

**ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**



**ΣΤΑΜΟΥΛΗ ΚΑΤΕΡΙΝΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΜΠΕΝΕΤΑΤΟΣ ΘΕΟΔΩΡΟΣ**

**ΠΑΤΡΑ  
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2004**

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 6048

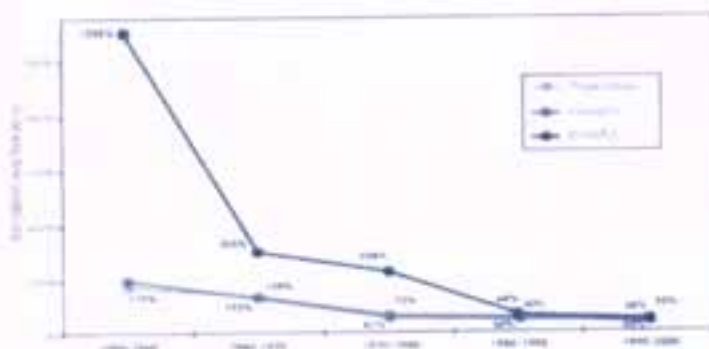
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Εισαγωγή:

Η ανάπτυξη του τουρισμού από το τέλος του 2<sup>ου</sup> Παγκοσμίου πολέμου χαρακτηρίζεται σαν ιδιαίτερα σημαντική, αφού σε παγκόσμια σχεδόν κλίμακα τα μεγέθη των τουριστικά μετακινούμενων ανθρώπων παρουσιάζουν θεαματική αύξηση. Στην Ελλάδα η τουριστική ανάπτυξη ήταν ταχύτερη απ' ό τι στην Ευρώπη και στον υπόλοιπο κόσμο.

Αφίξεις σε Ελλάδα, Ευρώπη, Παγκόσμια, 1950 - 2000

	Παγκόσμια	Μεταβολή ανά δεκαετία	Ευρώπη (σε εκ)	Μεταβολή ανά δεκαετία	Ελλάδα (σε χιλ)	Μεταβολή ανά δεκαετία
1950	25,3		16,8		33,30	
1960	69,3	174,11%	50,4	199,70%	399,40	1.098,33%
1970	15,8	139,25%	117,3	133,01%	1.609,20	302,87%
1980	286,0	72,50%	188,3	60,50%	5.271,10	227,56%
1990	457,2	59,86%	282,7	50,13%	8.873,00	68,33%
2000	696,8	52,41%	402,5	42,38%	13.095,55	47,59%



Πηγές: WTO(2002), ΕΟΤ(2003)

Κατά τα τέλη της δεκαετίας του '50 αναπτύχθηκε ο μαζικός τουρισμός δημιουργώντας την ανάγκη να διαφοροποιηθεί από τον μέχρι τότε αναπτυγμένο τουρισμό των περιηγήσεων. Στην Ελλάδα που έχει ήδη αναπτυχθεί ο τουρισμός από την εποχή του μεσοπολέμου, ο μαζικός τουρισμός εξελίχθηκε σαν ο και' εξοχήν συντελεστής γενικότερης ανάπτυξης μιας και κάλυψε μακροχρόνια ελλείμματα του ισοζυγίου πληρωμών και σε μεγάλο μέρος χρηματοδότησε την εισαγωγή κεφαλαιουχικών αγαθών.

**ΕΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ  
ΜΕ ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ ΠΛΗΡΩΜΩΝ**

Σε εκατομμύρια δολάρια USA

ΕΤΗ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΕΣΑΓΩΓΕΣ	ΑΔΗΛΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΙΣΠΡΑΣ. ΑΠΟ ΤΡΕΧ. ΣΥΝΑΛ.	ΕΚΑΤΟΣΤΙΑΙΑ ΕΣΧΕΗ		
					1:2	1:3	1:4
1970	193,5	612,2	949,2	1561,4	31,6	20,4	12,4
1971	305,3	624,8	1292,3	1917,1	48,9	23,6	15,9
1972	392,7	835,5	1605,9	2441,4	47,0	24,5	16,1
1973	514,9	1230,4	2195,4	3425,8	41,9	23,5	15,0
1974	436,0	1774,1	2363,0	4137,1	24,6	18,5	10,5
1975	643,5	1959,6	2674,5	4634,1	32,8	24,1	13,9
1976	823,7	2227,5	3023,8	5251,3	37,0	27,2	15,7
1977	980,6	2552,4	3497,3	6049,7	38,4	28,0	16,2
1978	1326,3	2998,5	4421,6	7320,1	44,2	32,1	18,1
1979	1662,3	3932,0	5662,3	9594,3	42,3	29,4	17,3
1980	1733,5	4093,8	6158,6	10252,4	42,3	28,2	16,9
1981	1881,0	4771,3	6482,0	11253,3	39,4	29,0	16,7
1982	1527,2	4141,3	6097,6	10238,9	36,9	25,0	14,9

ΠΗΓΗ: Τράπεζα της Ελλάδος

Ενώ λοιπόν η ανάγκη δημοσίων επενδύσεων για τουριστική υποδομή συνεχώς αυξάνεται, γίνονται πλέον ορατές οι παρακάτω ελλείψεις:

- Έλλειψη μακροχρόνιου τομεακού προγραμματισμού σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο
- Έλλειψη βασικών ερευνών για τη θεμελίωση των προγραμμάτων ανάπτυξης
- Έλλειψη χωροταξικού σχεδιασμού, καθώς και αδυναμία ασκήσεως τουριστικής πολιτικής λόγω διοικητικών και οργανωτικών προβλημάτων, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται ασάφεια τουριστικής πολιτικής, βασικών κατευθύνσεων, επιδιώξεων και μέτρων.

Το ιδιωτικό κεφάλαιο απ' την άλλη αδυνατεί να προβεί σε μεγάλες επενδύσεις, κυρίως λόγω έλλειψης κινήτρων και θεσμικού πλαισίου επενδυτικής πολιτικής και όπου υπήρχε δυνατότητα επενδύσεων, γίνονταν μόνο στην περίπτωση όπου η βραχυπρόθεσμη απόδοση ήταν εξασφαλισμένη ή σε περιπτώσεις κερδοσκοπίας.

Η πρώτη προσπάθεια εμπλοκής του κράτους στον τουρισμό εκδηλώθηκε με τη σύσταση το 1914 του γραφείου εξωτερικού τουρισμού στο Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας. Μετά από μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων συμπεριλαμβανομένου και την ίδρυση του Ε.Ο.Τ. το 1929, η πρώτη ουσιαστική εμπλοκή του κράτους αρχίζει το 1950 με την επανίδρυση του Ε.Ο.Τ. και συνεχίστηκε το 1951 όπου όλες οι αρμοδιότητες της Γενικής Γραμματείας Τουρισμού περιήλθαν στη δικαιοδοσία του Ε.Ο.Τ.

## **1.1 ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (Ε.Ο.Τ.)**

### **1.1.1. Σκοπός του Ε.Ο.Τ.**

Με το Νόμο 1624/1951, διαγράφεται ο σκοπός του Ε.Ο.Τ., που είναι η οργάνωση και η προαγωγή του τουρισμού στην Ελλάδα με την αξιοποίηση όλων των υφισταμένων δυνατοτήτων της χώρας, καθώς και ο συντονισμός, προς ενιαία κατεύθυνση των ενεργειών κάθε δημόσιας, δημοτικής ή κοινοτικής αρχής, νομικών προσώπων δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, κοινωφελών οργανισμών καθώς και ιδιωτικών οργανώσεων ή επιχειρήσεων που αποβλέπουν στην εξυπηρέτηση των κυρίων σκοπών του τουρισμού στην Ελλάδα.

Για την επίτευξη των παραπάνω, ο Ε.Ο.Τ. καταρτίζει και εφαρμόζει πρόγραμμα τουρισμού, που αποβλέπει κυρίως στην προσέλκυση ξένων περιηγητών και στην τόνωση του εσωτερικού τουρισμού με:

- την ανάπτυξη τουριστικών κέντρων και τόπων,
- τη βελτίωση και παρακολούθηση των συγκοινωνιών που ενδιαφέρουν τον τουρισμό,
- την επιστημονική και καλαισθητική διαρρύθμιση των λουτροπόλεων, των αρχαιολογικών και άλλων τουριστικών τόπων σε συνεργασία με τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης,
- την τελειοποίηση και ανέγερση νέων ξενοδοχείων και τουριστικών περιπτέρων, οδικών σταθμών και άλλων τουριστικών εγκαταστάσεων (plaz, campings, μαρίνες),

- την διοργάνωση περιηγήσεων, εορτών και παραστάσεων,
- την ενίσχυση κεντρικών ή περιφερειακών δημοσίων υπηρεσιών, οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς και διαφόρων σωματείων και οργανισμών δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, που επιδιώκουν σύμφωνα με τα καταστατικά τους, συναφείς σκοπούς προς την τουριστική ανάπτυξη της χώρας,
- την ενίσχυση των τουριστικών επιχειρήσεων,
- την ανάπτυξη της τουριστικής συνείδησης ,
- την κατασκευή και εκμετάλλευση τουριστικών καταστημάτων και γενικά έργα τουριστικής ανάπτυξης και
- τη διαφήμιση και προβολή του Ε.Ο.Τ. στο εσωτερικό και το εξωτερικό.

### **1.1.2. Δικαιώματα του Ε.Ο.Τ.**

Για την εκπλήρωση των σκοπών του και την εκμετάλλευση γενικά της περιουσίας του, ο Ε.Ο.Τ. ενεργεί είτε μέσω ανάδοχων με βάση σχετικό κανονισμό, είτε με αυτεπιστασία (με αποκεντρωτικές ή μη μονάδες εκμετάλλευσης), είτε μέσω αυτοτελών επιχειρηματικών μονάδων. Οι μονάδες αυτές είναι δυνατόν να υφίστανται ήδη ή να δημιουργούνται για το συγκεκριμένο σκοπό, με εφαρμογή των διατάξεων του ιδιωτικού δικαίου και σύμφωνα πάντα με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας.

Ο οργανισμός πιο συγκεκριμένα μπορεί να:

- να αποκτά, λαμβάνει στην κατοχή του, χρησιμοποιεί και εκμεταλλεύεται με αγορά, μίσθωση ή οποιονδήποτε άλλον τρόπο, κινητά ή ακίνητα πράγματα. Επίσης να τα απαλλοτριώνει ή να παραχωρεί τη χρήση τους με πώληση, ανταλλαγή, μίσθωση ή άλλο τρόπο,
- Να αποδέχεται δωρεές και παροχή υπηρεσιών ή συνεισφορά περιουσιακών στοιχείων,
- Να χρησιμοποιεί, με την έγκριση των οικείων αρχών, κοινόχρηστους χώρους καθώς και χώρους που ανήκουν στο

δημόσιο, τους δήμους, τις κοινότητες ή άλλα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού ή δημοσίου δικαίου. Μπορεί ακόμα να αφήνει τα έργα που έχει εκτελέσει σε κοινή χρήση ή στη διαχείριση και εκμετάλλευση αυτών στους οποίους ανήκουν,

- Να καταβάλει αποζημιώσεις και να αναλαμβάνει τις δαπάνες που απαιτούνται για τη διάθεση προς αυτών από τρίτους, χώρων που μπορούν να αξιοποιηθούν τουριστικά. Επίσης να προβαίνει με δαπάνες του σε ενέργειες που έχουν στόχο τη διατήρηση του χαρακτήρα του τοπίου ή της αρχιτεκτονικής ή πολεοδομικής μορφής κτισμάτων ή χώρων που ενδιαφέρουν την ανάπτυξη του τουρισμού,
- Να συνάπτει συνυποσχετικά διαιτησίας και να συμβιβάζεται σε κάθε διαφορά,
- Να εκδίδει, οπισθογραφεί και αποδέχεται ή τριτεγγυάται συναλλαγματικές και γραμμάτια και να παρέχει εγγυήσεις υπέρ των τουριστικών επιχειρήσεων που συνιστώνται από τον Ε.Ο.Τ. ή στις οποίες απλά συμμετέχει,
- Να δανείζεται για την εκπλήρωση συγκεκριμένων σκοπών τουριστικής ανάπτυξης παρέχοντας τις εγγυήσεις που απαιτούνται γι' αυτό, καθώς και να δανείζει στις επιχειρήσεις στις οποίες συμμετέχει.

### **1.1.3. Βασικοί Στόχοι του Ε.Ο.Τ.**

Οι κυριότεροι στόχοι της τουριστικής πολιτικής του Ε.Ο.Τ. είναι:

- Η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και η ποιοτική βελτίωση της τουριστικής προσφοράς,
- Η παροχή κινήτρων για την ανάπτυξη νέων τουριστικών αγαθών και την αξιοποίηση των ανεκμετάλλευστων τουριστικών πόρων,
- Η χωροταξική κατανομή της τουριστικής ζήτησης και προσφοράς,
- Η ανάσχεση της τουριστικής μεγέθυνσης σε κορεσμένους τουριστικούς τόπους και σε περιοχές όπου παρατηρείται ανατροπή της οικολογικής ισορροπίας,



- Η άμβλυση της εποχικότητας και η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με την προώθηση και ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού,
- Η εφαρμογή σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης, μετεκπαίδευσης και η διαρκής επιμόρφωση των απασχολουμένων στην τουριστική οικονομία,
- Η επιθυμητή διάρθρωση και η αξιοποίηση των παραγωγικών δυνατοτήτων της τουριστικής οικονομίας,
- Η προώθηση του προγράμματος των παραδοσιακών οικισμών, η προβολή και η αξιοποίησή τους,
- Η διαρκής, ενιατική και επίκαιρη διαφήμιση και προβολή του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο εσωτερικό και εξωτερικό με σύγχρονες μεθόδους marketing.

### **1.1.3.1 Μέτρα για την επίτευξη των στόχων**

Ο Ε.Ο.Τ. για να πετύχει τους στόχους του λαμβάνει ορισμένα μέτρα τα οποία συνοψίζονται στα ακόλουθα:

1. διαίρεση του εθνικού χώρου σε τουριστικές ζώνες και μελέτη της χωρητικότητας σε υποδοχή και φιλοξενία τουριστών,
2. επισήμανση των τουριστικών πόρων που διαθέτει κάθε τουριστική ζώνη,
3. αξιοποίηση των τουριστικών πόρων με τη δημιουργία των απαραίτητων έργων τουριστικής υποδομής,
4. θέσπιση των κατάλληλων κινήτρων (οικονομικά, δημοσιονομικά, πιστωτικά), τα οποία θα κεντρίσουν το ενδιαφέρον της ιδιωτικής πρωτοβουλίας,
5. δημιουργία των αναγκαίων μηχανισμών ελέγχου της τουριστικής ανάπτυξης,
6. κατάρτισμός ειδικών προγραμμάτων τουριστικής ανάπτυξης κάθε περιφέρειας με την ενεργό συμμετοχή των τοπικών φορέων, τα οποία καταλήγουν στο γενικό πρόγραμμα ανάπτυξης της χώρας,



7. δημιουργία περιφερειακών υπηρεσιών που μελετούν και εισηγούνται προγράμματα και μέτρα για την τουριστική ανάπτυξη της κάθε περιοχής.

#### **1.1.4. Δραστηριότητες – Οργανόγραμμα του Ε.Ο.Τ.**

Ο Ε.Ο.Τ. έχει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων που αντικατοπτρίζεται από τη διάρθρωση των υπηρεσιών του. Το οργανόγραμμα του αποτελείται από υπηρεσίες μελετών και ερευνών, στατιστικής, νομοθετικών μέτρων, διμερών και διεθνών σχέσεων, επενδύσεων, τοπικής αυτοδιοίκησης, εφαρμογής προγραμμάτων και κωροταξίας, ανάδειξης και προστασίας του περιβάλλοντος, παραδοσιακών οικισμών, τεχνικές υπηρεσίες. Διαθέτει υπηρεσίες κατασκευών, διαφήμισης – προβολής, πληροφοριών, τουριστικών εκδόσεων, συνεδρίων, καλλιτεχνικό τμήμα, τμήμα δημοσίων σχέσεων, τμήμα εποπτείας ξενοδοχείων, κ.α.

Εκτός από την κεντρική υπηρεσία του Ε.Ο.Τ. στην Αθήνα υπάρχουν και περιφερειακές διευθύνσεις, καθώς και γραφεία πληροφοριών στις κυριότερες περιοχές της χώρας, ενώ για την τουριστική προβολή στο εξωτερικό υπάρχουν γραφεία σε πολλές χώρες του κόσμου.

Ο σχεδιασμός της πολιτικής και η υλοποίηση των απαραίτητων μέτρων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων, είναι έργο του Ε.Ο.Τ. Όμως οι αποφάσεις του Δ.Σ. του Ε.Ο.Τ. έχουν την ιδιορρυθμία πως δεν είναι άμεσα εκτελεστές. Για να εκτελεστούν απαιτείται η εγκριτική απόφαση του εποπτεύοντα Υπουργού και η εκτελεστική απόφαση του Γ.Γ. Ε.Ο.Τ. με το ίδιο περιεχόμενο. Σε πολλές περιπτώσεις όμως, απαιτούνται διυπουργικές αποφάσεις εμπλεκομένων συναρμόδιων Υπουργείων και ο Ε.Ο.Τ. παίρνει απλά το ρόλο του εισηγητή των μέτρων που πρέπει να ληφθούν και τις περισσότερες φορές οι αποφάσεις λαμβάνονται με πολιτικά κριτήρια και όχι με βάση τις ανάγκες της κάθε περίπτωσης.

### **1.1.5. Ισχύουσα Νομοθεσία**

Σύμφωνα με πρόσφατη διάταξη (άρθρο 1 παρ. 3 Ν. 2160/93) κύριος σκοπός του Ε.Ο.Τ. είναι η οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού στην Ελλάδα, με την αξιοποίηση όλων των υφιστάμενων δυνατοτήτων της χώρας. Επιπλέον καθίσταται ο κύριος φορέας εισήγησης της τουριστικής πολιτικής και υλοποίησής της, με τις ακόλουθες δραστηριότητες / αρμοδιότητες:

1. Υποβάλλει προτάσεις στην Κυβέρνηση για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής,
2. Υλοποιεί την τουριστική πολιτική που χαράσσει η Κυβέρνηση,
3. Συντονίζει τις ενέργειες των συναρμόδιων φορέων για την εξυπηρέτηση των τουριστικών σκοπών,
4. Μελετά, εκτελεί και εποπτεύει έργα τουριστικής υποδομής και ανάπτυξης και καταρτίζει σχετικά προγράμματα περιλαμβανόμενης της τουριστικής αξιοποίησης λουτροπόλεων και ιαματικών πηγών,
5. Καταρτίζει και εκτελεί το πρόγραμμα τουριστικής προβολής της χώρας στο εσωτερικό και εξωτερικό και μεριμνά για την ανάπτυξη τουριστικής συνείδησης,
6. Κατασκευάζει και εκμεταλλεύεται κάθε κατηγορίας τουριστικές εγκαταστάσεις και άλλες εγκαταστάσεις τουριστικής υποδομής,
7. Έχει την ευθύνη της τουριστικής επιμόρφωσης,
8. Εποπτεύει και ελέγχει τις τουριστικές εγκαταστάσεις και δραστηριότητες οποιασδήποτε κατηγορίας,
9. Ενισχύει δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και φυσικά ή νομικά πρόσωπα, των οποίων οι ενέργειες αποβλέπουν στην προώθηση των στόχων του Ε.Ο.Τ.,
10. Αναλαμβάνει κάθε άλλη δραστηριότητα ή ενέργεια που αποβλέπει στην οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού.

Με την έκδοση του Π.Δ. 343/2001, η αποστολή του Ε.Ο.Τ. εξειδικεύεται ως εξής:

1. Υποβάλλει προτάσεις στην Κυβέρνηση για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής,
2. Υλοποιεί την τουριστική πολιτική που χαράσσει η Κυβέρνηση κατά το μέρος των αρμοδιοτήτων του,
3. Μελετά και καταρτίζει προγράμματα γενικής και ειδικής τουριστικής υποδομής και ανάπτυξης,
4. Καταρτίζει και εκτελεί το πρόγραμμα τουριστικής προβολής της χώρας στο εσωτερικό και εξωτερικό και μεριμνά για την ανάπτυξη τουριστικής συνείδησης,
5. Εποπτεύει και ελέγχει τις εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής,
6. Υποστηρίζει δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και φυσικά ή νομικά πρόσωπα, των οποίων οι ενέργειες αποβλέπουν στην τοπική τουριστική προβολή,
7. Καταρτίζει και εγκρίνει προγράμματα προβολής περιοχών της χώρας,
8. Ασκεί εποπτεία και ποιοτικό έλεγχο της τουριστικής αγοράς με στόχο την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος,
9. Αναλαμβάνει κάθε τουριστική δραστηριότητα ή ενέργεια που αποβλέπει στην οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού, η οποία προβλέπεται από τις κείμενες και δεν έχει μεταβιβαστεί.

## **1.2. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

Η ανάπτυξη της τουριστικής κίνησης στην Ελλάδα δεν είναι άσχετη προς την βελτίωση των δυνατοτήτων υποδοχής τουριστών στη χώρα μας, η οποία άρχισε να εκδηλώνεται σαν συνέπεια των αυξημένων επενδύσεων σε εγκαταστάσεις και έργα υποδομής σχετικά με τον τουρισμό.

Η κατασκευή άλλωστε έργων υποδομής στις διάφορες περιφέρειες αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία της προσπάθειας ανάπτυξης του τουρισμού και σημαντικό κίνητρο για την προσέλκυση της ιδιωτικής επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. τα κυριότερα από τα έργα υποδομής είναι η ύδρευση – αποχέτευση, ο ηλεκτροφωτισμός, η τηλεπικοινωνιακή σύνδεση και συγκοινωνιακά έργα για τη σύνδεση της περιφέρειας με το εξωτερικό και με τις υπόλοιπες περιοχές της χώρας, καθώς και διάφορες εγκαταστάσεις για τη διακίνηση των τουριστών μέσα στην περιφέρεια, όπως τουριστικά περίπτερα, μαρίνες, χώροι για καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, κ.λ.π.

**ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ ΠΑΓΙΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ**

**1960 - 1978**

	Σύνολο 1960-1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	Σύνολο 1971-1978	Σύνολο 1960-1978	Επιστροφές	Διατεθέντα Ποσά	Κατανομή %
Ανατολική Στερεά & Νήσοι	889724	220099	321150	96236	223123	234318	122972	166250	126300	1510448	2400172	47042	2353130	18,3
Κεντρική & Δυτική Μακεδονία	202506	42426	62350	199000	31644	73715	6500	1000	45940	281475	483981	17916	466065	3,6
Πελοπόννησος & Δ.Στερεά	279280	122850	201540	20700	75872	191574	62867	63750	47895	787048	1066328	93251	968077	7,5
Κρήτη	77063	2490	9800	-	2864	7895	3806	20000	30000	76855	153918	4844	149074	1,2
Θεσσαλία	71011	9030	12000	3500	8007	30979	9200	13000	12000	97716	168727	20564	148163	1,2
Ανατολική Μακεδονία	95808	9900	29000	46000	32115	25941	60351	18000	2000	223307	319115	862	318253	2,5
Θράκη	77582	13080	1000	1000	-	6000	-	-	-	21080	98662	2829	95833	0,7
Νήσοι Ανατολικού Αιγαίου	77845	17100	33650	500	13625	44851	30778	20000	950	170004	247849	12279	235570	1,8
Έργα σε όλη τη Χώρα	1433207	341475	858946	427842	596546	724233	1420876	953315	1172865	6496098	7929305	296723	7742582	60,1
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3386534</b>	<b>809900</b>	<b>1595656</b>	<b>685254</b>	<b>990059</b>	<b>1368690</b>	<b>1721000</b>	<b>1275000</b>	<b>1455000</b>	<b>9900559</b>	<b>13288093</b>	<b>528259</b>	<b>12759834</b>	<b>100,0</b>

ΠΗΓΗ: Διεύθυνση Β', ΕΟΤ (σημ.4)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ**

Στις δεκαετίες 60 – 70, ο Ε.Ο.Τ. είχε αναπτύξει πρωτοποριακές για την εποχή τουριστικές υποδομές που αντικατόπεριζαν το αρχιτεκτονικό όραμα σημαντικών δημιουργών, καθώς και επιχειρηματική δραστηριότητα.

Πρόκειται για τις πρώτες οργανωμένες τουριστικές υποδομές που δημιουργήθηκαν στην μεταπολεμική Ελλάδα, μονοπωλιακού σχεδόν χαρακτήρα, οι οποίες όμως μετά από μια περίοδο ακμής, περιήλθαν βαθμιαία σε απαξίωση, απώλεσαν την ελκυστικότητά τους, εμφάνισαν θλιβερή εικόνα εγκατάλειψης και συσσώρευσαν δυσβάσταχτες ζημιές.

Οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται από την ποικιλία των τουριστικών προϊόντων που προσφέρουν και είναι οι εξής:

- ΞΕΝΙΑ (Λαγονήσι, Ναύπλιο, Κυλλήνη, Βυτίνα, Τσαγκαράδα, Καλαμπάκα, Άνδρος, Σέρρες, Ουρανούπολη, Κύθνος, Υπάτη, Αράχωβα, Αρχοντικά Πηλίου, κλπ),
- ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΛΙΜΕΝΕΣ (Μαρίνες Αλίμου, Ζέας, Φλοίσβου, Βουλιαγμένης, Κέρκυρας και Θεσσαλονίκης),
- ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΑΚΤΕΣ (Ακτές Αττικής – Α' & Β' Βούλας, Βάρκιζας, Αλίμου, Βουλιαγμένης -, Αγ. Τριάδας Θερμαϊκού, Μπάτη Καβάλας),
- ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΚΗΝΩΣΕΙΣ (Κάμπινγκ Φαναρίου, Παλιουρίου, Σκοίνας Πιερίας, Καμένων Βούρλων, Ασπροβάλτας, Επανωμής, Καλάνδρας, Κρυσπηγής, κλπ),
- ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙ ΙΑΜΑΤΙΚΩΝ ΠΗΓΩΝ (Αιδηψός, Θερμοπύλες, Κύθνος, Νιγρίτα, Λουτράκι, Πλατύστομο, Υπάτη, Καϊάφας, Μέθανα),
- ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΠΕΡΙΠΤΕΡΑ (Μαραθώνα, Λυκαβητιού, Φιλίππων, Καβάλας, Πλαταμώνα, Λούρου, Ζαγοράς, Μυκηνών, Δελφών, κλπ),

- ΚΑΖΙΝΟ (Πάρνηθας και Κέρκυρας),
- ΜΟΝΑΔΙΚΑ ΣΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ: (Γκολφ Αφάντου Ρόδου, Χιονοδρομικό Παρνασσού, Σπήλαια Διφύ, Μουσεία Αχιλλείου Κέρκυρας, και Πύργου Τζανετάκη, Σιδηρόδρομος Λυκαβητιού, κλπ).

Ενώ έγιναν όλες αυτές οι δημόσιες επενδύσεις, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ουδέποτε διερευνήθηκε από τον Ε.Ο.Τ. η άλλο ποτέ κατά πόσο αξιοποιήθηκαν σωστά η είχαν κάποιο αποτέλεσμα θετικό, τα ποσά που δαπανήθηκαν από τις δημόσιες επενδύσεις για τον τουρισμό, έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν σφάλματα η ανάλογες σπατάλες στα μετέπειτα χρόνια. Η κατάρτιση των ετήσιων Προγραμμάτων Δημοσίων Επενδύσεων για τον τουρισμό συνεχίστηκε με τον ίδιο εμπειρικό, περιπτώσιακό και υποκειμενικό τρόπο, χωρίς ιδιαίτερη κριτική διάθεση και χωρίς προσπάθεια συντονισμού με τους στόχους της εκάστοτε κυβερνητικής πολιτικής που διατυπώνονταν κάθε φορά στα γενικά αναπτυξιακά σχέδια και προγράμματα.

Μερικές από τις πιο σημαντικές ελλείψεις και ασάφειες που συντέλεσαν στην περαιτέρω διόγκωση των προβλημάτων της τουριστικής πολιτικής ήταν:

- Ανυπαρξία τουριστικής πολιτικής και έλλειψη μακροχρόνιου τουριστικού προγραμματισμού,
- Ασάφεια ως προς το είδος τουριστικής ανάπτυξης κατά περιοχή,
- Ασάφεια ως προς τα όρια μεταξύ κρατικής και ιδιωτικής δραστηριότητας,
- Έλλειψη κινήτρων για την προσέλκυση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας στην επιθυμητή περιοχή,
- Έλλειψη γενικών και ειδικών τουριστικών ερευνών,
- Έλλειψη πλήρους και συγχρονισμένης νομοθεσίας.

Επίσης, πέρα από τα παραπάνω διαπιστώνονται κίνδυνοι από την καταστροφή του περιβάλλοντος και την κερδοσκοπία πάνω στη γη ενώ



συνειδητοποιείται ότι αδυναμίες στη διοίκηση όπως, διοικητικός συγκεντρωτισμός, έλλειψη σαφούς κατανομής αρμοδιοτήτων, έλλειψη σύγχρονων μέσων και μεθόδων και ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού καθιστούν προβληματική την εφαρμογή οποιουδήποτε προγράμματος οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης.

Στα παραπάνω έρχονται να προστεθούν και οι παρακάτω διεθνείς διαπιστώσεις:

- Ο τομέας του τουρισμού υφίσταται γενικά διαρθρωτικές μεταβολές,
- Υπάρχουν κίνδυνοι από την συγκέντρωση της ζήτησης σε ολιγοφώνια, ενώ η προσφορά μένει κατανεμημένη σε πολλούς,
- Ο τουρισμός βασίζεται στον γιγαντισμό των τουριστικών μονάδων για κερδοσκοπία,
- Διαπιστώνονται κίνδυνοι καταστροφής του περιβάλλοντος,
- Η ανάπτυξη του τουρισμού αποβλέπει σε συναλλαγματικά οφέλη και μόνο,
- Παρουσιάζονται προβλήματα προσωπικού και υπηρεσιών.

Η διάθεση παραγωγικών πόρων με πολύ ευνοϊκούς όρους για την ικανοποίηση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης ζήτησης, έγινε χωρίς να έχει διαμορφωθεί ένα πρότυπο μακροχρόνιας ανάπτυξης του τομέα, βάσει του οποίου θα είχε καθοριστεί η ορθολογικότερη κατανομή των τουριστικών δραστηριοτήτων, ο πιο συμφέρον τρόπος ανάπτυξης της προσφοράς και οι κοινωνικές επιπτώσεις από την τουριστική ανάπτυξη.

Έτσι η τουριστική ανάπτυξη ακολούθησε απρογραμμάτιστη και ανεξέλεγκτη πορεία και περιορίστηκε σε μικρό σχετικά αριθμό περιοχών, σε μερικές από τις οποίες εμφανίζονται έντονα σημεία κορεσμού.

Την επενδυτική πολιτική του δημοσίου τομέα συμπληρώνει η πολιτική κινήτρων προσέλκυσης ιδιωτικών επενδύσεων.

Σημαντική υπήρξε η εξέλιξη των χρηματοδοτήσεων για ανέγερση και λειτουργία ξενοδοχείων. Κατά την περίοδο 1969 - 1978 η

χρηματοδότηση του ιδιωτικού τομέα από τρία πιστωτικά ιδρύματα, Ελληνική Τράπεζα Βιομηχανικής Ανάπτυξης, Εθνική Κτηματική Τράπεζας Ελλάδος και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων έχει ως εξής:

ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΔΑΝΕΙΩΝ (σε εκατομμύρια δραχμές)

ΕΤΗ	Ε.Τ.Β.Α.	Ε.Κ.Τ.Ε.	ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ & ΔΑΝΕΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΟ
1969	280	1.209	238	1.727
1970	479	1.333	115	1.927
1971	566	702	92	1.360
1972	936	2.009	43	2.988
1973	1.153	1.633	44	2.830
1974	703	1.477	11	2.191
1975 - 1978	4.980	5.820	1.254	12.054

Πέρα όμως των δανειακών κεφαλαίων, η συμβολή της ιδιωτικής επιχειρηματικής δραστηριότητας σε επενδύσεις για ξενοδοχεία μπορεί προσεγγιστικά να εκτιμηθεί σε ένα ποσοστό γύρω στο 25% με 30% των εκταμιευμένων ποσών.

Χαρακτηριστικό είναι επίσης ότι η διαδικασία δανειοδότησης εγκαταστάσεων παγίου κεφαλαίου προέβλεπε συνηγορία του ΕΟΤ, δηλαδή αξιολόγηση του φορέα της επένδυσης και εγγύηση του ελληνικού δημοσίου. Από το 1975 η διαδικασία αυτή καταργήθηκε και η δανειοδότηση γίνεται με τραπεζικά κριτήρια και μόνο, που βασίζονται κυρίως στη φερεγγυότητα του επιχειρηματία και την βραχυπρόθεσμη απόδοση της επένδυσης. Αυτό οδήγησε στην κατά προτεραιότητα δανειοδότηση ήδη επιτυχημένων επιχειρηματιών, σε ήδη ανεπτυγμένες τουριστικά περιοχές.

Με μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 80, όπου στόχο είχαν την οικονομική και περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας, δόθηκαν φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα για επενδύσεις στον τουρισμό.

## **2.2. ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ**

Γενικά όμως το θεσμικό πλαίσιο που καθορίστηκε από τους νόμους εκείνους αποδείχθηκε ανεπαρκές για την πραγματοποίηση βιώσιμων τουριστικών μονάδων σε υπανάπτυκτες και προβληματικές περιοχές.

Τα παρεχόμενα κίνητρα περιορίζονταν σε υψηλή δανειοδότηση και επιδότηση επιτοκίων, πράγμα που δεν εξυπηρετούσε περιοχές με χαμηλή αποδοτικότητα επιχειρήσεων, όπως ήταν οι υποανάπτυκτες. Και ενώ στις ενισχύσεις για επενδύσεις μεταποιητικών επιχειρήσεων σε υποανάπτυκτες περιοχές λαμβάνονταν μέτρα για την αποτροπή της δυσβάστακτης δανειακής επιβάρυνσης (άτοκη δανειακή ενίσχυση εκ μέρους του δημοσίου, ειδική επιχορήγηση του δημοσίου στο κόστος κατασκευής), για τις τουριστικές επενδύσεις, παρά τον ευαίσθητο χαρακτήρα τους, δε προβλέπονταν ανάλογα μέτρα.

Μέχρι και τα τέλη λοιπόν της δεκαετίας του 80 δεν έγινε ανακατάταξη των περιοχών με βάση την πραγματοποιηθείσα τουριστική ανάπτυξη σε σχέση με τις επιδιώξεις της κυβερνητικής πολιτικής σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο. Με την άρση της συνηγορίας του Ε.Ο.Τ. και της εγγύησης του ελληνικού δημοσίου και με την έλλειψη ορθολογικά καθορισμένων τουριστικών ζωνών κατά περιοχή και κατά βαθμό επιθυμητής ανάπτυξης (κορεσμένη, αναπτυσσόμενη, υποανάπτυκτη), η πολιτική κινήτρων ακολουθεί το εξασφαλισμένο βραχυπρόθεσμο επιχειρησιακό κέρδος, με αποτέλεσμα αντίθετο από εκείνο για το σκοπό του οποίου θεσπίστηκε αρχικά.

Από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο δεν καθορίζεται διαδικασία υποβολής στοιχείων τέτοια που να διευκολύνει την αξιολόγηση των επενδύσεων, για τις τουριστικές επενδύσεις δεν προβλέπεται καν αξιολόγηση και διατύπωση γνώμης, όπως προβλέπεται για τις βιομηχανικές επενδύσεις.

Πέρα από το οικονομικό σκέλος των ενισχύσεων, δεν προβλέπονται από το θεσμικό πλαίσιο άλλου είδους κίνητρα (κοινωνικά, οργανωτικά – λειτουργικά μέτρα) που να υποβοηθούν ή να επιδρούν αποφασιστικά στην υλοποίηση των επιθυμητών επιδιώξεων.

Τα βασικά προβλήματα της επενδυτικής πολιτικής ως προς τα προγράμματα και τις ιδιωτικές επενδύσεις ήταν τα:

- Δεν υπήρξε συντονισμός με τους στόχους της κυβερνητικής πολιτικής που διατυπώνονταν στα επιμέρους προγράμματα,
- Η επιλογή των τουριστικών περιοχών και των περιοχών κινήτρων δεν γίνεται με ορθολογικά κριτήρια και τα όρια τους δεν καθορίζονται σαφώς,
- Η κατανομή των δημοσίων επενδύσεων κατά περιοχή και κατά κατηγορία έργου γίνεται περιπτωσιακά, με εμπειρικό και υποκειμενικό τρόπο,
- Δεν γίνεται έλεγχος για την εξακρίβωση της εκπλήρωσης του σκοπού των διατιθεμένων πιστώσεων και επιδοτήσεων,
- Δεν έχουν γίνει έρευνες για την μέτρηση της απόδοσης της επενδυτικής πολιτικής και της πολιτικής κινήτρων ώστε να αποφεύγονται σφάλματα και σπατάλες στο μέλλον,
- Δεν επιτεύχθη ο στόχος της προσέλκυσης ιδιωτικών επενδύσεων στις επιθυμητές περιοχές λόγω έλλειψης κατάλληλου θεσμικού πλαισίου που να εξασφαλίζει την αποδοτικότητα των επενδύσεων στις περιοχές αυτές,
- Δεν υπήρξαν χωροταξικά σχέδια κατεύθυνσης των επενδύσεων μέσα στις ευρύτερες τουριστικές περιοχές ώστε να διασφαλίζονται αυτές και ο περιβάλλον χώρος από ασυμβίβαστες δραστηριότητες.
- Οι ιδιωτικές επενδύσεις ακολούθησαν τη δημόσια επενδυτική πολιτική και τα κίνητρα μόνο όπου οι βραχυπρόθεσμη αποδοτικότητα ήταν εξασφαλισμένη ή όπου υπήρξαν δυνατότητες να χρησιμοποιηθούν τα κίνητρα για κερδοσκοπία,
- Δημιουργήθηκαν για τους πιο πάνω λόγους υπερβολικές συγκεντρώσεις σε ορισμένες περιοχές που είτε προκάλεσαν κορεσμό είτε παρουσιάζουν σοβαρά προβλήματα βιωσιμότητας.

Τέθηκε λοιπόν επιτακτική η συμπλήρωση και αναμόρφωση όλου του θεσμικού πλαισίου και κυρίως των κανόνων που αναφέρονται σε

επενδύσεις κοινωνικοοικονομικού χαρακτήρα, με σκοπό τη διασφάλιση της βιωσιμότητας της μονάδας σε υποανάπτυκτες και προβληματικές περιοχές και την επίτευξη καλύτερου συντονισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας στους τομείς που συνδέονται άμεσα με την υλοποίηση των επενδύσεων.

Κατά την δεκαετία του 90 έγιναν κάποιες προσπάθειες που σκοπό είχαν την αναβάθμιση του ποιοτικού τουρισμού και γενικότερα της τουριστικής προσφοράς της χώρας.

Το πνεύμα των προτάσεων ήταν, να περιορισθεί η περαιτέρω δόμηση σε ήδη κορεσμένες περιοχές, να επιδοτηθούν οι βελτιώσεις και ο εκσυγχρονισμός των ήδη υφιστάμενων ξενοδοχείων, να υπαχθεί στα κίνητρα η κατασκευή συμπληρωματικών εγκαταστάσεων όπως συνεδριακά κέντρα, μαρίνες κλπ και να ενισχυθεί κάθε επένδυση που εκμεταλλεύεται η προστατεύει το φυσικό περιβάλλον.

Μια από τις κυριότερες αλλαγές είναι ότι διευρύνεται το φάσμα των τουριστικών δραστηριοτήτων που ενισχύονται σε δύο σημεία. Πιο συγκεκριμένα ενισχύονται αφενός η κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμός λιμένων σκαφών αναψυχής (μαρίνες) και αφετέρου η κατασκευή, επέκταση και εκσυγχρονισμός συνεδριακών κέντρων και γηπέδων γκολφ. Και στις δύο περιπτώσεις οι τοποθεσίες και οι προδιαγραφές θα εγκρίνονται από τον Ε.Ο.Τ. και τα αρμόδια Υπουργεία. Ας σημειωθεί ότι οι παραπάνω εγκαταστάσεις ενισχύονται ανεξάρτητα από την περιοχή που βρίσκονται.

Ένα άλλο καινούργιο στοιχείο του νόμου είναι ότι με κοινές αποφάσεις των αρμοδίων υπουργών, που δεν είναι δυνατόν να τροποποιούνται πριν από την παρέλευση διετίας από την έναρξη ισχύος τους, καθορίζονται ζώνες της Επικράτειας που παρουσιάζουν υπέρ-συγκέντρωση τουριστικής δραστηριότητας στις οποίες δεν έχουν εφαρμογή τα κίνητρα επιχορήγησης και επιδότησης.

Τέλος επιχορηγείται ο εκσυγχρονισμός ξενοδοχειακών μονάδων υπό την προϋπόθεση ότι έχουν συμπληρωθεί δέκα χρόνια από την ημέρα έναρξης η ολοκλήρωσης της επένδυσης.

Με την εισαγωγή στην Ελλάδα στις αρχές της δεκαετίας του 1990 της πολιτικής των αποκρατικοποιήσεων καθώς και με την ένταση του ανταγωνισμού στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία, αναπτύσσεται η ανάγκη αναδιάρθρωσης και εκσυγχρονισμού των φορέων που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη του Ελληνικού τουρισμού ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Για το λόγο αυτό ιδρύθηκε η ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.

### **2.3. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ (Ε.Τ.Α.)**

Η ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε. είναι η ανώνυμη εταιρεία που διαχειρίζεται και αξιοποιεί τη δημόσια τουριστική περιουσία, κυριότητας του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην αναβάθμιση και διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Η εταιρεία «ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΑΚΙΝΗΤΑ Α.Ε.» ιδρύθηκε το 1998 με το Ν.2636/1998, αρχικά με την επωνυμία «ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ ΤΟΥ Ε.Ο.Τ.» μετονομαζόμενη αργότερα με το Ν.2837/2000, με μοναδικό αρχικώς μέτοχο το Ελληνικό Δημόσιο, με σκοπό τη διοίκηση, διαχείριση και αξιοποίηση της περιουσίας και των επιχειρηματικών μονάδων του Ε.Ο.Τ. Με την ίδρυση της Ε.Τ.Α. Α.Ε. επιτυγχάνεται ο απεγκλωβισμός της Δημόσιας τουριστικής περιουσίας από τον άμεσο και αποκλειστικό έλεγχο του Δημοσίου τομέα και προωθείται η ιδιωτικοποίηση τόσο επιμέρους περιουσιακών στοιχείων, όσο και της ίδιας της Ε.Τ.Α. Α.Ε. με την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αθηνών.

Η διάρκεια της έχει ορισθεί σε ενενήντα εννέα (99) χρόνια και άρχισε από την έναρξη ισχύος του Ν.2636/1998

Βασικός στόχος της Ε.Τ.Α. είναι η βέλτιστη αξιοποίηση του χαρτοφυλακίου ακινήτων της Δημόσιας Τουριστικής Περιουσίας με χρήση όλων των σύγχρονων χρηματοοικονομικών εργαλείων με τελικό στόχο τη μεγιστοποίηση της αξίας του.

### **2.3.1. Σκοπός της Ε.Τ.Α.**

Σκοπός της εταιρείας βάσει του άρθρου 3 του καταστατικού της είναι η διοίκηση, η διαχείριση και η αξιοποίηση της περιουσίας και των επιχειρηματικών μονάδων του Ε.Ο.Τ.

Η εταιρεία έχει αυτοδικαίως, από την έναρξη του Ν.2837/2000, τη διοίκηση, διαχείριση και εκμετάλλευση της περιουσίας και των επιχειρηματικών μονάδων του Ε.Ο.Τ., δικαιούμενη να ενεργεί κάθε πράξη διαχείρισεως και διαθέσεως για δικό της λογαριασμό και στο όνομά της. Επίσης έχει την κυριότητα του κινητού εξοπλισμού όλων των επιχειρηματικών μονάδων, των οποίων έχει κατά τα ανωτέρω τη διοίκηση, διαχείριση και εκμετάλλευση.

Ως περιουσία του Ε.Ο.Τ., νοούνται τα εξής περιουσιακά στοιχεία αυτού:

- Τα κάθε είδους κινητά και ακίνητα πράγματα, συμπεριλαμβανομένου και του εξοπλισμού, τα οποία ανήκουν κατά κυριότητα στον Ε.Ο.Τ. ή τελούν υπό τη διοίκηση και διαχείριση αυτού ή έχουν μισθωθεί από αυτόν ή βρίσκονται στην εκμετάλλευσή του με οποιαδήποτε άλλη νομική μορφή,
- Οι κάθε είδους πόροι και κινητές αξίες, όπως χρήματα, καταθέσεις, ομόλογα, μετοχές και εν γένει χρεόγραφα σε δραχμές και σε ξένο νόμισμα,
- Τα δικαιώματα βιομηχανικής ιδιοκτησίας, όπως σήματα, επωνυμίες και διακριτικοί τίτλοι, τα δικαιώματα σε νέες τεχνογνωσίες και δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας,
- Τα περιουσιακά στοιχεία όπως κινητά, ακίνητα, πόροι, κινητές αξίες και δικαιώματα που ανήκουν ή περιέχονται σε άλλα νομικά πρόσωπα (ΝΠΔΔ, εταιρείες, κτλ), εφόσον και κατά το μέρος που σε αυτά συμμετέχει ο Ε.Ο.Τ., εμμέσως ή αμέσως.

Ως επιχειρηματικές μονάδες του Ε.Ο.Τ. νοούνται οι τουριστικές μονάδες αυτού και ιδίως οι ξενοδοχειακές μονάδες και οι μονάδες των ιαματικών πηγών, των επιχειρήσεων Καζίνο Πάρνηθας και Κέρκυρας, των



τουριστικών περιπτέρων, των ακτών, των τουριστικών λιμένων, καταφυγίων και αγκυροβολίων τουριστικών σκαφών, των χιονοδρομικών κέντρων, των σταθμών θαλαμηγών, των σπηλαίων, των τουριστικών καταστημάτων και εγκαταστάσεων εν γένει και μέσω τουριστικής εξυπηρέτησης κάθε φύσης, οι οποίες ανήκουν κατά κυριότητα στον Ε.Ο.Τ. η τελούν υπό τη διοίκηση και διαχείριση αυτού η έχουν μισθωθεί από αυτόν η βρίσκονται στην εκμετάλλευσή του με οποιαδήποτε άλλη νομική μορφή.

Για την επίτευξη του σκοπού της, η εταιρεία μπορεί να ασκεί οποιαδήποτε πράξη διοίκησης και διαχείρισης της περιουσίας και ιδίως:

- Να απογράφει, να προβαίνει στη χαρτογράφηση και να συγκεντρώνει τους τίτλους ιδιοκτησίας της ως άνω κινητής και ακίνητης περιουσίας του Ε.Ο.Τ. με σκοπό τη δημιουργία ενημερωμένου αρχείου αυτής της περιουσίας του Ε.Ο.Τ.,
- Να διαθέτει τα περιουσιακά στοιχεία και τις επιχειρηματικές μονάδες με πώληση η ανταλλαγή αυτών, και να αποκτά κινητά και ακίνητα, καθώς και επιχειρήσεις με αγορά, ανταλλαγή η απαλλοτρίωση, στο όνομά της,
- Να εκμισθώνει τα περιουσιακά στοιχεία ή τις επιχειρηματικές μονάδες η να παραχωρεί τη χρήση αυτών σε Ο.Τ.Α. η άλλους φορείς του δημοσίου τομέα η να μεταβιβάζει άλλο ενοχικό η εμπράγματο δικαίωμα επί αυτών,
- Να μισθώνει ή να αποδέχεται την παραχώρηση της χρήσης κινητών η ακινήτων στο όνομά της,
- Να προβαίνει στην αξιοποίηση των επιχειρηματικών μονάδων με την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας από την ίδια,
- Να αποδέχεται η να αποποιείται δωρεές, κληρονομίες, κληροδοσίες, χορηγίες και άλλες χαριστικές παροχές από οποιαδήποτε πηγή, στο όνομά της,

- Να εκπονεί μελέτες για την ανοικοδόμηση, επισκευή η ανακαίνιση των ακινήτων και να ανοικοδομεί, επισκευάζει και ανακαινίζει αυτά η να αναθέτει τις παραπάνω εργασίες σε τρίτους,
- Να προβαίνει στην προμήθεια του κάθε φύσης εξοπλισμού που είναι απαραίτητος για την αξιοποίηση και την εκμετάλλευση της περιουσίας των επιχειρηματικών μονάδων,
- Να εκμεταλλεύεται τα δικαιώματα πνευματικής και βιομηχανικής ιδιοκτησίας, της τεχνογνωσίας και τα λοιπά δικαιώματα η προϊόντα του Ε.Ο.Τ.,
- Να συνάπτει δάνεια από το Δημόσιο, Ν.Π.Δ.Δ. και ελληνικά η αλλοδαπά πιστωτικά ιδρύματα για την εκπλήρωση του σκοπού της,
- Να ιδρύει η να συμμετέχει σε ανώνυμες εταιρείες που θα έχουν ίδιο η παρόμοιο σκοπό με το σκοπό της εταιρείας,
- Να ενάγει και να ενάγεται και γενικά να διεξάγει στο όνομά της κάθε δίκη και να επιχειρεί κάθε μέτρο εκτέλεσης που αφορά τα περιουσιακά στοιχεία η τις επιχειρηματικές μονάδες των οποίων της έχει ανατεθεί η διοίκηση και διαχείριση.

### **2.3.2. Οργάνωση και Λειτουργία**

Η Ε.Τ.Α. είναι οργανωμένη σε δύο επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο αφορά στην Κεντρική Διοίκηση και περιλαμβάνει τις κεντρικές υπηρεσίες και τη διοικητική υποδομή της εταιρείας. Οι κεντρικές υπηρεσίες αποτελούνται από έξι μεγάλες Διευθύνσεις:

- Εποπτείας & Συντονισμού που ασχολείται με την αξιοποίηση της περιουσίας,
- Διαχείρισης που ασχολείται με τη διαχείριση των συμβάσεων με τους μισθωτές,
- Οικονομικών που ασχολείται με τα οικονομικής φύσης θέματα και με την εισαγωγή της εταιρείας στο Χ.Α.,

- Οργάνωσης με αντικείμενο τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων και τη διοικητική οργάνωση της εταιρείας,
- Ανάπτυξης που ασχολείται με πρωτοποριακά προγράμματα τουριστικής φύσης, κοινωνικές δραστηριότητες και προώθηση / προβολή της εταιρείας,
- Τεχνική που ασχολείται με την τεχνική υποστήριξη των ακινήτων.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στα υποκαταστήματα και περιλαμβάνει όλες τις θυγατρικές και παραγωγικές δραστηριότητες της Ε.Τ.Α. Τα υποκαταστήματα απασχολούν άτομα διαφόρων ειδικοτήτων, τα οποία, στα πλαίσια της ιδιωτικοποίησης των επιχειρηματικών μονάδων, μετατάσσονται σταδιακά σε υπηρεσίες του Δημοσίου τομέα κατ' εφαρμογή του Νόμου 2636/98, η μεταφέρονται στις νέες διαχειρίστριες εταιρείες.

### **2.3.3. Άξονες Δράσης – Προτεραιότητες**

Στο διάστημα 2000 – 2002, η Ε.Τ.Α. προχώρησε δυναμικά στην οργάνωση, διαχείριση και αξιοποίηση της Δημόσιας Τουριστικής Περιουσίας, με προσεκτικό σχεδιασμό και ιεράρχηση προτεραιοτήτων. Κεντρικός άξονας ήταν, η διαδικασίας αξιοποίησης να βασιστεί σε οργανωμένη και αποτελεσματική προετοιμασία, με μεσοπρόθεσμο σχεδιασμό και ποσοτικοποιημένους στόχους.

Δεδομένου ότι η ενίσχυση του ανταγωνισμού από τους τουριστικούς προορισμούς μειωμένου κόστους, αλλά προπαντός από τα νέα δεδομένα της ευρωπαϊκής ενοποίησης και διεύρυνσης, επιβάλλει ως μονόδρομο την αναβάθμιση και διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, η Ε.Τ.Α. έδωσε ιδιαίτερο βάρος στην αποφυγή της παραδοσιακής τουριστικής μονοκαλλιέργειας «ήλιος – θάλασσα – φιλοξενία» και στην ανάπτυξη υποδομών νέων μορφών τουρισμού όπως συνεδριακός, θεματικός, οικοτουρισμός, αγροτουρισμός, ιαματικός – τουρισμός υγείας, ναυταθλητισμός κλπ.

Προς αυτή την κατεύθυνση και με στόχο πάντοτε τη βέλτιστη αξιοποίηση του καρτοφυλακίου και τη μεγιστοποίηση της αξίας του, τέθηκε ως προτεραιότητα ο οργανωμένος σχεδιασμός αξιοποίησης της Δημόσιας Τουριστικής Περιουσίας, με άξονες:

- Την απογραφή και αξιολόγηση όλων των ακινήτων του καρτοφυλακίου και την εκπόνηση Στρατηγικού Σχεδίου Αξιοποίησης της περιουσίας,
- Την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και τουριστικής τεχνογνωσίας από την Ελλάδα και το εξωτερικό,
- Την κατά προτεραιότητα αξιοποίηση των ακινήτων που εμφανίζουν μεγαλύτερη χρηματοοικονομική ωφέλεια και συγκριτικά μικρότερο κίνδυνο, κυρίως της Αιτικής εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων 2004,
- Την ανάπτυξη ολοκληρωμένων επενδύσεων σε επιλεγμένες εκτάσεις της περιφέρειας.

Ταυτόχρονα με στόχο την απεμπλοκή του ελληνικού δημοσίου από την άμεση άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας, αναπτύχθηκαν δράσεις για την αναστροφή της ζημιογόνου λειτουργίας και τον εκσυγχρονισμό των επιχειρηματικών μονάδων (ώστε να καταστούν ελκυστικές στους επενδυτές) και την παραχώρηση της διαχείρισης αυτών στην ιδιωτική πρωτοβουλία, με διαφανείς διαδικασίες. Σημαντική προτεραιότητα δόθηκε ακόμη στην επαναδιαπραγμάτευση / ρύθμιση των προβληματικών μισθωτικών συμβάσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Εισαγωγή:

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 ο δημόσιος τομέας βρέθηκε υπό αμφισβήτηση, τόσο ως παραγωγός όσο και ως προμηθευτής αγαθών. Αφορμή των περισσότερων κρατικών παρεμβάσεων κατά το παρελθόν αποτέλεσε το γενικότερα παραδεκτό γεγονός της αποτυχίας των αγορών να προσφέρουν μια σειρά από αγαθά και υπηρεσίες τα οποία να έχουν ένα κοινωνικά αποδεκτό επίπεδο. Μετά από μια μεγάλη σχετικά περίοδο κατά την οποία το κράτος είχε ουσιαστικά τον έλεγχο ενός μεγάλου μέρους της οικονομίας, τίθεται το ερώτημα για το κατά πόσο η κρατική παρέμβαση πράγματι διόρθωσε τις αποτυχίες των αγορών και οδήγησε σε ένα ανώτερο επίπεδο ευημερίας. Οι θεωρητικές και εμπειρικές έρευνες των τελευταίων ετών φαίνεται να οδηγούν στο συμπέρασμα ότι πολλές από τις κρατικές παρεμβάσεις όχι μόνο δεν πέτυχαν το στόχο τους αλλά δημιούργησαν επιπλέον αναποιελεσματικότητες και επιβάρυναν σημαντικά τον κρατικό προϋπολογισμό. Στην άποψη αυτή στηρίχθηκαν και τα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων που προώθησαν κατά τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες.

Έτσι λοιπόν, οι ιδιωτικοποιήσεις και η απελευθέρωση των αγορών χαρακτήρισαν την εφαρμοζόμενη οικονομική πολιτική στην δυτική Ευρώπη, αντιπροσωπεύοντας μια σημαντική μεταβολή σε σχέση με τον συνεχώς αυξανόμενο κρατικό παρεμβατισμό που παρατηρήθηκε για μια μεγάλη περίοδο μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο. Η αλλαγή αυτή επηρέασε όχι μόνο τις κρατικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στη βιομηχανία και σε άλλους ανταγωνιστικούς κλάδους της οικονομίας, αλλά και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας.

Ακολουθώντας την γενική ευρωπαϊκή τάση, σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε το πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων και διαρθρωτικών αλλαγών στην Ελλάδα, το οποίο θεωρείται ως ένας από τους πυλώνες της

εφαρμοζόμενης οικονομικής πολιτικής που θα βοηθούσε την ελληνική οικονομία να εκσυγχρονιστεί, να αναπτυχθεί και τελικώς να συγκλίνει με αυτές των ευρωπαϊών εταίρων μας.

Ο όρος “αποκρατικοποίηση” αναφέρεται σε όλους τους διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους επιχειρείται να αλλάξει η σχέση ανάμεσα στο κράτος και τον ιδιωτικό τομέα. Δηλαδή, πέρα από την περίπτωση της ιδιωτικοποίησης μιας κρατικής επιχείρησης, δηλ. την αλλαγή του καθεστώτος ιδιοκτησίας της από δημόσιο σε ιδιωτικό, περιλαμβάνει και κάθε ενέργεια που μειώνει την κρατική συμμετοχή σε οικονομικές δραστηριότητες. Με την έννοια αυτή η αποκρατικοποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με την πώληση περιουσιακών στοιχείων κρατικών επιχειρήσεων, είτε με την απελευθέρωση των προστατευόμενων αγορών, είτε τέλος μέσω κάποιας ρύθμισης που αποσκοπεί στην ενίσχυση του ανταγωνισμού σε αγορές όπου δραστηριοποιούνται κρατικά μονοπώλια.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η ελληνική οικονομία ήταν επιβαρνημένη με έναν υπερμεγέθη και αναποτελεσματικό δημόσιο τομέα. Αυτή ήταν η κατάληξη μιας μακράς ιστορίας κρατικού παρεμβατισμού σε όλο το φάσμα της οικονομικής ζωής. Τότε ξεκίνησαν δειλά οι πρώτες απόπειρες αποκρατικοποίησης των ΔΕΚΟ, οι οποίες οριοθετήθηκαν με την εισαγωγή του ΟΤΕ στο ΧΑΑ το 1996 και κορυφώθηκαν κατά την περίοδο 1998-2003. Η επιτάχυνση των αποκρατικοποιήσεων και των διαρθρωτικών αλλαγών αλλά και η εμβάθυνση τους, θεωρήθηκε απαραίτητος στόχος οικονομικής πολιτικής για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων στο νέο διεθνές περιβάλλον.

### **3.1 Λόγοι που καθιστούν επιθυμητά τα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων**

Το βασικό επιχειρήμα των υποστηρικτών των ιδιωτικοποιήσεων σχετικά με την αποτελεσματικότερη λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι το εξής: οι διαφορετικοί τύποι ιδιοκτησίας συνδέονται με διαφορετικούς αντικειμενικούς στόχους των επιχειρήσεων. Βασικός

σκοπός των ιδιοκτητών μιας ιδιωτικής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου των μετοχών, ο οποίος σχετίζεται συνήθως με τα κέρδη της επιχείρησης τα οποία ορίζονται ως η καθαρή αξία των τρεχουσών και μελλοντικών χρηματοοικονομικών ροών. Αντίθετα, ο στόχος που φαινομενικά πρέπει να επιδιώκουν οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι η μεγιστοποίηση της ευημερίας του κοινωνικού συνόλου. Στην πράξη όμως δεν συμβαίνει αυτό λόγω των ασαφών ή αλληλοαναιρούμενων στόχων που δημιουργούνται από τους εκλογικούς κύκλους. Το πρόβλημα εδώ εστιάζεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει άμεσος έλεγχος των διοικητών των επιχειρήσεων καθώς η ιεραρχία ελέγχου είναι πιο σύνθετη από ότι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και συντελείται σε δυο επίπεδα: ο έλεγχος των διαχειριστών διενεργείται από τα διοικητικά και πολιτικά στελέχη της κυβέρνησης, τα οποία με τη σειρά τους ελέγχονται από το εκλογικό σώμα. Τα πολιτικά στελέχη όμως, γνωρίζοντας ότι η θητεία τους είναι χρονικά περιορισμένη, καθορίζουν τις ενέργειές τους μεγιστοποιώντας την πιθανότητα επανεκλογής των ιδίων και του κόμματος στο οποίο ανήκουν και για το λόγο αυτό συχνά δεν προβαίνουν σε ενέργειες που θα βελτιώναν μεν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και τη γενική κοινωνική ευημερία, θα έθιγαν ωστόσο την ευημερία των άμεσα ενδιαφερόμενων ομάδων, λόγω του υψηλού εκλογικού κόστους που ενέχουν.

Εξάλλου, το κράτος μπορεί να παρεμβαίνει τόσο σε δημόσιες όσο και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Το κόστος ωστόσο της παρέμβασης στις αποφάσεις μιας επιχείρησης είναι μεγαλύτερο όταν αυτή ανήκει σε ιδιώτες. Στον βαθμό επομένως που οι κυβερνητικές παρεμβάσεις έχουν συνήθως περισσότερα μειονεκτήματα από ότι πλεονεκτήματα, η ιδιοκτησία από ιδιώτες είναι προτιμότερη από την κρατική.

Επιπλέον το κράτος είναι απίθανο να αφήσει μια κρατική επιχείρηση να φτάσει στην χρεοκοπία. Επομένως η πειθαρχία που επιβάλλεται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις από τις αγορές και την απειλή των χρηματοοικονομικών προβλημάτων επιδρά λιγότερο στις κρατικές επιχειρήσεις, και οι “χαλαροί” προϋπολογισμοί των κρατικών



επιχειρήσεων αποτελούν λοιπόν ένα από τα κύρια αίτια της αναποτελεσματικότητάς τους.

Πέρα όμως από αυτό το επιχείρημα ξεχωρίζουν και τα παρακάτω επιχειρήματα υπέρ της ιδιωτικής ιδιοκτησίας:

### **I. Μείωση δανειακών απαιτήσεων του δημοσίου τομέα**

Η ιδιωτικοποίηση επιδρά άμεσα στον προϋπολογισμό καθώς αυτός εξαρτάται από τα ελλείμματα και τα κέρδη των επιχειρήσεων που είναι εν μέρει ή εξ ολοκλήρου στην ιδιοκτησία του δημοσίου. Οι υπέρμαχοι των ιδιωτικοποιήσεων υποστηρίζουν ότι η κυβέρνηση δεν είναι πλέον υποχρεωμένη να χρηματοδοτεί αυτά τα ελλείμματα. Επιπλέον μέσω των ιδιωτικοποιήσεων αποκτά η κυβέρνηση έσοδα από την πώληση περιουσιακών στοιχείων τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει για τη χρηματοδότηση των δημοσίων δαπανών ή τη μείωση του φορολογικού βάρους.

### **II. Διασπορά της ιδιοκτησίας μετοχών**

Εάν ως “εκδημοκρατισμό” μιας επιχείρησης θεωρήσουμε την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη διασπορά των μετοχών της, τότε μπορούμε να θεωρήσουμε ότι οι ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν ένα μέσο εκδημοκρατισμού καθώς οδηγούν σε ιδιοκτησία των μετοχών από ένα μεγάλο μέρος των πολιτών και ανατρέπουν τους συσχετισμούς δυνάμεων στην οικονομία αντικαθιστώντας τη “μονοπωλιακή” ιδιοκτησία της κυβέρνησης με την ιδιωτική.

### **III. Μετάβαση της ισορροπίας των πολιτικών δυνάμεων**

Οι ιδιωτικοποιήσεις, όταν γίνονται σε ευρεία κλίμακα, προκαλούν την ανακατανομή των πολιτικών δυνάμεων στην κοινωνία καθώς οι αποφάσεις πλέον για τις τιμές, τις επενδύσεις και την τεχνολογία δεν καθορίζονται από την κυβέρνηση αλλά λαμβάνονται από τους ιδιώτες. Τέλος, άλλοι πιθανοί λόγοι που υποστηρίζουν τις ιδιωτικοποιήσεις είναι:

### **IV. Η μείωση της ανάμειξης των κυβερνήσεων στις αποφάσεις των επιχειρήσεων,**

### **V. Η ενθάρρυνση της ιδιοκτησίας μετοχών από τους εργαζομένους.**

## 3.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΠΟΚΡΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

Στην διαδικασία των ιδιωτικοποιήσεων, δυο βασικές επιλογές τίθενται στον καθορισμό των χώρων στους οποίους θα ανατεθούν κρατικές δραστηριότητες σε ιδιώτες:

- Πλήρης ή μερική ιδιωτικοποίηση υπαρχουσών εταιριών.
- Ολική ή μερική ανάθεση νέων δραστηριοτήτων σε ιδιωτικούς φορείς και πιθανή συγχρηματοδότηση δραστηριοτήτων.

### 3.2.1 Ιδιωτικοποιήσεις Υπαρχουσών Εταιριών

Οι ιδιωτικοποιήσεις αυτές μπορεί να είναι:

**Μικρής κλίμακας** όταν αφορούν κυρίως σε εμπορικές επιχειρήσεις, εταιρίες τροφοδοσίας, μικρές κατασκευαστικές/τεχνικές εταιρίες και ορισμένες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Επίσης περιλαμβάνουν τη μεταβίβαση σε ιδιωτικά συμφέροντα τμημάτων ή εξατομικευμένων στοιχείων του ενεργητικού μεγαλύτερων δημοσίων οργανισμών.

**Μεγάλης κλίμακας** όταν αφορούν σε οργανισμούς δημοσίων συμφερόντων και μεγάλες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

#### 3.2.1.1 Τρόποι ιδιωτικοποίησης

Σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία οι σημαντικότεροι τρόποι ιδιωτικοποίησης και για τις δυο προαναφερθείσες περιπτώσεις είναι μέσω:

- Της πλήρους πώλησης σε ιδιωτικά συμφέροντα,
- Της μεταβίβασης τμήματος του μετοχικού κεφαλαίου μαζί με τη διοίκηση (management),
- Της ανάθεσης της διοίκησης χωρίς αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος,
- Της εισαγωγής μέρους του μετοχικού τους κεφαλαίου στο Χρηματιστήριο (διάθεση μετοχών στο κοινό),

- Της δημιουργίας κεφαλαίων ιδιωτικοποίησης με συμμετοχή του κοινού σε αυτά,
- Της εκκαθάρισης και μεταβίβασης περιουσιακών στοιχείων σε άλλες εταιρίες.

### **3.2.1.2 Διαδικασίες ιδιωτικοποίησης**

Η μεταβίβαση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος μιας επιχείρησης από το κράτος σε ιδιώτες προϋποθέτει μια ορισμένη ακολουθία ενεργειών. Στα βασικότερα στάδια στα οποία πρέπει να περάσει η πορεία προς την ιδιωτικοποίηση μιας εταιρίας περιλαμβάνονται:

#### **I. Αναθεώρηση και πιθανόν πλήρης αλλαγή της εταιρικής λειτουργίας**

Μια εταιρία του Δημοσίου, η οποία είτε πρόκειται να πωληθεί είτε να εισαχθεί στο χρηματιστήριο, πρέπει να υποβληθεί σε σημαντικές αναδιαρθρώσεις. Η πρώτη αφορά στο σαφή καθορισμό των στόχων της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επίσης πρέπει να διευκρινισθεί με σαφές τρόπο το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο θα λειτουργήσει η εταιρία, να χορηγηθεί αν χρειάζεται άδεια λειτουργίας ή άδεια ειδικών δραστηριοτήτων. Η αποκρατικοποίηση οφείλει να λειτουργεί υπέρ της τόνωσης του ανταγωνισμού και να μην ευνοεί μονοπωλιακές συμπεριφορές. Τέλος, ιδιαίτερη σημασία έχει ο ευκρινής καθορισμός των πλαισίων λειτουργίας της προς πώληση επιχείρησης, ώστε να υπάρχει διαχωρισμός επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από άλλες που μπορεί να άπτονται της κρατικής λειτουργίας.

#### **II. Μελέτη της οικονομικής κατάστασης της εταιρίας**

Η ιδιωτικοποίηση αφορά στην αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος μιας επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, γεγονός το οποίο απαιτεί την αξιολόγηση της επιχείρησης τόσο από τον πωλητή όσο και από τον αγοραστή και τον καθορισμό μιας τιμής μετάβασης. Στα πλαίσια αυτά και προς τη διαδικασία αποτίμησης της επιχείρησης απαραίτητη είναι η προσαρμογή των οικονομικών στοιχείων με βάση τα διεθώς καθιερωμένα λογιστικά πρότυπα. Επίσης, από τη στιγμή που είναι

πιθανή η πρόσκληση του διεθνούς επενδυτικού ενδιαφέροντος, αναγκαία είναι μια διεθνώς ενιαία παρουσίαση της εταιρικής εικόνας.

### **III. Αποτίμηση της επιχείρησης**

Το σημαντικότερο στάδιο στη μελέτη των στοιχείων της εταιρίας και απαραίτητη για τον καθορισμό της τιμής μετάβασης είναι η αποτίμηση της καθαρής θέσης της επιχείρησης. Η αποτίμηση αντικατοπτρίζει την αξία της επιχείρησης σαν σύνολο σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, πέρα από τις πληροφορίες που μπορούν να αποκομιστούν από τις καταστάσεις που καταρτίζονται σύμφωνα με τις αρχές του ιστορικού κόστους (ισολογισμός, ισοζύγια, λοιπές χρηματοοικονομικές καταστάσεις). Βέβαια η αποτίμηση μιας επιχείρησης αποτελεί μια διαδικασία, η οποία επηρεάζεται από τους διαρκώς μεταβαλλόμενους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και προϋποθέτει σημαντική κριτική ικανότητα.

Οι βασικότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση μιας προς πώληση επιχείρησης είναι:

- Η μέθοδος της καθαρής περιουσιακής θέσης στην οποία όλα τα στοιχεία του ισολογισμού αποτιμώνται εκ νέου,
- Η μέθοδος των κεφαλαιοποιημένων οργανικών κερδών σύμφωνα με την οποία η αξία της επιχείρησης σχετίζεται με την προεξοφλημένη αξία των οργανικών κερδών ενός μελλοντικού χρονικού διαστήματος,
- Η μέθοδος των προεξοφλημένων ταμειακών ροών στην οποία η αξία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την παρούσα αξία των ταμειακών πλεονασμάτων που αναμένεται να πραγματοποιηθούν μελλοντικά.

Πέρα από την καθαρά "τέχνική" αποτίμηση της εταιρίας, η διαδικασία αυτή μπορεί να περιλαμβάνει λογιστικό και νομικό έλεγχο της επιχείρησης (ιδιαίτερα αν πρόκειται να εισαχθεί στο Χρηματιστήριο), εκτίμηση της εταιρίας με βάση τους εγχώριους και διεθνείς δείκτες και

τέλος μια πιθανή βαθμολογική κατάταξη της αν υφίσταται τέτοια στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται.

#### **IV. Εταιρική αναδιάρθρωση**

Η αναδιάρθρωση της εταιρίας που μπορεί να πραγματοποιηθεί πριν τη μεταβίβαση της περιλαμβάνει:

- τη μελέτη και εφαρμογή των αναγκαίων διαρθρωτικών και οργανωτικών αλλαγών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της,
- την εκκαθάριση εκκρεμοσών απαιτήσεων και υποχρεώσεων, συμπεριλαμβανομένων και των φορολογικών.

Είναι γνωστό ότι οι ιδιώτες επενδυτές είναι διστακτικοί στο να αναλάβουν χρεωμένες ή κακά οργανωμένες επιχειρήσεις, ακόμα και όταν η τιμή πώλησης είναι μειωμένη κατά το ύψος του χρέους, αφού επιδιώκουν άμεσες ταμειακές εισροές για να περιορίσουν τον αναλαμβανόμενο κίνδυνο και να μπορέσουν να ξεκινήσουν νέα επενδυτικά σχέδια. Στο σημείο αυτό, η διεθνής έχει δείξει ότι στην περίπτωση ιδιωτικοποιήσεων μικρών ή μικρομεσαίων επιχειρήσεων η διαδικασία εταιρικής αναδιάρθρωσης είναι περιττή αφού η σχέση κόστους - οφέλους από τη διαδικασία αυτή είναι συνήθως αρνητική. Τέτοιου είδους επιχειρήσεις καλό είναι να μεταβιβάζονται “ως έχουν”, στην καλύτερη δυνατή τιμή και με τη δυνατόν συντομότερη διαδικασία. Στην περίπτωση όμως μεγάλων οργανισμών ή μονοπωλιακών επιχειρήσεων η διαδικασία της εταιρικής αναδιάρθρωσης πριν την πώλησή τους είναι απαραίτητη.

#### **V. Προσδιορισμός επενδυτικού ενδιαφέροντος**

Η εξεύρεση της πλέον ενδεικνυόμενη για την αποκρατικοποίηση λύσης, συναρτάται και με την αναζήτηση των κατηγοριών των μελλοντικών επενδυτών που θα ενδιαφερθούν για τη συγκεκριμένη εταιρία. Ο καταλληλότερος τρόπος για τον προσδιορισμό του επενδυτικού ενδιαφέροντος είναι η πραγματοποίηση μιας αξιολόγησης των ενδιαφερομένων, σύμφωνα με τους προτεινόμενους από την

επιχείρηση στόχους του στρατηγικού της σχεδιασμού, την εμπειρία και τα πλεονεκτήματά τους και το κατά πόσο η μεταβίβαση σε κάποιον συγκεκριμένο επενδυτή πρόκειται να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

## **VI. Προβολή της εταιρίας**

Μετά την διαδικασία της αποτίμησης, την πιθανή εταιρική αναδιάρθρωση και τον προσδιορισμό του επενδυτικού ενδιαφέροντος και αφού υπολογιστεί η αγοραία αξία σύμφωνα με τις επικρατούσες εκείνη τη χρονική περίοδο συνθήκες, οργανώνεται προβολή της εταιρίας στο επενδυτικό κοινό.

Η προβολή της εταιρίας συνήθως πραγματοποιείται με:

- Την έκδοση ενημερωτικών δελτίων,
- Ανακοινώσεις στον τύπο,
- Ιδιαίτερη παρουσίαση στους θεσμικούς επενδυτές,
- Μέσω διεθνών επενδυτικών οίκων, που αναλαμβάνουν την ενημέρωση ξένων επενδυτών.

## **VII. Μέθοδοι πώλησης**

Τέλος, καθορίζονται οι τρόποι πώλησης της επιχείρησης. Αυτοί μπορεί να είναι:

- Ιδιωτική τοποθέτηση
- Δημόσια εγγραφή

Συγκεκριμενοποιούνται επίσης και οι μέθοδοι εκδήλωσης του ενδιαφέροντος από την πλευρά όσων αναλάβουν να ολοκληρώσουν τη διαδικασία πώλησης. Για την επιτυχία της όλης προσπάθειας ενδέχεται να πρέπει να οργανωθεί η εξεύρεση δανειακών κεφαλαίων από το εγχώριο ή και από το διεθνές τραπεζικό σύστημα.

Όταν ολοκληρωθούν οι διαδικασίες μεταβίβασης του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, είναι πιθανό να διαπιστωθεί ότι το προτεινόμενο σχήμα πώλησης δεν παρουσιάζει ενδιαφέρον για το δημόσιο ή ότι το πιθανολογούμενο τίμημα είναι μάλλον χαμηλό για να προχωρήσει η

ενέργεια πώλησης. Στην περίπτωση αυτή η όλη προσπάθεια αναθεωρείται.

### **3.2.2 Ανάθεση νέων δραστηριοτήτων σε ιδιωτικούς φορείς**

Λόγω του ανοίγματος των αγορών και του περιορισμού των κρατικών μονοπωλίων, έντονη είναι η τάση ανάθεσης νέων δραστηριοτήτων στον ιδιωτικό τομέα. Η ανάθεση νέων δραστηριοτήτων σε ιδιώτες μπορεί να λάβει δυο μορφές:

- **Πλήρης ανάθεση της δραστηριότητας σε ιδιωτικές εταιρίες**

Στην περίπτωση αυτή το θέμα δεν παρουσιάζει ιδιομορφίες. Η πλέον συνήθης πρακτική είναι να δημοπρατηθεί το έργο και όποιος το αναλάβει να προσφέρει στο Δημόσιο μια αμοιβή, η οποία μπορεί να είναι:

- Εφ' άπαξ μίσθωμα/αμοιβή για ανάληψη της άδειας λειτουργίας
- Μηνιαία αντιμίσθια

Συνήθως ο ιδιωτικός φορέας αναλαμβάνει την κατασκευή του έργου και την εκμετάλλευση της δραστηριότητας αυτής για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

- **Συγχρηματοδότηση δραστηριότητας**

Η συγχρηματοδότηση δραστηριότητας είναι μια από κοινού συμμετοχή δημοσίου και ιδιωτών σε αυτή. Στην περίπτωση αυτή, τόσο το δημόσιο, όσο και οι ιδιωτικοί φορείς συμμετέχουν στη χρηματοδότηση και την ανάληψη κινδύνων τόσο στην κατασκευή όσο και στην εκμετάλλευση του έργου. Η από κοινού συμμετοχή μπορεί να λάβει τις ακόλουθες μορφές:

- Συμμετοχή στο μετοχικό κεφάλαιο του νέου φορέα,
- Επιχορήγηση του ιδιώτη στην κατασκευή του έργου και πιθανόν και στην εκμετάλλευσή του,

- Εγγυήσεις διαφόρων κινδύνων (κατασκευής και εκμειάλλευσης μέσω εγγυοδοτικών σχημάτων) στα οποία πιθανόν να συμμετέχει το δημόσιο.

Στις περιπτώσεις αυτές απαιτούνται να γίνουν σημαντικά βήματα προετοιμασίας τα οποία περιλαμβάνουν:

- Τον καθορισμό θεσμικού πλαισίου που θα καλύπτει την εκμειάλλευση της αναλαμβανόμενης δραστηριότητας,
- Τη διευκρίνιση της νομικής ταυτότητας του νέου φορέα και τον καθορισμό του εταιρικού σχήματος,
- Την εκπόνηση μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας για την αναλαμβανόμενη επένδυση,
- Την εκτίμηση της αμοιβής που θα καθοριστεί (είτε από παραχώρηση της δραστηριότητας, είτε από εκμειάλλευση αυτής) και το θεσμικό καθορισμό της τιμολόγησης,
- Την οργάνωση κοινοπρακτικών ή άλλων δανείων που θα καλύψουν μέρος της αναλαμβανόμενης επένδυσης, καθώς και των μορφών και διαδικασιών παροχής εγγυήσεων.

Τέλος, πρέπει να προβλεφθούν τρόποι εποπτείας και παρακολούθησης της εκτέλεσης των προγραμμάτων. Λόγω αδυναμιών της κεντρικής διοίκησης, υφίσταται η ανάγκη για τη σύσταση οργανισμών που θα εποπτεύουν και θα εκτιμούν την επιτυχή έκβαση του έργου και τη συνέπεια των εμπλεκόμενων στο καθορισμένο θεσμικό πλαίσιο, τόσο στο στάδιο οργάνωσης της δραστηριότητας, όσο και κατά το στάδιο κατασκευής ή εκμειάλλευσης.

Εγχώριες περιπτώσεις συγχρηματοδότησης δραστηριότητας είναι το αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος στα Σπάτα, η ζεύξη Ρίου – Αντιρρίου, και η Αττική Οδός.



### 3.2.2.1 Οι νέοι τρόποι χρηματοδότησης έργων με τη συμμετοχή ιδιωτικών κεφαλαίων (PFI) – (PPP)

Η επιδιωκόμενη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη χρηματοδότηση δημοσίων έργων υποδομής (**PFI – Private Finance Initiative**), μέσω της κατάρτισης συμβάσεων παραχώρησης μεταξύ δημόσιου και νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου, θα εξασφαλίσει:

- Χρηματοδότηση μεγάλων δημοσίων έργων υποδομής χωρίς το Δημόσιο να δαπανήσει αντίστοιχους πόρους, τους οποίους μπορεί να διαθέσει αλλού.
- Δυνατότητα ταυτόχρονης εκτέλεσης περισσότερων έργων.
- Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας, χωρίς να παραγνωρίζεται η σπουδαιότητα του δημοσίου τομέα, ο οποίος περιορίζεται στο θεσμικό του ρόλο της εποπτείας και παρακολούθησης.
- Επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος για τα επενδύσιμα κεφάλαια και βελτίωση της ικανότητας της διοίκησης.
- Αύξηση των θέσεων εργασίας.

Τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα η έννοια της συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (**PPP – Public Private Partnership**) μέσω των έργων υποδομής που κατασκευάζονται με τη διαδικασία του Project Finance.

Το δεύτερο κύμα των αποκρατικοποιήσεων θα πρέπει να υλοποιηθεί με την επέκταση του PPP σε κλάδους όπως οι υπηρεσίες που παρέχονται από το δημόσιο τομέα, είναι είτε ανεπαρκής είτε απαιτούν σημαντικές επενδύσεις ούτως ώστε να αναβαθμισθούν και να ανταποκρίνονται σε κάποια αποδεκτά πρότυπα.

Εκτός από τον κλάδο των μεταφορών, η αποκρατικοποίηση μέσω μακροχρόνιων συμβάσεων παραχώρησης θα πρέπει να εφαρμοσθεί και σε τομείς του δημοσίου τομέα όπως η άμυνα και η εκπαίδευση, υγεία, κλπ.

### **3.3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΑΠΟΚΡΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΝ**

Οι ιδιωτικοποιήσεις δεν είναι ούτε απλή αλλά ούτε και ομοιόμορφη διαδικασία. Τα σημεία εκκίνησης διαφέρουν καθώς σε κάθε χώρα υπάρχουν διαφορετικοί στόχοι, αντιμετωπίζονται διαφορετικού είδους προβλήματα και εμπόδια και επομένως είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν διαφορετικές στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων των ιδιωτικοποιήσεων. Ωστόσο η μέχρι τώρα εμπειρία που έχει συσσωρευτεί τόσο από βιομηχανικές – ανεπτυγμένες όσο και από τις αναπτυσσόμενες χώρες, επιτρέπει να καθορίσουμε μερικούς από τους παράγοντες που ενδεχομένως να οδηγήσουν σε ένα επιτυχημένο πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι:

- Η πολιτική δέσμευση,
- Η ενίσχυση του ανταγωνισμού,
- Η διαφάνεια.

#### **3.3.1 Η πολιτική δέσμευση**

Οι ιδιωτικοποιήσεις απαιτούν ισχυρή πολιτική δέσμευση καθώς δεν είναι σχεδόν ποτέ ανώδυνες. Οι περισσότερες συναλλαγές δημιουργούν τόσο νικητές όσο και ηττημένους. Πολλές φορές ιδιωτικοποιημένες εταιρίες αποτυγχάνουν και κλείνουν. Επιπλέον, καθώς έχουν ενσωματωθεί στις δημόσιες επιχειρήσεις σημαντικές σπατάλες, πολλές φορές τα περιουσιακά τους στοιχεία πρέπει να πωληθούν σε τιμή χαμηλότερη από τη λογιστική, γεγονός που αν και μπορεί να δικαιολογείται από οικονομικής πλευράς ενδέχεται να οδηγήσει σε πολιτικές κατηγορίες για “ξεπούλημα”. Το γεγονός ότι τα οφέλη από μια ιδιωτικοποίηση είναι συνήθως μακροπρόθεσμα ενώ το κόστος της είναι άμεσο και μάλιστα φαίνεται να επιβαρύνει συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες όπως τους εργαζομένους, οδηγεί πολύ συχνά σε έντονη πολιτικοποίηση του ζητήματος.

Όλα αυτά απαιτούν να ληφθούν αποφάσεις σε υψηλό επίπεδο για το σε ποιους θα γίνει η πώληση, σε ποιο επίπεδο τιμών, κάτω από ποιους όρους και συνθήκες και με ποιες ρυθμίσεις ώστε να εξασφαλιστεί η υποστήριξη της κοινής γνώμης και των άμεσα εμπλεκόμενων κοινωνικών ομάδων. Επομένως η πολιτική δέσμευση δεν είναι από μόνη της αρκετή καθώς είναι εξίσου σημαντική η κοινωνική αποδοχή. Σε πολλές χώρες αποδείχθηκαν οι εκστρατείες για την πληροφόρηση του κοινού πολύ εποικοδομητικές.

### **3.3.2 Η ενίσχυση του ανταγωνισμού**

Συνήθως οι ιδιωτικοποιήσεις αποτελούν ένα μέρος ενός γενικότερου προγράμματος απελευθέρωσης των αγορών και ενίσχυσης του ανταγωνισμού σε αυτές. Ανταγωνισμός σημαίνει ελευθερία εισόδου αλλά και ελευθερία για αποτυχία. Οι ιδιωτικοποιήσεις οδηγούν επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν να αντέξουν τον ανταγωνισμό – και εάν βρίσκονταν κάτω από τον κρατικό έλεγχο θα διατηρούνταν στη ζωή – στο κλείσιμο. Εάν τεθούν εμπόδια για την αποτυχία κρατικών ή πρώην κρατικών επιχειρήσεων εισάγονται αυτόματα και εμπόδια εισόδου καθώς ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν θα επιδιώξουν να μπουν σε μια αγορά όπου μη αποδοτικές επιχειρήσεις μπορούν να επιβιώσουν μέσω της κρατικής βοήθειας. Οι ιδιωτικοποιήσεις και ο ανταγωνισμός επομένως αποτελούν αλληλοσυμπληρούμενες και αμοιβαία ενισχυόμενες επιλογές.

### **3.3.3 Η διαφάνεια**

Η έλλειψη διαφάνειας οδηγεί σε κατηγορίες για διαφθορά και δίνει εφόδια σε πολιτικούς και άλλους αντιπάλους με αποτέλεσμα να προκαλείται διστακτικότητα στους επενδυτές και να απειλούνται με αποτυχία τόσο οι ιδιωτικοποιήσεις όσο και τα γενικότερα προγράμματα μεταρρυθμίσεων. Ο αποδοτικότερος ίσως τρόπος για την επίτευξη της διαφάνειας είναι η ενίσχυση του ανταγωνισμού στην ίδια την διαδικασία της ιδιωτικοποίησης ο οποίος οδηγεί ταυτόχρονα και σε μεγιστοποίηση των οικονομικών οφελών. Οι ξεκάθαροι κανόνες για την πρόσκληση, αξιολόγηση και επιλογή των προτάσεων σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχία μιας αποκρατικοποίησης.

### **3.4. Η ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΑΠΟΚΡΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΝ**

#### **ΑΥΣΤΡΙΑ**

- Μερική ή ολική ιδιωτικοποίηση εταιριών που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικούς κλάδους (τράπεζες, πειρελαϊκή αγορά, φυσικό αέριο, μονοπώλια άλατος και καπνού).
- Μειωθητικά πακέτα συμμετοχής διατέθηκαν στον τομέα των τηλεπικοινωνιών.
- Οι τομείς των σιδηροδρόμων, των ταχυδρομείων και της ενέργειας υπό αναδιάρθρωση.

#### **ΔΑΝΙΑ**

- Μερικές εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικούς κλάδους έχουν ιδιωτικοποιηθεί (τράπεζες, οδικές μεταφορές).
- Αναδιάρθρωση υπηρεσιών κοινής ωφέλειας με σκοπό την εταιρική μορφή του φορέα παροχής (corparatisation) (Αεροδρόμιο Κοπεγχάγης, ταχυδρομεία, δημόσιες θαλάσσιες μεταφορές).
- Πλήρης ιδιωτικοποίηση στον τομέα των τηλεπικοινωνιών (TeleDanmark).
- Μέθοδος PFI για παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας σε τοπικό επίπεδο.

#### **ΦΙΛΑΝΔΙΑ**

- “Corparatisation” κάποιων δραστηριοτήτων (σιδηρόδρομοι, αεροδρόμια, εναέρια κυκλοφορία, τράπεζες).
- Ιδιωτικοποιήσεις σε ανταγωνιστικούς κλάδους (παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας, οδικές μεταφορές Ελσίνκι).
- Μερική ιδιωτικοποίηση τηλεπικοινωνιών και ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας.
- Μέθοδος PFI για την αναδιάρθρωση της παροχής υπηρεσιών κοινής ωφέλειας σε τοπικό επίπεδο.

## **ΓΑΛΛΙΑ**

- Σχεδόν πλήρης ιδιωτικοποίηση εταιριών που λειτουργούν σε ανταγωνιστικούς κλάδους.
- Πώληση μειοψηφικών πακέτων στις δημόσιες υπηρεσίες (France Telecom, Air France).
- Σε τοπικό επίπεδο οι συμβάσεις παραχώρησης (μέθοδος PFI) είναι εκτεταμένες, ιδιαίτερα στον τομέα της ύδρευσης.
- Στον τομέα των υπηρεσιών υγείας υπάρχει η τάση για ανάθεση σε ιδιώτες δευτερευουσών υπηρεσιών όπως catering, καθαρισμός, κλπ.

## **ΓΕΡΜΑΝΙΑ**

- Ιδιωτικοποίηση εταιριών που λειτουργούν σε ανταγωνιστικούς κλάδους (αυτοκινητοβιομηχανία, χημικά), καθώς και των δημοσίων επιχειρήσεων της πρώην Ανατολικής Γερμανίας.
- Μερική ιδιωτικοποίηση (σε τοπικό επίπεδο) υπηρεσιών μεταφοράς και αποκομιδής απορριμμάτων.
- Απελευθέρωση αγορών σε υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (ενέργεια, ταχυδρομεία).
- Αναδιάρθρωση και εισαγωγή του γερμανικού ταχυδρομείου (Deutsche Post).
- Μετοχοποίηση της Deutsche Telecom.

## **ΙΤΑΛΙΑ**

- Ιδιωτικοποίηση δημοσίων επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, τραπεζών, ασφαλιστικών, εταιριών του οργανισμού ανασυγκρότησης επιχειρήσεων (IRI) και θυγατρικών του ομίλου Eni (ενέργεια).
- Σύσταση από Eni και Telecom Italia εταιριών ακίνητης περιουσίας με εισφορά σημαντικού μέρους των ακινήτων τους και μεταβίβαση πλειοψηφικών πακέτων μετοχών σε επενδυτικές τράπεζες.
- Συμβάσεις παραχώρησης σε τοπικό επίπεδο για υπηρεσίες κοινής ωφέλειας.

## **ΟΛΛΑΝΔΙΑ**

- Ιδιωτικοποίηση τόσο των εταιριών που λειτουργούν σε ανταγωνιστικούς κλάδους (τράπεζες, χημικά, χάλυβας), όσο και των δημοσίων επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας (ταχυδρομεία, τηλεπικοινωνίες, ορισμένες εταιρίες ενέργειας, εταιρίες περιφερειακών οδικών μεταφορών).

## **ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ**

- Εκτεταμένο πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων σε όλο το φάσμα της οικονομίας (ανταγωνιστικοί κλάδοι και ΔΕΚΟ).
- Απελευθέρωση αγορών.
- Συμβάσεις παραχώρησης σε βοηθητικές υπηρεσίες (catering, υπηρεσίες καθαρισμού). Μέθοδος PFI στους τομείς της υγείας, εκπαίδευσης, μεταφοράς και πολεοδομικής αναμόρφωσης των πόλεων.

## **ΙΣΠΑΝΙΑ**

- Οι ιδιωτικοποιήσεις μείωσαν δραστικά τη συμμετοχή του ισπανικού δημοσίου σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικούς κλάδους (χημικά, κλωστοϋφαντουργία, χαλυβουργία) και σε υπηρεσίες κοινής ωφέλειας (τηλεπικοινωνίες, αγορά ηλεκτρικής ενέργειας, μεταφορές).

## **ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ**

- Ευρύ πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων (ανταγωνιστικοί κλάδοι και ΔΕΚΟ).
- Προσπάθεια ιδιωτικοποιήσεων σε τομείς υπηρεσιών κοινωνικής πρόνοιας (ορισμένα νοσοκομεία βρίσκονται υπό ιδιωτικό management).

Πιο αναλυτικά:

Το πρόγραμμα αποκρατικοποιήσεων της Πορτογαλίας – τουλάχιστον όσον αφορά στις παραδοσιακές μορφές ιδιωτικοποίησης – βρίσκεται στο

τελευταίο στάδιο ολοκλήρωσης του, με την πώληση από το Πορτογαλικό Δημόσιο των τελευταίων συμμετοχών του σε επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας, συμπεριλαμβανομένων των EDP (δημόσια επιχείρηση ηλεκτρισμού), Brisa (εκμετάλλευση αυτοκινητοδρόμων) και Portugal Telecom, καθώς και την ιδιωτικοποίηση της Galp Energia (αέριο - πετρέλαιο).

Μεγάλες κρατικές συμμετοχές σε μεταφορικές δραστηριότητες, όπως η εκμετάλλευση των σιδηροδρόμων, τα αστικά λεωφορεία, ο εθνικός αερομεταφορέας και η εκμετάλλευση/διαχείριση των αεροδρομίων, οι οποίες είναι ζημιογόνες, δεν εντάσσονται πλήρως στη διαδικασία αποκρατικοποιήσεων.

Τα τελευταία χρόνια στην Πορτογαλία έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα η έννοια της συνεργασίας μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (**PPP**) μέσω των έργων υποδομής που κατασκευάζονται με τη διαδικασία του Project Finance.

Το δεύτερο κύμα των αποκρατικοποιήσεων αναμένεται ότι θα εγκαταλείψει τις παραδοσιακές μορφές ιδιωτικοποίησης (μετοχοποιήσεις, trade sales) και θα χαρακτηριστεί από την επέκταση του PPP σε κλάδους όπου οι υπηρεσίες, που παρέχονται από το δημόσιο τομέα, είναι είτε ανεπαρκείς είτε απαιτούν σημαντικές επενδύσεις ούτως ώστε να αναβαθμισθούν και να ανταποκρίνονται σε κάποια αποδεκτά πρότυπα.

Εκτός από τον κλάδο των μεταφορών, η αποκρατικοποίηση μέσω μακροχρονίων συμβάσεων παραχώρησης αναμένεται να εφαρμοσθεί και σε τομείς του δημοσίου τομέα όπως οι φυλακές, η άμυνα και η εκπαίδευση. Επιπλέον περαιτέρω εξελίξεις προβλέπονται για τον κλάδο της υγείας, όπου στις υποχρεώσεις του ιδιωτικού τομέα σε μια PPP θα περιλαμβάνει και την κατασκευή νοσοκομείων.

Στον τομέα παροχής υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης θα εξακολουθήσουν να υφίστανται και οι παραδοσιακοί και οι νέοι μέθοδοι αποκρατικοποιήσεων, ενώ κατά την ιδιωτικοποίηση του νέου

αεροδρομίου της Λισσαβόνας, αναμένεται να υπάρξει συνδυασμός των εν λόγω μεθόδων.

Ο συνδυασμός των δύο μεθόδων αποκρατικοποίησης (παραδοσιακή και νέα) έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Αυξάνει τη δυνατότητα εκτέλεσης διαφόρων έργων ταυτόχρονα.
- Βελτιώνει τις ικανότητες της διοίκησης.
- Αποκτά το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τα κεφάλαια που επενδύονται.
- Αποφεύγει τους περιορισμούς που τυχόν προκύψουν από ελλείμματα.

Η μέθοδος του PPP , αν και δεν είναι απλή εφαρμογή της, έχει συνεισφέρει σημαντικά στην αύξηση των επενδύσεων τόσο σε έργα υποδομής όσο και σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Επιπλέον, επιφέρει αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς αυτές παρέχονται από τον ιδιωτικό τομέα αλλά επιβλέπονται από το δημόσιο.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ Ε.Τ.Α.**

#### **Εισαγωγή:**

Στη συνέχεια περιγράφονται τα μοντέλα ανάπτυξης της Ε.Τ.Α. που βασίζονται στη συμμετοχή ιδιωτικών κεφαλαίων σε επιχειρηματικά σχήματα που επενδύουν σε τουριστικές υποδομές.

Ειδικότερα, γίνεται διαχωρισμός στην άμεση πώληση σε ιδιώτη, στην έμμεση μεταβίβαση του ελέγχου σε ιδιωτικά κεφάλαια καθώς και σε συμβάσεις μισθώσεων. Σε όλες τις περιπτώσεις η συμμετοχή ιδιωτικών κεφαλαίων με την μορφή επενδύσεων υποδομών είναι απαραίτητος παράγοντας επιτυχούς ολοκλήρωσης μιας διαγωνιστικής διαδικασίας για την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της Ε.Τ.Α.

#### **4.1. ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΑΜΕΣΗ ΠΩΛΗΣΗ ΜΕΤΟΧΩΝ ΣΕ ΙΔΙΩΤΕΣ**

Σύμφωνα με τη διαδικασία του συγκεκριμένου μοντέλου, γίνεται σύσταση Ανώνυμης Εταιρίας Ειδικού Σκοπού (ΑΕΕΣ), καθώς και πώληση της ΑΕΕΣ στον επενδυτή μέσω ανοικτού διεθνούς διαγωνισμού. Στόχος είναι η συμμετοχή σε μελλοντικά οικονομικά οφέλη που δημιουργούνται από την αξιοποίηση και ανάπτυξη νέων και σύνθετων τουριστικών υποδομών. Η Ε.Τ.Α. σαν αντάλλαγμα έχει έσοδα από την πώληση υφιστάμενων μετοχών της ΑΕΕΣ, πλέον συμμετοχή του επενδυτή σε αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της ΑΕΕΣ. Παράδειγμα τέτοιου μοντέλου αξιοποίησης είναι το Καζίνο της Πάρνηθας.

##### **4.1.1. ΚΑΖΙΝΟ ΠΑΡΝΗΘΑΣ**

###### **Γενικά στοιχεία**

Το Καζίνο της Πάρνηθας βρίσκεται στην περιφέρεια της Αττικής, στη βόρεια πλευρά του Λεκανοπεδίου της Αθήνας, επί του ορεινού όγκου της Πάρνηθας σε υψόμετρο 1.080 μέτρων, με πανοραμική θέα προς το

Λεκανοπέδιο και σε απόσταση 30 χλμ. περίπου από το κέντρο της πόλης των Αθηνών.

Η εκμετάλλευση του Καζίνο της Πάρνηθας περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις παρακάτω ιδιοκτησίες και εγκαταστάσεις:

α. Τουριστικό Δημόσιο Κτήμα έκτασης 850στρ. στη θέση Μαυροβούνι στο οποίο έχει αναπτυχθεί το συγκρότημα "Mont Parnes", που περιλαμβάνει Ξενοδοχείο, Εστιατόριο, Καζίνο, τον άνω σταθμό Teleferique, χώρους υπαίθριας στάθμευσης, αναψυχής, αθλοπαιδιών,

β. Τουριστικό Δημόσιο Κτήμα στην περιοχή Αγία Τριάδα Πάρνηθας, έκτασης 3,1 στρ. στο οποίο βρίσκεται το Ξενοδοχείο «ΞΕΝΙΑ» με τρεις ορόφους,

γ. Κτήμα του Δήμου Αχαρνών στη θέση Μετόχι στους πρόποδες της Πάρνηθας, έκτασης 51 στρ., στο οποίο έχουν αναπτυχθεί και λειτουργούν οι εγκαταστάσεις υπαίθριας στάθμευσης χωρητικότητας περίπου 1.000 Ι.Χ. οχημάτων και ο κάτω σταθμός του teleferique δομημένης επιφάνειας 420 τετραγωνικών μέτρων.

Οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και του Καζίνο Mont Parnes είναι χωροθετημένες σε έκταση 850.000 τετραγωνικών μέτρων. Το κτίριο του ξενοδοχείου, Mont Parnes κατασκευάσθηκε στο τέλος της δεκαετίας του 1960. Μεταξύ 1970-1971 έγινε η προσθήκη της νέας πτέρυγας του Καζίνο. Το ξενοδοχείο κατατάσσεται στην Α' κατηγορία.

Η πρόσβαση στο Ξενοδοχείο Mont Parnes από τους πρόποδες της Πάρνηθας γίνεται οδικά καθώς και με σύστημα teleferique. Η οδική πρόσβαση από τις βορειοδυτικές περιοχές του Λεκανοπεδίου γίνεται μέσω της Λεωφόρου Καραμανλή που συνδέεται με την Εθνική Οδό. Στον σταθμό teleferique παρέχεται η δυνατότητα στάθμευσης (1.000 οχημάτων), μετεπιβίβασης στο όχημα του teleferique και άμεσης μεταφοράς στον σταθμό πλησίον του Ξενοδοχείου. Η οδική σύνδεση από το σταθμό μετεπιβίβασης έως το Ξενοδοχείο έχει συνολικό μήκος 13,5 χλμ. περίπου, η κάλυψη του οποίου διαρκεί υπό κανονικές συνθήκες περίπου 20 λεπτά. Στη περιοχή του Ξενοδοχείου υπάρχει δυνατότητα

οργανωμένης στάθμευσης περίπου 100 Ι.Χ. οχημάτων ή έως 150 με σύστημα στάθμευσης με προσωπικό.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου περιλαμβάνουν υπόγειους βοηθητικούς χώρους, ισόγειο, 3 ορόφους υπέρ του ισογείου και δώμα. Η συνολική δυναμικότητα του ξενοδοχείου, σύμφωνα με την άδεια λειτουργίας ανέρχεται σε 82 δίκλινα δωμάτια, 8 σουίτες των 4 ατόμων και 8 σουίτες των 2 ατόμων. Σήμερα λειτουργούν 39 δίκλινα δωμάτια, 8 σουίτες των 2 κλινών (4 εκ των οποίων έχουν γίνει αποδυτήρια), και 5 σουίτες των 4 κλινών.

Το ξενοδοχείο περιλαμβάνει ακόμα δύο εστιατόρια, τρία μπαρ, καφετέρια, πισίνα, δύο γήπεδα τένις, ελικοδρόμιο και το Καζίνο. Το αρχικό κτίριο και η επέκτασή του είναι επιφανείας κάτοψης ισογείου 5.760 τετραγωνικών μέτρων περίπου. Τμήμα της παραπάνω επιφανείας διαθέτει υπόγειους βοηθητικούς χώρους.

### **Ιδιωτικοποίηση**

Η Ε.Τ.Α. Α.Ε., με στόχο την βέλτιστη αξιοποίηση ενός σημαντικότερου περιουσιακού της στοιχείου, προκήρυξε τον Οκτώβριο του 2001 διεθνή διαγωνισμό για την προσέλκυση και ανάδειξη στρατηγικού επενδυτή, στον οποίο θα μεταβιβαζόταν ποσοστό έως 51 % του μετοχικού κεφαλαίου της θυγατρικής εταιρείας «Ελληνικό Καζίνο Πάρνηθας Α.Ε. (Ε.Κ.Π.)» καθώς και της διοίκησης και διαχείρισης (management) αυτής. Ειδικότερα, ο Στρατηγικός Επενδυτής θα αποκτούσε ποσοστό 49% των μετοχών της «ΕΚΠ Α.Ε.», διατηρώντας δικαίωμα προαίρεσης για την εξαγορά επιπλέον ποσοστού 2% υπό την προϋπόθεση ολοκλήρωσης του επενδυτικού προγράμματος ανάπτυξης του ξενοδοχείου και του καζίνο.

Η «Ε.Κ.Π. Α.Ε.» συστάθηκε από την Ε.Τ.Α. Α.Ε. το Σεπτέμβριο του 2001 με αντικείμενο τη λειτουργία, διαχείριση και εκμετάλλευση του Καζίνο της Πάρνηθας, ευρύτερα γνωστού ως Καζίνο "Mont Parnes", του μοναδικού που λειτουργεί στην Αττική, καθώς και του ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Σύμφωνα με την προκήρυξη του διαγωνισμού, η Ε.Τ.Α. Α.Ε. εισέφερε στην «Ε.Κ.Π. Α. Ε.»:

1. την άδεια λειτουργίας και εκμετάλλευσης καζίνο στη Θέση Μονι Παρνές στην Πάρνηθα την εκμετάλλευση των δύο ξενοδοχειακών μονάδων στο όρος Πάρνηθα (το Mont Parnes δυναμικότητας 200 κλινών και το Ξενία δυναμικότητας 233 κλινών στην θέση Αγία Τριάδα), μαζί με όλο τον πάγιο εξοπλισμό τους,
2. την κυριότητα της έκτασης επί της οποίας είναι κτισμένα τα δύο αυτά ξενοδοχεία καθώς και την περιβάλλουσα αυτών γη, συνολικής επιφάνειας 115 στρεμμάτων,
3. τη νομή και διαχείριση της εγκατάστασης τηλεφερικό,
4. το ανθρώπινο δυναμικό που θα απασχολείται στις παραπάνω μονάδες.

Ο Στρατηγικός Επενδυτής προβλεπόταν να προβεί σε έργα αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού των υφιστάμενων υποδομών, δηλ. του καζίνο, των δύο ξενοδοχείων, καθώς και των εγκαταστάσεων τηλεφερικό, τα οποία περιλαμβάνουν την αναβάθμιση του ξενοδοχείου Mont Parnes σε επίπεδο πολυτελείας, την ανακαίνιση και επέκταση του καζίνο, την αναβάθμιση του ΞΕΝΙΑ και την εξασφάλιση ταχύτερης και ασφαλέστερης πρόσβασης στις εν λόγω τουριστικές εγκαταστάσεις στην Πάρνηθα.

Πλειοδότης του διαγωνισμού που αναδείχθηκε το επιχειρηματικό σχήμα Athens Resort Casino έναντι συνολικού τιμήματος 120 εκ. Ευρώ για την απόκτηση του 49% των μετοχών της «ΕΚΠ Α.Ε.» από την Ε.Τ.Α. Σημειώνεται ότι οι μέτοχοι της «Athens Resort Casino Ανώνυμη Εταιρεία Συμμετοχών» είναι η «Ελληνική Τεχνοδομική Τεχνική Επενδυτική και Βιομηχανική Ανώνυμη Εταιρεία» με 30% και η «Hyatt Regency Ξενοδοχειακή & Τουριστική (Θεσσαλονίκη) Α.Ε.» με 70%. Ειδικότερα, το ανάδοχο επιχειρηματικό σχήμα κατέβαλε στην Ε.Τ.Α. 90 εκατ. Ευρώ περίπου για την αγορά υφιστάμενων μετοχών της «ΕΚΠ Α.Ε.» ενώ ποσό 30 εκ. Ευρώ αφορούσε σε αυξήσεις μετοχικού κεφαλαίου της ΕΚΠ Α.Ε. Επιπλέον, βάσει της ίδιας συμφωνίας, τα κέρδη προ φόρων της πενταετίας θα πρέπει να υπερβαίνουν τα 135 εκατ. €, γεγονός που

εξασφαλίζει στην Εταιρεία ένα καθαρό ετήσιο έσοδο (μετά από φόρους και σχηματισμό τακτικού αποθεματικού) της τάξης των 8,5 εκατ. € περίπου.

Ο διαγωνισμός ολοκληρώθηκε με την υπογραφή της από 15.11.2002, σύμβασης που τέθηκε σε ισχύ δυνάμει της διάταξης της παραγράφου 3 του άρθρου 7 του Ν.3139/2003 (ΦΕΚ Α' 100130.4.2003).

Το πλαίσιο που εισήγαγε ο Ν. 3139/2003 ρυθμίζει ειδικά θέματα σχετικά με τις υποχρεώσεις του κατόχου της άδειας του καζίνο της Πάρνηθας σε συνδυασμό με το εγκεκριμένο αναπτυξιακό πρόγραμμα, η υλοποίηση του οποίου πρέπει να λαμβάνει υπόψη την φυσιογνωμία του ορεινού όγκου και του Εθνικού Δρυμού της Πάρνηθας καθώς και την περιβαλλοντική διάσταση των υπό αξιοποίηση μονάδων.

#### **4.2. ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΕΜΜΕΣΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΙΔΙΩΤΕΣ**

Σύμφωνα με τη διαδικασία του μοντέλου αυτού, γίνεται σύσταση Ανώνυμης εταιρίας Ειδικού Σκοπού (ΑΕΕΣ) και σύναψη μισθωτικής σύμβασης της ΑΕΕΣ με την Ε.Τ.Α. Στόχος είναι η συμμετοχή στα μελλοντικά οικονομικά οφέλη που δημιουργούνται από την αξιοποίηση και την πλήρη ανάπτυξη του ακινήτου και η αποκόμιση ενός εγγυημένου εσόδου για την Ε.Τ.Α. από την εκμετάλλευση της υποδομής. Η Ε.Τ.Α. παίρνει σαν αντάλλαγμα ένα εφάπαξ τίμημα και ένα εγγυημένο ετήσιο μίσθωμα καθώς και εγγυημένο μέρισμα ως ποσοστό του ετήσιου εγγυημένου μισθώματος. Παραδείγματα τέτοιου μοντέλου αξιοποίησης είναι οι μαρίνες Ζέα, Φλοίσβου και Αλίμου.

##### **4.2.1. Αξιοποίηση Τουριστικών Λιμένων Αττικής (Μαρίνες) Ζέας - Φλοίσβου - Αλίμου**

Η Ε.Τ.Α. Α.Ε. προχώρησε τον Αύγουστο 2001 σε προκήρυξη διεθνών διαγωνισμών για την αξιοποίηση των Τουριστικών Λιμένων Ε.Ο.Τ. (Μαρίνων Αττικής) Ζέας και Φλοίσβου. Στόχος του διαγωνισμού ήταν η ανάδειξη επιχειρηματικών σχημάτων για την μακροχρόνια εκμίσθωση

(40 έτη) των παραπάνω Τουριστικών Λιμένων. Βάσει του πλαισίου του διαγωνισμού, για κάθε Τουριστικό Λιμένα θα καταρτιζόταν μισθωτική σύμβαση διάρκειας 40 ετών μεταξύ της Ε.Τ.Α. Α.Ε. και της ΑΕΕΣ που θα συσταθεί από το Ανάδοχο Επιχειρηματικό σχήμα. Η ΑΕΕΣ έχει την υποχρέωση εκτέλεσης εξειδικευμένων λιμενικών εργασιών, έργων αναβάθμισης υποδομών και εγκαταστάσεων του θαλάσσιου και χερσαίου χώρου, καθώς και έργων ανάπτυξης και αξιοποίησης της χερσαίας ζώνης του Τουριστικού Λιμένα.

Οι διαγωνισμοί περιλάμβαναν δύο φάσεις, σύμφωνα με τη «Διαδικασία της Διαπραγμάτευσης ύστερα από Προεπιλογή». Η Α' Φάση αφορούσε στην υποβολή αίτησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος, και την υποβολή μη δεσμευτικών προσφορών με την επιχειρηματική και αναπτυξιακή προσέγγιση του προβλεπόμενου Αναπτυξιακού Σχεδίου Αξιοποίησης του Τουριστικού Λιμένα, χωρίς αναφορά σε θέματα οικονομικής αποτίμησης. Με την αξιολόγηση των μη δεσμευτικών προσφορών, οι υποψήφιοι που προεπιλέγησαν για συμμετοχή στη Β' φάση, προσκλήθηκαν να υποβάλλουν δεσμευτικές προσφορές (τεχνική και οικονομική). Οι δεσμευτικές προσφορές που υποβλήθηκαν στη Β' Φάση ήταν για το Φλοίσβο έξι (6) και για τη Ζέα τέσσερις (4), με σημαντική εκπροσώπηση επιχειρηματικών σχημάτων στους κλάδους των κατασκευών, της διαχείρισης Μαρινών και της διαχείρισης ακίνητης περιουσίας.

Το επιχειρηματικό σχήμα με την καλύτερη δεσμευτική τεχνική και οικονομική προσφορά ανακηρύχτηκε πρώτος υποψήφιος Ανάδοχος. Η κατακύρωση του διαγωνισμού πραγματοποιήθηκε μετά και τη διενέργεια διαπραγματεύσεων μεταξύ της Ε.Τ.Α. και του πρώτου υποψήφιου Αναδόχου, με σκοπό τη βελτίωση της προσφοράς του.

Τα αποτελέσματα των διαγωνισμών οδήγησαν στην συμμετοχή ιδιωτικών κεφαλαίων και την εκμετάλλευση των εν λόγω μαρινών. Ειδικότερα:

## ➤ Μαρίνα Ζέας

### Γενικά στοιχεία

Η Μαρίνα Ζέας αποτελεί λιμένα αναψυχής που βρίσκεται στην Ανατολική ακτή της Πειραϊκής Χερσονήσου. Η θαλάσσια ζώνη της Μαρinas αποτελείται από το εσωτερικό λιμάνι (Πασαλιμάνι) και το εξωτερικό (Φρεατίδα). Λόγω της γειτνίασης με το λιμάνι του Πειραιά λειτουργεί και σαν συμπληρωματικός σταθμός εξυπηρέτησης επιβατών μισθωμένων ή ιδιωτικών επιβατών. Πρόκειται για μια περιοχή με υψηλή κίνηση και με πολλές κερσαίες δραστηριότητες συγκριτικά με άλλες μαρίνες, γεγονός που οφείλεται στο μεγάλο αριθμό εκμισθωμένων καταστημάτων, πολυκαταστημάτων και παρακωρημένων τμημάτων, μέσα στην Μαρίνα και στον περίγυρό της.

Ο ΕΟΤ έχει την πλήρη κυριότητα της ζώνης του λιμένα, ενώ στην Ε.Τ.Α. έχει περιέλθει η διοίκηση, διαχείριση και λειτουργία τόσο της παραπάνω ζώνης, όσο και της ακτής, της θαλάσσιας περιοχής και των λοιπών εγκαταστάσεων (κυματοθραύστες, αποβάθρες, κλπ.).

Η κερσαία ζώνη του λιμένα καλύπτει επιφάνεια περίπου 40.000 τ.μ., όπου μπορεί να αναπτυχθεί το σύνολο των βασικών δραστηριοτήτων των σχετικών με τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης επισκεπτών και ανεφοδιασμού σκαφών. Η θαλάσσια ζώνη του εξωτερικού λιμένα καταλαμβάνει έκταση 127.000 τ.μ. ενώ του εσωτερικού λιμένα 98.000 τ.μ.

Η Μαρίνα εξυπηρετεί θαλαμηγούς, σκάφη αναψυχής και αλιευτικές λέμβους. Στο χώρο αυτό ελλιμενίζονται περίπου 100 μόνιμα σκάφη, καθώς και τα δρομολογημένα στην περιοχή του Αργοσαρωνικού υδροπτέρυγα πλοία. Παράλληλα στον εσωτερικό λιμένα ελλιμενίζονται 368 μόνιμα σκάφη και 111 μικρές, μη επαγγελματικές αλιευτικές λέμβοι, συν 140 περίπου φιλοξενούμενα διερχόμενα τα οποία εξυπηρετούνται στις κενές των μονιμών για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Η Μαρίνα μπορεί επί του παρόντος να εξυπηρετήσει 570 σκάφη όλων των ειδών και μήκους έως 45 μέτρων, με δυνατότητα αύξησης της χωρητικότητας με νέα λιμενικά έργα.

Οι κτιριακές εγκαταστάσεις αποτελούνται από το Διοικητήριο της Μαρίνας (συνολικού εμβαδού 1.176 τ.μ.), ο Α' Υποσταθμός και ο Β' Υποσταθμός Μαρίνας.

Στις εκτάσεις που βρίσκονται στο εσωτερικό της μαρίνας συγκαταλέγονται οι εξής παραχωρήσεις:

1. Ερασιτεχνικός Αλιευτικός Όμιλος Πειραιώς (ΕΟΑΠ),
2. Όμιλος Ερασιτεχνών Αλιέων και Ναυτικών Αθλημάτων Πειραιώς,
3. Όμιλος Ερετών,
4. Αγροτικός Σύλλογος Επαγγελματιών Αλιέων (Αγ. Νικόλαος),
5. Σύστημα Ναυτοπροσκόπων Πειραιά.

Εκτός των προαναφερθέντων παραχωρήσεων, έχουν μισθωθεί σε ιδιώτες 2 καφετέριες, ένα νυχτερινό κέντρο και διάφορα καταστήματα τα οποία βρίσκονται κοντά στο Διοικητήριο της Μαρίνας και ανήκουν στη Μαρίνα Ζέας.

### ➤ **Ιδιωτικοποίηση Ζέας - Φλοίσβου**

Η Ε.Τ.Α. με στόχο την αξιοποίηση του δικαιώματος διοίκησης και διαχείρισης που είχε στις μαρίνες Ζέας και Φλοίσβου προχώρησε σε σύσταση εταιρειών ειδικού σκοπού (ΑΕΕΣ) στις οποίες εισέφερε το δικαίωμα διοίκησης και διαχείρισης των μαρίνων. Συγκεκριμένα προκήρυξε τον Αύγουστο του 2001 διεθνή πλειοδοτικό διαγωνισμό με στόχο την προσέλκυση ιδιωτικού κεφαλαίου για την μαρίνα της Ζέας.

Από το διαγωνισμό αυτό προέκυψε κοινοπραξία 5 εταιριών που απέκτησε το 75% της ΑΕΕΣ μέσω αύξηση μετοχικού κεφαλαίου της ΑΕΕΣ και παραίτηση της Ε.Τ.Α. από το δικαίωμα προτίμησης.

Τον Δεκεμβριο 2002 υπεγράφη σύμβαση μεταξύ αφενός της Ε.Τ.Α. και αφετέρου της εταιρείας Μαρίνα Ζέας Ανώνυμη Εταιρεία Μίσθωσης και Εκμετάλλευσης Τουριστικού Λιμένα Ζέας, δυνάμει της οποίας ο Μισθωτής μίσθωσε από την Ε.Τ.Α. τον Τουριστικό Λιμένα (Μαρίνα) Ζέας και ανέλαβε να εκτελέσει ίδιαις δαπάνες τα έργα ανάπτυξης και αναβάθμισης του λιμένα.



Τον ίδιο μήνα υπεγράφη σύμβαση μεταξύ της Ε.Τ.Α. και των εταιριών IAMOA Technol Flisvos Marina Ανώνυμη Εταιρεία Ανάπτυξης, Αξιοποίησης και Εκμετάλλευσης Τουριστικού Λιμένα Φλοίοβου και IAMOA Technol Flisvos Holding ανώνυμη Εταιρεία Ανάπτυξης και Αξιοποίησης Τουριστικών Λιμένων, Παροχής Υπηρεσιών, Εμπορίας και Αντιπροσωπειών», δυνάμει της οποίας ο Μισθωτής μίσθωσε από την Ε.Τ.Α. τον Τουριστικό Λιμένα (Μαρίνα) Φλοίοβου και ανέλαβε να εκτελέσει ιδίαις δαπάνες τα έργα ανάπτυξης και αναβάθμισης του λιμένα. Η Εταιρεία Συμμετοχών συνεβλήθη με ιδιότητά της ως μόνης μετόχου του Μισθωτή.

Το αντάλλαγμα που συνομολογήθηκε ότι θα καταβάλουν οι ιδιώτες στην Ε.Τ.Α. για τις δυο μαρίνες περιλαμβάνει:

Πρώτον, εφάπαξ αντάλλαγμα ύψους 4 εκ. € περίπου για την μαρίνα της Ζέας και 8 εκ. € περίπου για την μαρίνα του Φλοίοβου και δεύτερον ελάχιστο ετήσιο εγγυημένο μίσθωμα για όλη την περίοδο των 40 ετών.

### ➤ **Μαρίνα Αλίμου**

Η Μαρίνα Αλίμου είναι η μεγαλύτερη Μαρίνα της Νοτιανατολικής Μεσογείου. Βρίσκεται στην περιοχή του Καλαμακίου, ένα από τα παραθαλάσσια προάστια των Αθηνών, επί της παραλιακής λεωφόρου που ενώνει την πόλη των Αθηνών και του Πειραιά με το Σούνιο. Η Μαρίνα του Αλίμου έχει δεσπόζουσα θέση στο λεκανοπέδιο Αττικής, με εύκολη και γρήγορη πρόσβαση από το κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά, από τα οποία απέχει 11 και 9 χιλιόμετρα αντίστοιχα. Η Μαρίνα είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στις εταιρείες ενοικιάσεων σκαφών, ιδιαίτερα ιστιοπλοϊκών, που τη χρησιμοποιούν ως χώρο στάθμευσης των σκαφών τους.

Ο ΕΟΤ έχει την πλήρη κυριότητα της ζώνης του λιμένα, ενώ στην ΕΤΑ έχει περιέλθει η διοίκηση, διαχείριση και λειτουργία τόσο της παραπάνω ζώνης, όσο και της ακτής, της θαλάσσιας περιοχής και των λοιπών εγκαταστάσεων (κυματοθραύστες, αποβάθρες, κλπ.).

Η χερσαία ζώνη του λιμένα καλύπτει επιφάνεια 171.030 τ.μ., όπου μπορεί να αναπτυχθεί το σύνολο των βασικών δραστηριοτήτων των σχετικών με τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης επισκεπτών και ανεφοδιασμού σκαφών. Η θαλάσσια ζώνη του λιμένα καταλαμβάνει έκταση 250.000 τ.μ. Οι λιμενοβραχίονες έχουν συνολικό μήκος 1.170 μέτρα. Η λιμενική υποδομή περιλαμβάνει 4 προβλήτες μήκους 160 μέτρων η καθεμία και 5 προβλήτες μήκους 180 μέτρων έκαστη, καθώς και μια κεντρική προβλήτα διαστάσεων μήκους 125 μέτρων και πλάτους 116 μέτρων.

Η Μαρίνα Αλίμου εξυπηρετεί θαλαμηγούς, σκάφη αναψυχής και αλιευτικές λέμβους. Η Μαρίνα μπορεί επί του παρόντος να εξυπηρετήσει 1.100 σκάφη. Στη ξηρά δύναται να εξυπηρετηθούν έως 600 σκάφη για διαχείριση, επισκευές ή ετήσια συντήρηση.

Τα κτίρια που εντοπίζονται στη Μαρίνα Αλίμου (συνολικού εμβαδού 800 τ.μ.), είναι το Διοικητήριο της Μαρinas, ο Α' και Β' Υποσταθμός Μαρinas, 2 συγκροτήματα WC - νιους και 2 αποθήκες.

Στις εκτάσεις που βρίσκονται στο εσωτερικό της Μαρinas συγκαταλέγονται οι εξής παραχωρήσεις:

1. Ναυτικός Όμιλος Καλαμακίου (Ν.Ο.Κ.),
2. Δήμος Αλίμου,
3. Πρατήριο υγρών καυσίμων,
4. Κόμβος Αμφιθέας.

Εκτός από τις προαναφερθέντες παραχωρήσεις, έχουν μισθωθεί το snack bar Λιμάνι, η καφετέρια εστιατόριο Μελίτας, και το κέντρο διασκέδασης Νεράιδα.

Η Ε.Τ.Α. Α.Ε. προχώρησε τον Αύγουστο 2001 σε προκήρυξη διεθνούς διαγωνισμού για την αξιοποίηση του Τουριστικού Λιμένα του Ε.Ο.Τ. Μαρinas Αλίμου. Στόχος του διαγωνισμού ήταν η ανάδειξη αναδόχων για την παραχώρηση του Λιμένα. Ο διαγωνισμός δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμα.

### **4.3. ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΜΕ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΕΣ ΜΙΣΘΩΣΕΙΣ**

Το μοντέλο των μακροχρόνιων μισθώσεων έχει σαν στόχο την ανάπλαση υφιστάμενων τουριστικών υποδομών και την εξασφάλιση εγγυημένης προσόδου για την Ε.Τ.Α. Η Ε.Τ.Α. έχει σαν αντάλλαγμα εφάπαξ τίμημα, ετήσιο εγγυημένο μίσθωμα και κατά περίπτωση, ποσοστό επί του κύκλου εργασιών. Παραδείγματα τέτοιου μοντέλου αξιοποίησης είναι Ξενία Λαγονησίου, τουριστικό Συγκρότημα Λυκαβηττού και Ακτές Βουλιαγμένης.

#### **4.3.1. Ξενία Λαγονησίου**

Το Σεπτέμβριο του 1999 κατόπιν διαγωνισμού η εταιρία ΗΛΙΟΣ ΑΤΕΝΕ μίσθωσε έκταση 240 στρ. στο Λαγονήσι καθώς και το υπερκείμενο σ' αυτή Ξενία Λαγονησίου για 40 χρόνια. Ταυτόχρονα ανέλαβε να εκτελέσει έργα ανακαίνισης του κτιρίου και ανάπλασης του χώρου κόστους 30 εκ. ευρώ περίπου καθώς και την υποχρέωση καταβολής στην Ε.Τ.Α. εφάπαξ ετήσιου μισθώματος για την περίοδο της σύμβασης.

#### **4.3.2. Τουριστικό Συγκρότημα Λυκαβηττού**

Τον Ιανουάριο του 2002 υπεγράφη μεταξύ της Ε.Τ.Α. και της εταιρίας Λόφος Λυκαβηττού Ανώνυμη Εταιρία Εκμετάλλευσης Τουριστικού Συγκροτήματος Λυκαβηττού, δυνάμει της οποίας ο Μισθωτής μίσθωσε από την Ε.Τ.Α. το τουριστικό συγκρότημα του Λυκαβηττού (σιδηρόδρομος, εστιατόριο – αναψυκτήριο, περίπτερο – αναψυκτήριο) και ανέλαβε να εκτελέσει σε αυτά ιδίαις δαπάνες τα έργα που προβλέπονται και έχουν συνολικό προϋπολογισμό 2,6 εκ. ευρώ.

Το αντάλλαγμα που συνομολογήθηκε ότι θα καταβάλλει η Μισθώτρια εταιρία στην Ε.Τ.Α. περιλαμβάνει:

Πρώτον, εφάπαξ μίσθωμα ύψους 337,5 χιλ. ευρώ, δεύτερον ετήσιο εγγυημένο μίσθωμα 320 χιλ. ευρώ και τρίτον ποσοστιαίο μίσθωμα ανερχόμενο στο 4% του κύκλου εργασιών της εταιρίας. (3,9 εκ. ευρώ το 2003)

### **4.3.3. Ακτή Βουλιαγμένης**

Τον Αύγουστο του 2001 υπεγράφη μεταξύ της Ε.Τ.Α. και της κατά το χρόνο εκείνο υπό σύσταση εταιρίας Αττική Ακτή Βουλιαγμένης Ανώνυμη Τεχνική - Τουριστική - Εμπορική - Διαφημιστική Εταιρία σύμβαση δυνάμει της οποίας ο Μισθωτής μίσθωσε από την Ε.Τ.Α. την Ακτή Βουλιαγμένης και ανέλαβε να εκτελέσει ιδίαις δαπάνες τα έργα ανάπτυξης και αναβάθμισης της Ακτής που προβλέπονται.

Το αντάλλαγμα που συνομολογήθηκε ότι θα καταβάλλει η Μισθώτρια εταιρία στην Ε.Τ.Α. περιλαμβάνει:

Πρώτον, εφάπαξ μίσθωμα 586.940 ευρώ το οποίο καταβλήθηκε με την υπογραφή της σύμβασης, δεύτερον ετήσιο εγγυημένο μίσθωμα, τρίτον πρόσθετο μίσθωμα και τέταρτον ετήσιο συνάλλαγμα επί του κύκλου εργασιών της Ακτής.

### **4.4. ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΜΕΓΑΛΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ**

Η Ε.Τ.Α. έχει δώσει προτεραιότητα στην προώθηση επιχειρηματικών σχεδίων σημαντικού οικονομικού οφέλους με στόχο την διαφοροποίηση και ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος (Συνεδριακό, Γκολφ, κτήμα Αναβύσσου):

#### **4.4.1. Συνεδριακό Κέντρο Αθηνών**

Στο Πρώην Ανατολικό Αεροσταθμό Ελληνικού η Ε.Τ.Α. Α.Ε. προχώρησε τον Απρίλιο 2002 σε προκήρυξη διεθνούς δημόσιου διαγωνισμού με στόχο την ανάπτυξη και εκμετάλλευση των εγκαταστάσεων και τμήματος της έκτασης του πρώην Ανατολικού Αεροσταθμού στο Ελληνικό, συνολικής επιφάνειας 170 στρεμμάτων, επιδιώκοντας την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και τεχνογνωσίας. Αντικείμενο του διαγωνισμού είναι η ανάδειξη στρατηγικού συνεργάτη που θα αναλάβει μαζί με την Ε.Τ.Α. ΑΕ. την ανάπτυξη της παρούσας έκτασης με τη δημιουργία υποδομών συνεδριακού τουρισμού.

Η διοίκηση και διαχείριση των κτιριακών εγκαταστάσεων του πρώην Ανατολικού Αεροσταθμού, συνολικής δομημένης επιφάνειας περίπου 36.000τ.μ (κύριο κτίριο 1 αναχωρήσεων, κτίριο 2 αναχωρήσεων και κτίριο αφίξεων), καθώς και του γειτονικού κτιρίου του τελωνείου, συνολικής επιφάνειας 10.000 τ.μ., ενταγμένων μέσα σε συνολική έκταση 170 στρεμμάτων περίπου, παραχωρήθηκε στην Ε.Τ.Α Α.Ε. με το Νόμο 2941/2001,. Η έκταση αυτή οριοθετήθηκε με απόφαση του Οργανισμού Ρυθμιστικού Σχεδίου Αθήνας, εντάχθηκε στο Μητροπολιτικό Πάρκο και χαρακτηρίστηκε ως ζώνη ανάπτυξης Συνεδριακού Κέντρου.

Στόχος της Ε.Τ.Α Α.Ε. είναι να δημιουργήσει στην Αττική ένα ανταποδοτικό κτιριακό συγκρότημα Συνεδριακού και Εκθεσιακού Κέντρου, διεθνών προδιαγραφών, που θα αναβαθμίσει το συνολικό τουριστικό προϊόν της Μητροπολιτικής Περιοχής των Αθηνών. Το συγκρότημα του Συνεδριακού Κέντρου, για να είναι επιτυχές, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς από πλευράς μεγέθους και υπηρεσιών και να έχει την ευελιξία που είναι απαραίτητη για τη βιωσιμότητά του.

Το συγκρότημα θα αναπτυχθεί σύμφωνα με τις πλέον σύγχρονες αρχιτεκτονικές αντιλήψεις και προδιαγραφές κτιρίων ειδικών χρήσεων και δύναται να περιλαμβάνει τις χρήσεις / δραστηριότητες που αναφέρονται στη συνέχεια:

- συνεδριακό κέντρο,
- χρήσεις άμεσα συνδεδεμένες με τη λειτουργία του συνεδριακού κέντρου,
- εκθεσιακοί χώροι υποστηρικτικοί των συνεδριακών δραστηριοτήτων,
- υποστηρικτικές λειτουργίες / δραστηριότητες της εγκατάστασης (γραφεία, κυλικεία, εστιατόρια, καταστήματα παροχής υπηρεσιών, κέντρο spa, κέντρα ενημέρωσης και πληροφόρησης του κοινού, πολιτιστικές εκδηλώσεις κλπ.).

Η συνολική χωρητικότητα του Συνεδριακού Κέντρου εκτιμάται ότι δεν θα πρέπει να είναι μικρότερη των 3.000 θέσεων.

Ο σχεδιασμός θα επιτρέψει τη διαμόρφωση ευέλικτων αιθουσών πολλαπλών χρήσεων (Ball Rooms πολυχώροι), που θα προσαρμόζονται και θα μπορούν να φιλοξενούν για διάφορους σκοπούς από 50 έως 1.500 άτομα. Προβλέπονται επίσης εκθεσιακοί χώροι οι οποίοι θα μπορούν να αναπτύσσονται σε συνολική επιφάνεια περίπου 20.000 τ.μ. σε ένα ή περισσότερους χώρους και με δυνατότητα επιμερισμού τους σε μικρότερους χώρους, καθώς και χώροι στάθμευσης επαρκείς για το προτεινόμενο συνεδριακό και εκθεσιακό κέντρο.

Το Συνεδριακό Κέντρο έχει ως στόχο να εξυπηρετήσει τις σύγχρονες αυξημένες ανάγκες για μεγάλους συνεδριακούς χώρους και εκτεταμένες επιφάνειες μεγάλων εκθέσεων.

#### **4.4.2. Γκολφ Αφάντου Ρόδου**

Η Ε.Τ.Α. Α.Ε. προχώρησε τον Απρίλιο 2002 σε προκήρυξη διεθνούς διαγωνισμού με στόχο την αναβάθμιση και την αξιοποίηση του υφισταμένου γηπέδου γκολφ στην έκταση της Αφάντου στη νήσο Ρόδο, επιδιώκοντας την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και τεχνογνωσίας. Στόχος του διαγωνισμού είναι η ανάδειξη στρατηγικού συνεργάτη που θα αναλάβει μαζί με την Ε.Τ.Α. Α.Ε. την ανάπτυξη της υφιστάμενης υποδομής γκολφ στην έκταση, συμπεριλαμβανόμενης υψηλών προδιαγραφών τουριστικής υποδομής, και σχεικές υποστηρικτικές υποδομές (όπως ξενοδοχεία, εμπορικά κέντρα κ.λ.π.), με σκοπό τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου τουριστικού προϊόντος. Η συνολική επένδυση αναμένεται να ξεπεράσει τα € 80 εκ.

Η έκταση, συνολικής επιφάνειας 1.830.000 τ.μ. περίπου, βρίσκεται στο βορειοανατολικό τμήμα της νήσου Ρόδου, στο νομό Δωδεκανήσου, 20 χλμ. νότια της πόλης της Ρόδου, με μεγάλο πλεονέκτημα την ποικιλία φυσικής διαμόρφωσης του εδάφους και την κατάληξη σε εξαιρετικής ομορφιάς παραλία. Στην έκταση υπάρχουν παλαιές εγκαταστάσεις ξενοδοχειακής μονάδας, γήπεδο Γκολφ 18 οπών, σχεδιασμένο από τον αρχιτέκτονα Donald Hanadine, το οποίο λειτουργεί σε ετήσια βάση, καθώς και ημιτελείς εγκαταστάσεις club house. Οι στόχοι ανάπτυξης συνοψίζονται ως εξής:

- αναβάθμιση του υφιστάμενου γηπέδου γκόλφ,
- συνολική και ολοκληρωμένη αξιοποίηση του περιουσιακού στοιχείου μέσω της ανάπτυξης τουριστικών υποδομών και εκμεταλλεύσεων υψηλών προδιαγραφών,
- προσέλκυση υψηλής ποιότητας τουρισμού,
- επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

Για την υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης που θα προκριθεί στα πλαίσια του διαγωνισμού, θα συσταθεί Ανώνυμη Εταιρεία Ειδικού Σκοπού (Α.Ε.Ε.Σ.) κατ' εφαρμογή των διατάξεων των νόμων 2919/2001, 2837/2000 και Κ.ν. 2190/1920, στην οποία η Ε.Τ.Α ΑΕ. θα εισφέρει τα δικαιώματα που έχει στην έκταση αυτή. Ο Ανάδοχος που θα επιλεγεί κατά τη διαδικασία του διαγωνισμού θα αποκτήσει μετοχές της ΑΕ.Ε.Σ. και κατά προτίμηση την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου, μέσω χρηματικής συμμετοχής του είτε στο αρχικό μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας είτε σε μεταγενέστερες αυξήσεις αυτού, σύμφωνα με την τελική Τεχνική και Οικονομική Προσφορά του και τη Σύμβαση Μετόχων που θα υπογραφεί.

Ο διαγωνισμός περιλαμβάνει δύο φάσεις και διενεργείται με τη «Διαδικασία της Διαπραγμάτευσης ύστερα από Προεπιλογή». Η Α' Φάση αφορά στην υποβολή τεχνικών προσφορών των διαγωνιζόμενων σχημάτων και την προεπιλογή σχημάτων με την καλύτερη βαθμολογία. Στη Β' Φάση ακολουθεί διαπραγμάτευση των προεπιλεγέντων σχημάτων με την Ε.Τ.Α Α.Ε. για τη βελτίωση των τεχνικών τους προσφορών και στη συνέχεια οι προ επιλεγέντες καλούνται να υποβάλλουν Δεσμευτικές Τεχνικές Οικονομικές Προσφορές. Το επιχειρηματικό σχήμα με την καλύτερη σταθμισμένη δεσμευτική τεχνική και οικονομική προσφορά ανακηρύσσεται προτιμώμενος υποψήφιος Ανάδοχος. Η κατακύρωση του διαγωνισμού πραγματοποιείται μετά και τη διενέργεια διαπραγματεύσεων μεταξύ Ε.Τ.Α Α.Ε. και προτιμώμενου υποψήφιου Αναδόχου, με σκοπό τη βελτίωση της προσφοράς του.

#### **4.4.3. Κτήμα Αλυκών Αναβύσσου**

Η Ε.Τ.Α. Α.Ε. προχώρησε τον Απρίλιο 2002 σε προκήρυξη διεθνούς διαγωνισμού με σκοπό την ανάπτυξη και αξιοποίηση της έκτασης στις Αλυκές Αναβύσσου Αττικής, επιδιώκοντας την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και τεχνογνωσίας. Στόχος του διαγωνισμού είναι η ανάδειξη στρατηγικού συνεργάτη για την υλοποίηση σημαντικών τουριστικών επενδύσεων στην έκταση και την ανάδειξή της ως αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής υποδομής της περιφέρειας της Αττικής. Η αξιοποίηση της έκτασης είναι στρατηγικής σημασίας για την τουριστική εικόνα και υποδομή της χώρας. Το συνολικό κόστος των επενδύσεων εκτιμάται ότι θα υπερβεί τα €100 εκ.

Η παραλιακή έκταση «Αλυκών Αναβύσσου» συνολικής επιφάνειας 1.550.000 τ.μ. περίπου, βρίσκεται στο Νομό Αττικής στο 48-51 χλμ. Της Εθνικής Οδού Αθηνών - Σουνίου, σε απόσταση 50 χλμ. Περίπου από τ/ν πόλη της Αθήνας και το λιμάνι του Πειραιά, και 30 χλμ. Από το διεθνές αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος.

Σύμφωνα με την επιθυμία της Ε.Τ.Α. Α.Ε., η ανάπτυξη της έκτασης «Αλυκών Αναβύσσου» συναρτάται με τη δημιουργία Τουριστικού Θεματικού Πάρκου, με θέμα την ελληνική μυθολογία, καθώς και τη δημιουργία τουριστικών υποδομών και υποστηρικτικών δραστηριοτήτων υψηλών προδιαγραφών, συμπεριλαμβανομένων και ξενοδοχειακής μονάδας / μονάδων.

Οι στόχοι αξιοποίησης συνοψίζονται ως εξής:

- δημιουργία θεματικού πάρκου με θέμα την Ελληνική μυθολογία,
- συνολική αξιοποίηση του περιουσιακού στοιχείου μέσω της ανάπτυξης ενός σύνθετου, πλήρους και βιώσιμου τουριστικού προϊόντος,
- προσέλκυση υψηλού επιπέδου τουρισμού,
- ενίσχυση της περιφέρειας της Αττικής ως τουριστικού προορισμού.

Ο διαγωνισμός περιλαμβάνει δύο φάσεις και διενεργείται με τη



«Διαδικασία της Διαπραγμάτευσης ύστερα από Προεπιλογή». Η Α' Φάση αφορά στην υποβολή τεχνικών προσφορών των διαγωνιζόμενων σχημάτων και την προεπιλογή σχημάτων με την καλύτερη βαθμολογία. Στη Β' Φάση ακολουθεί διαπραγμάτευση των προ επιλεγέντων σχημάτων με την Ε.Τ.Α. Α.Ε. για τη βελτίωση των τεχνικών τους προσφορών και στη συνέχεια οι προεπιλεγέντες καλούνται να υποβάλλουν Δεσμευτικές Τελικές Τεχνικές προσφορές και Δεσμευτικές Οικονομικές Προσφορές. Το επιχειρηματικό σχήμα με την καλύτερη σταθμισμένη δεσμευτική τεχνική και οικονομική προσφορά ανακηρύσσεται προτιμώμενος υποψήφιος Ανάδοχος. Η κατακύρωση του διαγωνισμού πραγματοποιείται μετά και τη διενέργεια διαπραγματεύσεων μεταξύ Ε.Τ.Α. Α.Ε. και προτιμώμενου υποψήφιου Αναδόχου, με σκοπό τη βελτίωση της προσφοράς του.

Για την υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης που θα προκριθεί στα πλαίσια του παρόντος διαγωνισμού, θα συσταθεί Ανώνυμη Εταιρεία Ειδικού Σκοπού (Α.Ε.Ε.Σ.) κατ' εφαρμογή των διατάξεων των νόμων 2919/2001, 2837/2000 και κ.ν. 2190/1920, στην οποία η Ε.Τ.Α. Α.Ε. θα εισφέρει τα δικαιώματα που έχει στην έκταση αυτή. Ο Ανάδοχος που θα επιλεγεί κατά τη διαδικασία του διαγωνισμού θα αποκτήσει μετοχές της Α.Ε.Ε.Σ. και κατά προτίμηση την πλειοψηφία του μετοχικού κεφαλαίου, μέσω χρηματικής συμμετοχής του είτε στο αρχικό μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας είτε σε μεταγενέστερες αυξήσεις αυτού, σύμφωνα με την τελική Τεχνική και Οικονομική Προσφορά του και τη Σύμβαση Μετόχων που θα υπογραφεί.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1. ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ - ΓΕΝΙΚΑ

Ο κλάδος του τουρισμού είναι ένας από τους σπουδαιότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη της χώρας. Ενδεικτικά, το 2001 οι αφίξεις αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα ανήλθαν σε 400.000 περίπου και τα συνολικά έσοδα σε 50 εκατομμύρια δολάρια. Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ και τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού για τις αφίξεις αλλοδαπών τουριστών κατά το έτος 2001, η Ελλάδα καταλαμβάνει τη 15<sup>η</sup> θέση στην παγκόσμια κατάταξη των χωρών υποδοχής.

Η αύξηση του συνόλου αλλοδαπών κατά το διάστημα Ιανουαρίου - Δεκεμβρίου 2001, σε σχέση με το αντίστοιχο του 2000, έφτασε το +7.16%, με 14.033.378 αφίξεις. Οι εισπράξεις από τουριστικές υπηρεσίες κατά το 2001 έφτασαν τα 10.248 εκ. ευρώ (ή 9.121 εκ. δολάρια) παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1.9% έναντι του 2000, σύμφωνα με τα στοιχεία της Τράπεζας Ελλάδος. Με βάση τα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, η Ελλάδα κατατάσσεται έτσι στην 10<sup>η</sup> θέση από άποψη τουριστικών εισπράξεων.

Ο ελληνικός τουρισμός σήμερα συνεισφέρει περίπου το 18% στο ΑΕΠ και απασχολεί περίπου 700.000 εργαζομένους σε πολύ μεγάλο αριθμό μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΤΕ. Μέχρι και το 1990, η τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα ήταν ταχύτερη από αυτήν στην Ευρώπη και στον κόσμο. Η τάση αυτή αντιστράφηκε κατά τη δεκαετία 1990 - 2000 καθώς τόσο η παγκόσμια όσο και η Ευρωπαϊκή τουριστική βιομηχανία παρουσίασαν υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης από τους αντίστοιχους Ελληνικούς. Το γεγονός αυτό χαρακτηρίζει την Ελλάδα ως ένα ώριμο πλέον τουριστικό προορισμό ο οποίος προκειμένου να μην εισέλθει σε περίοδο στασιμότητας αλλά να επανακάμψει πρέπει να αντιδράσει δυναμικά και να διαφοροποιήσει το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν.

Η Ελληνική τουριστική βιομηχανία έχει να ανταγωνιστεί το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν συγκρίσιμων ανταγωνιστριών χωρών όπως η Ισπανία, η Κύπρος, η Τουρκία, η Αίγυπτος και η Πορτογαλία. Τα στατιστικά στοιχεία καταδεικνύουν ότι η ελληνική και η ισπανική αγορά διανύουν φάση ωριμότητας, ενώ οι αγορές της Τουρκίας, της Πορτογαλίας και της Αιγύπτου αναπτύσσονται με ταχύτερους ρυθμούς.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της τουριστικής αγοράς είναι η εποχικότητα της τουριστικής κίνησης. Η εποχικότητα, εφόσον παρουσιάζεται σε μεγάλο βαθμό, σηματοδοτεί ελλείψεις και μη ολοκληρωμένο σχεδιασμό του τουριστικού προϊόντος και δεν επιτρέπει την ομοιόμορφη ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας. Στην Ελλάδα, το φαινόμενο της εποχικότητας παρατηρείται εντονότερο σε σχέση με τις συγκρίσιμες ανταγωνίστριες χώρες. Συγκεκριμένα, το τρίμηνο Ιουλίου – Σεπτεμβρίου συγκεντρώνει σταθερά κατά την τελευταία δεκαετία το 50% των ετήσιων αφίξεων. Αυτό σημαίνει υπερλειτουργία των συντελεστών παραγωγής για ένα τρίμηνο και υπολειτουργία έως καθόλου λειτουργία για τον υπόλοιπο χρόνο, γεγονός που συνιστά σημαντικές επιδράσεις στην αποδοτικότητα των επενδύσεων και της απασχόλησης.

Ένας σημαντικός παράγοντας για την εξομάλυνση του φαινομένου της εποχικότητας και την εν δυνάμει επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου είναι η ποιότητα και η ποικιλία των τουριστικών υποδομών. Για παράδειγμα, η Ελλάδα παρουσιάζει το μικρότερο μέσο μέγεθος ξενοδοχειακών μονάδων σε σχέση με τις συγκρίσιμες ανταγωνίστριες χώρες, στοιχείο που μπορεί να υποδηλώνει αντίστοιχα μικρότερες δυνατότητες παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών υψηλού επιπέδου.

Πέραν της ξενοδοχειακής υποδομής, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ισόρροπη ανάπτυξη του τουρισμού και να εξεταστεί ο χωρισμός της χώρας σε νέες επενδυτικές ζώνες, ανάλογα με τις προϋποθέσεις που παρουσιάζει κάθε περιοχή για την τουριστική της ανάπτυξη. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι περιφερειακές, υποστηρικτικές υποδομές όπως για παράδειγμα τα συνεδριακά κέντρα, οι μαρίνες, τα γήπεδα γκολφ και τα κέντρα θαλασσοθεραπείας. Τα στοιχεία αυτά διαφοροποιούν ποιοτικά

τη σύνθεση του τουριστικού προϊόντος, συμβάλλουν στην άμβλυνση της εποχικότητας και έχουν καλύτερες αποδόσεις. Στον τομέα του εναλλακτικού τουρισμού, η ελληνική βιομηχανία φαίνεται να υστερεί σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα, καθώς έχει να προσφέρει 4 γήπεδα γκολφ σε σχέση με 254 στην Ισπανία και 10 στην Τουρκία, 9 συνεδριακά κέντρα έναντι 46 στην Ισπανία και 44 στην Πορτογαλία και 15 μαρίνες σε σχέση με 260 στην Ισπανία και 17 στην Πορτογαλία.

	ΙΣΠΑΝΙΑ	ΤΟΥΡΚΙΑ	ΚΥΠΡΟΣ	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	ΑΙΓΥΠΤΟΣ	ΕΛΛΑΔΑ
ΓΗΠΕΔΑ ΓΚΟΛΦ	254	10	2	55	12	4
ΣΥΝΕΔΡΙΑΚΑ ΚΕΝΤΡΑ	46	6	2	44	1	9
ΚΕΝΤΡΑ ΘΑΛΑΣΣΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ	89	31	5	42	2	5
ΜΑΡΙΝΕΣ	260	15	2	17	2	15

Πηγή: Andersen

Ο στόχος αυτός είναι φιλόδοξος ακόμα και σε επίπεδο διατίθεται, κυρίως για τα γήπεδα γκολφ. Για να πραγματοποιηθούν βέβαια οι επενδύσεις αυτές καθώς και οι απαραίτητες για τον εκσυγχρονισμό και την αναβάθμιση του συνόλου της τουριστικής προσφοράς μας, χρειάζεται ένα ξεκάθαρο, σταθερό και ελκυστικό θεσμικό επενδυτικό πλαίσιο, προσαρμοσμένο στις συνθήκες της αγοράς.

## 5.2. ΚΛΑΔΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ - ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Τα 19,4 εκ. αφίξεις και τα 15 δις δολάρια πρέπει να στοχεύσει ο τουρισμός μέχρι το 2010, σύμφωνα με το ΣΕΤΕ. Αυτό σημαίνει ότι η Ελλάδα στοχεύει να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της για την Ευρώπη από 3% το 2000 σε 3,68% το 2010 και αντίστοιχα δε στην παγκόσμια αγορά από 1,87% σε 1,92%.

Με ολοένα εντονότερη την τάση για ολιγοήμερες διακοπές και με δεδομένο το μειονέκτημα της χρονοαπόστασης της χώρας μας από τις κύριες χώρες - πηγές τουριστών, ο στόχος για τη μέση διάρκεια παραμονής θα πρέπει να παραμείνει στα σημερινά επίπεδα των 10 ημερών. Για την υποστήριξη της επιδιωκόμενης ζήτησης μέχρι το 2010 θα χρειαστούν 128.000 νέες ξενοδοχειακές κλίνες, οι οποίες θα πρέπει

να συμβάλλουν στην αναβάθμιση του ποιοτικού κέντρου βάρους της ελληνικής ξενοδοχείας. Οι στόχοι αυτοί θα είναι εφικτοί μόνο στην περίπτωση που η χώρα μας προχωρήσει άμεσα στην ανάπτυξη μιας σειράς υποστηρικτικών τουριστικών υποδομών, που θα ευνοήσουν την ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού και θα αμβλύνουν την έντονη εποχικότητα που χαρακτηρίζει τη ζήτηση για τη χώρα μας. Σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΤΕ, μέχρι το 2010, η Ελλάδα πρέπει να στοχεύσει σε 46 γήπεδα golf, 15 αυτόνομα συνεδριακά / εκθεσιακά κέντρα, 24 κέντρα θαλασσοθεραπείας και 42 μαρίνες.

Η βελτίωση του επενδυτικού κλίματος μέσω ουσιαστικών τροποποιήσεων και απλούστευσης των διαδικασιών του Αναπτυξιακού Νόμου, η προσέλκυση ξένων επενδύσεων, ο διαρκής εκσυγχρονισμός όλων των τουριστικών επιχειρήσεων, η ένταση της προβολής του ελληνικού τουρισμού αποτελούν τους κύριους άξονες στρατηγικής για την επίτευξη αυτών των στόχων, μαζί βέβαια με την προσήλωση στην ποιότητα και τη βελτιστοποίηση της σχέσης τιμής / ποιότητας.

### **5.3. ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ**

Οι ρόλοι και τα καθήκοντα των διαφόρων συμμετεχόντων στην συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, εξαρτώνται από τις τοπικές συνθήκες. Πολύ γενικά μπορούμε να συμπεράνουμε ότι:

#### **➤ Ο δημόσιος τομέας χρειάζεται να:**

- Έχει ένα όραμα για τον τουρισμό,
- Προάγει ένα ικανοποιητικό περιβάλλον για τον τουρισμό - για παράδειγμα ένα περιβάλλον που να υποστηρίζει μία βιώσιμη και προβλέψιμη ωφέλεια για τον ιδιωτικό τομέα, να προσφέρει ελευθερία στις ροές κεφαλαίων και να διευκολύνει τις επενδύσεις;
- Εξασφαλίζει κατάλληλη ανάπτυξη και συντήρηση έργων υποδομής,
- Δημιουργεί επαρκώς συνθήκες ανοικτής αγοράς που θα ενδυναμώνουν την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη,

- Παρέχει ευκαιρίες υποστήριξης και υπηρεσίες διευκόλυνσης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, μαζί με κατάλληλα κίνητρα και πολιτική εδάφους,
- Εξασφαλίζει ελαστικούς εργατικούς νόμους για να εξοπλίζει το προσωπικό με ικανότητες κλειδιά όπου είναι ανάγκη,
- Εγγυάται σταθερούς κανονισμούς και δίκαιη φορολόγηση,
- Προάγει ένα ρυθμιστικό πλαίσιο με τη γνώμη όλων των ενδιαφερομένων συμμετεχόντων για την προστασία και την ανάπτυξη του φυσικού, κοινωνικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος,
- Εξασφαλίζει την ευημερία των τοπικών κοινοτήτων και των διεθνών και εγχώριων επισκεπτών,
- Να διεξάγει έρευνες σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα για την προώθηση στην αγορά των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τον τουρισμό και να βελτιώνει την γενική αντίληψη μεταβολής της αγοραστική ζήτησης.

➤ **Ο ιδιωτικός τομέας χρειάζεται να:**

- Κατανοεί τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές ανησυχίες της κυβέρνησης και των τοπικών κοινοτήτων,
- Είναι ικανός και πρόθυμος να παρέχει τη γνώση και την πρόσβαση στα οικονομικά για την ανάπτυξη και τη λειτουργία των τουριστικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών,
- Αναλαμβάνει τη συλλογική ευθύνη για τον καθαρισμό των τουριστικών προτύπων, ηθών και ευνοϊκών πρακτικών,
- Συμβάλει στην προστασία του πολιτισμού και της κληρονομιάς και στην προστασία του περιβάλλοντος, εκπαιδεύοντας τους ταξιδιώτες όσον αφορά σε μία βιώσιμη ανάπτυξη,
- Εμπλέκει τοπικές κοινότητες στην τουριστική ανάπτυξη και να εξασφαλίζει την ισότιμη συμμετοχή τους στα κέρδη,

- Αναλαμβάνει την τουριστική εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού για να επιτευχθεί η τελειότητα στην ποιότητα των υπηρεσιών,
- Συνεργάζεται με τις κυβερνήσεις για να εξασφαλίσει την ασφάλεια των τουριστικών,
- Αναπτύσσει την τεχνολογία για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών του τουρισμού και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Οι ρόλοι και τα καθήκοντα αναπόφευκτα μεταβάλλονται καθώς ο τουρισμός μίας χώρας αναπτύσσεται. Παραδοσιακά, το φορτίο της ευθύνης ανήκει στο δημόσιο τομέα όταν η τουριστική ανάπτυξη είναι σε πρώτα στάδια. Καθώς ο τουρισμός αναπτύσσεται, αυτό το φορτίο ευθύνης μεταβαίνει στον ιδιωτικό τομέα.

Στην μελλοντική συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα πιστεύω ότι ο ζυγός της ευθύνης θα γείρει ελαφρά προς το μέσο. Και ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας θα μοιραστούν την ευθύνη εντός των ορίων συνεργασίας για την ανάπτυξη και τη διοίκηση του τουρισμού με ένα τρόπο που είναι οικονομικά, κοινωνικά, πολιτισμικά και περιβαλλοντικά βιώσιμος.

#### **5.4. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

Μολονότι δεν υπάρχει μία σαφής φόρμουλα για τη συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία, και είναι κυρίως:

- Η ανάγκη για μία ισορροπημένη δομή στα όρια της συνεργασίας με σαφείς ρόλους και καθήκοντα για όλους τους συμμετέχοντες,
- Κατανομημένη ευθύνη ανάμεσα στο δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα με σωστά προσδιορισμένους, κατανομημένους στόχους, ρεαλιστικές προσδοκίες και αναγνώριση των ωφελειών για κάθε συμμετέχοντα,

- Μία ευέλικτη προσέγγιση εκ μέρους όλων συμμετεχόντων, συνδυασμένη με την ικανότητα κατανόησης των αναγκών του άλλου συμμετέχοντα,
- Αποδοχή της ιδέας από όλους τους συμμετέχοντες ότι η ανάπτυξη του τουρισμού πρέπει να είναι βιώσιμη οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά,
- Μια μακροχρόνια δέσμευση που να συνδυάζει ένα στρατηγικό όραμα και σχεδιασμό με πιο βραχυπρόθεσμους στόχους και πρωτοβουλίες επιδεικτικές αξιολόγησης,
- Περιοδική αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ρόλου κάθε συνεργάτη,
- Καλή επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων.

## **5.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ**

Προϋπόθεση για την επιτυχία των στόχων του Ελληνικού Τουρισμού είναι η συνεργασία μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, όπου ο κάθε ένας οφείλει να παίξει τον δικό του ξεκάθαρο ρόλο. Η Πολιτεία έχει την ευθύνη των αποφάσεων, οφείλει να σχεδιάζει, να θέτει τους κανόνες και να ελέγχει. Ο ιδιωτικός τομέας έχει την ευθύνη της επιχειρηματικής δράσης που θα υλοποιήσει την τουριστική πολιτική, επενδύοντας και μεγιστοποιώντας τα οφέλη για την Εθνική Οικονομία. Παράλληλα με αυτό οφείλει με ενιαία φωνή, παραμερίζοντας συνεχιακές μικροδιαφορές, να μεταφέρει στην Πολιτεία την πολύτιμη επιχειρηματική άποψη.

Η απόφαση ιδιωτικοποίησης – αξιοποίησης των τουριστικών ακινήτων του Δημοσίου είναι σωστή, όμως ο μηχανισμός εκτέλεσης αυτού του σχεδίου κινήθηκε μέχρι τώρα φραστικά μεν με γοργούς ρυθμούς, ουσιαστικά όμως βραδύτατα και αναποτελεσματικά. Το επενδυτικό ενδιαφέρον θα αυξηθεί κατά πολύ, αν και εφόσον υπάρχει πλήρης και ξεκάθαρος επενδυτικός φάκελος στη λογική της επιχειρηματικής αποδοτικότητας. Σε αντίθετη περίπτωση, είναι ευνόητο ότι κανείς δεν



είναι διατεθειμένος να εμπλακεί σε χρονοβόρες, φθοροποιές και αναποτελεσματικές διαδικασίες.

Φυσικά οι καλές προθέσεις για τη συνεργασία Δημόσιου – Ιδιωτικού τομέα υπάρχουν από πλευράς Πολιτείας. Όμως, τουλάχιστον μέχρι σήμερα, έχει λείψει η ουσία, η οποία πρέπει να προέρχεται από την εποικοδομητική και δημιουργική συνεισφορά όλων όσοι ενδιαφέρονται πραγματικά για την προαγωγή του τουρισμού στη χώρα μας, και όχι από όσους προβάλλουν τα κατά περίπτωση προσωπικά μικροσυμφέροντά τους.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Κεφάλαιο 1</b>		
<b>1.1.</b>	<b>Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.)</b>	3
1.1.1.	Σκοπός του Ε.Ο.Τ.	3
1.1.2.	Δικαιώματα του Ε.Ο.Τ.	4
1.1.3.	Βασικοί Στόχοι του Ε.Ο.Τ.	5
1.1.4.	Δραστηριότητες – Οργανόγραμμα του Ε.Ο.Τ.	7
1.1.5.	Ισχύουσα Νομοθεσία	8
<b>1.2.</b>	<b>Δημόσιες Επενδύσεις στον Τουριστικό Τομέα</b>	9
<b>Κεφάλαιο 2</b>		
<b>2.1.</b>	<b>Δημόσιες Επενδύσεις και Τουριστική Πολιτική</b>	12
<b>2.2.</b>	<b>Θεσμικό πλαίσιο και Ιδιωτικές Επενδύσεις</b>	16
<b>2.3.</b>	<b>Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε. (Ε.Τ.Α.)</b>	19
2.3.1.	Σκοπός της Ε.Τ.Α. Α.Ε.	20
2.3.2.	Οργάνωση και Λειτουργία	22
2.3.3.	Αξονες Δράσεις – Προτεραιότητες	23
<b>Κεφάλαιο 3</b>		
<b>3.1.</b>	<b>Λόγοι που καθιστούν επιθυμητά τα Προγράμματα Αποκρατικοποιήσεων</b>	26
<b>3.2.</b>	<b>Μέθοδοι Αποκρατικοποιήσεων</b>	29
3.2.1.	Ιδιωτικοποιήσεις Υπαρχουσών εταιριών (Τρόποι – Διαδικασίες Αποκρατικοποίησης)	29
3.2.2.	Ανάθεση Νέων Δραστηριοτήτων σε Ιδιωτικούς Φορείς	34
<b>3.3.</b>	<b>Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιτυχία Ενός Προγράμματος Αποκρατικοποιήσεων</b>	37
3.3.1.	Η Πολιτική Δέσμευση	38
3.3.2.	Η Ενίσχυση του Ανταγωνισμού	39
3.3.3.	Η Διαφάνεια	39
<b>3.4.</b>	<b>Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία στον Τομέα των Αποκρατικοποιήσεων</b>	40
<b>Κεφάλαιο 4</b>		
<b>4.1.</b>	<b>Ιδιωτικοποίηση με Άμεση Πώληση Μετοχών σε Ιδιώτες</b>	44
4.1.1.	Καζίνο Πάρνηθας	44
<b>4.2.</b>	<b>Ιδιωτικοποίηση με Έμμεση Μεταβίβαση Ελέγχου σε Ιδιώτες</b>	48
4.2.1.	Αξιοποίηση Τουριστικών Λιμένων Αττικής (Μαρίνες) Ζέας – Φλοίσβου – Αλίμου	48
<b>4.3.</b>	<b>Ιδιωτικοποίηση με Μακροχρόνιες Μισθώσεις</b>	54
4.3.1.	Ξενία Λαγονησίου	54
4.3.2.	Τουριστικό Συγκρότημα Λυκαβηττού	54
4.3.3.	Ακτή Βουλιαγμένης	55
<b>4.4.</b>	<b>Επενδύσεις Υποδομών Μεγάλης Κλίμακας</b>	55
4.4.1.	Συνεδριακό Κέντρο Αθηνών	55
4.4.2.	Γκολφ Αφάντιου Ρόδου	57
4.4.3.	Κτήμα Αλυκών Αναβύσσου	59
<b>Κεφάλαιο 5</b>		
<b>5.1.</b>	<b>Κλάδος Τουρισμού – Γενικά</b>	61
<b>5.2.</b>	<b>Κλάδος Τουρισμού – Προοπτικές</b>	63
<b>5.3.</b>	<b>Ρόλοι και Καθήκοντα</b>	64
<b>5.4.</b>	<b>Σημαντικοί Παράγοντες Επιτυχίας</b>	66
<b>5.5.</b>	<b>Συμπεράσματα</b>	67
<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</b>		69
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>		70

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Σύνδεσμος Ελληνικών τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε.) – WTOBC: Συνεργασία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα. Για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του τουρισμού. Νοέμβριος 2001.
2. Σύνδεσμος Ελληνικών τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε.): Απολογισμός του 2002, Αθήνα 2003.
3. Πρακτικά Ημερίδας με θέμα: "Η νέα πολιτική για την αξιοποίηση των Δημοσίων Ακινήτων".
4. M.Boycko, A.Shleifer, R.W.Vishny: A Theory of Privatization, The Economic Journal 106 (March 1996), 309-319.
5. Πρακτικά παρουσίασης της Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε.: "HTP's (Hellenic Tourist Properties) experience in adding value in Public Real Estate Development through the application of the PPP model", Νοέμβριος 2003.
6. Ελληνικά Τουριστικά Ακίνητα Α.Ε., (Ε.Τ.Α.) [www.etasa.gr](http://www.etasa.gr).
7. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, (Ε.Ο.Τ.) [www.eot.gr](http://www.eot.gr).
8. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε.), [www.sete.gr](http://www.sete.gr).
9. Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Ειδική Γραμματεία Αποκρατικοποιήσεων, [www.mnec.gr](http://www.mnec.gr).
10. Γιάννης Νικολάου, διπλωματική εργασία: Η θεωρία των Ιδιωτικοποιήσεων και η πορεία τους στην Ελλάδα την πενταετία 1998-2002.
11. Βλαστάκη Ερασμία, πτυχιακή εργασία: Αποστολή και Λειτουργία του Ε.Ο.Τ.
12. Σπύρος Α. Σιαύρου, Ε.Ο.Τ.: Η ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα την περίοδο 1969-1982, Τμήμα Α1 Ερευνών – Μελετών, Διεύθυνση Α' Έρευνας και Ανάπτυξης.
13. Σύνδεσμος Ελληνικών τουριστικών Επιχειρήσεων(Σ.Ε.Τ.Ε.), Τουρισμός και Απασχόληση, Αθήνα 2003.
14. Πρακτικά Παρουσίασης (ALPHA FINANCE): Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία στον Τομέα των Αποκρατικοποιήσεων.
15. Σύνδεσμος Ελληνικών τουριστικών Επιχειρήσεων(Σ.Ε.Τ.Ε.): Ελληνικός Τουρισμός 2010, Στρατηγική και Στόχοι, Αθήνα 2003.
16. Horwath Consulting, Αποκρατικοποίηση των Περιουσιακών Στοιχείων του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, ΥΠΕΘΟ, 1990
17. WTOBC: Public – Private Sector Cooperation, Enhancing Tourism Competiveness
18. WTO: Towards new forms of public – private sector partnership. The changing role, structure and activities of National Tourism Administrations
19. OECD: Privatising State – owned Enterprises, An Overview of Policies and Practicies in OECD Countries, 2003.

