχίες στις περισσότερες περιπτώσεις ανάπτυξης ή αξιοποίησης ακινήτων, εκτός από αυτές που αφορούν σχέδια τύπου ΣΔΙΤ ή την αξιοποίηση αστικών ακινήτων. Στην τελευταία περίπτωση το επίπεδο προσφοράς ακινήτων μπορεί να επηρεάσει τις

¹⁰⁶ Βλ. Team FME (2013b).

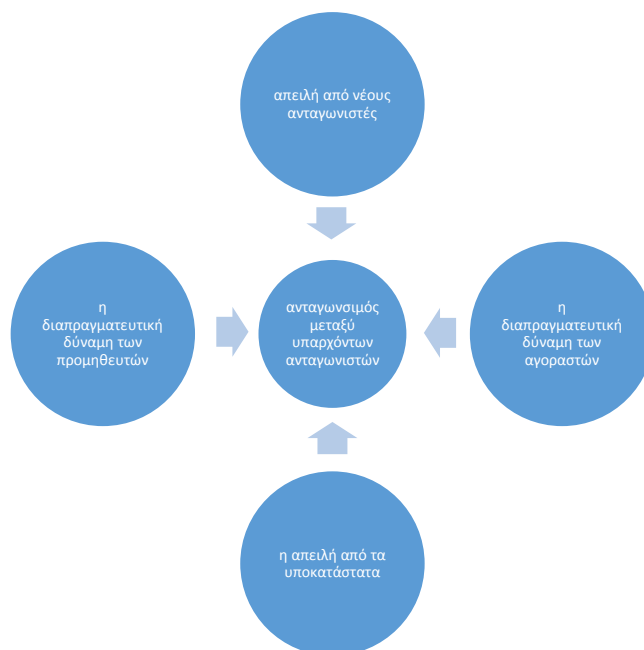
αποδόσεις της αξιοποίησης είτε πρόκειται για εκποίηση, για μίσθωση ή για συνεκμετάλλευση.

2. Οι αγοραστές. Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι πελάτες υπό τη γενική έννοια του όρου. Η κατηγορία είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι σχετίζεται με την ευόδωση των σχεδίων αξιοποίησης. Ελλιπής έρευνα της αγοράς, ειδικά όσον αφορά μεγάλα ακίνητα, μπορεί να οδηγήσει σε άγονους διαγωνισμούς και έτσι σε περιττές ενέργειες και δαπάνες.
3. Ο εσωτερικός ανταγωνισμός. Η εν λόγω κατηγορία αφορά το ζήτημα της προσφοράς ακινήτων με αντίστοιχα χαρακτηριστικά σε ίδιες γεωγραφικά περιοχές στις οποίες επιχειρεί να δραστηριοποιηθεί η εταιρεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου. Ο ανταγωνισμός αφορά βέβαια επιμέρους στοιχεία του συνολικού χαρτοφυλακίου, καθώς δεν υφίσταται ιδιωτικό χαρτοφυλάκιο με αντίστοιχα χαρακτηριστικά.
4. Οι εναλλακτικές επιλογές. Ως κατηγορία αφορά κυρίως τη μελέτη και γνώση των ενεργειών των πελατών της εταιρείας και τις επιλογές τους που μπορούν να επηρεάσουν τις αποδόσεις της επένδυσης, μίσθωσης ή εν γένει αξιοποίησης.
5. Οι υποψήφιοι νέοι ανταγωνιστές. Και αυτή η κατηγορία αφορά κυρίως επιμέρους ακίνητα και δράσεις της εταιρείας αξιοποίησης, καθώς δεν υφίσταται πραγματικός ανταγωνισμός για το συνολικό χαρτοφυλάκιο.

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, η αξιοποίηση της μεθόδου Porter μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη στην κατανόηση αφ' ενός μιας συγκεκριμένης αγοράς και αφ' ετέρου στη μεγιστοποίηση σε δεύτερη φάση των αποδόσεων από την ανάπτυξη και αξιοποίηση ενός ακινήτου σε ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ωστόσο δεν μπορεί να έχει ευθεία εφαρμογή στη συγκρότηση και αξιοποίηση ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου μιας οιονεί δημόσιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου η δυνητική αξιοποίηση της μεθόδου είναι αρκετά περιορισμένη και δεν αφορά το σύνολο των δράσεων. Η ανάλυση των πέντε συνιστωσών του Porter που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό και τις πωλήσεις μιας επιχείρησης συμπληρώθηκε από μια έκτη συνιστώσα, αυτή των συμπληρωματικών προϊόντων, η οποία όμως δεν αφορά τον βασικό πυρήνα των δράσεων μιας εταιρείας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου.

Σχηματική αποτύπωση της ανάλυσης τύπου Porter¹⁰⁷

¹⁰⁷ Βλ. ενδεικτική αναζήτηση διαγραμμάτων ανάλυσης τύπου Porter στο διαδίκτυο: <https://www.google.gr/search?q=%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7+swot&biw=1344&bih=764&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&sqi=2&ved=0CCEQsARqFQoTCPGjhsPG5McCFYKg2wodtAJzw&safe=active#safe=active&tbm=isch&q=%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7+porter>



2.3.5. Συγκριτική ανάλυση

Ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο, και ειδικά το μέρος του που αφορά την ανάλυση των επιμέρους δράσεων, εκτός από τις γενικές αναφορές στο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται η εταιρεία διαχείρισης οφείλει να αναπτύσσει και μια συγκριτική ανάλυση της οικονομικής, ακόμη και της κοινωνικής απόδοσης των εν λόγω δράσεων σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές. Αυτή η μέθοδος ανάλυσης και αξιολόγησης κάθε δράσης, η οποία μπορεί να αποκληθεί συγκριτική, στοχεύει σε μεγάλα έργα αξιοποίησης και δεν αφορά βεβαίως κάθε μίσθωση ή εκποίηση. Για παράδειγμα μπορεί να αφορά μεγάλα αστικά ακίνητα ή τα ακίνητα που προορίζονται για ενεργειακή αξιοποίηση.

Η συγκριτική ανάλυση, προσαρμοσμένη πάντοτε στο ειδικό θέμα της διαχείρισης των δημοσίων ακινήτων, αποτελείται κατά κύριο λόγο από τις εξής παραμέτρους:

1. Τη σύγκριση της απόδοσης σε σχέση με εναλλακτικές μορφές αξιοποίησης. Μεταξύ αυτών μπορεί να ενταχθεί και η ειδική κατηγορία της αξιοποίησης με στόχο κοινωνικά οφέλη και να αντιπαρατεθεί στην αξιοποίηση με στόχο οικονομικά οφέλη.
2. Τη σύγκριση των πιθανών κινδύνων για την επένδυση-αξιοποίηση σε σχέση με εναλλακτικές μορφές επένδυσης, ειδικά όταν πρόκειται για μακροπρόθεσμα σχέδια ανάπτυξης που θα έχουν σοβαρές επιπτώσεις την τοπική οικονομία και το περιβάλλον.
3. Τη σύγκριση των κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων (θετικών ή αρνητικών) σε σχέση με άλλες μορφές επένδυσης.

Η τελευταία περίπτωση συνδέεται κυρίως με τον δημόσιο χαρακτήρα μιας εταιρείας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου, δηλαδή με το γεγονός ότι εκ της ιδρύσεως της η εν λόγω εταιρεία, παρότι διέπεται από τους κανόνες που ισχύουν για τις ανώνυμες εταιρείες, παράλληλα λειτουργεί προς χάρη του γενικού συμφέροντος, δηλαδή του συμφέροντος όλης της κοινωνίας. Συνεπώς δεν μπορεί, ως εάν να ήταν απλός ιδιώτης, να παραβλέπει τις κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες των επενδυτικών ή αναπτυξιακών της σχεδίων.

2.3.6. Άλλες μορφές ανάλυσης

Σε επίπεδο στρατηγικής ανάλυσης υφίστανται αρκετές τυποποιήσεις μοντέλων οι οποίες στοχεύουν στη δημιουργία ενός εύχρηστου εργαλείου σύνοψης και καταγραφής του ευρύτερου περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται η περί ης ο λόγος εταιρεία. Το πιο γνωστό από αυτά τα μοντέλα είναι η ανάλυση τύπου PEST που εξελίσσεται συνεχώς -έχει σήμερα μετονομαστεί σε PESTLE¹⁰⁸ ή STEEPLD κ.λπ. Όλες αυτές οι διαφορετικές μορφές που λαμβάνει η εν λόγω τυποποίηση της στρατηγικής ερμηνείας του περιβάλλοντος δράσης μιας επιχείρησης οφείλονται στη συμπερίληψη όσο το δυνατόν περισσότερων παραμέτρων που ενδέχεται να επηρεάσουν την τελική πορεία των πραγμάτων, είτε αυτή αφορά τις πωλήσεις είτε πρόκειται για την πορεία και εξέλιξη της παραγωγής είτε για την ευρύτερη στρατηγική διαχείρισης μιας επιμέρους δράσης. Στην πρώτη και πλέον απλή της μορφή η ανάλυση τύπου PEST αφορά τις τέσσερις παραμέτρους του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος δράσης. Αυτά τα τέσσερα επίπεδα ανάλυσης συμπεριλαμβανομένου και του νομικού μπορούν να αξιοποιηθούν για τη στρατηγική ανάλυση των βασικών παραμέτρων που επηρεάζουν την πορεία μιας εταιρείας αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου.

Όπως διαπιστώθηκε από την έως τώρα παράθεση βασικών ζητημάτων συγγραφής ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, αλλά θα διαφανεί και αμέσως παρακάτω από την ανάπτυξη επιμέρους σχεδίων, το πολιτικό

¹⁰⁸ Βλ. Team FME (2013a). Για μια κριτική του μοντέλου PESTLE βλ. Collins (2010), σ. 2επ.

περιβάλλον συνιστά τον πιο βασικό παράγοντα επηρεασμού των στρατηγικών αποφάσεων, όχι μόνο λόγω του δημόσιου χαρακτήρα της επιχείρησης, αλλά και λόγω των ιδιαίτερων κοινωνικών χαρακτηριστικών και του κοινωνικού ρόλου που εκ των πραγμάτων διαδραματίζει αυτή. Το πολιτικό περιβάλλον σε συνδυασμό με το νομικό, δηλαδή τις βασικές νομικές προϋποθέσεις και διαδικασίες αξιοποίησης, έχουν τον πρώτο και κυρίαρχο ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό και την εκτέλεση των σχεδίων αξιοποίησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο είναι πιο αποτελεσματικό με τη θεωρητική υπερανάπτυξη αυτών των δύο πτυχών.

Λιγότερο σημαίνουσα θέση έχει για τη δική μας περίπτωση το τεχνολογικό περιβάλλον, ενώ το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον κατατάσσονται στη μεσαία θέση, όσον αφορά τον βαθμό σημασίας τους για τη συνολική πορεία μιας εταιρείας αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου. Συνοπτικά το κοινωνικό περιβάλλον αφορά τον ρόλο των τοπικών κοινωνιών και τον βαθμό αποδοχής από πλευράς τους των σχεδίων ανάπτυξης που καλούνται να υποδεχτούν. Το οικονομικό περιβάλλον από την άλλη αφορά το ευρύτερο επίπεδο της οικονομικής δραστηριότητας και της οικονομίας εν γένει. Είναι αναμενόμενο σε κατάσταση οικονομικής ύφεσης οι δράσεις να είναι περιορισμένες, όπως εξάλλου και οι δυνατότητες ανάπτυξης ή χρηματοδότησης σύνθετων σχεδίων. Σε κάθε περίπτωση το σύνολο των παραγόντων αυτών διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο σε όλα τα σχέδια οικονομικής ή κοινωνικής αξιοποίησης και η ελλιπής κατανόησή τους θέτει σε κίνδυνο το σύνολο των δράσεων.

Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι η παράθεση μιας λίστας παραγόντων που επηρεάζουν την πορεία μιας επιχείρησης ή επιμέρους δράσεων της δεν αποτελεί από μόνη της στρατηγική. Σε καμία περίπτωση η στρατηγική δεν μπορεί να σχεδιάζεται από επαγγελματίες του είδους, οι οποίοι έναντι αμοιβής συγκροτούν άχρηστα ή τεχνικά επιχειρησιακά και στρατηγικά σχέδια χωρίς εμβριθή γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης την οποία αναλαμβάνουν να αναλύσουν. Τα εν λόγω σχέδια ή τουλάχιστον το βασικό περιεχόμενό τους πρέπει πάντοτε να προκύπτει από τη δουλειά και τη συνεργασία των στελεχών και της διοίκησης της επιχείρησης. Σε κάθε άλλη περίπτωση έχουν μορφή ενός τυπικού και δυσλειτουργικού κειμένου στα πρότυπα των κανόνων της Ειδικής Γραμματείας ΔΕΚΟ.

Σχηματική αποτύπωση ενός σύνθετου, πολυκριτηριακού μοντέλου στρατηγικής ανάλυσης¹⁰⁹

¹⁰⁹ Βλ. ενδεικτικά, <https://www.google.gr/search?q=%CE%B1%CE%BD%CE%B1%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7+swot&biw=1344&bih=764&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&sqi=2&ved=0CCEQsARqFQoTcPGjhsPG5McCFYKg2wodt-AJzw&safe=active#safe=active&tbm=isch&q=pestle+analysis>



Αξιοποιώντας όλα τα παραπάνω μοντέλα και τις αναλύσεις για την παρουσίαση μιας συνολικής πρότασης διαμόρφωσης στρατηγικής σε θεωρητικό επίπεδο, το συνολικό σχέδιο μπορεί να λάβει την εξής μορφή:

Στρατηγικός σχεδιασμός ¹¹⁰		
Στρατηγική ανάλυση		Στρατηγικός ορισμός
Εξωτερικό περιβάλλον	Εσωτερικές δυνατότητες	SWOT
PESTLE, ανάλυση Porter	Boston Box	

2.4. Συλλογή στοιχείων και ορισμός στόχων

2.4.1. Πώς συλλέγονται τα στοιχεία

¹¹⁰ Βλ. Team FME (2013c), σ. 4.

Η μέθοδος συλλογής των στοιχείων είναι ίσως το πιο κρίσιμο και επίπονο κομμάτι της συγκρότησης ενός επιχειρησιακού σχεδίου αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Ειδικά σε σχέση με τις οικονομικές προβλέψεις, τις προβλέψεις εσόδων, δαπανών κ.λπ., η συλλογή των στοιχείων πρέπει να είναι τεκμηριωμένη και να ανταποκρίνεται, όσον αφορά τα έσοδα, στις πραγματικές δυνατότητες της εταιρείας και όσον αφορά τις δαπάνες στις πραγματικές της ανάγκες. Η συνηθισμένη μέθοδος που ακολουθείται σήμερα κατά τη σύνταξη ή επικαιροποίηση των σχεδίων είναι η ποσοστιαία μεταβολή, θετική ή αρνητική, των αποτελεσμάτων προηγούμενων χρήσεων, επιδιώκοντας πάντα η θετική μεταβολή να αφορά τα έσοδα και η αρνητική τις δαπάνες. Ωστόσο πίσω από αυτές τις πιθανολογούμενες μεταβολές δεν γίνεται πραγματική αποτύπωση των εσόδων και των δαπανών στοιχείο προς στοιχείο, με αποτέλεσμα να φαίνεται πως το επιχειρησιακό σχέδιο δεν εφαρμόζεται από την εταιρεία, ειδικά όταν τα οικονομικά αποτελέσματα των χρήσεων αποκλίνουν σημαντικά από τις προβλέψεις του. Η λειτουργικότητα και αξιοπιστία ενός επιχειρησιακού σχεδίου διέρχεται από την κινητοποίηση και εμπλοκή όλων των διευθύνσεων με ουσιαστικό τρόπο, καθώς το εν λόγω σχέδιο θα αποτελέσει σε δεύτερο χρόνο, με την ολοκλήρωσή του, καθημερινό εργαλείο.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις παραπάνω παρατηρήσεις προτείνεται η συλλογή των στοιχείων να είναι μια ανοιχτή διαδικασία που θα αφορά όλες τις διευθύνσεις και θα λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, υπό την έννοια της πραγματικής παρακολούθησης και καταγραφής των μηνιαίων στοιχείων, αποδόσεων και αποκλίσεων. Διαφορετικά, εάν η συλλογή των

στοιχείων πραγματοποιείται μία φορά κάθε έτος, ενδέχεται οι αποκλίσεις να αποδειχθούν αρκετά μεγάλες, οπότε θα είναι πιο δύσκολα αναστρέψιμες· κυρίως όμως χάνεται η ευκαιρία για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων την οποία επιτρέπει η μηνιαία καταγραφή και αποτύπωση όλων των δράσεων.

2.4.2. Στόχοι

Η βασική δομή και μέριμνα ενός επιχειρησιακού σχεδίου αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας πρέπει να αφορά και να στοχεύει αντίστοιχα στο δίπολο ποιοτικοί και ποσοτικοί στόχοι. Αυτό είναι το πρωταρχικό στοιχείο βάσει του οποίου θα συγκροτηθεί το σύνολο του επιχειρησιακού σχεδίου. «Σκοπός του καθορισμού αντικειμενικών στόχων είναι η μετατροπή του στρατηγικού οράματος σε συγκεκριμένους στόχους απόδοσης –το αποτέλεσμα και τις συνέπειες που θέλει να πετύχει η διοίκηση της εταιρείας».¹¹¹ Κατ' αρχάς η απλή βασική δομή του εξασφαλίζει ότι το συνολικό σχέδιο δεν θα χαθεί σε πολύπλοκες αναλύσεις και επεξεργασίες οι οποίες δεν εξυπηρετούν τον πρωταρχικό και απλό στόχο της μεγιστοποίησης των κερδών, λαμβάνοντας υπ' όψιν τη βασική ιδιαιτερότητα της εταιρείας, τον δημόσιο χαρακτήρα της. Η απλή εξειδίκευση σε ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους διασφαλίζει στην εν λόγω περίπτωση και τις δύο διαστάσεις, δηλαδή τη μακρά κερδοφορία και τη διατύπωση εύκολα προσδιορίσιμων, καταγράψιμων και ελέγξιμων στόχων. Η επαγωγική αυτή μέθοδος συγκρότησης ενός επιχειρησιακού σχεδίου, από το

¹¹¹ Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 41.

ειδικό στο γενικό, από την εξειδίκευση στη γενίκευση και όχι αντίστροφα, όπως ισχύει σήμερα, θα βελτιώνε σε σημαντικό βαθμό την αρχική συγκρότηση, την κατανόηση, αλλά και την εφαρμογή του σχεδίου. Επιπλέον θα μπορούσε δυνητικά να αντιστρέψει και τη συνολική λογική της λειτουργίας μιας κυρίαρχης εταιρείας που διαχειρίζεται τεράστια σε μέγεθος και αξία¹¹² δημόσια περιουσία, από την παρακολούθηση και προσαρμογή στην αποκαλούμενη αγορά ακινήτων, στη διασφάλιση ηγετικού ρόλου στην καθοδήγησή της.

2.4.3. Ποιοτικοί στόχοι

Οι ποιοτικοί στόχοι μπορούν να εξειδικευτούν σε **άμεσους** και **έμμεσους**. Οι πρώτοι αφορούν τη διακρίβωση λειτουργικών προβλημάτων και τη σταδιακή επίλυσή τους μέσω της εξεύρεσης λύσεων που δεν επιφέρουν θεμελιώδεις και δυσλειτουργικές αλλαγές στην εταιρεία. Οι μεταβάσεις σε νέες λειτουργίες και διαδικασίες πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι ομαλές και να προσφέρουν τον αναγκαίο χρόνο προσαρμογής στο προσωπικό και τη διοίκηση. Ως λειτουργικά προβλήματα μπορούν να χαρακτηριστούν αυτά που συνδέονται με τη διοικητική οργάνωση της εταιρείας, τις οικονομικές υπηρεσίες καθώς και τη μηχανογράφηση. Τα εν λόγω προβλήματα δεν αφορούν άμεσα τη λειτουργία της εταιρείας, ωστόσο ο υποστηρικτικός ρόλος τους σε αυτή μπορεί

¹¹² Ο προσδιορισμός της αξίας του συνολικού χαρτοφυλακίου είναι μια ιδιαίτερα πολύπλοκη εργασία καθώς προϋποθέτει εκτός των άλλων την εφαρμογή ή προσμέτρηση και ευρύτερων κοινωνικών στοιχείων. Εδώ έγκειται και η μεγάλη διαφορά μεταξύ ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού χαρτοφυλακίου ακινήτων. Βλ. την ενδιαφέρουσα μελέτη των Lundström & Lind (1996).

να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τις δευτερογενείς λειτουργίες και συνεπώς να επιβραδύνει ή και να ακυρώσει το πρωτογενές παραγωγικό έργο. Για παράδειγμα η ασυνεπής παρακολούθηση μιας σύμβασης μπορεί να ενεργοποιήσει οικονομικές ρήτρες ή η μη έγκαιρη πρόβλεψη αναγκών σε υλικό υποστήριξης, προμήθειες κ.λπ. και να καθυστερήσει σημαντικές δράσεις. Η βελτίωση της πρόβλεψης και θεραπείας τέτοιων προβλημάτων πρέπει να είναι μέρος των βασικών στόχων ενός επιχειρησιακού σχεδίου μέσα από την απλοποίηση των διαδικασιών, ακόμη και τη ριζική αναδιοργάνωση ολόκληρων τμημάτων.

Οι έμμεσοι ποιοτικοί στόχοι αφορούν κυρίως τη διασφάλιση της μελλοντικής κερδοφορίας της εταιρείας μέσω της εξασφάλισης επιχειρηματικού αντικειμένου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ένα επιχειρησιακό σχέδιο αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας δεν πρέπει να προσανατολίζεται αποκλειστικά στην εκμετάλλευση υπάρχοντων πόρων, αλλά και στην κατάστρωση μακρόπνοων σχεδίων αναπαραγωγής του ίδιου του επιχειρηματικού αντικειμένου. Δηλαδή στη δημιουργία όρων και συνθηκών ωρίμανσης προς αξιοποίηση δημόσιας γης μέσω κτηματογραφήσεων, νομικού ξεκαθαρίσματος υπάρχουσών ανενεργών (αναξιοποίητων) ακινήτων, άμεσης καταγραφής ακινήτων που περιέρχονται στο ευρύτερο δημόσιο χαρτοφυλάκιο ή ακόμη και μέσω απορρόφησης αλλότριων δημόσιων χαρτοφυλακίων ακινήτων κ.λπ. Η εν λόγω δραστηριότητα πρέπει να αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους στόχους ενός επιχειρησιακού σχεδίου, καθώς εξασφαλίζει ένα

σταθερό επιχειρηματικό αντικείμενο, όρο εκ των ων ουκ άνευ της μελλοντικής λειτουργίας της επιχείρησης.

2.4.4 Ποσοτικοί στόχοι

Οι ποσοτικοί στόχοι συνδέονται με το πιο απλό και συνάμα πιο σύνθετο κομμάτι της επιχείρησης, το επιχειρησιακό κέρδος. Θα μπορούσαν να καταταγούν εννοιολογικά στη γενική κατηγορία των οικονομικά μετρήσιμων στόχων και, παρότι η διατύπωσή τους φαίνεται απλή, η αναζήτηση του άριστου σημείου απόδοσης κάθε εταιρείας σε σχέση με τις δυνατότητές της είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη· αυτό δε δεν αφορά μόνο τις εταιρείες που διαχειρίζονται δημόσια χαρτοφυλάκια ακινήτων αλλά και εκείνες που διαχειρίζονται ιδιωτικά. Ειδικά στην περίπτωση των ακινήτων ο προσδιορισμός της άριστης απόδοσης κεφαλαίων -ακόμη και των ιδιωτικών χαρτοφυλακίων- είναι ιδιαίτερα δυσχερές.¹¹³ Πώς μπορεί να προσδιοριστεί στην περίπτωση μιας εταιρείας αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας ποιο είναι το άριστο σημείο απόδοσης και πότε η κερδοφορία είναι αρκετά υψηλή ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της άριστης λειτουργίας; Στο ερώτημα αυτό δεν υφίσταται αντικειμενική απάντηση παρά μόνο εικασίες και διαφορετικές προσεγγίσεις· συνεπώς ένα επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να προβλέψει αυτούς τους επιχειρησιακούς στόχους σε υψηλό βαθμό απροσδιοριστίας. Στην περίπτωση της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας του σουηδικού κράτους από

¹¹³ Pittman & Parker (1989), σ. 107επ.

κρατικούς φορείς ως βέλτιστη απόδοση τέθηκε -αυθαίρετα- η απόδοση του πενταετούς κρατικού ομολόγου, προσαυξημένη κατά μια μονάδα.¹¹⁴ Αυτό βεβαίως συνεπάγεται την ομοιογένεια του χαρτοφυλακίου, κάτι που σε καμία περίπτωση δεν ισχύει για την ελληνική περίπτωση.

Η απροσδιοριστία στην περίπτωση μιας δημόσιας εταιρείας αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας εντείνεται περαιτέρω από εξω-επιχειρησιακούς παράγοντες, όπως το περιβάλλον αξιοποίησης (πολιτικές συνθήκες, συνεργασία με τις τοπικές κοινωνίες, διεθνής οικονομική συγκυρία κ.λπ.), αλλά και από την επιτυχή συνεργασία με άλλους κρατικούς φορείς για την απόδοση χρήσεων γης, τη χάραξη ζώνης αιγιαλού, τον χαρακτηρισμό μιας έκτασης ή την επίλυση δυνητικών νομικών, αρχαιολογικών και άλλων προβλημάτων.

Παρ' όλα αυτά ένα επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει να διατυπώσει ποσοτικούς στόχους και δη οικονομικούς. Η δέουσα μέθοδος σε αυτή την περίπτωση φαίνεται να είναι η συνδυαστική χρήση τριών παραμέτρων:

- α) η σύγκριση με τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρήσης
- β) η ποιοτική διερεύνηση των δυνατοτήτων της εταιρείας και
- γ) η σχέση της συνολικά διατιθέμενης περιουσίας με την απόδοση εσόδων ως ποσοστό.

Συνήθως τα επιχειρησιακά σχέδια τείνουν απλώς να βελτιώνουν τα αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς, χωρίς επαρκή αιτιολόγηση ή κατάδειξη του μηχανισμού που θα οδηγήσει στις περιγραφόμενες αλλαγές στα οικονομικά αποτελέσματα.

¹¹⁴ Βλ. Lind & Lindqvist (2005), σ. 186.

Συνεπώς, όσον αφορά την πρώτη παράμετρο, ένα επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει να λαμβάνει υπ' όψιν την κατάσταση της εταιρείας και συνολικά του παραγωγικού μηχανισμού της αναφορικά με την καταγραφή οικονομικών στόχων. Είναι ενδεικτικό ότι μια εταιρεία με κέρδη λίγων εκατομμυρίων ή με ζημιές δεν δύναται να εκτοξεύσει από τη μία χρήση στην άλλη τα αποτελέσματά της πολλαπλασιάζοντας τα κέρδη της εκατοντάδες φορές, παρά μόνο εάν πολλαπλασιάσει παράλληλα τις παραγωγικές της δυνατότητες ή ανασυγκροτηθεί συνολικά ως νέα εταιρεία. Ακόμη και σε αυτή την περίπτωση όμως η μετάβαση δεν μπορεί παρά να διαρκέσει αρκετά, καθώς τέτοιες θεμελιώδεις αλλαγές απαιτούν σημαντικό χρόνο ωρίμανσης. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο επομένως συγκροτούμενο σε φυσιολογικές συνθήκες εταιρικής λειτουργίας οφείλει να θέτει μετριοπαθείς οικονομικούς στόχους και προβλέψεις λαμβάνοντας υπ' όψιν τη διαμορφωμένη κατάσταση των προηγούμενων ετών.

Η δεύτερη παράμετρος, η ποιοτική διερεύνηση των δυνατοτήτων της εταιρείας, αποτελεί την πιο δυσχερή αλλά συνάμα και πιο ουσιώδη φιλοδοξία ενός ορθολογικά συγκροτημένου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου. Επικεντρώνεται κυρίως στα ποιοτικά στοιχεία του ανθρώπινου δυναμικού και του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας και εξετάζει τις οικονομικές επιδόσεις σε κατάσταση άριστης λειτουργίας. Διερευνώνται δηλαδή και καταγράφονται στοιχεία μέσης απόδοσης ανά μονάδα προσωπικού, η συνολική απόδοση μιας διεύθυνσης ή ενός τμήματος, τυχόν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, η απλοποίηση διαδικασιών για τη βελτίωση του μηχανισμού λήψης αποφάσεων και

προτείνονται λύσεις με βάση την υπάρχουσα δομή και τις λειτουργικές δυνατότητες της εταιρείας. Επιπλέον πέραν της μέγιστης χρήσης και απόδοσης των υπάρχουσών δυνατοτήτων προτείνονται μέτρα μακροπρόθεσμης εφαρμογής και αλλαγές που θα πολλαπλασιάσουν τις δυνατότητες της εταιρείας. Στη βάση όλων των παραπάνω, χρησιμοποιώντας μια ερμηνευτική μέθοδο κατανόησης της υπάρχουσας εταιρικής κατάστασης, προτείνονται εν συνεχεία και οι οικονομικοί στόχοι, οι οποίοι συνοδεύονται από παρατηρήσεις βελτίωσης της εταιρικής λειτουργίας, αλλά και κατάδειξης εφικτών και μετρήσιμων ποσοτικών στόχων, δηλαδή στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως δεν αρκεί η αποτόπωση ενός αριθμού, ως αποτέλεσμα μιας ποσοστιαίας αύξησης ή μείωσης στις δράσεις της εταιρείας, εάν αυτός δεν συνοδεύεται από επαρκή αιτιολογία των όρων επίτευξης της εν λόγω αλλαγής.

Η τρίτη παράμετρος, η σχέση της συνολικά διατιθέμενης περιουσίας με την απόδοση εσόδων ως ποσοστό, δεν μπορεί να αντανάκλα τις πραγματικές δυνατότητες μιας εταιρείας διαχείρισης ακίνητης περιουσίας του δημοσίου, καθώς το προς διαχείριση χαρτοφυλάκιο, λόγω του μεγέθους και των πολλαπλών εξω-επιχειρησιακών παραγόντων που επηρεάζουν και το μέγεθος του αλλά και τις πραγματικές δυνατότητες διαχείρισής του, δεν δύναται παρά να μας παρέχει ορισμένες, και μάλιστα όχι ενδεικτικές, πληροφορίες. Το γεγονός συνεπώς ότι μια εταιρεία διαθέτει αρκετές χιλιάδες ακίνητα στο χαρτοφυλάκιο της δεν μπορεί να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα ένα επιχειρησιακό σχέδιο για την κατάδειξη ενός άριστου ποσοστού απόδοσης του

χαρτοφυλακίου, βάσει της διεθνούς αντίστοιχης εμπειρίας στην αξιοποίηση δημόσιων ή ιδιωτικών ακινήτων αλλά και χρηματοοικονομικών αναλύσεων ή μοντέλων. Λόγω λοιπόν των ιδιαιτεροτήτων του χαρτοφυλακίου, η τρίτη παράμετρος πρέπει να είναι ενδεικτική και μόνο· πρέπει δε να ακολουθεί τις δύο προηγούμενες, προκειμένου να μην καταγραφούν εσφαλμένοι στόχοι και γενικές πληροφορίες λόγω της εφαρμογής γενικών χρηματοοικονομικών μοντέλων και της επεξεργασίας με εσφαλμένο τρόπο -αποκομμένα δηλαδή από το συνολικό τους περιβάλλον- ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων και ιδιοτήτων που χαρακτηρίζουν το εν λόγω χαρτοφυλάκιο. Ένα επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει επομένως να λαμβάνει υπ' όψιν τις πληροφορίες που αντλούνται από το μέγεθος και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του χαρτοφυλακίου, συνδυαστικά όμως με τις πολλαπλές δεσμεύσεις και το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο ενεργοποιείται επιχειρηματικά το προς διαχείριση χαρτοφυλάκιο.

Συμπερασματικά μπορούμε να υποστηρίξουμε πως οι ποιοτικοί και οι ποσοτικοί στόχοι είναι απολύτως αλληλένδετοι και ότι η μακροχρόνια επιτυχής λειτουργία μιας εταιρείας ερείδεται πρωτίστως στη δυνατότητα πρόβλεψης, διατύπωσης και εξεύρεσης μηχανισμών επίτευξης των εν λόγω στόχων. Ένα ορθολογικά σχεδιασμένο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο παρέχει τη μοναδική δυνατότητα αναστοχασμού αναφορικά με τις βασικές επιχειρηματικές κατευθύνσεις της εταιρείας, βελτίωσης της απόδοσης και της κερδοφορίας και εξ αυτών διασφαλίζει τη μακρά επιβίωσή της σε δυσχερείς και ανταγωνιστικές συνθήκες.

2.4.5. Θεμελιώδεις στόχοι

Πέραν των ποιοτικών και ποσοτικών στόχων ένα ορθολογικά συγκροτημένο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο οφείλει να θέτει και θεμελιώδεις εταιρικούς στόχους υπό τη μορφή κυρίαρχων αξιών, οι οποίες ρυθμίζουν και καθοδηγούν το σύνολο των δράσεων. Οι εν λόγω στόχοι δεν δύνανται να καταγραφούν εν είδει ποσοτικά επιτεύξιμων μεγεθών, αλλά ως βασικές προϋποθέσεις για μια εταιρεία η οποία τείνει στο άριστο σημείο λειτουργίας και διασφαλίζει τον κυρίαρχο ρόλο της μέσω της αναπαραγωγής εταιρικής ψυχολογίας που διαμορφώνει καλές πρακτικές και νοοτροπία πρωταθλητή. Ακόμη η διατύπωση ειδικών αξιών και στόχων εξυπηρετεί τον απεγκλωβισμό του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας από νοοτροπίες αναπαραγωγής δεδομένης εταιρικής κουλτούρας, που οδηγούν αφ' ενός στην απομείωση του πελατολογίου και κατά συνέπεια στην επιδείνωση των οικονομικών δεικτών και αφ' ετέρου στην υποβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες (πολίτες).

Ο κυριότερος εκ των θεμελιωδών στόχων που πρέπει να χαρακτηρίζει το πνεύμα γραφής ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου εταιρείας αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας οφείλει να είναι η ανάπτυξη **πελατοκεντρικής νοοτροπίας**. Αυτή δεν φαίνεται εκ πρώτης όψεως να αρμόζει ως θεμελιώδης αξία λειτουργίας μιας δημόσιας επιχείρησης, καθώς πρώτιστη μέριμνα αυτής πρέπει να είναι η εφαρμογή του νόμου και η διασφάλιση του

δημοσίου συμφέροντος. Από την άλλη πλευρά η προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος και η πελατοκεντρική νοοτροπία δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ασυμβίβαστες αξίες, στον βαθμό που το δημόσιο συμφέρον εξυπηρετείται και μέσω της μεγιστοποίησης των κερδών. Ο βασικός και μοναδικός μέτοχος, το ελληνικό δημόσιο, απολαμβάνει αυξημένα έσοδα και έτσι διευρύνονται οι δυνατότητές του για αποτελεσματικότερη διαχείριση των κοινωνικών αναγκών. Επιπλέον η ενίσχυση της οικονομικής θέσης μιας εταιρείας μέσω της περαιτέρω ανάπτυξης των εμπορικών δυνατοτήτων της συμβάλλει συνολικά στη βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και η ίδια η εταιρεία, εξυπηρετώντας εμμέσως το δημόσιο αγαθό της οικονομικής μεγέθυνσης.

Περαιτέρω βασική μέριμνα ενός επιχειρησιακού σχεδίου πρέπει να είναι και η **επιδίωξη της αριστείας** σε όλους τους επιχειρησιακούς στόχους και λειτουργίες. Η ενσωμάτωση της εν λόγω εταιρικής αξίας ως λειτουργικής συνιστώσας κάθε επιμέρους δράσης δύναται αφ' ενός να βελτιώσει τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας και το κυριότερο να δημιουργήσει μια νέα εταιρική νοοτροπία, η οποία θα διασφαλίσει τον μακροπρόθεσμο πρωταγωνιστικό ρόλο της εταιρείας, και αφ' ετέρου να αλλάξει την εργασιακή καθημερινότητα των εργαζομένων προσδίδοντας δημιουργικά χαρακτηριστικά στην εργασία τους. Έτσι η επιδίωξη της αριστείας ως θεμελιώδης εταιρικός στόχος διασφαλίζει την αναπαραγωγή της εταιρείας σε κάθε οικονομικό περιβάλλον, καθώς εγγυάται την ανταγωνιστικότητά της.

Ένας ακόμη θεμελιώδης στόχος ενός επιχειρησιακού σχεδίου πρέπει να είναι η προτροπή στη **χρήση καινοτόμων χρηματοοικονομικών εργαλείων**. Η εν λόγω εταιρική αξία συνδέεται με τον δεύτερο στόχο, την επιδίωξη της αριστείας, και αποσκοπεί στη διασφάλιση της ανανέωσης των μεθόδων διαχείρισης και προώθησης των δράσεων και της εταιρικής λειτουργίας συνολικά. Επιπλέον διασφαλίζει τον προσανατολισμό της εταιρείας προς τον διαρκή εντοπισμό νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που θα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Μία ακόμα θεμελιώδης αξία ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου που πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν κατά την εξειδίκευση των επιμέρους δράσεων που περιέχονται σ' αυτό είναι **η αξιοποίηση στον υψηλότερο δυνατό βαθμό του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας**. Αυτή στοχεύει αφ' ενός στην ανάπτυξη δράσεων που βελτιώνουν την απόδοση έναντι των δηλούμενων και επιδιωκόμενων στόχων και αφ' ετέρου ενισχύει την κάθετη γνώση των στελεχών στις εργασίες και τις δράσεις των επιμέρους διευθύνσεων και τμημάτων. Επιπλέον αποκλείει τη δημιουργία λειτουργικών στεγανών και την ανάπτυξη αδιαφανών διαδικασιών. Πρέπει ωστόσο να συνοδεύεται από ένα ευέλικτο οργανόγραμμα, που να διαπνέεται από πνεύμα κινητικότητας, αλλά όχι μισθολογικών μεταβολών.

Η συγκρότηση ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου στη βάση θεμελιωδών αξιών δίνει τη δυνατότητα σύστασης ενός βασικού πυρήνα δράσεων και προσφέρει τον αναγκαίο προσανατολισμό του συνόλου του σχεδίου προς την επιθυμητή κατεύθυνση, δηλαδή θέτει τους γενικούς στόχους

οι οποίοι δύνανται να εξειδικευτούν σε επιμέρους δράσεις μέσα από την πλήρη ανάπτυξη του σχεδίου σε επόμενο στάδιο. Επιπλέον επιτρέπει στην εταιρεία να επικεντρώσει τις δημιουργικές της δυνάμεις γύρω από υπαρκτές και κατανοητές αξίες λειτουργίας, αποκτώντας την αναγκαία θετική ψυχολογία και την επιθυμητή συσπείρωση του προσωπικού, ώστε να εξασφαλιστεί η υλοποίησή τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο το προσωπικό κοινωνικοποιείται σταδιακά στις θεμελιώδεις λειτουργικές αξίες τις οποίες και εφαρμόζει στην καθημερινή εκτέλεση των καθηκόντων του, αναπαράγοντας τον πρωταγωνιστικό ρόλο της εταιρείας και διασφαλίζοντας παράλληλα θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

2.4.6. Δευτερεύοντες στόχοι

Εκτός από τους θεμελιώδεις στόχους, όπως αναλύθηκαν παραπάνω, ένα επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να προσβλέπει και να συγκροτείται στη βάση και άλλων δευτερευόντων στόχων, ως εξειδίκευση των πρώτων ή ως περαιτέρω επεξεργασία των λειτουργικών αναγκών της εταιρείας. Στον κατάλογο με τους δευτερεύοντες στόχους μπορεί να καταταγεί η ταχεία και αξιόπιστη διακίνηση των πληροφοριών λειτουργίας και δράσεων των διεθνήσεων εντός της εταιρείας, με ενημερωτικά memos κάθε διεύθυνσης που εκδίδονται τακτικά. Η εν λόγω δράση βελτιώνει την κατανόηση των εργασιών που πραγματοποιούνται από τις διευθνήσεις, ενισχύει την ενδοεταιρική επικοινωνία και τη διαφάνεια. Για τους παραπάνω λόγους ένα επιχειρησιακό

σχέδιο πρέπει να ενισχύει τέτοιες δράσεις με συγκεκριμένες αναφορές, παρατηρήσεις και υποδείξεις για τον τρόπο οργάνωσης και εφαρμογής τους.

Πρέπει επίσης να υποδεικνύει δράσεις για τον εξορθολογισμό του κόστους λειτουργίας, μέσω μηχανισμού συνεχών αναθεωρήσεων της αναγκαιότητας και της αποτελεσματικότητας των προβλεπόμενων δαπανών. Η διαπίστωση ότι μέρος των δαπανών δεν είναι πλέον αναγκαίο για την άρτια λειτουργία της εταιρείας, είναι σημαντική και η μη έγκαιρη αναγνώριση των εν λόγω δεδομένων έχει ως αποτέλεσμα περιττές δαπάνες για μακρό χρονικό διάστημα λόγω της έλλειψης αξιόπιστου μηχανισμού πληροφόρησης και έγκαιρης λήψης αποφάσεων. Ένα πρόγραμμα διαρκούς αναστοχασμού και αναθεώρησης των δαπανών από σχεδόν μηδενική βάση θα είχε ως αποτέλεσμα αφ' ενός τον περιορισμό τους αφ' ετέρου την ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση των διατιθέμενων πόρων.

Τέλος, ένα επιχειρησιακό σχέδιο πρέπει να προσβλέπει και στη συνεχή αναδιοργάνωση των βασικών εργασιών στον τομέα της παροχής υπηρεσιών προς τον πελάτη. Παρότι η εν λόγω δράση καταγράφεται στην κατηγορία των δευτερευουσών στόχων, πρέπει να αποτελεί βασική μέριμνα κάθε εταιρείας που επιδιώκει πρωταγωνιστικό ρόλο στον τομέα δράσης της. Επιπλέον η στρατηγική αναδιοργάνωσης και αναθεώρησης των βασικών εργασιών δύναται να βελτιώσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες, να εξοικονομήσει χρόνο βελτιώνοντας την εταιρική απόδοση και να μειώσει σημαντικά τις προβλεπόμενες δαπάνες.

2.4.7. Υπέρβαση των οικονομικών στόχων

Η τρέχουσα οικονομική και κοινωνική κρίση παρέσυρε προς την πλήρη εξάλειψη και μια σειρά βασικών παραδοχών που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων. Μία εξ αυτών σχετίζεται με τις αποδεκτές από την κοινωνία αποδοχές των εργαζομένων σε παραγωγικές επιχειρήσεις του δημοσίου. Στο πλαίσιο αυτό θεωρήθηκε ως αρχή δικαιοσύνης η ισοπεδωτική και πλήρως στρεβλωτική αρχή «ιση αμοιβή για ίση εργασία».¹¹⁵ Το υπόστρωμα αυτή της αρχής και βασικό της μέτρο είναι ο χρόνος εργασίας. Όλες δηλαδή οι ιδιότητες της εργασίας συμπυκνώνονται σε μία. Έτσι ένας εργαζόμενος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζεται ως διαχειριστής έργου στη μίσθωση μιας μαρίνας, η οποία θα αποφέρει δεκάδες εκατομμύρια στο ελληνικό δημόσιο ως κέρδη, πρέπει να αμείβεται το ίδιο με έναν εργαζόμενο που παραλαμβάνει αιτήσεις σε κάποιο γκισέ ή εκδίδει κάρτες απεριορίστων διαδρομών στις αστικές συγκοινωνίες. Με βάση το πνεύμα αυτής της αρχής οι τρεις θέσεις απαιτούν ίσο χρόνο εργασίας, οπότε είναι δίκαιο να αμειφθούν το ίδιο.

Ωστόσο από το παράδειγμα και μόνο διαφαίνεται ότι τέτοια αντιμετώπιση δεν εξυπηρετεί το δημόσιο συμφέρον, καθώς πνίγει την πρωτοβουλία και αποθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναλάβουν ευθύνες, κάτι που δεν αρμόζει στο επιχειρηματικό πνεύμα που οφείλει να έχει μια εταιρεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου ακινήτων. Η υπονόμηση της παραγωγικής

¹¹⁵ Βλ. πώς σχετίζονται οι αμοιβές με τη σωστή υλοποίηση της στρατηγικής στο Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 599-602.

λογικής τέτοιων επιχειρήσεων αποτελεί βασικό εχθρό τους και πρέπει να αντιμετωπιστεί μέσω προβλέψεων στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο. Οι εν λόγω προβλέψεις έχουν να κάνουν με την απόδοση πρόσθετης αμοιβής στους εργαζόμενους (μπόνους) σε περίπτωση υπέρβασης των προβλεπόμενων στόχων, εσόδων κ.λπ. Μια τέτοια πρόβλεψη, η οποία σε γενικές γραμμές θα επέφερε ελάχιστη επιβάρυνση στους ισολογισμούς των επιχειρήσεων, θα εισήγαγε τη νοοτροπία του εργαζόμενου-συμμέτοχου και θα έδινε ώθηση στην περαιτέρω ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος των εργαζόμενων ως σύνολο. Με στοχευμένες δράσεις επομένως οι επιχειρήσεις του δημοσίου οφείλουν να αποφύγουν τη δημοσιοϋπαλληλοποίησή τους, η οποία πλήττει μακροπρόθεσμα το δημόσιο συμφέρον επιφέροντας απώλεια εσόδων.

2.4.8. Γιατί πέφτουν έξω οι προβλέψεις;

Το ερώτημα «γιατί πέφτουν έξω οι προβλέψεις;» είναι θεμελιώδες όσον αφορά συνολικά τη διαχείριση οιασδήποτε εταιρείας θέτει στόχους και επιδιώκει την εκτέλεσή τους. Στην περίπτωση μιας εταιρείας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα είναι αρκετά απλή: α) οι στόχοι και οι προβλέψεις πέφτουν έξω διότι δεν έχουν συν-διαμορφωθεί από τις διευθύνσεις και τα τμήματα της εταιρείας¹¹⁶ και β) διότι η διαχείριση της εταιρείας δεν αντιμετωπίζεται με τους κανόνες και τις

¹¹⁶ Στο ίδιο, σ. 49επ. Οι συγγραφείς συμπληρώνουν: «[...] είναι λάθος να βλέπουμε τον σχεδιασμό της στρατηγικής ως μια λειτουργία της ανώτατης διοίκησης [...]». Βλ. και την ενδιαφέρουσα ανάλυση του Andrews (1980), σ. 106-129, ειδικά σ. 123-129.

πρακτικές της διαχείρισης έργου, κυρίως στο επίπεδο της αναγνώρισης και της καταγραφής των δυνατοτήτων της, αλλά και των κινδύνων που δυνητικά μπορούν να προκύψουν.¹¹⁷ Η αποτύπωση των σχεδίων αφορά σε σημαντικό βαθμό τις προθέσεις -συνήθως θετικές- αλλά όχι τις δυνατότητες επίτευξης των στόχων.

Όσον αφορά τον δεύτερο λόγο, αυτός συνίσταται στην αναγνώριση των παραγόντων του περιβάλλοντος λειτουργίας της επιχείρησης-εταιρείας, δηλαδή του συνόλου των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων από τους οποίους επηρεάζεται η πορεία ή η εφαρμογή ενός έργου.¹¹⁸ Συνήθως η διαδικασία είναι ανάποδης κατεύθυνσης: συγκροτούνται κεντρικά και διορθώνονται από κάτω. Επιπλέον οι όποιες δράσεις δεν συνδέονται με το υπάρχον καθεστώς αξιοποίησης ούτε με τα προβλήματα ή εμπόδια που ούτως ή άλλως υφίστανται προς αυτή την κατεύθυνση.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας της αποτυχίας των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων στο επίπεδο της εφαρμογής τους οφείλεται, όπως το θέτουν οι Thompson, Strickland & Gamble, στη μη «συνένωση των προσπαθειών χάραξης στρατηγικής»,¹¹⁹ δηλαδή στην αδυναμία αφ' ενός διάχυσης της πληροφορίας σε όλα τα πεδία και τμήματα της εταιρείας και αφ' ετέρου στην αδυναμία συντονισμού τους στην εκτέλεση των στόχων. Συνεπώς η επιτυχία ενός σχεδίου δεν αφορά μόνο την κατάστρωσή του, αλλά έχει να κάνει

¹¹⁷ Βλ. Duncan (2008), σ. 54.

¹¹⁸ Βλ. στο ίδιο, σ. 14, 27επ.

¹¹⁹ Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 57επ.

και με το κατά πόσον καθίσταται πράγματι μέρος της ρουτίνας λειτουργίας του προσωπικού, των τμημάτων και γενικά όσων έχουν καίρια θέση στην εταιρεία.

Ως εκ τούτου η βέλτιστη διαδικασία είναι οι στόχοι να τίθενται με ευθύνη των διευθύνσεων και των τμημάτων και να ελέγχονται κεντρικά από τη διοίκηση ως προς τη συμβατότητά τους συνολικά με την προτεινόμενη ή την προβλεπόμενη πορεία της επιχείρησης, όπως αυτή χαράσσεται από την ηγεσία της. Σε αυτή την περίπτωση τα όποια σχέδια είναι πιο ρεαλιστικά και ακολουθούν την πραγματική ροή της αξιοποίησης, χωρίς να μεσολαβούν υπερβολικές προβλέψεις που τέθηκαν εξαρχής με αυθαίρετο τρόπο.

Ένας ακόμη λόγος για την αποτυχία των προβλέψεων είναι η ελλιπής παρακολούθηση των δράσεων. Επ' αυτού προτείνεται η συγκρότηση οργάνου υπό τη μορφή συμβουλίου διευθυντών το οποίο θα συνεδριάζει στην αρχή και στο τέλος κάθε εβδομάδας με συγκεκριμένη και αποκλειστική ατζέντα την παρακολούθηση της πορείας των δράσεων, τη διατύπωση εκτιμήσεων και τη συζήτηση των πιθανών αιτιών αποτυχίας ή απόκλισης από τους τεθέντες στόχους. Τα αποτελέσματα της καταγραφής της πορείας κάθε δράσης μπορούν να αποτυπώνονται και υπό τη μορφή διαγραμμάτων επίτευξης στόχων.

2.4.9. Πότε και με ποια κριτήρια κρίνεται η επιτυχία της εταιρείας αξιοποίησης

Η απάντηση στο ερώτημα «πότε και με ποια κριτήρια κρίνεται η επιτυχία της εταιρείας;» η οποία διαχειρίζεται μέρος ή το ακόμα και το σύνολο της

ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου είναι δύσκολο να απαντηθεί για τέσσερις κυρίως λόγους:

- 1) Λόγω του οιονεί μονοπωλιακού χαρακτήρα του χαρτοφυλακίου που αυτή διαχειρίζεται είναι δύσκολο να οριστεί τι πραγματικά σημαίνει επιτυχία και τι αποτυχία διαχείρισης. Για παράδειγμα 800.000 ευρώ κέρδη (βλ. ισολογισμό ΚΕΔ 2008) είναι επιτυχία ή αποτυχία;¹²⁰
- 2) Λόγω των κοινωνικών κριτηρίων που τίθενται στη διαχείριση του χαρτοφυλακίου και των επιγενόμενων πολιτικών παρεμβάσεων αναστολής ή προώθησης ειδικών σχεδίων, η εταιρεία διαχείρισης είναι δύσκολο να κριθεί βάσει των οικονομικών και μόνο αποδόσεων του χαρτοφυλακίου της. Συνεπώς, εφόσον η μορφή και οι στόχοι της παραμένουν ως έχουν, οι όποιες κρίσεις περί επιτυχίας ή αποτυχίας πρέπει να προσμετρούν και την κοινωνική απόδοσή της, βάσει όσων έχουν ζητηθεί από τον μοναδικό της μέτοχο, το ελληνικό δημόσιο.
- 3) Λόγω του πολυσύνθετου και ασφκτικού νομικού πλαισίου λειτουργίας της εταιρείας η απόδοσή της δεν μπορεί να κριθεί αποκλειστικά με κριτήρια ελεύθερης αγοράς, ως εάν το μοναδικό εμπόδιο στην αύξηση των εσόδων να είναι η λήψη μιας καλής επιχειρηματικής απόφασης.
- 4) Λόγω των ετερόκλητων σε χαρακτηριστικά ακινήτων που περιέχονται στο χαρτοφυλάκιο (από βοσκότοπους και ιαματικά λουτρά έως κτίρια στο κέντρο της πρωτεύουσας) είναι δύσκολο να υπάρξουν -ειδικά με το πολύ περιορισμένο στελεχιακό δυναμικό- πολλαπλά σχέδια αξιοποίησης

¹²⁰ Ίδιου τύπου ερωτήματα διατυπώνουν και οι Lind & Lindqvist (2005), σ. 180επ., 187.

που καταστρώνονται και προωθούνται παράλληλα με επιτυχία. Γι' αυτόν τον λόγο η αντιγραφή μοντέλων αξιοποίησης από άλλες ευρωπαϊκές χώρες ενδέχεται να έχει πενιχρά αποτελέσματα όσον αφορά τη βελτίωση της απόδοσης του χαρτοφυλακίου.

Ωστόσο αντίστοιχες προσπάθειες μέτρησης των αποτελεσμάτων της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας και της εφαρμογής κανόνων αποτελεσματικού management έχουν γίνει και στο παρελθόν σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, όπως παρουσιάστηκε σε προηγούμενα υποκεφάλαια, αλλά και στο Ηνωμένο Βασίλειο, όπου η μελέτη των οικονομικών συνεπειών της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας έλαβε πιο συστηματικό χαρακτήρα, με τους εμπλεκόμενους θεσμικούς φορείς και τα ερευνητικά κέντρα να παρουσιάζουν εγχειρίδια κανόνων λειτουργίας και γενικές κατευθύνσεις αποτελεσματικής διοίκησης και διαχείρισης.¹²¹

Γίνεται επομένως περισσότερο από προφανές ότι με το είδος και το μέγεθος του χαρτοφυλακίου ακινήτων του ελληνικού δημοσίου η χρήση κριτηρίων ελεύθερης αγοράς δεν προσιδιάζει στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εταιρείας και δεν θα οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα. Συνεπώς πέρα από βασικά ερωτήματα τύπου: «Ποια είναι η βέλτιστη απόδοση ενός βοσκοτόπου για το ελληνικό δημόσιο και πώς συνδέεται αυτή η απόδοση με την ενίσχυση του πρωτογενούς τομέα παραγωγής της χώρας;», η απόδοση ενός χαρτοφυλακίου συνδέεται και με τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του. Ασφαλή συμπεράσματα μπορούν πάντως να καταγραφούν μέσα από τη μελέτη και την

¹²¹ White (2011), ειδικά σ. 10επ.

εξειδίκευση ειδικών ενεργειών που αφορούν τη συγκεκριμένη περίπτωση του χαρτοφυλακίου ακινήτων του ελληνικού δημοσίου.

Υπ' αυτήν την έννοια το μητρώο ακινήτων έχει καθοριστικό ρόλο σε οποιαδήποτε διαδικασία αξιοποίησης,¹²² καθώς παρέχει τα αναγκαία στοιχεία που απαιτούνται όχι μόνο για την τυπική διαδικασία ολοκλήρωσης μιας μακροχρόνιας ή μη μίσθωσης, αλλά κυρίως για τον προσδιορισμό βασικών κατευθύνσεων ως προς τη βέλτιστη μορφή αξιοποίησης. Το τελευταίο προϋποθέτει την ύπαρξη όχι μόνο βασικών στοιχείων των ακινήτων, όπως κατόψεις ή τοπογραφικά, αλλά και πληροφορίες σχετικά με την αξία του ακινήτου και εκτιμήσεις για τις τάσεις των τιμών στην περιοχή. Στην περίπτωση του μητρώου ακινήτων του χαρτοφυλακίου του δημοσίου τέτοιες πληροφορίες δεν παρέχονται, ούτε καν στην πρώτη στοιχειώδη μορφή τους που αφορά τις περισσότερες φορές βασικά στοιχεία του ακινήτου, όπως σαφή όρια ή ακόμα και τοποθεσία. Στα δε αστικά ακίνητα οι αποτυπώσεις (τοπογραφικά, κατόψεις κ.λπ.) είναι τις περισσότερες φορές ελλιπείς.¹²³

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα παραπάνω είναι περισσότερο από προφανές ότι η βέλτιστη αξιοποίηση ενός ακινήτου ή ενός συνόλου ακινήτων δυσχεραίνεται σημαντικά, όπως εξάλλου και η αξιολόγηση της εταιρείας που τα

¹²² Simons (1994), σ. 341.

¹²³ Πρέπει στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι, παρά την κριτική που ασκείται για το ζήτημα, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικές προσπάθειες για την αναβάθμιση του μητρώου ακινήτων και των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτό -προσπάθειες που έχουν αποδώσει σημαντικούς καρπούς σε σχέση με το πώς ήταν το μητρώο την προηγούμενη δεκαετία. Η ολοκλήρωση ωστόσο αυτής της προσπάθειας για ένα τόσο μεγάλο σε αριθμό ακινήτων χαρτοφυλάκιο προϋποθέτει εκτός από τη συντονισμένη συνεισφορά σημαντικού αριθμού εργαζομένων και τη φιλοπονία τους και αρκετούς πόρους, οι οποίοι δεν έχουν διατεθεί έως σήμερα.

διαχειρίζεται ως προς τη διαπίστωση της βέλτιστης απόδοσής της. Η συνοπτική παρουσίαση του σουηδικού και ιταλικού μοντέλου αξιοποίησης που προηγήθηκε μάς έδωσε σαφέστερη εικόνα των σημαντικών διαφορών που υφίστανται μεταξύ και των διαδικασιών αξιοποίησης του χαρτοφυλακίου ακινήτων που διαχειρίζονται οι επιμέρους εταιρείες καθώς και των παρεμφερών προβλημάτων που καλούνται να λύσουν.

2.5. Ειδικά ζητήματα

2.5.1. Διοικητική σύνοψη

Η διοικητική σύνοψη συνιστά επί της ουσίας μια καλογραμμένη περίληψη των βασικών πτυχών, δράσεων και απόψεων που έχουν καταγραφεί στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο. Παρότι φαίνεται τεχνικό ζήτημα, που δεν αναφέρεται στην ουσία του σχεδιασμού, είναι πολύ ουσιώδες μέρος του ίδιου του σχεδίου για δύο λόγους:

1. Συνοψίζει τις βασικές απόψεις, δράσεις και θέσεις και καθιστά το σχέδιο περισσότερο κατανοητό, προσβάσιμο και διαχειρίσιμο από το σύνολο της διοίκησης και των στελεχών.
2. Αποτελεί επί της ουσίας έναν αναστοχασμό επί του ίδιου του σχεδίου και ενδέχεται να υποδείξει αστοχίες, επιχειρησιακές και στρατηγικές ασυναρτησίες και προβλήματα.

Με άλλα λόγια η διοικητική σύνοψη αποτελεί ουσιώδες μέρος του επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδίου και από τη σκοπιά της επικοινωνίας του, αλλά και από τη λειτουργική σκοπιά, δηλαδή της ορθής εφαρμογής του στο πεδίο των δραστηριοτήτων της εταιρείας. Σε κάθε περίπτωση η διοικητική σύνοψη πρέπει να συνταχθεί με την ίδια επιμέλεια όπως και το βασικό σχέδιο.

2.5.2. Αρχείο μελετών

Η τήρηση λειτουργικού αρχείου μελετών μπορεί να φαίνεται αυτονόητη για μια δημόσια επιχείρηση, ωστόσο η εμπειρία των επιχειρήσεων αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας έχει καταδείξει ότι εξακολουθεί να αποτελεί ζητούμενο προς υλοποίηση. Το αρχείο μελετών συνιστά πρωτίστως ένα είδος επιχειρησιακής μνήμης για την εταιρεία, καθώς μέσω των εν λόγω μελετών εξασφαλίζεται η συνέχεια των δράσεων. Επιπλέον η εύκολη πρόσβαση των στελεχών σε αυτό μπορεί να φέρει νέες ιδέες στο πεδίο της αξιοποίησης που δεν εφαρμόστηκαν σε προγενέστερη περίοδο για διάφορους λόγους, αλλά κυρίως να οδηγήσει σε εξοικονόμηση πόρων, οικονομικών και ανθρωπίνων, με την αποφυγή επανάληψης δράσεων. Συνήθως όλες οι μελέτες είναι εκ νέου αξιοποιήσιμες με μια σχετική, μικρή τις περισσότερες φορές, αναβάθμιση. Η εμπειρική πραγματικότητα όμως υποδεικνύει ότι η ακαταστασία που υφίσταται στον τομέα αυτόν σε όλο το κράτος έχει ως συμπτώματα τη διοικητική ασυνέχεια και τους επαναληπτικούς κύκλους γύρω από τα ίδια πράγματα. Για παράδειγμα κάθε φορά που κάποια επιχείρηση επιδιώκει τη δημιουργία

χρηματιστηριακού οχήματος τύπου ΑΕΕΑΠ, καταφεύγει στην αγορά μιας νέας έρευνας από εξειδικευμένους συμβούλους, χωρίς να αξιοποιεί προϋπάρχουσες σχετικές μελέτες. Και κανένα από αυτά τα σχέδια δεν προχωρά επί της ουσίας, καθόσον τα περισσότερα εξαντλούνται στο επίπεδο του σχεδιασμού.

2.5.3. Τυποποίηση

Σημαντική ενέργεια που οδηγεί στην εξοικονόμηση οικονομικών και ανθρωπίνων πόρων είναι η τυποποίηση ορισμένων διαδικασιών, δράσεων και εγγράφων, όπως οι συμβάσεις μίσθωσης, οι αιτήσεις, τα μνημόνια συνεργασίας, τα μισθωτήρια, τα παραχωρητήρια κ.λπ. Σε αυτή την περίπτωση, πέραν της διαφάνειας που επιτυγχάνεται, εξοικονομείται χρόνος και κόπος και δίνεται η δυνατότητα να επιτευχθεί βέλτιστη διαχείριση των δράσεων. Όσο και εάν φαίνεται αυτονόητο, τα περισσότερα τυποποιημένα έγγραφα σήμερα δεν έχουν συνταχθεί με σκοπό τη βέλτιστη διαχείριση εκάστου θέματος, ενώ συνήθως δεν υπάρχει συγκεκριμένη φόρμα και μορφή η οποία αναπαράγεται κεντρικά απ' όλες τις διευθύνσεις. Έτσι η διαχειριστική αρχή στερείται σημαντικών πληροφοριών, όταν πρόκειται για αίτημα φυσικού ή νομικού προσώπου προς την εταιρεία, ενώ επαναλαμβάνονται ενέργειες που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί, όταν πρόκειται για μισθωτικές συμβάσεις, μνημόνια συνεργασίας κ.λπ. Η επαναληπτική αξιοποίηση συγκεκριμένων φορμών μπορεί λοιπόν να λειτουργήσει και ως αντίβαρο στην έλλειψη προσωπικού, αφού θα συντελέσει

στην απλοποίηση και την εξοικονόμηση του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση κάθε δράσης.

2.5.4. Κανόνες συγγραφής επιχειρησιακών και στρατηγικών σχεδίων σύμφωνα με την ΕΓΔΕΚΟ. Κριτική επισκόπηση

Η Ειδική Γραμματεία ΔΕΚΟ, που συστάθηκε το 2005, «ρυθμίζει τη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων και οργανισμών στις οποίες το ελληνικό δημόσιο ασκεί άμεσα ή έμμεσα αποφασιστική επιρροή λόγω της συμμετοχής του στο μετοχικό τους κεφάλαιο ή της χρηματοοικονομικής του συμμετοχής ή λόγω των κανόνων που τις διέπουν».¹²⁴ Από το 2009 δυνάμει του ν. 3697/08 «είναι επιφορτισμένη με την επιμέλεια των θεμάτων που αφορούν τα επιχειρησιακά σχέδια, τη σύνταξη προϋπολογισμών, την παρακολούθηση, επεξεργασία και ανάλυση των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων και την τήρηση του κλαδικού λογιστικού σχεδίου από τους φορείς γενικής κυβέρνησης, δηλαδή τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού, τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας και τις Δημόσιες Μονάδες Υγείας, και προτείνει μέτρα βελτίωσης της λειτουργίας και της οικονομικής θέσης των φορέων αυτών».¹²⁵ Το παραπάνω πλαίσιο συνιστά δίχως άλλο μια ορθολογική προσπάθεια να τεθούν όρια και κανόνες στη λειτουργία των ΔΕΚΟ και των ΝΠΙΔ του δημοσίου και οι δράσεις τους να παρακολουθούνται και να

¹²⁴ <http://www.minfin.gr/portal/el/resource/section/special-secretariat-of-public-utility-companies>.

¹²⁵ Στο ίδιο.

ελέγχονται από έναν εξειδικευμένο φορέα προκειμένου αφ' ενός να λαμβάνονται προληπτικά μέτρα που θα αποτρέπουν την εμφάνιση ελλειμμάτων και ζημιών και αφ' ετέρου να βελτιώνεται η παροχή των υπηρεσιών τους προς τους πολίτες.

Υπ' αυτούς τους όρους συγκροτήθηκε ένα γενικό πλαίσιο κανόνων συγγραφής στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων αυτών των επιχειρήσεων και φορέων, το οποίο όμως λόγω της γενικότητάς του -καθώς απευθύνεται σε ευρεία γκάμα επιχειρήσεων και φορέων- δεν μπορεί να αποτελέσει παρά την πρώτη και πιο απλή βάση για ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο μιας εταιρείας διαχείρισης των ακινήτων του δημοσίου. Επί της ουσίας οι εν λόγω γενικοί κανόνες καταδεικνύουν την κατάσταση στην οποία έχουν περιέλθει οι ΔΕΚΟ (και τα ΝΠΙΔ του δημοσίου) όσον αφορά το ζήτημα της συγκρότησης αξιόπιστων και εφαρμόσιμων στρατηγικών σχεδίων.¹²⁶

Οι κανόνες συγγραφής περιγράφονται σε εγκύκλιο της ΕΓΔΕΚΟ με ημερομηνία 13/08/2012, αρ. πρωτ. 36035/ΔΕΚΟ1350 και θέμα: «Οικονομική πολιτική για τις Δ.Ε.Κ.Ο. και τα Ν.Π.Ι.Δ. που υπάγονται στη Γενική Κυβέρνηση -κατάρτιση και αποστολή των σχεδίων Οικονομικών Προϋπολογισμών έτους 2013 καθώς και των Στρατηγικών-Επιχειρησιακών σχεδίων ετών 2013-2016».

Η ΕΓΔΕΚΟ αιτιολογεί την ανάγκη συγγραφής και παρακολούθησης της εφαρμογής στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων ως εξής: «Στόχος είναι η βελτίωση του οικονομικού αποτελέσματος (προ επιχορηγήσεων) των εν λόγω φορέων, καταβάλλοντας κάθε δυνατή προσπάθεια για την αύξηση των εσόδων

¹²⁶ Βλ. την ενδιαφέρουσα μελέτη Ferlie (1992).

και τη μείωση των δαπανών τους. Ειδικότερα, η εφαρμογή της οικονομικής πολιτικής έχει ως στόχο:

- την ενίσχυση της εξυπηρέτησης των πολιτών σε όλες τις κοινωνικές ομάδες και τη συνεχή αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς αυτοί
- τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας μέσω της ορθολογικής διαχείρισης των πόρων που έχουν οι φορείς στη διάθεσή τους
- την αποκλιμάκωση των πληθωριστικών πιέσεων, μέσω της προσπάθειας ελαχιστοποίησης της ανάγκης αύξησης των τιμολογίων των φορέων
- την ομαλή λειτουργία των αγορών και την ανάπτυξη του ανταγωνισμού, μέσω της προσπάθειας ελαχιστοποίησης των ολιγοπωλιακών φαινομένων και των φαινομένων κατάχρησης δεσπόζουσας θέσης ή της χρήσης δημόσιων πόρων για αθέμιτο ανταγωνισμό
- την ελαχιστοποίηση της επιβάρυνσης του ελλείμματος του κρατικού προϋπολογισμού που προκαλούν οι εν λόγω φορείς αντλώντας πόρους από το δημόσιο
- τη μείωση του κόστους λειτουργίας τους μέσω του ελέγχου της εισοδηματικής πολιτικής και ειδικότερα του μέσου κατά κεφαλή κόστους των πάσης φύσεως αποδοχών και μέσω του ελέγχου και της μείωσης των ελαστικών δαπανών και

- την εισαγωγή κανόνων επαγγελματικής διαχείρισης και κανόνων διαφάνειας στους φορείς, για να ανατραπεί στη συνείδηση του κοινού η εικόνα που έχει για τον ευρύτερο δημόσιο τομέα». ¹²⁷

Έχοντας υπ' όψιν τις παραπάνω γενικές αρχές η ΕΓΔΕΚΟ προτείνει υπό τον τίτλο «Οδηγίες σύνταξης στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων» τους εξής κανόνες συγγραφής:

1. Βασική παρουσίαση φορέα (έως 3 σελίδες). Συνοψίζονται τα βασικά σημεία, οι τομείς δραστηριοποίησης και το οργανόγραμμα της διοίκησης.

Ειδικότερα:

- παρουσιάζονται συνοπτικά οι υπηρεσίες/προϊόντα του φορέα που προσφέρονται σήμερα
- παρουσιάζεται συνοπτικά το οργανόγραμμα διοίκησης
- αναλύεται η πρόσφατη οικονομική επίδοση του φορέα για τα έτη 2011 (απολογισμός) και 2012 (πιθανή εκτέλεση)
- εντοπίζονται οι δραστηριότητες (ή επιχειρησιακές μονάδες), οι οποίες είναι καθοριστικές για την επιβίωση και ανάπτυξη του φορέα, καθώς και αυτές που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα από τον φορέα και οι οποίες δεν αποτελούν την κύρια δραστηριότητά του.

2. Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός. Συμπληρώνεται ο Πίνακας 1 (βλ. ακολούθως) με τις δράσεις που θα υλοποιήσει η διοίκηση κάθε φορέα προκειμένου να υλοποιηθούν οι δεσμεύσεις του στρατηγικού

¹²⁷ Εγκύκλιος 13/08/2012, αρ. πρωτ. 36035/ΔΕΚΟ1350, σ. 2.

και επιχειρησιακού σχεδιασμού και να αντιμετωπιστούν οι τυχόν αδυναμίες.

3. Οικονομικά Μεγέθη. Συμπληρώνεται ο Πίνακας 2 με τα οικονομικά στοιχεία των ετών 2011-2016, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους στόχους της οικονομικής πολιτικής για την αύξηση των εσόδων των φορέων με παράλληλη εξοικονόμηση πόρων».¹²⁸

Πίνακας 1. Δράσεις για την υλοποίηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Έσοδα						
Πωλήσεις						
Πωλήσεις υπαρχουσών υπηρεσιών/προϊόντων						
Πωλήσεις νέων δραστηριοτήτων/προϊόντων						
Επιχορηγήσεις						
Τακτικού Προϋπολογισμού						
Ε.Ε.						
Λοιπές						
Λοιπά έσοδα						
Έκτακτα και Ανόργανα Έσοδα						
Έξοδα						
Αμοιβές και έξοδα προσωπικού						
Αμοιβές και έξοδα τρίτων						
Παροχές τρίτων						
Φόροι						
Διάφορα έξοδα						
Τόκοι έξοδα						
Μεταβολές αποθεμάτων						
Έκτακτα και ανόργανα έξοδα						
Οικονομικό αποτέλεσμα						
Οικονομικό αποτέλεσμα						

¹²⁸ Στο ίδιο, σ. 7-9.

(προ επιχορηγήσεων)						
Δαπάνες για επενδύσεις						
Εγκεκριμένοι Πόροι ΠΔΕ (βάσει ήδη υπογεγραμμένων ΣΑΕ)						
Αριθμός Προσωπικού 31/12/ κάθε έτους						
(*) Πιθανή εκτέλεση του 2012						

Οι παραπάνω γενικές οδηγίες συμπληρώνονται από μια σειρά άλλων γενικών οδηγιών που εμφανίζονται ως ένα οιονεί στρατηγικό σχέδιο για όλες τις επιχειρήσεις και τους φορείς. Οι εν λόγω οδηγίες έχουν ως εξής:

- «αύξηση των εσόδων μέσω:
 - α) διεύρυνσης της πελατειακής βάσης είτε αναζητώντας νέους πελάτες για υφιστάμενες υπηρεσίες/προϊόντα είτε προσελκύνοντας τους ήδη υφιστάμενους πελάτες σε νέες υπηρεσίες/προϊόντα είτε και τα δύο, μεριμνώντας παράλληλα για την καλή σχέση ποιότητας/τιμής των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων
 - β) αξιοποίησης της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων για την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών
 - γ) εντοπισμού νέων καινοτόμων πηγών επιχειρηματικής δραστηριότητας
 - δ) μεγιστοποίησης εισοδημάτων από μισθώματα και εκμετάλλευση των πλεοναζόντων περιουσιακών στοιχείων και
 - ε) ορθολογικής διαχείρισης και πώλησης των αποθεμάτων και των άχρηστων υλικών.
- δραστική μείωση των λειτουργικών εξόδων μέσω:

- α) στρατηγικής, διαρθρωτικής και λειτουργικής βελτιστοποίησης των παραγόντων κόστους παραγωγής σε όλα τα επίπεδα
- β) καθετοποίησης της παραγωγικής διαδικασίας
- γ) αναδιάρθρωσης των οργανωτικών δομών με τη συγχώνευση και συστέγαση γραφείων,¹²⁹ τμημάτων και διευθύνσεων με σκοπό την πλήρη αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού και τη μείωση των δαπανών λειτουργίας
- δ) επαναδιαπραγμάτευσης και μείωσης των ενοικίων που καταβάλλονται για τις εγκαταστάσεις των φορέων
- ε) επαναδιαπραγμάτευσης και μείωσης των δαπανών που καταβάλλονται για τις προμήθειες πρώτων υλών, τις λοιπές αμοιβές και έξοδα τρίτων καθώς και για επισκευές και συντηρήσεις
- στ) ελαχιστοποίησης των εξόδων μεταφορών, προβολής, διαφήμισης, εκθέσεων, επιδείξεων και ταξιδιών και
- ζ) ελαχιστοποίησης των εξόδων για δωρεές-επιχορηγήσεις.

Όσον αφορά ειδικότερα θέματα σχετικά με την κατάρτιση των σχεδίων οικονομικών προϋπολογισμών, οι φορείς πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους:

- τις διατάξεις του άρθρου 31 του Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α') όπως κάθε φορά ισχύει, αναφορικά με το μέσο κατά κεφαλή κόστος των πάσης φύσεως αποδοχών, επιδομάτων, αποζημιώσεων, αμοιβών και γενικά

¹²⁹ Βλ. την ενδιαφέρουσα μελέτη για τις προσπάθειες εξοικονόμησης οικονομικών πόρων στον δημόσιο τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου από την αποτελεσματικότερη διαχείριση των χρησιμοποιούμενων χώρων στο White (2011), ειδικά σ. 10.

εξόδων προσωπικού. Ειδικά για τις παρεπόμενες παροχές του προσωπικού, αυτές θα πρέπει να μειωθούν στο ελάχιστο

- τις διατάξεις του άρθρου 11 του Ν. 3833/2010 (ΦΕΚ 40/Α'), όπως κάθε φορά ισχύει, αναφορικά με τον αριθμό των ετήσιων προσλήψεων προσωπικού σε σχέση με τις αποχωρήσεις
- το γεγονός ότι σε περίπτωση που ο φορέας επιχορηγείται βάσει ειδικής διάταξης από τον τακτικό προϋπολογισμό ή το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων, θα πρέπει να προηγηθεί συνεννόηση και συμφωνία με το εποπτεύον υπουργείο ή το Υπουργείο Ανάπτυξης, Ανταγωνιστικότητας, Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων αντίστοιχα, προκειμένου να καθοριστεί το ύψος αυτού
- το γεγονός ότι σε περίπτωση συγχωνεύσεων-καταργήσεων φορέων ισχύουν κατά περίπτωση οι σχετικές διατάξεις του Κ.Ν. 2190/1920, καθώς και οι ειδικές κάθε φορά ισχύουσες διατάξεις για καθένα από αυτούς, όσον αφορά την κρατική εποπτεία και την υποβολή των στοιχείων των φορέων».¹³⁰

Από την παράθεση των παραπάνω στοιχείων από την εγκύκλιο 1350 φαίνεται ξεκάθαρα πως, παρότι από το 2005 και μετά υπήρξε μια εντατική προσπάθεια να τεθούν γενικοί κανόνες λειτουργίας και ελέγχου των ΔΕΚΟ και των ΝΠΙΔ του δημοσίου μέσα από τη συγγραφή και εφαρμογή στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων, η παραπάνω προσπάθεια δεν απέδωσε τους αναμενόμενους καρπούς για τους παρακάτω λόγους:

¹³⁰ Εγκύκλιος 13/08/2012, αρ. πρωτ. 36035/ΔΕΚΟ1350, σ. 4επ.

- 1) Οι κανόνες συγγραφής των επιχειρησιακών και στρατηγικών σχεδίων δεν εξειδικεύτηκαν σε βάθος χρόνος με βάση την ιδιαίτερη δομή και το προϊόν κάθε επιχείρησης και συνεπώς παρέμειναν σε επίπεδο παραλυτικής γενικότητας.
- 2) Δεν συγκροτήθηκαν αντίστοιχα υπηρεσιακά τμήματα εντός της ΕΓΔΕΚΟ που θα παρακολουθούν και ελέγχουν την εφαρμογή αυτών των σχεδίων με τη δυνατότητα νομοθετικής πρωτοβουλίας, όπου και όταν εμφανίζονται προβλήματα που πηγάζουν από το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο.
- 3) Η όποια παρακολούθηση της λειτουργίας αυτών των ΔΕΚΟ εντοπίζεται μόνο στο πεδίο των λειτουργικών εξόδων και στη δυνητική υπέρβαση του προϋπολογισμού τους. Μάλιστα, όταν οι ΔΕΚΟ δεν επιχορηγούνται από τον κρατικό προϋπολογισμό, η αδιαφορία για τα λοιπά στοιχεία είναι ακόμα μεγαλύτερη.

Εν κατακλείδι το παραπάνω σχέδιο ήταν μια καλή αρχική προσπάθεια να βελτιωθεί η λειτουργία και ο έλεγχος από την πολιτεία των ΔΕΚΟ και των ΝΠΙΔ του δημοσίου· το γεγονός όμως ότι δεν εξελίχθηκε προς άλλες ειδικότερες κατευθύνσεις το καθιστά σήμερα ανεπαρκές σχέδιο για τον έλεγχο της λειτουργίας των ΔΕΚΟ και πολύ περισσότερο ανεπαρκές πλαίσιο για τη συγγραφή στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων.

Κεφάλαιο 3

Εξειδίκευση του σχεδίου αξιοποίησης ανά τομέα δράσης

3.1 Ολυμπιακά Ακίνητα

Η αξιοποίηση των εναπομεινάντων Ολυμπιακών Ακινήτων συνιστά μεγάλη πρόκληση για μια εταιρεία αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου, ειδικά σε χρονική περίοδο κατά την οποία η οικονομική κρίση έχει μειώσει δραστικά το ιδιωτικό ενδιαφέρον για επενδύσεις στην ακίνητη περιουσία συνολικά. Αποτελεί επίσης πρόκληση διότι τα Ολυμπιακά Ακίνητα είναι το πιο χαρακτηριστικό δείγμα λειτουργίας και οργάνωσης του ελληνικού δημοσίου: η μετα-ολυμπιακή αξιοποίηση δεν αποτέλεσε γνώμονα για τον προ-ολυμπιακό σχεδιασμό, με αποτέλεσμα αρκετές από τις εγκαταστάσεις να μη μπορούν να ενταχθούν στην οικονομική και κοινωνική λειτουργία των περιοχών στις οποίες χωροθετήθηκαν. Ακόμη πολλές από τις ολυμπιακές κατασκευές αντιμετωπίζουν σημαντικά νομικά και πολεοδομικά προβλήματα λόγω των παρεκκλίσεων από την πολεοδομική νομοθεσία,¹³¹ του ατελούς αρχικού σχεδιασμού τους και της βιασύνης να ολοκληρωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα για την ομαλή εκτέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων.

¹³¹ Οι παρεκκλίσεις από την πολεοδομική νομοθεσία είναι σημαντικό εμπόδιο στην αξιοποίηση των Ολυμπιακών Ακινήτων. Επειδή αυτές εδράζονται στη λογική του δημοσίου συμφέροντος, ιδιότητα που αίρεται εφόσον περάσουν σε καθεστώς ιδιωτικής αξιοποίησης, σε περίπτωση που γίνει κάτι τέτοιο απειλούνται με την ακύρωση των οικοδομικών τους αδειών και τον χαρακτηρισμό τους ως αυθαιρέτων.

Ακόμη και σήμερα όμως οι υπηρεσίες συντήρησης, φύλαξης και καθαριότητας που απαιτούνται, για να διατηρούνται σε ένα ελάχιστο επίπεδο λειτουργικότητας αυτά τα ακίνητα, στοιχίζουν στον έλληνα φορολογούμενο, γι' αυτό και μια εταιρεία διαχείρισης του εν λόγω χαρτοφυλακίου οφείλει να δώσει προτεραιότητα στην αξιοποίησή τους. Το χαρτοφυλάκιο των Ολυμπιακών Ακινήτων αποτελείται από 13 ακίνητα· συγκεκριμένα:

1. Τον Ολυμπιακό Πόλο Φαλήρου
2. Το Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά
3. Το Ολυμπιακό Κέντρο Νίκαιας
4. Το Ολυμπιακό Κέντρο Άνω Λιοσίων
5. Το Ολυμπιακό Κέντρο Γαλατσίου
6. Το Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου
7. Το Ολυμπιακό Σκοπευτήριο Μαρκοπούλου
8. Το Παμπελοποννησιακό Στάδιο
9. Το Κέντρο Γραπτού Τύπου (MPC)
10. Το Ολυμπιακό Κέντρο Γουδή
11. Το Διεθνές Κέντρο Ραδιοτηλεόρασης (IBC)
12. Το Πανθεσσαλικό Στάδιο
13. Το Παγκρήτιο Στάδιο

Σήμερα, μετά από ορισμένες ενέργειες αξιοποίησης και παραχωρήσεις σε φορείς, έχουν απομείνει προς αξιοποίηση έξι από αυτά: το Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά, το Ολυμπιακό Κέντρο Άνω Λιοσίων, το Ολυμπιακό Κέντρο Γαλατσίου, το Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου, το

Πανθεσσαλικό Στάδιο και το Ολυμπιακό Κέντρο Γουδή. Τα υπόλοιπα είτε έχουν ιδιωτικοποιηθεί, όπως το IBC, είτε λόγω της χρήσης τους η βέλτιστη αξιοποίηση συνδέεται με την παραχώρησή τους σε φορείς του δημοσίου, όπως το Ολυμπιακό Σκοπευτήριο Μαρκοπούλου και το Ολυμπιακό Κέντρο Νίκαιας. Τέλος ο Ολυμπιακός Πόλος Φαλήρου εντάχθηκε αρχικώς σε μια νέα εταιρεία διαχείρισης του παραλιακού μετώπου, την Αττικό Παράκτιο Μέτωπο ΑΕ., η οποία κατόπιν απορροφήθηκε από την ΕΤΑΔ, ενδεικτική ενέργεια και αυτή (η συγκρότηση και απορρόφηση μιας νεοσυσταθείσας εταιρείας διαχείρισης χαρτοφυλακίου) της έλλειψης μακρόπνοου σχεδιασμού στη διαχείριση των ακινήτων.

Ακολούθως εξετάζονται συνοπτικά και ενδεικτικά δύο περιπτώσεις Ολυμπιακών Ακινήτων -το Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου και το Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά. Για τα υπόλοιπα ακίνητα σημειώνουμε τα εξής:

- ως βέλτιστη αξιοποίηση για το Πανθεσσαλικό Στάδιο προτείνεται η παραχώρησή του στην τοπική κοινωνία και συγκεκριμένα στην τοπική αυτοδιοίκηση
- το Ολυμπιακό Κέντρο Γουδή φέρει δυσεπίλυτα πολεοδομικά και νομικά προβλήματα από παλαιότερες μισθώσεις και παραχωρήσεις που καθιστούν την προοπτική αξιοποίησής του μηδαμινή
- το ίδιο ισχύει για το Ολυμπιακό Κέντρο Άνω Λιοσίων λόγω και της θέσης του και των κατασκευαστικών χαρακτηριστικών του.
- τέλος προσφορότερη αξιοποίηση για το Ολυμπιακό Κέντρο Γαλατσίου φαίνεται να είναι ένα μικτό σχέδιο εμπορικών, κοινωνικών και

αθλητικών χρήσεων με την ενεργή συμμετοχή των τοπικών αρχών, διότι έχει χωροθετηθεί σε πυκνοκατοικημένο δήμο με ιδιαίτερες ανάγκες σε αθλητικές εγκαταστάσεις και κοινόχρηστους χώρους.

3.2 Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου

3.2.1 Στοιχεία ακινήτου

Το Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου βρίσκεται στα Μεσόγεια Αττικής, περίπου 40 χλμ. από το κέντρο της Αθήνας, σε μικρή απόσταση από το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος. Με βάση τα στοιχεία μελέτης που εκπονήθηκε για λογαριασμό της ΕΤΑΔ ΑΕ από τους Τσιάλτα & Χαρούλη οι αποστάσεις της εγκατάστασης από γειτονικά σημεία ενδιαφέροντος έχουν ως εξής:¹³²

Σημείο Ενδιαφέροντος	Απόσταση
Αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος	13,7 χλμ.
Κέντρο πόλης Μαρκοπούλου	6,5 χλμ.
Αττική Οδός	7,4 χλμ.
Παραλία Πόρτο Ράφτη	6,7 χλμ.
Ολυμπιακό Κέντρο Σκοποβολής Μαρκοπούλου	6,2 χλμ.
Λιμάνι Λαυρίου	20 χλμ.
Προαστιακός Σιδηρόδρομος – Μετρό	9 χλμ.

¹³² Βλ. Τσιάλτα & Χαρούλης (2013), σ. 2.

Φωτογραφία και χάρτης¹³³



¹³³ Από τον φάκελο της ΕΤΑΔ ΑΕ για το ακίνητο. Περισσότερες φωτογραφίες βρίσκονται αναρτημένες στον ιστότοπο της εταιρίας, www.etasa.gr

Η εγκατάσταση σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεύθυνσης Περιουσίας, ορισμένα εκ των οποίων είναι δημοσιευμένα και στον ιστότοπο της εταιρείας, καταλαμβάνει έκταση 1.029.279,62 μ², διαθέτει κτίσματα δομημένης επιφάνειας 33.099,60 μ² και αποτελείται από τους εξής χώρους:

- **Κύρια Αρένα Υπερπήδησης Εμποδίων (Jumping)** 10.232 μ² με κτίρια 3.050 μ², χωρητικότητας 6.000 θέσεων .
- **Κύρια Αρένα Ιππικής Δεξιότητας (Dressage)** 4.050 μ² με κτίρια 2.880 μ² χωρητικότητας 2.000 θέσεων
- **Κύρια Κλειστή Αρένα** 2.100 μ² χωρητικότητας 2.010 θέσεων
- **Κύρια Αρένα CrossCountry** 420 στρεμμάτων, μήκος διαδρομής 5.850 μέτρων με φυσικά εμπόδια.
- **Κτίρια Στάβλων Ιππικού Κέντρου** με 288 θέσεις φιλοξενίας
- **Κτίριο Διοίκησης** 3.140 μ² δύο ορόφων.
- **Πάρκο Ιππικού τριάθλου**
- **8 αρένες προπόνησης**
- **Υποστηρικτικές αίθουσες/χώροι**
- **Τεχνητή λίμνη** 5600 μ² και 10.000 μ³
- **Θέσεις στάθμευσης**
- **Ξενώνες** συνολικής επιφάνειας 1575 μ², 210 δωματίων

Οι επιτρεπόμενες χρήσεις σήμερα σύμφωνα με τον Ν. 3342/2005 (ΦΕΚ 131/Α'/6.6.2005), πλην των χρήσεων που δόθηκαν για την περίοδο των Ολυμπιακών Αγώνων, είναι οι εξής:

- Ζώνη 1 (110.000 μ²): φυλάκιο ελέγχου με wc, εκδοτήρια εισιτηρίων, γήπεδο γκολφ.
- Ζώνη 2 (520.000 μ²): ιππικό κέντρο με υπαίθριες αρένες, γήπεδα, στάβλους, αποθήκες, κτηνιατρική κλινική, κλειστή αρένα, γραφεία διοίκησης, ιππικό μουσείο, σχολές ιππασίας και αναβατών, καταστήματα πωλήσεων ειδών που σχετίζονται με τη λειτουργία του ιππικού κέντρου, εκθέσεις, χώρους εστίασης, δημοπρασίες, ξενοδοχείο, ελικοδρόμιο, γήπεδο γκολφ, χώροι στάθμευσης.
- Ζώνη 3 (400.000 μ²): πάρκο με δυνατότητα διεξαγωγής του αγωνίσματος του τριάθλου, ψυχαγωγικής ιππασίας, γήπεδο γκολφ.
- Η ανέγερση μόνιμων κτιριακών εγκαταστάσεων επιτρέπεται μόνον εντός του χώρου που εμφανίζεται στο επισυναπτόμενο στο νόμο τοπογραφικό διάγραμμα 17.

3.2.2 Προτεινόμενη αξιοποίηση και διαδικασία αξιοποίησης

Προτεινόμενη αξιοποίηση

Λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι το Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου είναι ένα μοναδικό ακίνητο για την ευρύτερη περιοχή των Μεσογείων και την Αττική, καθώς και το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια η τουριστική βιομηχανία αναπτύσσεται και οι αφίξεις τουριστών αυξάνονται διαρκώς ειδικά στην Αττική, οι προτάσεις αξιοποίησης θα ήταν προσηγορότερο να προσανατολίζονται προς την περαιτέρω ενίσχυση και ανάπτυξη του

τουριστικού προϊόντος του λεκανοπεδίου. Συγκεκριμένα λαμβάνοντας υπ' όψιν και τις επιτρεπόμενες χρήσεις αλλά και τη δυνατότητα μερικής αλλαγής του προεδρικού διατάγματος που διέπει τις εν λόγω χρήσεις προτείνονται τα εξής:

1. Δημιουργία ιππικού πάρκου αναψυχής με αξιοποίηση των εγκαταστάσεων υψηλών προδιαγραφών για τα ευρωπαϊκά και βαλκανικά δεδομένα¹³⁴
2. Δημιουργία εμπορικών εκμεταλλεύσεων στον τομέα της αναψυχής και του πολιτισμού, συνδυάζοντας και τις μοναδικές ιππικές εγκαταστάσεις όπως προβλέπεται και από τις επιτρεπόμενες χρήσεις του ακινήτου
3. Δημιουργία γηπέδου γκολφ 18 οπών. Η Αθήνα είναι σήμερα η μόνη ευρωπαϊκή πρωτεύουσα που διαθέτει μόνο μία τέτοια εγκατάσταση
4. Μεταφορά ή δημιουργία νέου καζίνο σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο με δυνατότητα ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων μικρού δυναμικού και ελικοδρόμιο

Οι προτάσεις 1 και 2 εντάσσονται στη λογική της αυτονόητης αξιοποίησης ενός ήδη δομημένου χώρου με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Οι προτάσεις 3 και 4 αφορούν την ενίσχυση και περαιτέρω ανάπτυξη του διαθέσιμου τουριστικού προϊόντος της Αττικής με σκοπό την προσέλκυση τουριστών υψηλού εισοδήματος κυρίως από τη Μέση Ανατολή και τα Βαλκάνια. Η γειτνίαση του χώρου με τον διεθνή αερολιμένα Ελευθέριος Βενιζέλος και η σχετικά μικρή απόσταση από το κέντρο της Αθήνας ενισχύουν τις καλές

¹³⁴ Βλ. και το Τσιάλτα & Χαρούλης (2013), σ. 52-54 όπου εξειδικεύονται αναλυτικά και άλλες προτάσεις χρήσης του ακινήτου.

προοπτικές ανάπτυξης του ακινήτου προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση. Εάν μάλιστα συνδυαστούν και οι τέσσερις προτεινόμενες χρήσεις, τότε δημιουργείται ένα μοναδικό τουριστικό προϊόν για την ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων με υψηλές προοπτικές ανάπτυξης.

Διαδικασία Αξιοποίησης

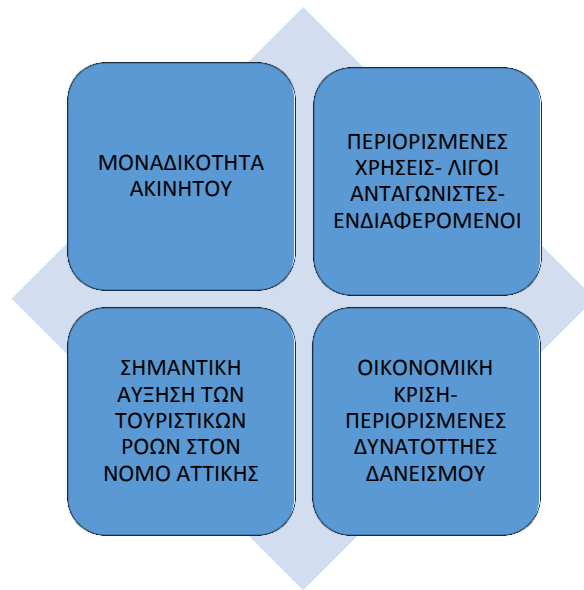
Η διαδικασία αξιοποίησης μπορεί να ξεκινήσει με μια πρόσκληση υποβολής προτάσεων μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος για την εκμίσθωση-αξιοποίηση του «Ολυμπιακού Ιππικού Κέντρου Μαρκοπούλου» στο πλαίσιο μιας ευρύτερης διαδικασίας που προτείνεται να εξελιχθεί ως εξής:

1. Πρόσκληση εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος (βλ. Πίνακα 5). Κατά τη φάση αυτή ο ενδιαφερόμενος θα υποβάλει **ενδεικτικό** μη δεσμευτικό σχέδιο αξιοποίησης στο οποίο θα διατυπώνονται οι βασικές προτεινόμενες επενδυτικές δράσεις. Η πρόταση μπορεί να περιλαμβάνει και στοιχεία σχετικά με την αξιοποίηση τα οποία δεν προβλέπονται από το νομικό πλαίσιο που διέπει το ακίνητο, υπό την προϋπόθεση τεκμηρίωσης της σκοπούμενης αξιοποίησης.

2. Στην περίπτωση που παρουσιαστεί μη δεσμευτικό επενδυτικό ενδιαφέρον, η ΕΤΑΔ δύναται κατά τη διακριτική της ευχέρεια να προχωρήσει σε όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για την έναρξη της διαδικασίας διαγωνισμού για την αξιοποίηση του ακινήτου.

3.2.3 Ανάλυση τύπου SWOT

Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου



3.2.4 Αποτίμηση αξίας

Η American Appraisal¹³⁵ αποτίμησε για λογαριασμό της ΕΤΑΔ ΑΕ την εύλογη αξία κατά την 31^η/12/2012 του συνολικού ακινήτου του Ολυμπιακού Ιππικού Κέντρο Μαρκοπούλου ως εξής:

Γηπεδική έκταση

Τιμή βάσης: 16,20 ευρώ ανά μ²

Δυνητική αξία μετά από τη χρήση συντελεστών απομείωσης: 7,00 ευρώ ανά μ²

Επιφάνεια 1.029.279,62 μ² προς 7,00 ευρώ = 7.201.200,00 (100% κυριότητα)

Κτιριακές εγκαταστάσεις

¹³⁵ Έκθεση εκτίμησης της American Appraisal με ημερομηνία κατάθεσης 18 Ιουνίου 2013, σ. 220-226.

Για την εκτίμηση των κτιριακών εγκαταστάσεων εφαρμόστηκε η κοστολογική προσέγγιση.

Σύνολο: 6.130.500,00

Η συνολική εύλογη αξία του δικαιώματος χρήσης και διαχείρισης ανέρχεται στο ποσό των 10.665.400,00 ευρώ.

3.3 Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά

3.3.1 Στοιχεία Ακινήτου

Το Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά βρίσκεται στον Μαραθώνα Αττικής σε απόσταση περίπου 45 χλμ. από το κέντρο της Αθήνας. Οι εγκαταστάσεις φιλοξένησαν τους αγώνες κωπηλασίας και κανοέ-καγιάκ στους Ολυμπιακούς Αγώνες «Αθήνα 2004» και είναι χωροθετημένες σε τμήμα του Εθνικού Πάρκου Σχινιά το οποίο έχει ενταχθεί στο πρόγραμμα NATURA 2000. Το Εθνικό Πάρκο Σχινιά «χωροθετείται στη δυτική παρειά του υγροτόπου, ο οποίος ουσιαστικά οριοθετείται προς τα ανατολικά από την έκταση που ανήκει στον οικοδομικό συνεταιρισμό των δικαστών και εισαγγελέων και προς τα δυτικά από την έκταση που ανήκει στον οικοδομικό συνεταιρισμό των δικαστικών υπαλλήλων. Νότια το φυσικό όριο του είναι το πευκοδάσος και η ακτή, ενώ βόρεια η επαρχιακή οδός Μαραθώνα-Κάτω Σουλίου».¹³⁶

¹³⁶ Στοιχεία από τη Διεύθυνση Περιουσίας της ΕΤΑΔ ΑΕ.

Το Κωπηλατοδρόμιο διαθέτει ιδιαίτερα εξελιγμένες υποδομές για τη διενέργεια του αθλήματος κανοέ-καγιάκ, καθώς κατασκευάστηκε πρόσφατα, ενώ η χωροθέτησή του σε περιοχή ιδιαίτερου φυσικού κάλλους επιτρέπει την ανάπτυξη προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης, τη χρήση του από την τοπική κοινωνία καθώς και τη διενέργεια επιμορφωτικών σχολικών δραστηριοτήτων. «Ο επισκέπτης έχει επιπλέον τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει περίπατο με παρατήρηση πτηνών από τα ειδικά σηματοδοτημένα σημεία. Ειδικά κατά την περίοδο της αποδημίας παρατηρείται μεγάλος αριθμός μεταναστευτικών πτηνών ανάμεσα στα οποία, συγκαταλέγονται σπάνια και απειλούμενα είδη, όπως τα φερεντίνια, οι βαλτόπαπιες,, οι χαλκόκοτες και οι λεπτομότες. Επισκέψιμη είναι και η Μακαρία πηγή, που βρίσκεται στη βορειοδυτική πλευρά του ευρύτερου πάρκου. Ο κύριος όγκος των νερών της ρέει προς τον υγρότοπο, ενώ τροφοδοτεί και τη λίμνη του Κωπηλατοδρομίου. Πρόκειται για δύο λιμνοπηγές γλυκού έως υφάλμυρου νερού, όπου το νερό αναβλύζει όλο τον χρόνο από τον πυθμένα σε σημαντικές ποσότητες».¹³⁷

¹³⁷ Στοιχεία από αδημοσίευτη παρουσίαση της Εταιρείας σε μορφή power-point προς δυνητικούς επενδυτές.



Η εγκατάσταση σύμφωνα με τα στοιχεία της Διεύθυνσης Περιουσίας χωροθετείται σε μια έκταση 2.001.997,42 μ² και περιλαμβάνει υφιστάμενα κτίρια πραγματοποιηθείσας δόμησης 7.937,40 μ² και κάλυψης 5.803,98 μ² ενώ η υδάτινη επιφάνεια της εγκατάστασης αποτελείται από δύο λίμνες συνολικής

έκτασης 470 στρεμμάτων, μήκους 2,2 χλμ. με κερκίδες 1.000 θέσεων. Οι εγκαταστάσεις περιλαμβάνουν ξενώνα χωρητικότητας 39 δωματίων.

Σύμφωνα με το άρθρο 2, παράγραφος 1δ του νόμου 2730/1999 η περιοχή χαρακτηρίζεται ως «υπερτοπικός περιβαλλοντικός πόλος για την προστασία, διατήρηση, προβολή και αναβάθμιση των οικολογικών χαρακτηριστικών και των φυσικών οικοσυστημάτων της ευρύτερης περιοχής. Στην περιοχή αυτή μετά την τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων μπορεί να περιλαμβάνονται ύστερα από την κατάρτιση των ειδικών σχεδίων [...] και εγκαταστάσεις ειδικής περιβαλλοντικής υποδομής που εναρμονίζονται με την ανάδειξη και προστασία των φυσικών οικοσυστημάτων της ευρύτερης περιοχής».

Σύμφωνα με το ΠΔ της 22/06/2000 (ΦΕΚ 395 Δ'/3/7/2000) η ζώνη Β1, στην οποία χωροθετείται το ακίνητο, χαρακτηρίζεται ως «περιοχή περιβαλλοντικής εκπαίδευσης έρευνας και αθλητισμού στην οποία επιτρέπεται η δημιουργία περιβαλλοντικού κέντρου και Ολυμπιακού Κέντρου κωπηλασίας και κανοέ-καγιάκ. Ειδικότερα:

1. Επιτρέπεται η ανέγερση εγκαταστάσεων για την περιβαλλοντική εκπαίδευση, ενημέρωση και έρευνα ήτοι: αίθουσα εκδηλώσεων, περίπτερο ενημέρωσης κοινού, κτίριο φιλοξενίας επιστημονικού προσωπικού, κτίριο διαχείρισης του εθνικού πάρκου και οι απαραίτητες εγκαταστάσεις υγιεινής και φύλαξης.
2. Επιτρέπεται η εγκατάσταση μείζονος σημασίας αθλητικού κέντρου κωπηλασίας, κανοέ-καγιάκ ολυμπιακών προδιαγραφών -ολυμπιακού κέντρου κωπηλασίας και κανοέ-καγιάκ. Τμήμα των εγκαταστάσεων

αυτών μπορεί να χρησιμοποιείται για τις δραστηριότητες της προηγούμενης περίπτωσης.

3. Η κατασκευή και λειτουργία του Ολυμπιακού Κέντρου Κωπηλασίας και Κανοέ-Καγιάκ γίνεται σύμφωνα με τα οριζόμενα στο παρόν και στις διατάξεις του άρθρου 3 του νόμου 2730/1999 (ΦΕΚ 130/Α/1999).
4. Επιβάλλεται η απομάκρυνση του υφισταμένου αεροδρομίου το αργότερο εντός ενός έτους από της ισχύος του παρόντος ή και νωρίτερα, αν αυτό επιβάλλεται από το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του αθλητικού κέντρου κωπηλασίας και κανοέ-καγιάκ.
5. Επίσης επιτρέπονται:
 - (α) τα αναγκαία έργα παροχέτευσης νερού της Μακαρίας Πηγής προς την υγροτοπική περιοχή (ζώνη Α1) και τους στίβους του Ολυμπιακού Κέντρου Κωπηλασίας και Κανοέ-Καγιάκ κατόπιν έγκρισης της αρμόδιας Β' Εφορίας Αρχαιοτήτων
 - (β) τα αναγκαία έργα αντιπλημμυρικής προστασίας των εγκαταστάσεων του Ολυμπιακού Κέντρου Κωπηλασίας και Κανοέ-Καγιάκ καθώς και η παροχέτευση των απορροών στην υγροτοπική περιοχή (ζώνη Α1)
 - (γ) οι εγκαταστάσεις για τον ποσοτικό και ποιοτικό έλεγχο του νερού τόσο στην προσαγωγό διώρυγα όσο και στα κανάλια. Επιβάλλεται δε ο τακτικός έλεγχος των ποσοτήτων του νερού και της λειτουργίας των παραπάνω εγκαταστάσεων.
6. Μετά την τέλεση των Ολυμπιακών Αγώνων επιτρέπεται η χρήση των υδατινών επιφανειών του Ολυμπιακού Κέντρου Κωπηλασίας και Κανοέ-

Καγιάκ για προπονήσεις στα αθλήματα αυτά καθώς και η διεξαγωγή αγωνιστικών εκδηλώσεων εθνικού ή διεθνούς επιπέδου σε αυτά.

7. Επιτρέπεται η ελεγχόμενη πρόσβαση του κοινού στις υδάτινες επιφάνειες του Ολυμπιακού Κέντρου Κωπηλασίας και Κανοέ-Καγιάκ από ορισμένα σημεία, για ορισμένο αριθμό επισκεπτών και για ορισμένο χρόνο κατά τη διάρκεια της ημέρας. Απαγορεύονται οι ρίψεις αντικειμένων, οι θόρυβοι και οποιαδήποτε άλλη όχληση της πανίδας. Την εποχή του φωλιάσματος και της αναπαραγωγής των πουλιών καθορίζονται πρόσθετοι όροι και περιορισμοί από τον κανονισμό διοίκησης και λειτουργίας του εθνικού πάρκου. Με τον κανονισμό καθορίζονται επίσης οι ειδικότεροι όροι πρόσβασης του κοινού καθώς και οι λοιπές αναγκαίες ρυθμίσεις για την εφαρμογή της παραγράφου αυτής».

Όπως φαίνεται από τους όρους που θέτει το ΠΔ οι προϋποθέσεις αξιοποίησης είναι ιδιαίτερα περιοριστικές και οι δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης του ακινήτου σχεδόν μηδενικές, καθόσον οιοδήποτε σχέδιο αξιοποίησης οφείλει να προσαρμοστεί σε αυτόν τον σφικτό περιβαλλοντικό μανδύα. Το ακίνητο χρησιμοποιείται ανά περιόδους για προπόνηση και διεξαγωγή αγώνων από τις ελληνικές ομοσπονδίες κωπηλασίας, κανοέ-καγιάκ και ποδηλασίας, ενώ περιστασιακά φιλοξενούνται αθλητές στον ξενώνα.

3.3.2 Προτεινόμενη αξιοποίηση και διαδικασία αξιοποίησης

Προτεινόμενη αξιοποίηση

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλους τους παραπάνω περιβαλλοντικούς περιορισμούς που έχει θέσει ο νομοθέτης, αλλά και τις ιδιαιτερότητες του ακινήτου προτάσσονται ως εφικτά τα εξής δύο σχέδια αξιοποίησης:

1. Μακροχρόνια εκμίσθωση του ακινήτου με σκοπό την προστασία και αναβάθμισή του για την προσέλκυση εθνικών και ολυμπιακών ομάδων κανόε-καγιάκ, κωπηλασίας και σχετικών αθλημάτων. Η εν λόγω αξιοποίηση προτάσσεται ως ιδιαίτερος εφικτή λόγω των καιρικών συνθηκών που επικρατούν στη χώρα και την καθιστούν ελκυστική για την προπόνηση ομάδων από χώρες με πολύ θερμότερα ή ψυχρότερα κλίματα.
2. Αξιοποίηση των εγκαταστάσεων μικρής χωρητικότητας για την ανάπτυξη ιατρικού τουρισμού. Ο περιβάλλον χώρος και οι δραστηριότητες που μπορούν να αναπτυχθούν στις δύο λίμνες προσφέρονται για την παροχή υπηρεσιών θεραπευτικής αποκατάστασης ασθενών και συνεπώς το ακίνητο δύναται να μισθωθεί από ιατρικό κέντρο παροχής ανάλογων υπηρεσιών.

Ο συνδυασμός και των δύο προτάσεων μέσω μιας κοινοπραξίας εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον χώρο του τουρισμού και των ιατρικών υπηρεσιών θα αποτελούσε την πιο επωφελή εξέλιξη για την αξιοποίηση, την ανάπτυξη, αλλά και τη διαφύλαξη του χαρακτήρα του ακινήτου, εκπληρώνοντας όλες τις προϋποθέσεις για την προστασία του περιβάλλοντος που τίθενται στο ΠΔ.

Διαδικασία Αξιοποίησης

Η διαδικασία αξιοποίησης, όπως στην περίπτωση του «Ολυμπιακού Ιππικού Κέντρου Μαρκοπούλου», δύναται να ξεκινήσει με μια πρόσκληση υποβολής προτάσεων μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος για την εκμίσθωση-αξιοποίηση του ακινήτου στο πλαίσιο μιας ευρύτερης διαδικασίας που προτείνεται να εξελιχθεί ως εξής:

1. Διενέργεια πρόσκλησης εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος (βλ. Παράρτημα 6). Κατά τη φάση αυτή ο ενδιαφερόμενος θα υποβάλει ενδεικτικό μη δεσμευτικό σχέδιο αξιοποίησης στο οποίο θα διατυπώνονται οι βασικές προτεινόμενες επενδυτικές δράσεις. Η πρόταση μπορεί να περιλαμβάνει και στοιχεία αξιοποίησης που δεν προβλέπονται από το νομικό πλαίσιο που διέπει το ακίνητο, υπό την προϋπόθεση τεκμηρίωσης της σκοπούμενης αξιοποίησης.
2. Στην περίπτωση που παρουσιαστεί μη δεσμευτικό επενδυτικό ενδιαφέρον η ΕΤΑΔ δύναται κατά τη διακριτική της ευχέρεια να προχωρήσει σε όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για την έναρξη της διαδικασίας διαγωνισμού για την αξιοποίηση του ακινήτου.

3.3.3 Ανάλυση τύπου SWOT

Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά



3.3.4 Αποτίμηση αξίας

Η S.K. Aegis¹³⁸ αποτίμησε για λογαριασμό της ΕΤΑΔ ΑΕ. την εύλογη αξία κατά την 31^η/12/2013 του συνολικού ακινήτου του Ολυμπιακού Κωπηλατοδρομίου Σχινιά ως εξής:

Προσδιορισμός εύλογης αξίας γηπεδικής έκτασης

Τιμή βάσης: 19.00 ευρώ μ².

Δονητική αξία μετά από τη χρήση συντελεστών απομείωσης: 4,58 ευρώ μ².

Επιφάνεια 1531.997,42 επί 4,58 μ². = **7.008.947,54** ευρώ (100% κυριότητα)

Αξία εμπράγματων δικαιωμάτων = **5.607.158,03** ευρώ

Κτιριακές εγκαταστάσεις

Για την εκτίμηση των κτιριακών εγκαταστάσεων εφαρμόστηκε η κοστολογική προσέγγιση. Σύνολο: **3.436.722,62** ευρώ

¹³⁸ Βλ. Έκθεση Εκτιμητή, *Συνοπτικές περιγραφές και Εκτίμηση Ιδιοκτησιών*, σ. 85.

Η συνολική εύλογη αξία του δικαιώματος χρήσης και διαχείρισης ανέρχεται στο ποσό των **9.294.300** ευρώ (Στο τελικό ποσό αθροίζεται και η εύλογη αξία των μισθωτικών συμβάσεων κεραιών κινητής τηλεφωνίας).

3.4 Άλλες κατηγορίες ακινήτων

3.4.1 Αγροτικά ακίνητα. Προβλήματα και βέλτιστες λύσεις για την αξιοποίηση ακινήτων για αγροτική χρήση

Στην αξιοποίηση -κυρίως μίσθωση- αγροτικών ακινήτων παρατηρούνται μεγάλες δυσχέρειες ως προς τον χρόνο ολοκλήρωσης, οι οποίες οφείλονται στην έλλειψη ευέλικτων τυποποιημένων διαδικασιών κυρίως σε ζητήματα εκτίμησης. Χαρακτηριστικός είναι ο ακόλουθος πίνακας δικαιολογητικών που εξέδωσε η Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών και ο οποίος δείχνει ότι η μίσθωση αγροτικής γαίας είναι μία από τις δυσκολότερες μισθώσεις, αντί να συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο.

Πίνακας 2. Δικαιολογητικά για τη μίσθωση ακινήτου ανά κατηγορία¹³⁹

Οικόπεδο	<ul style="list-style-type: none">• Τίτλος ιδιοκτησίας, πιστοποιητικά μεταγραφής, κτηματολογικό φύλλο και διάγραμμα (σε περίπτωση περιοχής για την οποία υπάρχει Κτηματολόγιο) και ΓΒΚ (για τα δημόσια ακίνητα)• Βεβαίωση από την ΚΥ ότι δεν υφίσταται δικαστική εκκρεμότητα αποβολής καταπατητή ή άλλη διένεξη (για δημόσια ακίνητα)• Τοπογραφικό διάγραμμα θεωρημένο από την πολεοδομία με
-----------------	--

¹³⁹ Άτυπη ενημέρωση της διεύθυνσης Νομικών Υπηρεσιών της ΕΤΑΔ προς την Διεύθυνση Αξιοποίησης και Ανάπτυξης σχετικά με τα απαραίτητα δικαιολογητικά.

	<p>όρους δόμησης και χρήσεις γης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Έκθεση αυτοψίας
Μονοκατοικία (εντός σχεδίου)	<ul style="list-style-type: none"> • Τίτλος ιδιοκτησίας, πιστοποιητικά μεταγραφής, κτηματολογικό φύλλο και διάγραμμα (σε περίπτωση περιοχής για την οποία υπάρχει Κτηματολόγιο) και ΓΒΚ (για τα δημόσια ακίνητα). • Τεχνική έκθεση (με αναφορά σε αυθαίρετες κατασκευές και τις ιδιαιτερότητες του ακινήτου/κτίσματος, όπως εάν το κτίσμα είναι διατηρητέο, νεώτερο ιστορικό μνημείο κ.λπ.). • Τοπογραφικό διάγραμμα του οικοπέδου θεωρημένο από την πολεοδομία με όρους δόμησης και χρήσεις γης (για περιπτώσεις υπολειπόμενης δόμησης) • Κάτοψη • (αν > 50 μ²) Πιστοποιητικό Ενεργειακής Απόδοσης
Διαμέρισμα σε πολυκατοικία	<ul style="list-style-type: none"> • Τίτλος ιδιοκτησίας, πιστοποιητικά μεταγραφής, κτηματολογικό φύλλο και διάγραμμα (σε περίπτωση περιοχής για την οποία υπάρχει Κτηματολόγιο) και ΓΒΚ (για τα δημόσια ακίνητα) • Σύσταση οριζοντίου ιδιοκτησίας και κανονισμός της πολυκατοικίας • Τεχνική έκθεση (με αναφορά σε αυθαίρετες κατασκευές κ.λπ.) • Κάτοψη • (αν > 50 μ²) Πιστοποιητικό Ενεργειακής Απόδοσης
Κατάστημα	<ul style="list-style-type: none"> • Τίτλος ιδιοκτησίας, πιστοποιητικά μεταγραφής, κτηματολογικό φύλλο και διάγραμμα (σε περίπτωση περιοχής για την οποία υπάρχει Κτηματολόγιο) και ΓΒΚ (για τα δημόσια ακίνητα) • Εάν είναι εντός πολυκατοικίας, σύσταση οριζοντίου ιδιοκτησίας και κανονισμός της πολυκατοικίας • Τεχνική έκθεση (με αναφορά σε αυθαίρετες κατασκευές, χρήσεις γης στην περιοχή όπου το ακίνητο κ.λπ.) • Κάτοψη • (αν > 50 μ²) Πιστοποιητικό Ενεργειακής Απόδοσης
Εκτός σχεδίου έκταση	<ul style="list-style-type: none"> • Τίτλος ιδιοκτησίας, πιστοποιητικά μεταγραφής και ΓΒΚ (για τα δημόσια ακίνητα) • Βεβαίωση από την ΚΥ ότι δεν υφίσταται δικαστική εκκρεμότητα αποβολής καταπατητή ή άλλη διένεξη • Τοπογραφικό διάγραμμα, με το πολεοδομικό καθεστώς που διέπει την έκταση • Τεχνική έκθεση (με αναφορά σε αυθαίρετες κατασκευές, περιβαλλοντικούς περιορισμούς, τυχόν απόφαση προσδιορισμού χρήσεων του ακινήτου από τον Νομάρχη) • Εάν είναι παραθαλάσσιο και έχει καθορισθεί ο αιγιαλός και η παραλία: ΦΕΚ καθορισμού αιγιαλού και παραλίας. Εάν δεν έχει καθορισθεί: άμεση έναρξη διαδικασιών για τον καθορισμό αιγιαλού και παραλίας • Τελεσίδικη πράξη χαρακτηρισμού από τον δασάρχη. Εάν δεν έχει εκδοθεί: άμεση έναρξη διαδικασίας για την έκδοση της πράξης αυτής • Έγγραφο της Αρχαιολογικής Υπηρεσίας σχετικά με την ύπαρξη ή μη αρχαιολογικού ενδιαφέροντος για το ακίνητο.

Εποχική μίσθωση (εντός ή εκτός σχεδίου)	<ul style="list-style-type: none"> • Τίτλος ιδιοκτησίας, πιστοποιητικά μεταγραφής, κτηματολογικό φύλλο και διάγραμμα (σε περίπτωση περιοχής για την οποία υπάρχει Κτηματολόγιο) και ΓΒΚ (για τα δημόσια ακίνητα), εκτός των περιπτώσεων αιγιαλού/ παραλίας. • Βεβαίωση από την ΚΥ ότι δεν υφίσταται δικαστική εκκρεμότητα αποβολής καταπατητή ή άλλη διένεξη (σε περιπτώσεις δημοσίων κτημάτων) • Εάν έχει καθορισθεί αιγιαλός/ παραλία, το ΦΕΚ του καθορισμού • Τοπογραφικό διάγραμμα
--	--

Η παραπάνω γραφειοκρατική δυσκαμψία, η οποία σημειωτέον δεν υφίσταται στην περίπτωση επιβολής προστίμων, δηλαδή έκδοσης επαχθών διοικητικών πράξεων προς τους πολίτες, έχει ως αποτέλεσμα να συσσωρεύεται μεγάλος αριθμός ανεκτέλεστων αιτήσεων, μερικές εκ των οποίων λιμνάζουν από παρελθόντα έτη. Αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην απώλεια εσόδων από δυνητικές μισθώσεις ή και εκποιήσεις και κυρίως στην απώλεια του διαχειριστικού ελέγχου του ακινήτου, καθώς αφήνεται ανεκμετάλλευτο και έτσι μπορεί εύκολα να γίνει αντικείμενο καταπάτησης.

Τα προβλήματα εντοπίζονται κυρίως σε τέσσερα στάδια της αξιοποίησης: α) στην απεικόνιση, β) στην εκτίμηση της μισθωτικής ή της αγοραίας αξίας¹⁴⁰ γ) στη διαπίστωση της βέλτιστης αξιοποίησης, δ) στην ad hoc συνεργασία φορέων όπως το δασαρχείο και η αρχαιολογική υπηρεσία.

Όσον αφορά το πρώτο πρόβλημα προτείνονται οι εξής λύσεις: όλα τα αιτήματα για μίσθωση να υποβάλλονται στις Κτηματικές Υπηρεσίες και στα κλιμάκια της εταιρείας, τα οποία θα πιστοποιούν την ταυτότητα των ακινήτων και θα επισυνάπτουν ηλεκτρονικά φωτογραφίες του και, όπου υπάρχουν ή

¹⁴⁰ Lundström & Lind (1996), σ. 32επ.

μπορούν να δημιουργηθούν, και σκαριφήματα του ακινήτου εναλλακτικά αντί για τοπογραφικά. Ακόμη θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ορθοφωτοχάρτες αντί για τοπογραφικά ως εναλλακτική λύση απεικόνισης του ακινήτου με τη χρήση δορυφορικών απεικονίσεων. Προτείνεται τέλος να διανεμηθεί ένα ενιαίο έντυπο στις κατά τόπους Κτηματικές Υπηρεσίες που θα αντικαθιστά την απλή αίτηση που χρησιμοποιείται σήμερα. Αυτό θα παρέχει περισσότερες πληροφορίες στην κεντρική διοίκηση, αλλά κυρίως θα αποτυπώνει με ενιαία μορφή τα αιτήματα, κάτι που δεν συμβαίνει σήμερα (βλ. Παράρτημα 7).

Όσον αφορά το δεύτερο πρόβλημα, τον προσδιορισμό της μισθωτικής αξίας του ακινήτου, στο άρθρο 3 του από 1/1/2014 σχετικού κανονισμού, προβλέπονται τα εξής:

1. Για τον προσδιορισμό της Εκτιμωμένης Ετήσιας Μισθωτικής Αξίας (ΕΕΜΑ) του προς εκμίσθωση κινητού ή και ακινήτου, η οποία θα είναι και η ελάχιστη αποδεκτή για τη σύναψη της μίσθωσης, συντάσσεται έκθεση εκτίμησης:

- από την αρμόδια διεύθυνση σύμφωνα με τα διεθνή εκτιμητικά πρότυπα όταν η αντικειμενική αξία αυτού δεν υπερβαίνει το ποσό των εκατό χιλιάδων (100.000) ευρώ
- από έναν ανεξάρτητο πιστοποιημένο εκτιμητή όταν η αντικειμενική αξία αυτού υπερβαίνει το ποσό των εκατό χιλιάδων (100.000) ευρώ και έως του ποσού του ενός εκατομμυρίου πεντακοσίων χιλιάδων (1.500.000) ευρώ, η οποία στη συνέχεια εγκρίνεται από την αρμόδια διεύθυνση

- από δύο ανεξάρτητους πιστοποιημένους εκτιμητές όταν η αντικειμενική αξία αυτού υπερβαίνει το ποσό του ενός εκατομμυρίου πεντακοσίων χιλιάδων (1.500.000) ευρώ. Η επιλεγόμενη ΕΕΜΑ είναι ο μέσος όρος των δύο εκτιμήσεων και εγκρίνεται από την αρμόδια διεύθυνση. Σε περίπτωση απόκλισης μεταξύ των δύο εκτιμητών κατά ποσοστό άνω του είκοσι τοις εκατό (20%) της μέγιστης τιμής, η ΕΕΜΑ εκτιμάται και από έναν τρίτο ανεξάρτητο πιστοποιημένο εκτιμητή, ο οποίος λαμβάνει υπ' όψιν τις δύο εκτιμήσεις.

2. Σε περίπτωση περιοχών όπου δεν εφαρμόζεται το αντικειμενικό σύστημα προσδιορισμού αξίας ακινήτου, για την εφαρμογή της προηγούμενης παραγράφου προεκτιμάται η ΕΕΜΑ σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 31, παρ. 12, περίπτωση β', εδάφιο δεύτερο του ν. 2579/1998.¹⁴¹

Όπως φαίνεται από την περίπτωση «α», ακόμη και για την τετραετή εκμίσθωση για γεωργική καλλιέργεια ενός χαμηλής αντικειμενικής αξίας ακινήτου (έως 100.000 ευρώ) απαιτείται εκτίμηση της υπηρεσίας με βάση τα διεθνή εκτιμητικά πρότυπα. Ακόμη και εάν υποθέταμε ότι η υπηρεσία διέθετε πιστοποιημένους εκτιμητές, η εν λόγω διαδικασία απαιτεί αυτοψία, συλλογή στοιχείων αγοράς ακινήτων με αντίστοιχα χαρακτηριστικά και βεβαίως σύνταξη έκθεσης. Αν τώρα αναλογιστούμε ότι η ετήσια μισθωτική αξία ενός ακινήτου για γεωργική καλλιέργεια σπανίως ξεπερνά τα 30 ευρώ το στρέμμα,

¹⁴¹ Κανονισμός ΕΤΑΔ ΑΕ, α) εκμισθώσεων, μισθώσεων, παραχωρήσεων, εκποιήσεων, ανταλλαγών, αγορών και αντιπαροχών, άρθρο 3 με θέμα «Προσδιορισμός αξίας του προς εκμίσθωση ακινήτου», σ. 5.

τότε η τήρηση αυτών των κανόνων εκτίμησης αποβαίνει επιζήμια για την εταιρεία ως ιδιαίτερος δαπανηρή. Ειδικά όταν η ανάθεση γίνεται σε εξωτερικούς εκτιμητές, το κόστος εκτίμησης υπερβαίνει την αξία της προσόδου από το ενοίκιο. Τέλος είναι εντελώς ανέφικτο και προσχηματικό ένας πιστοποιημένος εκτιμητής από το γραφείο του στην Αθήνα να αποφασίζει για την ΕΕΜΑ ενός αγροτικού ακινήτου σε κάποιον νομό, σε κάποιο βουνό της χώρας ή η υπηρεσία να χρειάζεται έκθεση πιστοποιημένου εκτιμητή για την εποχική μίσθωση βοσκότοπου, η τιμή του οποίου δεν ξεπερνά τα 3 ευρώ το στρέμμα κατ' έτος.

Η λύση στο παραπάνω πρόβλημα μπορεί να δοθεί από την αξιοποίηση ήδη υφιστάμενων πινάκων του Υπουργείου Οικονομικών, στους οποίους προσδιορίζονται οι ελάχιστες αντικειμενικές τιμές μίσθωσης για φορολογικούς λόγους ανά νομό και ανάλογα με τη φύση του ακινήτου (ορεινό, ημιορεινό, πεδινό, αρδευόμενο κ.λπ.).¹⁴² Οι πίνακες αυτοί μπορούν να αντικαταστήσουν τη διαδικασία εκτίμησης από πιστοποιημένους εκτιμητές μέχρι κάποιο ύψος μισθωτικής αξίας κατά περίπτωση, λαμβάνοντας υπ' όψιν ότι οι εκτιμήσεις στοιχίζουν στην εταιρεία περισσότερο από το ίδιο το προσδοκώμενο μίσθωμα. Επιπροσθέτως απαιτούν πολύ περισσότερο χρόνο για να ολοκληρωθούν σε σύγκριση με τη χρήση των εν λόγω πινάκων.¹⁴³

¹⁴² Η λύση αυτή έχει εκτενώς συζητηθεί στο Τμήμα Αξιοποίησης Ειδικών Περιουσιακών Στοιχείων και έχει προκριθεί από τα στελέχη του Τμήματος και της Διεύθυνσης Αξιοποίησης και Ανάπτυξης της ΕΤΑΔ ως πρόσφορη και αποτελεσματική.

¹⁴³ Στο Παράρτημα 8 παρατίθενται ενδεικτικά οι τέσσερις πρώτες σελίδες της ΠΟΛ. 1077/14/03/2014: Έγκριση πινάκων γεωργικού εισοδήματος και ενοικίων γεωργικής γης για το οικονομικό έτος 2014.

Όσον αφορά το τρίτο πρόβλημα, περί βέλτιστης αξιοποίησης, προτείνεται η συνεργασία με το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι βέλτιστες καλλιέργειες και χρήσεις ανά νομό ή η σύνδεση των μισθώσεων αγροτικής γης με υφιστάμενο πρόγραμμα, όπως το «καλάθι» προϊόντων της οικείας περιφέρειας.¹⁴⁴ Η εν λόγω συνεργασία καθίσταται ιδιαίτερως σημαντική, διότι συνιστά μια οιονεί εθνική στρατηγική για τον γεωργικό τομέα· μπορεί δε να ενταχθεί σε μια αντίστοιχη ευρύτερη στρατηγική του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης. Είναι δεδομένο πως μια εταιρεία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου δεν διαθέτει και δεν θα όφειλε να διαθέτει τις γνώσεις για τις βέλτιστες αγροτικές εκμεταλλεύσεις ή ακόμα περισσότερο να χαράσσει εθνική στρατηγική στον τομέα αυτόν.

Όσον αφορά τώρα το τέταρτο πρόβλημα, την *ad hoc* συνεργασία φορέων, η λύση του διέρχεται από την ένταξη των μισθώσεων αγροτικής γης σε μια ευρύτερη στρατηγική συντονισμένων μισθώσεων. Η στρατηγική αυτή συνοψίζεται σε μια διαδικασία «rotation» ανά νομό με τη λογική των πακέτων αξιοποίησης, η οποία θα έδινε τον χρόνο για προ-συντονισμένες ενέργειες. Υπ' αυτή την έννοια θα υπήρχε σύντμηση του απαιτούμενου χρόνου για την ολοκλήρωση μιας μίσθωσης, δηλαδή μια μορφή οικονομίας κλίμακας στη διάθεση του χρόνου.

¹⁴⁴ Βλ. και Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014), σ. 28.

Βήμα προς βήμα η διαδικασία των πακέτων αξιοποίησης θα είχε ως εξής:¹⁴⁵ α) Αποστολή του ενιαίου εντύπου μίσθωσης αγροτικών ακινήτων σε όλα τα κλιμάκια και τις Κτηματικές Υπηρεσίες (το έντυπο-αίτηση παρατίθεται στα Παραρτήματα). β) Ανάρτηση πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος όσων επιθυμούν να μισθώσουν στον συγκεκριμένο νομό στις κατά τόπους Κτηματικές Υπηρεσίες και στους ΟΤΑ. γ) Προσδιορισμός της ελάχιστης μισθωτικής αξίας με τη χρήση της ΠΟΛ. 1077/14/03/2014. δ) Ανοιχτή πλειοδοτική διαδικασία ή απευθείας μίσθωσης, ανάλογα με το ύψος της ετήσιας προσόδου και μοναδικότητας του αιτήματος και ολοκλήρωση της μίσθωσης. Τέλος θα υφίσταται ένας ενιαίος τύπος μισθωτηρίου και οι διαδικασίες θα ολοκληρώνονται άμεσα και διαφανώς. Η εν λόγω διαδικασία έχει το πλεονέκτημα της τυποποίησης με στόχο την ταχεία ολοκλήρωση θεμάτων μικρής οικονομικής ανταπόδοσης, αλλά κυρίως τη διασφάλιση της νομής των ακινήτων εκ μέρους του ελληνικού δημοσίου και την αποφυγή εκτεταμένων καταπατήσεων.

Τέλος η πολιτεία οφείλει να αντιμετωπίσει τα αγροτικά ακίνητα που βρίσκονται στο χαρτοφυλάκιο του δημοσίου με γνώμονα την ενίσχυση της αγροτικής και κτηνοτροφικής παραγωγής. Ειδικά με τις εξελίξεις στη φορολογία των εισοδημάτων του αγροτικού τομέα το 2015 και την ενδεχόμενη μείωση της ανταγωνιστικότητας του πρωτογενούς τομέα σε σχέση με ανταγωνίστριες χώρες, μέρος των αγροτικών ακινήτων θα μπορούσαν να

¹⁴⁵ Η εν λόγω λύση έχει προταθεί ως η προσφορότερη από τα στελέχη και τον Προϊστάμενο του Τμήματος Αξιοποίησης Ειδικών περιουσιακών Στοιχείων προς τη διοίκηση της ΕΤΑΔ.

αξιοποιηθούν με τη λογική των αντισταθμιστικών ωφελημάτων προς τους αγρότες και τις αγροτικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα το ελληνικό δημόσιο και ειδικά η ΕΤΑΔ έχει ελάχιστα, εάν όχι καθόλου, οφέλη από τη μίσθωση χορτολιβαδικών εκτάσεων, οι οποίες θα μπορούσαν να παραχωρούνται δωρεάν με σκοπό την ενίσχυση ή την ανακούφιση των βαρών που επωμίζονται οι αγρότες και οι κτηνοτρόφοι προκειμένου να φέρουν εις πέρας την παραγωγή των προϊόντων τους.

3.4.2 Σύννοψη στρατηγικής αξιοποίησης αγροτικών ακινήτων

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στις αγρομισθώσεις περιλαμβάνει την προώθηση σχεδίου μίσθωσης εντός 18 μηνών του μεγαλύτερου μέρους των ελεύθερων αγροτικών ακινήτων που βρίσκονται στο χαρτοφυλάκιο της ΕΤΑΔ ΑΕ. Θα δοθεί έτσι η δυνατότητα στην εταιρεία αφ' ενός να αξιοποιήσει μεγάλο μέρος ανενεργών στην παρούσα φάση ακινήτων και να εισπράξει μισθώματα, αφ' ετέρου να αναστρέψει τη διαδικασία καταπατήσεων από ιδιώτες καλλιεργητές. Τέλος θα δημιουργήσει μια βάση στοιχείων για κάθε ακίνητο (φάκελο ακινήτου) με ελάχιστες τιμές μίσθωσης και σκαριφήματα προς μελλοντική αξιοποίηση.

3.5 Μεγάλα ακίνητα με αναπτυξιακό χαρακτήρα και δυνατότητα απόδοσης εθνικής υπεραξίας. Σχέδιο δράσης

Σε αυτή την κατηγορία ακινήτων εντάσσονται όσα στο χαρτοφυλάκιο εμφανίζονται ως μοναδικά σε ολόκληρη περιοχή ή ακόμη και στην επικράτεια λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους -μέγεθος, χρήσεις γης, τοποθεσία. Η ορθή και κυρίως ψύχραιμη αξιοποίηση αυτών των ακινήτων μπορεί να προσφέρει άμεσες υψηλές αποδόσεις στην εταιρεία διαχείρισης και ως εκ τούτου στα δημόσια ταμεία και έμμεσα μακροπρόθεσμα οφέλη στην οικονομία συνολικά από την ευρύτερη λειτουργία τους ως μοχλού ανάπτυξης. Μια εταιρεία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου της δημόσιας ακίνητης περιουσίας οφείλει να λαμβάνει υπ' όψιν της και τις δύο πτυχές και να προσανατολίζεται προς μια ισορροπία μεγιστοποίησης τους.

Τέτοιου είδους ακίνητα μπορούν να ανήκουν σε μία ή περισσότερες κατηγορίες, να είναι δηλαδή αγροτικά, αστικά, τουριστικά ή συνδυασμός αυτών των κατηγοριών, όπως είναι το αττικό παραλιακό μέτωπο, το πρώην αεροδρόμιο του Ελληνικού ή αγροτικά ακίνητα μεγαλύτερα των πεντακοσίων στρεμμάτων. Σε κάθε περίπτωση η διαχείρισή τους απαιτεί ειδικές διαδικασίες και δομές εντός μιας ήδη υπάρχουσας εταιρείας διαχείρισης. Απαιτεί δηλαδή τη συγκρότηση ειδικού τμήματος αξιοποίησης μεγάλων ακινήτων με κατοποποιημένη δομή, το οποίο θα φροντίζει για την ωρίμανση και την ταυτόχρονη αξιοποίηση του ακινήτου. Έτσι αποφεύγονται δύο σημαντικά προβλήματα: το πρώτο έχει να κάνει με τον συνεχή κερματισμό του χαρτοφυλακίου ακινήτων σε μικρότερα χαρτοφυλάκια -όπως συνέβη με την Ελληνικό ΑΕ και το Αττικό Παράκτιο Μέτωπο ΑΕ.-, μια πολιτική αξιοποίησης που παρότι αντιστράφηκε τα τελευταία χρόνια, με τη συγχώνευση των

εταιρειών διαχείρισης χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου ΚΕΔ, ΕΤΑ και Ολυμπιακά Ακίνητα, δυστυχώς επαναλαμβάνεται σήμερα· το δεύτερο σχετίζεται με τη διάσπαση μιας διεύθυνσης που καλείται να διαχειριστεί διαφορετικά ζητήματα καθημερινής διοίκησης και αξιοποίησης. Η μονοσήμαντη επικέντρωση σε ένα μεγάλο σχέδιο είναι εμφανές ότι μπορεί να δημιουργήσει προοπτικές καλύτερης αξιοποίησης.

Η αδυναμία εποπτείας και χάραξης μιας συνολικής πολιτικής αξιοποίησης συνδέεται με το πρώτο πρόβλημα του κατακερματισμού του χαρτοφυλακίου, πέραν του ότι με μια νέα εταιρεία πολλαπλασιάζονται περιττές διοικητικές δομές που αφ' ενός αυξάνουν το συνολικό κόστος διαχείρισης, αφ' ετέρου δημιουργούν νέα γραφειοκρατία. Στην περίπτωση πολύ μεγάλων έργων, όπως το Ελληνικό, θα μπορούσε εναλλακτικά να συγκροτηθεί μια θυγατρική της μητρικής εταιρείας διαχείρισης, αξιοποιώντας τις ίδιες διοικητικές δομές, αλλά με ενισχυμένο το τμήμα της ωρίμανσης και αξιοποίησης. Σε αυτή την περίπτωση αποφεύγεται ο διπλασιασμός δομών - όπως διευθύνσεις διοικητικού, οικονομικού, επικοινωνίας, μητρώου, διοικητικό συμβούλιο, διοίκηση κ.ά- και επιτυγχάνεται από την πλευρά της εποπτεύουσας αρχής καλύτερος σχεδιασμός και έλεγχος.

3.6 Αστικά ακίνητα. Στέγαση φορέων του δημοσίου

Στον ιδρυτικό νόμο 973/1979 της Κτηματικής Εταιρείας του Δημοσίου, την κορωνίδα των εταιρειών που συγχωνεύτηκαν και συνέστησαν την ΕΤΑΔ

Α.Ε., στο άρθρο 2, παράγραφος γ, αναφερόταν ότι σκοπός της εταιρείας είναι «η επιλογή των καταλλήλων εκ των ανωτέρω ακινήτων δια την κάλυψιν των στεγαστικών αναγκών των δημοσίων πολιτικών ή και στρατιωτικών υπηρεσιών [...]». Μετά τη συγχώνευση των τριών εταιρειών, όπως ορίστηκε στην ΚΥΑ Δ6Α1162069ΕΞ2011/28/11/2011 (ΦΕΚ 2779/Β/2/12/2011), οι αρμοδιότητες της στέγασης φορέων του δημοσίου μεταφέρθηκαν, όπως προβλέπεται στο άρθρο 5, στη γενική Γραμματεία Δημόσιας Περιουσίας. Η μεταφορά αυτή έγινε προκειμένου η στέγαση φορέων να περάσει στον στενό πυρήνα του δημοσίου και η νεοσυσταθείσα ανώνυμη εταιρεία διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας να επικεντρωθεί στην οικονομική αξιοποίηση των ακινήτων. Εκ των πραγμάτων όμως φαίνεται πως δημιουργήθηκε μία ακόμα γραφειοκρατική δομή, η οποία ούτε έδωσε την αναγκαία ώθηση σε ζητήματα στέγασης δημοσίων υπηρεσιών ούτε ελάφρυνε τον διοικητικό μηχανισμό της ΕΤΑΔ ΑΕ. Ο κύκλος των παραχωρήσεων ακινήτων στον στενό δημόσιο τομέα και σε φορείς τους άνευ ανταλλάγματος εξακολουθεί να διέρχεται μέσα από την ΕΤΑΔ ΑΕ, η οποία αναλαμβάνει όλες τις διαδικασίες της παραχώρησης κατόπιν έγκρισης από τη ΓΓΔΠ.

Η απαλλαγή επομένως της ανώνυμης εταιρείας διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου από δράσεις άνευ οικονομικού περιεχομένου δεν επιτεύχθηκε ούτε εξάλλου η πολυπόθητη επίσπευση της διαδικασίας στέγασης φορέων του δημοσίου σε ιδιόκτητα κτίρια. Η επίλυση αυτού του προβλήματος απαιτεί είτε την επιστροφή των αρμοδιοτήτων στέγασης στην ανώνυμη εταιρεία είτε την πλήρη απεμπλοκή της τελευταίας από κάθε στάδιο της

διαδικασίας. Στην περίπτωση αυτή μέσω της αναβάθμισης του κανονισμού της εταιρείας και της πρόβλεψης των περιπτώσεων παραχώρησης ακινήτων άνευ ανταλλάγματος, η ανώνυμη εταιρεία κατά τα πρότυπα της ΚΕΔ θα μπορούσε να αναλάβει και ζητήματα στέγασης φορέων του δημοσίου.

Σε κάθε περίπτωση όμως, είτε οι αρμοδιότητες παραμείνουν ως έχουν είτε επιστρέψουν στην ανώνυμη εταιρεία, το ελληνικό δημόσιο οφείλει να διαθέτει ένα συγκροτημένο πρόγραμμα κάλυψης όλων των στεγαστικών αναγκών του. Το πρόγραμμα αυτό θα μπορούσε να εκτελεστεί εξ ολοκλήρου είτε από την ανώνυμη εταιρεία είτε από τη ΓΓΔΠ είτε ακόμα και συνδυαστικά με τη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης έστω και εις βάρος της αποτελεσματικότητας.

Το προτεινόμενο σχέδιο μπορεί να συνδυαστεί με χρηματοδότηση από ευρωπαϊκούς πόρους για την ανακαίνιση υφιστάμενων εγκαταλελειμμένων αστικών ακινήτων ιδιοκτησίας του δημοσίου ή των ασφαλιστικών ταμείων που θα αξιοποιηθούν σε ένα ολοκληρωμένο και σχεδιασμένο πρόγραμμα στέγασης όλων των δημόσιων υπηρεσιών, με προγενέστερη μελέτη των συνολικών αναγκών και σχέδιο βέλτιστης χωροθέτησης. Στην παρούσα φάση το ελληνικό δημόσιο έχει στην κατοχή του αρκετά ακίνητα που πληρούν τις προϋποθέσεις για τη στέγαση φορέων και υπηρεσιών του και ακόμα περισσότερα αυτής της κατηγορίας βρίσκονται στην ιδιοκτησία των ασφαλιστικών ταμείων, ορισμένα εκ των οποίων είναι σε πλήρη εγκατάλειψη.

Ο συντονισμός των δράσεων μεταξύ του στενού δημόσιου τομέα, της εταιρείας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου και των

ασφαλιστικών ταμείων θα μπορούσε να αποφέρει άμεσα έσοδα στα τελευταία και στην εταιρεία διαχείρισης και να απαλλάξει το δημόσιο από δαπάνες ενοικίασης ακινήτων. Επιπλέον θα αναβαθμίζονταν και οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες με νέες ή ανακαινισμένες υποδομές. Η πολιτική που ισχύει σήμερα -βάσει της οποίας οι φορείς απευθύνονται στην ΕΤΑΔ για δωρεάν παραχώρηση ακινήτων, η ΕΤΑΔ τους παραπέμπει στη ΓΓΔΠ για έγκριση, εκείνη, εφόσον εγκρίνει, στέλνει πίσω στην ΕΤΑΔ το αίτημα προς εκτέλεση- έχει αποτύχει πλήρως, αφ' ενός διότι δεν συνιστά ολοκληρωμένο σχέδιο στέγασης φορέων του δημοσίου, αφ' ετέρου διότι το ελληνικό δημόσιο δεν εκμεταλλεύεται το ανενεργό χαρτοφυλάκιο των ασφαλιστικών ταμείων προς όφελος συνολικά του δημοσίου. Διεκπεραιώνει απλώς παθητικά ή αρνείται αιτήματα από φορείς του δημοσίου οι οποίοι δεν έχουν γνώση ούτε εποπτεία του συνολικού χαρτοφυλακίου και ως εκ τούτου δεν μπορούν να υποβάλλουν εναλλακτικές προτάσεις. Αυτό όμως σε καμία περίπτωση δεν συνιστά συγκροτημένη πολιτική αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας.

3.7 Ειδικά σχέδια δράσης και αξιοποίησης

3.7.1 Αξιοποίηση ευρωπαϊκών πόρων

Εκ πρώτης όψεως οι ευρωπαϊκοί πόροι δεν μπορούν να συσχετιστούν με την αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Παρότι η διαπίστωση αυτή είναι εύλογη και ισχύει για το μεγαλύτερο μέρος του χαρτοφυλακίου, σε

ορισμένες περιπτώσεις ακινήτων μπορεί να υπάρξει σύνδεση ευρωπαϊκής χρηματοδότησης με ένα ειδικό σχέδιο αξιοποίησης, με αποτέλεσμα η εταιρεία διαχείρισης να επωφελείται περισσότερο από ό,τι μέσω μιας απλής μίσθωσης.

Η εν λόγω διαδικασία -μια μορφή «προίκισης» του ακινήτου- έχει περιορισμένα οφέλη για την εταιρεία, διότι δεν επιδέχεται γενίκευσης. Συνιστά όμως έναν σύγχρονο τρόπο εκμετάλλευσης όλων των δυνατοτήτων ανάπτυξης και βελτίωσης της προοπτικής αξιοποίησης της δημόσιας περιουσίας ο οποίος πρέπει να ληφθεί υπ' όψιν σε ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο.¹⁴⁶ Οι διαθέσιμοι ευρωπαϊκοί πόροι και δράσεις δεν μπορούν να εξειδικευτούν περαιτέρω εδώ, αφ' ενός διότι διαφοροποιούνται συνεχώς μέσω των συγκεκριμένων δράσεων που εξαγγέλλονται και εντάσσονται σε ευρύτερα σχέδια και προγράμματα χρηματοδότησης και αφ' ετέρου διότι επιδέχονται προσαρμογών και αλλαγών, εφόσον υπάρχει βούληση και σχέδιο συνδυασμού αξιοποίησης δημόσιου ακινήτου με ευρωπαϊκή χρηματοδότηση.

Σε γενικές γραμμές ένα τέτοιο πρόγραμμα συνδυασμού αφορά κατά πρώτον αγροτικές γαίες για τη καλλιέργεια και μεταποίηση ειδικών αγροτικών προϊόντων και την παραγωγή ενέργειας. Απευθύνεται δηλαδή σε ειδικές -μη συνήθεις- καλλιέργειες φυτών με σημαντική υπεραξία. Τέτοια προγράμματα μπορούν να τεθούν υπό την εποπτεία του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης ή να ενταχθούν σε ένα ευρύτερο εθνικό σχέδιο που αφορά δημόσιες γαίες και

¹⁴⁶ Η Διεύθυνση «Ειδικών Προγραμμάτων» της ΕΤΑΔ που χειρίζεται τις δράσεις που οδηγούν στην απορρόφηση ευρωπαϊκών πόρων για την περαιτέρω αξιοποίηση των δημοσίων ακινήτων έχει συμβάλει σημαντικά προς αυτήν την κατεύθυνση με την ένταξη οκτώ έργων προς χρηματοδότηση συνολικού προϋπολογισμού 69 εκατομμυρίων ευρώ. Άλλωστε το σχέδιο «προίκισης» ορισμένων ακινήτων αποτελεί πρόταση της ίδιας Διεύθυνσης.

στοχεύει στην ενίσχυση ειδικών καλλιεργειών ή σ' έναν νέο καλλιεργητικό αναπροσανατολισμό. Κατά δεύτερον ένα τέτοιο πρόγραμμα μπορεί να αφορά και ακίνητα τουριστικής εκμετάλλευσης, τα οποία αξιοποιούνται ή μπορούν να αξιοποιηθούν για την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος: τουριστικά ακίνητα που επιδέχονται βελτίωση των υποδομών τους και σε ειδικά μνημεία.

Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι προς χρηματοδότηση σε ένα ευρωπαϊκό πρόγραμμα θα μπορούσε να ενταχθεί και η ίδια η ψηφιακή αναβάθμιση του μητρώου ακινήτων όπως και η ωρίμανση χιλιάδων ακινήτων, δηλαδή το ξεκαθάρισμα του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και η συγκρότηση ενός πλήρους φακέλου στοιχείων (τοπογραφικά διαγράμματα κ.λπ.) για κάθε ένα από αυτά.

3.7.2 Ακίνητα για ενεργειακή αξιοποίηση

Μια ακόμη ενδιαφέρουσα, παρότι όχι ευρέως γνωστή, κατηγορία ειδικών ακινήτων είναι τα ακίνητα για ενεργειακή αξιοποίηση.¹⁴⁷ Πρόκειται για ιδιαίτερα σημαντική κατηγορία διότι σε αυτή μπορούν να συμπεριληφθούν ακίνητα που λόγω της θέσης τους εμφανίζουν έντονο ειδικό επενδυτικό ενδιαφέρον στον χώρο της ενέργειας. Αυτά ανήκουν συνήθως στην ευρύτερη κατηγορία των αγροτικών, χωρίς ειδικές χρήσεις και σημαντική αξία μίσθωσης ή εκποίησης. Παρ' όλα αυτά, όταν πρόκειται να αξιοποιηθούν εμμέσως ή ευθέως για παραγωγή ενέργειας, όπως καλλιέργεια ειδικών φυτών ή χωροθέτηση υδροηλεκτρικών εργοστασίων ή αιολικών και φωτοβολταϊκών

¹⁴⁷ Βλ. και την ανάλυση στο Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014), σ. 35.

εγκαταστάσεων, τότε η αξία τους πολλαπλασιάζεται σε σχέση με εκείνη που είχαν για αγροτική χρήση.

Οι περιπτώσεις αυτών των ακινήτων πρέπει να αντιμετωπιστούν με ιδιαίτερη προσοχή, με γνώμονα τη διευκόλυνση των επενδύσεων αλλά και την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Μέχρι σήμερα όμως δεν υφίσταται συγκεκριμένη στρατηγική για τη βέλτιστη αξιοποίηση αυτής της ειδικής κατηγορίας. Το μόνο σίγουρο είναι ότι δεν μπορούν να μισθώνονται για μακροχρόνια κυρίως χρήση ως απλά γεωργικά ακίνητα. Υπ' αυτήν την έννοια η αξιοποίησή τους πρέπει να συνδεθεί με την απόδοσή τους και να οριστεί μερίδιο της εταιρείας διαχείρισης στα έσοδα, με ελάχιστο κατώτατο εγγυημένο μίσθωμα.

Συγκεκριμένα προτείνεται, όπου η παραγωγή ενέργειας συνδέεται απευθείας με τον διαχειριστή του δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας, να καθορίζεται ποσοστό επί των εσόδων και ελάχιστο εγγυημένο μίσθωμα σε περίπτωση που για οποιονδήποτε λόγο η παραγωγή ενέργειας είναι χαμηλότερη των προσδοκιών ή διακοπεί. Το ποσοστό αυτό μέσω σύμβασης με τον διαχειριστή να αποδίδεται απευθείας στην εταιρεία διαχείρισης του ακινήτου. Στην περίπτωση των καλλιεργειών φυτών για την παραγωγή ενέργειας προτείνεται η ad hoc εκτίμηση των προσδοκώμενων εσόδων και ο καθορισμός μισθώματος που να ανταποκρίνεται σε σημαντικό ποσοστό επί των καθαρών κερδών. Και στις δύο περιπτώσεις διασφαλίζεται το δημόσιο συμφέρον και δίνεται η δυνατότητα της ολοκλήρωσης των επενδύσεων. Είναι προφανές πως η μίσθωση των εν λόγω ακινήτων ως απλές γεωργικές γαίες

επιφέρει απώλεια εσόδων και δεν διασφαλίζει το δημόσιο συμφέρον.

Πέραν των παραπάνω υπάρχει και η δυνατότητα μια εταιρεία διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου να αξιοποιήσει ακίνητα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παραγωγή ενέργειας μέσα από δράσεις που θα αναπτύξει η ίδια. Αξιζει να σημειωθεί πως στον κατάλογο των ακινήτων που μπορούν να αξιοποιηθούν προς αυτή την κατεύθυνση δύνανται να ενταχθούν και αστικά ακίνητα. Μάλιστα η Διεύθυνση Διαχείρισης, Εκμετάλλευσης και Αξιοποίησης της πρώην ΚΕΔ είχε προτείνει ειδικό σχέδιο με την ονομασία «Πράσινες Στέγες», στο οποίο εξειδίκευε τις δυνατότητες τοποθέτησης φωτοβολταϊκών συστημάτων στις στέγες των δημοσίων κτιρίων. Δράσεις σαν αυτή, εφόσον μελετηθούν και εφαρμοστούν σωστά, μπορούν να προσδώσουν οικονομική υπεραξία στα δημόσια ακίνητα και να συμβάλουν στην περιβαλλοντική και κοινωνική βελτίωση των όρων ζωής στις μεγάλες πόλεις.

Κεφάλαιο 4

Ειδικές περιπτώσεις. Προβλήματα και προοπτικές

4.1 Ανενεργές παραχωρήσεις

Σημαντικό μέρος της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, ειδικά όσον αφορά αστικά ακίνητα -διαμερίσματα, κτίρια και χώρους γραφείων-, έχει κατά το παρελθόν παραχωρηθεί άνευ ανταλλάγματος σε φορείς, ιδρύματα και οργανισμούς της κοινωνίας των πολιτών και του κράτους. Στη συντριπτική πλειοψηφία αυτών των περιπτώσεων είτε ο σκοπός της παραχώρησης έχει ολοκληρωθεί είτε δεν αξιοποιήθηκαν ποτέ για τον σκοπό για τον οποίο παραχωρήθηκαν· τίθεται επομένως ζήτημα επιστροφής τους στο δημόσιο για να τα διαχειριστεί εκ νέου. Ενδεικτικά, όπως φαίνεται από το μητρώο ακινήτων της ΕΤΑΔ, οι παραχωρήσεις τέτοιου είδους φτάνουν τις 7.118, χωρίς να μπορεί κανείς να πει με σαφήνεια ποιες από αυτές δικαιολογείται να είναι ενεργές ακόμα και σήμερα. Μόνο κατά τη διάρκεια του 2008, όπως αναφέρεται στον απολογισμό της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας της πρώην ΚΕΔ, παραχωρήθηκαν δωρεάν ή με ελάχιστο συμβολικό αντάλλαγμα 47 ακίνητα αξίας 47 εκατομμυρίων ευρώ.¹⁴⁸ Ανά κατηγορία χρήσης οι παραχωρήσεις αυτές

¹⁴⁸ Ο κατάλογος παρατίθεται στο Παράρτημα 9. Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2009), σ. 40. Βλ. επίσης τον Απολογισμό 2007 όπου αναφέρονται αναλυτικά οι παραχωρήσεις σε φορείς ανά κατηγορία δράσης από το 2004 έως και το 2007 και οι προγραμματικές συμβάσεις που έχουν υπογραφεί και αναμένονταν να υπογραφούν με τους ΟΤΑ.

αφορούν τους εξής τομείς:¹⁴⁹

1. Παιδεία - 2
2. Πολιτισμός - 6
3. Πράσινο, αναψυχή - 11
4. Στέγαση φορέων - 6
5. Υγεία, κοινωνική πρόνοια - 21
6. Υποδομή - 1

Στο δε «Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο 2015-2017» της ΕΤΑΔ προβλεπόταν «η εξυγίανση των συμβάσεων μίσθωσης και παραχώρησης κατά χρήση», και ο έλεγχος περίπου 2.200 εξ αυτών.¹⁵⁰

Είναι προφανές ότι ένα στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου οφείλει να προνοήσει και να καταγράψει σαφείς όρους και διαδικασίες αφ' ενός για την παρακολούθηση της εκτέλεσης του σκοπού διάθεσης και αφ' ετέρου για την άρση των παραχωρήσεων που εκπλήρωσαν τον σκοπό τους ή δεν αξιοποιήθηκαν για τον λόγο που παραχωρήθηκαν. Σε κάθε περίπτωση τα ακίνητα αυτά μπορούν να αποτελέσουν μια καλή δεξαμενή τροφοδότησης και ενίσχυσης των σχεδίων κοινωνικής αξιοποίησης, όπως θα περιγραφούν παρακάτω, αλλά και νέων σχεδίων αξιοποίησης καθώς και πηγή αύξησης των εσόδων. Επιπλέον μια διαδικασία συστηματικής παρακολούθησης συνιστά από μόνη της ενδεικτικό στοιχείο ορθολογικής διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, αλλά και δικαιοσύνης, εφόσον θα προλαμβάνει την εμφάνιση εκτεταμένων ανομικών

¹⁴⁹ Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2009), σ. 41.

¹⁵⁰ Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014), σ. 80.

φαινομένων, όπως η αυθαίρετη δόμηση, οι καταπατήσεις και η λαθρο-εκμετάλλευση των ακινήτων του δημοσίου.

Ένα ειδικότερο ζήτημα που αφορά τις παραχωρήσεις και συνδέεται με τους ΟΤΑ είναι η μη εφαρμογή υπογεγραμμένων μνημονίων συνεργασίας, ειδικά όσον αφορά το σκέλος της τήρησης των οικονομικών υποχρεώσεων που έχουν αναληφθεί. Οι ΟΤΑ συνηθίζουν να δεσμεύονται με συμβάσεις και μνημόνια συνεργασίας, τα οποία όμως δεν τηρούν. Έτσι τους παραχωρούνται ακίνητα έναντι ανταλλάγματος ή μισθώματος το οποίο δεν καταβάλλεται, ενώ συμβαίνει συχνά το ακίνητο να μην αξιοποιείται για τον σκοπό για τον οποίο παραχωρήθηκε ή μισθώθηκε. Σε αυτή την περίπτωση, πέρα από τη λύση της συνεργασίας ή την καταγγελία της σύμβασης παραχώρησης, πρόσφορη πρακτική από την πλευρά της εταιρείας που διαχειρίζεται τη δημόσια ακίνητη περιουσία θα ήταν η συνεργασία με τον βασικό της μέτοχο, το Υπουργείο Οικονομικών και ενδεχομένως και το Υπουργείο Εσωτερικών, ώστε το μίσθωμα ή το συμφωνηθέν αντάλλαγμα να παρακρατείται από την ετήσια χρηματοδότηση που λαμβάνει ο ΟΤΑ και να αποδίδεται απευθείας στον εκμισθωτή.

Αυτή η δυνατότητα, εάν υφίστατο πραγματικά, θα καθιστούσε τους ΟΤΑ περισσότερο υπεύθυνους ως προς τα αιτήματά τους για παραχωρήσεις ή μισθώσεις δημόσιας ακίνητης περιουσίας, καθώς και η καταβολή του μισθώματος θα ήταν υποχρεωτική και το ακίνητο θα έπρεπε, εφόσον υπήρχε πραγματικό οικονομικό τίμημα για τον ΟΤΑ, να αξιοποιηθεί σε εύλογο χρόνο. Κυρίως όμως θα μείωνε σημαντικά τα αιτήματα για παραχώρηση ή μίσθωση

δημόσιας ακίνητης περιουσίας, ενώ παράλληλα θα αύξανε σημαντικά τα έσοδα από τις παραχωρήσεις.

4.2 Ο ρόλος των ΟΤΑ. Μνημόνια συνεργασίας με την τοπική αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού¹⁵¹

Σημαντικό εργαλείο αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας αποτελούν μεταξύ άλλων και οι προγραμματικές συμφωνίες συνεκμετάλλευσης ακινήτων με τους ΟΤΑ. Χαρακτηριστικό είναι το απόσπασμα από το Επιχειρησιακό Σχέδιο της πρώην ΚΕΔ: «Σε περιπτώσεις που είναι ανέφικτη η αξιοποίηση δημοσίων ακινήτων με συμβατικές μορφές (π.χ. εκποίηση, μίσθωση) ή υπάρχει περιορισμένο ενδιαφέρον από πλευράς ιδιωτικών κεφαλαίων για ανάπτυξη με δομές ΣΔΙΤ, η Εταιρεία επιδιώκει την ανάπτυξη μέσω συνεκμετάλλευσης με τους ΟΤΑ ή και άλλους φορείς του δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα».¹⁵² Ωστόσο αυτή η μέθοδος αξιοποίησης ενέχει ιδιαίτερους κινδύνους, που αφορούν κυρίως τη ματαιώση ή προσαρμογή των σχεδίων αξιοποίησης λόγω αλλαγών στην αυτοδιοικητική αρχή. Επιπλέον υπάρχει ο κίνδυνος τα όποια σχέδια αξιοποίησης να εγκλωβιστούν σε πολιτικές

¹⁵¹ Μέρος του κεφαλαίου προέρχεται από προγενέστερη δημοσιευμένη έρευνα του γράφοντος. Βλ. Μαγκλάρas (2010).

¹⁵² Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2008α), σ. 69. Βλ. επίσης Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2008ε), σ. 14, όπου αναφέρεται: «Η Κ.Ε.Δ. συμβάλλει στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας με τη συνεργασία των Δήμων της χώρας, καταρτίζοντας και υπογράφοντας με αυτούς Προγραμματικές Συμβάσεις που αποσκοπούν, μέσω της συνολικής αξιοποίησης μεγάλων-σημαντικών ακινήτων και/ ή ομάδων ακινήτων, στην κάλυψη των κοινωνικών αναγκών και των απαραίτητων υποδομών των Δήμων, με ταυτόχρονη αύξηση των εσόδων για το Δημόσιο».

έριδες και ένα καθαρά οικονομοτεχνικό έργο να μετατραπεί σε εργαλείο άσκησης πολιτικής.

Ένα ακόμη πρόβλημα φαίνεται να είναι και η αδυναμία των ΟΤΑ, ειδικά των μικρών περιφερειακών, να διαχειριστούν ή να συν-διαχειριστούν σημαντικά έργα αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας. Η έλλειψη οικονομικών πόρων, αλλά κυρίως η απουσία τεχνογνωσίας προσθέτει προσκόμματα στο γενικό εγχείρημα. Όμως, παρά τα σημαντικά προβλήματα που καθιστούν την ειδική αυτή μέθοδο αξιοποίησης επισφαλή ως προς τα δυνητικά της αποτελέσματα, υπάρχουν περιπτώσεις δημοσίων ακινήτων όπου η διαδημοτική συναίνεση και οι ιδιότητες του ακινήτου μειώνουν σημαντικά τους εν λόγω κινδύνους.

Η προσφορότερη μέθοδος σε αυτήν την περίπτωση είναι συνεκμετάλλευση του ακινήτου με τον ΟΤΑ και η εισπραξη είτε μεριδίου από τα έσοδα είτε ενοικίου ή και συνδυασμού των δύο. Η συνεκμετάλλευση ως σχέδιο αξιοποίησης θα στοχεύει αφ' ενός στη διασφάλιση εσόδου για την εταιρεία αξιοποίησης και αφ' ετέρου στην αναβάθμιση και συντήρηση του μισθίου και στη βελτίωση των προοπτικών ανάπτυξης της τοπικής οικονομίας.

Τον Φεβρουάριο του 2009 προκηρύχτηκε από την πρώην ΚΕΔ ανοιχτός διαγωνισμός «Για την παροχή υπηρεσιών συμβούλου υποστήριξης συμβάσεων μεταξύ της ΚΕΔ, ΟΤΑ και Ασφαλιστικών Οργανισμών [...]» -που δεν ολοκληρώθηκε ποτέ- ο οποίος προσέβλεπε στη δημιουργία ενός σταθερού πλαισίου συνεργασίας με τους ΟΤΑ και τους ασφαλιστικούς οργανισμούς. Μεταξύ άλλων ως παραδοτέο προβλεπόταν η σύνταξη προτύπου σχεδίου

προγραμματικής σύμβασης και η αξιολόγηση υφιστάμενων μνημονίων συνεργασίας, 20 υπογεγραμμένων και 15 προς υπογραφή. Στα Παραρτήματα¹⁵³ παρατίθεται ο πίνακας ακινήτων, όπως είχε δημοσιευτεί στην προκήρυξη του διαγωνισμού, ελαφρά τροποποιημένος εκ των υστέρων από τη διεύθυνση Αξιοποίησης και Ανάπτυξης της ΕΤΑΔ, που αφορά το μοντέλο αξιοποίησης ακίνητης περιουσίας του δημοσίου σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία και τους ΟΤΑ.

Μάλιστα η ΕΤΑΔ με τη σημαντική εμπειρία της και επειδή λειτουργεί με σκοπό τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος θα μπορούσε να καταστεί ο μοναδικός και αποκλειστικός φορέας αξιοποίησης των ακινήτων των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το σχέδιο αυτό θα είχε οφέλη και για τους φορείς που θα διέθεταν τα ακίνητά τους προς διαχείριση στην ΕΤΑΔ και για την εταιρεία διαχείρισης που θα αποσπούσε αμοιβή διαχείρισης. Όσον αφορά τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, τα οφέλη καταγράφονται στη μεγιστοποίηση του οικονομικού ανταλλάγματος που θα προέκυπτε από την επαγγελματική διαχείριση των ακινήτων τους από την εταιρεία διαχείρισης και στη μείωση των δαπανών σε ένα ελάχιστο κόστος διαχείρισης που θα μπορούσε να έχει και τη μορφή αμοιβής επιτυχίας σκοπού [success fee].

Είναι πασιφανές ότι η ορθολογική και επαγγελματική διαχείριση ενός χαρτοφυλακίου ακινήτων απαιτεί μια συγκροτημένη εταιρεία διαχείρισης με πάγιο κόστος το οποίο ανάλογα με το χαρτοφυλάκιο δύνανται να είναι και ιδιαίτερα υψηλό. Από την άλλη η ΕΤΑΔ θα ενέτασσε απλώς ένα ακόμα ακίνητο

¹⁵³ Βλ. Παράρτημα 4.

στους σχεδιασμούς της για την ανάπτυξη του οποίου θα είχε μάλιστα και τη συναίνεση της τοπικής κοινωνίας. Φαίνεται λοιπόν πως η παραπάνω συνεργασία είναι μια κατάσταση win-win σύμφωνα με τη θεωρία παιγνίων.

Στον απολογισμό του 2008 της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας της πρώην ΚΕΔ οι προγραμματικές συμβάσεις με τους ΟΤΑ και η σύναψη μνημονίων συνεργασίας με την τοπική κοινωνία αντιμετωπίζονται και ως μια αντίστροφη ενέργεια, που αφορά τα ακίνητα του Υπουργείου Οικονομικών τα οποία διαχειρίζεται για λογαριασμό του η ίδια η εταιρεία. Υπό την έννοια αυτή η συνεργασία με τους ΟΤΑ εξετάζεται υπό το πρίσμα της συναίνεσης που μπορεί να δημιουργήσει γύρω από μια πολιτική αξιοποίησης του ακινήτου, δηλαδή ως εργαλείο προώθησης περισσότερο τολμηρών και κοινωνικά αποδεκτών σχεδίων αξιοποίησης. Στην περίπτωση αυτή δεν πρόκειται για μια ανάθεση διαχείρισης ακινήτων των ΟΤΑ στην εταιρεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου, αλλά για τη συνεκμετάλλευση ενός δημοσίου ακινήτου με τους φορείς της τοπικής κοινωνίας. Στον Απολογισμό αναφέρεται συγκεκριμένα: «Προκειμένου ο στόχος αυτός να καταστεί υλοποιήσιμος, είναι απαραίτητη η συναίνεση και συνεργασία των τοπικών αρχών (ως εκφραστές και γνώστες των τοπικών αναγκών, απαιτήσεων και σχεδιασμών), στοιχείο που επιφέρει την αποδοχή και ομαλή προώθηση οιαδήποτε αναπτυξιακού σχεδιασμού και μορφής αξιοποίησης, αλλά και την από κοινού αντιμετώπιση και επίλυση διαφόρων εγγενών προβλημάτων που επιβαρύνουν πολλά δημόσια ακίνητα».¹⁵⁴

¹⁵⁴ Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2009), σ. 28.

Σε κάθε περίπτωση η διαχείριση της ακίνητης περιουσίας των ΟΤΑ ακόμη και σήμερα γίνεται μέσω αναπτυξιακών ανωνύμων εταιρειών που ιδρύονται ad hoc από τις αυτοδιοικητικές αρχές για την εκπλήρωση του συγκεκριμένου σκοπού. Μάλιστα, όπως προκύπτει και από την έρευνα των Βλάμη και Κωνσταντόπουλου,¹⁵⁵ σημαντικός αριθμός ΟΤΑ δεν γνωρίζουν ή δεν έχουν καταγράψει επαρκώς το χαρτοφυλάκιο ακινήτων τους, άρα καθίσταται αδύνατη οιαδήποτε τύπου διαχείριση χαρτοφυλακίου. Σε κάθε περίπτωση η κεντρική διαχείριση των ακινήτων του συνόλου του δημοσίου από μια δημόσια ανώνυμη εταιρεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου εμφανίζεται ως η καλύτερη δυνατή λύση. Αντ' αυτής θα μπορούσε να εξεταστεί η εναλλακτική περίπτωση της ίδρυσης από την Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος εταιρείας διαχείρισης χαρτοφυλακίου ακινήτων, ώστε και να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της ορθολογικής και επωφελούς διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας των δήμων και να προληφθούν προβλήματα έλλειψης εμπιστοσύνης και ανταγωνισμού μεταξύ της κεντρικής διοίκησης και των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης.

4.3 Διαχείριση της περιουσίας των ασφαλιστικών ταμείων. Μια εταιρεία real-estate του δημοσίου

Στην ίδια περίπου λογική με τις προτάσεις του προηγούμενου υποκεφαλαίου εντάσσονται και αυτές για τη διαχείριση της περιουσίας των

¹⁵⁵ Βλ. Βλάμη & Κωνσταντόπουλος (2010), σ. 210-225 -πρόκειται για πολύ ενδιαφέρουσα μελέτη που δημοσιεύτηκε στο Ελληνικό Παρατηρητήριο του London School of Economics.

ασφαλιστικών ταμείων. Η θεωρητική ταύτιση προκύπτει από την ομοιότητα των προβλημάτων στη διαχείριση των ακινήτων που αντιμετωπίζουν οι ασφαλιστικοί φορείς και οι ΟΤΑ. Μάλιστα η ενοποίηση των ασφαλιστικών οργανισμών δημιουργεί σήμερα ακόμη περισσότερες δυνατότητες κεντρικής διαχείρισης του χαρτοφυλακίου των ακινήτων τους από μια δημόσια εταιρεία real-estate, καθώς η συνεννόηση καθίσταται ευχερέστερη. Ως εκ τούτου μέσω της κεντρικής διαχείρισης του χαρτοφυλακίου των δημοσίων ακινήτων θα μπορούσαν να προκύψουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας και συνέργιες με ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα.

Η κεντρική διαχείριση δίνει για παράδειγμα επιτρέπει στον στενό δημόσιο τομέα να επιλέγει για τις στεγαστικές του ανάγκες ακίνητα από το χαρτοφυλάκιο των ασφαλιστικών οργανισμών που δεν αξιοποιούνται και να καταβάλλει το αντίτιμο με μια διαφανή εσωτερική διαδικασία από την οποία κερδίζουν όλοι. Επιπλέον αυξάνονται οι δυνατότητες διαχείρισης των ακινήτων μέσω μεγάλων διαγωνισμών αξιοποίησης. Παράλληλα πολλαπλασιάζονται οι ευκαιρίες άσκησης κοινωνικής πολιτικής με τα ακίνητα των ασφαλιστικών οργανισμών, χωρίς να ζημιώνονται οικονομικά οι εν λόγω φορείς, μέσω ενός προγράμματος ανταλλαγών ακινήτων μεταξύ του δημοσίου, ώστε να αποζημιώνονται πλήρως για ενδεχόμενες χρήσεις της περιουσίας τους για κοινωνικούς σκοπούς (βλ. Κεφάλαιο 5 παρακάτω).

Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι η κεντρική διαχείριση της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου από μια εταιρεία real-estate συνιστά και ειδική πρόβλεψη του μνημονίου συνεργασίας που έχει υπογράψει η χώρα με τους

δανειστές της,¹⁵⁶ αν και η πρόβλεψη αυτή έχει γίνει για να διευκολυνθούν οι διαδικασίες εκποίησης της περιήσ ο λόγος ακίνητης περιουσίας και όχι για τη βελτίωση των όρων αξιοποίησης ή ανάπτυξής της.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι και στο παρελθόν είχαν συναφθεί μνημόνια συνεργασίας και προγραμματικές συμβάσεις με ασφαλιστικά ταμεία, με την πρώην ΚΕΔ να δραστηριοποιείται ως οικονομοτεχνικός σύμβουλος στην αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας τους.¹⁵⁷ Η εν λόγω πρόταση παραμένει επίκαιρη ακόμη σήμερα και μπορεί να διευρυνθεί συμπεριλαμβάνοντας εκτός από την ακίνητη περιουσία του δημοσίου και ευρύτερες υπηρεσίες συμβούλου ανάπτυξης ακινήτων του ιδιωτικού τομέα, παρότι η πιθανότητα η δημόσια επιχείρηση να μην είναι ανταγωνιστική σε αυτό το πεδίο είναι σημαντική.¹⁵⁸

Σε μελέτη που εκπονήθηκε τον Νοέμβριο του 2009 από τη Διεύθυνση Διαχείρισης, Εκμετάλλευσης και Αξιοποίησης Ακινήτων της πρώην ΚΕΔ προβλέπονταν η «αξιοποίηση και επανάχρηση του μεγάλου αποθέματος των

¹⁵⁶ Βλ. «Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality».

¹⁵⁷ Βλ. Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2009), σ. 32.

¹⁵⁸ Πρέπει να επισημανθεί ότι σύμφωνα με το αρ. 27 του ν. 4092/2012 «Με κοινή απόφαση του Υπουργού Οικονομικών και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού που εκδίδεται μετά από εισήγηση του Γενικού Γραμματέα Δημόσιας Περιουσίας μπορεί να ανατίθεται στην ΕΤΑΔ ΑΕ. η διαχείριση και αξιοποίηση ακινήτων εγγεγραμμένων στο Μ.Α.Π. επιπλέον των όσων ήδη έχουν περιέλθει στην αρμοδιότητα της δυνάμει των διατάξεων των νόμων 2636/1998 και 3878/2010 και της υπ' αρ. Δ61162069 ΕΞ2011 (Β' 2779/2011) κοινής απόφασης των Υπουργών Οικονομικών, Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Τουρισμού και Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, με την επιφύλαξη των διατάξεων του ν. 4009/2011 (Α' 195)». Βλ. και Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014), σ. 73. Ο παραπάνω νόμος παρακολουθεί τη λογική της ενοποίησης της υπηρεσίας του real-estate του δημοσίου σε μια εταιρεία διαχείρισης, παρότι αυτό δεν έχει επιτευχθεί ακόμη. Μάλιστα οι πρόσφατες πρακτικές «Ελληνικό ΑΕ» και «Παράκτιο Μέτωπο ΑΕ.» πηγαίνουν ακριβώς προς την αντίθετη κατεύθυνση, παρότι η τελευταία απορροφήθηκε το 2015 από την ΕΤΑΔ.

κτιρίων που παραμένουν κενά»¹⁵⁹, ιδιοκτησίας ασφαλιστικών οργανισμών και εθνικών κληροδοτημάτων, για τη στέγαση ή μεταστέγαση δημοσίων υπηρεσιών και απώτερο στόχο την αναβάθμιση των ευρύτερων περιοχών που υποβαθμίζονται ή επηρεάζονται αρνητικά από την ύπαρξη εγκαταλελειμμένων κτιρίων. Το εν λόγω σχέδιο, εκτός από τα οικονομικά οφέλη που θα είχε για τους ασφαλιστικούς οργανισμούς, θα επέφερε και σημαντικές εξοικονομήσεις από τη μείωση των ενοικίων που καταβάλλει το δημόσιο για την κάλυψη του συνόλου των στεγαστικών του αναγκών. Τα ακίνητα που διαχειριζόταν η πρώην ΚΕΔ για λογαριασμό των ασφαλιστικών ταμείων και οργανισμών είναι τα εξής:¹⁶⁰

1. Φιλελλήνων 13-15 -ΤΕΑΔΥ
2. Αξαρλιάν 7 -ΙΚΑ
3. Βουλής 8-10 - ΟΑΕΕ
4. Βουλής 6 - ΙΚΑ
5. Ακαδημίας και Ζαλοκώστα - ΚΕΔ
6. Σταδίου 58 - ΤΕΑΔΥ
7. Μενάνδρου 27-29 - ΙΚΑ
8. Ιουλιανού 36 - Ταμείο Αστυνομικών
9. Μενάνδρου 48 - ΙΚΑ
10. Κουμουνδούρου 23 - ΕΤΑΠΙΜΜΕ
11. Βουλής 2 - Χατζηκυριάκειο

¹⁵⁹ Βλ. «Προτάσεις Αστικών και Περιαστικών Αναπλάσεων», αδημοσίευτη μελέτη Διεύθυνσης Διαχείρισης, Εκμετάλλευσης και Αξιοποίησης Ακινήτων της πρώην ΚΕΔ.

¹⁶⁰ Από στοιχεία της προαναφερθείσας μελέτης.

12. Αγ. Κωνσταντίνου 43 - ΕΤΑΑ
13. Σωκράτους 65-67 - ΤΕΑΙΤ
14. Πειραιώς 22 - ΤΕΑΙΤ
15. Φιλελλήνων και Ξενοφώντος - Κληροδότημα
16. Στουρνάρη - Κληροδότημα
17. Μαρίκας Κοτοπούλη 3 - Μετοχικό Ταμείο Αεροπορίας

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα οι προοπτικές ανάπτυξης των αστικών ακινήτων αυτής της κατηγορίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές, ειδικά όταν το οικονομικό εργαλείο της διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας εφαρμόζεται με ενιαίο και συστηματικό τρόπο σε όλο το χαρτοφυλάκιο του δημοσίου. Σε αυτή την περίπτωση η δημόσια ακίνητη περιουσία πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα σύνολο ακινήτων που διατίθενται είτε για κοινωνικούς σκοπούς είτε για την κάλυψη των στεγαστικών αναγκών του δημοσίου είτε για ανάπτυξη. Αυτό δεν επιφέρει οικονομικές απώλειες για τα κληροδοτήματα ή τους ασφαλιστικούς φορείς, εφόσον υπάρχει η δυνατότητα να ανταλλάσσονται «οικονομικές αξίες» μεταξύ των φορέων του δημοσίου με αποτέλεσμα οι ανταλλαγές να είναι επωφελείς για όλους.

4.4 Μνημόνια συνεργασίας με ΤΕΕ, δικηγορικούς συλλόγους και θεσμικούς παράγοντες για την προώθηση του προγράμματος ωρίμανσης του χαρτοφυλακίου ακινήτων

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ως τάση η πρόσληψη συμβούλων για την ωρίμανση και αξιοποίηση ακινήτων του δημοσίου. Η εν λόγω «μόδα» εκτός του ότι στοιχίζει ακριβά στο δημόσιο, συνήθως εάν όχι πάντα δεν έχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Αυτό είναι φυσικό να συμβαίνει, διότι κανείς δεν διαθέτει μεγαλύτερη εμπειρία και γνώση στην αξιοποίηση δημόσιας περιουσίας από τις ίδιες τις εταιρείες που διαχειρίζονται τα χαρτοφυλάκια. Μάλιστα, όταν ανατίθενται πακέτα ωρίμανσης και αξιοποίησης ακινήτων σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα αποτελέσματα είναι ακόμα πιο πενιχρά, όπως αποδείχτηκε και από την εμπειρία της περιόδου 2009-2012.

Εν πάση περιπτώσει το ζήτημα της ωρίμανσης των ακινήτων -του ξεκαθαρίσματος του νομικού και πολεοδομικού τους καθεστώτος, όπως συνήθως αναφέρεται στις δημοσιογραφικές αναλύσεις- είναι μια αναγκαία διαδικασία για μια εταιρεία αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας, ειδικά στην Ελλάδα όπου τα περισσότερα δημόσια ακίνητα λόγω των ιδιομορφιών και των προβλημάτων στη λειτουργία του κράτους φέρουν υπέρογκα διαχειριστικά βάρη. Ένα ακίνητο για να οδηγηθεί σε οιασδήποτε μορφής αξιοποίηση πρέπει να είναι νομικά και πολεοδομικά ώριμο, δηλαδή να μην υπάρχουν προβλήματα ιδιοκτησιακής μορφής ή καταπατήσεων και το πολεοδομικό καθεστώς του να είναι ξεκάθαρο. Επιπλέον πρέπει να διαθέτει σύγχρονη τοπογραφική αποτύπωση και, εάν πρόκειται για αστικό δομημένο ακίνητο, κατόψεις, οικοδομικές άδειες κ.λπ.

Το μητρώο της δημόσιας ακίνητης περιουσίας όμως δεν διαθέτει για πολλά ακίνητα τα περισσότερα από τα παραπάνω στοιχεία. Γι' αυτό είναι

αναγκαία μια συνεχής διαδικασία ωρίμανσης των ακινήτων παράλληλα με την αξιοποίησή τους. Λόγω του μεγάλου και μεταβαλλόμενου μεγέθους του χαρτοφυλακίου η εν λόγω ωρίμανση δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό από μια εταιρεία αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, εκτός και εάν επιλεγεί ένα μοντέλο καθετοποιημένης ωρίμανσης. Εναλλακτικά, αντί για τη δημιουργία μόνιμων υπερμεγέθων δομών με μηχανικούς και δικηγόρους, και πολύ περισσότερο αντί για την ανάθεση εργασιών που κοστίζουν εκατομμύρια ευρώ σε συμβούλους αξιοποίησης, είναι προτιμότερη η θεσμική συνεργασία της εταιρείας με τους δικηγορικούς συλλόγους στις περιοχές που βρίσκονται τα ακίνητα και το θεσμικό όργανο των μηχανικών, το ΤΕΕ. Προτείνεται δηλαδή η σύναψη μνημονίων συνεργασίας με ελάχιστες τιμές και παράδοση εγγυημένου έργου ως προς την ποιότητα και τα τεχνικά του χαρακτηριστικά με τους παραπάνω φορείς.

Το εν λόγω σχέδιο έχει τα εξής πλεονεκτήματα: α) φθηνότερη υπηρεσία για το δημόσιο· β) εργασία για πολλούς αντί για εκμετάλλευση πολλών από λίγους· και γ) ποιοτικά καλύτερο αποτέλεσμα, καθώς σε αυτή την περίπτωση η αγορά δεν γνωρίζει καλύτερα, ενώ οι θεσμικοί φορείς μπορούν να λύσουν ευκολότερα οιοδήποτε πρόβλημα ανακύψει στην πορεία. Το δε μνημόνιο συνεργασίας μπορεί να είναι μια ανοιχτή συνεχιζόμενη διαδικασία ωρίμανσης, χωρίς να υπάρχει ανάγκη διενέργειας διαγωνισμών ωρίμανσης με πρόσληψη ή ανανέωση συμβάσεων ιδιωτών συμβούλων.

4.5 Η περίπτωση των ΑΕΕΑΠ

Οι ΑΕΕΑΠ είναι εταιρείες ειδικού σκοπού αξιοποίησης χαρτοφυλακίου ακινήτων οι οποίες μετοχοποιούνται και διατίθενται προς πώληση ως πακέτα μετοχών απευθείας σε ιδιώτες ή μέσω του χρηματιστηρίου. Σκοπός τους είναι η μεγιστοποίηση της οικονομικής απόδοσης ενός ακινήτου ή η ανεύρεση πόρων για την ολοκλήρωση μιας επένδυσης που θα δημιουργήσει υπεραξίες στο ωφελούμενο ακίνητο. Η σύσταση και λειτουργία αυτών των εταιρειών ρυθμίζεται στη χώρα μας από πλέγμα νομοθετικών ρυθμίσεων (ν. 2778/1999, 2892/2001, 2992/2002) που προσφέρει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα έναντι άλλων περισσότερο συμβατικών μορφών αξιοποίησης. Το κυριότερο όμως πλεονέκτημα μιας ΑΕΕΑΠ είναι η δυνατότητα διαχείρισης του κινδύνου λόγω της χωρικής διασποράς του χαρτοφυλακίου.

Στη δημιουργία της πρώτης ΑΕΕΑΠ, που ιδρύθηκε από εταιρεία διαχείρισης χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου, είχαν περιληφθεί 24 ακίνητα¹⁶¹ (βλ. Παράρτημα 10).

Η εισαγωγή όμως της εταιρείας στο χρηματιστήριο δεν ολοκληρώθηκε λόγω διοικητικής διαφωνίας σχετικά με το ύψος της τιμής της μετοχής αλλά και διαφωνίας για το κατά πόσον η μετοχοποίηση ακινήτων θα αποδεικνυόταν εν τέλει επωφελής ενέργεια για το δημόσιο σε αντίθεση με τις συμβατικές μορφές αξιοποίησης. Μάλιστα για τον σκοπό της ίδρυσής της συντάχθηκε μελέτη σκοπιμότητας από την PricewaterhouseCoopers. Στο βασικό σενάριο της

¹⁶¹ Στοιχεία από την έκθεση του ΣΟΕ που παραδόθηκαν στην ΚΕΔ. Οι αξίες των ακινήτων έχουν διαγραφεί καθώς δεν αποτελούν σημαίνον στοιχείο στην ανάλυσή μας.

μελέτης, η πρόωγη ΚΕΔ θα συνεισέφερε στο χαρτοφυλάκιο με ακίνητα που είναι κατά κύριο λόγο μισθωμένα στο δημόσιο ή σε φορείς του δημοσίου, ώστε να μεγιστοποιήσει τη μετοχική του αξία, με χρηματιστηριακούς δηλαδή όρους, «μέρισμα συν υπεραξία».¹⁶²

Μάλιστα, όπως αναφέρει το σχέδιο, στρατηγικός στόχος αυτής της ΑΕΕΑΠ είναι «η μεγιστοποίηση της συνολικής απόδοσης των μετοχών [...] επενδύοντας μόνο σε ακίνητα γραφείων ήδη εκμισθωμένα στο ελληνικό δημόσιο».¹⁶³ Σε αυτή την περίπτωση βεβαίως αναφερόμαστε σε ένα είδος προεξόφλησης εσόδων και όχι ανάπτυξης των ακινήτων, πράγμα που από τη σκοπιά του δημοσίου έχει ελάχιστο οικονομικό και κοινωνικό νόημα. Ακόμη και στην περίπτωση κατά την οποία το χαρτοφυλάκιο αποτελούνταν από περιστασιακά ακίνητα, κυρίως γήπεδα, με μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης, η εμπλοκή μιας δημόσιας εταιρείας αξιοποίησης χαρτοφυλακίου ακινήτων θα προσέθετε επιπλέον διοικητικά και γραφειοκρατικά βάρη και εν τέλει δεν θα οδηγούσε στα επιθυμητά αναπτυξιακά αποτελέσματα. Το δε σημαντικότερο μειονέκτημα σε αυτή την περίπτωση είναι η μετατροπή της εταιρείας διαχείρισης σε οιονεί συν-επενδυτή.

Τα κεφάλαια που θα εισέρρεαν στην εταιρεία από την πώληση πακέτων μετοχών της ΑΕΕΑΠ θα προορίζονταν για τη χρηματοδότηση του προγράμματος κάλυψης των στεγαστικών αναγκών του δημοσίου. Δηλαδή η εταιρεία θα διέθετε μειωρητικά πακέτα μετοχών με την κάλυψη χαρτοφυλακίου ακινήτων που στεγάζουν ως επί το πλείστον δημόσιες

¹⁶² Βλ. *PricewaterhouseCoopers* (2002), σ. 87.

¹⁶³ Στο ίδιο.

υπηρεσίες και θα χρησιμοποιούσε αυτά τα κεφάλαια για τη στέγαση άλλων υπηρεσιών του δημοσίου. Ωστόσο η χρηματιστηριακή επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι λίαν επεικώς αμφίβολη, ενώ η εταιρεία διαθέτει άλλα πολύ πιο απλά και αποδοτικά εργαλεία για την ανεύρεση πόρων για την κάλυψη των στεγαστικών αναγκών του δημοσίου, όπως η εκποίηση και εκμίσθωση ακινήτων. Επιπλέον η όλη διαδικασία της μεταβίβασης μεριδίων κυριότητας των ακινήτων σε τρίτους θα γινόταν χωρίς διαγωνιστικές διαδικασίες, υπό τη λογική της μετοχοποίησης, θέτοντας ευρύτερα ζητήματα διαφύλαξης του δημοσίου συμφέροντος.

Εν κατακλείδι η ίδρυση μιας ΑΕΕΑΠ αποτελεί ένα σύνθετο εργαλείο διαχείρισης ακίνητης περιουσίας, με αμφίβολα οικονομικά αποτελέσματα για το χαρτοφυλάκιο ακινήτων του δημοσίου, καθόσον δεν εξυπηρετεί ούτε τα συμφέροντα του δημοσίου ούτε μπορεί να δώσει σημαντικές αναπτυξιακές ώσεις στην οικονομία πέραν της χρηματιστηριακής ανακόκλωσης κεφαλαίων. Σε κάθε περίπτωση η ΕΤΑΔ διαθέτει σημαντικά ακίνητα τα οποία μπορεί να αξιοποιήσει και για μίσθωση, εκποίηση και για τις στεγαστικές ανάγκες του δημοσίου χωρίς να χρειάζεται να ενεργοποιήσει σύνθετα εργαλεία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου της, που άλλωστε δεν ταιριάζουν στους στόχους και στο προφίλ λειτουργίας μιας δημόσιας εταιρείας και ενδεχομένως δεν μπορούν να ελεγχθούν από τις δομές και το στελεχιακό της δυναμικό.

4.6 Αξιοποίηση ακινήτων με τη μέθοδο της ομαδοποίησης

Η αξιοποίηση ακινήτων με τη μέθοδο της ομαδοποίησης [clustering] είναι ιδιαίτερος διαδεδομένη ως ιδέα, ωστόσο μέχρι σήμερα έχει εφαρμοστεί ελάχιστα στο real-estate του δημοσίου, εάν εξαιρέσουμε τη διαδικασία των ηλεκτρονικών δημοπρασιών [e-auction].¹⁶⁴ Η ιδέα αυτή συνοψίζεται στην απλή διαδικασία της δημιουργίας πακέτων ακινήτων, ώστε να προκύψουν υπεραξίες και μόνο από το γεγονός ότι αυτά προσφέρονται ως ομάδα. Τα ακίνητα που εντάσσονται στις ομάδες πρέπει να έχουν ομοειδή χαρακτηριστικά· ως ιδέα υπάρχει και η δυνατότητα συγκρότησης «πακέτων» με διαφορετικά χαρακτηριστικά, από ακίνητα που βρίσκονται σε διαφορετικές ή στην ίδια περιοχή με σκοπό την εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Για παράδειγμα η ομαδοποίηση μπορεί να αφορά ένα μεγάλο αγροτικό ακίνητο για την παραγωγή ενός ειδικού αγροτικού προϊόντος και ένα αστικό ακίνητο για τη βιομηχανική επεξεργασία και αποθήκευσή του ή ένα πακέτο τουριστικών ακινήτων σε διαφορετικές περιοχές για την ανάπτυξη ομοειδούς τουριστικής δραστηριότητας υπό τη μορφή αλυσίδας.

Οι συνδυασμοί της ομαδοποίησης μπορούν να ποικίλλουν λοιπόν ανάλογα με τους επενδυτικούς στόχους ή τους στόχους αξιοποίησης. Σε κάθε περίπτωση το clustering δεν συνιστά εγχείρημα με εξασφαλισμένα θετικά αποτελέσματα, χρειάζεται επομένως ιδιαίτερη προσοχή ώστε να μη μειωθεί η αξία των ακινήτων από την υπερπροσφορά και την αντίστοιχη περιορισμένη ζήτηση, η οποία χαρακτηρίζει εκ των πραγμάτων την αξιοποίηση ακινήτων μεγάλης αξίας. Το clustering πάντως μπορεί να ιδωθεί και από τη σκοπιά μιας

¹⁶⁴ Πρόγραμμα εκποίησης που εφάρμοσε η ΕΤΑΔ για λογαριασμό του ΤΑΠΠΕΔ. Βλ. και Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014), σ. 37.

στρατηγικής διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό, όπου αυτός υφίσταται, η οποία καθιστά τις δραστηριότητές της δημόσιας εταιρείας μοναδικές στην αλυσίδα της ανάπτυξης της αξίας των ακινήτων.¹⁶⁵ Αυτή η μέθοδος αξιοποίησης, προκειμένου να γίνει ακόμη περισσότερο αποδοτική, θα μπορούσε να συνδυαστεί με άλλες δράσεις, όπως την εξασφάλιση χρηματοδότησης από κοινοτικούς πόρους έργων που συνδέονται με την αξιοποίηση των συγκεκριμένων ακινήτων, ώστε πίσω από την ομαδοποίηση να υφίσταται και ένα έτοιμο επιχειρηματικό σχέδιο [business plan] με συγκεκριμένες αποδόσεις.

4.7 Νομοθετική πρωτοβουλία. Ολοκληρωμένες προτάσεις αναμόρφωσης του νομικού πλαισίου

Η ανάληψη νομοθετικής πρωτοβουλίας μέσω της παράδοσης ολοκληρωμένων προτάσεων αναμόρφωσης του νομικού πλαισίου συνιστά μια πρωτότυπη και ιδιαίτερος αναγκαία δράση με ευεργετικά αποτελέσματα στο πεδίο της ωρίμανσης και της αξιοποίησης των ακινήτων του δημοσίου που διαχειρίζεται μια δημόσια εταιρεία real-estate. Η ανάληψη νομοθετικής πρωτοβουλίας σημαίνει την παράδοση στον εποπτεύοντα υπουργό μιας ολοκληρωμένης πρότασης, έτοιμης προς ψήφιση από την ελληνική Βουλή. Δηλαδή τη σύνταξη από το νομικό τμήμα της τροπολογίας, εφόσον θα εισαχθεί υπό τη μορφή τροπολογίας σε νομοσχέδιο, και της αιτιολογικής έκθεσης ώστε

¹⁶⁵ Βλ. την κλασική ανάλυση του Porter (2004), σ. 153-160. Βλ. και Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014).

αφ' ενός να διευκολυνθεί ο ρόλος του εποπτεύοντος φορέα και αφ' ετέρου να επιταχυνθεί η διαδικασία ψήφισής της. Είναι μάλλον αυτονόητο ότι το Υπουργείο Οικονομικών είναι το πιο επιβαρημένο με δράσεις και ενέργειες υπουργείο· ως εκ τούτου η διευθέτηση μικρών ζητημάτων που αφορούν τη δημόσια περιουσία έρχονται σχεδόν πάντοτε σε δεύτερη μοίρα. Για τον λόγο αυτόν μια εταιρεία που διαχειρίζεται το χαρτοφυλάκιο ακινήτων του δημοσίου μπορεί να διευκολύνει με τις γνώσεις της παραδίδοντας έτοιμες προτάσεις.

Μία από αυτές τις προτάσεις μπορεί να έχει τη μορφή μιας τροπολογίας με την οποία θα τίθεται με νόμιμο και διαφανή τρόπο ως τιμή βάσης για τη μίσθωση αγροτικών ακινήτων ανά την Ελλάδα και μέχρι ετήσιο μισθώμα 10.000 ευρώ, η αντικειμενική τιμή που έχει προσδιορίσει το ίδιο το Υπουργείο Οικονομικών με την «ΠΟΛ. 1077/14/03/2014 - Έγκριση πινάκων γεωργικού εισοδήματος και ενοικίων γεωργικής γης για το οικονομικό έτος...». Οι εν λόγω πίνακες που συντάσσονται από τις Κτηματικές Υπηρεσίες, δηλαδή από το ίδιο το Υπουργείο Οικονομικών που είναι και ο εποπτεύων φορέας της ΕΤΑΔ, μπορούν να λύσουν τον γόρδιο δεσμό των μισθώσεων γεωργικής γης μικρής αξίας με την επιτάχυνση των διαδικασιών, καθώς δεν θα απαιτείται έκθεση εκτιμητή με βάση τα ευρωπαϊκά εκτιμητικά πρότυπα. Η εν λόγω εξέλιξη θα οδηγήσει σε εντυπωσιακή μείωση του χρόνου που απαιτείται για μια αγροτική μίσθωση και σε μεγάλη εξοικονόμηση δαπανών, κυρίως όμως θα δώσει ώθηση σε νέες μισθώσεις οι οποίες σήμερα δεν προχωρούν λόγω ότι καθίστανται ασύμφορες από την εταιρεία και το πλαίσιο διαδικασιών, το οποίο ορισμένες φορές επιβάλλει δαπάνη πολλαπλάσια του μισθώματος -η εταιρεία δαπανά 600

ευρώ για μια έκθεση εκτιμητή, για να προχωρήσει σε μια μίσθωση των 200 ευρώ ετησίως, περίπτωση κατά την οποία θα εμφάνιζε ζημίες αντί για κέρδη.

Στον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό της πρώην ΚΕΔ 2008-2010, στη δράση 3.3. καταγράφονταν μια σειρά από ενδιαφέρουσες προτάσεις που μπορούν να ενταχθούν στη λογική της συγκρότησης ολοκληρωμένων θέσεων για την αναμόρφωση του νομικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία της εταιρείας διαχείρισης. Συγκεκριμένα προτεινόταν:

1. Να θεσμοθετηθεί η λειτουργία της ΚΕΔ ως του μοναδικού φορέα διαχείρισης και αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου, με εποπτικό/συντονιστικό ρόλο επί του συνόλου των οργανισμών διαχείρισης ακίνητης περιουσίας [...].
2. Η εκπροσώπηση του Υπουργείου Οικονομικών με συμμετοχή της ΚΕΔ σε διοικητικά συμβούλια εταιρειών διαχείρισης δημοσίων ακινήτων.
3. Η διαμόρφωση ειδικού νομικού πλαισίου συνεργασίας με συναρμόδια υπουργεία (Αγροτικής Ανάπτυξης, ΠΕΧΩΔΕ).
4. Μια διαδικασία διαμόρφωσης ειδικών πολεοδομικών όρων για υλοποίηση επενδύσεων ανάπτυξης ακινήτων σημαντικού μεγέθους.
5. Η έναρξη προγράμματος ανταλλαγής χαρακτηρισμένων δασικών εκτάσεων με εκτάσεις αστικού χαρακτήρα (θεσμοθέτηση σχετικών επιτροπών).
6. Ο εμπλουτισμός του χαρτοφυλακίου ακινήτων της ΚΕΔ με αξιοποιήσιμα ακίνητα του ευρύτερου δημοσίου, άλλων φορέων (ΥΠΕΘΑ/ΤΕΘΑΑ/Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης).

7. Η διευθέτηση με νομοθετική ρύθμιση του θέματος των χορτολιβαδικών εκτάσεων, για τις οποίες διαγράφεται ο κίνδυνος να αποσπαστούν από τη διαχειριστική ευθύνη της ΚΕΔ [...].

8. Η προώθηση της νομοθετικής ρύθμισης για του αιγιαλούς [...].¹⁶⁶

Πέραν όλων των παραπάνω, που συνιστούν αδιαμφισβήτητα μια σημαντική προσπάθεια αναμόρφωσης του νομοθετικού πλαισίου για την αποδοτικότερη και εν γένει βέλτιστη αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, σημαντικό προς επίλυση πρόβλημα που συνδέεται και με το θέμα της απαξίωσης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας μέσω των καταπατήσεων είναι η δυνατότητα κατάτμησης των δημοσίων ακινήτων. Σε αυτή την περίπτωση μεγάλο μέρος της καταπατημένης ή διεκδικούμενης ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου που παραμένει αναξιοποίητη θα μπορούσε να αποδοθεί προς αξιοποίηση. Αυτό θα προέκυπτε από τη δυνατότητα που θα είχε πλέον η εταιρεία αξιοποίησης, μέσω της κατάτμησης, να διαχειριστεί το υπόλοιπο ακίνητο έως ότου ολοκληρωθεί η δικαστική διαμάχη με τον καταπατητή. Αξίζει να σημειωθεί ότι ορισμένες περιπτώσεις καταπατήσεων αφορούν μερικά τετραγωνικά μέτρα σε ένα πολύ μεγάλο ακίνητο δεκάδων ή και εκατοντάδων στρεμμάτων, που το καθιστούν εν τέλει μη διαχειρίσιμο εις ολόκληρον. Σύμφωνα με το ίδιο επιχειρησιακό σχέδιο υπολογίζεται ότι το 85% των 732.000 μερικώς καταπατημένων ακινήτων θα μπορούσε να επιστρέψει προς διαχείριση χωρίς νομικά ή άλλα προβλήματα.¹⁶⁷

¹⁶⁶ Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2008α), σ. 34.

¹⁶⁷ Στο ίδιο, σ. 33.

Από την παραπάνω συνοπτική ανάλυση διαφαίνεται ήδη πόσο σημαντικό είναι το ζήτημα της ανάληψης νομοθετικής πρωτοβουλίας μέσω ολοκληρωμένων προτάσεων αναμόρφωσης του νομικού πλαισίου: με επιλεγμένες παρεμβάσεις θα μπορούσε να βελτιωθεί η καθημερινότητα της λειτουργίας της εταιρείας, να μειωθούν οι δαπάνες και να επιστρέψουν προς αξιοποίηση στο χαρτοφυλάκιο χιλιάδες ανενεργά ακίνητα.

Κεφάλαιο 5

Η κοινωνική διάσταση μιας εταιρείας διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου

5.1 Γενικές παρατηρήσεις

Μια εταιρεία διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου οφείλει να σχεδιάζει και να εκτελεί δράσεις κοινωνικού χαρακτήρα για δύο λόγους: α) διότι αυτές αυξάνουν την αξία του συνολικού χαρτοφυλακίου¹⁶⁸ και β) διότι λόγω του δημοσίου και άρα κοινωνικού της χαρακτήρα σύμφωνα με τον ιδρυτικό της σκοπό της, οφείλει να σχεδιάζει ορισμένες από τις δράσεις της όχι μόνο με επιχειρηματικά και οικονομικά κριτήρια, αλλά και με γνώμονα τη γενική κοινωνική ευημερία.¹⁶⁹ Η δεύτερη παράμετρος δεν αφορά την περίπτωση της εγωιστικής ηθικής -δηλαδή εκείνη όπου η καλή προαίρεση και η στρατηγική συνδιαλλαγής οδηγούν σε αύξηση της φήμης της εταιρείας και σε μεγέθυνση των εσόδων της, όπως υποστηρίζουν για παράδειγμα οι Thompson, Strickland & Gamble¹⁷⁰ αναφερόμενοι βεβαίως στις ιδιωτικές εταιρείες- αλλά τον βασικό πυρήνα λειτουργίας του κράτους, δηλαδή τη μεγιστοποίηση της ωφέλειας για όλους ή τουλάχιστον για όσον το δυνατόν περισσότερους, ακολουθώντας σταθερές αρχές και τηρώντας χωρίς παρεκκλίσεις τους νόμους.

¹⁶⁸ Lundström & Lind (1996), σ. 32.

¹⁶⁹ Μάλιστα θεωρείται σημαντικό να προσμετρώνται ως «οικονομική αξία» τα κοινωνικά οφέλη που προκύπτουν από την κοινωνική αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Βλ. και τα Christensen, Andrews & Bower (1978), σ. 524-533, Andrews (1980), σ. 88-104 και Simons (1994), σ. 341.

¹⁷⁰ Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2010), σ. 500.

Έτσι για παράδειγμα η παραχώρηση ενός μικρού χώρου στην Κυψέλη, σε μια από πιο πυκνοκατοικημένες περιοχές της Ευρώπης, για τη δημιουργία μιας πλατείας αντί για την οικοδόμηση ενός συγκροτήματος κατοικιών είναι κοινωνική υποχρέωση μιας επιχείρησης αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας: σε δεύτερο στάδιο βεβαίως, ως μη άμεσα επιδιωκόμενη συνέπεια, σχετίζεται και με τη συνολική αναβάθμιση της αξίας του χαρτοφυλακίου της περιοχής.¹⁷¹ Το ίδιο θετικό αποτέλεσμα θα μπορούσε να έχει η κοινωνική αξιοποίηση των προσφυγικών κατοικιών στην Λ. Αλεξάνδρας και μια σειρά άλλων δράσεων που θα αναλυθούν εκτενώς αμέσως παρακάτω.

Ο Simons θέτει το ζήτημα της διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας υπό ευρύτερη οπτική ως εξής: «Οι στόχοι του δημόσιου τομέα είναι πολύ πιο σύνθετοι. Ο δημόσιος τομέας είναι μη κερδοσκοπικός και αναγνωρίζει ως σημαντικούς στόχους όχι μόνο την αποδοτικότητα αλλά και τη δίκαιη κατανομή των πόρων. Συγκρινόμενα με αυτά του ιδιωτικού τομέα, πολύ λίγα από τα ακίνητα του δημόσιου τομέα φέρνουν πρόσοδο. Ένας ακόμη σημαντικός στόχος του δημοσίου είναι να δημιουργεί κοινωνική ανταπόδοση για τους πολίτες. Αυτά τα οφέλη δεν εμφανίζονται στον δημόσιο προϋπολογισμό».¹⁷² Συνεπώς η κοινωνική αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας αποτελεί δίχως άλλο θεμελιακό στόχο και υποχρέωση μιας εταιρείας διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου, καθώς η λειτουργία του δημόσιου τομέα αποβλέπει στην υπηρετήση αξιών και στην παραγωγή αγαθών

¹⁷¹ Lundström & Lind (1996), σ. 33-35.

¹⁷² Simons (1994), σ. 336.

και υπηρεσιών που υπερβαίνουν τη λογική των απλών οικονομικών υπολογισμών.

5.2 Σχέδιο τριών δράσεων για την κοινωνική αξιοποίηση μέρους της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου

Η δημιουργική ανάπτυξη δράσεων με πρωτίστως κοινωνικό και δευτερευόντως οικονομικό προσανατολισμό έχει υποεκτιμηθεί σε σημαντικό βαθμό ως συμπληρωματικό εργαλείο για την έξοδο της χώρας μας από την οικονομική και κοινωνική κρίση, αλλά κυρίως για τη μερική αποκατάσταση της κοινωνικής δικαιοσύνης και τη θεραπεία ή την αποφυγή έντονων κοινωνικών προβλημάτων -όπως λ.χ. άστεγες πολύτεκνες οικογένειες- έως ότου η οικονομική ανάκαμψη δώσει τη δυνατότητα να επιλυθούν αυτά με πιο συστηματικό τρόπο. Η κοινωνική αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία οικονομικών αντίβαρων ευημερίας εν μέσω κρίσης, έχοντας πάντα κατά νου ότι το ελληνικό δημόσιο κατέχει τεράστια αναξιοποίητη ακίνητη περιουσία.

Ακολούθως παρατίθεται ένα σχέδιο που θέτει ως βασική προτεραιότητα την κοινωνική αξιοποίηση μέρους αυτής της ακίνητης περιουσίας, λαμβάνοντας υπ' όψιν δύο παραμέτρους: αφ' ενός ότι καμία δράση αξιοποίησης μεγάλης κλίμακας δεν έχει μέχρι στιγμής προχωρήσει πέραν του σταδίου των εξαγγελιών και αφ' ετέρου ότι το σχέδιο αυτό δεν επηρεάζει κατά κανέναν τρόπο κάποια από τα καταγεγραμμένα επενδυτικά σχέδια, καθώς δεν

αφορά τα μεγάλα ή άμεσα αξιοποιήσιμα δημόσια ακίνητα. Το σχέδιο έχει τρεις δράσεις και αφορά:

- α) την αξιοποίηση των καταπατημένων ακινήτων προς όφελος των ασφαλιστικών ταμείων
- β) τη διάθεση σε οικογένειες με οξείες στεγαστικές ανάγκες αναξιποίητων ακινήτων σε μεγάλες πόλεις της χώρας, τα οποία είτε έχουν παραχωρηθεί από δεκαετίες σε φορείς, πολιτιστικούς συλλόγους κ.λπ. είτε παραμένουν αναξιποίητα στο χαρτοφυλάκιο ακινήτων της ΕΤΑΔ είτε λαθρο-αξιοποιούνται από ιδιώτες λόγω του απαράδεκτου συστήματος που ισχύει για τις σχολάζουσες κληρονομίες, και
- γ) την αξιοποίηση κεντρικών κτιρίων του δημοσίου σε μεγάλες πόλεις σε συνεργασία με τους ΟΤΑ και την Εκκλησία για τη στέγαση των χιλιάδων πλέον αστέγων που περιφέρονται στους κεντρικούς δρόμους των πόλεων.

5.3 Ενίσχυση της περιουσίας των ασφαλιστικών ταμείων από συμμετοχή στα έσοδα από την αξιοποίηση δημόσιας ακίνητης περιουσίας

Η οικονομική κρίση, που εξειδικεύεται σε κρίση χρέους και ανάπτυξης για τη χώρα μας, σε συνδυασμό με τις αποφάσεις που αφορούσαν την απομείωση της αξίας των ελληνικών ομολόγων -μέρος των οποίων διακρατούνταν από θεσμικούς επενδυτές όπως τα ελληνικά ασφαλιστικά ταμεία- μαζί με την αύξηση της ανεργίας και τη μείωση των μισθών δημιούργησαν πιεστικές συνθήκες για τη ρευστότητα των ασφαλιστικών ταμείων. Η απομείωση της

αξίας των ελληνικών ομολόγων που διακρατούνται έως και σήμερα από τα ταμεία μείωσε σημαντικά τις δυνατότητες δανεισμού τους με εγγύηση τα εν λόγω ομόλογα και συρρίκνωσε το σύνολο των περιουσιακών τους στοιχείων, με δυσμενείς συνέπειες για το ύψος των παρεχόμενων συντάξεων βάσει των διενεργούμενων αναλογιστικών μελετών.

Στον αντίποδα η δημόσια ακίνητη περιουσία και ειδικά αυτή που βρίσκεται καταγεγραμμένη στο Μητρώο Ακινήτων του Υπουργείου Οικονομικών, με τις σημαντικές προοπτικές εκμετάλλευσής της, δύναται να αποτελέσει μέρος της λύσης στο πρόβλημα της αναβάθμισης των οικονομικών προοπτικών των ασφαλιστικών ταμείων σε μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Ακολούθως θα επιχειρηθεί να καταδειχθούν συνοπτικά από την έρευνα πρόσφορες μέθοδοι και πρακτικές για τη βελτίωση των οικονομικών προοπτικών των ασφαλιστικών ταμείων μέσω της αξιοποίησης του χρηματοοικονομικού εργαλείου του δημόσιου real-estate, δηλαδή της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, με τη δημιουργία Εταιρείας Ειδικού Σκοπού που θα υπάγεται στην εποπτεία των ασφαλιστικών ταμείων και στην οποία θα μεταβιβαστούν εμπράγματα περιουσιακά στοιχεία κυριότητας του ελληνικού δημοσίου, όπως αστικά, περιαστικά και αγροτικά ακίνητα.

Με μια προσεκτική ανάγνωση των στοιχείων που παρατίθενται στα Παραρτήματα γίνεται σαφές ότι εκτός από την κατηγορία των «ελεύθερων» προς αξιοποίηση ακινήτων, μεγάλες προοπτικές αξιοποίησης και είσπραξης εσόδων παρουσιάζονται και από άλλες κατηγορίες, όπως τα «κατεχόμενα» ακίνητα. Με βάση αυτά τα στοιχεία τα καταπατημένα ή κατεχόμενα ή μερικώς

κατεχόμενα ακίνητα που βρίσκονται καταχωρημένα στο μητρώο του Υπουργείου Οικονομικών, δηλαδή αποτελούν ιδιωτική περιουσία του δημοσίου, αντιστοιχούν περίπου στο 47% επί συνόλου 71.000 ακινήτων. Η εν λόγω κατηγορία ακινήτων βρίσκεται εκτός του πεδίου άμεσης εκμετάλλευσης λόγω πολύπλοκων νομικών προβλημάτων αλλά και της μικρής αξίας των περισσότερων από αυτά. Έτσι η αξιοποίηση μέσω διαγωνιστικών διαδικασιών γίνεται ασύμφορη, καθώς απαιτεί την έκδοση δικαστικών αποφάσεων για την εκδίωξη των καταπατητών και επιβάλλει υψηλό διαχειριστικό διαγωνιστικό κόστος. Επιπλέον το μικρό μέγεθος, η χαμηλή αξία και οι αδύναμες επενδυτικές προοπτικές των συγκεκριμένων -εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων- ακινήτων καθιστούν σχεδόν αδύνατη την ευρείας κλίμακας εκμετάλλευσή τους.

Υπάρχουν όμως σοβαρές προοπτικές εισπραξης εσόδων από μια γενική ρύθμιση εξαγοράς, μίσθωσης ή μακροχρόνιας μίσθωσης των καταπατημένων εκτάσεων μέσω ανοιχτών διαδικασιών με ανταγωνιστικές αντιπροσφορές από τους σημερινούς «κατόχους» τους ή από άλλους ενδιαφερόμενους στα πρότυπα της ρύθμισης των αυθαιρέτων ή των ημι-υπαιθρίων. Το πρόβλημα με τις καταπατημένες εκτάσεις του ελληνικού δημοσίου υφίσταται επί πολλές δεκαετίες και εμφανίζεται εν μέρει ως αποτέλεσμα της απουσίας Εθνικού Κτηματολογίου και εθνικής στρατηγικής.

Η προώθηση μιας γενικής ρύθμισης εξαγοράς, μίσθωσης ή μακροχρόνιας μίσθωσης των καταπατημένων εκτάσεων, θα μπορούσε ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της να δημιουργήσει σημαντικά έσοδα για τα ασφαλιστικά ταμεία, ενώ παράλληλα θα διευθετούσε ένα σημαντικό κοινωνικό πρόβλημα.

Αντίθετα με ό,τι είναι γενικά γνωστό για το θέμα, σημαντικό μέρος των καταπατημένων ακινήτων αφορά μικρές και πολύ μικρές εκτάσεις στις οποίες έχουν κατασκευαστεί μικρές κατοικίες ή μικρές εμπορικές επιχειρήσεις ή έχουν αναπτυχθεί μικρές γεωργικές εκμεταλλεύσεις. Η κατοχή των εν λόγω ακινήτων ενδέχεται να χρονίζει για δεκαετίες. Επιπλέον σε καταπατήσεις εκτάσεων του δημοσίου έχουν προβεί και οι ΟΤΑ για την εξυπηρέτηση κοινωνικών ή εμπορικών σκοπών. Η είσπραξη αποζημιώσεων από τους ΟΤΑ μάλιστα είναι ακόμη απλούστερη: θα μπορούσε να επιτευχθεί με την παρακράτηση υπέρ των ασφαλιστικών ταμείων σε δεκάδες ή και σε εκατοντάδες δόσεις μικρού μέρους της ετήσιας χρηματοδότησής τους έως την πλήρη εξαγορά των καταπατημένων από αυτούς ακινήτων.

Από τη ρύθμιση¹⁷³ θα μπορούσαν να εξαιρεθούν ευαίσθητες και προστατευμένες περιοχές καθώς και περιοχές ή ακίνητα υψηλού ενδιαφέροντος. Επιπροσθέτως αυτή θα έπρεπε να αφορά μόνο μικρής έκτασης ακίνητα, μέχρι ορισμένα τετραγωνικά ή στρέμματα -να μη θεωρείται προς εξαγορά για παράδειγμα μια καταπάτηση 50 στρεμμάτων. Έτσι, μέρος της περιουσίας του ελληνικού δημοσίου θα αξιοποιούνταν με άμεσο όφελος τη στήριξη των κοινωνικών παροχών, σε συνδυασμό με την επίλυση ενός επίπονου κοινωνικά προβλήματος που δεν δύναται να λυθεί με άλλον τρόπο.

¹⁷³ Η ολοκλήρωση αυτής της εργασίας συμπίπτει με την ολοκλήρωση ενός σχεδίου νόμου που αφορά το εν λόγω ζήτημα. Είναι ωστόσο άγνωστο το κατά πόσον αυτό θα έρθει προς ψήφιση στη βουλή, εάν θα ψηφιστεί και με ποια μορφή. Σε γενικές γραμμές το προσχέδιο νόμου που επεξεργάστηκε μεταξύ άλλων και η ΕΤΑΔ, καθώς προαλείφεται ως φορέας υποδοχής των αιτήσεων εξαγοράς, συμπίπτει με τις γενικές αρχές που τέθηκαν παραπάνω. Βεβαίως τα πιθανά έσοδα δεν πρόκειται να αποδοθούν στα ασφαλιστικά ταμεία, τουλάχιστον σύμφωνα με το εν λόγω σχέδιο.

Η εκδίωξη των καταπατητών και η κατεδάφιση των κατασκευών εντός των καταπατημένων ακινήτων, επειδή το φαινόμενο έχει γιγαντωθεί λόγω της αδράνειας δεκαετιών, δεν αποτελεί λειτουργική ή εφικτή απάντηση στο πρόβλημα.

Υπολογισμός πιθανών εσόδων: αν κρίνουμε από το μέγεθος και τον απόλυτο αριθμό των καταπατήσεων, μια ρύθμιση μπορεί να αποδώσει εκατοντάδες εκατομμύρια ανά έτος, εάν πρόκειται για μίσθωση, και δύο έως πέντε δισεκατομμύρια ευρώ εάν αφορά εξαγορά, ανάλογα βεβαίως με τους όρους της. Το ακριβές ύψος των δυνητικών εσόδων δεν μπορεί να προσδιοριστεί, καθώς απαιτεί συγκεκριμένη μελέτη, με συγκεκριμένες παραμέτρους, όπως το εάν θα ληφθούν υπ' όψιν οι αντικειμενικές ή οι εμπορικές αξίες, εάν θα υπάρχουν εκπτώσεις και ποιο το ύψος τους, ποια ακίνητα θα εξαιρεθούν, ποια νομικά οφέλη θα έχουν οι εξαγοράζοντες και βεβαίως ποια θα είναι η προσέλευση των νυν «κατόχων» σε μια περίοδο κατά την οποία οι δυνατότητες τραπεζικής χρηματοδότησης αλλά και αυτοχρηματοδότησης είναι περιορισμένες λόγω της οικονομικής κρίσης. Η εκτίμηση για εισπραξη δύο έως πέντε δισεκατομμυρίων ευρώ ωστόσο είναι αρκετά ασφαλής και μάλλον μετριοπαθής, αν αναλογιστούμε την έκταση του φαινομένου· δεν αποκλείεται δε το ποσό να είναι τελικά πολύ υψηλότερο.

5.4 Αντιμετώπιση του κοινωνικού φαινομένου των αστέγων στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών με την αξιοποίηση δημόσιας ακίνητης περιουσίας

Την τελευταία δεκαετία οι οικονομικές ανισότητες και η προϊούσα ανέχεια τείνουν να αλλάξουν ριζικά τον κοινωνικό χάρτη του κέντρου των Αθηνών αλλά και των μεγάλων πόλεων της χώρας. Οι μακροχρόνια άνεργοι και οι συμπολίτες μας που απώλεσαν αιφνιδίως κάθε έρεισμα στοιχειώδους διαβίωσης οδηγούνται στον δρόμο, ως οι νέοι «Άθλιοι» της ελληνικής κοινωνίας. Το φαινόμενο τείνει να λάβει ανεξέλεγκτες διαστάσεις και η πρωτεύουσα ενδέχεται να βρίσκεται μπροστά σε μια κοινωνική, οικονομική και πολιτισμική υποβάθμιση, που παρόμοια δεν έχει καταγραφεί στη σύγχρονη ιστορία της. Μάλιστα το φαινόμενο μπορεί να επιδεινωθεί καθώς άποροι από την περιφέρεια ενδέχεται να επιλέξουν την ανωνυμία και τις λιγοστές δυνατότητες επιβίωσης μέσω της επαιτείας που τους προσφέρει η Αθήνα.

Η ελληνική πολιτεία με τους τεράστιους και ανεκμετάλλευτους πόρους που διαθέτει σε σύμπραξη με τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, την Εκκλησία και φορείς της κοινωνίας των πολιτών οφείλει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά αυτό το φαινόμενο, ώστε να δώσει και τη δυνατότητα αλλά και την ελπίδα οι συνάνθρωποί μας να ενταχθούν ξανά στον παραγωγικό και κυρίως στον κοινωνικό ιστό της χώρας.

5.4.1 Το σχέδιο

Η δημόσια ακίνητη περιουσία μπορεί να αποτελέσει την ουσιαστική βάση για την επίλυση του προβλήματος. Σήμερα στο κέντρο της Αθήνας υπάρχει

επαρκής αριθμός εγκαταλειμμένων δημοσίων κτιρίων. Ένα παράδειγμα είναι τα πρώην Δικαστήρια στη Σωκράτους, τα οποία παραμένουν ανεκμετάλλευτα ενώ η εικόνα και οι συνέπειες της εγκατάλειψής τους υποβαθμίζουν την ευρύτερη περιοχή. Τα εν λόγω κτίρια δεν προσφέρονται για άμεση αξιοποίηση λόγω της κακής τους κατάστασης και της υψηλής προσφοράς σε αντίστοιχα – ιδιωτικά και δημόσια- κτίρια σε συνδυασμό με την ανύπαρκτη σχεδόν ζήτηση.

Υπό το σκεπτικό αυτό επομένως θα μπορούσαν να παραχωρηθούν για συγκεκριμένο σκοπό και συγκεκριμένη διάρκεια στην Εκκλησία της Ελλάδος ή σε άλλον φορέα και να ανακατασκευαστούν με τη χρήση ανεκμετάλλευτων ευρωπαϊκών πόρων, πράγμα που παράλληλα θα δημιουργούσε μια μικρή έστω οικοδομική δραστηριότητα. Ο Δήμος Αθηναίων θα μπορούσε να συνεισφέρει με το προσωπικό του στην καθαριότητα των κτιρίων και των περιβαλλόντων χώρων καθώς και στην παροχή στοιχειώδους ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης με τη συνεργασία μη κυβερνητικών οργανώσεων. Η Εκκλησία της Ελλάδος θα μπορούσε να οργανώσει με ίδιους πόρους τα συσσίτια.

Αξιοποιώντας έτσι ανενεργούς οικονομικούς πόρους και με τη σύμπραξη πολιτείας, αυτοδιοίκησης, εκκλησίας και κοινωνίας των πολιτών θα επιτυγχάνονταν ένα σημαντικό κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό αποτέλεσμα.

5.3.2. Ενδεικτική εξειδίκευση του σχεδίου

Κατά πρώτον τα κτίρια¹⁷⁴ ενδεικτικά θα μπορούσαν να είναι:

1. Οκταόροφο αυτοτελές ακίνητο στην οδό Σωκράτους 65-67, με εμβαδόν 7809 μ² και υπόγεια 1.279 μ². Πρόκειται για κτίριο που κατασκευάστηκε το 1959 και δεν έχει χαρακτηριστεί διατηρητέο.

2. Εννεαόροφο αυτοτελές ακίνητο στην οδό Μαρίκας Κοτοπούλη 3, στην Ομόνοια. Πρόκειται για το πρώην ξενοδοχείο “La Mirage”, με εμβαδόν 9392 μ². Ούτε αυτό έχει χαρακτηριστεί διατηρητέο.

Σε ό,τι αφορά τους ευρωπαϊκούς πόρους υπάρχουν οι εξής πηγές:

1. ΠΕΠ Αττικής το οποίο χρηματοδοτεί τεχνικά έργα κατασκευής και ανακατασκευής μέχρι και κατά 100%

2. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, πρόγραμμα που χρηματοδοτεί κατάρτιση και ένταξη στην αγορά εργασίας

3. Επιχειρησιακά Προγράμματα του Υπουργείου Περιβάλλοντος, τα οποία χρηματοδοτούν μέρος των υποδομών.

Για τις μη κυβερνητικές οργανώσεις που θα μπορούσαν να εμπλακούν αναφέρουμε ενδεικτικά τις εξής: Γιατροί του Κόσμου, Φαρμακοποιοί του Κόσμου.

5.3.3 Οφέλη

Τα οφέλη από την αποτελεσματική αντιμετώπιση του φαινομένου των αστέγων θα είναι πολλαπλά και εξειδικεύονται ως εξής:

¹⁷⁴ Στοιχεία από το αρχείο της πρώην ΚΕΔ και από εσωτερική μελέτη της Διεύθυνσης Αξιοποίησης της πρώην ΚΕΔ, με την ονομασία «Ήφαιστος».

A) Κοινωνικά οφέλη: η διαφύλαξη της ανθρώπινης ζωής και της αξιοπρέπειας πρέπει να αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο κάθε λειτουργούσας δημοκρατίας. Μάλιστα, όταν μπορούν να αξιοποιηθούν ανεκμετάλλευτοι πόροι και να ενεργοποιηθούν δράσεις που δεν προβλέπουν αναδιανομή ή επιβάρυνση των πολιτών, η αναβολή λήψης αποφάσεων καθίσταται κοινωνικά ανάλγητη πράξη. Επιπλέον η κοινωνική αξιοπρέπεια και ασφάλεια όλων μας διέρχεται από την κοινωνική συνοχή. Η περιθωριοποίηση μεγάλου αριθμού πολιτών και μάλιστα χωρίς τη δυνατότητα επανένταξης τους στην κοινωνία, την οποία θα τους διασφάλιζε η αξιοπρεπής διαβίωση σε κοινόβιους χώρους, θέτει σε δοκιμασία το αξιακό υπόβαθρο της κοινωνίας μας.

B) Οικονομικά οφέλη: η πρωτεύουσα ενδέχεται να δεχθεί μεσομακροπρόθεσμα σημαντικό πλήγμα στον τουρισμό, τη μεγαλύτερή της βιομηχανία, με δυσμενείς οικονομικές συνέπειες, λόγω του πραγματικού προβλήματος που έχει προκύψει με την εμφάνιση εκατοντάδων εξαθλιωμένων αστέγων να περιφέρονται ασκόπως και να καταλαμβάνουν πλατείες και κοινόχρηστους χώρους. Πέραν της άθλιας, αντικοινωνικής και απάνθρωπης εικόνας ενός υποσιτισμένου και άστεγου ανθρώπου, αυτή θα μπορούσε να δημιουργήσει στο εξωτερικό τη δύσκολα αναστρέψιμη εικόνα μιας πόλης που βρίσκεται στα όρια της κατάρρευσης. Μάλιστα η εν λόγω εικόνα και το πρόβλημα θα μπορούσε να διογκωθεί από ανταγωνιστικά συμφέροντα στον χώρο του τουρισμού. Έτσι η οικονομική ευημερία της Αθήνας φαίνεται να διέρχεται και μέσα από την αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου.

5.5 Αντιμετώπιση του κοινωνικού φαινομένου της ακραίας φτώχειας με την ορθολογική διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας

Στο χαρτοφυλάκιο της δημόσιας ακίνητης περιουσίας συμπεριλαμβάνονται εκτός άλλων και εκατοντάδες αναξιοποίητα διαμερίσματα, τα οποία είτε παραμένουν κενά είτε είναι παραχωρημένα άνευ ανταλλάγματος εδώ και δεκαετίες σε πολιτιστικούς συλλόγους και φορείς χωρίς να έχει εξεταστεί εάν πληρούνται οι όροι παραχώρησης,¹⁷⁵ δηλαδή εάν όντως διατελούν το επικαλούμενο έργο ή την κοινωνική προσφορά. Περαιτέρω λόγω του απαράδεκτου καθεστώτος των σχολαζουσών κληρονομιών¹⁷⁶ που ισχύει επί δεκαετίες, υπάρχουν επιπροσθέτως και εκατοντάδες ακίνητα που λαθροαξιοποιούνται από ιδιώτες και τα οποία θα μπορούσαν να διατεθούν για κοινωνικούς σκοπούς.

Πρότυπο γι' αυτήν την κοινωνική αξιοποίηση θα μπορούσε να είναι το πρόγραμμα του Οργανισμού Εργατικής Κατοικίας, το οποίο βεβαίως έχει διακοπεί λόγω της κατάργησης του φορέα αλλά και η αντίστοιχη διεθνής εμπειρία.¹⁷⁷ Συνεπώς, η δημιουργία μιας δεξαμενής μικρών αστικών ακινήτων από τις άνω πηγές και η αξιοποίησή τους για τη στέγαση πολύτεκνων οικογενειών ή οικογενειών σε άμεσο κίνδυνο, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα

¹⁷⁵ Βλ. πιο πάνω, 4.1 «Ανενεργές παραχωρήσεις».

¹⁷⁶ Σύμφωνα με το άρθρο 1865 του Αστικού Κώδικα σχολάζουσα κληρονομιά χαρακτηρίζεται η κινητή ή ακίνητη περιουσία της οποίας ο κληρονόμος είναι άγνωστος ή δεν είναι βέβαιο ότι έχει αποδεχτεί την κληρονομιά.

¹⁷⁷ Βλ. Gwyther (2005).

ιδιαίτερα ωφέλιμο πρόγραμμα το οποίο δεν θα απαιτούσε κρατική ενίσχυση και θα επίλυε ένα σημαντικό κοινωνικό πρόβλημα. Επιπλέον δεν θα στερούσε από το δημόσιο έσοδα, καθώς τα εν λόγω ακίνητα παραμένουν κατά κανόνα αναξιοποίητα, διότι το κόστος των διαδικασιών αξιοποίησής τους είναι ιδιαίτερα υψηλό και ως εκ τούτου ασύμφορο και το οικονομικό όφελος ελάχιστο.

Συνεπώς, υπάρχει η πραγματική δυνατότητα με ελάχιστο διοικητικό κόπο να συγκεντρώνονται ετησίως έως και εκατό ακίνητα τα οποία να διατίθενται με πλήρη διαφάνεια σε φτωχές οικογένειες με άμεση ανάγκη στέγασης, ως χρησιδάνειο, και να επιστρέφονται μετά την τέλεση του σκοπού τους στο δημόσιο. Στον κατάλογο των ακινήτων θα μπορούσαν να προστεθούν και εκείνα που προέρχονται από κατασχέσεις λόγω οφειλών τρίτων προς το δημόσιο, ώστε να δοθεί και το πολιτικό μήνυμα ότι το ελληνικό κράτος προστατεύει τις αδύναμες κοινωνικές ομάδες.

Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες περιπτώσεις λαθρο-εκμετάλλευσης δημόσιας ακίνητης περιουσίας (από σχολάζουσες κληρονομίες) οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελέσουν μία εκ των πηγών τροφοδότησης του προγράμματος προστασίας ευπαθών κοινωνικών ομάδων.¹⁷⁸

- ΒΚ 177 στη Γλυφάδα, ημερομηνία θανάτου των κληρονομούμενων από το ελληνικό δημόσιο 20-12-1976, προς διαχείριση από την ΚΕΔ έτος 2007, με νομικό ελάττωμα το οποίο τακτοποιήθηκε από την ΚΕΔ, τριάντα ένα

¹⁷⁸ Από εσωτερικό έγγραφο της Διεύθυνσης Αξιοποίησης της πρώην ΚΕΔ. Τα εν λόγω στοιχεία έχουν δημοσιευτεί και στον ημερήσιο Τύπο.

(31) χρόνια από τον θάνατο μέχρι την εκποίησή του διά δημοπρασίας, με τιμή κατακυρώσεως 2.025.000 €.

- ΒΚ 2977 Αθηνών, ημερομηνία θανάτου του κληρονομούμενου από το ελληνικό δημόσιο 30-1-1982, προς διαχείριση από την ΚΕΔ έτος 2009, είκοσι επτά (27) χρόνια από τον θάνατο.
- ΒΚ 2982 Αθηνών, ημερομηνία θανάτου του κληρονομούμενου από το ελληνικό δημόσιο 28-12-1987, προς διαχείριση από την ΚΕΔ έτος 2009, είκοσι δύο (22) χρόνια από τον θάνατο.
- ΒΚ 160 Καλλιθέας, ημερομηνία θανάτου του Κληρονομούμενου από το ελληνικό δημόσιο 31-1-1981, προς διαχείριση από την ΚΕΔ έτος 2001, είκοσι (20) χρόνια από τον θάνατο.
- ΒΚ 2926 Αθηνών, ημερομηνία θανάτου του κληρονομούμενου από το ελληνικό δημόσιο 27-2-1992, προς διαχείριση από την ΚΕΔ έτος 2006, δεκαεπτά (17) χρόνια από τον θάνατο.
- Σχολάζουσα κληρονομιά Δ.Π αποτελούμενη από δεκαπέντε αυτοτελή ακίνητα και μία πολυκατοικία περιλαμβάνουσα είκοσι τρεις ανεξάρτητες οριζόντιες ιδιοκτησίες. Ημερομηνία θανάτου του κληρονομούμενου από το ελληνικό δημόσιο 6-5-1994, προς διαχείριση από την ΚΕΔ τριών μόνο ακινήτων το έτος 2007, δέκα τρία (13) χρόνια από τον θάνατο του ιδιοκτήτη. Τα υπόλοιπα γνωστοποιήθηκαν στην ΚΕΔ με αναφορά του κηδεμόνα στις 17-6-2010, δηλαδή δέκα επτά χρόνια μετά το θάνατο του κληρονομούμενου.

Η παραπάνω περιγραφείσα κατάσταση βελτιώθηκε μερικώς με τον νόμο 4182/2013 και την εγκύκλιο 1/2014 «Παροχή οδηγιών για την ορθή εφαρμογή του Ν.4182/2013 “Κώδικας Κοινοφελών Περιουσιών και Σχολαζουσών Κληρονομιών και λοιπές διατάξεις”», που εξέδωσε η ΓΓΔΠ. Παρ' όλα αυτά, για ένα μεγάλο μέρος των καταλειπουσών περιουσιών ιδιωτών που περιέρχονται μετά την εκκαθάριση στο ελληνικό δημόσιο θα μπορούσε να προβλεφθεί η επιστροφή τους υπό μία έννοια στην κοινωνία, μέσω διάθεσης αυτών σε προγράμματα στέγασης πολύτεκνων οικογενειών ή άλλων που βρίσκονται σε άμεση ανάγκη. Η χρηστή διαχείριση αυτών των περιουσιών, όπως προβλέπεται από τις αναθεωρημένες διατάξεις, θα διευρύνει τη δεξαμενή ακινήτων που μπορούν να αξιοποιηθούν με κοινωνικούς όρους και θα αυξήσει τις δυνατότητες για την άσκηση κοινωνικής πολιτικής, εφόσον βέβαια υπάρξει η πολιτική βούληση να αξιοποιηθούν μ' αυτόν τον τρόπο.

Κεφάλαιο 6

Ειδικά σχέδια αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας

6.1. Πρώην εργοταξιακοί χώροι Γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου

Το δημόσιο ακίνητο με αριθμό βιβλίου καταγραφής 314 που έχει προκύψει από την εξυγίανση αγροτεμαχίων που απαλλοτριώθηκαν για την κατασκευή της γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου¹⁷⁹ και χρησιμοποιήθηκαν ως εργοταξιακοί χώροι, έχει αποτελέσει αντικείμενο ενδιαφέροντος της ΚΕΔ και της ΕΤΑΔ ως προς τις δυνατότητες δυνητικής αξιοποίησης του. Επιπλέον στο παρελθόν έχει πολλαπλώς διαφημιστεί ως ακίνητο με σημαντικές δυνατότητες αξιοποίησης. «Το εμβαδόν του ακινήτου σύμφωνα με την καταγραφή ανέρχεται στα 223,34 στρέμματα, μετά δε την ολοκλήρωση της αναχάραξης του αιγιαλού και της παραλίας και τον εκ νέου προσδιορισμό της ζώνης λιμένος Αντιρρίου, η προβλεπόμενη προς εκμετάλλευση έκταση εκτιμάται ότι θα είναι εμβαδού περίπου 200 στρεμμάτων. Το ακίνητο βρίσκεται στα όρια του σχεδίου πόλεως του Δήμου Αντιρρίου, σε ζώνη στην οποία οριστικοποιείται ΣΧΟΑΠ».¹⁸⁰ (Οι φωτογραφίες από το αρχείο της πρώην ΚΕΔ).

¹⁷⁹ Στοιχεία από το μητρώο ακινήτων της ΕΤΑΔ.

¹⁸⁰ Απόσπασμα από ομιλία του πρώην Προέδρου και ΔΣ της ΚΕΔ, Κ. Φωτόπουλου.



Το ακίνητο «αποτελείται από τρία τμήματα, παραθαλάσσιες αδόμητες εκτάσεις που βρίσκονται εκατέρωθεν της απόληξης της γέφυρας στην παραλία

του Αντιρρίου, προέκυψαν δε κατόπιν διαφόρων εργασιών εξυγίανσης και διαμόρφωσης των εκτάσεων ώστε να χρησιμοποιηθούν για την εγκατάσταση του εργοταξίου της γέφυρας».¹⁸¹

Οι δυνατότητες εκμετάλλευσής του είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς το σχέδιο αξιοποίησης έχει και τη συναίνεση της τοπικής κοινωνίας που έχει πληγεί οικονομικά από την αλλαγή που προέκυψε στην οικονομία της περιοχής από τη λειτουργία της γέφυρας. Ως βέλτιστο σχέδιο αξιοποίησης προκρίθηκε από τις αρμόδιες διευθύνσεις της πρώην ΚΕΔ η μακροχρόνια μίσθωση, για διάρκεια 40 ή 50 ετών, με την υποχρέωση ο επενδυτής να χρηματοδοτήσει την κατασκευή και διαχείριση των αναγκαίων εγκαταστάσεων. Οι προβλεπόμενες χρήσεις που προσδιορίζονται από το εγκεκριμένο ΣΧΟΑΠ αφορούν εμπορικές λειτουργίες και ψυχαγωγία.¹⁸²

Το δημόσιο ακίνητο Α.Β.Κ. 314 αποτελεί μια χαρακτηριστική περίπτωση ακινήτου που μπορεί με σχετικά εύκολες και γρήγορες διαδικασίες να αξιοποιηθεί προς όφελος της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας και να προσδώσει προστιθέμενη αξία στο χαρτοφυλάκιο ακινήτων του δημοσίου.¹⁸³ Παρ' όλα αυτά και παρά τα σχέδια που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς, ελάχιστα έχουν γίνει προς την κατεύθυνση της εκκίνησης διαγωνιστικών διαδικασιών.

6.1.1. Ανάλυση τύπου SWOT

¹⁸¹ Απόσπασμα από την περιγραφή του ακινήτου από τον Απολογισμό 2007 της ΚΕΔ με την ονομασία «Κοινωνικό Έργο».

¹⁸² Στοιχεία από εσωτερική μελέτη της Διεύθυνσης Αξιοποίησης της πρώην ΚΕΔ.

¹⁸³ Βλ. Lundström & Lind (1996).

A.B.K. 314 Δημόσιο Ακίνητο



6.2. Προσφυγικά Λεωφόρου Αλεξάνδρας

Το συγκρότημα των πρώην προσφυγικών κατοικιών που βρίσκεται επί της Λεωφόρου Αλεξάνδρας αποτελεί ίσως το τελευταίο διαθέσιμο προς ανάπλαση μεγάλο ακίνητο στην Αθήνα, μετά τον χώρο του πρώην αεροδρομίου στο Ελληνικό. Η περιπέτεια της αξιοποίησης αυτού του ακινήτου είναι αντίστοιχη της ιστορίας του και ενδεικτική του αποσπασματικού και ασυνεχούς τρόπου που αντιμετωπίζονται σχεδόν όλα τα ζητήματα στη χώρα μας, ειδικά στον πεδίο των αναπλάσεων και του real-estate. Η μεθοδολογία αξιοποίησης του εν λόγω ακινήτου έχει αποτελέσει αρκετές φορές αντικείμενο έριδας μεταξύ υπηρεσιών και φορέων του κράτους, με αποκορύφωμα τη μεταβίβαση της κυριότητάς του προς αξιοποίηση στο ΤΑΙΠΕΔ (ΦΕΚ 571/07.03.2014 τεύχος Β').

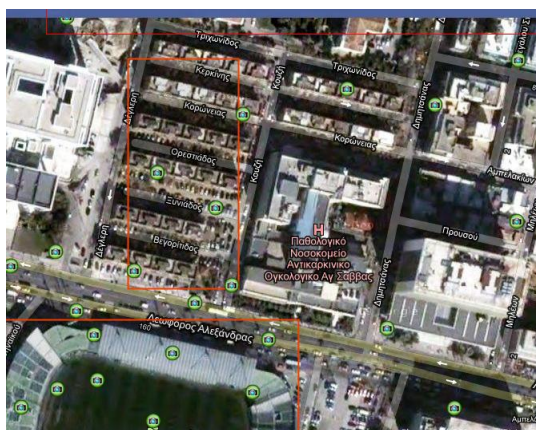
Για την αξιοποίηση του ακινήτου έχουν κατά καιρούς παρουσιαστεί πολλές απόψεις και έχουν εκπονηθεί μελέτες από ιδιώτες ερευνητές ή φορείς, οι οποίες όμως ομοιάζουν όλες ως προς τον τρόπο διαχείρισης του συγκεκριμένου θέματος: αποσπασματικός και χωρίς να αφορά τις ανάγκες όλης της πόλης των Αθηνών. Μάλιστα οι περισσότερες εξ αυτών δεν ασχολούνται καν με το θέμα της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της ανάπλασης, ενώ επικεντρώνονται στα κοινοτικά προγράμματα για την ανεύρεση των πόρων που απαιτούνται γι' αυτή. Το σχέδιο όμως οφείλει να είναι οικονομικά βιώσιμο και μετά την ανάπλαση, δηλαδή να υπάρχουν σημαντικές εισροές εσόδων. Αμέσως παρακάτω θα παρουσιαστεί μια ολιστική πρόταση αξιοποίησης των προσφυγικών που θα έχει θετικές συνέπειες σε όλη την πόλη και θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ορόσημο συνεργασίας φορέων.

Μια υπερ-δομημένη και παλαιά πόλη όπως η Αθήνα αντιμετωπίζει ανάγκες στέγασης με διαφορετικά χαρακτηριστικά, που μπορεί να αφορούν κοινωνικό έργο, αλλά και δράσεις που στοχεύουν στη γενικότερη ανάπλαση ευρύτερων περιοχών με τη μετακόμιση επιβαρυντικών δραστηριοτήτων και τη συγκέντρωσή τους σε ένα μοναδικό μέρος. Προτού εκτεθεί όμως το δυνητικό σχέδιο ανάπλασης που προτείνεται εδώ, θα παρουσιαστούν πρώτα ορισμένα στοιχεία του ακινήτου.

Το ελληνικό δημόσιο είναι σήμερα ιδιοκτήτης 132 διαμερισμάτων (βλ. Παράρτημα 11) σε σύνολο 228 που κατανέμονται σε οκτώ πολυκατοικίες χωροθετημένες σε ένα ακίνητο 14,5 στρεμμάτων στο κέντρο της Αθήνας, μεταξύ των δικαστηρίων του Αρείου Πάγου, του γηπέδου του Παναθηναϊκού, της

Γενικής Αστυνομικής Διεύθυνσης Αθηνών και του νοσοκομείου Αθηνών Αγ. Σάββας. Στο σύνολό τους οι προσφυγικές πολυκατοικίες αποτελούνται από 228 διαμερίσματα, των πενήντα περίπου τετραγωνικών το καθένα, εκ των οποίων - εκτός όσων κατέχει το Υπουργείο Οικονομικών- πενήντα είναι ιδιόκτητα και ενδέχεται να κατοικούνται, ενώ 46 ανήκουν σε διάφορους δημόσιους φορείς και φορείς της γενικής κυβέρνησης.

Οι προσφυγικές πολυκατοικίες σχεδιάστηκαν και οικοδομήθηκαν στον Μεσοπόλεμο, μεταξύ 1933-1935, βάσει των σχεδίων των αρχιτεκτόνων Κίμωνα Λάσκαρη και Δημητρίου Κυριακού για τις ανάγκες στέγασης των χιλιάδων ελλήνων προσφύγων από τη Μικρασιατική Καταστροφή. Αποτελούν σήμερα ένα νεότερο μνημείο του ελληνικού πολιτισμού και της ελληνικής ιστορίας. Αρχιτεκτονικά χαρακτηρίζονται από την αισθητική και τον τύπο κατασκευής Bauhaus: το 2008 το συγκρότημα χαρακτηρίστηκε ως νεότερο μνημείο από το Υπουργείο Πολιτισμού. Είναι προφανές ότι το ακίνητο αποτελεί μέρος της συλλογικής μας μνήμης και δεν μπορεί να αλλάξει ο χαρακτήρας του, δηλαδή να κατεδαφιστεί. Παράλληλα όμως, μικρόπνοες προτάσεις για την ανάπλαση του χώρου και την αξιοποίησή του για τις στεγαστικές ανάγκες φορέων δεν αποτελούν το κατάλληλο όραμα για τον χώρο· αυτό πρέπει να είναι η χρήση του για τη βελτίωση της ζωής του συνόλου των Αθηναίων. Μια τέτοια πρόταση προϋποθέτει ότι μπορούμε να διαχωρίσουμε το ειδικό από το γενικό καλό (οι φωτογραφίες επεξεργασμένες και μη από το Μικρώνη & Τρυποσκούφης, 2011) .



Το ερώτημα λοιπόν που αναδύεται σε αυτή τη φάση είναι τι πρέπει να γίνει σήμερα για να αξιοποιηθούν προς όφελος όλης της πόλης οι προσφυγικές πολυκατοικίες. Κάποιες από τις προτάσεις που θα παρατεθούν παρακάτω έχουν αναπτυχθεί εκτενώς στο παρελθόν από φορείς, συλλόγους και μελετητές στον μακρύ διάλογο που έχει μεσολαβήσει για το μέλλον αυτού του μοναδικού

ακινήτου. Παρότι αποδεχόμαστε ορισμένες χρήσεις, όπως αυτές έχουν παρουσιαστεί σε παλαιότερες έρευνες, ο πυρήνας των προτάσεων που παρατίθενται εδώ έχει να κάνει με τη συγκέντρωση σε έναν χώρο της δραστηριότητας νόμιμης και παράνομης που υπάρχει σήμερα διάσπαρτη σε όλη την πόλη και αφορά τις υπηρεσίες του αγοραίου έρωτα, κοινώς τους οίκους ανοχής.

Η πρόταση αυτή παρότι φαίνεται εκ πρώτης ιδιαιτέρως αμφιλεγόμενη έχει σημαντικές αρετές έναντι των άλλων προτάσεων χρήσης και αξιοποίησης του ακινήτου, κυρίως όμως στοχεύει στην αναβάθμιση της πόλης συνολικά, καθώς σήμερα λειτουργούν στην Αθήνα, σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη,¹⁸⁴ πάνω από 350 παράνομοι οίκοι ανοχής. Μάλιστα μόνο τέσσερις έχουν νόμιμη άδεια λειτουργίας και συνεπώς μόνο αυτοί ελέγχονται από τις υπηρεσίες για ζητήματα που αφορούν από την καταλληλότητα των ακινήτων μέχρι και την υγειονομική ασφάλεια και καταλληλότητα των προσώπων που εργάζονται σε αυτούς. Προσθέτοντας σε όλα τα παραπάνω και το θεμελιώδες πρόβλημα της ελευθερίας των προσώπων, εφόσον μέρος των εργαζόμενων γυναικών βρίσκεται σε καθεστώς ανελευθερίας και εκμετάλλευσης, η επίλυση του προβλήματος γίνεται ιδιαιτέρως επιτακτική. Επιπλέον τίθενται και ζητήματα

¹⁸⁴ Στοιχεία που δημοσιεύτηκαν τον Σεπτέμβριο του 2012 και προέρχονται από απάντηση του τότε Υπουργού Δημόσιας Τάξης και Προστασίας του Πολίτη, Ν. Δένδια σε ερώτηση βουλευτή για την παράνομη δραστηριότητα των οίκων ανοχής στην περιοχή των Αθηνών. Μάλιστα όπως ανέφερε στη σχετική συζήτηση στη βουλή ο Υπουργός: «Ο ακριβής αριθμός οίκων ανοχής στην περιοχή της Αθήνας δεν μπορεί να προσδιοριστεί λόγω των συχνών μεταβολών, καθώς άλλοι σφραγίζονται, άλλοι μεταστεγάζονται ή κλείνουν». Φαίνεται λοιπόν ότι η Πολιτεία έχει απολέσει πλήρως τον έλεγχο σε αυτόν τον τομέα.

φοροδιαφυγής και ξεπλύματος μαύρου χρήματος που δημιουργούν ένα εκρηκτικό μείγμα παρανομίας με μεγάλες διαστάσεις εντός της πόλης. Η πρόταση που παρουσιάζεται ακροθιγώς παρακάτω στοχεύει στην επίλυση αυτού του ζέοντος και διαρκούς προβλήματος μέσω της κεντρικής στέγασης και ελέγχου αυτής της δραστηριότητας, δηλαδή μέσω της συγκέντρωσής της σε ένα μέρος, το οποίο θα διατεθεί και θα ελέγχεται, όπως προβλέπουν οι σχετικοί νόμοι, από το ελληνικό δημόσιο.

Ας δούμε όμως αναλυτικά τις θετικές συνέπειες που μπορεί να έχει η υλοποίηση αυτής της πρότασης για το σύνολο της πόλης:

A) Αναβάθμιση μεγάλων οικιστικών περιοχών στο κέντρο της Αθήνας - Πατήσια, Ομόνοια και όπου αλλού βρίσκονται σήμερα οίκοι ανοχής.

B) Καλύτερος έλεγχος και αστυνόμευση της εν λόγω δραστηριότητας. Μάλιστα μπορεί να επιτευχθεί σημαντικά καλύτερο επίπεδο ασφάλειας για όλους -εργαζόμενους-ες και πελάτες- με ελάχιστες αστυνομικές δυνάμεις. Λόγω και της γειτνίασης με τη ΓΑΔΑ ο έλεγχος του ευρύτερου χώρου γίνεται ακόμα πιο εύκολος.

Γ) Η χωροθέτηση της εν λόγω δραστηριότητας συνεπάγεται ότι θα απαγορευτεί οπουδήποτε αλλού στην πόλη. Αυτό με τη σειρά του θα έχει πολύ θετικές συνέπειες για τις εντάσεις και τα κοινωνικά προβλήματα που δημιουργεί η εκκίνηση μιας τέτοιας «επιχείρησης» σε μια γειτονιά.

Δ) Σημαντικά καλύτερος έλεγχος όσων δραστηριοποιούνται στον χώρο, αν υποθέσουμε ότι το άνοιγμα ενός οίκου ανοχής αποτελεί ένα είδος επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δηλαδή σεσημασμένοι, κακοποιοί, έμποροι

ναρκωτικών και προαγωγοί θα αντιμετωπίσουν μεγαλύτερες δυσκολίες δραστηριοποίησης ή συνέχισης της δραστηριοποίησής τους στον χώρο.

Ε) Έλεγχος του trafficking και της εμπορίας ανθρώπων. Σήμερα υπολογίζεται ότι σημαντικός αριθμός των γυναικών που εργάζονται σε οίκους ανοχής βρίσκονται εκεί χωρίς τη θέλησή τους. Σε κάθε περίπτωση θα υπάρχει η δυνατότητα, ακόμα και εάν βρέθηκαν εξαρχής με τη θέλησή τους, να αποχωρήσουν χωρίς συνέπειες.

ΣΤ) Ασφάλιση των γυναικών εργαζόμενων ως ιερόδουλες. Είναι δεδομένο ότι οι ιερόδουλες δεν μπορούν να εργάζονται επί μακρόν στην εν λόγω εργασία. Γι' αυτό απαιτείται η πολιτεία να λαμβάνει μέριμνα, αφ' ενός για την ασφάλισή τους (σύνταξη-περίθαλψη), αφ' ετέρου να διασφαλίζει ότι θα είναι οι τελικοί αποδέκτες του μεγαλύτερου μέρους των εισοδημάτων που προέρχονται από την εργασία τους. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν, εφόσον βρέθηκαν με τη δική τους θέληση σε αυτή την εργασία να την εγκαταλείπουν το δυνατόν γρηγορότερο.

Ζ) Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής και του μαύρου χρήματος. Η συγκέντρωση όλων των οίκων ανοχής σε έναν χώρο καθιστά και τον φορολογικό τους έλεγχο αρκετά ευκολότερο.

Η) Εβδομαδιαίος υγειονομικός έλεγχος. Η συγκέντρωση όλων των δραστηριοτήτων αυτού του τύπου βοηθά σημαντικά στον καλύτερο υγειονομικό έλεγχο όλων των εμπλεκομένων. Αυτό με τη σειρά του σημαίνει ότι διασφαλίζεται με καλύτερο τρόπο η υγεία των ιεροδούλων και των πελατών και αποφεύγεται η μετάδοση και εξάπλωση μολυσματικών ασθενειών ή

αφροδισιακών νοσημάτων στον πληθυσμό. Ας θυμηθούμε το 2012 την υγειονομική κρίση που είχε προκληθεί από παρανόμως εργαζόμενη και ασθενή ιεροδουλη που εκδίδονταν χωρίς προφυλάξεις επί μακρόν σε παράνομο οίκο ανοχής. Αυτό το συμβάν θα μπορούσε να είχε αποφευχθεί από τη συγκέντρωση και έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων σε ένα μέρος. Ας μην ξεχνάμε επίσης ότι συνήθως, οι περισσότεροι πελάτες των οίκων ανοχής είναι είτε νεαρά άτομα είτε οικογενειάρχες. Και στις δύο περιπτώσεις η μετάδοση μολυσματικών ασθενειών δεν πλήττει μόνο τον πελάτη, αλλά και όλες/όλους τους υπολοίπους με τους οποίους ενδέχεται το άτομο αυτό να συνάψει σχέσεις κατόπιν ή να συναναστραφεί, όταν πρόκειται για οικογενειακή συγκατοίκηση.

Τα πλεονεκτήματα όπως καταγράφηκαν παραπάνω για το σύνολο των κατοίκων της πρωτεύουσας δεν αντισταθμίζονται ούτε στο ελάχιστο από σκέψεις ενδεχόμενης υποβάθμισης της γύρω περιοχής. Άλλωστε, η χωροθέτηση μιας τέτοιας δραστηριότητας δεν μπορεί να είναι μακριά από την πόλη, όπως για παράδειγμα στο ΑΒΚ 46 στον Ελαιώνα ή στον Ασπρόπυργο, καθώς δεν υπάρχει εύκολη πρόσβαση σ' αυτούς τους χώρους, ο έλεγχος τους γίνεται σημαντικά δυσχερέστερος και εν τέλει η λήψη μιας τέτοιας απόφασης θα έχει ως συνέπεια να εμφανιστούν παράνομες δραστηριότητες αυτού του τύπου και εντός της πόλης σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Σε όλες τις μεγάλες ευρωπαϊκές πρωτεύουσες αυτές οι δραστηριότητες συγκεντρώνονται σε συγκεκριμένους χώρους εντός της πόλης και δεν οχλούν την περιβάλλουσα περιοχή. Σε κάθε περίπτωση η συγκεκριμένη περιοχή των πρώην προσφυγικών είναι ιδιαιτέρως κατάλληλη καθώς αφ' ενός υπάρχει

εύκολη συγκοινωνία, αφ' ετέρου το ακίνητο περιβάλλεται από ένα νοσοκομείο, ένα γήπεδο, το μέγαρο της αστυνομικής διεύθυνσης και τον Άρειο Πάγο και όχι από κατοικίες. Επιπλέον η όποια δραστηριότητα θα είναι εντός των διαμερισμάτων, με συνέπεια να μην υφίσταται η παραμικρή όχληση ή επιβάρυνση στην περιοχή. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι από την ενοικίαση μέρους του ακινήτου για την εν λόγω χρήση θα μπορούσαν να προκύψουν σημαντικά έσοδα τα οποία θα αξιοποιούνταν για τη συντήρηση του υπόλοιπου ακινήτου ή για την ενίσχυση άλλων δράσεων σε σχέση με το ακίνητο, όπως για παράδειγμα ένα μουσείο κ.λπ. Τα διαμερίσματα που παραμένουν στην ιδιοκτησία ιδιωτών θα μπορούσαν να απαλλοτριωθούν από το δημόσιο στην εμπορική τους τιμή, εφόσον το επιθυμούν οι ιδιοκτήτες τους. Για τα ακίνητα που βρίσκονται στην κατοχή άλλων φορέων το ελληνικό δημόσιο οφείλει να έρθει σε κεντρική συνεννόηση και συμφωνία για την αξιοποίησή τους με κοινό προσανατολισμό. Σε αυτή την περίπτωση, μαζί με όσα ακίνητα ιδιωτών περιέλθουν στην ιδιοκτησία του δημοσίου, οι χώροι θα μπορούσαν να στεγάσουν υπηρεσίες του Δήμου ή άλλου φορέα του δημοσίου, ώστε να συγχωνεύονται διαφορετικές χρήσεις και να αμβλύνονται ακόμα περισσότερο τα όποια ζητήματα υποβάθμισης του χώρου.

Άλλες δράσεις

Πέραν της προαναφερθείσας μερικής αξιοποίησης του ακινήτου, το υπόλοιπο ακίνητο παραμένει διαθέσιμο για άλλες δράσεις. Σε αυτή την

περίπτωση θα μπορούσαν να ληφθούν υπ' όψιν χρήσιμες και τεκμηριωμένες προτάσεις που έχουν γίνει κατά το παρελθόν. Συγκεκριμένα μέρος του ακινήτου, 30 διαμερίσματα θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν ως ξενώνας ασθενών και συνοδών του νοσοκομείου Αγ. Σάββα.¹⁸⁵ Ένα άλλο μέρος του ακινήτου ως Μουσείο για τον Ελληνισμό της Ανατολής.¹⁸⁶ Τέλος, το εναπομείναν ακίνητο θα μπορούσε να αξιοποιηθεί ως χώρος υποδοχής και προσωρινής κατοικίας ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, όπως κακοποιημένων γυναικών ή θυμάτων trafficking με τα τέκνα τους. Ακόμα και ως πρότυπος παιδικός σταθμός για τα τέκνα των γυναικών που εργάζονται ως ιερόδουλες ή των κακοποιημένων γυναικών. Σε γενικές γραμμές το ακίνητο πρέπει να διατηρήσει τον κοινωνικό του χαρακτήρα και να γίνει σημείο αναφοράς της ορθής οργάνωσης της πόλης και μιας κοινωνίας που στοχεύει στην ανακούφιση του ανθρώπινου πόνου. Γι' αυτό άλλωστε οικοδομήθηκε εξ αρχής. Για να στεγάσει τα όνειρα ανθρώπων για μια καλύτερη ζωή. Το να κλείνουμε τα μάτια μας ως πολίτες μπροστά στο γεγονός ότι ζουν ανάμεσά μας σύγχρονοι σκλάβοι ή να φτιάχνουμε έργα βιτρίνας, όταν υπάρχουν εκατοντάδες παράνομοι οίκοι ανοχής διάσπαρτοι στις γειτονιές, δεν συνιστά ορθολογική στάση ζωής.

Ενδεικτική κατανομή δραστηριοτήτων στο δημόσιο ακίνητο

1. Οίκοι ανοχής: μια πολυκατοικία, περίπου 30 διαμερίσματα.
2. Ξενώνας ασθενών και συνοδών: μια πολυκατοικία, περίπου 30

¹⁸⁵ Βλ. Μικρώνη & Τρυποσκούφης (2011), σ. 10.

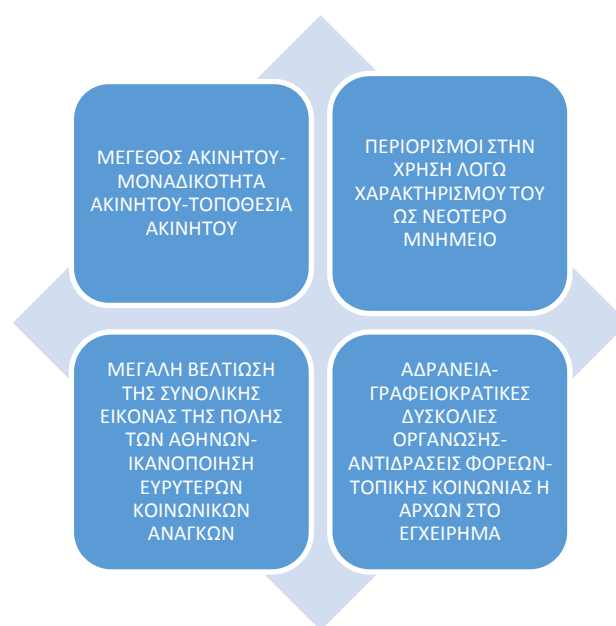
¹⁸⁶ Στο ίδιο, σ. 5επ.

διαμερίσματα.

3. Κέντρο φιλοξενίας κακοποιημένων γυναικών: μια πολυκατοικία, περίπου 40 διαμερίσματα.
4. Μουσείο: μια πολυκατοικία, περίπου 30 διαμερίσματα.
5. Πρότυπος παιδικός σταθμός: περίπου 10 διαμερίσματα.

6.2.1. Ανάλυση τύπου SWOT

Προσφυγικά Λεωφόρου Αλεξάνδρας



6.3. Ακίνητο στον Ελαιώνα που προορίζεται για την ανέγερση ισλαμικού τεμένους

Για το δημόσιο ακίνητο ΑΒΚ 46¹⁸⁷ στον Ελαιώνα έχουν γίνει σημαντικές ενέργειες στο παρελθόν προς την κατεύθυνση της αξιοποίησής του για την ανέγερση ισλαμικού τεμένους.¹⁸⁸ Μάλιστα όλες αυτές οι ενέργειες είχαν και έντονο πολιτικό χαρακτήρα, με την αξιοποίηση να χαρακτηρίζεται από ιδεολογικές αποφάνσεις σχετικά με το εάν πρέπει ή όχι να ανεγερθεί αφ' ενός τέμενος στην Αθήνα και αφ' ετέρου εάν ο χώρος ενδείκνυται για τη συγκεκριμένη χωροθέτηση. Καταρχάς πρόκειται για ακίνητο ιδιοκτησίας του Υπουργείου Οικονομικών με χρήστη το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας και συγκεκριμένα το Πολεμικό Ναυτικό. Το μέρος του δημοσίου ακινήτου που προορίζεται για την ανέγερση του τεμένους χρησιμοποιούνταν ως σταθμός επισκευής αυτοκινήτων του Ναυτικού ο οποίος σήμερα είναι εγκαταλειμμένος. Το υπόλοιπο μέρος του ακινήτου χρησιμοποιείται ακόμα και σήμερα ως βάση του Ναυτικού.

Συνεπώς μέρος του δημοσίου ακινήτου ΑΒΚ 46 χρησιμοποιείται ως στρατιωτική βάση και το τέμενος προορίζεται να ανεγερθεί στο υπόλοιπο του ακινήτου που γειτνιάζει με τη βάση, η οποία προφανώς φρουρείται και διαθέτει αυξημένα μέτρα ασφαλείας. Ήδη διακρίνεται η ακαταλληλότητα του ακινήτου

¹⁸⁷ Σύμφωνα με τα στοιχεία που υπάρχουν καταγεγραμμένα στο μητρώο ακινήτων της ΕΤΑΔ το δημόσιο ακίνητο με ΑΒΚ 46 στον Ελαιώνα Αθηνών έκτασης περίπου 73 στρεμμάτων είναι παραχωρημένο στο Πολεμικό Ναυτικό για την κάλυψη στρατιωτικών αναγκών και έχει χαρακτηριστεί ναυτικό οχυρό. Το 2010 με το ΠΔ 95/21-09-2010 (ΦΕΚ 169/27-9-2010) το ΓΕΝ αποχαρακτήρισε έκταση 20.367,94 μ² την οποία και παρέδωσε προς διαχείριση στην ΕΤΑΔ. Κατόπιν η ΕΤΑΔ με απόφασή της τον Απρίλιο του 2012 παρέδωσε την έκταση στο Υπουργείο Υποδομών για να ξεκινήσουν οι διαδικασίες προκήρυξης διαγωνισμού για την ανέγερση τεμένους.

¹⁸⁸ Τον Αύγουστο του 2015, χωρίς να έχει εγκαταλειφθεί το σχέδιο της ανέγερσης ισλαμικού τεμένους, η κυβέρνηση προέκρινε την προσωρινή μετεγκατάσταση στην περιοχή σχεδόν 200 παράνομα εισελθόντων στη χώρα μεταναστών που είχαν συνωστιστεί στο Πεδίο του Άρεως.

για τον συγκεκριμένο σκοπό. Προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης αυτής της άποψης συντείνει και το γεγονός ότι όπισθεν ακριβώς του ακινήτου και περίοπτη θέση βρίσκεται μεγάλη χριστιανική εκκλησία. Επιπλέον η ευρύτερη περιοχή είναι ιδιαίτερα υποβαθμισμένη με αρκετά εγκαταλελειμμένα κτίρια, βιοτεχνίες και μικρές βιομηχανίες, ενώ στο εγγύς μέλλον θα γειτνιάζει με μεγάλο γήπεδο ποδοσφαίρου.

Η ανέγερση μουσουλμανικού τεμένους θέτει ζητήματα ασφάλειας για τη ναυτική βάση και πρόληψης αποφυγής θρησκευτικών επεισοδίων λόγω της γειτνιάζουσας εκκλησίας και του γηπέδου. Σε κάθε περίπτωση η βέλτιστη χωροθέτηση για ένα ισλαμικό τέμενος στην ευρύτερη περιοχή της Αττικής, λόγω της πραγματικής ανάγκης που υφίσταται μουσουλμάνοι επισκέπτες ή πολίτες να μπορούν να ασκήσουν τα θρησκευτικά τους καθήκοντα, θα ήταν σε δημόσια ακίνητα σε περιοχές μακριά από το κέντρο των Αθηνών, όπως πχ. ο Ασπρόπυργος. Το ABK 46 στον Ελαιώνα αποτελεί εντελώς ακατάλληλη περίπτωση για τη χωροθέτηση ισλαμικού τεμένους και οι όποιες πιέσεις έχουν ασκηθεί έως σήμερα προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν πολιτικές αναφορές και δεν υπακούουν στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της βέλτιστης αξιοποίησής του.

6.3.1. Ανάλυση τύπου SWOT

ABK 46 στον Ελαιώνα



Συμπεράσματα

Η παραμέληση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας και ο μη συστηματικός και ενίοτε ανορθολογικός τρόπος διαχείρισής της, παρότι δεν συνιστά πρωτόγνωρο φαινόμενο για την ελληνική δημόσια διοίκηση και την πολιτική λειτουργία της χώρας, βρίσκεται σήμερα σε επίπεδα πέραν του επιτρεπτού και του ανεκτού. Οι πηγές αυτών των προβλημάτων είναι πολλές. Πολυδιάσπαση χαρτοφυλακίων και αρμοδιοτήτων, διοικητική ασυνέχεια, ερασιτεχνισμός, πολιτική και διοικητική αδιαφορία, απουσία σωστής εποπτείας είναι οι κυριότερες αιτίες της υποτονικής και μη επωφελούς για τα δημόσια οικονομικά διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του δημοσίου. Η αντιστροφή αυτής της κατάστασης απαιτεί διαρκή προσπάθεια και εστιασμένη προσέγγιση. Για να είναι επιτυχής πρέπει να ξεκινήσει από τον διοικητικό, εκτελεστικό και λειτουργικό ανασχεδιασμό σε όλα τα επίπεδα και να ολοκληρωθεί με πρακτικά και εφικτά σχέδια αξιοποίησης. Ένα λειτουργικό στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο μπορεί να αποτελέσει την απαρχή μιας νέας μορφής αξιοποίησης, ωστόσο χρειάζεται παράλληλη δουλειά στη βελτίωση του νομοθετικού πλαισίου, αλλά και στη δημιουργία μιας κουλτούρας συνέχισης των σχεδίων.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν όλα τα παραπάνω η διατριβή αυτή επιχειρήσε για πρώτη φορά στην ελληνική βιβλιογραφία να συνδυάσει την επιστημονική γνώση και την εμπειρία από τη διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας άλλων ευρωπαϊκών χωρών με την πλούσια ελληνική εμπειρία, ώστε αφ' ενός να υποδειχτεί ο προσφορότερος και επιστημονικά άρτιος τρόπος συγκρότησης

ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου αποκλειστικά για τις ανάγκες μιας δημόσιας εταιρείας διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του ελληνικού δημοσίου και αφ' ετέρου να καταγραφεί, βελτιωθεί και συστηματοποιηθεί η γνώση από την εμπειρία της διαχείρισης αυτού του χαρτοφυλακίου τις τελευταίες δεκαετίες.

Υπ' αυτό το σκεπτικό η διατριβή προχώρησε με συστηματικά βήματα ώστε: α) να αξιολογηθεί το πρόβλημα στο ελληνικό και διεθνές περιβάλλον με τη συγκριτική εξέτασή του· β) να καταδειχθεί και να εξηγηθεί-αιτιολογηθεί μέσα από συγκεκριμένα πρακτικά βήματα ο προσφορότερος τρόπος σχεδιασμού της αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας· γ) να τεθεί σε συστηματική βάση η σύνδεση της οικονομικής αξιοποίησης με την κοινωνική προσφορά των επιχειρούμενων δράσεων· και τέλος δ) να καταγραφούν συγκεκριμένα προβλήματα και οι λύσεις τους όπως και ενδεικτικά σχέδια εκμετάλλευσης ως ad hoc πρακτική εφαρμογή των θεωρητικών κατευθύνσεων.

Η βιβλιογραφία που αξιοποιήθηκε αφορά κυρίως: α) επιστημονικά άρθρα στα οποία καταγράφονται τα συμπεράσματα από τη διεθνή εμπειρία αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας άλλων ευρωπαϊκών και μη χωρών (Αυστραλία, Η.Π.Α.)· β) άρθρα που αφορούν γενικά ζητήματα του real-estate, δημόσιου και ιδιωτικού, όπως η πορεία της αγοράς ακινήτων σε σχέση με την οικονομική ανάπτυξη, ζητήματα αποτίμησης της αξίας των ακινήτων κ.α· γ) κείμενα σχετικά με τη συγκρότηση επιχειρησιακών και στρατηγικών σχεδίων· δ) κείμενα σχετικά με ζητήματα διαχείρισης έργου· και ε) επιχειρησιακά σχέδια, μελέτες, εσωτερικά σημειώματα, στατιστικά στοιχεία και

οτιδήποτε άλλο μπορούσε να αξιοποιηθεί με επιστημονικό τρόπο από την πλούσια εμπειρία και στοιχεία που έχουν συσσωρευτεί και παραμένουν άγνωστα και χωρίς καταγραφή από τη λειτουργία της πρώην ΚΕΔ και της νυν ΕΤΑΔ.

Τα στοιχεία και στατιστικά στοιχεία συλλέχτηκαν από στοχευμένη έρευνα στο μητρώο ακινήτων της ΕΤΑΔ, από εξειδικευμένη έρευνα σε αρχεία εγγράφων και εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ διευθύνσεων της ΕΤΑΔ και της πρώην ΚΕΔ, από δημοσιευμένα στοιχεία στον ιστότοπο της ΕΤΑΔ, καθώς και από ένα άτυπο αρχείο μελετών και επιχειρησιακών και στρατηγικών σχεδίων που αποτελείται κυρίως από μελέτες σε ειδικά θέματα που είχαν συνταχθεί από στελέχη της πρώην ΚΕΔ και της νυν ΕΤΑΔ. Τα εν λόγω στοιχεία στο σύνολο τους αναλύθηκαν και αξιοποιήθηκαν προς την κατεύθυνση της κατανόησης και της εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με τον προσφορότερο και πιο συστηματικό και ορθολογικό τρόπο αφ' ενός διαχείρισης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας και αφ' ετέρου συγκρότησης ενός στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας.

Επιστημονικά άρθρα, βιβλιογραφία και στοιχεία (στατιστικά στοιχεία, μελέτες, στοιχεία από το μητρώο ακινήτων και ενημέρωση από εσωτερικά έγγραφα) αξιοποιήθηκαν στο σύνολό τους υπό τη μορφή μιας ακολουθίας διερευνήσεων η οποία αποτελείται από τα εξής τρία στάδια: **α) συλλογή στοιχείων σχετικών με το αντικείμενο μελέτης· β) κατανόηση, ερμηνεία και ανακατασκευή των βασικών προβλημάτων και συνεπαγόμενα των βασικών ζητούμενων της διατριβής με την παράλληλη αξιοποίηση της**

βιβλιογραφίας· και γ) σύνθεση, καταγραφή και παρουσίαση της βασικής επιχειρηματολογίας και των προτάσεων για την επίλυση των επίδικων θεμάτων.

Από την έρευνα καταδείχτηκε ότι η ακίνητη περιουσία του ελληνικού δημοσίου παραμένει εν πολλοίς οικονομικά και κοινωνικά αναξιοποίητη, με αποτέλεσμα αφ' ενός να εξανεμίζονται οι τεράστιες δυνατότητες του ελληνικού κράτους να ενισχύσει την οικονομική του ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία, αφ' ετέρου να δημιουργούνται γκρίζες ζώνες στη διαχείριση των δημοσίων ακινήτων και να εμπεδώνεται ένα καθεστώς γενικευμένης ανομίας με καταπατήσεις και εγκατάλειψη των περιουσιακών στοιχείων του ελληνικού λαού. Σημαντικά σημεία για την αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης είναι η μελέτη και κατανόηση της διεθνούς εμπειρίας, η συγκρότηση ενός επιστημονικά και επιχειρησιακά άρτιου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου βάσει του οποίου θα καθορίζονται σαφώς οι στόχοι, ενέργειες και δράσεις της εταιρείας διαχείρισης του χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου, καθώς και η καταγραφή και επίλυση καθενός και όλων των σημαντικών προβλημάτων που εμποδίζουν την επωφελή αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας, όπως αυτά υποδείχτηκαν στην διατριβή.

Έτσι προτάθηκε η **αναμόρφωση των επιχειρησιακών σχεδίων αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας**, με την προσαρμογή της στόχευσης και της δομής τους στο ιδιαίτερο αντικείμενο το οποίο αφορούν. Επίσης τέθηκαν και αιτιολογήθηκαν τα βασικά σημεία αυτού του σχεδίου, η μεθοδολογία και τα στάδια συγγραφής του και συνδέθηκαν οι συγκεκριμένες

προτάσεις για την ολοκλήρωση του σχεδίου με την αποδοτικότερη και επωφελή αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Ακόμη προτάθηκε η αξιοποίηση της διεθνούς εμπειρίας στον τομέα της διαχείρισης και της αξιοποίησης δημόσιας ακίνητης περιουσίας και εξετάστηκαν εξειδικευμένα πρότυπα, όπως το σουηδικό και το ιταλικό μοντέλο, με σκοπό την αλλαγή του εμπειρικού προτύπου διαχείρισης και τον συντονισμό με τα διεθνή πρότυπα αξιοποίησης.

Περαιτέρω καταγράφηκαν, αναλυθήκαν, βελτιώθηκαν και παρουσιάστηκαν νέες και υφιστάμενες προτάσεις ανά κατηγορία ακινήτων, καθώς και τα σημαντικότερα από τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη διαδικασία της αξιοποίησης και ανακόπτουν την αύξηση των εσόδων και την ορθολογική διαχείριση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Μεταξύ άλλων παρουσιάστηκε ένα ολιστικό σχέδιο αξιοποίησης των ακινήτων για αγροτική χρήση, εξειδικευμένα σχέδια αξιοποίησης δύο ολυμπιακών ακινήτων καθώς και επιμέρους σχέδια για την αξιοποίηση ακινήτων για ενεργειακή παραγωγή και αστικών ακινήτων.

Επιπλέον στην διατριβή εξετάστηκαν και παρουσιάστηκαν προτάσεις για την κοινωνική αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας. Οι εν λόγω προτάσεις υπερβαίνουν τη λογική της μεγιστοποίησης των οικονομικών αποδόσεων, καθώς η στόχευση είναι η κοινωνική ευημερία, η ευρύτερη αντίληψη της οικονομικής ανάπτυξης και η αύξηση της αξίας του υφιστάμενου χαρτοφυλακίου μέσα από δράσεις σταθεροποίησης και βελτίωσης του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος λειτουργίας του συνόλου της οικονομίας.

Τέλος η διαδικασία ανάπτυξης και διαμόρφωσης των επιμέρους προτάσεων αξιοποίησης σχεδιάστηκε βάσει τεσσάρων σταδίων:

- α) ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης
- β) ανάλυση βιβλιογραφίας, στοιχείων, εγγράφων κ.λπ.
- γ) καταγραφή και παρουσίαση της στόχευσης της έρευνας -άριστο σημείο αξιοποίησης και
- δ) σύνθεση και παρουσίαση μιας νέας πρότασης αξιοποίησης.

Έτσι στο σύνολό της η διατριβή επιχείρησε να παρουσιάσει ανά κατηγορία ακινήτων τα βασικά προβλήματα που εμποδίζουν την επωφελή αξιοποίηση της δημόσιας ακίνητης περιουσίας και να προτείνει λύσεις σε κάθε ένα από αυτά. Το ζήτημα της αξιοποίησης εξετάστηκε συνολικά, δηλαδή και από τη σκοπιά της κοινωνικής αξιοποίησης, διότι θεωρήθηκε πως η έννοια του δημοσίου συμφέροντος περιλαμβάνει ευρύτερα στοιχεία και κοινωνικές αξίες που υπερβαίνουν τη βασική αντίληψη της μεγιστοποίησης των οικονομικών αποδόσεων.

Βιβλιογραφία

- Andrews, R.K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin, Illinois.
- Ansoff, H.I. (1981). *Strategic Management*, The Macmillan Press, Hong Kong.
- Barkham, R. & D. Geltner (1995). «Price Discovery in American and British Property Markets». *Real Estate Economics* 23 (1): 21-44.
- Barnett, P.W. & R. Burgelman (1996). «Evolutionary Perspectives on Strategy», *Strategic Management Journal*, 17: 5-19.
- Bauer, R., P. Eichholtz & N. Kok (2010). «Corporate Governance and Performance: The REIT Effect». *Real Estate Economics* 38 (1): 1-29.
- Baum, A.C.J. (2002). *The Blackwell Companion to Organizations*. Wiley- Blackwell, New York.
- Boadman, E.A., A. Vining & L.D. Weimer, (2006). *Cost Benefits Analysis: Concepts and Practice 3rd ed.* Prentice Hall, USA.
- Brown, R.G. & A.G. Matysiak (2000). *Real Estate Investment - A capital market approach*. Prentice Hall, Essex.
- Buelens, M. & H. Van den Broeck (2007). «An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations», *Public Administration Review*, 67 (1): 65-74.
- Chandler Jr., D.A. (1995). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, The MIT Press, Massachusetts.
- Christensen, R.C., R.K. Andrews & J.L. Bower (1978). *Business Policy Text and Cases*, Richard D. Irwin, U.S.A.
- Coiacetto, E. & D. Baker (2006). «Public Real Estate Development in Queensland: Local Government as Developers», *Urban Policy and Research*, 24 (2): 237-252.
- Collins, R. (2010). *A Graphical Method for Exploring the Business Environment*, R. Collins.
- Constantino, F. (2011). «Public Property in Italy», *International Journal of Public Administration*, 34: 84-88.

- Cooperstein, P. & B. Barthelemy (2003). «Transformative Strategic Planning», *Handbook of Business Strategy*, 4 (1): 41-47.
- Damodaran, A. (2006). *Damodaran on Valuation: Security analysis for investment and corporate finance*. John Willey & Sons, New Jersey.
- Delfgaauw, J. & R. Dur (2008) «Incentives and Workers' Motivation in the Public Sector», *The Economic Journal*, 118 (525): 171-191.
- DiPasquale, D. & W. Wheaton (1996). *Urban Economics and Real Estate Markets*. Prentice Hall, New York.
- Dowall, E.D. (1990). «The Public Real Estate Development Process», *APA Journal*, 56 (4): 504-512.
- Duncan, R.W. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOKGuide)*. 4th ed. Project Management Institute. Pennsylvania.
- Esty, C.B. (2004). *Modern project finance -a casebook*. John Willey & Sons, New York.
- Fama, E.F. & J.D. MacBeth (1973). «Risk, Return and Equilibrium: Empirical Tests». *Journal of Political Economy* 81: 607-636.
- Ferlie, E. (1992). «The Creation and Evolution of Quasi Markets in the Public Sector: A Problem for Strategic Management», *Strategic Management Journal*, 13: 79-97.
- Fine, L.G. (2009). *The SWOT Analysis, Using your Strengths to overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats*, Kick It LLC.
- Frumkin, P. & J. Galaskiewicz (2004). «Institutional Isomorphism and Public Sector and Public Sector Organizations», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14 (3): 283-307.
- Gounopoulos D., G.A. Mericas, A.A. Merika & A. Triantafyllou (2012). «Explaining House price changes in Greece», *Applied Financial Economics*, 22: 549-561.
- Gwyther, G. (2005). «Paradise Planned: Community formation and the master planned Estate», *Urban Policy and Research*, 23 (1): 57-72.

- Hoffman, S.L. (2001). *The Law and Business of International Project Finance 2nd ed.* Transnational Publishers, New York.
- Kapopoulos, P. & F. Siokis (2005). «Stock and real estate prices in Greece: wealth versus “credit price” effect», *Applied Economics Letters*, 12: 125-128.
- Kay, J., P. McKiernan & D. Faulkner (2003). «The History of Strategy and some Thoughts about the Future», στο D. Faulkner & A. Campbell (επιμ.), *The Oxford Handbook of Strategy, A Strategy Overview and Competitive Strategy*, Oxford University Press, New York.
- Laffont, J.J., & Martimort D. (2001). *The Theory of Incentives, The Principal-Agent Model*. Princeton University Press, Princeton.
- Lapier, T. (1999). *Competition, Growth Strategies and the Globalization of Services, Real Estate Advisory Services in Japan, Europe and the United States*. Routledge, London.
- Lind, H. & T. Lindqvist (2005). «Real Estate management in the Swedish Public Sector», *Journal of Corporate Real Estate*, 7 (2): 178-190.
- Linneman, P. (1997). «Forces Changing the Real Estate Industry Forever». *Wharton Real Estate Review*, Spring, 1-12.
- Liow, H.K. & Q. Ye (2014). «Switching volatility and cross-market linkages in public property markets», *Journal of Property Research*, 31: 287-314.
- Lundström S. & H. Lind (1996). «Valuation of Public Real Estate: context and concept», *Journal of Property Valuation*, 14 (4): 31-40.
- Lyons, Sir M. (2004). «Towards better management of Public Sector Assets: A Report to the Chancellor of the Exchequer - The Lyons Report.
- McDonald, F.J. & P.D. McMillen (2008). *Urban Economics and Real Estate: Theory and Policy*. Blackwell Publishing, Oxford.
- McKenzie, J.D. & M.R. Betts (2010). *Essentials of Real Estate Economics*. Delmar Cengage Learning, Florence.
- Miller, J.G. (1989). «Unique Public-Sector Strategies», *Public Productivity & Management Review*, 13 (2): 133-144.

- Ministry of Economy and Finance (2006). «Public Private Partnerships (PPP)», Brief Guide, Αθήνα.
- Nutt, P.C. (2006). «Comparing Public and Private Sector Decision-Making Practices», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16 (2): 289-318.
- Pagliari Jr., J.L., K.A. Scherer & R.T. Monopoli (2005). «Public Versus Private Real Estate Equities: A More Refined, Long-Term Comparison». *Real Estate Economics* 33 (1): 147-187.
- Pearce, L.M. (2007). *Business Plan handbook: A compilation of Actual Business Plans developed by businesses throughout North America.*: Gale Cengage, USA.
- Peiser, R.B. & A.B. Frej (2003). *Professional Real Estate Development. 2nd ed.* ULI-the urban land institute, Washington D.C.
- Pittman, R.H. & J.R. Parker (1989). «A survey of corporate real estate executives on factors influencing corporate real estate performance», *Journal of Real Estate Research*, 4 (3): 107-120.
- Poister, T.H. & G.D. Streib (1999). «Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes», *Public Productivity & Management Review*, 22 (3): 308-325.
- Porter, E.M. (1996). «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, Νοέμβριος-Δεκέμβριος, 1996.
- Porter, E.M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, New York.
- Porter, E.M. (2004). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- Pottinger, G., T. Dixon & A. Mastron (2002). «Occupational futures, Divesting real estate and corporate PFI», *Property management*, 20 (1): 31-48.
- Pretovias, F., B.-F. Chung-Hsu, A. McInnes, P. Lejot & D. Arner (2007). *Project Finance for Construction and Infrastructure*. Willey Blackwell, New York.
- PricewaterhouseCoopers (2002). «Επιχειρηματικό Σχέδιο ΕΕΑΠ», Οκτώβριος.

- Schawanke, D. (2003). *Mixed-use Development handbook*. 2nd ed. ULI-the urban land institute, Washington D.C.
- Sigafoos, R.A. (1976). *Corporate Real Estate Development*. Lexington Books, Toronto.
- Simons, A.R. (1994). «Public Real Estate Management and the Planner's Role», *APA Journal*, 60 (3): 333-343.
- Tan, W. (2007). *Principles of project and infrastructure finance*. Taylor and Francis, London.
- Team FME (2013b). *Porter's Five Forces, Strategy Skills*, www.free-management-ebooks.com.
- Team FME (2013c). *SWOT analysis Strategy Skills*, www.free-management-ebooks.com.
- Team FME, (2013a). *PESTLE Analysis, Strategy Skills*, www.free-management-ebooks.com.
- Thompson Jr., A., A.J. Strickland III & E.J. Gamble (2010). *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*, (επιμ.) Γ.Α. Πολλάλης, Utopia, Αθήνα.
- Tiwari, P. & M. White (2010). *International Real Estate Economics*. Palgrave Macmillan, New York.
- Vinter, G.D. (2006). *Project Finance 3rd ed*. Sweet & Maxwell, London.
- Warren, C.M.J. (2003). «Corporate property strategy in the federal public sector», Faculty of the built environment, University of New South Wales, Paper presented at the Pacific Rim real estate society conference, Φεβρουάριος.
- Warren, K. (2002). *Competitive Strategy Dynamics*, John Wiley & Sons LTD, New York.
- Weber, Barbara. (2010). *Infrastructure as an asset class: Investment Strategy, Project Finance and PPP*. Willey Finance, New York.
- Wechsler, B. & R.W. Backoff (1986). «Policy Making and Administration in State Agencies: Strategic Management Approaches», *Public Administration*

- Review*, 46 (4): 321-327.
- White, D.A. (2011). «A Review of UK public sector real estate asset management», *Journal of Corporate Real Estate*, 13 (1): 6-15.
- Yang J., W.J. Kolari & G. Zhu (2005). «European Public Real Estate market integration», *Applied Financial Economics*, 15: 895-905.
- Yescombe, E.R. (2002). *Principles of project Finance*. Academic Press, London.
- Yescombe, E.R. (2007). *Public-Private partnerships: Principles of Policy and Finance*. Butterworth- Heinemann, Great Britain.
- Young, C.K. (2005). «Strategic Management in the Public Sector: Major Publications», *Public Performance & Management Review*, 29 (1): 85-92.
- Βλάμης, Π. & Γ. Κωνσταντόπουλος (2010). «Στρατηγική διαχείριση και αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα», [Strategic Management of Real Estate Assets for the Greek Municipalities], *International and European Political Economy*, 13: 210-225.
- Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου (2014). *Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο 2015-2017*. Μέρος Α', Σχέδιο 05, Αθήνα.
- Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2008α). *Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2008-2010, Συμπληρωματική Έκδοση, Ιούλιος 2008*. Αθήνα.
- Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2008β). *Στρατηγικός Σχεδιασμός 2008-2013 και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2008-2010, Εισαγωγή, Μάιος 2008*. Αθήνα.
- Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2008γ). *Στρατηγικός Σχεδιασμός 2008-2013 και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός 2008-2010, Διοικητική Σύνοψη, Συμπληρωματική Έκδοση, Ιούλιος 2008*. Αθήνα.
- Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2008δ). *Στρατηγικός Σχεδιασμός 2008-2013 Παράρτημα Β, Χρηματοδοτικά Εργαλεία Αξιοποίησης Ακίνητης Περιουσίας*. Αθήνα.
- Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2008ε). *Στρατηγικός Σχεδιασμός 2008-2013, Υφιστάμενη Κατάσταση, Συμπληρωματική Έκδοση, Ιούλιος 2008*. Αθήνα.

- Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου (2009). *Εταιρική Κοινωνική Υπευθυνότητα, Απολογισμός 2008*, Αθήνα.
- Lange, O. (1974). *Οικονομικός Σχεδιασμός και Πολιτικές Σχέσεις*. Κάλβος, Αθήνα.
- Μαγκλάρας, Β. (2010). «Το πολυσύνθετο πρόβλημα της αξιοποίησης της δημόσιας ακίνητης περιουσίας», *Κείμενα Δημόσιας Πολιτικής*, 9, Νοέμβριος.
- Μασουράκης, Μ.Ε. (2013). *Οικονομικό Δελτίο*, AlphaBank, Τριμηνιαία έκδοση, 118, Απρίλιος.
- Μικρώνη, Κ. & Κ. Τρυποσκούφης (2011). «Αξιοποίηση παλαιάς κοινωνικής κατοικίας για βιώσιμη ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή», *Κείμενα Δημόσιας Πολιτικής*, Ι.ΣΤ.Α.ΜΕ, Αθήνα, Ιούλιος.
- Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων (2011). Έκδοση 1-Σχέδιο, Σεπτέμβριος.
- Πολλάλης, Γ.Α. (2010). «Η προέλευση της Επιχειρησιακής Στρατηγικής», στο Α. Thompson Jr., Α. J. Strickland III & Ε. J. Gamble, *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*, επιμ. Γ.Α. Πολλάλης, Utoria, Αθήνα.
- Τσιάλτα, Α. & Α. Χαρούλης (2013). «Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου», αδημοσίευτη μελέτη που συντάχθηκε για λογαριασμό της ΕΤΑΔ ΑΕ.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1. Στοιχεία του χαρτοφυλακίου που διαχειριζόταν η πρόην

ΚΕΔ¹⁸⁹

Κατανομή ακινήτων ανά κατηγορία επιφάνειας

Κατηγορία επιφάνειας σε μ ²	Πλήθος ακινήτων	Ποσοστό στο σύνολο των ακινήτων	Συνολική επιφάνεια κατηγορίας σε μ ²	Ποσοστό στο σύνολο της επιφάνειας
0-100	7856	10,45	295.477,86	0,0083
100-1000	23771	31,61	12.060.686,28	0,3401
1000-10,000	35240	46,87	125.564.699,73	3,5404
10,000-100,000	6782	9,02	179.766.056,05	5,0687
>100,000	1543	2,05	3.228.929.483,05	91,0425
ΣΥΝΟΛΟ	75192	100%	3.546.616.402,97	100%

Κατανομή πλήθους και επιφάνειας ακινήτων ανά νομικό καθεστώς

Νομικό καθεστώς	Πλήθος ακινήτων	Ποσοστό στο σύνολο των ακινήτων	Συνολική επιφάνεια κατηγορίας σε μ ²	Ποσοστό στο σύνολο της επιφάνειας
Προσκυρωτέο	156	0,22%	20.976	0,00%
Ρυμοτομούμενο	178	0,25%	91.607	0,00%
Διεκδικούμενο	426	0,60%	25.565.306	0,75%
Ειδικής φύσης	744	1,04%	33.910.372	0,99%
Αμφίβολο	1.440	2,02%	87.553.447	2,56%
Μισθωμένο	1.697	2,38%	153.282.226	4,48%
Κατεχόμενο	3.476	4,88%	403.137.282	11,78%
Μερικώς ελεύθερο	8.819	12,38%	598.878.377	17,49%
Άγνωστο	9.786	13,74%	611.951.750	17,88%
Ελεύθερο	16.230	22,78%	661.268.109	19,32%
Παραχωρημένο	28.292	39,71%	847.728.983	24,76%
Σύνολο	71.244	100%	3.423.388.437	100%

¹⁸⁹ Στοιχεία από το μητρώο ακινήτων της ΕΤΑΔ και της πρόην ΚΕΔ. Με την επιφύλαξη λαθών ή αναθεωρήσεων.

**Κατανομή συνολικού πλήθους και επιφάνειας ακινήτων ανά πολεοδομικό
χαρακτήρα**

Τύπος ακινήτου	Πλήθος	Επιφάνεια σε μ²
Άγνωστο	11.563	445.422.178
Αγροτεμάχιο	20.601	594.103.086
Αγροτικά – Παλαιός αιγιαλός	65	23.747.976
Αγροτικό	11.746	176.341.828
Αλυκή	14	61.003.788
Αμμώδη, παραθαλάσσια έκταση	745	64.930.044
Αναδασωτέα περιοχή	9	32.500
Αρχαιολογικός χώρος	538	6.229.914
Αστικό εκτός σχεδίου	2.131	33.629.614
Αστικό εντός σχεδίου	9.634	19.798.464
Αστικό εντός σχεδίου –Παράκτια ζώνη	62	353.328
Αστικό – Παλαιός αιγιαλός	110	2.841.410
Αστικό	5.941	13.450.800
Βοσκότοπος	1.294	558.507.596
Βραχώδης έκταση	118	65.910.200
Γεωργική καλλιεργήσιμη γη	1.815	19.998.928
Γήπεδο (εκτός σχεδίου)	215	2.537.433
Δάσος	623	556.768.218
Ειδικής φύσης	635	335.569.598
Εκτός σχεδίου ζώνη εντός ρυμοτομημένης περιοχής	6	747.258
Εκτός σχεδίου πυκνοδομημένη με αυθαίρετη δόμηση	2	7.000
Εκτός σχεδίου σε επαφή με σχέδιο πόλης	38	1.011.030
Έλος - τέλμα	98	35.976.809
Εντός σχεδίου πολεοδομικό συγκρότημα	131	120.294
Εντός σχεδίου πολεοδομικά υποβαθμισμένη	11	8.389
Εποικιστικό με απόφαση νομάρχη	25	96.014
Ιστορικό κέντρο πόλης (παραδοσιακό)	29	113.705
Λιβάδι	151	31.567.781
Μη δασική έκταση του Υπ. Οικονομικών	10	86.715
Νησί	597	233.088.958
Οικισμός	13	649.367
Παλαιός αιγιαλός	813	38.091.274
Παραθαλάσσια έκταση	302	15.512.183
Παράκτια ζώνη	64	1.843.985
Παράκτια ζώνη γεωργικής γης	7	727.345
Παράκτια χαμηλών αμμωδών ακτών	6	235.889
Παράκτια ζώνη τουρισμού -παραθερισμού	17	1.232.041
Παραλιακός δρόμος	9	63.657
Παρόχθια -παραλίμνια	224	39.331.897

Περιαστικό	161	5.742.235
Περιαστικό – παλαιός αιγιαλός	2	9.802
Περιαστική καλλιέργεια	2	2.275
Υδροβιότοπος	2	2.770.000
Χέρσο	880	37.658.691
Σύνολο	71.459	

Παράρτημα 2. Στοιχεία χαρτοφυλακίου ΕΤΑΔ: δημόσια, τουριστικά και

Ολυμπιακά ακίνητα¹⁹⁰

ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΚΙΝΗΤΑ		
Είδος ακινήτου	Πλήθος	Εμβαδόν (σε στρέμματα)
Αστικά	11.937	56.622.815
Αγροτικά	23.928	1.227.927.641
Παράκτια	2.187	161.968.315
Γήπεδα	7.373	127.161.163
Νησιά	597	233.088.958
Δάση	632	556.800.718
Αρχαιολογικοί χώροι	538	6.229.914
Οικισμοί	209	987.769
Λοιπά	24.058	1.057.084.202
Σύνολο	71.459	3.427.871.494

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ	
Είδος ακινήτου	Πλήθος
Μεγάλες εκτάσεις (επιφάνεια άνω των 100.000μ ²)	27
Μαρίνες	8
Ξενοδοχεία Ξενία	31
Τουριστικά περίπτερα	26
Ιαματικές πηγές	20
Κάμπινγκ	12
Χιονοδρομικά κέντρα	3
Συνοριακοί σταθμοί	2
Λοιπές εκτάσεις/αγιαλοί	136
Μνημεία	2
Νησίδες	6
Σπήλαια	1
Αρχοντικά	4

¹⁹⁰ Δημοσιευμένα στοιχεία από το αρχείο της ΕΤΑΔ.

ΟΛΥΜΠΙΑΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ*	
Όνομασία ακινήτου	Εμβαδόν γηπέδου (σε στρέμματα)
Ολυμπιακό Κέντρο Νίκαιας	44
Ολυμπιακός Πόλος Φαλήρου	757
Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκόπουλου	1.029
Ολυμπιακό Σκοπευτήριο Μαρκόπουλου	306
Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά	2.002
Ολυμπιακό Κέντρο Άνω Λιοσίων	79
Διεθνές Κέντρο Ραδιοτηλεόρασης (IBC)	69
Κέντρο Γραπτού Τύπου	14
Ολυμπιακό Κέντρο Γαλατσίου	93
Ολυμπιακό Κέντρο Γουδή	
Παμπελοποννησιακό Στάδιο	152
Παγκρήτιο Στάδιο	198
Πανθεσσαλικό Στάδιο	126
Σύνολο	4.869

*Οι Ολυμπιακές Εγκαταστάσεις Ελληνικού και το Ολυμπιακό Κέντρο Ιστιοπλοΐας Αγίου Κοσμά δεν εμπίπτουν ως προς τη διαχείρισή τους στην ΕΤΑΔ.

Παράρτημα 3. Συγκριτικά στοιχεία για τη δημόσια ακίνητη περιουσία δέκα χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης¹⁹¹

Ακίνητη περιουσία προς διαχείριση	Αριθμός ακινήτων	Συνολικό εμβαδόν σε εκατομμύρια μ ²	Αξία σε εκατομμύρια ευρώ
ΑΥΣΤΡΙΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	500	1,6	
Γήπεδα/Γη			
Οικιστικά/εμπορικά/βιομηχανικά			
Πολιτιστική κληρονομιά			
Δημόσια εκπαίδευση	21 πανεπιστήμια 300 σχολεία	4,4	
Σύστημα υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)	300		
Φυλακές	10		
Σιδηρόδρομοι/δρόμοι/λιμάνια/αεροδρόμια			
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ορυχεία	40		
ΓΕΡΜΑΝΙΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	2.956	82,7	3.500
Γήπεδα/Γη			
Οικιστικά/εμπορικά/βιομηχανικά	18.100	607	5.739
Πολιτιστική κληρονομιά			
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα Υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)			
Φυλακές			
Σιδηρόδρομοι/δρόμοι/λιμάνια/αεροδρόμια			
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ορυχεία		3.600	
ΔΑΝΙΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	160	1,05	17
Γήπεδα/Γη			

¹⁹¹ Στοιχεία από το αρχείο της πρώην ΚΕΔ.

Οικιστικά/εμπορικά/ βιομηχανικά			
Πολιτιστική κληρονομιά	20	0,2	Χωρίς εκτίμηση
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)	173	0,35	Περιλαμβάνεται στα κυβερνητικά γραφεία
Φυλακές			
Σιδηρόδρομοι/δρόμοι/ λιμάνια/αεροδρόμια			
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ ορυχεία			
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΤΣΕΧΙΑΣ			
Κυβερνητικά γραφεία	515	0,05	150
Γήπεδα/Γη	176.500	287	340
Οικιστικά/εμπορικά/ βιομηχανικά	10.200		120
Πολιτιστική κληρονομιά	405		
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)	10		
Φυλακές			
Σιδηρόδρομοι/δρόμοι/ λιμάνια/αεροδρόμια	10		
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ ορυχεία	16.500	52	32
ΕΛΛΑΔΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	8.823	852	
Γήπεδα/Γη	58.288	3.114	
Οικιστικά/εμπορικά/ βιομηχανικά	31.707	1.839	
Πολιτιστική κληρονομιά	1.820	21	
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)			
Φυλακές			
Σιδηρόδρομοι/δρόμοι/ λιμάνια/αεροδρόμια			
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ ορυχεία	738	660	
ΙΣΠΑΝΙΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	11.949	2.159	

Γήπεδα/Γη	3.896	54,2	
Οικιστικά/εμπορικά/ βιομηχανικά	13.080	782,7	
Πολιτιστική κληρονομιά			
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα Υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)			
Φυλακές			
Σιδηρόδρομοι/δρόμοι/ λιμάνια/αεροδρόμια			
Δάση/ λίμνες/ποτάμια/ ορυχεία			
ΙΤΑΛΙΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	15.957	30,0	25.500
Γήπεδα/Γη	10.488	310,0	1.570
Οικιστικά/εμπορικά/ βιομηχανικά	12.383	6,0	5.700
Πολιτιστική κληρονομιά	4.613	30,0	16.900
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)			
Φυλακές			
Σιδηρόδρομοι/δρόμοι/ λιμάνια/αεροδρόμια			
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ ορυχεία			
ΝΟΡΒΗΓΙΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	2.600	2,5	1.800
Γήπεδα/Γη			
Οικιστικά/εμπορικά/ βιομηχανικά			
Πολιτιστική κληρονομιά			
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα Υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)			
Φυλακές			
Σιδηρόδρομοι/δρόμοι/ λιμάνια/αεροδρόμια			
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ ορυχεία			
ΟΛΛΑΝΔΙΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	2.000	4.774	10.985

Γήπεδα/Γη	81.438 μη καλλιεργήσιμης γης	83.786 καλλιεργήσιμη γη	2.896
Οικιστικά/εμπορικά/βιομηχανικά		312 κτίρια για αγροτική χρήση	45,5
Πολιτιστική κληρονομιά	88	0,06	
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)	600	35.000	3.082
Φυλακές	300	1,3	1.200
Σιδηρόδρομοι/ δρόμοι/ λιμάνια/ αεροδρόμια			
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ορυχεία			
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ			
Κυβερνητικά γραφεία	1.300	1,0	953
Γήπεδα/Γη		110	
Οικιστικά/εμπορικά/βιομηχανικά			
Πολιτιστική κληρονομιά		0,5	638
Δημόσια εκπαίδευση			
Σύστημα υγείας			
Σώματα ασφαλείας (στρατός, αστυνομία κ.λπ.)	7.700	3,5	1.538
Φυλακές	Περιλαμβάνονται στην προηγούμενη κατηγορία		
Σιδηρόδρομοι/ δρόμοι/ λιμάνια/ αεροδρόμια			
Δάση/λίμνες/ποτάμια/ορυχεία			

Παράρτημα 4. Προγραμματικές Συμβάσεις με Ο.Τ.Α. (πρώην ΚΕΔ και ΕΤΑΔ)¹⁹²

α.α.	Φορέας	Επεξεργασία	Εισήγηση προς ΔΣ/ΚΕΔ	Απόφαση ΔΣ/ΚΕΔ	Χρονολογία υπογραφής της σύμβασης	Παρατηρήσεις
1	Δ. Λαυρεωτικής (Ν. Αττικής)	X	X	X	2007	Αξιοποίηση πληθώρας δημοσίων ακινήτων σε συνεργασία με τον δήμο
2	Γούρνες, Κρήτη (1 ^η) (Ν. Ηρακλείου)	X	X	X	24/02/2004	Εκπονήθηκε προμελέτη αξιοποίησης –τεύχη διαγωνισμού για την εξεύρεση επενδυτή. Εκκρεμεί τελική έγκριση ΔΣ/ΚΕΔ
3	Δ. Κερκυραίων (1 ^η) (Ν. Κερκύρας)	X	X	X	15/09/2005	Ανάπλαση της Λαϊκής Αγοράς της Κέρκυρας
4	Δ. Αρταίων (Ν. Άρτας)	X	X	X	25/10/2005	Δημιουργία πάρκου & αναψυκτηρίων σε παραποτάμια έκταση του Αράχθου με τμήμα για αξιοποίηση από την ΚΕΔ
5	Δ. Θεσσαλονίκης (Ν. Θεσσαλονίκης)	X	X	X	20/06/2006	Ανάπλαση της παραλίας με διασφάλιση τουριστικών εκμεταλλεύσεων από την ΚΕΔ
6	«Γέφυρες Ανάπτυξης»: κοινοπραξία φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης Δ. Αντιρρίου, Ν.Α. Αιτωλοακαρνανίας, Γ.Π. Δυτικής Ελλάδας, Ν. Αιτωλοακαρνανίας	X	X	X	13/09/2006	Ανάπτυξη του ακινήτου των πρώην εργοταξιακών χώρων. Έχουν ολοκληρωθεί η μελέτη αξιοποίησης και τα τεύχη δημοπράτησης.
7	Δ. Γλυφάδας (Ν. Αττικής)	X	X	X	2006	Ανάπτυξη του παραλιακού μετώπου με βάση σχετικό προεδρικό διάταγμα
8	Δ. Μηχανιώνας (1η) (Ν. Θεσσαλονίκης)	X	X	X	21/05/2007	Δημιουργία του ΔΙΠΑΕ σε τμήμα του ΑΒΚ 409 και δημιουργία τουριστικού συγκροτήματος στο ΑΒΚ 410
9	Δ. Πυλαρέων (Ν. Κεφαλληνίας)	X	X	X	23/05/2007	Δημιουργία αναψυκτηρίου 60 τμ στην παραλία του Μύρτου
10	Δ. Κύμης (Ν. Ευβοίας)	X	X	X	18/07/2007	Αξιοποίηση παραλιακού ακινήτου σε συνεργασία με τον

¹⁹² Στοιχεία από το αρχείο και το μητρώο της ΕΤΑΔ ΑΕ. και από τεύχος διαγωνισμού πρόσληψης Συμβούλου Αξιοποίησης της πρώην ΚΕΔ.

11	Δ. Ζαχάρως (Ν. Ηλείας)	X	X	X	12/09/2007	δήμο. Αξιοποίηση παραλίας με τοποθέτηση ειδικών λυόμενων αναψυκτηρίων και τουριστικών εγκαταστάσεων σε σημεία που θα αναδείξει σχετική μελέτη
12	Δ. Ελευθερών (1η) (Ν. Καβάλας)	X	X	X	26/06/2003	Αξιοποίηση της περιοχής των αμμόλοφων δημιουργία λυόμενων αναψυκτηρίων
13	Δ. Μενεμένης (Ν. Θεσσαλονίκης)	X	X	X	05/09/2008	Αξιοποίηση δημόσιων ακινήτων (Δημαρχείο, εμπορευματικός σταθμός) σε συνεργασία με τον δήμο και αναψυκτηρίου
14	Δ. Μίκρας (Ν. Θεσσαλονίκης)	X	X	X	05/09/2008	
15	Δ. Ελευθερίου Κορδελιού (Ν. Θεσσαλονίκης)	X	X	X	05/09/2008	
16	Δ. Πυλαίας (Ν. Θεσσαλονίκης)	X	X	X	05/09/2008	
17	Δ. Τρικκαίων (Ν. Τρικάλων)	X	X	X	21/08/2008	
18	Δ. Μηχανιώνας (2η)(Ν. Θεσσαλονίκης)	X	X	X	28/11/2008	Αξιοποίηση του ΑΒΚ 2228 σε συνεργασία με τον δήμο. Δημιουργία αναψυκτηρίων (ουζάδικα)
19	Δ. Ασωπού (Ν. Λακωνίας)	X	X	X	12/08	Αξιοποίηση του ΑΒΚ 307 σε συνεργασία με τον δήμο.
20	Δ. Αμαρουσίου (Ν. Αττικής)	X	X	X	22/12/2008	Αξιοποίηση δημόσιων ακινήτων σε συνεργασία με τον δήμο με εγκατάσταση χρήσεων πολιτισμού, αναψυχής και υπόγειας στάθμευσης
21	Δ. Λαυρεωτικής (Ν. Αττικής)	X	X	X	17/09/2009	
22	Δ. Ναυπάκτου (Ν. Αιτωλοακαρνανίας)	X	X	X	09/09	Ανάπλαση δημόσιων ακινήτων σε συνεργασία με τον δήμο (ΑΒΚ 280,286,312) – Εγκατάσταση ΤΕΙ, Πυροσβεστικού Σταθμού, Αστυνομικής Διεύθυνσης, Αναψυκτηρίων και (ΑΒΚ 281) – Δημιουργία τουριστικού συγκροτήματος
23	Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Πέλλας (Ν. Πέλλας)	X	X		07/10	Επέκταση εγκαταστάσεων χιονοδρομικού κέντρου
24	Δ. Ασίνης (Ν. Αργολίδας)	X			07/10	Αξιοποίηση του ΑΒΚ 500 σε συνεργασία με τον δήμο

25	Δ. Ιεράπετρας (Ν. Λασιθίου)				07/10	
26	Δ. Αφάντου (Ν. Δωδεκανήσου)	Χ			07/10	Αξιοποίηση των ΑΒΚ 1659-1663, 1665 σε συνεργασία με τον δήμο
27	Δ. Αμαλιάδος (Ν. Ηλείας)	Χ			07/10	
28	Δ. Βώλακος (Ν. Ηλείας)	Χ			07/10	
29	Δ. Σύμης (Ν. Δωδεκανήσου)				09/10	
30	Δ. Μεσολογγίου (Ν. Αιτωλοακαρ- νανίας)	Χ			09/10	
31	Δ. Σκιλλούντος (Ν. Ηλείας)	Χ			09/10	
32	Δ. Νότιας Ρόδου (Ν. Δωδεκανήσου)	Χ			09/10	
33	Δ. Μυτιλήνης (Ν. Λέσβου)	Χ			09/10	
34	Δ. Σούδας (Ν. Χανίων)				09/10	
35	Δ. Λάρισας (Ν. Λάρισας)				11/10	
36	Δ. Μουδανίων Ν. Χαλκιδικής)	Χ			11/10	
37	Δ. Παραλίας Ν. Αχαΐας)				11/10	
38	Δ. Στυλίδας (Ν. Φθιώτιδας)	Χ			11/10	
39	Δ. Ηγουμενίτσας (Ν. Θεσπρωτίας)				11/10	
40	Δ. Κερατέας (Ν. Αττικής)				11/10	
41	Δ. Αρτέμιδος (Ν. Αττικής)	Χ			01/11	
42	Δ. Καλαμαριάς (Ν. Θεσσαλο- νίκης)	Χ			01/11	
43	Κοιν. Ανθούσας (Ν. Αττικής)	Χ			01/11	
44	Δ. Πύδνας (Ν. Πιερίας)				01/11	
45	Δ. Αγ. Νικολάου (Ν. Λασιθίου)				01/11	
46	Δ. Γαζίου				01/11	
47	Δ. Δυστίων (Ν. Ευβοίας)				03/11	
48	Δ. Πολίχνης				03/11	

49	Δ. Σύρου (Ν. Κυκλάδων)				03/11	
50	ΧΕΥ				03/11	
51	Ανάπλαση Παρα- λίας Ν. Μάκρης	Χ	Χ	Χ	22/12/2008	
52	Δ. Ηλιούπολης (Ν. Αττικής)	Χ			03/11	
53	Δ. Αλίμου (Ν. Αττικής)				03/11	
54	Δ. Διακοφτού				03/11	

Παράρτημα 5. Πρότυπο Πρόσκλησης Εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος για την αξιοποίηση του ακινήτου «Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου».¹⁹³

Πρόσκληση Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού Ενδιαφέροντος για την αξιοποίηση του ακινήτου «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΙΠΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ» διαχείρισης ΕΤΑΔ ΑΕ, με σύμβαση μακροχρόνιας μίσθωσης.

Η ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία «Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου Α.Ε» και διακριτικό τίτλο «ΕΤΑΔ Α.Ε.» σύμφωνα με την υπ' αριθμ. απόφαση του Διοικητικού της Συμβουλίου, προσκαλεί σε εκδήλωση μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος προκειμένου να προβεί στην προκήρυξη πλειοδοτικού διαγωνισμού για την αξιοποίηση του ακινήτου «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΙΠΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ» μέσω μακροχρόνιας μίσθωσης.

Το ακίνητο «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΙΠΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ» περιήλθε στη διοίκηση και διαχείριση της ΕΤΑΔ Α.Ε., η οποία προηγουμένως απορρόφησε την Ολυμπιακά Ακίνητα Α.Ε. που διαχειριζόταν το ακίνητο. Η εγκατάσταση βρίσκεται στα Μεσόγεια, περίπου 40 χλμ. από το κέντρο και σε μικρή απόσταση από τον Διεθνή αερολιμένα «Ελευθέριος Βενιζέλος».

Χωροθέτηση

Η χωροθέτηση της εγκατάστασης έγινε σύμφωνα με το ν. 2730 / 99 (αρ. 1, παρ. 2γ, αρ. 2 παρ 1γ, και αρ. 3 παρ. 1γ), ΦΕΚ 130 / Α/99.

Οικοδομική άδεια¹⁹⁴

¹⁹³ Πρόσκληση του συνέταξε ο Προϊστάμενος Αξιοποίησης Ειδικών Περιουσιακών Στοιχείων της ΕΤΑΔ βάσει στοιχείων από την Διεύθυνση Περιουσίας, ελέγχθηκε από τον Διευθυντή Αξιοποίησης και Ανάπτυξης και από τη Νομική Υπηρεσία και κατατέθηκε στο ΔΣ της Εταιρείας το 2013.

¹⁹⁴ Στοιχεία από τη μελέτη Τσιάλτα & Χαρούλης (2013), σ. 5.

Η οικοδομική άδεια εκδόθηκε με την υπ. αρ. 59499/31-7-02 απόφαση του ΥΠΕΧΩΔΕ / Δ/ΝΣΗ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ/ΔΟΚΚ. Τα πραγματοποιηθέντα στοιχεία δόμησης ανά Ζώνη είναι τα εξής:

A. Κοινόχρηστοι χώροι – Ζώνη 1

Κάλυψη: 757,60 τ.μ

Δόμηση: 260,28 τ.μ

Όγκος: 2.411,17 κ.μ.

B. Ιππικό Κέντρο – Ζώνες 2-3

Κάλυψη: 36.985,57 τ.μ.

Δόμηση: 33.185,10 τ.μ.

Ημιϋπαίθριοι: 6.184,51 τ.μ

Ημιϋπαίθριοι & εξώστες: 6.303,41 τ.μ

Όγκος: 354.773,58 κ.μ.

Η παρούσα πρόσκληση και το διαθέσιμο πληροφοριακό τεύχος διατίθεται στους ενδιαφερόμενους, μετά από έγγραφο αίτημα τους, στο οποίο θα δηλώνονται τα στοιχεία τους, στα γραφεία της εταιρείας, από τη Διεύθυνση Αξιοποίησης & Ανάπτυξης, Τμήμα, Βουλής 7 Αθήνα, από την201. έως και την..... 201. κατά τη διάρκεια των ωρών 10:00 έως 15:00.

Για την παραλαβή του πληροφοριακού τεύχους οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να προσκομίσουν:

Εφόσον δεν είναι οι ίδιοι, σχετική εξουσιοδότηση από τον εκπρόσωπο του ενδιαφερομένου να λάβει την πρόσκληση, στην οποία θα καταγράφονται τα πλήρη στοιχεία του παραλήπτη, καθώς και τα στοιχεία του ενδιαφερομένου (Επωνυμία, διεύθυνση, τηλέφωνο, fax).

I. Οι χρήσεις και λειτουργίες για τις οποίες προβλέπεται η αξιοποίηση του ακινήτου σύμφωνα με το νόμο 3342/2005 - ΦΕΚ 131/Α'/6.6.2005 στο άρθρο 26 είναι σήμερα οι εξής:

A. Ζώνη 1: Φυλάκιο ελέγχου με wc, εκδοτήρια εισιτηρίων, γήπεδο γκολφ.

B. Ζώνη 2: Ιππικό κέντρο με υπαίθριες αρένες, γήπεδα, στάβλους, αποθήκες, κτηνιατρική κλινική, κλειστή αρένα, γραφεία διοίκησης, ιππικό μουσείο, σχολές ιππασίας και αναβατών, καταστήματα πωλήσεων ειδών που σχετίζονται με τη λειτουργία του ιππικού κέντρου, εκθέσεις, χώροι εστίασης, δημοπρασίες, ξενοδοχείο, ελικοδρόμιο, γήπεδο γκολφ, χώροι στάθμευσης.

Γ. Ζώνη 3: Πάρκο με δυνατότητα διεξαγωγής σε αυτό του αγώνισματος του τρίαθλου, ψυχαγωγικής ιππασίας, γήπεδο γκολφ. Σε κάθε περίπτωση δύναται να εφαρμοστούν όλες οι χρήσεις αυτές ή και οποιοσδήποτε συνδυασμός κάποιων από αυτές ή και άλλες που δεν αναφέρονται, αλλά θα κριθούν ως συμβατές με την τοποθεσία και τη χρήση του ακινήτου.

Η ανέγερση μόνιμων κτιριακών εγκαταστάσεων επιτρέπεται μόνον εντός του χώρου που εμφανίζεται στο επισυναπτόμενο στο νόμο τοπογραφικό διάγραμμα 17.

II. Ο Ανάδοχος θα έχει το αποκλειστικό δικαίωμα να χρησιμοποιεί, διαχειρίζεται, συντηρεί και εκμεταλλεύεται εμπορικά το κτίριο και θα μεριμνά, αποκλειστικά με δική του ευθύνη και κόστος, για τη φύλαξη, συντήρηση, τις αναγκαίες επισκευές, την καθαριότητα και την ασφάλιση του κτιρίου, αλλά και τη δική του ασφάλιση, καθώς και για την καταβολή όλων των εξόδων λειτουργίας, φύλαξης και συντήρησης και των λοιπών εξόδων, τελών και φόρων και εν γένει βαρών του κτιρίου, όπως λογαριασμών οργανισμών κοινής ωφέλειας, ειδικού φόρου υπέρ ΟΤΑ, κλπ.

III. Επίσης θα υποχρεούται να προβαίνει ο ίδιος, με δική του επιμέλεια και δαπάνες, στην έκδοση ή / και αναθεώρηση όλων των απαραίτητων αδειών,

ειδικών ρυθμίσεων ή μελετών (όπως οικοδομικές άδειες, άδειες ίδρυσης και λειτουργίας καταστημάτων και λοιπών εμπορικών χρήσεων)

Οι Φάκελοι Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού ενδιαφέροντος θα υποβληθούν σφραγισμένοι στο Γραφείο Πρωτοκόλλου της Εταιρείας Ακινήτων Δημοσίου, στην Αθήνα, οδός Βουλής, αριθμ.7, καθημερινά 10.00 - 15.00 έως και την και θα φέρουν την ένδειξη «ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΙΠΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ»

Το άνοιγμα των φακέλων θα γίνει σε κλειστή συνεδρίαση της Επιτροπής που θα οριστεί για το σκοπό αυτό.

Δικαίωμα υποβολής εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος έχουν φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή ενώσεις ή κοινοπραξίες προσώπων και οι προτάσεις υποβάλλονται εγγράφως από τον ενδιαφερόμενο ή τον νόμιμο εκπρόσωπό του ή εξουσιοδοτημένο προς τούτο ή άλλο φυσικό πρόσωπο που έχει νομίμως εξουσιοδοτηθεί για το σκοπό αυτό (της υποβολής).

Οι συμμετέχοντες απαιτείται να υποβάλλουν:

1. Επιστολή Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού Ενδιαφέροντος. Η Επιστολή θα είναι σύμφωνη με το Υπόδειγμα Α' της παρούσης και θα υπογράφεται από το νόμιμο εκπρόσωπο ή από νομίμως εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπό του. Στην Επιστολή Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού Ενδιαφέροντος ο Ενδιαφερόμενος (Έλληνας ή Αλλοδαπός) πρέπει να ορίζει αντίκλητο στην Ελλάδα, με τον οποίο θα γίνεται η επικοινωνία με την ΕΤΑΔ Α.Ε., καθώς επίσης και τα στοιχεία επικοινωνίας αυτού (διεύθυνση, τηλέφωνο σταθερό και κινητό, αριθμό fax, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).

2. Ενδεικτικό Σχέδιο Αξιοποίησης στο οποίο θα περιλαμβάνονται τα σχέδια του ενδιαφερόμενου για την αξιοποίηση του ακινήτου. Το Ενδεικτικό, μη δεσμευτικό, Σχέδιο Αξιοποίησης θα απαρτίζεται από Συνοπτική Έκθεση Αξιοποίησης όπου θα διατυπώνεται η πρόταση του Υποψηφίου, δηλαδή το σχέδιο αξιοποίησης του ακινήτου συμπεριλαμβανομένων όλων των βασικών επενδυτικών δράσεων, λειτουργιών και υπηρεσιών. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να υποβάλλουν και εναλλακτικό σχέδιο αξιοποίησης. Η πρόταση μπορεί να περιλαμβάνει και στοιχεία σχετικά με την αξιοποίηση που δεν προβλέπονται από το νομικό πλαίσιο που διέπει το ακίνητο, υπό την προϋπόθεση τεκμηρίωσης της σκοπούμενης αξιοποίησης.

Οι συμμετέχοντες οφείλουν να καταθέσουν την εκδήλωση μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος τους, την πρότασή τους και τα στοιχεία που τη συνοδεύουν στην ελληνική γλώσσα ή θα συνοδεύονται από επίσημη ελληνική μετάφραση.

Η ΕΤΑΔ Α.Ε. διατηρεί το δικαίωμα, κατά την απόλυτη διακριτική της ευχέρεια οποτεδήποτε να διαφοροποιήσει τη δομή της διαδικασίας τελικής επιλογής, να προκηρύξει ή όχι διαγωνισμό να ζητήσει κάθε συμπληρωματική πληροφορία ή έγγραφο που χρειάζεται, από κάθε ενδιαφερόμενο, να ακυρώσει ή να διακόψει ή να τερματίσει σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο ή να αναβάλει τη παρούσα διαδικασία, καθώς και να τροποποιήσει επιμέρους όρους.

Η ΕΤΑΔ Α.Ε. διατηρεί το δικαίωμα να αναζητήσει πληροφορίες ή και πρόσθετα στοιχεία από τρίτους, προς επιβεβαίωση των στοιχείων που υποβλήθηκαν.

Οι ενδιαφερόμενοι και οι συμμετέχοντες στη διαδικασία αυτή δεν διατηρούν κανένα δικαίωμα, αξίωση για αποζημίωση από την ΕΤΑΔ Α.Ε. για κανένα

λόγο ή αιτία που σχετίζεται με τη παρούσα πρόσκληση. Η ΕΤΑΔ Α.Ε. δικαιούται να χρησιμοποιήσει τις προτάσεις που θα υποβληθούν κατά την απόλυτη κρίση της χωρίς τούτες να μπορούν να λογιστούν ως εμπιστευτικά έγγραφα ή έγγραφα που περιέχουν τέτοιες πληροφορίες.

Η ΕΤΑΔ Α.Ε. μετά το άνοιγμα των προτάσεων προτίθεται να έλθει σε επικοινωνία με όλους ή κάποιους εκ των συμμετεχόντων για τη διασάφηση όρων της προτάσεως.

Η ΕΤΑΔ Α.Ε. κατά την απόλυτη κρίση της προτίθεται να προβεί στη διενέργεια διαγωνιστικών διαδικασιών για την αξιοποίηση του ακινήτου «Ολυμπιακό Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου», σε εύλογο χρόνο, μετά την ολοκλήρωση της παρούσας διαδικασίας.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Α' I: Υπόδειγμα Επιστολής Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού Ενδιαφέροντος

[ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ]

ΑΠΟ: [ΠΛΗΡΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥ & ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ, ΕΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ]

[ΕΔΡΑ]

[ΤΗΛΕΦΩΝΟ]

[FAX]

[ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (EMAIL)]

[ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ]

ΠΡΟΣ: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ Α.Ε.,

ΒΟΥΛΗΣ 7,

ΑΘΗΝΑ 105 62

ΘΕΜΑ: ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΜΗ ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

Πρόσκληση Εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος για την αξιοποίηση του ακινήτου «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΙΠΠΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ»

Κύριοι,

Με την παρούσα εκδηλώνουμε το μη δεσμευτικό ενδιαφέρον μας για την αξιοποίηση του «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥ ΙΠΠΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΜΑΡΚΟΠΟΥΛΟΥ», και δηλώνουμε την ανεπιφύλακτη αποδοχή των όρων της Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος και του Πληροφοριακού Τεύχους.

Ακόμη σας δηλώνουμε ότι ορίζουμε ως αντίκλητο τον ... *[πλήρη στοιχεία αντικλήτου]*, ο οποίος εξουσιοδοτείται να παραλαμβάνει τα κοινοποιούμενα έγγραφα στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διαδικασίας και να είναι υπεύθυνος για κάθε επικοινωνία μαζί σας, που τυχόν απαιτηθεί.

Με εκτίμηση,

Υπογραφή

Παράρτημα 6. Πρότυπο Πρόσκλησης Εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος για την αξιοποίηση του ακινήτου «Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά».¹⁹⁵

Πρόσκληση Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού Ενδιαφέροντος για την αξιοποίηση του ακινήτου «Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά» διαχείρισης ΕΤΑΔ ΑΕ, με σύμβαση μακροχρόνιας μίσθωσης.

Η ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία «Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου Α.Ε» και διακριτικό τίτλο «ΕΤΑΔ Α.Ε.» σύμφωνα με την υπ' αριθμ. απόφαση Διοικητικού Συμβουλίου της, προσκαλεί σε εκδήλωση μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος προκειμένου να προβεί στην προκήρυξη πλειοδοτικού διαγωνισμού για την αξιοποίηση του ακινήτου «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΚΩΠΗΛΑΤΟΔΡΟΜΙΟ ΣΧΙΝΙΑ» μέσω μακροχρόνιας μίσθωσης.

Το ακίνητο «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΚΩΠΗΛΑΤΟΔΡΟΜΙΟ ΣΧΙΝΙΑ» περιήλθε στη διοίκηση και διαχείριση της ΕΤΑΔ Α.Ε., η οποία προηγουμένως απορρόφησε την Ολυμπιακά Ακίνητα Α.Ε. που διαχειριζόταν το ακίνητο.

Η εγκατάσταση βρίσκεται στο Εθνικό Πάρκο Σχινιά στο Μαραθώνα Αττικής. Χωροθετείται στη δυτική παρειά του υγροτόπου, ο οποίος οριοθετείται προς τα ανατολικά από την έκταση που ανήκει στον οικοδομικό συνεταιρισμό των δικαστών και εισαγγελέων και προς τα δυτικά από την έκταση που ανήκει στον οικοδομικό συνεταιρισμό των δικαστικών υπαλλήλων. Προς τα νότια το φυσικό όριο του Πάρκου είναι το πευκοδάσος και η ακτή ενώ προς τα βόρεια η επαρχιακή οδός Μαραθώνα - Κάτω Σουλίου.

Χωροθέτηση

¹⁹⁵ Πρόσκληση του συνέταξε ο Προϊστάμενος Αξιοποίησης Ειδικών Περιουσιακών Στοιχείων της ΕΤΑΔ βάσει στοιχείων από τη Διεύθυνση Περιουσίας, ελέγχθηκε από τον Διευθυντή Αξιοποίησης και Ανάπτυξης και από τη Νομική Υπηρεσία και κατατέθηκε στο ΔΣ της Εταιρείας το 2013.

Η χωροθέτηση της εγκατάστασης έγινε σύμφωνα με το ν. 2730 / 99 (αρ. 2, παρ. 1δ), ΦΕΚ 130 / Α/99.

Οικοδομική άδεια

Η οικοδομική άδεια εκδόθηκε με την υπ.αρ. 51450/15-11-01 απόφαση του ΥΠΕΧΩΔΕ. Τα πραγματοποιηθέντα στοιχεία δόμησης είναι τα εξής:

Α. Κτίρια πραγματοποιηθείσας δόμησης 7.937,40 τ.μ και κάλυψης 5.803,98 τ.μ. Η συνολική υδάτινη επιφάνεια της εγκατάστασης είναι 470 στρέμματα (δύο λίμνες).

Η παρούσα πρόσκληση και το διαθέσιμο πληροφοριακό τεύχος διατίθεται στους ενδιαφερόμενους, μετά από έγγραφο αίτημα τους, στο οποίο θα δηλώνονται τα στοιχεία τους, στα γραφεία της εταιρείας, από στη Διεύθυνση Αξιοποίησης & Ανάπτυξης, Βουλής 7 Αθήνα, από την201. έως και την..... 201. κατά τη διάρκεια των ωρών 10:00 έως 15:00 έναντι εκατό Ευρώ (100€).

Για την παραλαβή του πληροφοριακού τεύχους οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να προσκομίσουν:

το σχετικό καταθετήριο στην ΕΤΑΔ Α.Ε. (σημειώνεται ότι το καταβληθέν αντίτιμο δεν θα επιστρέφεται σε καμία περίπτωση) και

σχετική εξουσιοδότηση από τον εκπρόσωπο του ενδιαφερομένου να λάβει πρόσκληση, στην οποία θα καταγράφονται τα πλήρη στοιχεία του παραλήπτη, καθώς και τα στοιχεία του ενδιαφερομένου (Επωνυμία, διεύθυνση, τηλέφωνο, fax).

2. Ο Ανάδοχος θα προχωρήσει στην αναβάθμιση του μίσθιου με σκοπό τη βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση του. Η αναβάθμιση και αξιοποίηση του ακινήτου περιλαμβάνει τη μελέτη, επισκευή, ανάπτυξη, ανακατασκευή, διαχείριση και εκμετάλλευση του κτιριακού συγκροτήματος, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις

δυνατότητες και τους περιορισμούς που ισχύουν βάσει του υφιστάμενου νομικού και πολεοδομικού πλαισίου.

3. Για την επιλογή του πλέον κατάλληλου Αναδόχου θα αποφασίσει το Διοικητικό Συμβούλιο της ΕΤΑΔ Α.Ε σύμφωνα με τα συμβατικά τεύχη του διαγωνισμού που θα προκηρυχθεί. Επισημαίνεται ότι:

I. Ο Ανάδοχος δύναται πέραν της αξιοποίησης του ακινήτου μέσω της ανακαίνισης και αναβάθμισης των υφισταμένων κτηρίων, να επιδιώξει την περαιτέρω ανάπτυξη του Μίσθιου.

II. Οι χρήσεις και λειτουργίες για τις οποίες προβλέπεται η αξιοποίηση του ακινήτου σύμφωνα με το ΠΔ της 22-06-2000 (ΦΕΚ 395 Δ' 3-07-2000) είναι:

A. Ζώνη Β1: Περιβαλλοντική εκπαίδευση, επιστημονική έρευνα και αθλητισμός. Ανέγερση εγκαταστάσεων όπως αίθουσα εκδηλώσεων, περίπτερο ενημέρωσης κοινού, κτίριο φιλοξενίας επιστημονικού προσωπικού, φύλαξης και υγιεινής. Αθλητικό κέντρο κωπηλασίας.

III. Ο Ανάδοχος θα έχει το αποκλειστικό δικαίωμα να χρησιμοποιεί, διαχειρίζεται, συντηρεί και εκμεταλλεύεται εμπορικά το ακίνητο και θα μεριμνά, αποκλειστικά με δική του ευθύνη και κόστος, για τη φύλαξη, συντήρηση, τις αναγκαίες επισκευές, την καθαριότητα και την ασφάλιση των υφιστάμενων χώρων, αλλά και τη δική του ασφάλιση, καθώς και για την καταβολή όλων των εξόδων λειτουργίας, φύλαξης και συντήρησης και των λοιπών εξόδων, τελών και φόρων και εν γένει βαρών του κτιρίου, όπως λογαριασμών οργανισμών κοινής ωφέλειας, ειδικού φόρου υπέρ ΟΤΑ, κλπ.

IV. Επίσης θα υποχρεούται να προβαίνει ο ίδιος, με δική του επιμέλεια και δαπάνες, στην έκδοση ή / και αναθεώρηση όλων των απαραίτητων αδειών,

ειδικών ρυθμίσεων ή μελετών (όπως οικοδομικές άδειες, άδειες ίδρυσης και λειτουργίας καταστημάτων και λοιπών εμπορικών χρήσεων)

4. Οι Φάκελοι Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού χαρακτήρα θα υποβληθούν σφραγισμένοι στο Γραφείο Πρωτοκόλλου της Εταιρείας Ακινήτων Δημοσίου, στην Αθήνα, οδός Βουλής, αριθμ.7, καθημερινά 10.00 - 15.00 έως και την και θα φέρουν την ένδειξη «ΕΚΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΚΙΝΗΤΟΥ ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΚΩΠΗΛΑΤΟΔΡΟΜΙΟ ΣΧΙΝΙΑ » ΜΕ ΣΥΜΒΑΣΗ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ

Το άνοιγμα των φακέλων θα γίνει σε κλειστή συνεδρίαση της Επιτροπής που θα οριστεί για το σκοπό αυτό.

5. Δικαίωμα υποβολής εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος έχουν φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή ενώσεις ή κοινοπραξίες προσώπων και οι προτάσεις υποβάλλονται εγγράφως από τον Ανάδοχο ή τον νόμιμο εκπρόσωπό του ή πληρεξούσιο διορισμένο με συμβολαιογραφικό έγγραφο ή άλλο φυσικό πρόσωπο που έχει νομίμως εξουσιοδοτηθεί για το σκοπό αυτό (της υποβολής).

6. Οι συμμετέχοντες απαιτείται να υποβάλλουν:

Επιστολή Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού Ενδιαφέροντος. Η Επιστολή θα είναι σύμφωνη με το Υπόδειγμα Α΄ της παρούσης και θα υπογράφεται από το νόμιμο εκπρόσωπο ή από νομίμως εξουσιοδοτημένο αντιπρόσωπό του. Στην Επιστολή Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού Ενδιαφέροντος ο Ενδιαφερόμενος (Έλληνας ή Αλλοδαπός) πρέπει να ορίζει αντίκλητο στην Ελλάδα, με τον οποίο θα γίνεται η επικοινωνία με την ΕΤΑΔ Α.Ε., καθώς επίσης και τα στοιχεία επικοινωνίας αυτού (διεύθυνση, τηλέφωνο σταθερό και κινητό, αριθμό fax, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου).

Ενδεικτικό Σχέδιο Αξιοποίησης. Το Ενδεικτικό, μη δεσμευτικό, Σχέδιο Αξιοποίησης θα απαρτίζεται από Συνοπτική Έκθεση Αξιοποίησης (έως, το πολύ, 10 σελίδες) όπου θα διατυπώνεται η πρόταση του Υποψηφίου, δηλαδή το σχέδιο αξιοποίησης του ακινήτου συμπεριλαμβανομένων όλων των λειτουργιών και υπηρεσιών. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα υποβολής Εναλλακτικού Ενδεικτικού Σχεδίου Αξιοποίησης.

Οι συμμετέχοντες οφείλουν να καταθέσουν την εκδήλωση μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος τους, την πρότασή τους και τα στοιχεία που τη συνοδεύουν στην ελληνική γλώσσα ή θα συνοδεύονται από επίσημη ελληνική μετάφραση.

7. Η ΕΤΑΔ Α.Ε. διατηρεί το δικαίωμα, κατά την απόλυτη διακριτική της ευχέρεια οποτεδήποτε να διαφοροποιήσει τη δομή της διαδικασίας τελικής επιλογής, να προκηρύξει ή όχι διαγωνισμό να ζητήσει κάθε συμπληρωματική πληροφορία ή έγγραφο που χρειάζεται, από κάθε ενδιαφερόμενο, να ακυρώσει ή να διακόψει ή να τερματίσει σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο ή να αναβάλει τη παρούσα διαδικασία, καθώς και να τροποποιήσει επιμέρους όρους.

Η ΕΤΑΔ Α.Ε. διατηρεί το δικαίωμα να αναζητήσει πληροφορίες ή και πρόσθετα στοιχεία από τρίτους, προς επιβεβαίωση των στοιχείων που υποβλήθηκαν.

Οι ενδιαφερόμενοι και οι συμμετέχοντες στη διαδικασία αυτή δεν διατηρούν κανένα δικαίωμα, αξίωση για αποζημίωση από την ΕΤΑΔ Α.Ε. για κανένα λόγο ή αιτία που σχετίζεται με τη παρούσα πρόσκληση. Η ΕΤΑΔ Α.Ε. δικαιούται να χρησιμοποιήσει τις προτάσεις που θα υποβληθούν κατά την απόλυτη κρίση της χωρίς τούτες να μπορούν να λογιστούν ως εμπιστευτικά έγγραφα ή έγγραφα που περιέχουν τέτοιες πληροφορίες.

8. Η ΕΤΑΔ Α.Ε. μετά το άνοιγμα των προτάσεων προτίθεται να έλθει σε επικοινωνία με όλους ή κάποιους εκ των συμμετεχόντων για τη διασάφηση όρων της προτάσεως.

9. Η ΕΤΑΔ Α.Ε. κατά την απόλυτη κρίση της προτίθεται να προβεί στη διενέργεια ανοιχτών διαγωνιστικών διαδικασιών για την αξιοποίηση του ακινήτου «Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά», σε εύλογο χρόνο, μετά την ολοκλήρωση της παρούσας διαδικασίας.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Α' Ι: Υπόδειγμα Επιστολής Εκδήλωσης Μη Δεσμευτικού Ενδιαφέροντος

[ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ]

ΑΠΟ: [ΠΛΗΡΗΣ ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥ & ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ, ΕΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ]

[ΕΔΡΑ]

[ΤΗΛΕΦΩΝΟ]

[FAX]

[ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (EMAIL)]

[ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑΣ]

ΠΡΟΣ: ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΚΙΝΗΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΟΥ Α.Ε.,

ΒΟΥΛΗΣ 7,

ΑΘΗΝΑ 105 62

ΘΕΜΑ: ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΜΗ ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ

Πρόσκληση Εκδήλωσης μη δεσμευτικού ενδιαφέροντος για την αξιοποίηση του ακινήτου «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟ ΚΩΠΗΛΑΤΟΔΡΟΜΙΟ ΣΧΙΝΙΑ»

Κύριοι,

Με την παρούσα εκδηλώνουμε το μη δεσμευτικό ενδιαφέρον μας για την αξιοποίηση του «ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΥ ΚΩΠΗΛΑΤΟΔΡΟΜΙΟΥ ΣΧΙΝΙΑ», και δηλώνουμε την ανεπιφύλακτη αποδοχή των όρων της Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος και του Πληροφοριακού Τεύχους.

Ακόμη σας δηλώνουμε ότι ορίζουμε ως αντίκλητο τον ... [*πλήρη στοιχεία αντικλήτου*], ο οποίος εξουσιοδοτείται να παραλαμβάνει τα κοινοποιούμενα έγγραφα στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διαδικασίας και να είναι υπεύθυνος για κάθε επικοινωνία μαζί σας, που τυχόν απαιτηθεί.

Με εκτίμηση,

Υπογραφή

**Παράρτημα 7. Αίτηση Μίσθωσης / Μακροχρόνιας Μίσθωσης Γεωργικών
Ακινήτων¹⁹⁶**

Προς: Εταιρεία Ακινήτων Δημοσίου Α.Ε.

Όνομα:	_____	Αιτούμαι την:
Επώνυμο:	_____	Μίσθωση <input type="checkbox"/>
Πατρώνυμο:	_____	Αγορά <input type="checkbox"/>
Διεύθυνση Κατοικίας	_____	
/Έδρας:	_____	Άλλο θέμα <input type="checkbox"/>
ΤΚ:	_____	Που αφορά το ΑΒΚ: _____
ΑΦΜ:	_____	
ΔΟΥ:	_____	
Επάγγελμα/Δραστηριότητα:	_____	
Τηλ. Επικοινωνίας:	_____	
Τηλεομοιοτυπικό:	_____	
Ηλεκτρονική Διεύθυνση:	_____	

Στοιχεία Ακινήτου

Στοιχεία Ακινήτου:

Νομός:

¹⁹⁶ Πρότυπη αίτηση που συνέταξε ο Προϊστάμενος Αξιοποίησης Ειδικών Περιουσιακών Στοιχείων της ΕΤΑΔ το 2013.

Δήμος:

Διεύθυνση

(περιοχή,
τοπωνύμιο):

ΑΒΚ:

ΚΥ:

Τμήμα του

Ακινήτου: Προσδιορίστε: _____

Ολόκληρο το

Ακίνητο:

Στοιχεία Προτιθέμενης Αξιοποίησης

Χρήση του Ακινήτου/Είδος Αξιοποίησης:

Κατασκευές επί του ακινήτου που προτίθεστε να ανεγείρετε, μόνιμες ή προσωρινές:

Εάν για καλλιέργεια, είδος καλλιέργειας:

Σε περίπτωση μίσθωσης, προτεινόμενη διάρκεια της μίσθωσης:

Σε περίπτωση μίσθωσης, μετά την ολοκλήρωση της θα χρειαστούν εργασίες
αποκατάστασης στο ακίνητο;

Αναμενόμενα έσοδα από την αξιοποίηση του ακινήτου:

Ποιο θεωρείτε ως εύλογο τίμημα μίσθωσης κατ' έτος;

Αξιοποιείτε το ακίνητο σήμερα χωρίς την άδεια της ΕΤΑΔ ΑΕ;

Εάν ναι, σας έχουν επιβληθεί κυρώσεις από την Κτηματική Υπηρεσία ή από άλλη
δημόσια αρχή αναφορικά με το ακίνητο;

Έχετε ιδιότητα ή μισθωμένη ακίνητη περιουσία που γειτνιάζει ή εφάπτεται με το εν λόγω
ακίνητο;

Σχόλια/παρατηρήσεις/ελεύθερο κείμενο:

Συμπληρωματικά Στοιχεία

Με την αίτηση επισυνάπτονται (εάν υπάρχουν):

Τοπογραφικό διάγραμμα

Σκαρίφημα

Φωτογραφία/ιες

Λοιπά στοιχεία

(προσδιορίστε):

Ο/Η Αιτών/ούσα

Ημερομηνία/Περιοχή

Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία (Εφόσον η Αίτηση Υποβάλλεται σε Κλιμάκιο της ΕΤΑΔ ή στην Κτηματική Υπηρεσία)

Εξακριβώστε την ακρίβεια των στοιχείων στην αίτηση:

Υφιστάμενη κατάσταση του ακινήτου (ελεύθερο/καταπατημένο):

Υφίσταται παράνομη χρήση του ακινήτου;

Εκκρεμούν κυρώσεις εναντίον του αιτούντα/ούσας αναφορικά με παράνομη χρήση του ακινήτου από την ΚΥ ή από άλλη δημόσια αρχή;

Γνωρίζετε εάν ο αιτών/ούσα έχει ιδιόκτητο ή μισθωμένο ακίνητο που γειτνιάζει στο ακίνητο της

ΕΤΑΔ;

Υφιστάμενες κατασκευές εντός του ακινήτου:

Αγοραία κατά την εκτίμησή σας μισθωτική αξία του ακινήτου:

Πώς προσδιορίσατε την αγοραία μισθωτική αξία του ακινήτου;

Αντικειμενική αξία του ακινήτου (προαιρετικά):

Στοιχεία που θεωρείτε σημαντικά να αναφέρετε για το εν λόγω ακίνητο:

Στοιχεία που υφίστανται στο φάκελο του ακινήτου και θεωρείτε ότι πρέπει να περιέλθουν στη γνώση της κεντρικής υπηρεσίας:

Εάν πρόκειται να οικοδομηθούν κατασκευές εντός του ακινήτου, σύμφωνα με τα στοιχεία που αναγράφονται στην αίτηση, υφίσταται η νόμιμη δυνατότητα οικοδόμησής τους κατά τη γνώση σας;

Υπάρχει η δυνατότητα νόμιμης χρήσης του ακινήτου σύμφωνα με όσα αναγράφονται στην αίτηση (πχ. επιτρέπεται η εν λόγω καλλιέργεια στην περιοχή -προστατευμένες περιοχές κ.λπ.);

Σχόλια/παρατηρήσεις/ελεύθερο κείμενο:

Ο υπογράφων/ουσα

Ιδιότητα/Θέση στην Εταιρεία ή στην ΚΥ

Ημερομηνία/Περιοχή

Παράρτημα 8. Αντικειμενικές τιμές μισθωμάτων γεωργικής γης¹⁹⁷

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΔΩΝ ΜΟΝΙΜΗΣ ΦΥΤΕΙΑΣ

	Έτος που προκύπτει το εισόδημα
A. ΔΕΝΔΡΩΔΕΙΣ	
1. Αμυγδαλιές.....	5ο
2. Ακτινίδια.....	4ο
3. Αχλαδιές χαμηλού σχήματος.....	4ο
4. Αχλαδιές κανονικά δένδρα σε ελεύθερη διαμόρφωση και υποστηριγμένα σχήματα.....	5ο
5. Βερυκοκιές μέσου σχήματος.....	4ο
6. Δαμασκηνιές χαμηλού σχήματος.....	4ο
7. Δαμασκηνιές κανονικά δένδρα σε ελεύθερη διαμόρφωση...	5ο
8. Ελιές χαμηλού σχήματος.....	5ο
9. Ελιές υψηλού σχήματος.....	8ο
10. Εσπεριδοειδή	
α) Πορτοκαλιές.....	6ο
β) Μανταρινιές.....	4ο
γ) Λεμονιές.....	6ο
δ) Λοιπά.....	5ο
11. Κερασιές χαμηλού σχήματος.....	5ο
12. Κερασιές και βυσσινιές κανονικά δένδρα σε ελεύθερη διαμόρφωση.....	6ο
13. Καρυδιές.....	8ο
14. Καστανιές.....	10ο
15. Μηλιές χαμηλού σχήματος μέχρι 75 δένδρα ανά στρέμμα....	5ο
16. Μηλιές χαμηλού σχήματος από 75 και άνω δένδρα ανά στρέμμα.....	4ο
17. Μηλιές κανονικά δένδρα σε ελεύθερη διαμόρφωση.....	6ο
18. Ροδακινιές κανονικά δένδρα σε ελεύθερη διαμόρφωση ή υποστηριγμένα σχήματα.....	4ο
19. Συκιές.....	5ο
20. Φυστικιές.....	7ο
21. Αμπέλι.....	5ο
B. ΘΑΜΝΩΔΕΙΣ	
1. Φουντουκιές μέσου σχήματος.....	5ο
Γ. ΠΟΩΔΕΙΣ	
1. Αγκινάρες.....	1ο
2. Μηδική.....	1ο
3. Σπαράγγι.....	3ο

¹⁹⁷ ΠΟΛ. 1077/14/03/2014.

ΕΝΟΙΚΙΑ ΓΕΩΡΓΙΚΗΣ ΓΗΣ
(Οικονομικό έτος 2014)

Οικονομικό Έτος 2014		ΠΕΔΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΗΜΙΟΡΕΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΟΡΕΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΘΕΡΜΟ- ΚΗΠΙΑ
α/α	ΝΟΜΟΣ	Μη Αρ- δευόμενη	Αρδευο- μένη	Μη Αρ- δευόμενη	Αρδευο- μένη	Μη Αρ- δευόμενη	Αρδευο- μένη	
1	Αθηνών	24.48	59.58	19.59	47.66	14.69	35.75	384.00
2	Αιτωλοακαρνανίας	21.70	51.89	17.41	41.51	13.00	31.13	265.92
3	Αν. Αττικής	24.48	65.84	19.59	52.67	14.69	39.50	384.00
4	Αργολίδας	21.70	59.58	17.41	47.66	13.00	35.75	295.53
5	Αρκαδίας	9.52	39.68	7.62	31.74	5.71	23.81	265.92
6	Αρτας	16.32	42.73	13.06	34.19	9.79	25.64	265.92
7	Αχαΐας	16.32	51.89	13.06	41.51	9.79	31.13	265.92
8	Βοιωτίας	27.20	54.00	21.76	43.20	16.32	32.40	265.92
9	Γρεβενών	10.88	24.42	8.71	19.54	6.53	14.65	265.92
10	Δ. Αττικής	21.70	59.58	17.41	47.66	13.00	35.75	384.00
11	Δράμας	13.00	36.63	10.88	29.30	8.16	21.98	225.05
12	Δωδεκανήσου	13.00	36.63	10.88	29.30	8.16	21.98	265.92
13	Εβρου	13.00	33.85	10.88	27.08	8.16	20.31	265.92
14	Ευβοίας	13.00	36.63	10.88	29.30	8.16	21.98	265.92
15	Ευρυτανίας	10.88	36.32	8.71	24.42	6.53	18.31	265.92
16	Ζακύνθου	13.00	33.85	10.88	27.08	8.16	20.31	265.92
17	Ηλείας	21.70	54.94	17.41	43.95	13.00	32.97	265.92
18	Ημαθίας	16.32	42.73	13.06	34.19	9.79	25.64	265.92
19	Ηρακλείου	24.48	59.58	19.59	47.66	14.69	35.75	384.00
20	Θεσπρωτίας	10.88	27.47	8.71	21.98	6.53	16.48	265.92
21	Θεσσαλονίκης	27.20	59.58	21.76	47.66	16.32	35.75	265.92
22	Ιωαννίνων	13.00	36.63	10.88	29.30	8.16	21.98	253.18
23	Καβάλας	16.32	39.68	13.06	31.74	9.79	23.81	265.92
24	Καρδίτσας	19.04	54.00	15.23	43.20	11.43	32.40	265.92
25	Καστοριάς	12.51	30.52	10.61	24.42	7.51	18.31	265.92
26	Κερκύρας	16.32	42.73	13.06	34.19	9.79	25.64	265.92
27	Κεφαλληνίας	13.00	33.85	10.88	27.08	8.16	20.31	265.92
28	Κιλίκης	16.32	39.68	13.06	31.74	9.79	23.81	265.92
29	Κοζάνης	13.00	33.85	10.88	27.08	8.16	20.31	265.92
30	Κορινθίας	16.32	54.94	13.06	43.95	9.79	32.97	265.92
31	Κυκλάδων	10.88	27.47	8.71	21.98	6.53	16.48	265.92
32	Λακωνίας	13.00	36.63	10.88	29.30	8.16	21.98	265.92
33	Λάρισας	21.70	54.00	17.41	43.20	13.00	32.40	265.92
34	Λασιθίου	16.32	42.73	13.06	34.19	9.79	25.64	384.00
35	Λεσβού	13.00	33.85	10.88	27.08	8.16	20.31	196.91
36	Λευκαδίας	13.00	33.85	10.88	27.08	8.16	20.31	265.92
37	Μαγνησίας	21.70	59.50	17.41	46.80	13.00	35.16	265.92
38	Μεσσηνίας	21.70	59.50	17.41	46.80	13.00	35.16	281.51
39	Ξάνθης	13.00	36.63	10.88	29.30	8.16	21.98	265.92
40	Πελαγονίας	24.48	59.58	19.59	47.66	14.69	35.75	365.71
41	Πέλλας	16.32	45.79	13.06	36.63	9.79	27.47	253.18
42	Πελοποννήσου	16.32	36.63	13.06	29.30	9.79	21.98	265.92
43	Πρέβεζας	16.32	42.73	13.06	34.19	9.79	25.64	265.92
44	Ρεθύμνης	16.32	42.73	13.06	34.19	9.79	25.64	298.24
45	Ροδόπης	13.00	33.85	10.88	27.08	8.16	20.31	265.92
46	Σάμου	16.32	42.73	13.06	34.19	9.79	25.64	265.92
47	Σερρών	16.32	48.84	13.06	39.07	9.79	29.30	265.92
48	Τρικάλων	24.48	54.00	19.59	43.20	14.69	32.40	265.92
49	Φθιώτιδας	19.04	54.94	15.23	43.95	11.43	32.97	265.92
50	Φλώρινας	10.88	24.42	8.71	19.54	6.53	14.65	265.92
51	Φωκίδας	13.00	33.85	10.88	27.08	8.16	20.31	265.92
52	Χαλκιδικής	13.00	45.79	10.88	36.63	8.16	27.47	265.92
53	Χανίων	24.48	59.58	19.59	47.66	14.69	35.75	384.00
54	Χίου	13.00	27.47	10.88	21.98	8.16	16.48	225.05

Βασικό ποσό: 3,50 ευρώ ανά στρέμμα για όλη την επικράτεια

ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΝΑ ΣΤΡΕΜΜΑ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΟΥΜΕΝΗΣ ΓΗΣ Η ΑΝΑ ΚΕΦΑΛΗ ΕΚΤΡΕΦΟΜΕΝΟΥ ΖΩΟΥ Η ΑΝΑ ΑΛΛΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οικονομικό έτος 2014				Ν. Έβρου					
Α/Α	ΕΙΔΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΕΔΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΠΕΔΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΗΜΙΟΡΕΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΟΡΕΙΝΗ ΖΩΝΗ	
		Μη Αρ- δευόμενα	Αρδευόμενα	Μη Αρ- δευόμενα	Αρδευόμενα	Μη Αρ- δευόμενα	Αρδευόμενα	Μη Αρ- δευόμενα	Αρδευόμενα
ΦΥΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ									
1	Αραβόσιτος	13.51	35.16	14.20	35.49	11.36	28.39	8.92	21.29
2	Βρώμη - Σικαλη	13.78	15.62						
3	Κριθάρι	15.94	12.97	13.60		10.88		8.16	
4	Ρύζι		46.19						
5	Σπύρι μαλακό	15.21	14.22	13.44		10.79		8.06	
6	Σπύρι σκληρό	25.32	37.25	23.28		16.62		13.97	
11	Αραβόσιτος χλωρός		73.68						
12	Βίκος	19.14	20.76	13.60		10.88		8.16	
13	Κοφτολιβαδα	6.05	7.66						
14	Μηδική (Σανός)	24.89	60.19	24.18	48.38	19.35	36.69	14.51	29.02
15	Μηδική σπόρος	48.36	66.86						
16	Λοιπά κτηνοτροφικά φυτά για χόρτο	13.22	22.14						
21	Κουκιά	38.39	24.18	31.74		25.39		19.04	
22	Ρεβύθια - Φακή	33.25	30.23						
23	Φασόλια ξερά	83.61	148.85						
24	Λοιπά όσπρια βρώσιμα	37.28	42.02						
31	Αραχίδα	57.43	60.83						
32	Αρωματικά φυτά	60.45	125.95						
33	Βαμβάκι	20.68	51.86	16.45	41.77	13.16	33.42	9.67	25.06
34	Γλυκάνισο	52.90	83.43						
35	Ζαχαρότευτλα		53.11		48.29		38.63		28.97
36	Ηλιανθος	19.25	30.23	15.11	30.23	12.09	24.18	9.07	18.14
37	Καπνά Μπασμά	164.73	209.22						
	Καπνά ανατολικού τύπου	184.46	222.06	116.51		93.21		69.91	
38	Καπνά Καμπά-Κουλάκ	117.00	177.32						
39	Καπνά Μαύρα, Τσεμπέλια	53.01	53.01						
40	Καπνά ΜΠΕΡΑΕΥ	218.74	205.65						
41	Καπνός VIRGINIA		230.45						
42	Κολοκυθόσπορος πασσατέμπος		69.83		70.13		56.10		42.08
43	Κρόκος	143.58							
44	Μαστίχα	59.40	43.97						
45	Σόγια		51.39		51.39		41.11		30.83
46	Σόργο (σκούπα)	31.74	22.67						
47	Σουσάμι	24.18	31.74						
61	Αγγινάρες	154.16	210.08						
62	Αγγούρι θερμκητίου		1,077.66		757.40		605.92		454.44
63	Αγγούρια υπαίθρου		283.08						
64	Βιομηχανικά κηπευτικά (Φασολάκια, μπάμιες, αρακάς, κ.τ.λ.)	36.98	91.29						
65	Καρπούζι	28.02	198.13		155.67		124.54		93.46
66	Κολοκυθάκια θερμκητίου		620.42						
67	Κουνοπίδι		291.52		188.98		151.19		113.36
68	Κρεμμύδια Σκορδάκια νωπά	113.35	333.99		256.93		205.50		194.16
69	Κρεμμύδια ξερά	96.73	189.88	63.45	158.69	50.78	126.96	38.09	95.22
70	Λαχανο	87.18	260.23		206.11		164.89		123.67

ΕΙΣΟΔΗΜΑ ΑΝΑ ΣΤΡΕΜΜΑ ΚΑΙ ΕΙΔΟΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΟΥΜΕΝΗΣ ΓΗΣ Η ΑΝΑ ΚΕΦΑΛΗ ΕΚΤΡΕΦΟΜΕΝΟΥ ΖΩΟΥ Η ΑΝΑ ΑΛΛΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

Οικονομικό έτος 2014				Ν. Έβρου					
Α/Α	ΕΙΔΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ ΠΕΔΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΠΕΔΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΗΜΙΟΡΕΙΝΗ ΖΩΝΗ		ΟΡΕΙΝΗ ΖΩΝΗ	
		Μη Αρ-δουόμενα	Αρδουόμενα	Μη Αρ-δουόμενα	Αρδουόμενα	Μη Αρ-δουόμενα	Αρδουόμενα	Μη Αρ-δουόμενα	Αρδουόμενα
71	Μαρούλι	99.63	306.28		280.21		224.17		168.13
72	Μπάμια	151.14	347.37						
73	Πατάτα	75.81	149.46		84.48		67.57		50.68
74	Πεπόνι θερμοκηπίου		485.18						
75	Πεπόνι υπαίθρου	81.31	200.10		137.30		109.84		82.38
76	Πιπεριές θερμοκηπίου		630.11						
77	Πιπεριές υπαίθρου		291.02						
78	Σκόρδα ξερά	106.80	239.20	63.48	174.71	50.79	139.77	38.09	104.83
79	Σπαράγγια		229.69		200.11		160.08		120.08
80	Τομάτα βιομηχανική	130.67	141.65		149.06		118.40		88.80
81	Τομάτα επιτραπέζια υπαίθρου		402.40		268.60		214.88		161.16
82	Τομάτα θερμοκηπίου		1.192.60		809.34		647.47		485.00
83	Τοματοπιπεριά		239.95						
84	Φασαλάκια θερμοκηπίου		598.55						
85	Φασαλάκια υπαίθρου	84.06	268.74						
86	Φρούλες		325.32						
87	Φρούλες χαμηλής κάλυψης		302.73						
88	Λοιπά κηπευτικά θερμοκηπίου		621.05						
89	Λοιπά κηπευτικά υπαίθρου	71.92	282.89						
90	Επορροπαγωγή (μπάμιας-πιπεριάς κλπ)		187.41						
101	Αβokάντο		120.91						
102	Ακτινίδια		129.45						
103	Αμπέλι VQPRD	112.47	138.12						
104	Αμπέλι Οινόποιας κοινό	64.30	94.35	44.00		35.20		26.40	
105	Αμπέλια επιτραπέζια	94.10	161.22		124.92		99.94		74.95
106	Αμύγδαλα	48.31	86.45						
107	Αχλάδια	136.02	200.78						
108	Αχλάδια Κοντούλες		302.73						
109	Βατόμουρα		207.56						
110	Βερίκοκα		293.82						
111	Βύσσινα	99.45	137.96						
112	Δαμάσκηνα νωπά		206.88						
113	Δαμάσκηνα ξηραμένα	168.37	136.03						
114	Ελιά ελαιοποίησημη	19.75	29.38	18.14	31.74	14.51	25.39	10.88	19.04
115	Ελιές βρώσιμες	37.58	53.74		46.68		37.34		28.01
116	Καρύδια	110.33	146.77						
117	Κάστανα	97.06	149.63						
118	Κεράσια	111.34	209.77						
119	Κορόμηλα-Τζάνερα		144.49						
120	Κυδώνια	90.68	174.51						
121	Λεμόνια, μανταρίνια, γκράιπ-φρουτ, κίτρα, κούμ-κούατ κ.τ.λ.	63.07	86.82						
122	Λιχτοί		332.50						
123	Μέσπιλα (Μοσμουλα)		256.93						
124	Μήλα	98.12	200.98						
125	Μπανάνες		856.95						
126	Μπανάνες θερμοκηπίου		1.057.96						
127	Νεκταρίνια		197.39						

Παράρτημα 9. Παραχωρημένα ακίνητα¹⁹⁸

Νομός	Πλήθος παραχωρηθέντων ακινήτων	Έκταση	Αξία ακινήτων
Αττικής	29	44.218,70	18.060.641,23
Δωδεκανήσου	1	108,78	10.900
Αργολίδος	1	-	93.910,49
Έβρου	1	45.719,00	60.000
Ηλείας	2	27.000,00	-
Ηρακλείου	1	170,27	23.000
Θεσσαλονίκης	7	371.007,25	27.660,879
Λέσβου	1	7.630	253.000
Χαλκιδικής	1	181,4	47.161
Χανίων	1	420	629.000
Χίου	2	4.696,13	235.464
Σύνολο	47	501.151,53	47.073.955,72

¹⁹⁸ Στοιχεία από τις εκδόσεις «Κοινωνικό Έργο», «Κοινωνικός Απολογισμός» και «Απολογισμός του Διοικητικού Συμβουλίου 2008» της πρώην ΚΕΔ.

Παράρτημα 10. Ακίνητα ΑΕΕΑΠ- Θυγατρική πρόην ΚΕΔ¹⁹⁹

α/α	Ακίνητο
1.	Ακίνητο στην Αθήνα, Αναξαγόρα 6-8
2.	Ακίνητο στην Αθήνα, Αγ. Μελετίου 78
3.	Ακίνητο στην Αθήνα, Ακαδημίας 3
4.	Ακίνητο στην Αθήνα, Αναγνωστοπούλου 47
5.	Ακίνητο στην Αθήνα, Ασκληπιού 1
6.	Ακίνητο στην Αθήνα, Ερμού 19
7.	Ακίνητο στην Αθήνα, Λαγουμιτζή 27
8.	Ακίνητο στη Ν. Ιωνία, Βυζαντίου & Παπιά
9.	Ακίνητο στην Αθήνα, Π. Άρεως
10.	Ακίνητο στην Αθήνα, Ρ. Παλαμήδου
11.	Ακίνητο στην Αθήνα, Τσακάλωφ 34
12.	Ακίνητο στην Αθήνα, Ζήνωνος 23Α
13.	Ακίνητο στη Φλώρινα, 25ης Μαρτίου 5
14.	Ακίνητο στα Ιωάννινα, Γράμμου 2
15.	Ακίνητο στην Κόρινθο, Λ. Πατρών 83-85
16.	Ακίνητο στην Πάτρα, Αγ. Νικολάου 8
17.	Ακίνητο στην Πάτρα, Πατρέως 81
18.	Ακίνητο στη Ρόδο, Αριστοτέλους 48-50
19.	Ακίνητο στη Ρόδο, Δ. Θεοδωράκη
20.	Ακίνητο στη Ρόδο, Πλ. Ελευθερίας
21.	Ακίνητο στη Ρόδο, Π. Έβρος
22.	Ακίνητο στη Θεσσαλονίκη, Κουντουριώτου
23.	Ακίνητο στα Χανιά, Ελ. Βενιζέλου
24.	Ακίνητο στα Χανιά, Πλ. Ταξιαρχών Μαρκοπούλου

¹⁹⁹ Στοιχεία από αρχεία εγγράφων της πρόην ΚΕΔ.

**Παράρτημα 11. Ακίνητα ιδιοκτησίας του δημοσίου στον προσφυγικό
συννοικισμό της Λεωφόρου Αλεξάνδρας²⁰⁰**

Αύξων αριθμός	ΑΒΚ	Εμβαδόν σε μ²	Αύξων αριθμός	ΑΒΚ	Εμβαδόν σε μ²
1	2777	47,00	67	2846	40,00
2	2778	48,00	68	2847	50,00
3	2779	52,50	69	2848	50,00
4	2780	50,00	70	2849	51,50
5	2781	50,00	71	2850	48,00
6	2782	52,50	72	2851	45,00
7	2783	48,00	73	2852	50,00
8	2784	50,00	74	2853	45,00
9	2785	48,00	75	2854	50,00
10	2786	48,00	76	2855	45,00
11	2787	48,00	77	2869	50,00
12	2788	50,00	78	2870	45,00
13	2789	48,00	79	2871	50,00
14	2790	35,00	80	2872	52,00
15	2791	50,00	81	2873	50,00
16	2792	50,00	82	2874	48,00
17	2793	42,00	83	2875	45,00
18	2794	50,00	84	2876	50,00
19	2795	50,00	85	2877	45,00
20	2796	50,00	86	2878	48,00
21	2797	47,00	87	2879	50,00
22	2798	47,00	88	2880	45,00
23	2799	48,00	89	2881	55,00
24	2800	48,00	90	2882	50,00
25	2801	45,00	91	2883	48,00
26	2802	47,00	92	2884	51,00
27	2803	52,00	93	2885	46,37
28	2804	46,00	94	2886	48,00
29	2805	50,00	95	2887	49,00
30	2806	50,50	96	2888	45,00
31	2807	50,00	97	2889	50,00
32	2808	52,00	98	2890	54,34
33	2809	45,00	99	2891	52,00
34	2810	50,00	100	2892	42,00
35	2811	50,00	101	2893	49,00
36	2812	52,00	102	2894	50,00

²⁰⁰ Στοιχεία από το μητρώο ακινήτων της ΕΤΑΔ.

37	2813	50,00	103	2895	60,00
38	2814	50,00	104	2896	46,00
39	2815	50,00	105	2897	42,00
40	2816	48,00	106	2898	50,00
41	2817	52,00	107	2899	52,09
42	2818	50,00	108	2900	42,00
43	2819	50,50	109	2901	50,00
44	2820	50,00	110	2902	50,00
45	2821	48,72	111	2903	50,00
46	2822	45,00	112	2904	52,00
47	2823	50,00	113	2905	57,00
48	2824	52,00	114	2906	52,00
49	2825	48,00	115	2907	46,00
50	2826	50,00	116	2908	49,00
51	2827	50,00	117	2909	40,00
52	2828	47,00	118	2910	52,50
53	2829	48,00	119	2911	50,00
54	2830	51,40	120	2912	50,00
55	2831	50,00	121	2913	55,00
56	2832	41,50	122	2914	50,00
57	2833	49,00	123	2915	45,00
58	2834	52,00	124	2920	45,00
59	2835	50,00	125	2921	54,00
60	2836	53,00	126	2922	47,00
61	2837	55,00	127	2923	49,00
62	2838	48,00	128	2924	48,00
63	2839	50,00	129	2925	60,00
64	2840	50,00	130	3064	47,00
65	2841	50,00	131	3065	48,00
66	2845	40,00	132	3079	50,00

Παράρτημα 12. Αγροτική Μίσθωση- Σχέδιο Διακήρυξης²⁰¹



ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ
ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΚΗΡΥΞΗΣ

ΔΙΑΚΗΡΥΞΗ ΔΗΜΟΠΡΑΣΙΑΣ ΕΚΜΙΣΘΩΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΑΚΙΝΗΤΟΥ

Η Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου Α.Ε.

ΔΙΑΚΗΡΥΣΣΕΙ ΟΤΙ:

Προσφέρει για εκμίσθωση, με πλειοδοτική δημοπρασία, σύμφωνα με:

- α) το Νόμο 973/1979 "Περί συστάσεως Κτηματικής Εταιρείας του Δημοσίου"
- β) τον Υπηρεσιακό Κανονισμό Συμβάσεων της Κ.Ε.Δ. (ΦΕΚ 1244/τ. Β' /1.9.2003)
- γ) τη με αριθμό απόφαση του Δ.Σ. της Κ.Ε.Δ. και
- δ) τους παρακάτω όρους:

Το με αριθμό **ΒΚ** δημόσιο ακίνητο, αρμοδιότητας Κ.Υ., που είναι εμβαδού (.....) τ.μ. και βρίσκεται στην περιοχή «.....» του Δ.Δ. στο Δήμο του Νομού όπως αυτό εμφανίζεται με στοιχεία στο από τοπογραφικό διάγραμμα του Τοπογράφου Μηχανικού της Κ.Ε.Δ.

Σκοπός της μίσθωσης είναι η χρησιμοποίησή του από τον μισθωτή για οποιαδήποτε επιτρεπτή από το νόμο και τις υφιστάμενες χρήσεις, και εν γένει συνθήκες της περιοχής, χρήση για το συγκεκριμένο ακίνητο, η οποία να είναι σύμφωνη με τη φύση και το σκοπό της μίσθωσης ως αγροτικής, μετά και από τη λήψη όλων των απαιτούμενων αδειών από τις κατά νόμο αρμόδιες Υπηρεσίες στην περιοχή. Η χρήση αυτή, τη δυνατότητα της οποίας κατά το νόμο καθώς και την καταλληλότητα του μισθίου γι' αυτήν τεκμαίρεται ότι έχει ήδη ελέγξει και διαπιστώσει κάθε υποψήφιος, θα δηλωθεί από τον τελευταίο πλειοδότη μέχρι το πέρας της δημοπρασίας.

²⁰¹ Από το αρχείο εγγράφων της πρώην ΚΕΔ.

ΟΡΟΙ:

1. Η δημοπρασία θα γίνει στην και στα επί της οδού γραφεία τ..... (πληροφορίες: Κλιμάκιο Κ.Ε.Δ. Κτηματική Υπηρεσία Δήμο ώρες 8.30-14.30), την ημέρα με ώρα έναρξης την 10.00 π.μ. και ώρα λήξης την 11.00 π.μ. και ενώπιον της αρμόδιας Επιτροπής.
2. Η εκμίσθωση θα γίνει για χρονικό διάστημα (...) ετών (σημ.Ι). Θα αρχίζει δε από την ημέρα υπογραφής του μισθωτηρίου, αν δεν ορίζεται διαφορετικά σ' αυτό, δεδομένου ότι ο μισθωτής γνωρίζει καλώς το ακίνητο και παραλαμβάνει τη χρήση του, άλλως θεωρείται ότι παραλαμβάνει αυτή με την υπογραφή του μισθωτηρίου, χωρίς να χρειάζεται καμία πράξη εγκατάστασής του σ' αυτό.
3. Βάση καθορισμού του ετήσιου μισθώματος (τιμή εκκίνησης) ορίζεται το ποσό των (.....00) ευρώ.
 - Η πρώτη προσφορά πρέπει να είναι ανώτερη από την τιμή εκκίνησης τουλάχιστον κατά ποσοστό πέντε τοις εκατό (5%).
 - Κάθε επόμενη προσφορά πρέπει να είναι ανώτερη της αμέσως προηγούμενης κατά ποσό που θα αντιστοιχεί σε ποσοστό πέντε τοις εκατό (5%) τουλάχιστον της τιμής εκκίνησης.
4. Το μίσθωμα που θα διαμορφωθεί στη δημοπρασία θα ισχύει για το πρώτο έτος της μίσθωσης, θα αναπροσαρμόζεται δε ετησίως, καθ' όλη τη συμβατική διάρκεια της μίσθωσης, όπως και για το χρονικό διάστημα τυχόν αναγκαστικής παράτασής της ή παραμονής του μισθωτή στο μίσθιο για οποιοδήποτε λόγο, κατά το ποσοστό του Δείκτη Τιμών Καταναλωτή (ΔΤΚ) του εκάστοτε αμέσως προηγούμενου μισθωτικού έτους, προσαυξημένο κατά δύο (2) ποσοστιαίες μονάδες και με ελάχιστο συνολικά ποσοστό αύξησης πέντε τοις εκατό (5%) ετησίως.
5. Τρόπος πληρωμής του μισθώματος: Το μίσθωμα μαζί με το αναλογούν ποσό χαρτοσήμου και Ο.Γ.Α. προς 3,60% θα καταβάλλεται στη Δ.Ο.Υ. που φορολογείται ο μισθωτής σε ετήσιες δόσεις, οι οποίες και θα προκαταβάλλονται την πρώτη ημέρα κάθε μισθωτικού έτους. Με την υπογραφή του μισθωτηρίου θα καταβληθεί η πρώτη (1η) ετήσια δόση μαζί με τα έξοδα της δημοπρασίας.

6. Για να γίνει κάποιος δεκτός στη δημοπρασία πρέπει να καταθέσει μετρητά ή εγγυητική επιστολή αναγνωρισμένης Τράπεζας ισχύος έξι (6) μηνών για ποσό (.....00) ευρώ.
- Η εγγύηση αυτή επιστρέφεται στον μεν τελευταίο πλειοδότη μετά την υπογραφή του μισθωτηρίου ή τη μη έγκριση του αποτελέσματος της δημοπρασίας, στους δε λοιπούς μετά το τέλος της δημοπρασίας.
 - Σε περίπτωση που ο τελευταίος πλειοδότης αρνηθεί να υπογράψει το πρακτικό διεξαγωγής της δημοπρασίας ή το μισθωτήριο έγγραφο ή να καταθέσει εγγύηση καλής εκπλήρωσης υποχρεώσεων από την μίσθωση κατά τον όρο 11 του παρόντος, τότε η ως άνω εγγύηση συμμετοχής στο διαγωνισμό "καταπίπτει" και παραδίδεται προς είσπραξη υπέρ της Κ.Ε.Δ., λόγω ποινικής ρήτρας.
 - Το ακίνητο ξαναβγαίνει σε νέα δημοπρασία σε βάρος του τελευταίου πλειοδότη και η Κ.Ε.Δ. διατηρεί κάθε δικαίωμα να επιδιώξει την αποκατάσταση κάθε θετικής και αποθετικής ζημίας της. Με απόφασή του, το Δ.Σ. της Κ.Ε.Δ. δικαιούται, αντί να επαναλάβει το διαγωνισμό, να καλέσει το δεύτερο πλειοδότη όταν αυτό δικαιολογείται από λόγους δημοσίου συμφέροντος, για να υπογράψει αυτός το μισθωτήριο με την τιμή της προσφοράς του πλειοδότη ή της δικής του προσφοράς.
 - Η επαναληπτική δημοπρασία στην οποία δε δικαιούται να λάβει μέρος ο τελευταίος πλειοδότης, διενεργείται μέσα σε τριάντα (30) ημέρες από την ημέρα διενέργειας της πρώτης, αν αρνηθεί να υπογράψει το πρακτικό ο πλειοδότης, ή μέσα σε τριάντα (30) ημέρες από την εκπονή της προθεσμίας για υπογραφή του μισθωτηρίου κατά τον όρο 10 και πάντως το συντομότερο δυνατόν.
 - Σε περίπτωση υπογραφής του μισθωτηρίου από το δεύτερο πλειοδότη, τα δικαιώματα της Κ.Ε.Δ. όπως αυτά προβλέπονται από τη διαδικασία της επαναληπτικής δημοπρασίας, κατά του τελευταίου πλειοδότη, παραμένουν αναλλοίωτα.

7. Τον τελευταίο πλειοδότη βαρύνουν και τα έξοδα δημοπρασίας, τα οποία ορίζονται στο ποσό των (.....00) ευρώ και καταβάλλονται με την υπογραφή του μισθωτηρίου.
8. Οι προσφορές διατυπώνονται προφορικά. Προσφορά για λογαριασμό άλλων δεν αποκλείεται, αρκεί ο εμφανιζόμενος να καταθέσει, εκτός άλλων, εγγυητική επιστολή και σχετικό πληρεξούσιο έγγραφο κατά την κατάθεση της προσφοράς. διαφορετικά θεωρείται ο ίδιος πλειοδότης.
- Η πληρεξουσιότητα αντιπροσώπου θα αποδεικνύεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο, άλλως με ιδιωτικό έγγραφο με νόμιμη θεώρηση του γνήσιου της υπογραφής από την αστυνομία, το οποίο θα αναγράφει ότι ο αντιπροσωπευόμενος πλειοδοτεί για λογαριασμό άλλου, του οποίου και θα αναφέρει τα πλήρη στοιχεία ταυτότητας, και για το συγκεκριμένο δημόσιο ακίνητο, όπως αυτό περιγράφεται, καθώς και την ακριβή περιοχή που βρίσκεται. Την ίδια υποχρέωση για κατάθεση των νομιμοποιητικών εγγράφων τους έχουν και αυτοί που συμμετέχουν ως εκπρόσωποι νομικών προσώπων.
 - Σε περίπτωση συμμετοχής στο διαγωνισμό νομικών προσώπων, θα υποβάλλεται από αυτά, εκτός από το αντίγραφο του εταιρικού τους, και πλήρης σειρά επίσημων εγγράφων, από τα οποία θα αποδεικνύεται η νόμιμη σύσταση και λειτουργία τους.
 - Σε περίπτωση που στο διαγωνισμό δημοπρασίας συμμετέχει Εταιρία OFF SHORE θα πρέπει για τη συμμετοχή της να κατατεθεί πιστοποιητικό νομιμότητας, τα δε έγγραφα νομιμοποίησης της Εταιρίας θα είναι μεταφρασμένα από το Υπουργείο Εξωτερικών.
9. Η δημοπρασία αρχίζει και τελειώνει χωρίς διακοπή. Παράταση του χρόνου επιτρέπεται εφόσον συνεχίζονται οι προσφορές. Μετά τη λήξη της δημοπρασίας δε γίνεται δεκτή καμία προσφορά. Για την όλη δημοπρασία συντάσσεται πρακτικό που υπογράφει η Επιτροπή και ο αναδειχθείς τελευταίος πλειοδότης, για τον οποίο, εάν είναι αγράμματος, υπογράφουν δύο μάρτυρες.
10. Το αποτέλεσμα της δημοπρασίας δεν είναι δεσμευτικό για την Κ.Ε.Δ. Η έγκριση ή μη της κατακύρωσης του αποτελέσματος της δημοπρασίας αποφασίζεται ελεύθερα

από το Διοικητικό Συμβούλιο της Κ.Ε.Δ. μέσα σε ένα (1) μήνα από τη διενέργεια της δημοπρασίας και πάντως το ταχύτερο δυνατό.

11. Μετά την έγκριση του αποτελέσματος της δημοπρασίας καλείται εγγράφως ο αναδειχθείς τελευταίος πλειοδότης να προσέλθει για να υπογράψει το μισθωτήριο έγγραφο μέσα σε δέκα πέντε (15) ημέρες, αφού παραδώσει ως εγγύηση καλής εκτέλεσης των όρων της μίσθωσης ποσό αντίστοιχο προς....., ήτοι (.....00) ευρώ, σε μετρητά ή ισόποση εγγυητική επιστολή αναγνωρισμένης Τράπεζας ισχύος αορίστου χρόνου. Η εγγύηση αυτή θα του επιστραφεί άτοκα μετά τη λήξη της μίσθωσης και την κανονική εκπλήρωση των υποχρεώσεών του που απορρέουν απ' αυτήν.

Το ποσό της εγγύησης αυτής θα αναπροσαρμόζεται με κάθε αναπροσαρμογή του μισθώματος έτσι ώστε να είναι ανάλογο του ύψους του εκάστοτε καταβαλλόμενου μισθώματος.

12. Η Κ.Ε.Δ. δεν υποχρεούται να προβεί καθ' όλη τη διάρκεια της μίσθωσης σε οποιαδήποτε δαπάνη, ακόμα και αν αυτή είναι αναγκαία για το μίσθιο, ούτε ευθύνεται για την πραγματική και νομική κατάσταση αυτού απέναντι στον μισθωτή, ο οποίος δεν θα μπορεί για τον λόγο αυτό να ζητήσει μείωση του μισθώματος ή να καταγγείλει την μίσθωση.
13. Ο μισθωτής δεν θα μπορεί να αλλάξει τη συμφωνούμενη χρήση του μισθίου ή το σκοπό της μίσθωσης ή να επιφέρει χωρίς έγγραφη συναίνεση της Κ.Ε.Δ. οποιαδήποτε μετατροπή στο μίσθιο. Πάντως, κάθε βελτίωση ή προσθήκη στο μίσθιο εκ μέρους του μισθωτή θα παραμένει σε όφελος του μισθίου ανεξάρτητα αν αυτή έγινε με ή χωρίς άδεια ή έγκριση της Κ.Ε.Δ., χωρίς ο μισθωτής να δικαιούται καμία απολύτως αποζημίωση.
14. Η σιωπηρή αναμίσθωση ή υπομίσθωση ή παραχώρηση με οποιονδήποτε τρόπο της χρήσης του μισθίου καθώς και η παράταση του χρόνου της μίσθωσης, απαγορεύονται.
15. Σε περίπτωση εκποίησης από την Κ.Ε.Δ. του μισθίου ακινήτου, οποτεδήποτε κατά τη διάρκεια της μίσθωσης, η μίσθωση λύνεται με έγγραφη καταγγελία της από την Κ.Ε.Δ. ή από το νέο ιδιοκτήτη, χωρίς καμία απολύτως αποζημίωση του μισθωτή, ο

οποίος υποχρεούται να αποδώσει τη χρήση του μισθίου μετά την πάροδο εύλογης προθεσμίας από τη σχετική έγγραφη ειδοποίησή του, σύμφωνα με την παρ. 3 του άρθρου 10 του Υ.Κ.Σ της Κ.Ε.Δ.

16. Σε περίπτωση παράβασης οποιουδήποτε όρου του μισθωτηρίου, του οποίου όλοι ανεξαιρέτως οι όροι είναι και συνομολογούνται ως ουσιώδεις, άλλως θεωρούνται ως ουσιώδεις, θα διατάσσεται με απόφαση του αρμοδίου οργάνου της Κ.Ε.Δ. η "κατάπτωση της εγγύησης καλής εκτέλεσης" των όρων της μίσθωσης και θα λύνεται η μίσθωση. Συγχρόνως θα κινείται η διαδικασία εξώσης του μισθωτή.
17. Κατά τα λοιπά η μίσθωση θα διέπεται από τις διατάξεις του Ν. 973/1979 και του Υπηρεσιακού Κανονισμού Συμβάσεων της Κ.Ε.Δ., τις οποίες γνωρίζει και αποδέχεται ανεπιφύλακτα κάθε πλειοδότης, συμπληρωματικά δε από τις διατάξεις των σχετικών με τις μισθώσεις αυτές νόμων, καθώς και από τους λοιπούς όρους του μισθωτηρίου, το οποίο θα κληθεί να υπογράψει ο τελευταίος πλειοδότης, αντίγραφο του οποίου μπορεί να λάβει σε γενικό σχέδιο κάθε ενδιαφερόμενος, οποτεδήποτε από τα γραφεία της Κ.Ε.Δ.
18. Οι τυχόν απαιτούμενες από τις αρμόδιες Υπηρεσίες άδειες εγκατάστασης και λειτουργίας, οι οποίες θα διασφαλίζουν τη νόμιμη χρήση του μισθίου, τηρουμένων όλων των σχετικών διατάξεων για τη νόμιμη λειτουργία του (αγορανομικών, υγειονομικών κ.λ.π.), θα εκδοθούν από τον μισθωτή με δική του αποκλειστικά μέριμνα, ευθύνη και δαπάνη.

Για την έκδοση των παραπάνω αδειών από τις αρμόδιες Υπηρεσίες, ουδεμία ευθύνη φέρουν το Ελληνικό Δημόσιο και η Κ.Ε.Δ.

19. Η συμμετοχή στο διαγωνισμό αποδεικνύει αμάχητα αφενός ότι ο προσφέρων αποδέχεται τους όρους της παρούσας διακήρυξης και του σχεδίου του μισθωτηρίου, ότι έχει επισκεφθεί και ελέγξει το υπό εκμίσθωση (με τον διαγωνισμό αυτό) ακίνητο και έχει σχηματίσει πλήρη γνώση της πραγματικής και νομικής κατάστασής του, βρίσκοντάς το της τελείας αρεσκείας του και κατάλληλο για την χρήση για την οποία το προορίζει και αφετέρου ότι έχει απευθυνθεί ήδη στις αρμόδιες για την έκδοση τυχόν αναγκαίων αδειών νόμιμης χρήσης του ακινήτου Υπηρεσίες και έχει διαπιστώσει τη δυνατότητα έκδοσής τους.

Ο μισθωτής είναι υποχρεωμένος να ενεργήσει αμελλητί ό,τι απαιτείται για τη λήψη των ως άνω αδειών και, εφόσον διαπιστώσει τελικά αδυναμία λήψης τους για οποιοδήποτε λόγο, να ενημερώσει αμέσως την Κ.Ε.Δ. και να καταγγείλει εγγράφως τη μίσθωση επικαλούμενος τους αληθείς λόγους της αδυναμίας αυτής και την έλλειψη δικής του υπαιτιότητας. Σε καμία απολύτως περίπτωση δεν μπορεί να αξιώσει αποζημίωση από την Κ.Ε.Δ. ή το Δημόσιο, ενώ οφείλει να καταβάλει τα μέχρι την περιέλευση της καταγγελίας του στην Κ.Ε.Δ. συμφωνημένα μισθώματα, ως αποζημίωση της Κ.Ε.Δ. και του Δημοσίου, απαλλασσόμενος από κάθε άλλη ευθύνη του.

20. Ο μισθωτής αναλαμβάνει με δική του επιμέλεια και ευθύνη και με δικά του έξοδα, την πυροπροστασία του μισθίου και όλων των τυχόν εγκαταστάσεών του και λαμβάνει κάθε είδους μέτρα ασφάλειας και προστασίας του μισθίου, καθ' όλη τη διάρκεια της χρήσης του, καθώς και τον καθαρισμό και την αποκομιδή των απορριμμάτων.

21. ΕΙΔΙΚΟΙ ΟΡΟΙ :

21.1/ Αν η Κ.Ε.Δ. χρειαστεί να παραχωρήσει τη χρήση του μισθίου στο Δημόσιο ή σε Δημοτική ή Κοινοτική Υπηρεσία ή Δημόσιες Επιχειρήσεις ή Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου που εκπληρώνουν σκοπούς κοινωφελείς, τότε η σύμβαση μισθώσεως λύνεται αζημίως και ο μισθωτής υποχρεούται να αποδώσει τη χρήση του μισθίου ελεύθερη στην Κ.Ε.Δ. εντός τριών (3) μηνών αφότου ειδοποιηθεί εγγράφως, (σημ.2)

21.2/ Ο μισθωτής υποχρεούται μέσα σε πέντε (5) ημέρες από την ημερομηνία υποχρέωσης καταβολής του μισθώματος, εν πάση Δε περιπτώσει από την καταβολή του μισθώματος, να αποστέλλει στην Κ.Ε.Δ. αντίγραφο του διπλοτύπου καταβολής του, το οποίο εκδίδει η αρμόδια Δ.Ο.Υ.

Ο όρος αυτός είναι για την Κ.Ε.Δ. ουσιωδέστατος και συμφωνείται ρητά ως τέτοιος από τους συμβαλλόμενους, με συνέπεια η μη πλήρης εφαρμογή του να στοιχειοθετεί αυτοτελή λόγο καταγγελίας της μίσθωσης, οποτεδήποτε, χωρίς η τυχόν αδράνεια της Κ.Ε.Δ. και η καθυστέρηση άσκησης αυτού του δικαιώματος για οποιοδήποτε χρονικό διάστημα και για οποιοδήποτε λόγο, να δύναται να αποτελέσει βάση για ένσταση καταχρηστικής άσκησης ή αποδυνάμωσης δικαιώματος.

22. Περίληψη της παρούσας διακήρυξης θα δημοσιευθεί σε
..... εφημερίδες.

Αθήνα,/...../.....

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ

Σημειώσεις :

1. Σύμφωνα με το άρθρο 634 του Α.Κ. η αγροτική μίσθωση ισχύει για χρονικό διάστημα τεσσάρων (4) ετών.
2. Η παράγραφος αυτή απαιτεί προσοχή γιατί μπορεί να οδηγήσει σε αποχές από το διαγωνισμό.
 - Οι όροι (8) και (9) θα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τις σχετικές αποφάσεις και εντολές του Δ.Σ. της Κ.Ε.Δ.
 - Όλοι οι όροι προσαρμόζονται, εννοείται, με βάση τα ειδικότερα στοιχεία του κάθε ακινήτου και της σκοπούμενης σύμβασης (διάρκεια, καθορισμός του μισθώματος σε μηνιαίο ή μισθώματος κλπ.)

Ευρετήριο θεμάτων

- Αγροτικά ακίνητα, 12, 81, 82, 83, 148, 153, 155, 156, 162, 163, 183, 185, 193, 226
- Ανάλυση Porter, 12, 80, 87, 88, 89, 90, 95
- Ανάλυση SWOT, 12, 14, 80, 84, 85, 86, 87, 95, 137, 146, 207, 218, 220
- Ανενεργές παραχωρήσεις, 13, 99, 156, 161, 166-169, 188
- Ανταγωνισμός, 26, 27, 45, 61, 64, 65, 80-83, 88-90, 122, 155, 173, 175, 184
- Αρχείο μελετών, 118, 224
- Αστικά ακίνητα, 9, 12, 14, 50, 81, 82, 88, 91, 116, 57, 158-161, 165, 166, 177, 178, 183, 193, 201, 226
- Ασφαλιστικά ταμεία, 13, 34, 81, 160, 161, 170, 173-177, 192-196
- Εγχειρίδιο διαδικασιών, 79-80
- Ειδικά ακίνητα, 12
- Εκτίμηση αξίας, 18, 19, 20, 150, 151, 152, 153
- Ελληνικό μοντέλο αξιοποίησης, 10, 32-40
- Ενεργειακή αξιοποίηση, 91, 163-165
- Επιχειρησιακό σχέδιο αξιοποίησης, 8, 10, 11, 12, 16, 19, 24, 26, 28, 29, 30, 53, 55, 56-70, 71, 73-80, 81, 84, 85, 90, 93, 96, 98, 101, 104, 105, 111, 112, 117, 120-128, 162, 167, 169, 187, 222, 223, 224, 225
- Εταιρεία αξιοποίησης χαρτοφυλακίου ακινήτων του δημοσίου, 8, 9, 10, 11, 13, 25, 28, 30, 33, 37, 53, 54, 58, 59, 60, 63, 65, 66, 71, 73-80, 80-90, 92, 96, 97-111, 114-117, 121, 129, 150, 153, 154, 157, 159, 161, 164, 165, 169, 171, 174, 178, 179, 181, 189-204, 223, 225

Ευρωπαϊκοί πόροι, 160, 161, 162, 184, 199

Ιταλικό μοντέλο αξιοποίησης, 10, 32, 34, 35, 40-43, 117, 226

Κοινωνικά κριτήρια αξιοποίησης, 31, 40, 83, 114

Κοινωνική διάσταση εταιρείας αξιοποίησης, 189-204

Νομοθετικό πλαίσιο, 41, 79, 81, 82, 84, 128, 222

Νομοθετική πρωτοβουλία, 128, 184-188

Οικονομικά κριτήρια αξιοποίησης, 13, 30, 31, 40, 50, 189

Παραχωρήσεις, 13, 67, 119, 130, 131, 159, 166-169, 201, 236, 272

Σουηδικό μοντέλο αξιοποίησης, 10, 32, 33, 35, 43-52, 117, 226

Στρατηγικό σχέδιο αξιοποίησης, 8, 11, 12, 16-51, 53, 55, 56-70, 75, 77, 80, 81, 83,
84, 85, 89, 92, 93, 94, 95, 97, 102, 104, 105, 108, 111, 113, 117, 118, 120-128,
162, 167, 222, 223, 224, 225

Συγκριτική ανάλυση, 10, 51, 57, 90-92, 223, 241

Τυποποίηση, 68, 92, 119-120, 155

Χαρτοφυλάκιο ακινήτων του δημοσίου, 10, 16, 19, 24, 25, 28, 32, 39, 41, 51, 62,
66, 81, 82, 84, 88, 90, 91, 100, 104, 111, 115, 116, 154, 155, 157, 158, 160, 171,
172, 173, 174, 177, 179, 180, 181, 182, 185, 189, 201, 207, 223, 225

Ευρετήριο κυρίων ονομάτων

ΑΕΕΑΠ, 13, 82, 179-182, 273

Αυστρία, 241

Βλάμης, Π., 173, 233

Γερμανία, 241

Δανία, 241

Δημοκρατία της Τσεχίας, 242

ΕΓΔΕΚΟ, 11, 120, 121, 122, 128

Εργοταξιακοί χώροι Γέφυρας Ρίου-Αντιρρίου, 14, 205-208

ΕΤΑΔ, 36, 37, 41, 131, 132, 137, 138, 146, 147, 156, 158, 159, 161, 166, 167, 171, 182,
185, 192, 205, 224, 234, 239, 240, 245, 249, 255

Ιππικό Κέντρο Μαρκοπούλου, 12, 130, 131, 132-139, 240, 249-255

Ισλαμικό Τέμενος Ελαιώνα, 218-221

Ισπανία, 242

Ιταλία, 243

ΚΕΔ, 20, 62, 114, 158, 160, 166, 169, 170, 172, 175, 176, 181, 186, 187, 202, 203, 205,
236, 245, 273

Κωνσταντόπουλος, Γ. , 173, 233

Κωπηλατοδρόμιο Σχινιά, 130, 131, 139-148, 240, 256-262

Μασουράκης, Μ.Ε., 19, 234

Μικρώνη, Κ., 210, 234

Νορβηγία, 243

Ολλανδία, 243

Ολυμπιακά Ακίνητα, 12, 129-148, 158, 226, 240, 249-255, 256-262

ΟΤΑ, 33, 61, 155, 168, 169-173, 174, 192, 195, 251, 258

Πολλάλης, Γ.Α., 29, 232, 234

Porter, ανάλυση, 12, 80, 87, 88, 89, 90, 95

Προσφυγικά Αλεξάνδρας, 14, 190, 208-218, 274-275

SWOT, ανάλυση, 12, 14, 80, 84, 85, 86, 87, 95, 137, 146, 207, 218, 220

Τρυποσκούφης, Κ. , 210, 234

Τσιάλτα, Α., 132, 136, 234, 249

Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης, 83, 154, 162, 186

Υπουργείο Οικονομικών, 20, 37, 41, 42, 153, 168, 172, 175, 185, 186, 193, 194, 210,
219, 237

Φινλανδία, 244

Χαρούλης, Α. , 132, 136, 234, 249